

OLIV TA'LIM TIZIMINI TRANSFORMATSIYALASH JARAYONIDA RAHBAR KADRLAR SALOHIYATINI OSHIRISHGA TA'SIR ETIVCHI OMILLAR

Fazilova Gulsora Shavkatbekovna

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
mustaqil tadqiqotchisi

E-mail: fozilovagulsora3@gmail.com

Annotatsiya

Mazkur maqolada oliy ta'lim tizimini transformatsiyalash jarayonida rahbar kadrlar salohiyatini oshirishga ta'sir etuvchi omillar tahlil qilindi. Tadqiqotda oliy ta'lim muassasalarining zamonaviy rivojlanish modellari, boshqaruv yondashuvlari va global tendensiyalar o'rganildi. Universitetlar faoliyatining diversifikatsiyasi, raqamlashtirish jarayonlari hamda innovatsion boshqaruv mexanizmlarining ahamiyati asoslandi. Natijalar rahbar kadrlar uchun strategik fikrlash, liderlik, innovatsion boshqaruv va xalqaro hamkorlik kompetensiyalari muhim ekanini ko'rsatdi. Oliy ta'lim tizimi transformatsiyasi sharoitida boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi. Tadqiqot natijalari ta'lim tizimini modernizatsiya qilish jarayonida rahbar kadrlar salohiyatini rivojlantirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, transformatsiya, rahbar kadrlar, boshqaruv kompetensiyasi, strategik boshqaruv, innovatsiya, universitet modeli.

Аннотация

В данной статье проанализированы факторы, влияющие на развитие потенциала руководящих кадров в процессе трансформации системы высшего образования. Исследованы современные модели университетов, управленческие подходы и глобальные тенденции развития высшего образования. Обоснована роль цифровизации, диверсификации и инновационных механизмов управления. Результаты показали важность стратегического мышления, лидерских качеств, инновационного управления и международного сотрудничества для руководителей вузов. Разработаны научно-практические рекомендации по повышению эффективности управления в условиях трансформации. Полученные результаты направлены на развитие потенциала управленческих кадров и модернизацию системы высшего образования.

Ключевые слова: высшее образование, трансформация, управленческие кадры, управленческие компетенции, стратегическое управление, инновации, университетские модели.

Abstract

This article analyzed the factors influencing the development of managerial staff capacity in the process of higher education system transformation. The study examined modern university models, management approaches, and global development trends. The role of digitalization, diversification, and innovative management mechanisms was substantiated. The results showed the importance of strategic thinking, leadership skills, innovative management, and international cooperation for university leaders.

Scientific and practical recommendations aimed at improving management efficiency under transformation conditions were developed. The findings contribute to enhancing managerial capacity and supporting the modernization of the higher education system.

Keywords: higher education, transformation, managerial staff, management competencies, strategic management, innovation, university models.

