



IJTIMOIIY-GUMANITAR SOHADA ILMIY-INNOVATSION TADQIQOTLAR

ILMIY METODIK JURNALI

ISSN 3060-5059



VOL.3 № 5

2026

OLIIY TA'LIMNI BOSHQARISHDA RAHBARLIK FAOLIYATINING MAZMUNI VA ZAMONAVIY TALABLARI

Olim Botirov

Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti, mustaqil tadqiqotchi

Annotatsiya

Maqolada oliy ta'lim tizimida rahbarlik faoliyatining mazmuni ochib berilgan, shuningdek, ta'lim muhitini raqamlashtirish va transformatsiya qilish sharoitida boshqaruv kadrlariga qo'yiladigan zamonaviy talablar tahlil qilingan. Oliy ta'lim muassasasi rahbarining asosiy vazifalari, jumladan strategik boshqaruv, tashkiliy muvofiqlashtirish, kadrlar salohiyatini boshqarish va innovatsiyalarni joriy etish ko'rib chiqiladi. Raqamli texnologiyalar ta'sirida boshqaruv faoliyati xususiyatining o'zgarishi, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruvga o'tish va rahbarlarning yangi kompetensiyalarini shakllantirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Rahbarlik faoliyatini rivojlantirishning asosiy muammolari aniqlangan va uni takomillashtirishning istiqbolli yo'nalishlari asoslangan.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, ta'limni boshqarish, rahbarlik faoliyati, raqamlashtirish, boshqaruv kompetensiyalari, ta'lim siyosati, innovatsiyalar, strategik boshqaruv.

СОДЕРЖАНИЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ РУКОВОДЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ

Олим Ботиров

Институт переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования при Министерстве высшего образования, науки и инноваций, независимый исследователь

Аннотация

В статье раскрывается содержание руководящей деятельности в системе высшего образования, а также анализируются современные требования, предъявляемые к управленческим кадрам в условиях цифровизации и трансформации образовательной среды. Рассматриваются основные функции руководителя вуза, включая стратегическое управление, организационную координацию, управление кадровым потенциалом и внедрение инноваций. Особое внимание уделяется изменению характера управленческой деятельности под влиянием цифровых технологий, переходу к управлению, основанному на данных, и формированию новых компетенций руководителей. Выявлены ключевые проблемы развития руководящей деятельности и обоснованы перспективные направления её совершенствования.

Ключевые слова: высшее образование, управление образованием, руководящая деятельность, цифровизация, управленческие компетенции, образовательная политика, инновации, стратегическое управление.

CONTENT AND MODERN REQUIREMENTS OF MANAGEMENT ACTIVITIES IN HIGHER EDUCATION MANAGEMENT

Olim Botirov

Institute for Retraining and Advanced Training of Higher Education System Personnel under the Ministry of Higher Education, Science and Innovations, Independent Researcher

Abstract

The article explores the content of managerial activity in higher education institutions and examines the contemporary requirements imposed on academic leaders in the context of digital transformation and increasing complexity of the educational environment. The core functions of university leadership are analyzed, including strategic planning, organizational coordination, human resource management, and innovation management. Special attention is given to the transformation of managerial practices under the influence of digital technologies, particularly the shift toward data-driven decision-making and the development of new managerial competencies. The study also identifies key challenges affecting the effectiveness of leadership in higher education and outlines перспективные направления for further development and improvement.

Keywords: higher education, educational management, leadership, managerial activity, digital

transformation, data-driven management, managerial competencies, innovation, strategic management.

