

**OLIIY TA'LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA  
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI HUZURIDAGI ILMIY  
DARAJALAR BERUVCHI PHD.03/30.09.2023. PED.173.01 RAQAMLI  
ILMIY KENGASH ASOSIDA TUZILGAN BIR MARTALIK ILMIY  
KENGASH**

---

**OLIIY TA'LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA  
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

**DJURAYEV AKBAR SALIMOVICH**

**OLIIY TA'LIMDA O'QUV-TARBIYA JARAYONLARINI ADAPTIV  
BOSHQARISHNING TASHKILIIY-PEDAGOGIK TIZIMINI  
TAKOMILLASHTIRISH**

**13.00.07–Ta'limda menejment**

**PEDAGOGIKA FANLARI DOKTORI (DSc)  
DISSERTASIYASI AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2025**

**Pedagogika fanlari doktori (DSc)  
dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi**

**Содержание автореферата докторской диссертации (DSc)  
по педагогическим наукам**

**Contents of the doctoral dissertation (DSc)  
in pedagogical sciences**

**Djurayev Akbar Salimovich**

Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-  
pedagogik tizimini takomillashtirish.....3

**Джураев Акбар Салимович**

Совершенствование организационно-педагогической системы адаптивного  
управления образовательно-воспитательными процессами в высшем  
образовании.....31

**Djuraev Akbar Salimovich**

Improving the organizational and pedagogical system of adaptive management of  
educational and upbringing processes in higher education.....65

**E'lon qilingan ishlar ro'yxati**

Список опубликованных работ

List of published works.....70

**OLIY TA'LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA  
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI HUZURIDAGI ILMIY  
DARAJALAR BERUVCHI PHD.03/30.09.2023. PED.173.01 RAQAMLI  
ILMIY KENGASH ASOSIDA TUZILGAN BIR MARTALIK ILMIY  
KENGASH**

---

**OLIY TA'LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA  
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

**DJURAYEV AKBAR SALIMOVICH**

**OLIY TA'LIMDA O'QUV-TARBIYA JARAYONLARINI ADAPTIV  
BOSHQARISHNING TASHKILIY-PEDAGOGIK TIZIMINI  
TAKOMILLASHTIRISH**

**13.00.07–Ta'limda menejment**

**PEDAGOGIKA FANLARI DOKTORI (DSc)  
DISSERTASIYASI AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2025**

**Fan doktori (DSc) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.3.DSc/Ped983 raqam bilan ro'yxatga olingan.**

Dissertatsiya Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasida ([www.bimm.uz](http://www.bimm.uz)) va "ZiyoNet" axborot-ta'lim portalida ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) joylashtirilgan.

**Ilmiy maslahatchi:**

**Ismadiyarov Yashin O'tkirovich**  
pedagogika fanlari doktori (DSc), professor

**Rasmiy opponentlar:**

**Tojiboyeva Xilola Maxmutovna**  
pedagogika fanlari doktori (DSc), professor

**Adizov Baxtiyor Raxmonovich**  
pedagogika fanlari doktori, professor

**Xo'jayev Alijon Atabekovich**  
pedagogika fanlari doktori (DSc), professor

**Yetakchi tashkilot:**

**Samarqand davlat universiteti**

Dissertatsiya himoyasi Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi PhD.03/30.2023.Ped.173.01 raqamli ilmiy kengash asosida tuzilgan bir martalik Ilmiy Kengashning 2025-yil "18" "04" soat 14 30 dagi majlisida bo'lib o'tadi (manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko'chasi, 3-uy. Tel.: (99871) 202-01-20, faks: (99871) 202-01-21; e-mail: [info@bimm.uz](mailto:info@bimm.uz)).

Dissertatsiya bilan Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (16 -raqam bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko'chasi, 3-uy. Tel.: (99871) 202-01-20, e-mail: [info@bimm.uz](mailto:info@bimm.uz).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil "25" "03" kuni tarqatildi.  
(2025-yil 25.03 dagi 16 -raqamli reyestr bayonnomasi).



**U.Sh.Begimkulov**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash  
pedagogika fanlari doktori, professor

**T.T.Shoymardonov**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy  
kengash kotibi, pedagogika fanlari  
bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

**Sh.Q.Mardonov**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy  
kengash qoshidagi ilmiy seminar raisi,  
pedagogika fanlari doktori, professor

## KIRISH (fan doktori (DSc) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahonning rivojlangan davlatlarida zamonaviy davlat ta'lim siyosatining oliy ta'lim sifatini oshirishga yo'naltirilgan strategik maqsadi o'quv-tarbiya jarayonlarni boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirish bilan bog'liq bo'lib, mazkur voqelikning metodologiyasi va texnologiyasini innovatsion rejimda tubdan o'zgartirish va yangilash uchun o'ziga xos shart-sharoitlarni yaratishni taqozo etadi. Aynan oliy ta'limning innovatsion rivojlanishini adaptiv boshqarish tizimi bitiruvchilarni shaxsiy va kasbiy ijtimoiylashtirishda ustuvor ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, AQSh, Buyuk Britaniya, Kanada, Yaponiya, Janubiy Koreya, Singapur, Malayziya kabi davlatlarda pablik releysnz – jamoatchilik bilan aloqalarni o'rnatish orqali oliy ta'lim tashkilotlarining jozibadorligini oshirish, maqbul ijobiy qiyofani shakllantirish, bo'lajak mutaxassislarning innovatsion kompetentligini rivojlantirishga alohida ahamiyat qaratilmoqda.

Dunyoda bozor vaziyatlarining o'zgarishi sharoitida oliy ta'limni adaptiv boshqarish mexanizmini ishlab chiqish, axborotli-kognitiv yondashuv asosida boshqaruvga doir moslashuvchan tizimlarni qaror toptirish, pedagogik jarayonlar sifatini adaptiv boshqarishda qarorlar qabul qilishni qo'llab-quvvatlash modeli va algoritmlarini takomillashtirishga doir qator ilmiy izlanishlar olib borilmoqda. Ayniqsa, pandemiya sababli yuzaga kelgan global muammolar va zamonaviy oliy ta'limni rivojlantirish istiqbollari hamda yetakchi tendensiyalar sharoitida o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarish taktika va strategiyalarini takomillashtirish muhim dolzarblik kasb etadi. Shu boisdan ham, oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini boshqarish jarayonini o'zgartirish va innovatsion rivojlantirish muammolarining ko'p qirraliligi, o'ziga xosligi uni hal qilishning adaptiv tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirishni taqozo etadi.

Mamlakatimizda ijtimoiy soha va iqtisodiyot tarmoqlarining barqaror rivojlanishiga munosib hissa qo'shadigan, mehnat bozorida o'z o'rnini topa oladigan yuqori malakali kadrlar tayyorlash tizimini yo'lga qo'yishga katta e'tibor qaratilmoqda. "Oliy ta'lim mazmunini sifat jihatidan yangi bosqichga ko'tarish, ijtimoiy soha va iqtisodiyot tarmoqlarining barqaror rivojlanishiga munosib hissa qo'shadigan, mehnat bozorida o'z o'rnini topa oladigan yuqori malakali kadrlar tayyorlash tizimini yo'lga qo'yish, oliy ta'lim muassasalarida ta'lim, fan, innovatsiya va ilmiy-tadqiqotlar natijalarini tijoratlashtirish faoliyatining uzviy bog'liqligini nazarda tutuvchi "Universitet 3.0" konsepsiyasini bosqichma-bosqich joriy etish"<sup>1</sup> muhim ustuvorlik kasb etadi. Bu esa, oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning dolzarb pedagogik muammo ekanligini asoslash orqali mazkur jarayonni amalga oshirishning ustuvor jihatlarini aniqlashtirish, innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta'lim sifatini adaptiv boshqarishning konseptual modelini takomillashtirish, nochiziqli model va

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрдаги "Ўзбекистон Республикаси олий таълими тизimini 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида"ги ПФ-5847-сон Фармони. // Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 09.10.2019 й., 06/19/5847/3887-сон.

poliparadigmal yondashuv asosida oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirishni taqozo etadi.

O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi O'RQ-637-son "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022-2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida", 2019-yil 8-oktyabrdagi PF-5847-son "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida", 2020-yil 29-oktyabrdagi PF-6097-son "Ilm-fanni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida", 2020-yil 6-noyabrdagi PF-6108-son "O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi farmonlari, 2017-yil 20-apreldagi PQ-2909-son "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida", 2017-yil 27-iyuldagi PQ-3151-son "Oliy ma'lumotli mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirishda iqtisodiyot sohalar va tarmoqlarining ishtirokini yanada kengaytirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarorlari, Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 23-sentyabrdagi 797-son "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida", 2024-yil 11-iyuldagi 415-son "Oliy ta'lim tashkilotlari rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarorlari va boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi.** Mazkur dissertatsiya tadqiqoti respublikada fan va texnologiyalarni rivojlantirishning I. "Demokratik va huquqiy jamiyatni ma'naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish" ustuvor yo'nalishi doirasida bajarilgan.

**Dissertatsiyaning mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi<sup>2</sup>.** Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirish bilan bog'liq ilmiy izlanishlar Massachusetts Institute of Technology (AQSh), London University (Buyuk Britaniya), Ludwig-Maximilians-Universität München (Germaniya), Zhejiang University (Xitoy), Management Development Institute of Singapore (Singapur), Qozon Federal universiteti (Rossiya)da olib borilmoqda.

---

<sup>2</sup> Mazkur manbalarni yozishda quyidagi manbalardan foydalanildi: Bernard R.M., Borokhovski E., Schmid R.F., Pickup D.I., Uptis R., Abrami P., ... & Jungert T. Twenty-first century adaptive teaching and individualized learning operationalized as specific blends of student-centered instructional events: A systematic review and meta-analysis // Review of Educational Research. – 2015. – Vol.85. – № 2. – P.275–314.; Brown M., McCormack M., Reeves J., Brook D.C., Grajek S., Alexander B., Gannon K. Educause Horizon Report Teaching and Learning Edition // EDUCAUSE. – 2020. – P.2–58.; White G. Adaptive Learning Technology Relationship with Student Learning Outcomes // Journal of Information Technology Education: Research. – 2020. – № 19. – P.113–130.; Галимов А.М. Адаптивное управление инновационным развитием вуза: концептуальные основы: монография. – Казань: Изд-во Казан. Ун-та, 2019. – 256 с.; Гарифуллин Р.Г., Глазунов А.Т., Ибрагимов Г.И. Ресурсная модель управления колледжем: монография. – Казань: Изд-во «Данис» ФГНУ ИПП ПО РАО, 2014. – 186 с.

Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirishga oid jahonda olib borilgan tadqiqot ishlari natijasida bir qator, jumladan, ta'lim tizimini modernizatsiyalash qoidalari va tamoyillari ishlab chiqilgan (Massachusetts Institute of Technology); oliy ta'limda innovatsion faoliyatni tashkil etish va boshqarishning universal adaptiv tizimi yaratilgan (London University); texnogen sivilizatsiya sharoitida o'zgaruvchan chiziqliq modellar, ta'lim tizimini isloh qilish paradigmalar va innovatsion texnologiyalar, talaba-yoshlarning innovatsion, ilmiy-tadqiqot faoliyatini pedagogik loyihalash mexanizmi ishlab chiqilgan (Ludwig-Maximilians-Universität München); oliy ta'limda adaptiv o'qitish jarayonlarini boshqarishning intellektual resurslari to'plami yaratilgan (Zhejiang University); universitetlarda masofaviy o'qitish jarayonida adaptiv ta'limni tashkil etish va boshqarish texnologiyalar ishlab chiqilgan (Management Development Institute of Singapore); oliy ta'limning innovatsion rivojlanishini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimlari konsepsiyasi yaratilgan (Qozon Federal universiteti).

Jahonda oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirish bo'yicha qator, jumladan, quyidagi ustuvor yo'nalishlarda tadqiqot ishlari olib borilmoqda: oliy ta'lim tizimini boshqarish sohasida strategik tizimli o'zgarishlarni riskologik jihatlarini aniqlashtirish; adaptiv ta'limni boshqarishning ko'p o'lchamli va prognostik modellarini ishlab chiqish; oliy ta'limning internatsionallasuvi va kommersiyalashuvi sharoitida ta'lim-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning taktik texnologiyalarini takomillashtirish.

**Muammoning o'rganilganlik darajasi.** Mamlakatimizda R.Djuraev, Sh.Qurbonov, U.Inoyatov, U.Begimkulov, Sh.Mardonov, F.Zakirova, N.Muslimov, Q.Olimov, Sh.Sharipov, E.Yuzlikaeva, J.Yo'ldoshev, Ya.Ismadiyarov, A.Magrupov, S.Turg'unov, M.Yuldashev, U.Xodjamqulov, Z.Ernazarov, Q.Abduraximov, V.Sadiev, E.Alkarov, B.Usmonov, M.Mirsolieva, M.Innazarov, Sh.Yunusov, L.Umarov, G'.Otamurodov, M.Matnazarova, A.Xo'jaev, D.Mamatqulov<sup>3</sup> va boshqalar oliy ta'limda o'qitish sifatini oshirish,

<sup>3</sup> Джурев Р.Х. Организационно-педагогические основы интенсификации системы профессиональной подготовке в учебных заведениях профессионального образования. Автореф. дисс...док. пед. наук. – Тшкент, 1995. – 43 с.; Курбанов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Управление качеством образования. – Т.: Шарк, 2004. – 552 с.; Бегимкулов У.Ш. Педагогик таълим жараёнларини ахборотлаштиришни ташкил этиш ва бoшқариш назарияси ва амалиёти. Пед.фан.док. ... дисс. – Тошкент, 2007. – 305 б.; Мардонов Ш. Педагог кадрларни таълимий кадрятлар асосида тайёрлаш ва малакасини оширишнинг педагогик асослари. Пед.фан.док. ...дисс. – Тошкент, 2006. – 302 б.; Закирова Ф.М. Теоретические и практические основы методической подготовки будущих преподавателей информатики в педагогических ВУЗах. Автореф. дисс. ...док.пед.наук. – Ташкент, 2009. – 39 с.; Муслимов Н.А. Касб таълими ўқитувчисини касбий шакллантиришнинг назарий методик асослари: пед.фан.док....дисс. – Тошкент, 2007. – 315 б.; Маъмуров Б.Б. Ўлажак ўқитувчиларда акмеологик ёндашув асосида таълим жараёнини лойихалаш кўникмаларини ривожлантириш тизими: пед.фан.док....дисс. автореф. – Тошкент, 2018. – 32 б.; Олимов Қ.Т. Махсус фанлардан ўқув адабиётлари янги авлодини яратишнинг назарий-услубий асослари. Пед.фан.док. ...дисс. – Тошкент, 2005. – 286 б.; Шарипов Ш.С. Ўқувчилар касбий ижодкорлиги узвийлигини таъминлашнинг назарияси ва амалиёти. Пед.фан.док. ...дисс.автореф. – Тошкент, 2012. – 46 б.; Юзликаева Э.Р. Теория и практика подготовки учителя к диагностической деятельности: дисс... док. пед. наук. – Ташкент, 2012. – 284 с.; Ўлдошев Ж.Ф. Таълим янгиланиш йўлида. – Т.: Ўқитувчи, 2000. – 207 б.; Иноятлов У.И. Теоретические и организационно-методические основы управления контроля качества образования в профессиональном колледже: дисс...док. пед.наук. – Ташкент, 2003. – 327 с.; Исмадияров Я.Ў. Олий педагогик таълим тизимида

axborotlashtirish jarayonlarini tashkil etish va boshqarish, rahbar-kadrlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirish, malaka oshirish jarayonlarini raqamli texnologiyalar vositasida boshqarish, oliy ta'lim tashkilotlarida pedagogik monitoringni amalga oshirish mexanizmlarini takomillashtirishga doir ilmiy izlanishlar olib borishgan.

Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi (MDH) mamlakatlari olimlaridan Ye.Balganova, Ye.Bagaeva, Ye.Voronina, A.Galimov, A.Gorelova, S.Danilov, R.Davlatov, G.Shaporenkova, N.Lsenko, Yu.Markelova, Ye.Levina, V.Plotnikova, I.Soshenko, Z.Lukashenya, L.Fazleeva, N.Tixonova, N.Xlebnikova<sup>4</sup> kabilar

---

инновацион менеджментни шакллантириш механизмларини такомиллаштириш: пед.фан.док....дисс. автореф. – Тошкент, 2018. – 32 б.; Магруппов А.М. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менеджментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш: пед.фан.док....дисс. автореф. – Тошкент, 2017. – 31 б.; Тургунов С.Т. Теоретические основы управленческой деятельности директора средних общеобразовательных учреждений: Автореф. дис. ...докт.пед.наук. – Ташкент, 2007. – 43 с.; Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширишда таълим сифати менежментини такомиллаштириш: пед.фан.док.... дисс. автореф. – Тошкент, 2016. – 93 б.; Мирсолиева М.Т. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш: пед.фан.док(DSc)....дисс. автореф. – Тошкент, 2019. – 68 б.; Ходжамкулов У.Н. Педагогик таълим инновацион кластерининг илмий-назарий асослари: пед.фан.док(DSc)....дисс. – Чирчиқ, 2020. – 270 б.; Эрназаров З.Н. Олий таълим муассасаларида таълим сифатини иерархик бошқариш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Қарши, 2022. – 50 б.; Абдурахимов Қ.С. Олий таълим муассасалари раҳбар кадрларининг ахборотлар билан ишлаш компетентлигини ривожлантириш технологияларини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2022. – 46 б.; Садиев В. Олий таълим муассасаси трансформациясининг ташкилий-педагогик шароитларини яратиш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2022. – 53 б.; Алкаров Э.М. Ахборот-коммуникация технологиялари асосида педагог кадрлар узлуксиз касбий ривожланишини бошқариш самарадорлигини ошириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2021. – 54 б.; Усмонов Б.Ш. Олий таълим, фан ва ишлаб чиқариш интеграциясини кластерли ёндашувлар асосида инновацион ривожлантириш: педагогика фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2020. – 75 б.; Инназаров М.А. Малака ошириш тизимида педагог кадрлар касбий компетентлигини таххислаш технологияларини такомиллаштириш (Олий таълим муассасалари мисолида): педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2020. – 51 б.; Юнусов Ш.Т. Таълимни халқаролаштириш шароитида олий таълим муассасаси халқаро ҳамкорлигини ривожлантиришни бошқариш механизмларини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2020. – 47 б.; Умаров Л.М. Электрон ахборот таълим ресурслари асосида педагоглар касбий компетентлигини ривожлантириш бошқарувини такомиллаштириш (халқ таълими педагогларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизими мисолида): педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2020. – 48 б.; Отамуродов Ғ.Р. Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари бошқарув компетентлигини ривожлантиришнинг интеграллашган ахборот-методик тизимини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент – 2020. – 51 б.; Матназарова М.Б. Олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касбий компетентлигини узлуксиз ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2019. – 48 б.; Хўжаев А.А. Олий таълим муассасаларида таълим сифати мониторингини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2019. – 50 б.; Маматқулов Д.М. Малака ошириш жараёнида умумтаълим мактаб раҳбарларининг мафқуравий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2018. – 48 б.

<sup>4</sup> Балганова Е.В. Формирование профессиональных компетенций у бакалавров по направлению подготовки «Управление персоналом»: дисс. ... канд.пед.наук. – Новосибирск, 2018. – 223 с.; Багаева Е.П. Педагогическая модель адаптивного управления качеством образовательной деятельности студентов вуза: дисс. ... канд.пед.наук. – Казань, 2021. – 191 с.; Воронина Е.В. Менеджмент высшей школы как инструмент реформирования системы профессионального образования: дисс. ...канд.пед.наук. – Москва, 2001. – 242 с.; Галимов А.М. Организационно-педагогическая система адаптивного управления инновационным развитием ВУЗа: дисс. ... док.пед.наук. – Казань, 2019. – 429 с.; Горелова А.В. Формирование навыков коммуникативно-стратегического поведения менеджеров в процессе профессиональной подготовки в вузе: Автореферат дис. ... канд.пед.наук. – Ульяновск, 2018. – 26 с.; Данилов С.В. Логистика педагогических

gorizontal va vertikal aloqalarni maqbul uyg'unlashtirish orqali ta'lim tashkilotlarini adaptiv boshqarish, oliy ta'limda innovatsion faoliyat samaradorligini baholash, oliy ta'lim pedagoglari va rahbar-kadrlarida innovatsion va tadbirkorlik kompetensiyalarini rivojlantirish, ilmiy-ta'limiy faoliyat doirasida oliy ta'lim muassasalarining klasterli o'zaro samarali harakatini boshqarish masalalarini o'rganishgan.

Xorijlik olimlardan X.Botikario, M.Bernad, A.Nyuman, S.Chen, P.Henning, S.Syuy, A.Jons, S.Kinash, S.Klinkenberg, B.Prasti, E.Verdu, G.Vayt<sup>5</sup> kabilar oliy ta'lim institutlari uchun adaptiv o'qitish tizimini boshqarish, statistikada onlayn o'qitishni baholash, oliy ta'limda adaptiv o'qitish jarayonini jadallashtirish, elektron o'qitish tizimini personallashtirish, adaptiv o'quv adabiyotlarini yaratish jarayonlarini boshqarish muammolari va ularning yechimlarini yoritib berishgan.

Biroq oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimining konseptual asoslarini aniqlashtirish, mazkur

---

инноваций на основе кластерного подхода: дисс. ... док.пед.наук. – Ульяновск, 2021. – 535 с.; Давлатов Р.М. Управление качеством образования в вузе на основе информационно-коммуникационных технологий: дисс. ... канд.пед.наук. – Куляб, 2021. – 181 с.; Шапоренкова Г.А. Интегративно-целевое управление качеством образования: дисс. ... док.пед.наук. — Челябинск, 2010. – 409 с.; Лысенко Н.В. Управление качеством образования в техническом вузе: диссертация ... канд.пед.наук. – Ростов-на-Дону, 2006. – 238 с.; Маркелова Ю.В. Образовательная траектория как средство развития лидерских качеств будущего менеджера: Автореферат дис. ... канд.пед.наук. – Оренбург, 2019. – 24 с.; Левина Е.Ю. Система управления развитием высшего образования на основе информационно-когнитивного подхода: дисс. ... док.пед.наук. – Казань, 2018. – 414 с.; Плотникова В.Ю. Управление качеством образования школьников в системе модульного обучения: дисс. ... канд. пед.наук. – Москва, 2004. – 215 с.; Сошенко И.И. Управление социальными инновациями в сетевом взаимодействии образовательных организаций: дисс. ... канд.пед.наук. – Томск, 2021. – 217 с.; Лукашенин З.В. Концептуальные основания консалтинга как педагогической технологии инновационного развития высшего учебного заведения: автореферат дис. ... доктора педагогических наук. – Калининград, 2018. – 50 с.; Фазлеева Л.Р. Развитие лидерских качеств студентов вуза с применением технологии социального проектирования: диссертация ... канд.пед.наук. – Казань, 2022. – 217 с.; Тихонова Н.В. Современное состояние и тенденции развития качества высшего образования в Канаде и Франции: дисс. ... канд.пед.наук. – Казань, 2022. – 229 с.; Хлебникова Н.В. Практико-ориентированная адаптация студентов в системе «вуз – работодатель»: дисс. ... канд.пед.наук. – Киров, 2021. – 196 с.