KIRISH

O‘zbekistonda oliy ta‘lim tizimini modernizatsiya qilish va uni jahon ta‘lim makoniga integratsiyalash davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Shu bois, oliy ta‘lim muassasalari faoliyatini samarali boshqarish, universitetlar avtonomiyasini bosqichma-bosqich kengaytirish hamda rahbar kadrlarning strategik va innovatsion boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish masalalariga alohida e‘tibor qaratilmoqda. Bu masalalarni amalga oshirishda oliy ta‘lim muassasalari rahbar kadrlarini tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirish, ularning zamonaviy boshqaruv ko‘nikmalari va strategik fikrlash qobiliyatini rivojlantirish, shuningdek, universitetlarni boshqarishda davlat va jamoat tashkilotlari o‘rtasida samarali hamkorlik mexanizmlarini shakllantirishning ilmiy-uslubiy va amaliy jihatlarini tadqiq etish dolzarb ahamiyat kasb etadi. Bu esa oliy ta‘lim tizimini transformatsiyalash jarayonida rahbar kadrlar salohiyatini oshirishning samarali yo‘nalishlarini ilmiy asosda tadqiq etishni taqozo etadi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyev tomonidan oliy ta‘lim tizimini tubdan takomillashtirish, universitetlarni xalqaro standartlar asosida boshqarish va rahbar kadrlarning mas‘uliyati hamda salohiyatini oshirish muhim vazifa sifatida belgilangan. Mazkur vazifalarni amalga oshirishda oliy ta‘lim muassasalari rahbar kadrlarini tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirish, ularning zamonaviy boshqaruv ko‘nikmalari va strategik fikrlash qobiliyatini rivojlantirish, shuningdek, universitetlarni boshqarishda davlat va jamoat tashkilotlari o‘rtasida samarali hamkorlik mexanizmlarini shakllantirish dolzarb ahamiyat kasb etadi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF–60-son “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida” Farmoni¹, 2020-yil 29-oktyabrdagi PF–6097-son “Ilm-fanni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni², 2020-yil 5-oktyabrdagi PF–6079-son “Raqamli O‘zbekiston - 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni³, shuningdek 2019-yil 29-apreldagi PF–5712-son ““Oliy ta‘lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni⁴ kabi me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda oliy ta‘lim

¹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF–60-son “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/ru/docs/-5841063>

² O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 29-oktyabrdagi PF–6097-son “Ilm-fanni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/ru/docs/-5073447>

³ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktyabrdagi PF–6079-son “Raqamli O‘zbekiston - 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-5030957>

⁴ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi PF–5712-son ““Oliy ta‘lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-4312785>

muassasalari faoliyatini samarali boshqarish, strategik rivojlanishni ta'minlash, zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini joriy etish hamda rahbar kadrlarning kasbiy va boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilgan.

ADABIYOTLAR SHARHI

Oliy ta'lim tizimini transformatsiyalash va rahbar kadrlar salohiyatini rivojlantirish masalalari zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda muhim yo'nalishlardan biri sifatida keng yoritilgan. Ilmiy adabiyotlarda oliy ta'lim tizimining rivojlanishi, boshqaruv samaradorligi va inson kapitali omillarining o'zaro bog'liqligi kompleks yondashuv asosida tahlil qilinadi.

Klassik iqtisodiy va boshqaruv nazariyalari doirasida inson kapitalining roli A. Smit, J. Shumpeter va P. Druker tomonidan asoslab berilgan bo'lib, ular bilim va boshqaruv kompetensiyalarini iqtisodiy rivojlanishning asosiy drayveri sifatida talqin etgan [1], [2]. Zamonaviy tadqiqotlarda esa oliy ta'lim muassasalarini boshqarish samaradorligi rahbar kadrlarning strategik fikrlashi va innovatsion yondashuvlari bilan chambarchas bog'liq ekanligi ta'kidlanadi [3].

Universitetlar transformatsiyasi nazariyasi doirasida B. Klark tomonidan ilgari surilgan "tadbirkor universitet" konsepsiyasi alohida ahamiyatga ega bo'lib, unda oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy mustaqilligi, ilmiy tadqiqotlarni tijoratlashtirish va boshqaruvning moslashuvchanligi asosiy omillar sifatida ko'rsatib o'tilgan [4]. R. Barnett esa oliy ta'limning mazmuniy transformatsiyasini asoslab, zamonaviy universitetlar faoliyati talabalarda tanqidiy fikrlash va innovatsion tafakkurni rivojlantirishga qaratilishi zarurligini ta'kidlaydi [5].

So'nggi yillarda olib borilgan tadqiqotlarda oliy ta'lim tizimi transformatsiyasi globallashtirish, raqamlashtirish va bilimlar iqtisodiyotining rivojlanishi bilan uzviy bog'liq murakkab jarayon sifatida qaralmoqda. Mirgorodskaya va hammualliflar ushbu jarayonni konvergent transformatsiya modeli asosida izohlab, milliy ta'lim tizimlarini global tendensiyalar bilan uyg'unlashtirish zarurligini asoslaydi [6]. Shu bilan birga, kompetensiyaga asoslangan yondashuv, "soft skills"ni rivojlantirish va uzluksiz ta'lim tamoyillarining kuchayishi rahbar kadrlar oldiga yangi talablarni qo'yimoqda [7].

O'zbekistonlik olimlar tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, rahbar kadrlar salohiyatini oshirish va boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish masalalari keng yoritilgan. Xususan, K.X. Abduraxmanov, S.S. G'ulomov va boshqa tadqiqotchilar oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirishda inson kapitali va innovatsion boshqaruv yondashuvlarining ahamiyatini asoslab bergan [8], [9]. Milliy normativ-huquqiy hujjatlarda oliy ta'lim tizimini transformatsiyalash, universitetlar avtonomiyasini kengaytirish va rahbar kadrlar kompetensiyalarini rivojlantirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan [10].

METODOLOGIYA

Tadqiqot jarayonida tizimli tahlil, induksiya, deduksiya, sintez, ilmiy bilish, statistik tahlil, omilli tahlil, so'rov, tanlanma kuzatuv, grafik talqin, portfel tahlil, ekspert baholash kabi usullar qo'llanilgan.

TAHLIL VA NATIJALAR

Oliy ta'lim tizimini transformatsiyalash jarayonida universitetlarning jamiyat, iqtisodiyot va davlat bilan o'zaro munosabatlari ham sezilarli darajada o'zgarimoqda. Ilmiy adabiyotlarda universitetlarning rivojlanish modellari turlicha talqin qilinadi. R. Klarkning fikriga ko'ra, universitetlarning transformatsiyasi ularning moliyaviy mustaqilligini kuchaytirish, ilmiy tadqiqotlarni tijoratlashtirish va innovatsion infratuzilmani rivojlantirish orqali amalga oshadi. Shuningdek, muallif "tadbirkor universitet" konsepsiyasini ilgari surib, universitetlar iqtisodiy rivojlanishning muhim ishtirokchisiga aylanishini ta'kidlaydi./2/ Britaniyalik olim Ronald Barnett (Ronald Barnett)ning "The Idea of Higher Education" /3/ nomli ilmiy ishida oliy ta'lim mazmunining transformatsiyasi masalasi tadqiq etilgan. Muallif universitetlarning asosiy vazifasi talabalarda tanqidiy fikrlash, mustaqil tahlil qilish va innovatsion yondashuv qobiliyatlarini shakllantirishdan iborat ekanini ta'kidlaydi.

F.B. Alikulliyev oliy ta'lim tizimidagi transformatsiyani zamonaviy ijtimoiy-iqtisodiy, demografik va texnologik o'zgarishlar ta'sirida shakllanayotgan kompleks jarayon sifatida talqin qiladi./4/ XXI asrda oliy ta'lim oldida yangi global chaqiriqlar paydo bo'lgan. Masalan, texnologiyalarning tez yangilanishi, ekologik va resurs muammolari, jamiyatdagi beqarorlik kabi omillar universitetlarni yangi turdagi mutaxassislar tayyorlashga majbur qiladi. Shu sababli ta'lim tizimi kompetensiyalarga asoslangan yondashuvni joriy qilish, fanlararo bilimlar, "soft skills" (muloqot, moslashuvchanlik, ijodkorlik)ni rivojlantirish va uzluksiz ta'lim tamoyilini kuchaytirishga intiladi./5/ Ye. Mirgorodskaya, S. Sokolova, T. Kuzmina va M. Shkuratova oliy ta'lim tizimi transformatsiyasini globallashtirish, raqamlashtirish va bilimlar iqtisodiyotining rivojlanishi bilan bog'liq murakkab jarayon sifatida talqin qiladilar. Mualliflar ta'kidlashicha, oliy ta'lim tizimini rivojlantirishda konvergent transformatsiya modeli muhim ahamiyatga ega bo'lib, u global tendensiyalarni hisobga olgan holda milliy ta'lim tizimlarining o'ziga xosligini saqlash va ularni samarali rivojlantirish imkonini beradi. Shu tariqa, oliy ta'lim tizimi transformatsiyasi jamiyatning barqaror ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini ta'minlovchi strategik omil sifatida namoyon bo'ladi.

Oliy ta'lim tizimini transformatsiyalash bo'yicha ilmiy-nazariy qarashlar tahlili shuni ko'rsatadiki, zamonaviy jamiyatda universitetlar faoliyatining mazmuni va vazifalari tubdan o'zgarib bormoqda. Globallashtirish, raqamli texnologiyalar rivoji, innovatsion iqtisodiyot shakllanishi hamda mehnat bozori talablarining o'zgarishi oliy ta'lim muassasalaridan an'anaviy ta'lim modelidan zamonaviy, innovatsion va kompetensiyaga asoslangan ta'lim modellariga o'tishni talab etmoqda. Shu nuqtai nazardan, oliy ta'lim tizimi transformatsiyasi universitetlarning ta'lim berish, ilmiy tadqiqotlar olib borish va bilimlarni amaliyotga joriy etish kabi vazifalarini yanada kengaytirishni nazarda tutadi.

Xulosa sifatida ta'kidlash mumkinki, zamonaviy ta'lim paradigmasida ta'lim metodlari ham sezilarli darajada o'zgaradi. An'anaviy usullarda tayyor bilimlarni berishga asoslangan o'qitish ustun bo'lsa, yangi paradigmada talabalarning ijodiy faoliyatini rag'batlantirish, innovatsion fikrlashini rivojlantirish va mustaqil qaror

qabul qilish qobiliyatini shakllantirishga alohida e'tibor qaratiladi. Shu bilan birga, zamonaviy ta'lim jarayonida axloqiylik, ma'naviyat va ijtimoiy mas'uliyat kabi omillar professionallikning muhim tarkibiy qismi sifatida qaraladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

1-jadvalda zamonaviy OTM faoliyatini tashkil etishning asosiy modellari hamda ularning o'ziga xos xususiyatlari tizimli ravishda aks ettirilgan bo'lib, ularni tahlil qilish oliy ta'lim tizimini samarali transformatsiya qilish uchun nazariy va amaliy asos yaratadi. Keltirilgan modellar oliy ta'lim tizimining diversifikatsiyasini ko'rsatadi. Ularning uyg'un rivojlanishi ta'lim sifati, ilmiy salohiyat va mehnat bozori talablari o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlashga xizmat qiladi. Shu bois, OTMlarni transformatsiya qilish jarayonida mazkur modellardan kompleks va maqsadli foydalanish muhim ahamiyatga ega.

1-jadval.

Transformatsiya jarayonida zamonaviy OTMlar faoliyatini tashkil etish modellari¹

OTM modeli	Modelga xos bo'lgan asosiy xususiyatlar
Elitar universitetlar (<i>the elite university</i>)	Kuchli global brend, kuchli moddiy-texnik baza, ko'p asrlik tarix va jahon miqyosidagi professorlarga ega bo'lgan universitetlar
Ommaviy universitetlar (<i>the mass university</i>)	Jamiyatning "o'rta" sinfiga mansub bo'lgan shaxslarga sifatli ta'lim xizmatlarini ko'rsatishga ixtisoslashgan universitetlar. Mazkur darajada ta'lim olish jahonning yetakchi kompaniyalarida faoliyat olib borish imkoniyatini beradi
Ixtisoslashgan universitetlar (<i>the niche university</i>)	Ta'lim yoki ilmiy faoliyatning tor doirasiga ixtisoslashgan universitetlar
Mahalliy universitetlar (<i>the local university</i>)	Malakali mutaxassislarni tayyorlash, mahalliy hamjamiyat talablari asosida amaliy tadqiqotlarni bajarish, mintaqaning rivojlanishida asosiy rol kasb etuvchi universitetlar
Bir umrlik ta'lim mexanizmlari (<i>the lifelong learning mechanisms</i>)	Oliy ta'limning yangi shakli bo'lib, bir OTMda tahsil olmasdan turib, turli ta'lim modullaridan foydalanish imkoniyatini yaratadi