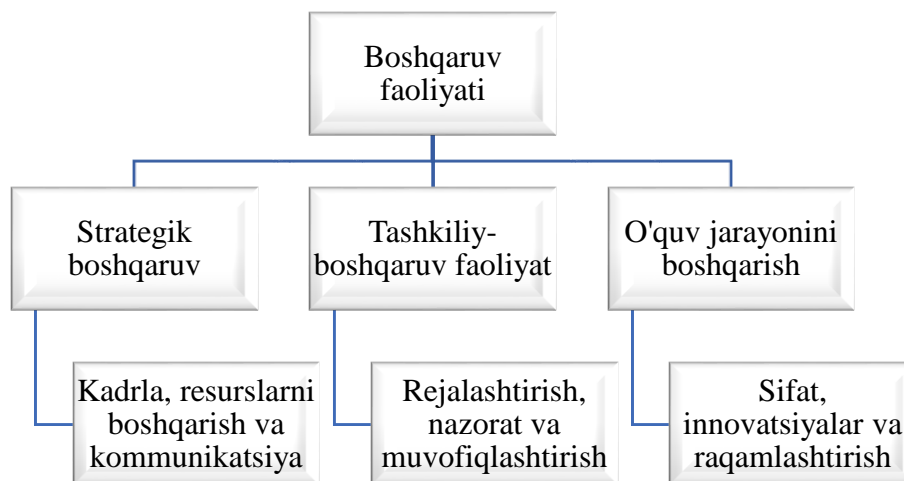
Oliy ta'lim tizimida rahbarlik faoliyati ta'lim tashkilotining barqaror faoliyat yuritishi va strategik rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan ko'p bosqichli va funksional jihatdan tabaqalashgan jarayondir. Uning mazmuni oliy ta'lim muassasasi faoliyatining ta'lim, ilmiy, ma'muriy va resurs sohalarini qamrab oluvchi boshqaruv ta'sirlari majmui bilan belgilanadi hamda yuqori darajadagi institutsional va tashqi dinamika sharoitida amalga oshiriladi.

Tarkibiy jihatdan rahbarlik faoliyati, eng avvalo, ta'lim tashkilotining missiyasi, maqsadlari va rivojlanish ustuvorliklarini shakllantirish bilan bog'liq strategik komponentni o'z ichiga oladi [1; b.11–15]. Ushbu jihat nafaqat uzoq muddatli mo'ljallarni belgilashni, balki ularning davlat ta'lim ustuvorliklari, mehnat bozori talablari va global ta'lim makonining rivojlanish tendensiyalari bilan muvofiqligini ta'minlashni ham nazarda tutadi. Bunda rahbar institutsional rivojlanish trayektoriyasini belgilovchi strategik tanlov subyekti sifatida namoyon bo'ladi.

Rahbarlik faoliyati mazmunining ajralmas qismi tarkibiy bo'linmalar faoliyatini rejalashtirish, muvofiqlashtirish, tartibga solish va nazorat qilishni o'z ichiga olgan tashkiliy-boshqaruv tarkibiy qismidir. Ushbu komponentni amalga oshirish samaradorligi rahbarning oliy ta'lim muassasasi faoliyatining turli funksional yo'nalishlari integratsiyasini ta'minlash, shuningdek, boshqaruvning markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan shakllari o'rtasidagi muvozanatni saqlash qobiliyati bilan bog'liq [2; b.20–21].

Ta'lim sifatini ta'minlash, innovatsion pedagogik texnologiyalarni joriy etish va akademik muhitni rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratishni nazarda tutuvchi ta'lim jarayonini boshqarish alohida o'rin tutadi. Zamonaviy sharoitda ushbu yo'nalish raqamli transformatsiya bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bu axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini ta'lim va boshqaruv amaliyotiga integratsiyalashni talab etadi.

Rahbarlik faoliyatining muhim elementi kasbiy kompetentli va motivatsiyalangan jamoani shakllantirishga yo'naltirilgan kadrlar salohiyatini boshqarish hisoblanadi [3; b.5–6]. Ushbu jihat xodimlarni tanlash, moslashtirish, kasbiy rivojlantirish va faoliyatini baholash, shuningdek, ularning ilmiy va pedagogik salohiyatini ro'yobga chiqarish uchun shart-sharoitlar yaratish jarayonlarini o'z ichiga oladi.



1-rasm. Oliy ta'limda boshqaruv faoliyatining tuzilmasi

Bundan tashqari, rahbarlik faoliyatining mazmuni resurslarni, jumladan, moliyaviy, moddiy-texnik va axborot resurslarini boshqarishni qamrab oladi. Resurslarni oqilona taqsimlash va ulardan samarali foydalanish ta'lim tashkilotining barqarorligi hamda raqobatbardoshligini ta'minlashning asosiy sharti hisoblanadi.

Sanab o'tilgan tarkibiy qismlar birgalikda boshqaruv faoliyatining yaxlit tizimini tashkil etadi, uning doirasida boshqaruv qarorlari ta'lim muhitining ko'p omilli xususiyatini va doimiy o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish zaruratini hisobga olgan holda qabul qilinadi [4; b.50]. Bu rahbarlarning kasbiy tayyorgarligiga qo'yiladigan talablarning ortib borishini va ularning turli boshqaruv funksiyalarini ta'lim tashkilotini rivojlantirishning yagona strategiyasiga integratsiyalash qobiliyatini oldindan belgilab beradi.

Oliy ta'lim tizimidagi zamonaviy transformatsiya jarayonlari ta'lim tashkilotlari rahbarlariga qo'yiladigan talablarning sezilarli darajada murakkablashishini taqozo etmoqda [5; b.61–62]. Ta'lim muhiti xususiyatining o'zgarishi, raqobatning kuchayishi, boshqaruv jarayonlarining raqamlashtirilishi va

ma'lumotlarning strategik resurs sifatidagi rolining ortishi boshqaruv kadrlarining kasbiy kompetentligi haqidagi an'anaviy tasavvurlarni qayta ko'rib chiqish zaruratini keltirib chiqarmoqda.

Asosiy talab strategik fikrlash qobiliyati bo'lib, u tashqi muhit dinamikasini hisobga olgan holda ta'lim tashkilotini rivojlantirishning uzoq muddatli yo'nalishlarini shakllantirish qobiliyatini nazarda tutadi. Rahbar oliy ta'lim muassasasi faoliyatining barqarorligi va raqobatbardoshligini ta'minlaydigan xavf-xatarlarni bashorat qilish, tahlil qilish va muqobil boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish ko'nikmalariga ega bo'lishi lozim.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida ma'lumotlardan foydalanish bilan bog'liq tahliliy kompetentlik muhim ahamiyat kasb etadi. Raqamlashtirish sharoitida boshqaruv tobora ko'proq katta hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlash va talqin qilishga tayanmoqda, bu esa rahbardan zamonaviy tahlil vositalarini egallashni va intellektual tizimlarning ishlash tamoyillarini tushunishni talab etadi [7; b.23].

Ta'lim jarayonlarini boshqarishda axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan samarali foydalanish qobiliyatini o'z ichiga olgan raqamli kompetensiya kasbiy faoliyatning ajralmas qismiga aylanmoqda. Rahbar nafaqat ta'lim tashkilotining raqamli infratuzilmasida mo'ljal ola bilishi, balki ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan innovatsion yechimlarni joriy etish tashabbusi bilan chiqishi lozim [8; b.1570].

Rahbarning samarali jamoalarni shakllantirish, xodimlarning faolligini ta'minlash va qulay tashkiliy muhitni saqlash qobiliyatini aks ettiruvchi yetakchilik fazilatlarini rivojlantirish alohida o'rin tutadi. Oliy ta'limdagi zamonaviy boshqaruv tobora ko'proq hamkorlik, ishonch va mas'uliyatni taqsimlashga asoslangan yetakchilik modeliga e'tibor qaratmoqda.

№	Funksiya	Mazmuni	Amaliy ahamiyati
1	Strategik	Missiya va rivojlanish yo'nalishlarini belgilash	Uzoq muddatli barqarorlikni ta'minlaydi
2	Tashkiliy	Bo'limlar faoliyatini muvofiqlashtirish	Jarayonlar uyg'unligini oshiradi
3	Nazorat	Natijalarni monitoring qilish va baholash	Boshqaruv sifatini ta'minlaydi
4	Kadrlar	Xodimlarni tanlash, rivojlantirish va rag'batlantirish	Samarali jamoani shakllantiradi
5	Innovatsion	Yangi texnologiyalar va yondashuvlarni joriy etish	Raqobatbardoshlikni oshiradi
6	Kommunikativ	Manfaatdor tomonlar bilan o'zaro aloqani ta'minlash	Barqaror aloqalarni shakllantiradi

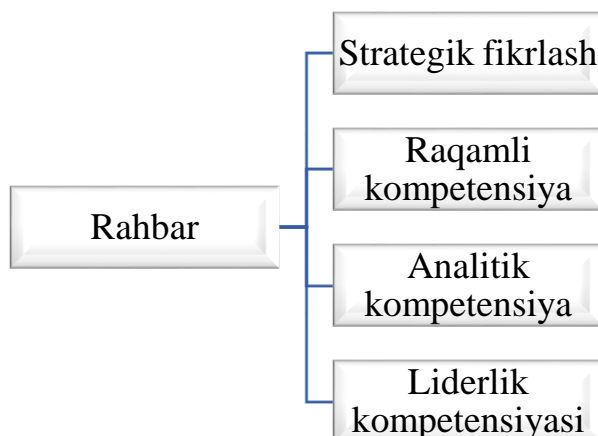
1-jadval. Oliy ta'lim rahbarining asosiy vazifalari

Kommunikativ kompetentlik ham prinsipial ahamiyat kasb etadi, chunki rahbarning faoliyati manfaatdor tomonlarning turli guruhleri — ta'lim oluvchilar, o'qituvchilar, ish beruvchilar, davlat va jamoat tuzilmalari bilan o'zaro hamkorlik qilish bilan bog'liq. Samarali boshqaruv konstruktiv muloqotni yo'lga qo'yish va ta'lim jarayonining turli subyektlari manfaatlarini hisobga olish qobiliyatini talab qiladi.

Shu bilan bir qatorda, rahbarning yangi boshqaruv va pedagogik amaliyotlarni joriy etishga tayyorligida ifodalanadigan innovatsion yo'nalishining ahamiyati ortib bormoqda [9; b.89]. Doimiy o'zgarishlar sharoitida moslashish va o'zgarishlarni boshlash qobiliyati ta'lim tashkilotining muvaffaqiyatli faoliyat yuritishining asosiy omillaridan biriga aylanadi.

Oliy ta'lim rahbarlariga qo'yiladigan zamonaviy talablar strategik, tahliliy, raqamli va yetakchilik kompetensiyalarining uyg'unligini nazarda tutgan holda, keng qamrovli va integrativ xususiyatga ega. Ularning rivojlanishi dinamik o'zgaruvchan ta'lim muhiti sharoitida ta'lim tashkilotini samarali boshqarishning zaruriy sharti hisoblanadi.

Oliy ta'lim tizimini raqamlashtirish boshqaruv faoliyatining mazmuni va mexanizmlariga tizimli ta'sir ko'rsatib, an'anaviy ma'muriy modellardan boshqaruvning yanada moslashuvchan, adaptiv va texnologik vositachilikka asoslangan shakllariga o'tishni taqozo etmoqda. Bu jarayon qaror qabul qilish mantiqining o'zgarishi, boshqaruv funksiyalarining qayta taqsimlanishi va tahliliy vositalar rolining kuchayishi bilan kechadi.



2-rasm. OTM rahbariga qo'yiladigan zamonaviy talablar

Transformatsiyaning asosiy yo'nalishlaridan biri ma'lumotlarga asoslangan boshqaruvga o'tishdir. Ta'lim tashkiloti faoliyatini tavsiflovchi ma'lumotlar hajmi va xilma-xilligi ortib borayotgan sharoitda real vaqtga yaqin rejimda ma'lumotlarni to'plash, qayta ishlash va talqin qilishni ta'minlaydigan tahliliy tizimlarning ahamiyati ortib bormoqda. Bu boshqaruv qarorlarining asosililigini sezilarli darajada oshirish va noaniqlik darajasini kamaytirish imkonini beradi.

O'zgarishlar boshqaruvning tashkiliy tuzilmasiga ham ta'sir qiladi. Raqamli texnologiyalar boshqaruv jarayonlarini nomarkazlashtirishga xizmat qilib, tarkibiy bo'linmalar o'rtasidagi gorizontol hamkorlik imkoniyatlarini kengaytirmoqda [10; b.99–101]. Bunda taqsimlangan boshqaruv sharoitida harakatlar muvofiqligini ta'minlashga qaratilgan rahbarlikning muvofiqlashtiruvchi funksiyasi kuchayadi.

Transformatsiyaning muhim jihati boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirishdir. Axborot tizimlarini joriy etish rejalashtirish, nazorat va monitoring jarayonlarini optimallashtirish, boshqaruv xodimlariga yuklamani kamaytirish hamda strategik vazifalarni hal qilish uchun resurslarni bo'shatish imkonini beradi. Shu bilan birga, boshqaruv faoliyatining shaffofligi oshmoqda, bu esa yanada ochiq va hisobdor boshqaruv tizimini shakllantirishga xizmat qilmoqda.