5Boticario J.G., Santos O.C., Rosmalen P. Technological and management issues in providing adaptive education in distance learning universities // EADTU. Retrieved Dec. – 2005. – Vol.19. – P.2007.; Bernard R.M., Borokhovskii E., Schmid R.F., Pickup D.I., Uptis R., Abrami P., ... & Jungert T. Twenty-first century adaptive teaching and individualized learning operationalized as specific blends of student-centered instructional events: A systematic review and meta-analysis // Review of Educational Research. – 2015. – Vol.85. – № 2. – P 275–314.; Newman A., Stokes P., Bryant G. Learning to adapt: A case for accelerating adaptive learning in higher education // Boston, MA: Education Growth Advisors. 2013.; Chen C.M., Lee H.M., Chen Y.H. Personalized e-learning system using item response theory // Computers & Education. – 2005. – Vol. 44. – №.3. – P. 237-255.; Henning P.A., Heberle F., Streicher A., Zielinski A., Swertz C., Bock J., Zander S. Personalized web learning: Merging open educational resources into adaptive courses for higher education // Personalization Approaches in Learning Environments. – 2014. – P.55-62.; Hsu C.K., Hwang G.J., Chang C.K. Development of a reading material recommendation system based on a knowledge engineering approach // Computers & Education. – 2010. – Vol 55. – № 1. – P.76–83.; Jones A. et al. Challenges in personalisation: supporting mobile science inquiry learning across contexts //Research and Practice in Technology Enhanced Learning. – 2013. – Vol.8. – №.1. – P.21-42.; Kinash S. Rehabilitating elephants: Higher education futures Australia // Education Technology Solutions. 2014. P. 54-57.; Klinkenberg S., Straatemeier M., van der Maas H.L.J. Computer adaptive practice of maths ability using a new item response model for on the fly ability and difficulty estimation // Computers & Education. 2011. – Vol. 57. – №.2. – P. 1813-1824.; Prusty B.G., Russell C. Engaging students in learning threshold concepts in engineering mechanics: adaptive eLearning tutorials // 17 th International Conference on Engineering Education (ICEE). 2011.; Verdu E. et al. Is adaptive learning effective? A review of the research // WSEAS International Conference. Proceedings. Mathematics and Computers in Science and Engineering. World Scientific and Engineering Academy and Society. 2008. – №.7.; White G. Adaptive Learning Technology Relationship with Student Learning Outcomes // Journal of Information Technology Education: Research. 2020. – № 19. – P.113-130.

jarayonni amalga oshirishning pedagogik qonuniyatlari va tamoyillari, boshqaruv modellarining oʻrni va ahamiyatini yoritib berish, mutaxassislar tayyorlashning zaruriy mexanizmi sifatida oliy taʼlim tashkilotlarining ichki boshqaruvining adaptivligini taʼminlashning metodologik va texnologik asoslarini ochib berish, innovatsion rivojlanish sharoitida adaptiv boshqaruvga doir yondashuvlarni asoslash kabi masalalar alohida oʻrganilmagan. Bu esa, oliy taʼlimda oʻquv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirishga doir maxsus ilmiy izlanishlar olib borishni taqozo etdi.

**Dissertatsiya mavzusining dissertatsiya bajarilayotgan ilmiy-tadqiqot muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari bilan bogʻliqligi.** Dissertatsiya tadqiqoti Oliy taʼlim tizimi kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutining “Masofaviy texnologiyalardan foydalangan holda oliy taʼlim va qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimlarida oʻquv faoliyatini tashkil etish” (2022-2024 yy.) amaliy loyihasi doirasida bajarilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** oliy taʼlimda oʻquv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirishdan iborat.

**Tadqiqotning vazifalari:**

oliy taʼlimda oʻquv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning dolzarb pedagogik muammo ekanligini asoslash orqali mazkur jarayonni amalga oshirishning ustuvor jihatlarini aniqlashtirish;

oliy taʼlimda oʻquv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning mazmun-mohiyati, pedagogik-psixologik xususiyatlari va taʼlim menejmenti bilan bogʻliq omillarini aniqlashtirish;

oliy taʼlimda oʻquv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari, shakl va tamoyillarini asoslash;

innovatsion rivojlanish sharoitida oliy taʼlim sifatini adaptiv boshqarishning konseptual modelini takomillashtirish;

“nohiziqli model” va poliparadigmali yondashuv asosida oliy taʼlimda oʻquv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirish.

**Tadqiqot obyekti** sifatida oliy taʼlimda oʻquv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarish belgilanib, tajriba-sinov ishlariga Oʻzbekiston Milliy universiteti, Qoraqalpoq davlat universiteti, Fargʻona davlat universitetining 122 nafar professor-oʻqituvchisi, 1612 nafar talabasi hamda oliy taʼlim tizimi kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutining malaka oshirish kursida tahsil olgan 328 nafar rahbar-kadr tinglovchilar ishtirok etgan.

**Tadqiqotning predmetini** oliy taʼlimda oʻquv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarish mazmuni, modeli va tashkiliy-pedagogik tizimi tashkil etadi.

**Tadqiqot usullari.** Tadqiqotda qiyosiy-tanqidiy oʻrganish, tahlil etish, anketa, intervyu, suhbat, ekspert tahlil, pedagogik tajriba-sinov hamda matematik-statistik tahlil usullaridan foydalanilgan.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

oliy taʼlimda oʻquv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning ustuvor jihatlarini tashqi va ichki muhit omillarini hisobga olgan holda tizimlarning kuchli

tomonlaridan faol foydalanish, aksincha salbiy ta'sirlardan himoyalashga qaratilgan maqbul harakatlar kombinatsiyasiga muvofiq natijalar maqsadini ko'zda tutadigan poliparadigmal yondashuvning prognozlash, modellash kabi bosqichlarining o'zaro bog'liqligi va shartlanganligini hisobga olish orqali aniqlashtirilgan;

oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarish mazmuni ta'lim siyosati va rivojlanish strategiyasini oqilona tanlash, jahon ta'lim tendensiyalarini to'liq hisobga olish, xalqaro me'yor va standartlarga muvofiq rivojlanish terayektoriyalarini belgilab olish orqali samarali va uzoq muddatli ta'limiy investitsiya sifatida bo'lajak mutaxassislarning kasbiy kompetentsiyalari tizimini loyihalash jarayonlari produktivligiga ustuvorlik berish asosida takomillashtirilgan;

paradigmal xilma-xillik yondashuvi asosida oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari integratsion mexanizmlarga asoslangan innovatsion o'zgarish va barqaror rivojlanish maqsadlariga bir vaqtning o'zida erishishni ta'minlaydigan yaxlit tizimli, ichki va shaxsiy boshqaruv darajalari bilan bog'liq qonuniyat va tamoyillarning metodologik ahamiyatini qat'iy belgilash orqali takomillashtirilgan;

innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta'lim sifatini adaptiv boshqarishning konseptual modelining tashkiliy-texnologik komponenti markazlashgan, nomarkazlashgan, shaxsiy boshqaruv darajalarining jarayonli, loyihaviy, funksional modellari, rivojlanish samaradorligini nazorat qilish va baholash metodikasi kabi texnologiyalarning o'quv-tarbiya jarayonlarining integratsion va faollashtiruvchi mexanizmlari bilan qayta aloqasi identivligini bevosita hisobga olish orqali takomillashtirilgan;

oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimining innovatsion salohiyat bilan bog'liqlikda tashqi muhit bilan transformatsiyalashuv bosqichi loyihaviy modelga muvofiq klasterli va tarmoqli o'zaro birgalikdagi faoliyatini rivojlantirish, standartlar va dastur asosida fasilitatsion ta'lim jarayonini amalga oshirishning tashkiliy, pedagogik-psixologik, didaktik-tarbiyaviy shart-sharoitlarini ishlab chiqish orqali takomillashtirilgan.

**Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

“Ta'lim sifati menejmenti” yo'nalishi bo'yicha qayta tayyorlash va malaka oshirish kursining o'quv dasturi ishlab chiqilgan;

“Ta'lim tizimi menejmenti” yo'nalishi bo'yicha qayta tayyorlash va malaka oshirish kursining o'quv dasturi ishlab chiqilgan;

“Oliy ta'lim muassasasini boshqarish va strategik rivojlantirish”, “Tadbirkorlik universitetlarida sifatli ta'lim va akademik tadbirkorlik”, “Ta'lim menejerining innovatsion faoliyati, kompetentligi, professionalligi” modullarining o'quv-uslubiy majmuasi yaratilgan;

“Ta'lim jarayonida strategik qarorlar qabul qilish va farsayt” moduli bo'yicha videodarslar yaratilgan;

oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirishga doir ilmiy-metodik tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi** muammoning aniq qo'yilganligi, uni o'rganilish chegaralari aniq belgilanishi, nazariy ma'lumotlarning xorijiy va mahalliy pedagog-olimlarning nazariy g'oyalariga asoslanganligi, qiyosiy-tanqidiy o'rganish, tahlil etish, sotsiometrik: anketa, intervyu, suhbat, pedagogik tajriba-sinov, matematik va statistik tahlil usullari vositasida asoslanganligi, nazariy qoidalarining amaliyotga joriy etilganligi, olingan natijalarning vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarish dolzarb pedagogik muammo va adaptiv boshqaruv oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilishning ustuvor omili ekanligining asoslanganligi, oliy ta'limda innovatsion rivojlanishini boshqarishning tashkiliy-pedagogik jihatlarining aniqlashtirilganligi, oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarining ishlab chiqilganligi, oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik shakllari va tamoyillarining aniqlashtirilganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta'lim sifatini adaptiv boshqarishning konseptual modelining takomillashtirilganligi, oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning ijtimoiy-pedagogik jihatlarining aniqlashtirilganligi, oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini ishlab chiqilganligi, ta'lim sifatini oshirishda adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimidan foydalanish strategiyasi, oliy ta'lim sifati ko'rsatkichlari bo'yicha o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishni tashkil etish, oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning integratsiyalashgan tizimi modellari va vositalarini shakllantirish mexanizmlarining takomillashtirilganligi bilan belgilanadi.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirish bo'yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning ustuvor jihatlarini tashqi va ichki muhit omillarini hisobga olgan holda tizimlarning kuchli tomonlaridan faol foydalanish, aksincha salbiy ta'sirlardan himoyalashga qaratilgan maqbul harakatlar kombinatsiyasiga muvofiq natijalar maqsadini ko'zda tutadigan poliparadigmalar yondashuvning prognozlash, modellashtirish kabi bosqichlarining o'zaro bog'liqligi va shartlanganligini hisobga olish orqali aniqlashtirishga doir amaliy taklif va tavsiyalardan rahbar kadrlarning malakasini oshirish mazmuni va sifatiga qo'yiladigan malaka talablarini ishlab chiqishda foydalanilgan (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 21-oktabrdagi 4/17-4/4-20309-son ma'lumotnomasi). Natijada, rahbar kadrlarining innovatsion kompetentligi, ta'lim sifati menejmenti borasidagi zamonaviy bilim va ko'nikmalarini rivojlantirishga xizmat qilgan;

oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarish mazmunini ta'lim siyosati va rivojlanish strategiyasini oqilona tanlash, jahon ta'lim tendensiyalarini

to'liq hisobga olish, xalqaro me'yor va standartlarga muvofiq rivojlanish terayektoriyalarini belgilab olish orqali samarali va uzoq muddatli ta'limiy investitsiya sifatida bo'lajak mutaxassislarning kasbiy kompetentsiyalari tizimini loyihalash jarayonlari produktivligiga ustuvorlik berish asosida takomillashtirishga doir amaliy taklif va tavsiyalardan Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 23-sentyabrdagi 797-son "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Qarorining 1-ilovasi bilan tasdiqlangan "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish jarayonlarini tashkil etish tartibi to'g'risida"gi Nizomni ishlab chiqishda foydalanilgan (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 21-oktabrdagi 4/17-4/4-20309-son ma'lumotnomasi). Natijada, oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning samaradorligini monitoring qilish va baholashning kompleks metodologiyasini malaka oshirish tizimiga joriy qilishga xizmat qilgan;

paradigmal xilma-xillik yondashuvi asosida oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarini integratsion mexanizmlarga asoslangan innovatsion o'zgarish va barqaror rivojlanish maqsadlariga bir vaqtning o'zida erishishni ta'minlaydigan yaxlit tizimli, ichki va shaxsiy boshqaruv darajalari bilan bog'liq qonuniyat va tamoyillarning metodologik ahamiyatini qat'iy belgilash orqali takomillashtirishga doir amaliy taklif va tavsiyalardan Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 11-iyuldagi 415-son "Oliy ta'lim tashkilotlari rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori asosida mutaxassisligi bo'yicha mustaqil malaka oshirish tartibiga kiritilgan o'zgarishlarni aniqlashtirishda foydalanilgan (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 21-oktabrdagi 4/17-4/4-20309-son ma'lumotnomasi). Natijada, oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarish hamda rahbar va pedagog kadrlarning mustaqil malaka oshirish jarayonlari uyg'unligini ta'minlashga xizmat qilgan;

innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta'lim sifatini adaptiv boshqarishning konseptual modelining tashkiliy-texnologik komponentini markazlashgan, nomarkazlashgan, shaxsiy boshqaruv darajalarining jarayonli, loyihaviy, funksional modellari, rivojlanish samaradorligini nazorat qilish va baholash metodikasi kabi texnologiyalarning o'quv-tarbiya jarayonlarining integratsion va faollashtiruvchi mexanizmlari bilan qayta aloqasi identivligini bevosita hisobga olish orqali takomillashtirishga doir amaliy taklif va tavsiyalardan Oliy ta'lim tizimi kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida bajarilgan IL-4821091576. "Masofaviy texnologiyalardan foydalangan holda oliy ta'lim va qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimlarida o'quv faoliyatini tashkil etish" (2022-2024 yy.) amaliy loyihasi doirasida o'quv-tarbiya jarayonlarini boshqarishning adaptiv tizimini ishlab chiqishda foydalanilgan (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 21-oktabrdagi 4/17-4/4-20309-son ma'lumotnomasi). Natijada, oliy ta'lim sifatini adaptiv boshqaruv tizimi

samaradorligini ta'minlashga xizmat qilgan;

oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini innovatsion salohiyat bilan bog'liqlikda tashqi muhit bilan transformatsiyalashuv bosqichini loyihaviy modelga muvofiq klasterli va tarmoqli o'zaro birgalikdagi faoliyatini rivojlantirish, standartlar va dastur asosida fasilitatsion ta'lim jarayonini amalga oshirishning tashkiliy, pedagogik-psixologik, didaktik-tarbiyaviy shart-sharoitlarini ishlab chiqish orqali takomillashtirishga doir amaliy taklif va tavsiyalardan Oliy ta'lim tizimi kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida bajarilgan OT-2019-23. "Zamonaviy AKTdan foydalanish orqali pedagog kadrlarni tayyorlashning ilmiy-metodik ta'minoti" (2019-2021 yy.) amaliy loyihasining pedagog kadrlarni o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishga tayyorlash qismini ishlab chiqishda foydalanilgan (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 21-oktabrdagi 4/17-4/4-20309-son ma'lumotnomasi). Natijada, pedagoglarning o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishga doir kompetentligini rivojlantirishga xizmat qilgan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Mazkur tadqiqot natijalari 5 ta respublika, 4 ta xalqaro ilmiy-amaliy anjumanlarda muhokamadan o'tkazilgan.

**Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi.** Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 26 ta ilmiy ish chop etilgan, 1 ta monografiya, Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 16 ta maqola, jumladan, 10 tasi respublika va 6 tasi xorijiy jurnallarda nashr etilgan.

**Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertatsiya tarkibi kirish, to'rtta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovadan iborat.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

**Kirish** qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi asoslangan, dissertatsiya mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy-tadqiqotlar sharhlangan, tadqiqotning maqsadi va vazifalari, shuningdek, obykti va predmeti tavsiflangan, respublika fan va texnologiyalarni rivojlanishining muhim yo'nalishlariga mosligi ko'rsatilgan, tadqiqotning ilmiy yangiligi, amaliy natijalari bayon qilingan, olingan natijalarning ishonchliligi, ilmiy va amaliy ahamiyati ochib berilgan, tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy qilish, nashr etilgan ishlar va dissertatsiya tuzilishi bo'yicha ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning "**Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning nazariy-metodologik asoslari**" deb nomlangan birinchi bobida oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarish dolzarb pedagogik muammo va adaptiv boshqarish oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilishning ustuvor omili ekanligi hamda oliy ta'limda innovatsion rivojlanishni adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik jihatlari yoritib berilgan.

Bugungi kunda oliy ta'lim muassasalari(OTM)ning boshqaruv modellari va rivojlanish strategiyalarini tahlil qilish, ularni tashqi faoliyat muhitining tez o'zgaruvchan sharoitlariga moslashtirish yo'llari, usullari va texnologiyalarini

chuqur o'rganishni taqozo etadi. Adaptiv boshqarish konsepsiyasini oliy ta'limdagi o'zgarishlarga moslashtirishning ko'p qirrali muammolarini hal etishning eng muhim yo'nalishlarini amalga oshirish uchun samarali usullar, algoritmlar, boshqaruv modelini qo'llash jarayonida qonuniyatlar, tashkiliy tamoyillar sinergik birikmasi sifatida ko'rib chiqishni taqozo etadi.

Oliy ta'lim tizimini adaptiv boshqaruv tizimi samarali ishlashini, ta'lim xizmatlari bozorida raqobatbardoshligini ta'minlash maqsadida uning tashqi muhit o'zgarishlariga uzluksiz moslashish jarayoni moslashuvning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini shakllantirish, muassasaning umumiy boshqaruv tizimiga joriy etish, adaptiv boshqaruv mafkurasini shakllantirishni, me'yoriy-huquqiy bazani ta'lim jarayonini modernizatsiya qilish maqsadlariga muvofiqlashtirishni talab etadi.

Adaptiv boshqaruv – bu tizimli, maqsadga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatish samaradorligini baholashga muvofiq boshqaruv strategiyasini takomillashtirish jarayoni. Adaptiv tizim esa, yaxlit pedagogik jarayon ishtirokchilari shaxsini rivojlantirishga qaratilgan o'zi, atrof-muhit hamda uning ma'naviy va moddiy qadriyatlarining o'zaro uyg'unligiga muvofiq samarali ta'sir ko'rsatadigan ijtimoiy shartli yaxlitlikdir.

Adaptiv tizim moslashish qobiliyatiga ega bo'lgan fenomendir. Shunga ko'ra, adaptiv ta'lim o'zgaruvchan tashqi muhit sharoitlariga moslashish bo'lib, bir tomondan, imkon qadar individual xususiyatlarga muvofiq shaxs imkoniyatlarini ro'yobga chiqaradigan, ikkinchi tomondan, ijtimoiy-pedagogik tizimdir.

Manbalar tahlili asosida adaptiv boshqaruv – bu birinchidan, tashqi va ichki muhit omillarini hisobga olgan holda tizimlarning kuchli tomonlaridan faol foydalanish, aksincha salbiy ta'sirlardan himoyalashga qaratilgan maqbul harakatlar kombinatsiyasidir, ikkinchidan, adaptiv boshqaruv metodlaridan foydalanish orqali boshqaruvga doir ta'sirlar vositasida erishiladigan natijalar maqsadini ko'zda tutadigan poliparadigmalar yondashuvdir, degan xulosaga kelindi.

Pedagogik tizimlarni adaptiv boshqarishning eng xarakterli xususiyatlari quyidagilardan iborat:

birinchidan, adaptiv boshqaruv tizimida pedagogik jarayonning har bir ishtirokchisi uchun turli xil moyillik va qobiliyatlarni hisobga olish asosida zaruriy shart-sharoit yaratiladi. Zaruriy shart-sharoitni loyihalashda pedagogik tizim subyektlarining ehtiyojlari, motivatsion sohalariga nima mos kelishini aniq tushunish kerak;

ikkinchidan, adaptiv boshqaruv subyektlarning xususiyatlari va inson tabiati, ijtimoiy va ma'naviy-axloqiy mohiyati asosiga quriladi;

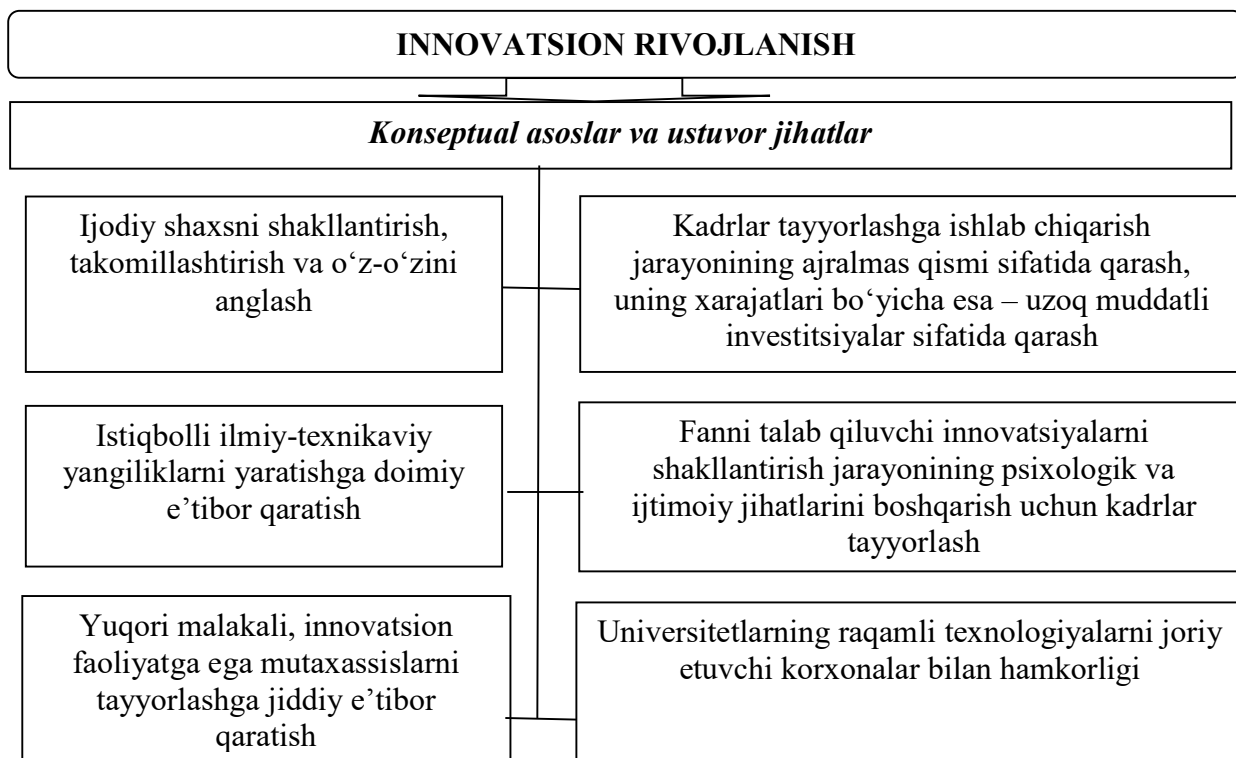
uchinchidan, adaptiv boshqaruv shaxsning individual xususiyatlarini (ehhtiyojlari, idrok etish darajasi, empatiya va faoliyat jarayonida ishtirok etish qobiliyati) imkon qadar ko'proq hisobga olishga intiladi.

Adaptiv boshqaruv tizimi shaxsning insonparvar rivojlanishiga asoslanadi, ana shu nuqtai nazardan inson uning ajralmas birligidir. Adaptiv boshqaruv

doirasida rahbar va pedagog kadrlarning barcha kasbiy harakatlari zahirida inson shaxsiyati yotadi. Shuning uchun uning faoliyatining asosiy, hal qiluvchi tarkibiy qismi bu shaxsning noyoblighi va o'z-o'zini qadriyat sifatida anglashidir. Oliy ta'limni adaptiv boshqarish – bu tizim imkoniyatlarini kengaytirishga ma'muriy yondashuv emas, balki ta'lim siyosati va rivojlanish strategiyasini oqilona tanlashdir.

Jahon miqyosida tobora o'zgarib borayotgan global tendensiyalarga muvofiq respublikamiz oliy ta'lim tizimini innovatsion rivojlantirishning samarali mexanizmlarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish muhim ustuvorlik kasb etadi. Bu esa, milliy o'qitish tizimining o'ziga xosligi, eng yaxshi an'alarini saqlab qolish bilan birga jahon ta'lim tendensiyalarini to'liq hisobga olish, xalqaro me'yor va standartlarga muvofiq rivojlanish terayektoriyalarini belgilab olish uchun ham muhimdir.

Shuni ta'kidlash kerakki, mamlakatimizda so'nggi yillarda tarmoq modeli faol shakllantirildi hamda oliy kasbiy ta'lim sohasida tendensiyalar va aholining asosiy ehtiyojlari o'zgardi. Agar yaqinda ta'limning jozibadorlogini ta'minlash vazifasi qo'yilgan bo'lsa, bugungi kunda ta'lim xizmatlari, ta'limiy investitsiyalar kiritish va kadrlar tayyorlash sifati haqidagi masala ko'ndalang qo'yilmoqda. Aholining turli qatlamlari va guruhlar uchun oliy kasbiy ta'lim sifatini oshirish uni rivojlantirish hamda innovatsion, yashil va bilimlar iqtisodiyoti uchun mutaxassislar tayyorlashning yangi vektorini belgilaydi. Aynan, shuning uchun ham iqtisodiyot va umuman mamlakatni rivojlantirish uchun an'anaviydan hozirgi zamon talablariga javob beradigan innovatsion ta'limga o'tish vazifasi muhim ustuvorlik kasb etmoqda (1-rasmga qarang).



