



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA
VA MAKTAB
TA'LIMI VAZIRLIGI



O'zbekiston
Milliy Pedagogika
Universiteti



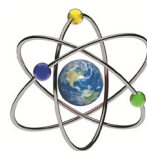
№7(3)
2026

- 13.00.00 Pedagogika fanlari
- 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
- 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
- 13.00.03 Maxsus pedagogika
- 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
- 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
- 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
- 13.00.07 Ta'limda menejment
- 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
- 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
- 07.00.00 Tarix fanlari
- 19.00.00 Psixologiya fanlari
- 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
- 02.00.00 Kimyo fanlari
- 03.00.00 Biologiya fanlari
- 09.00.00 Falsafa fanlari
- 10.00.00 Filologiya fanlari
- 11.00.00 Geografiya fanlari

M

AKTABGACHA VA AKTAB TA'LIMI

Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal



MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI



*Elektron nashr. 198 sahifa,
25-iyul, 2026-yil.*

BOSH MUHARRIR:

Karimova E'zoza Gapirjanovna – O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vaziri

BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Pedagogika fanlari doktori, professor

TAHRIRIYAT KENGASHI A'ZOLARI

Ibragimov X.I. – pedagogika fanlari doktori, akademik
Shoumarov G'.B. – psixologiya fanlari doktori, akademik
Qirg'izboyev A.K. – Tarix fanlari doktori, professor
Jamoldinova O.R. – pedagogika fanlari doktori, professor
Sharipov Sh.S. – pedagogika fanlari doktori, professor
Shermuhhammadov B.Sh. – pedagogika fanlari doktori, professor
Ma'murov B.B. – pedagogika fanlari doktori, professor
Madraximova F.R. – pedagogika fanlari doktori, professor
Kalonov M.B. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Nabiyev D.X. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Qo'ldoshev Q. M. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Ikramxanova F.I. – filologiya fanlari doktori, professor
Ismagilova F.S. – psixologiya fanlari doktori, professor (Rossiya)
Stoyuxina N.Yu. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Rossiya)
Magauova A.S. – pedagogika fanlari doktori, professor (Qozog'iston)
Rejep O'zyurek – psixologiya fanlari doktori, professor (Turkiya)
Wookyu Cha – Koreya milliy ta'lim universiteti rektori (Koreya)
Polonnikov A.A. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Belarus)
Mizayeva F. O. – Pedagogika fanlari doktori, dotsent
Baybayeva M.X. – pedagogika fanlari doktori, professor
Muxsiyeva A.T. – pedagogika fanlari doktori, professor
Aliyev B. – falsafa fanlari doktori, professor
Abdullayeva N. Sh. – Pedagogika fanlari doktori (DSc), professor
Doniyorov S. M. – “Yangi O'zbekiston” va “Pravda Vostoka” gazetalari tahririyati DM bosh muharriri, O'zbekiston Respublikasida xizmat ko'rsatgan jurnalist, filologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
G'afurov D. O. – falsafa fanlari doktori (Phd)
Shomurodov R.T. – iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Mirzayeva F. O. – pedagogika fanlari doktori (DSc), dotsent
Jalilova S.X. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Bafayev M.M. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Usmonova D.I. – Samarqand iqtisodiyot va servis institute dotsenti
Saifnazarov I. – falsafa fanlari doktori, professor
Nematov Sh.E. – pedagogika fanlari nomzodi (PhD)
Tillashayxova X.A. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Yuldasheva F.I. – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Yuldasheva D.B. – filologiya fanlari bo'yicha falsafa (PhD) doktori, dotsent
Tangriyev A. T. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti kafedra professori
Ashurov R. R. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Panjiyev M. A. – Qashqadaryo viloyati Maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmasi boshlig'ining birinchi o'rinbosari
Xudayberganov N. A. – Xorazm Ma'mun akademiyasi Tabiiy fanlar bo'limining katta ilmiy xodimi, biologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Vaxobov Anvar Abdusattor o'g'li – Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent

Muassis: “Tadbirkor va ishbilarmon” MChJ

Hamkorlarimiz: O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, O'zbekiston milliy pedagogika universiteti

EDITOR-IN-CHIEF:

Karimova E'zoza Gapirzhanovna – Minister of Perschool and School Education of the Republic of Uzbekistan

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

EDITORIAL BOARD MEMBERS:

Ibragimov X.I. – Doctor of Pedagogical Sciences, Academician

Shoumarov G'. B. – Doctor of Psychological Sciences, Academician

Qirg'izboyev A. K. – Doctor of Historical Sciences, Professor

Jamoldinova O.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Sharipov Sh.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Shermuhhammadov B.Sh. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Ma'murov B.B. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Madraximova F.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Kalonov M.B. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Nabiyev D.X. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Koldoshev K. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Ikramxanova F.I. – Doctor of Philological Sciences, Professor

Ismagilova F.S. – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Russia)

Stoyuxina N.Yu. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Russia)

Magauova A.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor (Kazakhstan)

Rejep O'zyurek – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Turkey)

Wookyu Cha – President of the National University of Education, Korea (South Korea)

Polonnikov A.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Belarus)

Mizayeva F. O. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Baybayeva M.X. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Muxsiyeva A.T. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Aliyev B. – Doctor of philosophy, professor

Abdullayeva N. Sh. – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor

Doniyorov S. M. – Editor-in-Chief of the DM Editorial Office of the newspapers “Yangi O'zbekiston” and “Pravda Vostoka”, Honored Journalist of the Republic of Uzbekistan, Doctor of Philosophy (PhD) in Philology, Associate Professor

Gafurov D. O. – Doctor of Philosophy (PhD)