Raqamlashtirish ta'lim jarayoni ishtirokchilarining o'zaro munosabatlari xarakteriga ham ta'sir ko'rsatadi. Yangi kommunikatsiya kanallari shakllanmoqda, qayta aloqa va ta'lim tashkilotini boshqarishda turli subyektlarning ishtirok etish imkoniyatlari kengaymoqda. Bu kommunikatsiya siyosatiga an'anaviy yondashuvlarni qayta ko'rib chiqishni va boshqaruv hamkorligining yangi shakllarini rivojlantirishni talab etadi.

Shu bilan birga, boshqaruv faoliyatining o'zgarishi bir qator qiyinchiliklar bilan birga kechadi, jumladan, axborot xavfsizligini ta'minlash zarurati, boshqaruv xodimlarining raqamli kompetensiyasiga qo'yiladigan talablarning ortishi va tashkiliy madaniyatni yangi sharoitlarga moslashtirish masalalari. Raqamli vositalar va tahliliy usullarni o'zlashtirishga yo'naltirilgan rahbarlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishiga ehtiyoj tug'ilmoqda.

Raqamlashtirish nafaqat texnologik omil, balki oliy ta'limda boshqaruv faoliyatini o'zgartirishning tizimli sharti sifatida ham namoyon bo'lmoqda. Uning ta'siri boshqaruv tamoyillarining o'zgarishi, ma'lumotlar rolining kuchayishi va tashkiliy hamkorlikning yangi modellarining shakllanishida namoyon bo'lmoqda, bu esa birgalikda yanada samarali va barqaror boshqaruv amaliyotlariga o'tishni belgilab beradi.

Oliy ta'lim tizimida rahbarlik faoliyatining rivojlanishi boshqaruvga qo'yilayotgan talablarning ortib borishi va ta'lim tashkilotlarining ularni amalga oshirishga tayyorligining amaldagi darajasi o'rtasidagi nomuvofiqlik bilan bog'liq bo'lgan bir qator tizimli ziddiyatlar bilan birga kechadi [2; b.23]. Ushbu qarama-qarshiliklar ham institutsional, ham tashkiliy-amaliy darajalarda namoyon bo'lmoqda, bu esa mavjud muammolarni kompleks tahlil qilish va ularni bartaraf etish istiqbollari belgilashni talab etadi.

Asosiy muammolar qatoriga rahbar kadrlarning bir qismida boshqaruv kompetensiyalarining yetarli darajada shakllanmaganligini kiritish lozim. Ta'lim sohasida menejerlarni tayyorlashning an'anaviy tizimi asosan ma'muriy funksiyalarga yo'naltirilgan bo'lib, raqamlashtirish, ma'lumotlar tahlili va strategik boshqaruv bilan bog'liq zamonaviy talablarni to'liq hisobga olmaydi. Natijada zaruriy va amalda qo'llanilayotgan boshqaruv amaliyotlari o'rtasida uzilish yuzaga keladi.

Raqamli infratuzilmaning yetarli darajada rivojlanmaganligi va ma'lumotlar bilan ishlash madaniyatining shakllanmaganligi ham muhim cheklov hisoblanadi. Axborot texnologiyalarini faol joriy

etishga qaramay, ko'plab ta'lim tashkilotlari raqamli yechimlarni boshqaruv tizimiga integratsiya qilish muammolariga duch kelmoqda, bu esa tahliliy vositalardan foydalanish samaradorligini pasaytiradi va asosli boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkoniyatlarini cheklaydi.

Ayrim xodimlar darajasida ham, umuman tashkiliy madaniyat doirasida ham namoyon bo'ladigan o'zgarishlarga qarshilik muammosi alohida e'tiborga loyiqdir. Yangi boshqaruv yondashuvlari va texnologiyalarini joriy etish ta'lim jarayoni ishtirokchilarining nafaqat texnik, balki psixologik moslashuvini ham talab etadi, bu esa ko'pincha transformatsiyaning dastlabki bosqichlarida samaradorlikning pasayishi bilan kechadi [4; b.61].

Bundan tashqari, zamonaviy boshqaruv modellarini qo'llashda ma'lum darajada tarqoqlik saqlanib qolmoqda. Bir qator hollarda innovatsion yondashuvlar ta'lim tashkilotini rivojlantirishning yagona strategiyasiga integratsiya qilinmasdan, nuqtaviy tarzda amalga oshiriladi. Bu esa boshqaruv o'zgarishlari salohiyatini cheklaydi va ularning barqarorligini pasaytiradi.

Shu bilan birga, qayd etilgan muammolar rahbarlik faoliyatini yanada rivojlantirish yo'nalishlarini ham belgilaydi. Uni takomillashtirish istiqbollari, eng avvalo, strategik, tahliliy va raqamli o'lchovlarni o'z ichiga olgan boshqaruv kompetentligining yangi modelini shakllantirish bilan bog'liq. Boshqaruv va ma'lumotlarni tahlil qilishning zamonaviy usullarini o'zlashtirishga yo'naltirilgan boshqaruv kadrlarining uzluksiz kasbiy ta'lim tizimlarini rivojlantirish alohida ahamiyat kasb etadi.

Raqamli infratuzilmani rivojlantirish va intellektual tizimlarni boshqaruv jarayonlariga integratsiya qilish muhim yo'nalish hisoblanadi. Bu ma'lumotlarga asoslangan boshqaruvga o'tish uchun sharoit yaratadi va ta'lim tashkilotlarining tashqi muhit o'zgarishlariga moslashuvchanligini oshiradi.

Ochiqlik, moslashuvchanlik va innovatsiyaga yo'naltirilgan yangi boshqaruv madaniyatini shakllantirish ham istiqbolli hisoblanadi. Bunday madaniyat doirasida jamoaviy ish, gorizontaal o'zaro ta'sir va taqsimlangan yetakchilikning roli kuchayadi, bu esa boshqaruv qarorlarini yanada samarali amalga oshirishga xizmat qiladi.

Rahbarlik faoliyatini rivojlantirish istiqbollari raqamli texnologiyalarni yanada integratsiyalash, boshqaruv kadrlarini kasbiy tayyorlash tizimlarini rivojlantirish va boshqaruvning moslashuvchan tashkiliy modellarini shakllantirish bilan bog'liq. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida tahliliy va intellektual tizimlarning rolini kuchaytirish ham muhim yo'nalish hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Matkarimov J.Sh., Sharofaddinov Sh.A. Ta'lim jarayonida boshqaruv faoliyati samaradorligini baholashga oid nazariy qarashlar // Современное образование (Узбекистан). — 2015. — № 3. — В. 11–15.
2. Temirov D.Sh. Ta'lim muassasasi rahbarining kasbiy rivojlanishi // Современное образование (Узбекистан). — 2015. — № 12. — В. 20–26.
3. Isaqova Z.M. Pedagogik oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv kadrlari zahirasi menejerlik kompetensiyasini shakllantirish muammolari tahlili // Современное образование (Узбекистан). — 2017. — № 5. — В. 4–10.
4. Norinboyev O.Q. Ta'lim tizimida personal boshqaruvini rivojlantirishning nazariy konsepsiyasi // Экономика и финансы (Узбекистан). — 2013. — № 1. — В. 48–54.
5. Magrupov A.M. Ta'lim muassasasida innovatsiyalarni joriy qilish strategiyalari va rahbarning roli // Современное образование (Узбекистан). — 2017. — № 6. — В. 59–65.
6. Xalmonov U.O. Ta'lim tizimi sifat boshqaruvi jarayoni shakllanishi va rivojlanishining nazariy asoslari // Central Asian Academic Journal of Scientific Research. — 2022. — № 2. — В. 5–9.
7. Бочаров О.Д. Организационно-методические условия применения технологий искусственного интеллекта в образовательном процессе вуза // Современное педагогическое образование. — 2024. — № 6. — С. 23–27. — DOI: 10.24412/2587-8328-2024-6-23-27.
8. Нуралиев У.А. Искусственный интеллект в образовании // Academic Research in Educational Sciences. — 2021. — № 2(11). — С. 1563–1575.
9. Karimov R., Naumenko O., Saidova K., Elmuratov R., Bekbaev R. The Phenomenon of Education in the Context of an Intercultural Philosophical Approach // Wisdom. — 2022. — № 4(24). — P. 84–90.
10. Djabbarov A., Maxmanov O. Oliy ta'lim tashkilotlarida masofaviy va an'anaviy ta'lim shakllarida o'quv jarayonlarini boshqarish axborot tizimi modellari // MMIT Proceedings. — 2025. — В. 99–101.