**1-rasm. Innovatsion rivojlanishning obyektiv ehtiyoji, kadrlar tayyorlashning yangi konsepsiyasi va uning ustuvor jihatlar**

Innovatsionlikning an'anaviy ta'limdan farqi shundaki, kadrlar tayyorlash xarajatlari samarali va uzoq muddatli investitsiyalarga tenglashtiriladi, bunda bilimlarning umumiy miqdori emas, balki zaruriy kasbiy kompetensiyalarni egallash, ya'ni ma'lum bir bilimlar miqdori, kerakli ma'lumotlarni mustaqil izlash, tahlil qilish va qayta ishlash ko'nikmalari hamda kasbiy qobiliyatlar tushuniladi. Bundan tashqari, o'quv jarayoni amaliy faoliyatga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Bu esa, oliy ta'lim muassasalarini fundamental fan, ta'lim va ishlab chiqarish jarayoni integratsiyasi sifatida shakllantirishni taqozo etadi.

Dissertatsiyaning **“Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik asoslari”** deb nomlangan ikkinchi bobida oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari, tashkiliy-pedagogik shakllari va tamoyillari hamda innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta'lim sifatini adaptiv boshqarishning konseptual modeli yoritib berilgan.

Fan va texnika jadal rivojlanayotgan bugungi kunda oliy ta'lim tizimida mustaqil ta'lim jarayonini rivojlantirish va “ilm orqali bilim” texnologiyasiga asoslangan tizimni shakllantirish asosida “ta'lim–fan–ishlab chiqarish kompleksi”ni tashkil etish hamda ular o'rtasida innovatsion-integratsion mexanizmni takomillashtirib borish muhim ahamiyatga ega. Oliy ta'limning samarali faoliyat ko'rsatishi hamda barqaror rivojlanishi davlat va jamiyatning ustuvor strategik vazifalaridan biri bo'lib, uning hal etilishi milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligiga ta'sir qiladi. Shu boisdan ham, mamlakatimizda innovatsion ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish asosida oliy ta'lim tizimini chuqur modernizatsiya qilish ta'lim tizimining didaktik, metodik, me'yoriy-huquqiy, moddiy-texnik, axborot ta'minoti, mazmunli, texnologik, institutsional, tashkiliy, boshqaruvga doir kabi jihatlarini o'z ichiga qamrab oladi.

Mamlakatimizning turli hududlarida joylashgan, katta-kichik, idoraviy mansublikka ega mahalliy universitetlarni rivojlantirishning strategik maqsad va vazifalarini tahlili shuni ko'rsatdiki, ularning ko'lami, tarixiy va mavjud salohiyatiga qarab, turli darajadagi innovatsion rivojlanishning xilma-xil strategik maqsadlari mavjud. Mazkur holat esa, strategik rivojlanish maqsadlaridan kelib chiqib, oliy ta'lim tashkilotlarining innovatsion rivojlanish darajalarini (holatlarini), xususan zamonaviy oliy ta'lim muassasalari innovatsion rivojlanishining moslashuvchan boshqarish tuzilmasi hamda uning rivojlanish maqsadlari darajalari va boshqaruvga xos yondashuvlarni farqlash imkonini beradi.

Umuman olganda, bizning fikrimizcha, zamonaviy mahalliy oliy ta'lim muassasalarining innovatsion rivojlanishi o'zgartirish yoki tuzatish bosqichlarida eng to'liq namoyon bo'ladigan quyidagi tipik tashkiliy-pedagogik muammolar bilan tavsiflanadi:

1. Aksariyat oliy ta'lim tashkilotlarida innovatsion rivojlanishning uzoq muddatli strategiyasi kabi mahalliy normativ hujjatlarning yo'qligi bilan bog'liq institutsional muammolar.

2. Innovatsion faoliyatning parchalanishi, ta'lim tashkiloti funksiyalari va

rivojlanish jarayonlarining nomutanosibligi, universitet va uning shuba korxonalari negizida yaratilgan innovatsion texnologiyalarni samarali patent muhofazasi tartib-taomillarining ishlab chiqilmaganligi va boshqalar natijasida yuzaga kelgan tashkiliy muammolar.

3. Rahbar va pedagog kadrlarning ayrim toifalarini innovatsion ishlanmalarda ishtirok etishga yetarli darajada tayyor emasligi, bundan tashqari, innovatsiyalarni faol ishlab chiqarish, shuningdek, qo'shimcha xavflar tufayli ayrim professor-o'qituvchilarning innovatsion rivojlanishda ishtirok etishni istamasligi bilan aloqador kadrlar bilan bog'liq muammolar.

4. Oliy ta'lim muassasasining innovatsion rivojlanishi samaradorligini kompleks miqdoriy baholashning murakkabligi, oliy ta'lim tashkilotini innovatsion rivojlantirishga turli yondashuvlarni birgalikda qo'llash bo'yicha vositalarning yetarli darajada ishlab chiqilmaganligida namoyon bo'ladigan metodik muammolar.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, oliy o'quv yurtlarida talabalar bilan kundalik muloqotimizda ular safida dunyoning eng mashhur texnoparklarida ishlashga qodir iqtidorli yoshlarni ko'rish mumkin. Ammo zamonaviy yangiliklar bilan tanishmasdan, amaliy ko'nikmalarni egallamasdan turib, faqat iste'dod, kuchli nazariy bilim, chuqur xotira, intellektual saviya yetarli emas. Bugungi kunda barcha oliy ta'lim muassasalarda bunday texnik imkoniyatlar mavjud emas. Shu boisdan ham, ilmiy innovatsiyalarni ta'lim muhitiga joriy etish ilmiy yangiliklarga asoslangan ustuvor ilmiy yo'nalishlar asosida ta'limni tashkil etish, talabalarning fan yutuqlarini egallashi, ta'lim tizimining moddiy-texnik bazasini mustahkamlash kabi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiriladigan nihoyatda muhim omil hisoblanadi.

Bir masalani unutmaslik kerakki, oliy ta'limning zamonaviy diplomi maqomining qadri pasayib bormoqda. Bugungi kunda ish beruvchi tajribasiz bitiruvchini emas, balki ish tajribasiga ega bo'lgan mutaxassisni ishga olishdan mamnun. Mazkur muammoni hal etish uchun nima qilish kerak?!

Oliy ta'lim muassasalari faoliyati samaradorligini baholash dolzarb masalalardan hisoblanadi. Ulardan eng muhimi, jamiyatda oliy ta'limga bo'lgan talabning kattaligidir. Bu ko'rsatkichlar birinchi navbatda abituriyentlar, ularning ota-onalari, shuningdek, u yoki bu oliy ta'lim muassasasida o'qishni davom ettirish istagida bo'lganlarni qiziqtiradi. Oliy ta'lim muassasasi faoliyatining samaradorligi va reytingini belgilashda bir qator ko'rsatkichlarga asoslaniladi: pedagoglarning intellektual salohiyati, oliy ta'lim muassasasining moddiy-texnik bazasi, oliy ta'lim muassasasi ta'lim sifati, oliy ta'lim muassasasida kadrlar tayyorlash kasbiy mahorati, oliy ta'lim muassasasida ilmiy tadqiqot ishlarining olib borilganligi.

Oliy ta'lim tashkilotini innovatsion rivojlanish samaradorligi bevosita adaptiv boshqaruvda namoyon bo'ladigan ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish sharoitida boshqaruvga doir yondashuv va texnologiyalardan foydalanishga bog'liqdir. Ana shu sababli tadqiqot ishida adaptiv boshqaruv integratsion mexanizmlarga asoslangan innovatsion o'zgarish va barqaror

rivojlanish maqsadlariga bir vaqtning o'zida erishishni ta'minlaydigan ichki va tashqi muhit omillaridagi o'zgarishlar bilan bog'liqlikda samarali ta'sir ko'rsatish, oliy ta'lim faoliyatini pedagogik va axborot texnologiyalarga ustuvorlik berish asosida modernizatsiyalash jarayoni sifatida talqin qilindi.

Paradigmal xilma-xillik yondashuvi asosida tadqiqotda oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarini amalga oshirish qonuniyatlari va tamoyillari aniqlashtirildi (1-jadvalga qarang).

### 1-jadval

#### **Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarini amalga oshirish qonuniyatlari va tamoyillari**

| <b>Adaptiv boshqaruv darajalari</b> | <b>Adaptiv boshqaruv qonuniyatlari</b>                                                                                                                                                 | <b>Adaptiv boshqaruv tamoyillari</b>                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yaxlit tizimli                      | Boshqaruvning adaptiv tizimini oliy ta'limning o'ziga xosliklari, holati va tendensiyalar bilan mosligi                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• o'zaro muvofiqlik;</li> <li>• boshqaruv strategiyalarining birligi</li> </ul>                                                                                                                       |
|                                     | Tizimning maqsadli komponenti adaptiv boshqaruv zaruriyatini asoslay olsa, u holda oliy ta'lim yangicha rivojlanish yo'liga ega bo'ladi                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rivojlanishning aniq maqsadga yo'nalganligi;</li> <li>• maqsadlarning hayotiyliigi va erisha olishga mo'ljallanganligi</li> </ul>                                                                   |
| Ichki                               | Oliy ta'limning tashqi muhit bilan kooperatsiyasi adaptiv boshqaruvning yaroqlilik, tuzatish kiritish, qayta tashkillash bosqichlarini aniqlab beradi                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• o'zaro shartlanganlik;</li> <li>• sinergizm</li> </ul>                                                                                                                                              |
|                                     | Oliy ta'limda adaptiv boshqaruvni takomillashtirish boshqaruvga doir funksional, jarayonli, faoliyatli, loyihaviy yondashuvlarni qo'llashda ustuvorliklarni almashtirish bilan bog'liq | <ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqaruvga doir yondashuvlarning maqbul integratsiyasi;</li> <li>• majmuaviylik;</li> <li>• paritentlik;</li> <li>• integrativlik;</li> <li>• muntazamlilik;</li> <li>• raqamlashtirish</li> </ul> |
| Shaxsiy                             | Oliy ta'limda innovatsion faoliyatni loyihalash hamda amalga oshirish rahbar va pedagog kadrlarning innovatsion jarayonlarga qadriyatli yo'nalganligiga bog'liq                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• qayta aloqa;</li> <li>• baholash mezonlarini aniqlash;</li> <li>• samaradorlik</li> </ul>                                                                                                           |
|                                     | Oliy ta'lim bitiruvchilarining raqobatbardoshligi ularda moslashuvchan (Soft skills) va maxsus (Hard skills) kompetensiyalarni rivojlantirishga bog'liq                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ta'lim jarayonini pedagogik qo'llab-quvvatlash;</li> <li>• raqobatbardoshlik;</li> <li>• subyektivlik;</li> <li>• funksional kompetensiyalarni rivojlantirishga yo'nalganlik</li> </ul>             |

1-jadvalda keltirib o'tilgan tamoyillarning metodologik ahamiyati ular eng avvalo, oliy ta'lim sohasidagi ilmiy yutuqlar va ilg'or tajribalarning integratsiyasini kengaytirishga imkon beradi, adaptiv boshqaruv va jarayonlarning asosiy elementlari umumiy xususiyatlari orasidagi aloqalarni ifoda

etadi, shuningdek, yaxlit tizimli, ichki va shaxsiy boshqaruv darajalariga xos qonuniyatlarning mazmunini yoritib beradigan dialektik birlik va yagona umumiy tizimda joylashgan bilim sohalari va metodlar tizimini o'zida birlashtiradi.

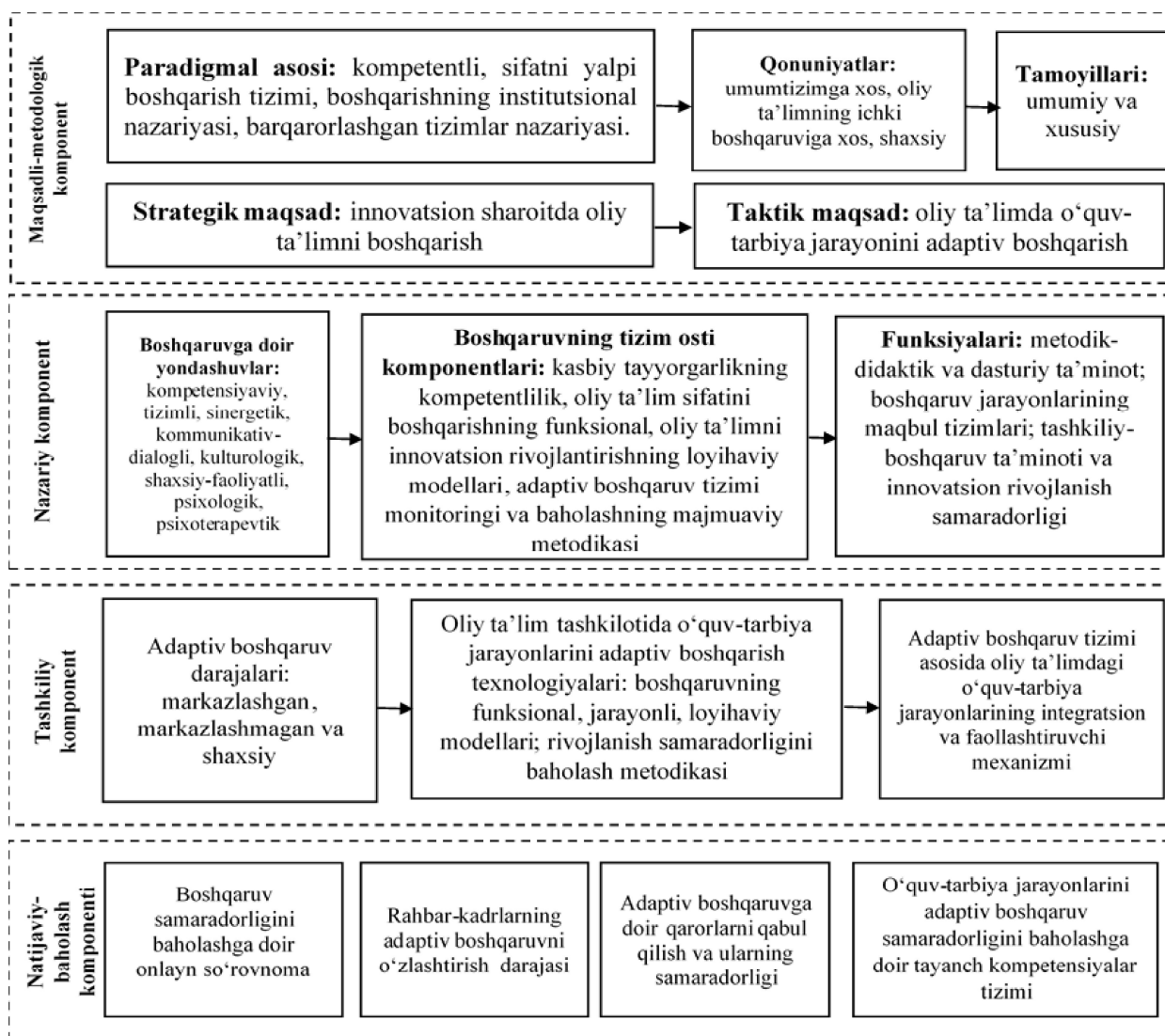
Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarish innovatsion infratuzilmaga ham bevosita bog'liqdir. Innovatsion infratuzilma – innovatsion faoliyatni amalga oshirishga, shu jumladan innovatsion mahsulotlarni yaratish va sotish bo'yicha xizmatlar ko'rsatishga hissa qo'shadigan xo'jalik yurituvchi subyektlar yig'indisidir.

Innovatsion infratuzilma texnoparklar, innovatsion, innovatsion-texnologik markazlar, biznes-inkubatorlarni; turli moliyaviy-iqtisodiy fondlar va moliya institutlarini; texnologiyalarni uzatish markazlari, innovatsion subyektlarga intellektual mulk obyektlaridan foydalanish, standartlashtirish va sertifikatlash va boshqalar bo'yicha maslahat xizmatlarini ko'rsatuvchi konsalting tashkilotlarini; ta'lim muassasalari, innovatsiya markazlari, biznes-inkubatorlar, texnoparklar va boshqalarning xodimlarini; axborot ma'lumotlari bazalari va bilim, tahliliy, statistik va axborotdan foydalanishni ta'minlaydigan boshqa markazlarni hamda innovatsion mahsulotlarni bozorlarga chiqarishni va sotishni ta'minlovchi tashkilotlarni o'z ichiga oladi.

Oliy o'quv yurtlarini innovatsion toifaga aylantirish jarayonida kichik innovatsion korxonalarni ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishga sharoit yaratish uchun tegishli infratuzilmani shakllantirish kerak. Shu boisdan ham, olimlar, tadqiqotchilar, talabalar, ixtirochilar va ratsionalizatorlar tomonidan ishlab chiqarish quvvatlari va zarur jihozlardan foydalanish imkoniyatini ta'minlash maqsadida innovatsion markazlar, texnoparklar yoki innovatsion texnologiyalar markazlarining tashkil etilishi maqsadga muvofiqdir.

Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini tarkib toptirish ayni paytda yetakchi hisoblangan pedagogik paradigmalar va boshqaruv nazariyalarining qoidalari hisobga olinadigan paradigmalar xilma-xil yondashuvga asoslangan bo'lishi kerak. Bunday pedagogik paradigmalar va boshqaruv nazariyalariga quyidagilarni kiritish mumkin: oliy ta'limning kompetentli paradigmasi, ta'lim tashkilotlarini boshqarishning klassik nazariyalari, ta'lim sifatini yalpi boshqarish nazariyasi, muvozanatlashgan ko'rsatkichlarga ega tizimlar nazariyasi va boshqalar.

Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarni adaptiv boshqarishga nisbatan qo'yilayotgan talablarni muvaffaqiyatli hal etilishini ta'minlash, oliy ta'lim, ilmiy faoliyat sohasida moslashuvchanlik, farovonlik psixologiyasi va barqaror rivojlanish bilan ajralib turadigan zamonaviy pedagogik trendlarga asoslangan, ya'ni ta'lim sifatini takomillashtirishga qaratilgan o'ziga xos konseptual modelini ishlab chiqishni taqozo etadi. Ana shu sababli tadqiqot doirasida innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta'lim sifatini adaptiv boshqarishning konseptual modeli ishlab chiqildi (2-rasmga qarang).

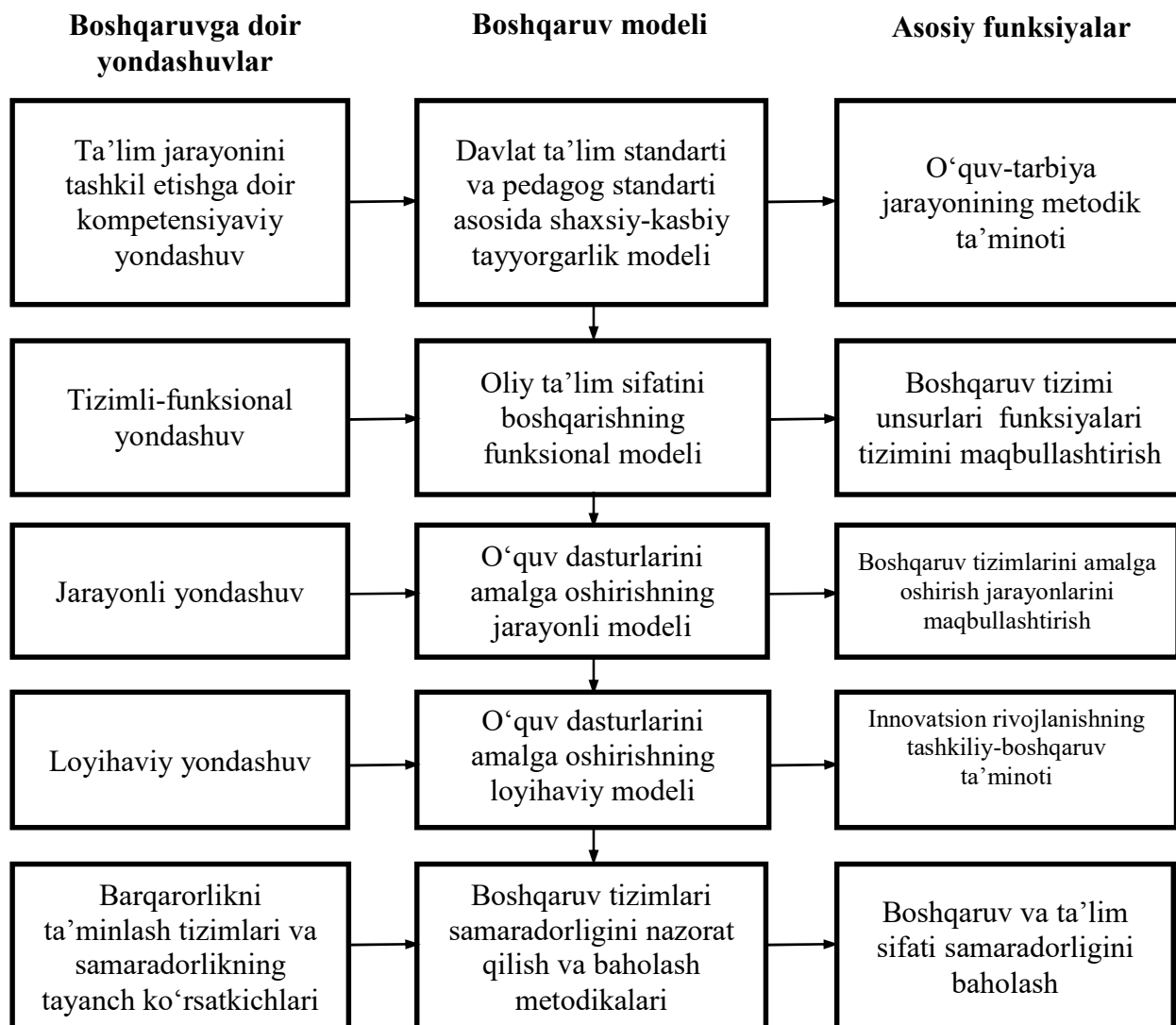


**2-rasm. Innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta'lim sifatini adaptiv boshqarishning konseptual modeli**

2-rasmda ifoda etilgan model innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta'lim sifatini adaptiv boshqarish konsepsiyasini o'zida ifoda etib, tashkiliy-boshqaruvga doir va pedagogik faoliyatni modernizatsiyalashni o'zgaruvchan bosqichli jarayon sifatida oliy ta'limning innovatsion rivojlanishini adaptiv boshqarishning mohiyatini ochib beruvchi, tashqi ta'sirlarga oliy ta'lim tashkilotining bardoshlilikini ta'minlash asosida innovatsion maqsadlarga ketma-ketlikda erishishni ta'minlaydigan, faoliyat turlari va shakllariga tuzatishlar kiritib boradigan, oliy ta'lim muassasalarining innovatsion salohiyatidan kelib chiqib, tashqi muhitni qayta tashkillashtiradigan maqsadli-metodologik, nazariy, tashkiliy, natijali-baholovchi komponentlardan iboratdir.

Innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta'lim sifatini adaptiv boshqarish konsepsiyasi boshqaruvga doir kompetensiyaviy, tizimli, sinergetik, kommunikativ-dialogli, kulturologik, shaxsiy-faoliyatli, psixologik, psixoterapevtik kabi yondashuvlardagi qoidalarni o'zida umumlashtiradi, ta'lim dasturlarini amalga oshirishning kompetensiyaviy paradigmasi vositalaridan

foydalanishga asoslanadi, muvozanatlashgan tizimlar va samaradorlikning tayanch ko'rsatkichlari asosida oliy ta'limdagi innovatsion o'quv-tarbiya jarayonini nazorat qilish va baholash metodikasi qo'llaniladi (3-rasmga qarang).