Shomurodov R.T. – Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor

Mirzayeva F. O. – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Associate Professor

Jalilova S.X. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Bafayev M.M. – Doctor of Philosophy in Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Usmonova D.I. – Associate Professor, Samarkand Institute of Economics and Service

Saifnazarov I. – Doctor of philosophy, professor

Nematov Sh.E. – Candidate of Pedagogical Sciences (PhD)

Tillashayxova X.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Yuldasheva F.I. – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor

Yuldasheva D.B. – Doctor of Philosophy (PhD) in Philological Sciences, Associate Professor

Tangriyev A.T. – is a professor of Tashkent State University of Economics

Ashurov R. R. – Doctor of Philosophy (PhD) in Psychology, Associate Professor

Panjiyev M. A. – First Deputy Head of the Department of Preschool and School Education of the Kashkadarya Region

Khudaiberganov N. A. – Senior Researcher of the Department of Natural Sciences of the Khorezm Mamun

Academy, Doctor of Philosophy (PhD) in Biological Sciences

Vakhobov Anvar Abdusattor oğlu – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences, Associate Professor

“Maktabgacha va maktab ta'limi” jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining quyidagi qarorlariga asosan pedagogika va psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) hamda fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalaridagi asosiy ilmiy natijalarni chop etish uchun milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan:

Pedagogika fanlari bo'yicha: OAK Kengashi tavsiyasi (26.08.2024-y., №11-05-4381/01) asosida:

- Ekspert kengashi (29.10.2024-y., №10)
- Rayosat qarori (31.10.2024-y., №363/5)

Psixologiya fanlari bo'yicha: Toshkent davlat pedagogika universiteti murojaatiga asosan OAK tavsiyasi (24.04.2025-y., №11-05-2566/01):

- Ekspert kengashi (25.05.2025-y., №10)
- Rayosat qarori (08.05.2025-y., №370/5)

“Maktabgacha va maktab ta'limi”
jurnali

26.09.2023-yildan

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti
Administratsiyasi huzuridagi Axborot
va ommaviy kommunikatsiyalar
agentligi tomonidan **№C-5669363**
reyestr raqami tartibi bo'yicha
ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: **№136361**

MUNDARIJA

Imkoniyati cheklangan talabalarda jismoniy sifatlarni sport mashg'ulotlari yordamida rivojlantirishning afzalliklari	8
Davronov Rustam Iloxovich	
Использование фонетических игр и современных технологий в обучении русскому языку в общеобразовательных школах Узбекистана	15
Абумалик Муталлиевич Дедаханов	
Maktablarda chaqiruvga qadar boshlang'ich tayyorgarlikni isloh qilish muammo va yechimlar	20
Qudratov O'ktam G'ofurovich	
The Role of Motivation in Learning English	25
Kamoldinova Mushtariybonu Azizbek qizi	
Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida inklyuziv ta'lim muhitini boshqarishning ijtimoiy-pedagogik asoslari	30
Axrarova Gulrux Gulamkadirovna	
Bo'lajak logopedlarda metakognitiv-dagnostik kompetentlikni rivojlantirishning xorijiy va milliy tajribasi	37
Suvankulova Shaxnoza Karimkulovna	
Ingliz tili darslarida individual va pragmatik yondashuvni amalga oshirish texnologiyalari	43
Yuldasheva Dilnoza Bobojonovna	
Talabalarining texnologik fikrlash kompetensiyalarini rivojlantirishning tarkibiy komponentlari	48
Kushbakova Barno Batirkulovna	
Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida inklyuziv ta'limni joriy etishda ijtimoiy hamkorlik va jamoatchilik fikrini shakllantirish	54
Arslanova Madinaxon Mansurovna	
O'quvchi-yoshlarga axloqiy ta'lim-tarbiya berishda qoraqalpoq dostonlarining ahamiyati	59
Esemuratova Turganbike Aytmuratovna	
Talaba markazli yondashuv asosida ingliz tilini o'qitishda interaktiv metodlardan foydalanish samaradorligi	63
Narzullayeva Firuza Olimovna	
Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida 5-6 yoshdagi bolalarni kasbga yo'naltirish bo'yicha metodik xizmatni takomillashtirish	67
Rizayeva Munisxon Maxkamovna	
Generativ sun'iy intellekt vositalarining ta'lim jarayonidagi pedagogik imkoniyatlari	71
Shodiyev Azizbek Olim o'g'li	
Shaxs kamolotida psixologik salomatlikning ahamiyati va asosiy ko'rsatkichlari	76
Xolova Yulduz Erkinovna	
Zamonaviy ta'lim paradigmasida fizika fanini o'qitish: virtual va to'ldirilgan borliq hamda sun'iy intellekt texnologiyalarining integrativ metodikasi	83
Zuhriddinov Farrux Faxriddin o'g'li	
Event ta'lim texnologiyasi vositasida talabalarining o'qish samaradorligini oshirish	87
Latipova Ma'rifat Salohiddin qizi, Bo'tayeva Saodat Xudoyor qizi	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarining intellektual faolligini rivojlantirishga ta'sir etuvchi individual-psixologik omillar	90
Djurakulova Munira Suyunovna	
Ingliz tilini o'qitishda interaktiv metodlarni takomillashtirish modeli hamda ularning ta'lim samaradorligiga ta'siri	97
Narzullayeva Firuza Olimovna	
Народное творчество как великое сокровище интеллектуального воспитания	102
Матмуратова Гулистан Камалатдиновна	
Raqamli intellekt: o'quvchilarda mediasavodxonlik kompetensiyasini rivojlantirish – davr talabi	108
Nishonova Muattarxon Alisherovna, