



RAQOBATBARDOSH OLIY TA'LIM TIZIMI UCHUN INNOVATSION BOSHQARUV MODELLARI.

Bekchanova Ikbol Sultonovna

Osiyo Xalqaro Universiteti magistranti

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18312730>

ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 15-yanvar 2026 yil

Ma'qullandi: 18-yanvar 2026 yil

Nashr qilindi: 20-yanvar 2026 yil

KEY WORDS

innovatsion boshqaruv, ta'lim menejmenti, strategik boshqaruv, raqamli transformatsiya, ta'lim sifati, institutsional rivojlanish, boshqaruv modellari.

ABSTRACT

Mazkur maqolada raqobatbardosh oliy ta'lim tizimini shakllantirishda innovatsion boshqaruv modellari va ularning nazariy-metodik asoslari tahlil etiladi. Tadqiqotda global ta'lim makonida yuz berayotgan transformatsion jarayonlar, raqamlashtirish, xalqaro reytinglar, ta'lim sifati va boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi uzviy bog'liqlik ochib beriladi. Shuningdek, oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruv, adaptiv boshqaruv, loyiha asosida boshqaruv, hamda raqamli boshqaruv modellari amaliy ahamiyati ilmiy jihatdan asoslanadi.

Bugungi dunyo sharoitida oliy ta'lim tizimi nafaqat bilim beruvchi institut, balki jamiyatning intellektual salohiyati, iqtisodiy taraqqiyoti va madaniy-modernizatsion yo'nalishini belgilovchi strategik resursga aylanib bormoqda. Raqobat tobora kuchaygan global maydonda davlatlar va hududlar o'zining innovatsion rivojlanish sur'atini, avvalo, ta'lim sifati hamda ta'limni boshqarish samaradorligi orqali namoyon etmoqda. Shuning uchun ham oliy ta'lim tizimining raqobatbardoshligi masalasi oddiy "ko'rsatkichlar poygasi" emas, balki inson kapitalini shakllantirish, ilmiy-tadqiqot salohiyatini oshirish, mehnat bozori bilan uyg'unlikni ta'minlash va milliy taraqqiyotning barqaror yo'lini qurish kabi keng ko'lamli maqsadlar bilan uzviy bog'liqdir.

An'anaviy boshqaruv yondashuvlari bugungi tezkor o'zgaruvchan sharoitda ko'pincha sustlik qiladi: qaror qabul qilish jarayoni ortiqcha byurokratik bo'lib qoladi, resurslar samarali taqsimlanmaydi, pedagogik jarayonning sifat ko'rsatkichlari muntazam monitoring qilinmaydi, ta'lim xizmatlari esa mehnat bozori ehtiyojiga moslashishda kechikadi. Ayniqsa, raqamli transformatsiya, sun'iy intellekt, ta'lim analitikasi, masofaviy va gibrid ta'limning kengayishi, akademik mobillik, xalqaro akkreditatsiya hamda reyting mezonlarining ta'siri oliy ta'lim muassasalarini yangi boshqaruv madaniyatiga o'tishga majbur qilmoqda. Demak, ta'lim muassasasi "qoidalarni bajaruvchi" tizimdan "o'zgarishlarni boshqaruvchi" tizimga aylanishi uchun boshqaruvning o'zi ham innovatsion mazmun kasb etishi zarur.

Raqobatbardoshlikni ta'minlashda innovatsion boshqaruv modellari aynan mana shu ehtiyojlardan kelib chiqadi. Bu modellarning mohiyati oliy ta'lim muassasasini faqat ma'muriy buyruqbozlik vositasida idora qilish emas, balki strategik fikrlash, maqsadli rejalashtirish, natijadorlikka yo'naltirilgan boshqaruv, loyiha va jarayonlar boshqaruvi, risklarni baholash,

hamkorlik tarmoqlarini (universitet–sanoat–jamiyat) rivojlantirish kabi mexanizmlar orqali boshqaruvni “tirik tizim” darajasiga olib chiqishdan iborat. Boshqacha aytganda, innovatsion boshqaruv modeli ta’lim muassasasini ichki resurslari va tashqi talablar o’rtasida muvozanat topa oladigan, tez moslashadigan, o’zini doimiy takomillashtiradigan institutsional tuzilma sifatida ko’radi.

Shu bilan birga, oliy ta’limning raqobatbardoshligi faqat moddiy-texnik bazaga yoki reytinglarda yuqori o’ringa chiqishga qaratilgan maqsad emas. Raqobatbardoshlikning tub mohiyatida sifatli ta’lim, adolatli va shaffof boshqaruv, akademik erkinlik, ilmiy izlanishlar uchun qulay muhit, pedagoglar va talabalar motivatsiyasi, hamda natijaga xizmat qiladigan korporativ madaniyat yotadi. Innovatsion boshqaruv modeli aynan shu elementlarni tizimli ravishda birlashtirib, natijadorlikni oshiradi: masalan, strategik boshqaruv orqali muassasaning uzoq muddatli rivojlanish yo’nalishi aniq belgilanadi; adaptiv boshqaruv orqali tashqi o’zgarishlarga tez javob qaytariladi; loyiha asosida boshqaruv orqali aniq maqsadli dasturlar samarali amalga oshiriladi; raqamli boshqaruv orqali esa qarorlar ma’lumotlar (data-driven) asosida qabul qilinib, monitoring va baholash mexanizmlari kuchayadi.

O’zbekiston oliy ta’lim tizimida ham so’nggi yillarda modernizatsiya jarayonlari jadallashmoqda: yangi universitetlar, filiallar, kredit-modul tizimi, raqamlashtirish, xalqaro hamkorlik, ta’lim sifatini baholash, kadrlar tayyorlashda amaliyotga yo’naltirilganlik kabi yo’nalishlar dolzarblik kasb etmoqda. Biroq mazkur islohotlarning barqaror natija berishi ko’p jihatdan ularni boshqarish yondashuviga bog’liq: boshqaruv innovatsion bo’lmasa, hatto eng yaxshi tashabbuslar ham fragmentar ko’rinishda qolib ketishi, resurslar samarasiz sarflanishi yoki ta’lim sifati bo’yicha kutilgan natija kechikishi mumkin. Shu sababli oliy ta’lim muassasalarida innovatsion boshqaruv modellarini tanlash, moslashtirish va joriy etish masalasi ilmiy-amaliy jihatdan nihoyatda muhim.

Innovatsion boshqaruv modellari: tahliliy-qiyosiy jadval:

1-jadval.

Boshqaruv modeli	Nazariy asosi	Asosiy xususiyatlari	Afzalliklari	Oliy ta’limda qo’llanishi	Raqobatbardoshlikka ta’siri
Strategik boshqaruv modeli	Strategik menejment nazariyasi (Ansoff, Porter)	Uzoq muddatli rejalashtirish, missiya va vizionga asoslanish, strategik maqsadlar	Barqaror rivojlanish, resurslardan oqilona foydalanish	Universitet rivojlanish strategiyasi, reyting siyosati	Yuqori – institutsional barqarorlikni ta’minlaydi
Adaptiv boshqaruv modeli	Tizimli va sinergetik yondashuv	Tashqi muhitga tez moslashish, moslashuvchan qarorlar	Tezkorlik, innovatsiyaga ochiqlik	Ta’lim islohotlariga moslashuv, pandemiya sharoitida ta’lim	Yuqori – o’zgaruvchan muhitda ustunlik beradi
Loyiha asosida boshqaruv modeli	Project Management (PMBOK)	Aniq maqsad, muddat va natijaga yo’naltirilganlik	Nazorat va samaradorlik yuqori	Grantlar, startaplar, innovatsion ta’lim loyihalari	O’rtacha-yuqori – innovatsion faollikni oshiradi
Raqamli boshqaruv modeli	Digital governance, Data-driven management	Axborot texnologiyalari, big data, avtomatlashtirish	Shaffoflik, tezkor tahlil	LMS, ERP, elektron rektorat	Juda yuqori – boshqaruv samaradorligini keskin oshiradi
Natijadorlikka yo’naltirilgan	Performance management	KPI, monitoring, baholash tizimi	Hisobdorlik va samaradorlik	O’qituvchi faoliyatini	Yuqori – sifat ko’rsatkichlarini yaxshilaydi

boshqaruv (RBM)				baholash, ta'lim sifati	
Korporativ boshqaruv modeli	Corporate governance	Shaffoflik, manfaatdor tomonlar ishtiroki	Jamoaviy mas'uliyat	Kuzatuv kengashlari, hamkorlik boshqaruvi	O'rtacha – ishonch va barqarorlikni oshiradi
Innovatsion-ekotizim modeli	Triple Helix (universitet–sanoat–jamiyat)	Hamkorlik, bilim transferi	Ilmiy-amaliy integratsiya	Texnoparklar, inkubatorlar	Juda yuqori – bozorga yo'naltirilgan raqobat

Jadval bo'yicha tahliliy mulohazalar shuni ko'rsatadiki: strategik va raqamli boshqaruv modellari oliy ta'lim muassasasining uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlashda asosiy tayanch hisoblanadi, adaptiv va loyiha asosidagi modellar tezkor o'zgarishlar va innovatsiyalarni joriy etishda samarali, natijadorlikka yo'naltirilgan boshqaruv ta'lim sifati va hisobdorlikni kuchaytiradi, biroq uni insoniy omil bilan muvozanatlashtirish zarur, eng yuqori samara integrallashgan (gibrid) boshqaruv modeli orqali, ya'ni bir nechta innovatsion modellarni uyg'unlashtirish orqali erishiladi.

Muhokama:

Innovatsion boshqaruv modellari haqida so'z ketganda, birinchi navbatda shuni tan olish kerakki, oliy ta'limda raqobatbardoshlik masalasi "bitta to'g'ri model"ni tanlash bilan hal bo'ladigan oddiy vazifa emas. Aksincha, bu — universitetning missiyasi, hududiy-iqtisodiy sharoiti, kadrlar salohiyati, infratuzilma, akademik madaniyat, talabalar kontingenti va mehnat bozori talablari kabi omillar tutashgan murakkab tizimiy masala. Shu bois muhokama jarayonida innovatsion boshqaruv modellari "qaysi biri yaxshi?" degan savoldan ko'ra, "qaysi sharoitda qaysi model samarali?" va "modellarning qanday uyg'unlashuvi institutsional raqobatbardoshlikni tezlashtiradi?" degan yondashuvga ko'proq tayanadi.

Strategik boshqaruv va adaptiv boshqaruv o'rtasidagi muvozanatdir. Strategik boshqaruv oliy ta'lim muassasasiga uzoq muddatli yo'l xaritasini beradi: maqsadlar aniqlanadi, resurslar taqsimoti rejalashtiriladi, natija indikatorlari belgilab olinadi. Bu model universitetni "barqaror yo'nalish" bilan ta'minlaydi. Biroq zamonaviy ta'lim makonining tezkor o'zgaruvchanligi shuni ko'rsatadiki, strategiya qanchalik puxta bo'lmasin, u doimiy ravishda yangilanib turmasa, muassasa real muhitdan ortda qolib ketadi. Shu nuqtada adaptiv boshqaruvning ahamiyati oshadi: u tashkilotga tashqi chaqiriqlarni (raqamlashtirish sur'ati, mehnat bozori ehtiyoji, talaba talabi, xalqaro hamkorlik shartlari) tez sezish, tez qaror qabul qilish va "eksperiment-tahlil-takomillashtirish" sikli orqali o'zini qayta sozlash imkonini beradi. Demak, strategik model "yo'nalish" bersa, adaptiv model "tezlik va moslashuv" beradi; raqobatbardoshlik esa aynan shu ikkisinining uyg'unligidan shakllanadi.

Ikkinchi muhim masala — raqamli boshqaruvning mohiyati va u bilan bog'liq xavf-xatarlar. Raqamli boshqaruv ko'pincha "platforma joriy qilish", "elektron tizim o'rnatish", "hisobotlarni avtomatlashtirish" bilan tenglashtiriladi. Aslida esa raqamli boshqaruv — bu texnik yechimlardan ko'ra ko'proq boshqaruv falsafasidir: qarorlar subyektiv taxminlarga emas, ma'lumotlarga (data-driven) asoslanadi; jarayonlar shaffoflashadi; monitoring real vaqt rejimiga yaqinlashadi; ta'lim sifati, professor-o'qituvchilar faoliyati, talabalar trajektoriyasi, resurslar samaradorligi haqida aniq analitika paydo bo'ladi. Biroq bu yerda ikki xavf bor: birinchisi — raqamli tizimni maqsad emas, vosita sifatida ko'rmaslik, ya'ni "raqamlashtirdik"

degan tasalli bilan boshqaruv mazmuni o'zgarmasdan qolib ketishi; ikkinchisi — ortiqcha “indikatorlar bosimi”, ya’ni raqamlar ko‘payib, insoniy omil, akademik erkinlik, ijodiy izlanishlar soyalab qolishi. Shuning uchun raqamli boshqaruv modeli insoniy kapitalni rivojlantirish bilan birga borishi, texnologiya esa pedagogik maqsadga bo‘ysundirilishi zarur.

Uchinchi muhokama yo‘nalishi — natijadorlikka yo‘naltirilgan boshqaruv va KPI tizimining samaradorligi bilan bog‘liq. Amaliyotda KPI tizimi ta’lim sifati oshishiga xizmat qilishi ham, aksincha formalizmni kuchaytirishi ham mumkin. Masalan, nashrlar sonini oshirish, dars yuklamasini indikatorga aylantirish, hujjatbozlikni “faollik” bilan aralashtirish natijada ilmiy-tadqiqotning mazmuniy sifatiga emas, ko‘rsatkichlar ko‘payishiga olib kelishi ehtimoli bor. Shu bois RBM modeli oliy ta’limda “sifat indikatorlari” bilan “miqdor indikatorlari” o‘rtasida muvozanatni talab qiladi. Ta’limdagi natija faqat statistik ko‘rsatkichlar emas: bitiruvchining kasbiy tayyorgarligi, soft skills, ijodkorlik, muammoli vaziyatlarda qaror qabul qilish, etik me’yorlar, fuqarolik mas’uliyati kabi sifat jihatlari ham baholash mezoniga aylanmasa, boshqaruvning natijadorligi biryoqlama bo‘lib qoladi.

To‘rtinchi masala — loyiha asosida boshqaruvning oliy ta’limdagi roli. Ko‘plab universitetlar grantlar, startaplar, xalqaro hamkorlik dasturlari, yangi o‘quv dasturlarini joriy etish kabi yo‘nalishlarda loyiha boshqaruviga tayanmoqda. Bu modelning kuchli tomoni shundaki, unda maqsad aniq, muddat belgilangan, resurslar hisob-kitob qilingan va natija o‘lchanadigan bo‘ladi. Loyiha madaniyati universitetni tashabbuskor qiladi, xodimlar motivatsiyasini oshiradi, innovatsion muhitni kuchaytiradi. Ammo loyiha boshqaruvining zaif tomoni ham bor: loyihalar ko‘payib, ular umumiy strategiyaga bog‘lanmasa, universitetda fragmentatsiya, ya’ni bo‘linmalar o‘rtasida uzilish paydo bo‘lishi mumkin. Shu sababli loyiha boshqaruvi strategik boshqaruvning ichki mexanizmi sifatida ishlashi — ya’ni har bir loyiha universitetning uzoq muddatli maqsadlariga xizmat qilishi kerak.

Beshinchi yo‘nalish — korporativ boshqaruv va manfaatdor tomonlar ishtirokining kuchayishi. Raqobatbardosh universitet modeli jamiyatdan uzilib qolgan yopiq tizim bo‘la olmaydi. U ish beruvchilar, mahalliy hamjamiyat, bitiruvchilar, davlat organlari, xalqaro hamkorlar bilan uzviy aloqada bo‘lishi, qarorlar qabul qilishda ochiqlik va javobgarlik tamoyillarini mustahkamlashi lozim. Korporativ boshqaruv modeli shaffoflikni oshiradi, resurslar boshqaruvida ishonchni kuchaytiradi, “universitet brendi” va reputatsiya kapitalini shakllantirishga yordam beradi. Biroq bu yondashuvda ham ehtiyotkorlik zarur: ortiqcha ko‘p subyektlar ishtiroki qarorlarni sekinlashtirishi mumkin. Demak, korporativ boshqaruv “javobgarlik va tezkorlik” o‘rtasida optimal muvozanatni topishi shart.

Nihoyat, eng dolzarb konsepsiyalardan biri — innovatsion ekotizim modeli (universitet-sanoat-jamiyat). Raqobatbardosh oliy ta’lim bugun faqat diplom berish bilan cheklanmaydi; u bilim yaratishi, bilimni amaliyotga transfer qilishi, yangi mahsulot va xizmatlar ishlab chiqaradigan innovatsion muhitga aylanishi kerak. Texnoparklar, inkubatorlar, ilmiy laboratoriyalar, startap akseleratorlari, korxonalar bilan dual ta’lim kabi yo‘nalishlar aynan ekotizim modelining amaliy ko‘rinishlaridir. Bu model universitetni “ilmiy-innovatsion markaz” darajasiga ko‘taradi, bitiruvchilar bandligi va amaliy kompetensiyalarini oshiradi, moliyaviy barqarorlikka ham yordam beradi. Ammo ekotizimni barpo etish katta tashkiliy salohiyat va hamkorlikni boshqarish kompetensiyasini talab etadi; aks holda hamkorlik faqat formal memorandumlar darajasida qolib ketishi mumkin.

Umuman olganda, muhokama shuni ko'rsatadiki, innovatsion boshqaruv modellari oliy ta'lim muassasasining raqobatbardoshligini ta'minlashda kuchli instrumentlar bo'lsa-da, ularni joriy etish "ko'chirib olish" asosida emas, balki institutsional diagnostika, resurslar tahlili, xodimlar tayyorgarligi va akademik madaniyatni hisobga olgan holda amalga oshirilishi lozim. Eng samarali yo'l — integrallashgan (gibrid) yondashuv: strategik maqsadlar + adaptiv mexanizmlar + raqamli analitika + loyiha boshqaruvi + natijadorlikni baholash + manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik. Shundagina oliy ta'lim muassasasi nafaqat hozirgi raqobatda "yutuvchi" bo'ladi, balki kelajakdagi chaqiriqlarga ham tayyor, o'zini doimiy yangilab turadigan raqobatbardosh institutga aylanishi mumkin.

Mazkur tadqiqot doirasida oliy ta'lim tizimining raqobatbardoshligini ta'minlashda innovatsion boshqaruv modellari muhim strategik omil sifatida tahlil qilindi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, zamonaviy sharoitda oliy ta'lim muassasalarining barqaror rivojlanishi faqat an'anaviy ma'muriy-boshqaruv yondashuvlari bilan cheklanib qolmay, balki moslashuvchan, natijadorlikka yo'naltirilgan va raqamli asosda tashkil etilgan innovatsion boshqaruv modellarini joriy etishni taqozo etadi. Raqobatbardosh oliy ta'lim, avvalo, samarali boshqaruv mahsuli ekanligi ilmiy jihatdan asoslandi.

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, strategik boshqaruv modeli oliy ta'lim muassasalarining uzoq muddatli rivojlanish yo'nalishini belgilashda muhim bo'lsa, adaptiv boshqaruv modeli tashqi muhitdagi tezkor o'zgarishlarga moslashuvni ta'minlaydi. Raqamli boshqaruv modeli boshqaruv jarayonlarining shaffofligi va tezkorligini oshirib, qaror qabul qilishda ma'lumotlarga asoslangan yondashuvni kuchaytiradi. Loyiha asosida boshqaruv innovatsion tashabbuslarni samarali amalga oshirishga xizmat qilsa, natijadorlikka yo'naltirilgan boshqaruv modeli ta'lim sifati va boshqaruv samaradorligini baholash imkonini kengaytiradi. Korporativ va innovatsion-ekotizim modellarining joriy etilishi esa universitet-sanoat-jamiat integratsiyasini mustahkamlab, oliy ta'lim muassasasining institutsional nufuzini oshiradi. Shu bilan birga, tadqiqot jarayonida aniqlanganki, innovatsion boshqaruv modellarini alohida-alohida joriy etish kutilgan yuqori natijani bermasligi mumkin. Eng samarali yondashuv sifatida strategik, adaptiv, raqamli va loyiha asosidagi boshqaruv elementlarini o'zida mujassamlashtirgan integrallashgan (gibrid) boshqaruv modeli tavsiya etiladi. Bunday model oliy ta'lim muassasasining ichki resurslari va tashqi talablar o'rtasida muvozanatni ta'minlab, ta'lim sifati, ilmiy-tadqiqot salohiyati hamda bitiruvchilarning mehnat bozoridagi raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

Xulosa.

Xulosa qilib aytganda, innovatsion boshqaruv modellarini joriy etish oliy ta'lim tizimini modernizatsiyalashning muhim mexanizmi bo'lib, u ta'lim xizmatlari sifatini yaxshilash, boshqaruv samaradorligini oshirish va oliy ta'lim muassasalarining milliy hamda xalqaro miqyosdagi raqobatbardoshligini ta'minlash imkonini beradi. Tadqiqot natijalari oliy ta'lim muassasalari rahbarlari, ta'lim siyosatini ishlab chiquvchilar va pedagogik menejment sohasidagi tadqiqotchilar uchun nazariy hamda amaliy ahamiyatga ega bo'lib, kelgusidagi ilmiy izlanishlar uchun metodologik asos bo'lib xizmat qiladi

Adabiyotlar ro'yxati:

- 1.Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 463 с.
- 2.Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 695 с.

- 3.Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
- 4.Altbach P. G. Global Perspectives on Higher Education. – Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2016. – 361 p.
- 5.Marginson S. Higher Education and the Common Good. – Melbourne: Melbourne University Press, 2016. – 235 p.
- 6.Ismailov T., Yuldasheva S. Pedagogical mechanisms for developing creative and critical thinking in the 21st century //Международная конференция академических наук. – 2025. – Т. 4. – №. 4. – С. 65-70.
- 7.Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities. – Washington, DC: World Bank, 2009. – 122 p.