**3-rasm. Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning asosiy unsurlari**

Moslashuvchan sifat menejmentining mavjudligi samarali ta'lim siyosatini shakllantirishning asosiy sharti bo'lib, u mazkur tizimining barcha elementlari uchun harakatlar bo'yicha yo'riqnoma hisoblanadi. O'z mohiyatiga ko'ra, prognozlersiz va moslashuvchan sifat menejmenti bo'yicha nazorat choralarini ishlab chiqmasdan ta'lim siyosatini samarali amalga oshirib bo'lmaydi. Ma'lum vakolatga taalluqli vazifalar ko'p hollarda uning barcha darajadagi rahbariyat tomonidan bajarilishi ustidan nazorat yo'qligi sababli istalgan natijaga olib kelmaydi. Shunga ko'ra, moslashuvchan sifat menejmenti siyosati universitet resurslarini jalb qilish va samarali qayta taqsimlashga, o'quv-tarbiyaviy faoliyatni amaldagi standartlarga muvofiq tashkil etishga qaratilgan boshqaruv qarorlari, chora-tadbirlari va harakatlari majmui sifatida belgilanadi.

Dissertatsiyaning **“Oliy ta'lim tizimini modernizatsiyalashda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarish strategiyasi”** deb nomlangan uchinchi

bobida oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning ijtimoiy-pedagogik jihatlari, tashkiliy-pedagogik tizimi va undan foydalanish strategiyasi yoritib berilgan.

Respublikamizda oliy ta'lim muassasalari hamda talabalar sonining ortib borishi o'z navbatida bugungi o'zgaruvchan sharoit talablariga javob bera oladigan mutaxassis kadrlarni tayyorlashda ishtirok etadigan professor-o'qituvchilarni tayyorlash, ularni malakasini oshirish va qayta tayyorlashga nisbatan ham o'z talablarini o'rnatadi.

Adaptiv boshqaruvni amalga oshirishda nafaqat, ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik muassasalari, balki ishlab chiqarish korxonalari bilan ham hamkorlik aloqalarini o'rnatish, oliy ta'lim tizimi rahbar kadrlarining malakasini oshirish va qayta tayyorlashda ishlab chiqarish korxonalaridagi texnologik jarayonlar, korxonalarda hal etilishi kerak bo'lgan asosiy muammolar, ularni yechish yo'llarini tadqiq etish ham muhim o'rin egallaydi.

Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimida subyektning shaxsiy-kasbiy rivojlanishi professional faoliyatning muayyan sohasiga xos innovatsion vazifalarga yechim topish qobiliyatini jadal rivojlantirish uchun determinant o'rin tutadi. Oliy ta'limdagi o'quv-tarbiya jarayoni bilan bog'liq istalgan muammoga yechim topish bilan bog'liq yaxlit tizimni uchta kichik tizim sifatida qarash mumkin: muammoni vazifalar majmui ko'rinishida ko'rib chiqish (birinchi bosqich); konstrukt (reja, ssenariy, algoritmi) tarzida muammolarni tizimlashtirish (ikkinchi bosqich); aniq bir maqsadga erishish uchun mazkur konstruktni amalga oshirish (uchinchi bosqich). Kasbiy rivojlanishning har bir bosqichini amalga oshirish uchun adaptiv boshqarishning muhim unsuri sifatida qayta aloqaga asoslangan sifat darajasiga xos boshqaruv ko'nikmalari va bilimlar hajmi zarur.

Ma'lumki, zamonaviy sharoitda istalgan oliy ta'lim tashkiloti innovatsion rivojlanishga yo'naltirilgan. Faqat bunday turdagi rivojlanish o'zining maqsadi, yo'nalishlari va mexanizmlari turli oliy ta'lim tashkiloti va soha bilan bog'liqlikda farqlanadi. Ana shu sababli tadqiqotda oliy ta'limning innovatsion rivojlanishini adaptiv boshqaruvga asoslangan va differensiallashgan bosqichlardan iborat tashkiliy-pedagogik tizimi ishlab chiqildi (2-jadvalga qarang).

## 2-jadval

### Oliy ta'limning innovatsion rivojlanishini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimi

| Oliy ta'limni adaptiv boshqarish bosqichlari                         | Oliy ta'limni adaptiv boshqarish modellari                                   | Pedagogik shart-sharoitlar       |                                                   |                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                                                                      |                                                                              | Tashkiliy-pedagogik              | Psixologik-pedagogik                              | Didaktik-tarbiyaviy                                           |
| Boshqaruv tizimining tashqi o'zgarishlarga moslashuvchanlik bosqichi | Informatsion-analitik tizimlarning birligiga asosan tizimli-funksional model | Ta'lim sifatini yalpi boshqarish | Yangiliklar kiritishga qarshilikni bartaraf etish | Kompetentli yondashuvni o'quv-tarbiya jarayoniga tatbiq etish |

## 2-jadval davomi

|                                                                                            |                                                                                                                                   |                                                                                                 |                                                                    |                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Ichki va tashqi muhit omillari bilan bog‘liqlikda faoliyatni korrektsiyalash bosqichi      | “Qay holatda?” va “qanday holatda bo‘lishi kerak?” metodikasiga asoslangan jarayonli model                                        | Boshqaruvning integrallashgan axborot tizimlari                                                 | Innovatsion salohiyatni rivojlantirish                             | Bitiruvchilarda adaptiv qobiliyatni rivojlantirish                            |
| Innovatsion salohiyat bilan bog‘liqlikda tashqi muhit bilan transformatsiyalashuv bosqichi | Loyihaviy tuzilmaga asoslangan oliy ta’limni innovatsion rivojlanish vazifalarini amalga oshirishda qo‘llaniladigan loyiha modeli | Oliy ta’lim tashkilotining klasterli va tarmoqli o‘zaro birgalikdagi faoliyatini rivojlantirish | Innovatsion faollikni pedagogik qo‘llab-quvvatlash (fasilitatsiya) | Standartlar va dastur asosida fasilitatsion ta’lim jarayonini amalga oshirish |

Fikrimizcha, ta’lim tizimini rivojlantirish strategiyasining asosiy yo‘nalishlari quyidagi vazifalarni bajarishga qaratilgan bo‘lishi kerak:

kompetensiyaga asoslangan shaxsiylashtirilgan ta’lim mazmunini yaratish;

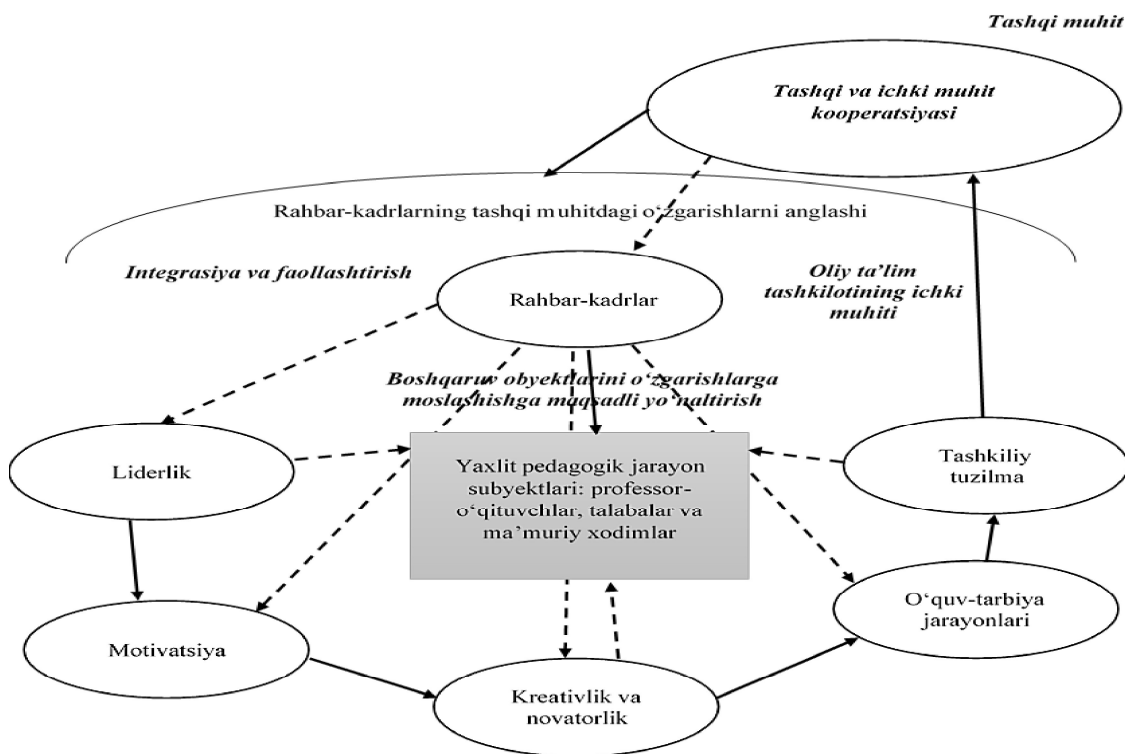
ta’lim oluvchilarning individual xususiyatlarini hisobga oladigan innovatsion o‘qitish usullari va texnologiyalari orqali ta’lim mazmunini samarali o‘zlashtirishni ta’minlaydigan yuksak nufuzli ta’lim muassasasini shakllantirish;

ta’limda davlat–jamoat va davlat–biznes hamkorligiga asoslangan, raqamlashtirilgan, shaffof va samarali tartibga solish mexanizmlariga ega yangi boshqaruv tizimini shakllantirish;

zamonaviy talablarga javob beradigan va uzluksiz ta’limni ta’minlaydigan ta’lim infratuzilmasini yaratish;

barqaror va xilma-xil manbalardan foydalangan holda, ta’limni moliyalashtirishning yangi mexanizmini yaratish.

Mazkur strategiyaning amalga oshirilishi ta’lim mazmunini, kadrlar tayyorlash, ta’limni boshqarish tizimi va ta’lim infratuzilmasini ilg‘or xalqaro amaliyot va O‘zbekistonning rivojlanish konsepsiyasiga muvofiq qayta qurish imkonini beradi hamda mamlakatimizda bilimga asoslangan iqtisodiyotni shakllantirish barqaror rivojlanishini ta’minlaydi. Ta’lim tizimini rivojlantirish strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishning asosiy shartlari uning maqsadi va mazmuni haqida aniq tasavvur hosil qilish, jamoatchilik tomonidan qo‘llab-quvvatlanishi va amalga oshirilishini ta’minlaydigan samarali mexanizmini shakllantirish hisoblanadi. Tadqiqot doirasida adaptiv boshqaruv tizimi asosida o‘quv-tarbiya jarayonini boshqarishning integratsion va faollashtiruvchi mexanizmi ishlab chiqildi (4-rasmga qarang).



**4-rasm. Adaptiv boshqaruv tizimi asosida o‘quv-tarbiya jarayonini boshqarishning integratsion va faollashtiruvchi mexanizmi**

4-rasmdan ko‘rinib turibdiki, adaptiv boshqaruv tizimi asosida o‘quv-tarbiya jarayonini boshqarish o‘zida integratsion va faollashtiruvchi jarayonlarga asoslanib, “pastdan”, ya’ni yaxlit pedagogik jarayon subyektlari tashabbusi bilan boshlanib, nekin tarzda o‘z-o‘zini tashkillashini taqozo etadi.

Dissertatsiyaning **“Pedagogik-tajriba sinov ishlarini tashkil etish va o‘tkazish”** deb nomlangan to‘rtinchi bobida innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta’limda o‘quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarish jarayonlari samaradorligini baholashga doir tajriba-sinov ishlari metodikasi hamda natijalari va statistik tahlili yoritib berilgan.

Tadqiqotning konsepsiyasi quyidagicha belgilab olindi: oliy ta’limda o‘quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarishning kompetentsiyaviy yondashuvni o‘zida ifoda etuvchi xilma-xil paradigmaliikka asoslangan tashkiliy-pedagogik tizimi birinchidan, oliy ta’limning innovatsion rivojlanishini adaptiv boshqarish integrallashgan boshqaruv modellari majmuini o‘z ichiga qamrab oladigan o‘z-o‘zini rivojlantiruvchi pedagogik fenomendir; ikkinchidan, oliy ta’limning innovatsion rivojlanishi sharoitida o‘quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarish pedagogik hodisa sifatida o‘zaro aloqador va shartlangan hamda ochiqlik, nochiqlik, notenglik, sinergitlik, taraqqiy etib boradigan ko‘plab elementlarning imkoniyatlarini kengaytiradi; uchinchidan, oliy ta’limni innovatsion rivojlantirish va kadrlar tayyorlash sifatini oshirishning determinanti sifatida boshqaruvning adaptiv tizimi bilan bog‘liq ehtiyojlarni yuzaga keltiradi; to‘rtinchidan, innovatsion rivojlanish maqsadlari bilan bog‘liqlikda adaptiv boshqaruv modellarini loyihalash va joriy etish oliy ta’limda o‘quv-tarbiya jarayonlari samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Oliy ta’limda o‘quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarish konsepsiyasiga

muvoqiq ishlab chiqilgan konsepsiya mazmuni va modeli O'zbekiston milliy universiteti, Qoraqalpoq davlat universiteti, Farg'ona davlat universitetlarida aprotatsiyadan o'tkazildi.

Rahbar-kadrlarning adaptiv boshqaruvga doir kompetentligini rivojlantirish bazasi sifatida Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti tanlanib, "Oliy ta'limning normativ-huquqiy asoslari", "Ta'lim menejerining innovatsion faoliyati, kompetentligi, professionalligi", "Oliy ta'limni boshqarishda raqamli texnologiyalar", "Oliy ta'lim boshqaruvida tizimli tahlil", "Ta'lim jarayonida strategik qarorlar qabul qilish va farsayt", "Ta'lim jarayonini tashkil etishda zamonaviy kompetensiyalar" kabi o'quv modullarini o'qitish jarayonida amalga oshirildi. Rahbar-kadrlarning adaptiv boshqaruvga doir kompetentligini baholash natijalari 3-jadvalda keltirib o'tilgan.

### 3-jadval

#### Rahbar-kadrlarning adaptiv boshqaruvga doir kompetentligini baholash natijalari

| Darajalari           | Motivatsion komponent |              |              | Kognitiv komponent |              |              | Faoliyatga doir komponent |              |              |
|----------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------------|--------------|--------------|---------------------------|--------------|--------------|
|                      | 2022 yil              | 2023 yil     | 2024 yil     | 2022 yil           | 2023 yil     | 2024 yil     | 2022 yil                  | 2023 yil     | 2024 yil     |
| Past (P) (koef.0)    | 32,7                  | 10,9         | 4,6          | 63,5               | 24,6         | 13,4         | 75,8                      | 46,4         | 21,2         |
| O'rta (O') (koef.0)  | 40,4                  | 49,3         | 36,7         | 20,4               | 39,5         | 45,9         | 14,8                      | 28,3         | 40,6         |
| Yuqori (Yu) (koef.0) | 26,9                  | 39,8         | 58,7         | 17,1               | 35,9         | 40,7         | 9,4                       | 25,3         | 38,2         |
| <b>Jami (J)</b>      | <b>0,728</b>          | <b>0,858</b> | <b>0,954</b> | <b>0,584</b>       | <b>0,792</b> | <b>0,852</b> | <b>0,501</b>              | <b>0,671</b> | <b>0,814</b> |

Asoslovchi tajriba-sinov ishlari jarayonida tadqiqot obyekti sifatida tanlangan oliy ta'lim muassasalaridagi o'quv-tarbiya ishlarini adaptiv boshqaruv mazkur tizimga xos modellarining ta'lim sifati, mehnat bozorida bitiruvchilarga talabning ortishi, mehnat faoliyati natijalaridan professor-o'qituvchilarning qoniqishi, talabalarning oliy ta'limning turli yo'nalishlaridagi faolligining oshishiga to'g'ridan-to'g'ri ta'siri borligini ko'rsatdi.

Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarishning strategik nuqtai nazardan samarali bo'lishi qayta aloqa tamoyilidan foydalanishga bevosita bog'liqdir. Amaliyotda mazkur tamoyil oliy ta'limni adaptiv boshqarishning axborot tizimlari doirasida o'tkazilgan sotsiologik monitoring bloki orqali amalga oshirilishi mumkin. Sotsiologik monitoringlarni amalga oshirish sifatining sharti sifatida uning muntazamliligi, ochiqligi va natijalarning tekshirilishi aks etadi. Ana shu sababli tadqiqot doirasida innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarish bilan bog'liq sotsiologik tadqiqotlar natijalari tahliliga ham e'tibor qaratildi.

Professor-o'qituvchilarning innovatsion kompetentligi dinamikasini aniqlash maqsadida 2022, 2023 va 2024 yillarda anketa so'rovi o'tkazildi. Buning uchun innovatsion kompetentlikning motivatsion, kognitiv va faoliyatga doir komponentlarini o'z ichiga qamrab oladigan diagnostik kartadan foydalanildi. Anketa

professor-o'qituvchilarning oliy ta'lim tashkilotini innovatsion rivojlanishini idrok etishi, munosabati, tayyorligi va ishtirok etishini namoyon qiladigan tasdiq hukmlarni o'z ichiga qamrab oldi.

Anketada 122 nafar respondent ishtirok etdi, ularning 50 foizini (61 nafar) erkaklar, 50 foizini ayollar (61 nafar) tashkil etdi. Respondentlarning o'rtacha yoshi – 41. So'rovda turli lavozimdagi professor o'qituvchilar ishtirok etdi: o'qituvchilar – 24 %; katta o'qituvchilar – 31 %; dotsentlar – 42 %; professorlar – 3 %.

Professor-o'qituvchilar bilan o'tkazilgan so'rovlarning umumiy natijalari 4-jadvalda keltirib o'tilgan.

#### 4-jadval

#### Professor-o'qituvchilarning innovatsion kompetentligi dinamikasini o'rganish natijalari

| Darajalari               | Motivatsion komponent |          |          | Kognitiv komponent |          |          | Faoliyatga doir komponent |          |          |
|--------------------------|-----------------------|----------|----------|--------------------|----------|----------|---------------------------|----------|----------|
|                          | 2022 yil              | 2023 yil | 2024 yil | 2022 yil           | 2023 yil | 2024 yil | 2022 yil                  | 2023 yil | 2024 yil |
| Past (P)<br>(koef. 0)    | 38,8                  | 0        | 0        | 76,9               | 9,9      | 0        | 84,3                      | 49,8     | 14       |
| O'rta (O') (koef. 0,5)   | 43,8                  | 19,8     | 5,8      | 17,3               | 60,3     | 51,2     | 11,6                      | 39,2     | 45,4     |
| Yuqori (Yu)<br>(koef. 1) | 17,4                  | 80,2     | 94,2     | 5,8                | 29,8     | 48,8     | 4,1                       | 10       | 40,6     |
| Jami (J)                 | 0.393                 | 0.901    | 0.971    | 0,145              | 0,600    | 0.744    | 0,099                     | 0,296    | 0,633    |

4-jadvalda keltirib o'tilgan natijalardan biz tomonimizdan ilgari surilgan oliy ta'limning innovatsion rivojlanish darajasining adaptiv boshqaruv bosqichlari professor-o'qituvchilarning innovatsion kompetentligi bilan to'g'ridan-to'g'ri korrelyatsiyaga egaligi haqidagi farazning to'g'riligini tasdiqlaydi.

2022-2024 yillarda oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarish samaradorligini aniqlash maqsadida talabalar o'rtasida ham so'rovnomalarda o'tkazib borildi. So'rovnomalarda ixtiyoriy ravishda 1612 nafar talaba ishtirok etdi. 2024 yildagi sotsiologik monitoring natijalariga ko'ra barcha pozitsiyalar bo'yicha 50 foizdan ortiq sinalluvchilar tadqiq etilayotgan oliy ta'lim tashkilotlaridagi adaptiv boshqaruv sifatini "yuqori" gradatsiyada baholagan. Shu bilan birga, zamonaviy oliy ta'lim sifatini ta'minlashning metodologik va informatsion asoslari sifatida o'quv-uslubiy majmualar hamda adaptiv boshqaruv tizimining kommunikativ platformasini aks ettiruvchi lokal tarmoqlar sifatini ham yuqori baholashgan. Yana shuni ham aytib o'tish mumkinki, oliy ta'lim tashkilotlarida o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning istiqbolda yana ham rivojlantirilishi lozim bo'lgan dolzarb yo'nalishlariga "qayta aloqa" mexanizmi sifatida talabalarning fikr-mulohazalarini hisobga olib borish, tanlov fanlarining talabalarning ehtiyojlaridan kelib chiqib o'qitishni jadallashtirish kabilarni kiritish mumkin.

Tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan oliy ta'limning o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqaruv tizimi rahbar va pedagog kadrlarning bosqichma-bosqich innovatsion faoliyatni amalga oshirishga nisbatan akmeologik motivatsiyasini oshirishga xizmat qildi. 2023 yilga kelib eksperimentda ishtirok etgan ko'pchilik oliy ta'lim tashkilotlari rahbar kadrlarining adaptiv boshqaruvga doir va professor-o'qituvchilarning innovatsion rivojlanish bo'yicha nafaqat zaruriy bilimlari, balki innovatsion loyihalarda ishtirok etish tajribasining oshishiga ham erishildi. Bu esa,

oliy ta'lim tashkilotlarining innovatsion rivojlanishi adaptiv boshqaruvini takomillashtirish bosqichlari bilan rahbar-kadrlarning kompetentlik darajasi to'g'ridan-to'g'ri korrelyatsiyaga ega ekanligi haqidagi xulosaga kelish imkonini berdi.

Tajriba-sinov ishlari jarayonida adaptiv boshqaruv samaradorligini baholashning taqqoslanadigan bloklari sifatida quyidagilar belgilab olindi: me'yoriy va o'quv-tarbiyaviy; me'yoriy va ilmiy-innovatsion faoliyat; me'yoriy va sohaviy; o'quv-tarbiyaviy va ilmiy-innovatsion faoliyat; o'quv-tarbiyaviy va sohaviy; ilmiy-innovatsion faoliyat va sohaviy. Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarish samaradorligining tayanch ko'rsatkichlari aprobatsiyasi natijalari dissertatsiyaning to'rtinchi bobida batafsil yoritib berilgan. Har bir blok bo'yicha ko'rsatkichlar samaradorligi alohida-alohida taqqoslash orqali amalga oshirildi. Xuddi shunday me'yoriy blok ko'rsatkichlari bo'yicha materiallar sohasi, tuzilmasi, boshqaruv subyektlari kontingenti bir xil bo'lgan oliy ta'lim tashkilotlarida aprobatsiyadan o'tkazildi. Mazkur holatda Farg'ona davlat universitetidagi o'zgarishlar determinant sifatida qaralib, boshqa oliy ta'lim tashkilotlari natijalari bilan taqqoslash orqali tahlil qilindi.

Oliy ta'limning innovatsion rivojlanishi sharoitida o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarish bloklari ko'rsatkichlari aloqadorligini o'rganish Brave-Pirsonning korrelyatsiya koeffitsiyentini hisoblash formulasi asosida amalga oshirildi (5-jadvalga qarang).

## 5-jadval

### Brave-Pirsonning korrelyatsiya koeffitsienti hisob-kitobi

| Taqqoslanadigan bloklar                | Brave-Pirsonning korrelyatsiya koeffitsienti | Korrelyatsiya koeffitsientining kritik qiymati= 0,05 | Korrelyatsiya koeffitsientining ishonchliligi |
|----------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Me'yoriy va ta'limiy                   | 0,902                                        | 0,878                                                | ha                                            |
| Me'yoriy va ilmiy-innovatsion faoliyat | 0,906                                        | 0,878                                                | ha                                            |
| Me'yoriy va sohaviy                    | 0,677                                        | 0,878                                                | yo'q                                          |
| Ta'limiy va ilmiy-innovatsion faoliyat | 0,935                                        | 0,811                                                | ha                                            |
| Ta'limiy va sohaviy                    | 0,949                                        | 0,811                                                | ha                                            |
| Ilmiy-innovatsion faoliyat va sohaviy  | 0,918                                        | 0,811                                                | ha                                            |

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (2)$$

bu yerda:  $x_i, y_i$  – kuzatilayotgan qiymatning ahamiyati;  $\bar{x}, \bar{y}$  – o'rtacha arifmetik qiymat;  $n$  – miqdor hajmi.

6-jadvaldan ko'rinib turibdiki, oliy ta'limning innovatsion rivojlanishi sharoitida o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarish samaradorligini baholashning oltita bloki bo'yicha besh juft ko'rsatkichlari uchun korrelyatsiya koeffitsienti ishonchli ekanligi tasdiqlangan. Mazkur juftliklar orasida ko'rsatkichlarning o'zaro aloqadorligi juda yuqori. Shu bilan birga me'yoriy va sohaviy bloklar ko'rsatkichlari orasidagi o'zaro aloqadorlik nisbatan sezilarlidir.

## XULOSA

Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirishga doir tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Zamonaviy sharoitda oliy ta'limni rivojlantirishning asosiy tendensiyalariga oliy ta'lim tashkilotlarining optimallashtirilishi va tuzilmaviy o'zgarishlari, akademik va moliyaviy mustaqillikning berilishi, shu bilan birga davlat boshqaruvi va nazoratining kuchayishi, ochiq va moslashuvchan dasturlar doirasida o'quv jarayoni modellari transformatsiyasi kabilarni kiritish mumkin.

2. Oliy ta'limni innovatsion rivojlanishi sharoitida o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarishning yaxlit tizim, ichki va shaxsiy darajalari, ularning o'ziga xosliklari hamda har bir darajaga mos boshqaruv modellari ta'sirini hisobga olish lozim. Oliy ta'limning innovatsion rivojlanishining zaruriy sharti sifatida adaptiv boshqaruvning ilmiy asoslangan tizimini shakllantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

3. Oliy ta'lim tashkilotini innovatsion rivojlanish samaradorligi bevosita adaptiv boshqaruvda namoyon bo'ladigan ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarni shakllantirish va rivojlantirish sharoitida boshqaruvga doir yondashuv va texnologiyalardan foydalanishga bog'liqdir. Jumladan, integratsion mexanizmlarga asoslangan innovatsion o'zgarish va barqaror rivojlanish maqsadlariga bir vaqtning o'zida erishishni ta'minlaydigan ichki va tashqi muhit omillaridagi o'zgarishlarni hisobga olib, samarali ta'sir ko'rsatish, oliy ta'lim faoliyatining pedagogik va axborot texnologiyalarini modernizatsiyalash alohida ahamiyat kasb etadi.

4. Oliy ta'limdagi o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimi o'zida tashqi sharoitlarga oliy ta'limning layoqatini ta'minlaydigan innovatsion maqsadlarga ketma-ketlikda erishish, faoliyatning asosiy turlariga tuzatishlar kiritish, innovatsion faoliyatdan kelib chiqib, tashqi muhitni qayta shakllantirishni ta'minlaydigan boshqaruvga doir hamda axborot va pedagogik texnologiyalarni bosqichma-bosqich modernizatsiyalash jarayonini o'zida aks ettiradi.

5. Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini takomillashtirishda oliy ta'limning kompetentli paradigmasi, ta'lim tashkilotlarini boshqarishning mumtoz nazariyalari, ta'lim sifatini yalpi boshqarish nazariyasi, muvozanatlangan ko'rsatkichlarga ega tizimlar kabi pedagogik paradigmalarda va boshqaruv nazariyalariga asoslanish lozim.

6. Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarni adaptiv boshqarishga nisbatan qo'yilayotgan talablarni muvaffaqiyatli hal etilishini ta'minlash, ilmiy faoliyat sohasida moslashuvchanlik, farovonlik psixologiyasi va barqaror rivojlanish bilan ajralib turadigan zamonaviy pedagogik trendlarga asoslangan, oliy ta'limning innovatsion rivojlanishini adaptiv boshqarishning mohiyatini ochib beradigan maqsadli-metodologik, nazariy, tashkiliy, natijali-baholovchi komponentlardan iborat, ya'ni ta'lim sifatini takomillashtirishga qaratilgan o'ziga xos konseptual modelga tayanishni taqozo etadi.

7. Oliy ta'limdagi o'quv-tarbiya jarayoni bilan bog'liq istalgan muammoga yechim topish bilan bog'liq yaxlit tizimni uchta kichik tizim sifatida qarash mumkin: muammoni vazifalar majmui ko'rinishida ko'rib chiqish; konstrukt (reja, ssenariy,

algoritm) tarzida muammolarni tizimlashtirish; aniq bir maqsadga erishish uchun mazkur konstruktni amalga oshirish. Kasbiy rivojlanishning har bir bosqichini amalga oshirish uchun adaptiv boshqarishning muhim unsuri sifatida qayta aloqaga asoslangan sifat darajasiga xos boshqaruv ko'nikmalari va bilimlar hajmi zarur.

8. Oliy ta'limda o'quv-tarbiya jarayonlarni adaptiv boshqarish strategiyasining asosiy yo'nalishlari quyidagi vazifalar bilan uyg'un amalga oshirilishi lozim: kompetensiyaga asoslangan shaxsiylashtirilgan ta'lim mazmunini yaratish; ta'lim oluvchilarning individual xususiyatlarini hisobga oladigan innovatsion o'qitish usullari va texnologiyalari orqali ta'lim mazmunini samarali o'zlashtirishni ta'minlaydigan yuksak nufuzli ta'lim muassasasini shakllantirish; ta'limda davlat-jamoat va davlat-biznes hamkorligiga asoslangan, raqamlashtirilgan, shaffof va samarali tartibga solish mexanizmlariga ega yangi boshqaruv tizimini shakllantirish; zamonaviy talablarga javob beradigan va uzluksiz ta'limni ta'minlaydigan ta'lim infratuzilmasini yaratish; barqaror va xilma-xil manbalardan foydalangan holda, ta'limni moliyalashtirishning yangi mexanizmini yaratish.

9. Oliy ta'lim muassasalaridagi o'quv-tarbiya ishlarini adaptiv boshqaruv mazkur tizimga xos modellarining ta'lim sifati, mehnat bozorida bitiruvchilarga talabning ortishi, mehnat faoliyati natijalaridan professor-o'qituvchilarning qoniqishi, talabalarning oliy ta'limning turli yo'nalishlaridagi faolligining oshishiga to'g'ridan-to'g'ri ta'siri borligidan guvohlik beradi.

10. Oliy ta'lim tashkilotlarining innovatsion rivojlanishi adaptiv boshqaruvini takomillashtirish mazkur jarayonni amalga oshirish bosqichlari bilan rahbar-kadrlarning kompetentlik darajasi to'g'ridan-to'g'ri korrelyatsiyaga ega ekanligi haqidagi xulosaga kelish imkonini berdi.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi **ilmiy-metodik tavsiyalar** ishlab chiqildi:

1) oliy ta'lim tashkilotining o'quv-tarbiyaviy, ilmiy-innovatsion, moddiy-texnik ta'minot masalalari bo'yicha sohaviy innovatsion infrastruktura va ish beruvchilar bilan kooperativlik darajasini adaptiv boshqaruvning tashkiliy-pedagogik tizimi bilan integrativligini kengaytirish zarur;

2) ta'lim-tarbiya sifatini oshirishga imkon beradigan oliy ta'lim tashkilotlari o'rtasidagi o'zaro hamkorlikni faollashtirish va mustahkamlash lozim;

3) hududlarning iqtisodiy salohiyatini oshirish uchun oliy ta'lim tashkilotlarining akademik mobillik darajasini oshirish kutilgan natijaga erishishini kafolatlaydi;

4) oliy ta'limni boshqarish tizimlarini rivojlantirishning strategik dasturlarini ishlab chiqish va samaradorligini baholash jarayonlarini jadallashtirish maqsadga muvofiq;

5) yaxlit axborot-kommunikativ platforma doirasida ta'limiy faoliyatning turli yo'nalishlarini rivojlantirish lozim;

6) oliy ta'lim tashkiloti va uning alohida bo'limlari kesimida ta'lim sifatini tezkor nazorat qilish imkoniyatini oshirish zarur;

7) oliy ta'lim tashkilotlarining innovatsion rivojlanishi sharoitida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishning moslashuvchan strategiyalarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish kerak.

**РАЗОВЫЙ НАУЧНЫЙ СОВЕТ СОЗДАННЫЙ НА ОСНОВАНИИ  
НАУЧНОГО СОВЕТА РНД.03/30.09.2023. РЕД.173.01 ПО  
ПРИСВОЕНИЮ НАУЧНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ИНСТИТУТЕ  
ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ  
СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

---

**ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ДЖУРАЕВ АКБАР САЛИМОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ  
СИСТЕМЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНО-  
ВОСПИТАТЕЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ**

**13.00.07 –Менеджмент в образовании**

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ  
ДОКТОРА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК (DSc)**

**Ташкент – 2025**

Тема докторской диссертации зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан за № B2024.3.DSc/Ped983

Диссертация выполнена в Институте переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) выложен на веб-странице Научного совета ([www.bimm.uz](http://www.bimm.uz)) и на Информационном образовательном портале "ZiyoNet" ([www.ziyo.net](http://www.ziyo.net))

**Научный консультант**

**Исмадияров Яшин Уткирович**  
доктор педагогических наук(DSc), профессор

**Официальные оппоненты:**

**Тожибоева Хилола Махмутовна**  
доктор педагогических наук (DSc), профессор

**Адизов Бахтиёр Рахмонович**  
доктор педагогических наук, профессор

**Хужаев Алижон Атабекович**  
доктор педагогических наук (DSc), профессор

**Ведущая организация:**

**Самаркандский государственный университет**

Защита диссертации состоится «18» 04 2025 года в 14.30 часов на заседании Разового Научного совета созданный на основании Научного Совета PhD.03/30.09.2023. Ped.173.01 по присвоению научных степеней при Институте переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования (Адрес: Ул. Зие 3, Алмазарский район, г.Ташкент +998 71 202 01 20, +998 71 202-01-21 [info@bimm.uz](mailto:info@bimm.uz)).

С диссертацией можно ознакомиться в информационно-ресурсном центре Института переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования (зарегистрирована под номером 16 ). Адрес: ул. Зие 3, Алмазарский район, г.Ташкент +998 71 202 01 20, [info@bimm.uz](mailto:info@bimm.uz).

Автореферат диссертация разослан 25.03 2025 года  
(реестр протокола рассылки № 16 от 25.03 2025 года).



**У.Ш.Бегимкулов**

Председатель Научного совета по присуждению научных степеней, д.п.н., профессор

**Т.Т.Шоймардонов**

Секретарь Научного совета по присуждению научных степеней, PhD., доцент

**Ш.К.Мардонов**

Председатель научного семинара при Научном совете по присуждению научных степеней, д.п.н., профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация докторской (DSc) диссертации)**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Стратегическая цель современной государственной образовательной политики развитых стран мира, направленная на повышение качества высшего образования, связана с совершенствованием организационно-педагогической системы управления учебно-воспитательными процессами. Данная реальность требует кардинального преобразования и обновления её методологии и технологии в инновационном режиме, а также создания уникальных условий для этого. Именно система адаптивного управления инновационным развитием высшего образования приобретает приоритетное значение в социальной и профессиональной социализации выпускников. Особое внимание в таких странах, как США, Великобритания, Канада, Япония, Южная Корея, Сингапур и Малайзия, уделяется повышению привлекательности высших учебных заведений посредством установления связей с общественностью (паблик рилейшнз), формированию благоприятного позитивного имиджа, а также развитию инновационной компетентности будущих специалистов.

В условиях изменяющейся рыночной конъюнктуры в мире проводятся научные исследования, направленные на разработку механизма адаптивного управления высшим образованием, совершенствование моделей и алгоритмов поддержки принятия решений в адаптивном управлении качеством педагогических процессов, а также на формирование гибких систем принятия управленческих решений, основанных на информационно-когнитивном подходе. Особую актуальность приобретает совершенствование тактик и стратегий адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в контексте глобальных проблем, вызванных пандемией, а также перспектив и ведущих тенденций развития современного высшего образования. В связи с этим многогранность и специфика проблем трансформации и инновационного развития процессов управления учебно-воспитательной деятельностью в высшей школе обуславливают необходимость совершенствования адаптивной организационно-педагогической системы для их решения.

В нашей стране уделяется значительное внимание внедрению системы подготовки высококвалифицированных кадров, способных вносить достойный вклад в устойчивое развитие социальной сферы и отраслей экономики, а также находить своё место на рынке труда. «Поэтапное внедрение концепции "Университет 3.0", предусматривающей качественное обновление содержания высшего образования, создание системы подготовки высококвалифицированных кадров, способных вносить достойный вклад в устойчивое развитие социальной сферы и отраслей экономики, находить своё место на рынке труда, а также обеспечение органической взаимосвязи между образовательной, научной, инновационной деятельностью и коммерциализацией результатов научных исследований в высших учебных

заведениях»<sup>1</sup> является важным приоритетом. Это обуславливает необходимость определения приоритетных аспектов реализации адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании через обоснование их актуальности как педагогической проблемы, совершенствования концептуальной модели адаптивного управления качеством высшего образования в условиях инновационного развития, а также модернизации организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами на основе нелинейных моделей и полипарадигмального подхода.

Данное диссертационное исследование в определённой степени способствует выполнению задач, установленных в Законе Республики Узбекистан от 23 сентября 2020 года № ЗРУ-637 «Об образовании», Указе Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы», Указе Президента Республики Узбекистан от 8 октября 2019 года № УП-5847 «Об утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года», Указе Президента Республики Узбекистан от 29 октября 2020 года № УП-6097 «Об утверждении Концепции развития науки до 2030 года», Указе Президента Республики Узбекистан от 6 ноября 2020 года № УП-6108 «О мерах по развитию сфер образования и науки в эпоху нового развития Узбекистана», Постановлении Кабинета Министров от 20 апреля 2017 года № ПК-2909 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы высшего образования», Постановлении Кабинета Министров от 27 июля 2017 года № ПК-3151 «О мерах по расширению участия отраслей и сфер экономики в повышении качества подготовки высококвалифицированных специалистов», Постановлении Кабинета Министров от 23 сентября 2019 года № 797 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы повышения квалификации руководителей и педагогических кадров высших образовательных учреждений», Постановлении Кабинета Министров от 11 июля 2024 года № 415 «О мерах по эффективной организации системы переподготовки и повышения квалификации руководителей и педагогических кадров высших учебных заведений», а также иных нормативно-правовых документах.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное диссертационное исследование выполнено в рамках приоритетного направления развития науки и технологий республики: I. «Демократическое и правовое общество, его духовно-нравственное и культурное развитие, а также формирование инновационной экономики.»

---

<sup>1</sup> Указ Президента Республики Узбекистан «Об утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года» от 8 октября 2019 года № УП-5847 // Национальная база данных законодательства, 09.10.2019 г., № 06/19/5847/3887; 30.04.2020 г., № 06/20/5987/0521; 18.03.2022 г., № 06/22/89/0227; 04.07.2023 г., № 06/23/107/0441.

## **Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации<sup>2</sup>.**

Научные исследования, связанные с совершенствованием организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании, проводятся в Массачусетском технологическом институте (США), Лондонском университете (Великобритания), Мюнхенском университете Людвиг-Максимилиана (Германия), Чжэцзянском университете (Китай), Институте развития менеджмента Сингапура (Сингапур) и Казанском федеральном университете (Россия).

В результате проведённых в мире исследований, связанных с совершенствованием организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании, разработан ряд достижений, включая правила и принципы модернизации системы образования (Массачусетский технологический институт, США); универсальную адаптивную систему организации и управления инновационной деятельностью в высшей школе (Лондонский университет, Великобритания); нелинейные модели изменчивости в условиях техногенной цивилизации, парадигмы реформирования образовательной системы, инновационные технологии, а также механизм педагогического проектирования инновационной и научно-исследовательской деятельности студенческой молодёжи (Мюнхенский университет Людвиг-Максимилиана, Германия); набор интеллектуальных ресурсов для управления адаптивными процессами обучения в высшей школе (Чжэцзянский университет, Китай); технологии организации и управления адаптивным обучением в условиях дистанционного учебного процесса в университетах (Институт развития менеджмента Сингапура, Сингапур); концепцию организационно-педагогических систем адаптивного управления инновационным развитием высшего образования (Казанский федеральный университет, Россия).

В мире ведутся исследования по ряду приоритетных направлений, в частности, следующих, связанных с совершенствованием организационно-педагогической системы адаптивного управления процессами обучения и воспитания в высшем образовании: определение рисков стратегических системных изменений в сфере управления системой высшего образования; разработка многомерных и прогностических моделей управления адаптивным обучением; усовершенствование тактических технологий

---

<sup>2</sup> При написании данного пункта опирались на следующие источники: Bernard R.M., Borokhovski E., Schmid R.F., Pickup D.I., Uptis R., Abrami P., ... & Jungert T. Twenty-first century adaptive teaching and individualized learning operationalized as specific blends of student-centered instructional events: A systematic review and meta-analysis // *Review of Educational Research*. – 2015. – Vol.85. – № 2. – P.275–314.; Brown M., McCormack M., Reeves J., Brook D.C., Grajek S., Alexander B., Gannon K. Educause Horizon Report Teaching and Learning Edition // *EDUCAUSE*. – 2020. – P.2–58.; White G. Adaptive Learning Technology Relationship with Student Learning Outcomes // *Journal of Information Technology Education: Research*. – 2020. – № 19. – P.113–130.; Галимов А.М. Адаптивное управление инновационным развитием вуза: концептуальные основы: монография. – Казань: Изд-во Казан. Ун-та, 2019. – 256 с.; Гарифуллин Р.Г., Глазунов А.Т., Ибрагимов Г.И. Ресурсная модель управления колледжем: монография. – Казань: Изд-во «Данис» ФГНУ ИПП ПО РАО, 2014. – 186 с.

адаптивного управления образовательно-воспитательными процессами в условиях интернационализации и коммерциализации высшего образования.

**Степень изученности проблемы.** В нашей стране учёные, такие как Р.Джураев, Ш.Курбонов, У.Иноятлов, У.Бегимкулов, Ш.Мардонов, Ф.Закирова, Н.Муслимов, К.Олимов, Ш.Шарипов, Э.Юзликаева, Ж.Ёлдошев, Я.Исмадияров, А.Магруппов, С.Тургунов, М.Юлдашев, У.Ходжамкулов, З.Эрназаров, К.Абдурахимов, В.Садиев, Е.Алкарров, Б.Усманов, М.Мирсолиева, М.Инназаров, Ш.Юнусов, Л.Умаров, Г.Отамуродов, М.Матназарова, А.Ходжаев, Д.Маматкулов<sup>3</sup> и другие, проводили научные

<sup>3</sup> Джураев Р.Х. Организационно-педагогические основы интенсификации системы профессиональной подготовке в учебных заведениях профессионального образования. Автореф. дисс...док. пед. наук. – Тшкент, 1995. – 43 с.; Курбанов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Управление качеством образования. – Т.: Шарк, 2004. – 552 с.; Бегимкулов У.Ш. Педагогик таълим жараёналарини ахборотлаштиришни ташкил этиш ва бошқариш назарияси ва амалиёти. Пед.фан.док. ... дисс. – Тошкент, 2007. – 305 б.; Мардонов Ш. Педагог кадрларни таълимий кадрларлар асосида тайёрлаш ва малакасини оширишнинг педагогик асослари. Пед.фан.док. ...дисс. – Тошкент, 2006. – 302 б.; Закирова Ф.М. Теоретические и практические основы методической подготовки будущих преподавателей информатики в педагогических ВУЗах. Автореф. дисс. ...док.пед.наук. – Ташкент, 2009. – 39 с.; Муслимов Н.А. Касб таълими ўқитувчисини касбий шакллантиришнинг назарий методик асослари: пед.фан.док....дисс. – Тошкент, 2007. – 315 б.; Маъмуров Б.Б. Ўқитувчиларда акмеологик ёндашув асосида таълим жараёнини лойиҳалаш кўникмаларини ривожлантириш тизими: пед.фан.док....дисс. автореф. – Тошкент, 2018. – 32 б.; Олимов Қ.Т. Махсус фанлардан ўқув адабиётлари янги авлодини яратишнинг назарий-услубий асослари. Пед.фан.док. ...дисс. – Тошкент, 2005. – 286 б.; Шарипов Ш.С. Ўқувчилар касбий ижодкорлиги узвийлигини таъминлашнинг назарияси ва амалиёти. Пед.фан.док. ...дисс.автореф. – Тошкент, 2012. – 46 б.; Юзликаева Э.Р. Теория и практика подготовки учителя к диагностической деятельности: дисс... док. пед. наук. – Ташкент, 2012. – 284 с.; Ёлдошев Ж.Ғ. Таълим янгиланиш йўлида. – Т.: Ўқитувчи, 2000. – 207 б.; Иноятлов У.И. Теоретические и организационно-методические основы управления контроля качества образования в профессиональном колледже: дисс...док. пед.наук. – Ташкент, 2003. – 327 с.; Исмадияров Я.Ў. Олий педагогик таълим тизимида инновацион менежментни шакллантириш механизмларини такомиллаштириш: пед.фан.док....дисс. автореф. – Тошкент, 2018. – 32 б.; Магруппов А.М. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш: пед.фан.док....дисс. автореф. – Тошкент, 2017. – 31 б.; Тургунов С.Т. Теоретические основы управленческой деятельности директора средних общеобразовательных учреждений: Автореф.дис. ...докт.пед.наук. – Ташкент, 2007. – 43 с.; Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширишда таълим сифати менежментини такомиллаштириш: пед.фан.док.... дисс. автореф. – Тошкент, 2016. – 93 б.; Мирсолиева М.Т. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш: пед.фан.док(DSc)....дисс. автореф. – Тошкент, 2019. – 68 б.; Ходжамкулов У.Н. Педагогик таълим инновацион кластерининг илмий-назарий асослари: пед.фан.док(DSc)....дисс. – Чирчиқ, 2020. – 270 б.; Эрназаров З.Н. Олий таълим муассасаларида таълим сифатини иерархик бошқариш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Қарши, 2022. – 50 б.; Абдурахимов Қ.С. Олий таълим муассасалари раҳбар кадрларининг ахборотлар билан ишлаш компетентлигини ривожлантириш технологияларини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2022. – 46 б.; Садиев В. Олий таълим муассасаси трансформациясининг ташкилий-педагогик шароитларини яратиш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2022. – 53 б.; Алкарров Э.М. Ахборот-коммуникация технологиялари асосида педагог кадрлар узлуксиз касбий ривожланишини бошқариш самарадорлигини ошириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2021. – 54 б.; Усмонов Б.Ш. Олий таълим, фан ва ишлаб чиқариш интеграциясини кластерли ёндашувлар асосида инновацион ривожлантириш: педагогика фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2020. – 75 б.; Инназаров М.А. Малака ошириш тизимида педагог кадрлар касбий компетентлигини таъхислаш технологияларини такомиллаштириш (Олий таълим муассасалари мисолида): педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2020. – 51 б.; Юнусов Ш.Т. Таълимни халқаролаштириш шароитида олий таълим муассасаси халқаро ҳамкорлигини ривожлантиришни бошқариш механизмларини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2020. – 47 б.; Умаров Л.М. Электрон ахборот таълим ресурслари асосида педагоглар касбий компетентлигини ривожлантириш бошқарувини такомиллаштириш (халқ таълими педагогларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизими мисолида): педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. –Тошкент,

исследования по вопросам повышения качества обучения в высшем образовании, организации и управления процессами информатизации, развития профессиональной компетентности руководящих кадров, управления процессами повышения квалификации с использованием цифровых технологий, а также совершенствования механизмов реализации педагогического мониторинга в организациях высшего образования.

Среди учёных стран Содружества Независимых Государств (СНГ), такие как Е.Балганова, Е.Багаева, Е.Воронина, А.Галимов, А.Горелова, С.Данилов, Р.Давлатов, Г.Шапоренкова, Н.Лисенко, Ю.Маркелова, Е.Левина, В.Плотникова, И.Сошенко, З.Лукашения, Л.Фазлеева, Н.Тихонова, Н.Хлебникова<sup>4</sup> и другие, исследовали вопросы адаптивного управления

---

2020. – 48 б.; Отамуродов Ғ.Р. Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари бошқарув компетентлигини ривожлантиришнинг интеграллашган ахборот-методик тизимини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент – 2020. – 51 б.; Матназарова М.Б. Олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касбий компетентлигини узлуксиз ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2019. – 48 б.; Хўжаев А.А. Олий таълим муассасаларида таълим сифати мониторингини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2019. – 50 б.; Маматқулов Д.М. Малака ошириш жараёнида умумтаълим мактаб раҳбарларининг мафкуравий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2018. – 48 б.

<sup>3</sup> Балганова Е.В. Формирование профессиональных компетенций у бакалавров по направлению подготовки «Управление персоналом»: дисс. ... канд.пед.наук. – Новосибирск, 2018. – 223 с.; Багаева Е.П. Педагогическая модель адаптивного управления качеством образовательной деятельности студентов вуза: дисс. ... канд.пед.наук. – Казань, 2021. – 191 с.; Воронина Е.В. Менеджмент высшей школы как инструмент реформирования системы профессионального образования: дисс. ...канд.пед.наук. – Москва, 2001. – 242 с.; Галимов А.М. Организационно-педагогическая система адаптивного управления инновационным развитием ВУЗа: дисс. ... док.пед.наук. – Казань, 2019. – 429 с.; Горелова А.В. Формирование навыков коммуникативно-стратегического поведения менеджеров в процессе профессиональной подготовки в вузе: Автореферат дис. ... канд.пед.наук. – Ульяновск, 2018. – 26 с.; Данилов С.В. Логистика педагогических инноваций на основе кластерного подхода: дисс. ... док.пед.наук. – Ульяновск, 2021. – 535 с.; Давлатов Р.М. Управление качеством образования в вузе на основе информационно-коммуникационных технологий: дисс. ... канд.пед.наук. – Куляб, 2021. – 181 с.; Шапоренкова Г.А. Интегративно-целевое управление качеством образования: дисс. ... док.пед.наук. – Челябинск, 2010. – 409 с.; Лысенко Н.В. Управление качеством образования в техническом вузе: диссертация ... канд.пед.наук. – Ростов-на-Дону, 2006. – 238 с.; Маркелова Ю.В. Образовательная траектория как средство развития лидерских качеств будущего менеджера: Автореферат дис. ... канд.пед.наук. – Оренбург, 2019. – 24 с.; Левина Е.Ю. Система управления развитием высшего образования на основе информационно-когнитивного подхода: дисс. ... док.пед.наук. – Казань, 2018. – 414 с.; Плотникова В.Ю. Управление качеством образования школьников в системе модульного обучения: дисс. ... канд. пед.наук. – Москва, 2004. – 215 с.; Сошенко И.И. Управление социальными инновациями в сетевом взаимодействии образовательных организаций: дисс. ... канд.пед.наук. – Томск, 2021. – 217 с.; Лукашения З.В. Концептуальные основания консалтинга как педагогической технологии инновационного развития высшего учебного заведения: автореферат дис. ... доктора педагогических наук. – Калининград, 2018. – 50 с.; Фазлеева Л.Р. Развитие лидерских качеств студентов вуза с применением технологии социального проектирования: диссертация ... канд.пед.наук. – Казань, 2022. – 217 с.; Тихонова Н.В. Современное состояние и тенденции развития качества высшего образования в Канаде и Франции: дисс. ... канд.пед.наук. – Казань, 2022. – 229 с. Хлебникова Н.В. Практико-ориентированная адаптация студентов в системе «вуз – работодатель»: дисс. ... канд.пед.наук. – Киров, 2021. – 196 с.

<sup>4</sup> Балганова Е.В. Формирование профессиональных компетенций у бакалавров по направлению подготовки «Управление персоналом»: дисс. ... канд.пед.наук. – Новосибирск, 2018. – 223 с.; Багаева Е.П. Педагогическая модель адаптивного управления качеством образовательной деятельности студентов вуза: дисс. ... канд.пед.наук. – Казань, 2021. – 191 с.; Воронина Е.В. Менеджмент высшей школы как инструмент реформирования системы профессионального образования: дисс. ...канд.пед.наук. – Москва, 2001. – 242 с.; Галимов А.М. Организационно-педагогическая система адаптивного управления инновационным развитием ВУЗа: дисс. ... док.пед.наук. – Казань, 2019. – 429 с.; Горелова А.В. Формирование навыков коммуникативно-стратегического поведения менеджеров в процессе профессиональной подготовки в вузе: Автореферат дис. ... канд.пед.наук. – Ульяновск, 2018. – 26 с.; Данилов С.В. Логистика педагогических

образовательными организациями посредством оптимального согласования горизонтальных и вертикальных связей, оценки эффективности инновационной деятельности в высшем образовании, развития инновационных и предпринимательских компетенций у преподавателей и руководящих кадров высшего образования, а также управления кластерным взаимодействием высших учебных заведений в рамках научно-образовательной деятельности.

Среди зарубежных учёных, такие как Х.Ботикарио, М.Бернард, А.Нюман, С.Чен, П.Хеннинг, С.Суй, А.Джонс, С.Кинаш, С.Клинкенберг, Б.Прасти, Э.Верду, Г.Вайт<sup>5</sup> и другие, осветили проблемы и предложили решения по управлению адаптивной системой обучения для высших учебных заведений, оценке онлайн-обучения в статистике, активизации адаптивного образовательного процесса в высшем образовании, персонализации

---

инноваций на основе кластерного подхода: дисс. ... док.пед.наук. – Ульяновск, 2021. – 535 с.; Давлатов Р.М. Управление качеством образования в вузе на основе информационно-коммуникационных технологий: дисс. ... канд.пед.наук. – Куляб, 2021. – 181 с.; Шапоренкова Г.А. Интегративно-целевое управление качеством образования: дисс. ... док.пед.наук. — Челябинск, 2010. – 409 с.; Лысенко Н.В. Управление качеством образования в техническом вузе: диссертация ... канд.пед.наук. – Ростов-на-Дону, 2006. – 238 с.; Маркелова Ю.В. Образовательная траектория как средство развития лидерских качеств будущего менеджера: Автореферат дис. ... канд.пед.наук. – Оренбург, 2019. – 24 с.; Левина Е.Ю. Система управления развитием высшего образования на основе информационно-когнитивного подхода: дисс. ... док.пед.наук. – Казань, 2018. – 414 с.; Плотникова В.Ю. Управление качеством образования школьников в системе модульного обучения: дисс. ... канд. пед.наук. – Москва, 2004. – 215 с.; Сошенко И.И. Управление социальными инновациями в сетевом взаимодействии образовательных организаций: дисс. ... канд.пед.наук. – Томск, 2021. – 217 с.; Лукашенин З.В. Концептуальные основания консалтинга как педагогической технологии инновационного развития высшего учебного заведения: автореферат дис. ... доктора педагогических наук. – Калининград, 2018. – 50 с.; Фазлеева Л.Р. Развитие лидерских качеств студентов вуза с применением технологии социального проектирования: диссертация ... канд.пед.наук. – Казань, 2022. – 217 с.; Тихонова Н.В. Современное состояние и тенденции развития качества высшего образования в Канаде и Франции: дисс. ... канд.пед.наук. – Казань, 2022. – 229 с. Хлебникова Н.В. Практико-ориентированная адаптация студентов в системе «вуз – работодатель»: дисс. ... канд.пед.наук. – Киров, 2021. – 196 с.

<sup>5</sup> Boticario J.G., Santos O.C., Rosmalen P. Technological and management issues in providing adaptive education in distance learning universities // EADTU. Retrieved Dec. – 2005. – Vol.19. – P.2007.; Bernard R.M., Borokhovski E., Schmid R.F., Pickup D.I., Uptis R., Abrami P., ... & Jungert T. Twenty-first century adaptive teaching and individualized learning operationalized as specific blends of student-centered instructional events: A systematic review and meta-analysis // Review of Educational Research. – 2015. – Vol.85. – № 2. – P 275–314.; Newman A., Stokes P., Bryant G. Learning to adapt: A case for accelerating adaptive learning in higher education // Boston, MA: Education Growth Advisors. 2013.; Chen C.M., Lee H.M., Chen Y.H. Personalized e-learning system using item response theory // Computers & Education. – 2005. – Vol. 44. – №.3. – P. 237-255.; Henning P.A., Heberle F., Streicher A., Zielinski A., Swertz C., Bock J., Zander S. Personalized web learning: Merging open educational resources into adaptive courses for higher education // Personalization Approaches in Learning Environments. – 2014. – P.55-62.; Hsu C.K., Hwang G.J., Chang C.K. Development of a reading material recommendation system based on a knowledge engineering approach // Computers & Education. – 2010. – Vol 55. – № 1. – P.76–83.; Jones A. et al. Challenges in personalisation: supporting mobile science inquiry learning across contexts //Research and Practice in Technology Enhanced Learning. – 2013. – Vol.8. – №.1. – P.21-42.; Kinash S. Rehabilitating elephants: Higher education futures Australia // Education Technology Solutions. 2014. P. 54-57.; Klinkenberg S., Straatemeier M., van der Maas H.L.J. Computer adaptive practice of maths ability using a new item response model for on the fly ability and difficulty estimation // Computers & Education. 2011. – Vol. 57. – №.2. – P. 1813-1824.; Prusty B.G., Russell C. Engaging students in learning threshold concepts in engineering mechanics: adaptive eLearning tutorials // 17 th International Conference on Engineering Education (ICEE). 2011.; Verdu E. et al. Is adaptive learning effective? A review of the research // WSEAS International Conference. Proceedings. Mathematics and Computers in Science and Engineering. World Scientific and Engineering Academy and Society. 2008. – №.7.; White G. Adaptive Learning Technology Relationship with Student Learning Outcomes // Journal of Information Technology Education: Research. 2020. – № 19. – P.113-130.

электронных систем обучения, а также управления процессами создания адаптивных учебных материалов.

Однако концептуальные основы организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании, педагогические закономерности и принципы реализации данного процесса, роль и значение управленческих моделей, методологические и технологические основы обеспечения адаптивности внутреннего управления организаций высшего образования как необходимого механизма подготовки специалистов, а также обоснование подходов к адаптивному управлению в условиях инновационного развития остаются недостаточно изученными. Это обусловило необходимость проведения специальных научных исследований, направленных на совершенствование организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании.

**Связь темы диссертации с планом научно-исследовательских работ высшего учебного заведения, в котором выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в рамках прикладного проекта Института переподготовки и повышения квалификации системы высшего образования на тему «Организация учебной деятельности в системах высшего образования, переподготовки и повышения квалификации с использованием дистанционных технологий» (2022–2024 годы).

**Целью исследования** является совершенствование организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании.

**Задачи исследования:**

обоснована актуальность адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании как педагогической проблемы и определение приоритетных аспектов её реализации;

выявлены содержание, сущность, педагогико-психологические особенности адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании, а также факторы, связанные с образовательным менеджментом;

обоснованы организационно-педагогические условия, формы и принципы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшей школе;

совершенствована концептуальная модель адаптивного управления качеством высшего образования в условиях инновационного развития;

модернизирована организационно-педагогическая система адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании на основе «нелинейной модели» и полипарадигмального подхода.

**Объектом исследования** является адаптивное управление учебно-воспитательным процессом в высшем образовании. Экспериментальными исследованиями охвачены 122 преподавателей Национального университета Узбекистана, Каракалпакского государственного университета и

Ферганского государственного университета, 1612 студентов, а также 328 руководящих кадров — слушатели курсов повышения квалификации Института переподготовки и повышения квалификации системы высшего образования.

**Предмет исследования** составляют содержание, модель и организационно-педагогическая система адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании.

**Методы исследования.** В ходе исследования были использованы методы сравнительно-критического анализа, анализа и синтеза, анкетирование, интервью, беседы, экспертный анализ, педагогический эксперимент и математико-статистический анализ.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

определены приоритетные аспекты адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании с учетом взаимосвязи и обусловленности этапов полипарадигмального подхода, таких как прогнозирование и моделирование, направленных на достижение целей, предусматривающих оптимальное сочетание действий по активному использованию сильных сторон систем с учетом факторов внешней и внутренней среды, а также защиты от негативных воздействий;

совершенствовано содержание адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании на основе приоритетности повышения продуктивности процессов проектирования системы профессиональных компетенций будущих специалистов как эффективной и долгосрочной образовательной инвестиции путем рационального выбора образовательной политики и стратегии развития, полного учета мировых тенденций образования и определения траекторий развития в соответствии с международными стандартами и критериями;

совершенствованы организационно-педагогические условия адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании на основе подхода парадигмального разнообразия путем строгого установления методологической значимости закономерностей и принципов, связанных с целостной системной, внутренней и личностной управляемостью, обеспечивающей одновременное достижение целей инновационных изменений и устойчивого развития на основе интеграционных механизмов;

совершенствована концептуальная модель адаптивного управления качеством высшего образования в условиях инновационного развития путем непосредственного учета идентивности обратной связи организационно-технологического компонента с такими технологиями, как процессные, проектные и функциональные модели централизованного, децентрализованного и личностного уровней управления, а также методик контроля и оценки эффективности развития, интеграционных и активизирующих механизмов учебно-воспитательного процесса;

совершенствована организационно-педагогическая система адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании в связи с инновационным потенциалом путем развития этапа трансформационного взаимодействия с внешней средой в соответствии с проектной моделью, а также посредством разработки организационных, педагогических, психологических, дидактических и воспитательных условий реализации фасилитационного образовательного процесса на основе стандартов и программ, направленного на развитие кластерной и сетевой совместной деятельности.

**Практические результаты исследования** состоят в следующем:

разработана учебная программа курса переподготовки и повышения квалификации по направлению «Управление качеством образования»;

разработана учебная программа курса переподготовки и повышения квалификации по направлению «Менеджмент системы образования»;

создан учебно-методический комплекс модулей «Управление и стратегическое развитие высшего учебного заведения», «Качественное образование и академическое предпринимательство в университетах», «Инновационная деятельность, компетентность и профессионализм менеджера образования»;

созданы видеолекции по модулю «Принятие стратегических решений и форсайт в образовательном процессе»;

разработаны научно-методические рекомендации по совершенствованию организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании.

**Достоверность результатов исследования** объясняется четкой постановкой проблемы, чётким определением границ её изучения, основанием теоретических данных на теоретические идеи зарубежных и местных педагогов-ученых, использованием методов сравнительно-критического анализа, анализа и синтеза, социометрических методов (анкетирование, интервью, беседы), педагогического эксперимента, математического и статистического анализа, внедрением теоретических положений в практику, а также подтверждением полученных результатов уполномоченными организациями.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования объясняется обоснованием актуальности педагогической проблемы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании и того, что адаптивное управление является приоритетным фактором модернизации системы высшего образования; уточнением организационно-педагогических аспектов управления инновационным развитием высшего образования; разработкой организационно-педагогических условий адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании; а также определением организационно-педагогических форм и принципов адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании.

Практическая значимость результатов исследования определяется совершенствованием концептуальной модели адаптивного управления качеством высшего образования в условиях инновационного развития; уточнением социально-педагогических аспектов адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании; разработкой организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании; стратегией использования организационно-педагогической системы адаптивного управления для повышения качества образования; организацией адаптивного управления учебно-воспитательными процессами по показателям качества высшего образования; а также совершенствованием механизмов формирования моделей и инструментов интегрированной системы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании.

**Внедрение результатов исследования.** На основе полученных научных результатов по совершенствованию организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании:

Практические предложения и рекомендации по определению приоритетных аспектов адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании с учетом внешних и внутренних факторов, направленных на активное использование сильных сторон систем и защиты от негативных воздействий, а также с учетом взаимосвязанности и обусловленности этапов полипарадигмального подхода, таких как прогнозирование и моделирование, были использованы при разработке требований к содержанию и качеству повышения квалификации руководящих кадров (Справка Министерства высшего образования, науки и инноваций № 4/17-4/4-20309 от 21 октября 2024 года). В результате этого были усовершенствованы современные знания и навыки руководящих кадров в области управления качеством образования и развитием их инновационной компетентности;

Практические предложения и рекомендации по совершенствованию содержания адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании на основе приоритетности повышения продуктивности процессов проектирования системы профессиональных компетенций будущих специалистов как эффективной и долгосрочной образовательной инвестиции, путем рационального выбора образовательной политики и стратегии развития, полного учета мировых тенденций образования и определения траекторий развития в соответствии с международными стандартами и критериями, были использованы при разработке Порядка организации процессов непрерывного повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших учебных заведений, утвержденного Приложением №1 к Постановлению Кабинета Министров от 23 сентября 2019 года №797 «О дополнительных мерах по дальнейшему

совершенствованию системы повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших учебных заведений» (Справка Министерства высшего образования, науки и инноваций №4/17-4/4-20309 от 21 октября 2024 года). В результате была внедрена комплексная методология мониторинга и оценки эффективности адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в систему повышения квалификации;

Практические предложения и рекомендации по совершенствованию организационно-педагогических условий адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании на основе подхода парадигмального разнообразия, направленных на обеспечение достижения одновременно целей инновационных изменений и устойчивого развития через интеграционные механизмы, путем четкого определения методологической значимости закономерностей и принципов, связанных с целостной системной, внутренней и личностной управляемостью, были использованы для уточнения изменений, внесенных в порядок самостоятельного повышения квалификации по специальности на основе Постановления Кабинета Министров от 11 июля 2024 года №415 «О мерах по эффективной организации системы переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших учебных заведений» (Справка Министерства высшего образования, науки и инноваций №4/17-4/4-20309 от 21 октября 2024 года). В результате была обеспечена согласованность процессов адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании и самостоятельного повышения квалификации руководящих и педагогических кадров;

Практические предложения и рекомендации по совершенствованию организационно-технологического компонента концептуальной модели адаптивного управления качеством высшего образования в условиях инновационного развития, с учетом непосредственного влияния обратной связи технологий, таких как процессные, проектные и функциональные модели централизованного, децентрализованного и личностного уровней управления, а также методик контроля и оценки эффективности развития, интеграционных и активизирующих механизмов учебно-воспитательного процесса, были использованы при разработке адаптивной системы управления учебно-воспитательными процессами в рамках прикладного проекта IL-4821091576 «Организация учебной деятельности в системах высшего образования, переподготовки и повышения квалификации с использованием дистанционных технологий» (2022–2024 годы), выполненного Институтом переподготовки и повышения квалификации системы высшего образования (Справка Министерства высшего образования, науки и инноваций №4/17-4/4-20309 от 21 октября 2024 года). В результате была обеспечена эффективность системы адаптивного управления качеством высшего образования;

Практические предложения и рекомендации по совершенствованию организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-

воспитательными процессами в высшем образовании, связанной с инновационным потенциалом, путем развития этапа трансформационного взаимодействия с внешней средой в соответствии с проектной моделью, а также разработки организационных, педагогических, психологических, дидактических и воспитательных условий реализации фасилитационного образовательного процесса на основе стандартов и программ для развития кластерной и сетевой совместной деятельности, были использованы при разработке раздела подготовки педагогических кадров к адаптивному управлению учебно-воспитательными процессами в рамках прикладного проекта ОТ-2019-23 «Научно-методическое обеспечение подготовки педагогических кадров с использованием современных ИКТ» (2019–2021 годы), выполненного Институтом переподготовки и повышения квалификации системы высшего образования (Справка Министерства высшего образования, науки и инноваций №4/17-4/4-20309 от 21 октября 2024 года). В результате была обеспечена помощь в развитии компетентности педагогов в области адаптивного управления учебно-воспитательными процессами.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования обсуждены на 5 республиканских и 4 международных научно-практических конференциях.

**Публикация результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано всего 26 научных работы, включая 1 монографию, а также 16 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, из них 10 статей опубликованы в республиканских и 6 — в зарубежных журналах.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертации, проанализированы зарубежные научные исследования по теме диссертации, описаны цель и задачи, а также объект и предмет исследования, показано соответствие важнейшим направлениям развития науки и технологий республики, раскрыта научная новизна работы, изложены практические результаты, объяснена достоверность полученных результатов, раскрыта научная и практическая значимость работы, приведены сведения о внедрении результатов исследования в практику, публикациях и структуре диссертации.

В первой главе диссертации под названием **«Теоретико-методологические основы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании»**, раскрыто, что адаптивное управление учебно-воспитательными процессами в высшем образовании является актуальной педагогической проблемой и приоритетным фактором модернизации системы высшего образования.

Также освещены организационно-педагогические аспекты адаптивного управления инновационным развитием высшего образования.

В современных условиях анализ моделей управления и стратегий развития высших учебных заведений (ВУЗов), а также поиск путей, методов и технологий их адаптации к быстро меняющимся условиям внешней среды требует глубокого изучения. Решение многогранных проблем адаптации концепции гибкого управления к изменениям в высшем образовании требует рассмотрения эффективных подходов, алгоритмов и методов реализации ключевых направлений. Это предполагает изучение закономерностей, организационных принципов и их синергетического сочетания в процессе применения модели управления.

Для обеспечения эффективной работы адаптивной системы управления высшим образованием и конкурентоспособности образовательных услуг на рынке образования необходимо непрерывное приспособление к изменениям внешней среды. Это требует формирования организационно-экономического механизма адаптации, внедрения его в общую систему управления учреждением, развития идеологии адаптивного управления, а также приведения нормативно-правовой базы в соответствие с целями модернизации образовательного процесса.

Адаптивное управление — это процесс совершенствования стратегии управления, предполагающий оценку эффективности системного, целенаправленного воздействия. Адаптивная система представляет собой социально обусловленную целостность, которая оказывает эффективное влияние на развитие личности участников целостного педагогического процесса, основываясь на гармоничном взаимодействии их внутренних качеств, окружающей среды, а также её духовных и материальных ценностей.

Адаптивная система представляет собой феномен, обладающий способностью к адаптации. В этом смысле, адаптивное образование является процессом приспособления к изменяющимся условиям внешней среды, которое, с одной стороны, максимально раскрывает потенциал личности в соответствии с её индивидуальными особенностями, а с другой стороны, представляет собой социально-педагогическую систему.

На основе анализа источников сделан вывод, что адаптивное управление, во-первых, представляет собой оптимальное сочетание действий, направленных на активное использование сильных сторон системы с учётом внешних и внутренних факторов, а также на защиту от негативных воздействий. Во-вторых, это полипарадигмальный подход, который предусматривает достижение целей управления посредством воздействий, реализуемых с использованием методов адаптивного управления.

Наиболее характерные особенности адаптивного управления педагогическими системами включают следующие аспекты:

Во-первых, в системе адаптивного управления создаются необходимые условия для каждого участника педагогического процесса на основе учета

различных склонностей и способностей. При проектировании этих необходимых условий важно четко понимать потребности субъектов педагогической системы и то, что соответствует их мотивационным областям;

Во-вторых, адаптивное управление строится на основе учета характеристик субъектов, природы человека, его социальной и духовно-нравственной сущности.

В-третьих, адаптивное управление стремится максимально учитывать индивидуальные особенности личности (ее потребности, уровень осознания, эмпатию и способность участвовать в процессе деятельности).

Система адаптивного управления основывается на гуманистическом развитии личности, и с этой точки зрения человек рассматривается как неотъемлемое единство. В рамках адаптивного управления все профессиональные действия руководителя и преподавателя исходят из признания ценности человеческой личности. Поэтому ключевым и определяющим элементом их деятельности является понимание уникальности личности и её самооценка как ценности. Адаптивное управление высшим образованием – это не административный подход к расширению возможностей системы, а рациональный выбор образовательной политики и стратегии развития.

В соответствии с постоянно меняющимися глобальными тенденциями на мировом уровне становится приоритетной задача разработки и внедрения эффективных механизмов инновационного развития системы высшего образования нашей республики. Это важно не только для сохранения самобытности национальной системы обучения и её лучших традиций, но и для полного учета мировых образовательных тенденций, а также определения траекторий развития, соответствующих международным стандартам и критериям.

Следует подчеркнуть, что в последние годы в нашей стране активно формируется сетевая модель, и тенденции, а также основные потребности населения в сфере высшего профессионального образования изменились. Если ранее ставилась задача обеспечения привлекательности образования, то сегодня вопрос качества образовательных услуг, инвестиций в образование и подготовки кадров приобретает горизонтальный характер. Повышение качества высшего профессионального образования для различных слоев и групп населения определяет новый вектор его развития, направленный на подготовку специалистов для инновационной, "зеленой" и знаниевой экономики. Именно поэтому переход от традиционного образования к современному, соответствующему требованиям времени, становится важнейшим приоритетом для развития экономики и страны в целом (см. рисунок 1).



**Рисунок 1. Объективная необходимость инновационного развития, новая концепция подготовки кадров и её приоритетные аспекты**

Отличие инновационного подхода от традиционного образования заключается в том, что затраты на подготовку кадров рассматриваются как эффективные и долгосрочные инвестиции, где акцент делается не на общем объеме знаний, а на освоении необходимых профессиональных компетенций, то есть на конкретном наборе знаний, навыков самостоятельного поиска, анализа и обработки нужной информации, а также профессиональных способностей. Кроме того, учебный процесс должен быть ориентирован на практическую деятельность. Это требует формирования высших учебных заведений как интеграции фундаментальной науки, образования и производственного процесса.

Во второй главе диссертации озаглавленной как «**Организационно-педагогические основы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании**», раскрыты организационно-педагогические условия, формы и принципы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании, а также концептуальная модель адаптивного управления качеством высшего образования в условиях инновационного развития.

В условиях стремительного развития науки и техники в современном мире развитие самостоятельного образовательного процесса в системе высшего образования и формирование системы, основанной на технологии "знание через науку", а также создание "образовательно-научно-производственного комплекса" и совершенствование инновационно-интеграционного механизма между ними имеют важное значение. Эффективная деятельность и устойчивое развитие высшего образования

являются одной из приоритетных стратегических задач государства и общества, решение которой влияет на конкурентоспособность национальной экономики. В связи с этим глубокая модернизация системы высшего образования на основе инновационного социально-экономического развития в нашей стране охватывает такие аспекты, как дидактическое, методическое, нормативно-правовое, материально-техническое, информационное обеспечение, содержательные, технологические, институциональные, организационные и управленческие компоненты системы образования.

Анализ стратегических целей и задач развития местных университетов, расположенных в различных регионах нашей страны, с учетом их размера (крупные или мелкие) и административной принадлежности показывает, что в зависимости от масштаба, исторического контекста и текущего потенциала у них существуют различные стратегические цели инновационного развития разного уровня. Данная ситуация, исходя из стратегических целей развития, позволяет дифференцировать уровни (состояния) инновационного развития высших учебных заведений, в частности, выявить гибкую структуру управления современными высшими учебными заведениями в контексте их инновационного развития, а также определить уровни целей развития и специфику подходов к управлению.

В общем, по нашему мнению, инновационное развитие современных местных высших учебных заведений характеризуется следующими типичными организационно-педагогическими проблемами, которые наиболее полно проявляются на этапах изменений или корректировок:

1. В большинстве высших учебных заведений существуют институциональные проблемы, связанные с отсутствием местных нормативных документов, таких как долгосрочная стратегия инновационного развития.

2. Организационные проблемы, возникающие в результате фрагментации инновационной деятельности, диспропорции функций и процессов развития образовательного учреждения, а также отсутствия разработанных порядков и механизмов эффективной патентной защиты инновационных технологий, созданных на базе университета и его дочерних предприятий, и других факторов.

3. Проблемы, связанные с кадрами, обусловлены недостаточной подготовкой отдельных категорий руководящих и педагогических кадров для участия в инновационных разработках. Кроме того, это связано с активным внедрением инноваций, а также с дополнительными рисками, из-за которых некоторые преподаватели не желают участвовать в инновационном развитии.

4. Методологические проблемы проявляются в сложности комплексной количественной оценки эффективности инновационного развития высшего учебного заведения, а также в недостаточной разработанности инструментов для совместного применения различных подходов к инновационному развитию высшего образовательного учреждения.

Исследования показывают, что в повседневном взаимодействии со студентами в высших учебных заведениях мы видим среди них талантливую молодёжь, способную работать в ведущих технопарках мира. Однако одного таланта, глубоких теоретических знаний, развитой памяти или высокого интеллектуального уровня недостаточно без знакомства с современными технологиями и овладения практическими навыками. На сегодняшний день не все вузы располагают такими техническими возможностями. Именно поэтому внедрение научных инноваций в образовательную среду является крайне важным фактором, реализуемым через организацию обучения на основе приоритетных научных направлений, опирающихся на достижения науки, освоение студентами научных открытий и укрепление материально-технической базы образовательной системы.

Следует помнить одну важную проблему: ценность современного диплома высшего образования постепенно снижается. Сегодня работодатели предпочитают нанимать не выпускников без опыта работы, а специалистов с опытом. Что нужно сделать для решения этой проблемы?

Оценка эффективности деятельности высших учебных заведений является одной из актуальных задач. Наиболее важным среди них является уровень спроса на высшее образование в обществе. Эти показатели, прежде всего, интересуют абитуриентов, их родителей, а также тех, кто желает продолжить обучение в том или ином высшем учебном заведении. Для определения эффективности и рейтинга высшего учебного заведения используются следующие ключевые показатели: интеллектуальный потенциал педагогов, материально-техническая база высшего учебного заведения, качество образования, профессиональное мастерство подготовки кадров, проведение научно-исследовательских работ в высшем учебном заведении.

Эффективность инновационного развития высшего учебного заведения зависит от использования подходов и технологий управления в условиях развития социально-экономических отношений, которые проявляются в адаптивном управлении. Именно поэтому в ходе исследования адаптивное управление было интерпретировано как процесс модернизации, направленный на обеспечение достижения одновременно целей инновационных изменений и устойчивого развития за счет интеграционных механизмов. Адаптивное управление рассматривается как эффективное воздействие с учетом изменений во внутренней и внешней среде, где приоритет отдается педагогическим и информационным технологиям в деятельности высшего образования.

На основе подхода парадигмального разнообразия в ходе исследования были уточнены закономерности и принципы реализации организационно-педагогических условий адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании (см. таблицу 1).

Таблица 1

**Закономерности и принципы реализации организационно-педагогических условий адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании**

| <b>Уровни адаптивного управления</b> | <b>Законы адаптивного управления</b>                                                                                                                                    | <b>Принципы адаптивного управления</b>                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Целостно-системный</b>            | Адаптивная система управления высшим образованием должна соответствовать его особенностям, текущему состоянию и тенденциям                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимная согласованность;</li> <li>• Единство управленческих стратегий</li> </ul>                                                                                                            |
|                                      | Если целевой компонент системы обосновывает необходимость адаптивного управления, высшее образование получает новый вектор развития                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Целенаправленность развития;</li> <li>• Жизнеспособность и достижимость целей</li> </ul>                                                                                                     |
| <b>Внутренний</b>                    | Кооперация высшего образования с внешней средой определяет этапы адаптивного управления: валидацию, коррекцию, реструктуризацию                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимная обусловленность;</li> <li>• Синергизм</li> </ul>                                                                                                                                    |
|                                      | Совершенствование адаптивного управления в высшем образовании связано с приоритетным использованием функционального, процессного, деятельностного и проектного подходов | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Целесообразная интеграция управленческих подходов;</li> <li>• Комплексность;</li> <li>• Паритетность;</li> <li>• Интегративность;</li> <li>• Системность;</li> <li>• Цифровизация</li> </ul> |
| <b>Личностный</b>                    | Проектирование и реализация инновационной деятельности в высшем образовании зависят от ценностной ориентации руководителей и педагогов на инновационные процессы        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обратная связь;</li> <li>• Определение критериев оценки;</li> <li>• Эффективность</li> </ul>                                                                                                 |
|                                      | Конкурентоспособность выпускников вузов зависит от развития у них гибких (Soft skills) и специальных (Hard skills) компетенций                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Педагогическая поддержка образовательного процесса;</li> <li>• Конкурентоспособность;</li> <li>• Субъектность;</li> <li>• Ориентация на развитие функциональных компетенций</li> </ul>       |

Методологическое значение принципов, приведённых в таблице 1, заключается в том, что они, прежде всего, позволяют расширить интеграцию научных достижений и передового опыта в сфере высшего образования, отражают взаимосвязи между общими характеристиками основных элементов адаптивного управления и процессов. Кроме того, они раскрывают содержание закономерностей, присущих целостной системной, внутренней и личностной управляемости, и объединяют в себе диалектическое единство областей знаний и методов, расположенных в рамках единой общей системы.

Адаптивное управление учебно-воспитательными процессами в высшем образовании также напрямую связано с инновационной инфраструктурой.

Инновационная инфраструктура представляет собой совокупность хозяйствующих субъектов, которые вносят вклад в осуществление инновационной деятельности, включая предоставление услуг по созданию и продаже инновационной продукции.

Инновационная инфраструктура включает в себя технопарки, инновационные и инновационно-технологические центры, бизнес-инкубаторы, различные финансово-экономические фонды и финансовые институты, центры передачи технологий, консалтинговые организации, предоставляющие услуги по использованию объектов интеллектуальной собственности, стандартизации и сертификации для инновационных субъектов, сотрудников образовательных учреждений, инновационных центров, бизнес-инкубаторов, технопарков и других организаций, базы данных информационных ресурсов и знаний, аналитические, статистические и информационные центры, обеспечивающие использование данных, а также организации, обеспечивающие вывод инновационной продукции на рынки и её продажу.

В процессе перевода высших учебных заведений в инновационную категорию необходимо формировать соответствующую инфраструктуру для создания условий использования производственных ресурсов малыми инновационными предприятиями. В связи с этим целесообразно создание инновационных центров, технопарков или центров инновационных технологий с целью обеспечения возможности использования производственных мощностей и необходимого оборудования учёными, исследователями, студентами, изобретателями и рационализаторами.

Формирование организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании должно базироваться на подходе парадигмального разнообразия, учитывающем правила ведущих педагогических парадигм и теорий управления, которые в настоящее время считаются основополагающими. К таким педагогическим парадигмам и теориям управления можно отнести следующие: компетентностная парадигма высшего образования, классические теории управления образовательными организациями, теория тотального управления качеством образования, теория систем сбалансированных показателей и другие.

Обеспечение успешного выполнения требований, предъявляемых к адаптивному управлению учебно-воспитательными процессами в высшем образовании, требует разработки особой концептуальной модели, основанной на современных педагогических трендах, которые выделяются гибкостью, психологическим комфортом и устойчивым развитием в сфере высшего образования и научной деятельности, направленной на совершенствование качества образования. Именно поэтому в рамках исследования была разработана концептуальная модель адаптивного управления качеством высшего образования в условиях инновационного развития (см. рисунок 2).



**Рисунок 2. Концептуальная модель адаптивного управления качеством высшего образования в условиях инновационного развития**

Модель, представленная на рисунке 2, выражает концепцию адаптивного управления качеством высшего образования в условиях инновационного развития и отражает сущность адаптивного управления инновационным развитием высшего образования как многоэтапного процесса модернизации организационно-управленческой и педагогической деятельности. Она обеспечивает последовательное достижение инновационных целей на основе устойчивости высшего учебного заведения к внешним воздействиям, внесения корректировок в типы и формы деятельности, а также перестройки внешней среды исходя из инновационного потенциала высших учебных заведений. Модель состоит из целевого и методологического, теоретического, организационного, результативного и оценочного компонентов.

Концепция адаптивного управления качеством высшего образования в условиях инновационного развития обобщает положения управленческой компетентностной, системной, синергетической, коммуникативно-

диалоговой, культурологической, личностно-деятельностной, психологической и психотерапевтической подходов. Она основана на использовании средств компетентностной парадигмы в реализации образовательных программ, а также применяет методику контроля и оценки инновационного учебно-воспитательного процесса в высшем образовании на основе сбалансированных систем и ключевых показателей эффективности (см. рисунок 3).



**Рисунок 3. Основные элементы адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании**

Наличие гибкого управления качеством является основным условием формирования эффективной образовательной политики, которое служит руководством к действию для всех элементов данной системы. По своей сути, без разработки контрольных мер по управлению качеством, учитывающих отсутствие прогнозов и гибкость, невозможно эффективно

реализовать образовательную политику. Поскольку задачи, связанные с определёнными полномочиями, часто выполняются без должного контроля со стороны руководства на всех уровнях, это не приводит к желаемым результатам. Поэтому политика гибкого управления качеством определяется как совокупность управленческих решений, мероприятий и действий, направленных на привлечение ресурсов университета, их эффективное перераспределение, а также на организацию учебно-воспитательной деятельности в соответствии с действующими стандартами.

В третьей главе диссертации озаглавленной **«Стратегия адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в контексте модернизации системы высшего образования»**, подробно освещены социально-педагогические аспекты адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании, организационно-педагогическая система и стратегия ее применения.

В нашей Республике рост числа высших учебных заведений и увеличение количества студентов, в свою очередь, формируют определенные требования к подготовке преподавателей, которые будут участвовать в подготовке специалистов, способных отвечать современным запросам изменяющихся условий. Также возрастают требования к повышению квалификации и переподготовке профессорско-преподавательского состава.

При реализации адаптивного управления важно не только установить партнерские отношения с научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими учреждениями, но и наладить сотрудничество с производственными предприятиями. В процессе повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров системы высшего образования значительное место занимает изучение технологических процессов на производственных предприятиях, основных проблем, которые необходимо решать на этих предприятиях, а также путей их решения.

В организационно-педагогической системе адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании личностно-профессиональное развитие субъекта играет определяющую роль для быстрого развития способности решать инновационные задачи, характерные для конкретной области профессиональной деятельности. Любую связанную с учебно-воспитательным процессом проблему в высшем образовании можно рассматривать как единый комплекс, состоящий из трех подсистем: анализ проблемы в виде набора задач (первый этап); систематизация проблем в виде конструкта (плана, сценария, алгоритма) (второй этап); реализация данного конструкта для достижения конкретной цели (третий этап). Для выполнения каждого этапа профессионального развития необходимы управленческие навыки и объем знаний, основанных на обратной связи, которые соответствуют уровню качества как важному элементу адаптивного управления.

Известно, что в современных условиях любая организация высшего образования ориентирована на инновационное развитие. Однако само

развитие отличается по своим целям, направлениям и механизмам в зависимости от конкретной организации высшего образования и специфики отрасли. Именно поэтому в ходе исследования была разработана организационно-педагогическая система адаптивного управления инновационным развитием высшего образования, состоящая из дифференцированных этапов (см. таблицу 2).

**Таблица 2**

**Организационно-педагогическая система адаптивного управления  
инновационным развитием высшего образования**

| Этапы<br>адаптивного<br>управления<br>высшим<br>образованием                                 | Адаптивные<br>модели управления<br>высшим<br>образованием                                                                                         | Педагогические условия                                                                      |                                                                                 |                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              |                                                                                                                                                   | Организа-<br>цио-<br>нно-<br>педагогичес-<br>кие                                            | Психолого-<br>педагогически-<br>е                                               | Дидактико-<br>воспитательные                                                                         |
| Этап адаптации<br>системы<br>управления к<br>внешним<br>изменениям                           | Системно-<br>функциональная<br>модель на основе<br>единства<br>информационно-<br>аналитических<br>систем                                          | Общее<br>управление<br>качеством<br>образования                                             | Устранение<br>сопротивления<br>внедрению<br>новшеств                            | Применение<br>компетентного<br>подхода в учебно-<br>воспитательном<br>процессе                       |
| Этап коррекции<br>деятельности с<br>учётом<br>факторов<br>внутренней и<br>внешней среды      | Процессная модель,<br>основанная на<br>методике «В каком<br>состоянии?» и «В<br>каком состоянии<br>должно быть?»                                  | Интегрирова-<br>нные<br>информацион-<br>ные системы<br>управления                           | Развитие<br>инновационно-<br>го потенциала                                      | Развитие<br>адаптивных<br>способностей у<br>выпускников                                              |
| Этап<br>трансформации<br>с внешней<br>средой,<br>связанный с<br>инновационным<br>потенциалом | Проектная модель,<br>применяемая для<br>реализации задач<br>инновационного<br>развития высшего<br>образования на<br>основе проектной<br>структуры | Развитие<br>кластерного и<br>сетевого<br>взаимодействи-<br>я высших<br>учебных<br>заведений | Педагогическа-<br>я поддержка<br>инновационно-<br>й активности<br>(фасилитация) | Реализация<br>фасилитационного<br>образовательного<br>процесса на основе<br>стандартов и<br>программ |

По моему мнению, основные направления стратегии развития системы образования должны быть направлены на выполнение следующих задач:

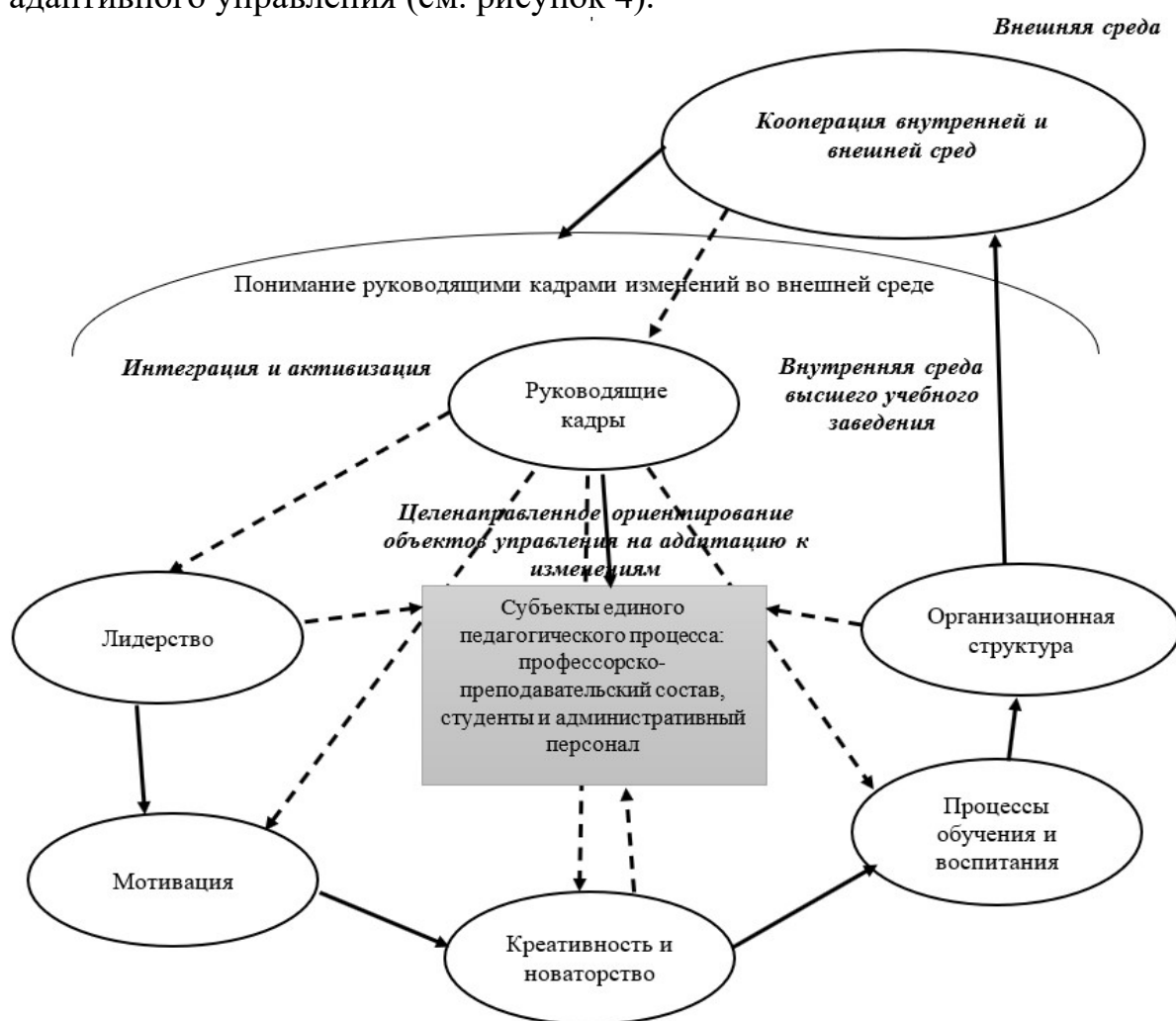
создание содержания образования, основанного на компетенциях и ориентированного на персонализацию;

формирование высокопрестижного учебного заведения, обеспечивающего эффективное усвоение содержания образования посредством инновационных методов и технологий обучения, учитывающих индивидуальные особенности обучающихся;

создание новой системы управления, основанной на государственно-общественном и государственно-частном партнерстве, которая включает цифровизацию, прозрачность и эффективные механизмы регулирования в сфере образования;

формирование образовательной инфраструктуры, отвечающей современным требованиям и обеспечивающей непрерывное образование; разработка нового механизма финансирования образования, который обеспечивает устойчивость и использование разнообразных источников.

Реализация данной стратегии позволит перестроить содержание образования, систему подготовки кадров, систему управления образованием и образовательную инфраструктуру в соответствии с передовой международной практикой и концепцией развития Узбекистана. Это также обеспечит устойчивое развитие экономики, основанной на знаниях, в нашей стране. Основными условиями успешной реализации стратегии развития системы образования являются четкое представление о ее целях и содержании, поддержка со стороны общества, а также формирование эффективного механизма, обеспечивающего ее выполнение. В рамках исследования был разработан интеграционный и активизирующий механизм управления учебно-воспитательным процессом на основе системы адаптивного управления (см. рисунок 4).



**Рисунок 4. Интеграционный и активизирующий механизм управления учебно-воспитательным процессом на основе адаптивной системы управления**

Как видно из рисунка 4, управление учебно-воспитательным процессом на основе адаптивной системы управления основывается на интеграционных и активизирующих процессах, инициируется «снизу», то есть начинается с инициативы субъектов единого педагогического процесса, и предполагает постепенное самоорганизующееся развитие.

В четвертой главе диссертации, озаглавленной **«Организация и проведение педагогических экспериментов»**, освещена методика, результаты и статистический анализ опытно-экспериментальных работ по оценке эффективности процессов адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании в условиях инновационного развития.

Концепция исследования была определена следующим образом: организационно-педагогическая система адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании, основанная на компетентностном подходе и объединяющая различные парадигмы, во-первых, представляет собой саморазвивающееся педагогическое явление, которое охватывает совокупность интегрированных моделей управления для обеспечения инновационного развития высшего образования; во-вторых, адаптивное управление учебно-воспитательным процессом в условиях инновационного развития высшего образования как педагогическое явление характеризуется взаимосвязанностью и обусловленностью, а также расширяет возможности множества элементов, обладающих такими качествами, как открытость, нелинейность, неравновесность, синергетичность и постоянное развитие; в-третьих, адаптивная система управления выступает детерминантой повышения качества подготовки кадров и инновационного развития высшего образования, формируя при этом связанные с ней потребности; в-четвертых, проектирование и внедрение моделей адаптивного управления в соответствии с целями инновационного развития способствует повышению эффективности учебно-воспитательных процессов в высшем образовании.

Содержание и модель концепции адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании, разработанной в соответствии с концепцией исследования, были апробированы в Национальном университете Узбекистана, Каракалпакском государственном университете и Ферганском государственном университете.

В качестве базы для развития компетенций руководящих кадров в области адаптивного управления был выбран Институт переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования. В процессе обучения были внедрены такие учебные модули, как «Нормативно-правовые основы высшего образования», «Инновационная деятельность, компетентность и профессионализм менеджера образования», «Цифровые технологии в управлении высшим образованием», «Системный анализ в управлении высшим образованием», «Стратегическое принятие решений и форсайт в образовательном процессе», «Современные компетенции в

организации образовательного процесса». Результаты оценки компетенций руководящих кадров в области адаптивного управления приведены в таблице 3.

**Таблица 3**

**Результаты оценки компетенций руководящих кадров в области адаптивного управления**

| Уровни                | Мотивационный компонент |              |              | Когнитивный компонент |              |              | Деятельностный компонент |              |              |
|-----------------------|-------------------------|--------------|--------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------------------|--------------|--------------|
|                       | 2022 год                | 2023 год     | 2024 год     | 2022 год              | 2023 год     | 2024 год     | 2022 год                 | 2023 год     | 2024 год     |
| Низкий (Н) (коэф. 0)  | 32,7                    | 10,9         | 4,6          | 63,5                  | 24,6         | 13,4         | 75,8                     | 46,4         | 21,2         |
| Средний (С) (коэф. 0) | 40,4                    | 49,3         | 36,7         | 20,4                  | 39,5         | 45,9         | 14,8                     | 28,3         | 40,6         |
| Высокий (В) (коэф. 0) | 26,9                    | 39,8         | 58,7         | 17,1                  | 35,9         | 40,7         | 9,4                      | 25,3         | 38,2         |
| <b>Итого (И)</b>      | <b>0,728</b>            | <b>0,858</b> | <b>0,954</b> | <b>0,584</b>          | <b>0,792</b> | <b>0,852</b> | <b>0,501</b>             | <b>0,671</b> | <b>0,814</b> |

В ходе основного эксперимента, проведенного в высших учебных заведениях, выбранных в качестве объекта исследования, было показано, что адаптивное управление учебно-воспитательным процессом напрямую влияет на повышение качества образования, рост спроса на выпускников на рынке труда, удовлетворенность профессорско-преподавательского состава результатами своей трудовой деятельности, а также увеличение активности студентов в различных направлениях высшего образования.

Стратегическая эффективность адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании напрямую зависит от использования принципа обратной связи. На практике этот принцип может быть реализован через блок социологического мониторинга, проведенного в рамках информационных систем управления адаптивным высшим образованием. В качестве условия качества проведения социологического мониторинга выступают его регулярность, прозрачность и проверка результатов. Именно поэтому в рамках исследования также было уделено внимание анализу результатов социологических исследований, связанных с адаптивным управлением учебно-воспитательным процессом в высшем образовании в условиях инновационного развития.