O'rganishlarga ko'ra, oliy ta'lim tizimi transformatsiyasi sharoitida rahbar kadrlardan yangi turdagi kompetensiyalar talab etiladi. Ular strategik boshqaruv va rejalashtirish ko'nikmalariga ega bo'lishi lozim. Chunki universitetlarning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va uni amalga oshirish ta'lim muassasasining raqobatbardoshligini ta'minlaydi. Bu jarayonda rahbar kadrlar innovatsion boshqaruv kompetensiyalariga ega bo'lishi zarur. Bu ta'lim jarayoniga yangi pedagogik va raqamli texnologiyalarni joriy etish, ilmiy tadqiqot faoliyatini rivojlantirish va xalqaro hamkorlikni kengaytirishni nazarda tutadi. Chunki oliy ta'lim tizimida rahbar kadrlar toifasini aniqlashtirib olish ilmiy tadqiqotning mantiqiy va metodologik jihatdan to'g'ri tashkil etilishi uchun muhim ahamiyatga ega. Shu bois, oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv faoliyatini amalga oshirayotgan shaxslar turli darajadagi vakolat va

¹ Muallif ishlanmasi

mas'uliyatlarga ega bo'lib, ularning vazifalari, funksiyalari hamda boshqaruvdagi o'rni bir-biridan farq qiladi. Shu nuqtai nazardan qaraganda, oliy ta'lim tizimida rahbar kadrlar nafaqat ma'muriy-boshqaruv vazifalarini bajaruvchi shaxslar, balki ta'lim muassasasining strategik rivojlanishini belgilab beruvchi, islohotlarni amalga oshiruvchi va innovatsion o'zgarishlarni boshqaruvchi muhim institutsional subyektlar hisoblanadi. Ayniqsa, oliy ta'lim tizimini transformatsiyalash jarayonida ularning boshqaruv kompetensiyasi, liderlik qobiliyati, strategik fikrlashi alohida ahamiyat kasb etadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni <https://lex.uz/ru/docs/-5841063>
2. Clark, Burton R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Published for the IAU Press by Pergamon Press. 1998.
3. Ronald Barnett. The Idea Of Higher Education. Open University Press. 256 pages. 1990.
4. Алыкулиев Ф.Б. Системная трансформация высшего образования: новые направления и перспективы // Международный научный журнал «Вестник науки». - 2025. - №11 (92). - Том 3. - С. 523–532
5. Алексеева П. М. Трансформация роли высшего образования в обществе: обобщение социальных процессов начала XXI века // Современное педагогическое образование. - 2023. - №8. - С. 6-10.
6. Mirgorodskaya E., Sokolova S., Kuzmina T., Shkuratova M. Transformation of the higher education system: current and emerging global trends // E3S Web of Conferences. – 2023. – Vol. 431. – Article 09013. – 12 p.
7. Gulyamov S.S., Ayupov R.H, Abdullayev O.M., BaltabayevaG.R. Raqamli iqtisodiyotda blokcheyn texnologiyalar. - T.: TMI, "Iqtisod-Moliya" nashriyoti, 2019.
8. Raxmonov A.A. Universitet boshqaruvi va strategik rivojlanish. - T.: Iqtisodiyot, 2021.
9. Marginson S. Global University Rankings and the Knowledge Economy. // Higher Education. - 2014.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhih:

Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, aprel, 4-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

info@marketingjournal.uz

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**