С целью определения динамики инновационной компетентности профессорско-преподавательского состава в 2022, 2023 и 2024 годах был проведен анкетный опрос. Для этого использовалась диагностическая карта, охватывающая мотивационный, когнитивный и деятельностный компоненты инновационной компетентности. Анкета включала утверждения, раскрывающие осознание, отношение, готовность и участие профессорско-преподавательского состава в инновационном развитии высшего учебного заведения.

В анкете приняли участие 122 респондент, из которых 50 % (61 человек) составили мужчины и 50 % (61 человек) — женщины. Средний возраст респондентов — 41 год. В опросе участвовали преподаватели различных должностей: ассистенты — 24 %; старшие преподаватели — 31 %; доценты — 42 %; профессора — 3 %.

Общие результаты опросов, проведенных среди профессорско-преподавательского состава, представлены в таблице 4.

**Таблица 4**

**Результаты исследования динамики инновационной компетентности профессорско-преподавательского состава**

| Уровни                   | Мотивационный компонент |          |          | Когнитивный компонент |          |          | Деятельностный компонент |          |          |
|--------------------------|-------------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|--------------------------|----------|----------|
|                          | 2022 год                | 2023 год | 2024 год | 2022 yil              | 2022 год | 2023 год | 2024 год                 | 2023 yil | 2022 год |
| Низкий (Н)<br>(коэф. 0)  | 38,8                    | 0        | 0        | 76,9                  | 9,9      | 0        | 84,3                     | 49,8     | 14       |
| Средний (С)<br>(коэф. 0) | 43,8                    | 19.8     | 5.8      | 17,3                  | 60,3     | 51.2     | 11,6                     | 39,2     | 45,4     |
| Высокий (В)<br>(коэф. 0) | 17.4                    | 80.2     | 94.2     | 5,8                   | 29,8     | 48,8     | 4,1                      | 10       | 40,6     |
| <b>Итого (И)</b>         | 0.393                   | 0.901    | 0.971    | 0,145                 | 0,600    | 0.744    | 0,099                    | 0,296    | 0,633    |

Результаты, представленные в таблице 4, подтверждают выдвинутую нами гипотезу о том, что уровень инновационного развития высшего образования на этапах адаптивного управления находится в прямой корреляции с инновационной компетентностью профессорско-преподавательского состава.

В период с 2022 по 2024 год среди студентов также проводились опросы с целью определения эффективности адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании. В опросах приняли участие 1612 студентов, отобранных случайным образом. Согласно результатам социологического мониторинга за 2024 год, более 50 % респондентов оценили качество адаптивного управления в исследуемых высших учебных заведениях на «высоком» уровне. Кроме того, методологические и информационные основы обеспечения качества современного высшего образования, такие как учебно-методические комплексы и локальные сети, отражающие коммуникационную платформу системы адаптивного управления, также получили высокие оценки. Стоит отметить, что в качестве актуальных направлений дальнейшего развития адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высших учебных заведениях можно выделить необходимость совершенствования механизма «обратной связи», учет мнений студентов, а также внедрение более гибких подходов к обучению факультативным дисциплинам, основанных на потребностях студентов.

В рамках исследования разработанная система адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании способствовала повышению акмеологической мотивации руководителей и педагогических кадров к поэтапной реализации инновационной деятельности. К 2023 году большинство руководящих кадров высших учебных заведений, участвовавших в эксперименте, не только повысили необходимый уровень знаний в области адаптивного управления, но и значительно увеличили свой опыт участия в инновационных проектах. Это позволило сделать вывод о том, что инновационное развитие высших учебных заведений находится в прямой корреляции с этапами совершенствования адаптивного управления, а также с уровнем компетентности руководящих кадров.

В процессе опытно-экспериментальных работ в качестве сопоставимых блоков для оценки эффективности адаптивного управления были определены следующие: нормативный и учебно-воспитательный; нормативный и научно-инновационная деятельность; нормативный и отраслевой; учебно-воспитательный и научно-инновационная деятельность; учебно-воспитательный и отраслевой; научно-инновационная деятельность и отраслевой. Результаты апробации ключевых показателей эффективности адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании подробно освещены в четвертой главе диссертации. Показатели эффективности по каждому блоку оценивались путем отдельного сравнения. Материалы по нормативным блокам были апробированы в высших учебных заведениях с одинаковой предметной областью, структурой и контингентом субъектов управления. В данном случае изменения в Ферганском государственном университете рассматривались как детерминанты, а их результаты анализировались путем сравнения с другими высшими учебными заведениями.

Изучение взаимосвязи показателей блоков адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в условиях инновационного развития высшего образования проводилось на основе расчета коэффициента корреляции Браве-Пирсона (см. таблицу 5).

**Таблица 5**

**Расчет коэффициента корреляции Браве-Пирсона**

| <b>Сравниваемые блоки</b>                       | <b>Коэффициент корреляции Браве-Пирсона</b> | <b>Критическое значение коэффициента корреляции = 0,05</b> | <b>Достоверность коэффициента корреляции</b> |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Нормативный и учебный                           | 0,902                                       | 0,878                                                      | да                                           |
| Нормативный и научно-инновационная деятельность | 0,906                                       | 0,878                                                      | да                                           |
| Нормативный и отраслевой                        | 0,677                                       | 0,878                                                      | нет                                          |
| Учебный и научно-инновационная Деятельность     | 0,935                                       | 0,811                                                      | да                                           |

| Сравниваемые блоки                             | Коэффициент корреляции Браве-Пирсона | Критическое значение коэффициента корреляции = 0,05 | Достоверность коэффициента корреляции |
|------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Учебный и отраслевой                           | 0,949                                | 0,811                                               | да                                    |
| Научно-инновационная деятельность и отраслевой | 0,918                                | 0,811                                               | да                                    |

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (2)$$

здесь:  $x_i, y_i$  – значения наблюдаемых переменных (показателей);  $i$ .  $\bar{x}, \bar{y}$  – средние арифметические значения;  $n$  – объемы данных.

Как видно из таблицы 6, в условиях инновационного развития высшего образования подтверждена достоверность коэффициента корреляции для пяти пар показателей в шести блоках оценки эффективности адаптивного управления учебно-воспитательным процессом. Взаимосвязь показателей внутри этих пар является очень высокой. В то же время взаимосвязь между показателями нормативного и отраслевого блоков является относительно заметной.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе результатов исследования, направленного на совершенствование организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании, были сделаны следующие выводы:

1. К основным тенденциям развития высшего образования в современных условиях можно отнести оптимизацию и структурные изменения организаций высшего образования, предоставление академической и финансовой автономии, а также усиление государственного управления и контроля, и трансформацию моделей учебного процесса в рамках открытых и гибких программ.

2. В условиях инновационного развития высшего образования необходимо учитывать влияние целостной системы адаптивного управления учебно-воспитательным процессом, её внутренние и личностные компоненты и уровни, их особенности, а также модели управления, соответствующие каждому уровню. Формирование научно обоснованной системы адаптивного управления является важным условием для обеспечения необходимого прогресса в инновационном развитии высшего образования.

3. Эффективность инновационного развития организации высшего образования напрямую зависит от использования управленческих подходов и технологий в условиях формирования и развития социально-экономических отношений, проявляющихся в адаптивном управлении. В частности, особое значение имеет учет изменений во внутренней и внешней среде для обеспечения одновременного достижения целей инновационных

преобразований и устойчивого развития на основе внутренних и внешних интеграционных механизмов. В этом контексте особую роль играет модернизация педагогических и информационных технологий в деятельности высшего образования, а также эффективное воздействие на изменения в окружающей среде.

4. Организационно-педагогическая система адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании отражает собой процесс последовательного достижения инновационных целей, обеспечивающих способность высшего образования адаптироваться к внешним условиям. Она включает внесение корректировок в основные виды деятельности, перестройку внешней среды на основе инновационной деятельности, а также поэтапную модернизацию управленческих подходов, информационных и педагогических технологий.

5. При совершенствовании организационно-педагогической системы адаптивного управления учебно-воспитательным процессом в высшем образовании необходимо основываться на компетентностной парадигме высшего образования, классических теориях управления образовательными организациями, теории всеобщего управления качеством образования, а также на системах с сбалансированными показателями, представляющих собой ключевые педагогические парадигмы и управленческие теории.

6. Обеспечение успешного выполнения требований, предъявляемых к адаптивному управлению учебно-воспитательными процессами в высшем образовании, требует опоры на уникальную концептуальную модель, направленную на совершенствование качества образования. Эта модель основана на современных педагогических трендах, которые выделяются гибкостью, психологией благополучия и устойчивым развитием в сфере научной деятельности. Она раскрывает сущность адаптивного управления инновационным развитием высшего образования и включает целевые, методологические, теоретические, организационные, а также результативно-оценочные компоненты.

7. Любую связанную с учебно-воспитательным процессом в высшем образовании проблему можно рассматривать как единый комплекс, состоящий из трех подсистем: анализ проблемы в виде набора задач; систематизация проблем в виде конструкта (плана, сценария, алгоритма); реализация данного конструкта для достижения конкретной цели. Для реализации каждого этапа профессионального развития необходимы управленческие навыки и объем знаний, основанные на обратной связи, которые соответствуют уровню качества как важному элементу адаптивного управления.

8. Стратегические направления адаптивного управления учебно-воспитательными процессами в высшем образовании должны гармонично сочетаться со следующими задачами: создание содержания образования на основе компетентного подхода и персонализированного обучения; формирование высокоавторитетного учебного заведения, обеспечивающего

эффективное освоение образовательного контента с учетом индивидуальных особенностей обучающихся посредством инновационных методов и технологий обучения; разработка новой системы управления образованием, основанной на государственно-общественном и государственно-бизнес партнерстве, с цифровыми, прозрачными и эффективными механизмами регулирования; создание образовательной инфраструктуры, соответствующей современным требованиям и обеспечивающей непрерывное образование; разработка новых механизмов финансирования образования с использованием устойчивых и диверсифицированных источников.

9. Адаптивное управление учебно-воспитательной работой в высших учебных заведениях свидетельствует о прямом влиянии моделей, характерных для данной системы, на повышение качества образования, рост спроса на выпускников на рынке труда, удовлетворённость преподавателей результатами своей трудовой деятельности, а также увеличение активности студентов в различных направлениях высшего образования.

10. Анализ позволяет сделать вывод о наличии прямой корреляции между этапами совершенствования адаптивного управления инновационным развитием высших учебных заведений и уровнем компетентности руководителей и кадров.

На основе результатов исследования разработаны следующие научно-методические рекомендации:

1) необходимо расширить интеграцию уровня кооперации организации высшего образования с отраслевой инновационной инфраструктурой и работодателями в вопросах учебно-воспитательной, научно-инновационной деятельности, а также материально-технического обеспечения посредством организационно-педагогической системы адаптивного управления;

2) необходимо активизировать и укрепить межвузовское сотрудничество, которое позволяет повысить качество обучения и воспитания;

3) повышение уровня академической мобильности высших учебных заведений гарантирует достижение ожидаемых результатов для усиления экономического потенциала регионов;

4) целесообразно ускорить разработку стратегических программ развития систем управления высшим образованием и процессов оценки их эффективности;

5) необходимо развивать различные направления образовательной деятельности в рамках единой информационно-коммуникационной платформы;

6) необходимо повысить возможность оперативного контроля качества образования как на уровне организации высшего образования, так и в разрезе её отдельных подразделений;

7) необходимо разработать и внедрить в практику гибкие стратегии управления учебно-воспитательным процессом в высших учебных заведениях в условиях инновационного развития.

**ONE-TIME SCIENTIFIC COUNCIL AT THE INSTITUTE FOR  
RETRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF HIGHER  
EDUCATION PERSONNEL ESTABLISHED BASED ON THE  
SCIENTIFIC COUNCIL PhD.03/30.2023. Ped.173.01 FOR THE  
AWARDING OF SCIENTIFIC DEGREES**

---

**INSTITUTE FOR RETRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT  
OF HIGHER EDUCATION PERSONNEL**

**DJURAEV AKBAR SALIMOVICH**

**IMPROVING THE ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL SYSTEM  
OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL AND UPBRINGING  
PROCESSES IN HIGHER EDUCATION**

**13.00.07 – Management in Education**

**DISSERTATION ABSTRACT OF THE DOCTOR OF  
PEDAGOGICAL SCIENCES (DSC)**

**Tashkent – 2025**

The doctoral dissertation topic is registered with the Supreme Attestation Commission at the Ministry of Higher education, science and innovations of the Republic of Uzbekistan under № B2024.3.DSc/Ped983.

The dissertation was carried out at the Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel under the Ministry of Higher education, science and innovations.

The dissertation abstract is published in three languages (Uzbek, Russian, and English (summary) and available on the **Scientific Council's webpage** (www.bimm.uz) and the **Information Educational Portal "ZiyoNet"** (www.ziynet.uz).

**Scientific supervisor:**

**Ismadiyarov Yashin Utkurovich**

Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor

**Official Opponents**

**Tojiboyeva Khilola Mahmutovna**

Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor

**Adizov Bakhtiyor Rakhmonovich**

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Khujaev Alijon Atabekovich**

Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor

**Leading Organization:**

**Samarkand State University**

The dissertation defense will take place on "18" 04 2025 at 14.30 at the meeting of the One-time scientific council at the Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel established based on the Scientific Council PhD.03/30.2023. Ped.173.01 for the awarding of scientific degrees (Address: Ziyo Street 3, Almazar District, Tashkent +998 71 202 01 20, +998 71 202-01-21, info@bimm.uz).

The dissertation is available for review at the Information and Resource Center of the Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel (registered under number 16). Address: Ziyo Street 3, Almazar District, Tashkent +998 71 202 01 20, info@bimm.uz.

The dissertation abstract was distributed on 25.03 2025  
(Distribution protocol register № 16 of 25.03 2025).



**U.Sh. Begimkulov**

Member of the Scientific Council for the Awarding of Scientific Degrees, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**T.T. Shoimardonov**

Secretary of the Scientific Council for the Awarding of Scientific Degrees, PhD, Associate Professor

**Sh.K. Mardonov**

Chairman of the Scientific Seminar under the Scientific Council for the Awarding of Scientific Degrees, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

## INTRODUCTION (Abstract of the doctor of science (DSc) dissertation)

**The aim** of the study is to improve the organizational and pedagogical system of adaptive management of educational processes in higher education.

**The object of the study** is defined as the adaptive management of the educational process in higher education. The experimental research involved 122 professors and teachers and 1612 students from Uzbekistan National University, Karakalpak State University, and Fergana State University, as well as 328 manager staff who attended professional development courses at the Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel.

**The subject of the study** comprises the content, model, and organizational-pedagogical system of adaptive management of the educational process in higher education.

### **The scientific novelty of the study consists of the following:**

clarification of the key aspects of adaptive management of the educational process in higher education by taking into account external and internal environmental factors. It emphasizes the active utilization of system strengths while protecting against negative influences through a polyparadigmatic approach, which integrates forecasting, modeling, and other interrelated stages to achieve optimal outcomes;

enhancement of the content of adaptive management in higher education by rationally selecting education policies and development strategies, fully considering global education trends, and defining development trajectories in accordance with international norms and standards. This approach prioritizes the design of a system of professional competencies for future specialists, treating education as an effective long-term educational investment;

improvement of the organizational and pedagogical conditions for adaptive management of the educational process in higher education by adopting a paradigmatic diversity approach. It strictly defines the methodological significance of laws and principles associated with holistic systemic, internal, and personal management levels. This ensures simultaneous achievement of innovative transformation and sustainable development goals based on integrative mechanisms;

refinement of the conceptual model for adaptive management of higher education quality in the context of innovative development by considering the organizational-technological component, which integrates centralized, decentralized, and personal management levels. This includes process-based, project-based, and functional models, as well as a methodology for monitoring and evaluating development effectiveness. The study takes into account the direct feedback loop between these technologies and the integrative and activating mechanisms of educational processes;

optimization of the transformational stage of the organizational and pedagogical system for adaptive management in higher education by linking innovation potential with external environmental changes. This is achieved by

developing cluster- and network-based cooperative activities, implementing facilitative learning processes in accordance with standards and programs, and establishing organizational, pedagogical-psychological, didactic, and educational conditions for their realization.

**Implementation of Research Results.** Based on the scientific results obtained in improving the organizational and pedagogical system of adaptive management of educational processes in higher education:

practical proposals and recommendations for clarifying the key aspects of adaptive management in higher education have been used in developing qualification requirements for the content and quality of professional development of managerial personnel. These recommendations take into account external and internal environmental factors, emphasizing effective utilization of system strengths and protection against negative influences through a polyparadigmatic approach that integrates forecasting, modeling, and interrelated processes (Reference: Ministry of Higher Education, Science, and Innovation, Information Letter No. 4/17-4/4-20309, dated October 21, 2024). As a result, these efforts contributed to enhancing the innovative competencies of managerial personnel and developing their modern knowledge and skills in education quality management.

practical proposals and recommendations for enhancing the content of adaptive management in higher education have been utilized in developing the Regulation on the Organization of Continuous Professional Development of University Leaders and Faculty Members, approved by Annex 1 of the Cabinet of Ministers Resolution No. 797, dated September 23, 2019, titled "Additional Measures for Improving the System of Professional Development of University Leaders and Faculty" (Reference: Ministry of Higher Education, Science, and Innovation, Information Letter No. 4/17-4/4-20309, dated October 21, 2024). As a result, a comprehensive methodology for monitoring and evaluating the effectiveness of adaptive management in higher education was integrated into the professional development system.

practical proposals and recommendations for improving the organizational and pedagogical conditions of adaptive management in higher education, based on a paradigmatic diversity approach, have been utilized to refine modifications made to the independent professional development system in accordance with Cabinet of Ministers Resolution No. 415, dated July 11, 2024, titled "Measures for the Effective Organization of the System of Retraining and Professional Development of University Leaders and Faculty" (Reference: Ministry of Higher Education, Science, and Innovation, Information Letter No. 4/17-4/4-20309, dated October 21, 2024). As a result, these improvements contributed to aligning adaptive management practices in higher education with the independent professional development processes of managerial and teaching staff.

practical proposals and recommendations for refining the conceptual model of adaptive management of higher education quality in the context of innovative development have been incorporated into the development of an adaptive management system for educational processes as part of the practical project IL-

4821091576, "Organization of Educational Activities Using Distance Learning Technologies in Higher Education and Professional Development Systems" (2022–2024) at the Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel (Reference: Ministry of Higher Education, Science, and Innovation, Information Letter No. 4/17-4/4-20309, dated October 21, 2024). As a result, these efforts contributed to ensuring the effectiveness of the adaptive management system for higher education quality.

practical proposals and recommendations for improving the transformational stage of the organizational and pedagogical system of adaptive management in higher education have been applied in the development of a cluster- and network-based cooperative model and the facilitation of educational processes based on standards and programs. These proposals were utilized in the practical project OT-2019-23, "Scientific and Methodological Support for Teacher Training through the Use of Modern ICT" (2019–2021), carried out at the Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel (Reference: Ministry of Higher Education, Science, and Innovation, Information Letter No. 4/17-4/4-20309, dated October 21, 2024). As a result, these efforts contributed to developing teachers' competencies in adaptive management of educational processes.

**Structure and Volume of the Dissertation.** The dissertation consists of an introduction, four chapters, a conclusion, a list of references, and appendices.

13. Djurayev A.S. Characteristics of improving the quality and coverage of education under globalization // Current research journal of pedagogics. – 2024. – Vol.05, Iss. 03. – P.17-27. (Impact Factor: 8,100).

14. Djurayev A.S. Ta'lim sifatini ta'minlash strategiyasini ishlab chiqishda rahbar kadrlar kasbiy malakasini oshirish yo'llari // "Sanoat iqtisodiyoti va menejmenti: muammo va zamonaviy yechimlar" mavzusidagi Xalqaro ilmiy-amaliy anjuman maqolalar va tezislari to'plami. – Toshkent, 2022. – B.189-21.

15. Djurayev A.S. Organization of flexible management of innovative development of higher education quality indicators // International Conference on Adaptive Learning Technologies. – 2024. – P.4-6.

## **II bo'lim (II chast; II part)**

16. Djuraev A.S., Esanboboev F., Giasova U. The relationship between quality assurance and the formation of professional qualification of managerial staff in the higher education system // PalArch's journal of Archaeology of Egypt/Egyptology. – Egypt, 2020. – №14. – P. 8911–8918.

17. Djurayev A.S., Obidov A. Oliy ta'lim sifati ko'rsatkichlari bo'yicha innovasion rivojlanishini moslashuvchan boshqarishni tashkil etish // Qoraqalpoq davlat universiteti Axborotnomasi. – Nukus, 2022. – №4. – B.137-144. (13.00.00; №13)

18. Djurayev A.S., Obidov A. Pedagogik kadrlar malakasini oshirish uchun moslashuvchan elektron ta'lim tizimini modellashtirish // SaMDU "Ilmiy axborotnoma". – Samarqand, 2023. – №1. – B.31-39. (13.00.00; №20)

19. Djurayev A.S., Obidov A. Oliy ta'lim tizimi sifatini oshirishda moslashuvchan boshqaruvini modellashtirish zarurati // O'zMU xabarlar. – Toshkent, 2023. – № 1/2/1. – B. 65-68. (13.00.00; №15).

20. Djurayev A.S. Improving the qualifications of managers and pedagogues: model of adaptation of the educational system in the electronic environment // International Conference on Adaptive Learning Technologies. – 2024. – P.7-10.

21. Djurayev A.S. Tools for monitoring and evaluating the effectiveness of the organizational-pedagogical system of adaptive management of educational processes in higher education // International Conference on Adaptive Learning Technologies. – 2024. – P.11-15.

22. Djurayev A.S. Rivojlangan mamlakatlar ta'lim menejmentida kasbiy malakalarni shakllantirish faoliyatini rivojlantirish usullari va ularni qo'llashning ahamiyati // Конституция Республика Узбекистан: образования и воспитании научно-практический семинар. – Тошкент, 2019. – № 3. – B.161-166.

23. Djurayev A.S. Oliy ta'lim tizimida kadrlar siyosati va strategiyasini shakllantirish omillari // "Ta'limni raqamlashtirish sharoitida pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish: zamonaviy yondashuvlar va innovatsiyalar" mavzusidagi ilmiy anjuman materiallari. – Toshkent, 2021. – B.32-36.

24. Djurayev A.S. Oliy ta'lim tizimining moslashuvchan boshqarishning tashkiliy-pedagogik shakllari va tamoyillari // "Ta'limni transformatsiyalash

sharoitida rahbar va pedagog kadrlarni malakasini oshirish: zamonaviy tendensiyalar va yondashuvlar” mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy anjumani materiallari. – Toshkent, 2023. – B.74-78.

25. Djurayev A.S. Ta’lim tizimining moslashuvchan boshqarishning tashkiliy-pedagogik shakllari va tamoyillari // “Harbiy tayyorgarlik o‘quv markazida rezervdagi va zaxiradagi ofitserlarni tayyorlash: tarixi, istiqbollari, kelajagi” mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy anjumani materiallari. – Toshkent, 2024. – B.19-23.

26. Djurayev A.S. Oliy ta’limda o‘quv-tarbiya jarayonlarini adaptiv boshqarishning tashkiliy-pedagogik tizimini modernizatsiya qilish ustuvor omil sifatida // “Pedagogik oliy ta’lim muassasalarida ta’lim jarayonini tashkil etishda amaliyot bilan uzviyligini ta’minlash masalalari” mavzusidagi Respublika miqyosida ilmiy va ilmiy-texnik konferensiya materiallari. – Jizzax, 2024. – B.199-203.

Avtoreferat «Pedagogika» jurnali tahririyatida tahrirdan o'tkazilib, o'zbek, rus va ingliz tillaridagi matnlar o'zaro muvofiqlashtirildi.

**Bosmaxona litsenziyasi:**



**9338**

Bichimi: 84x60  $\frac{1}{16}$ . «Times New Roman» garniturası.  
Raqamli bosma usulda bosildi.  
Shartli bosma tabog'i: 4,5. Adadi 100 dona. Buyurtma № 17/25.

Guvohnoma № 851684.  
«Tipograff» MCHJ bosmaxonasida chop etilgan.  
Bosmaxona manzili: 100011, Toshkent sh., Beruniy ko'chasi, 83-uy.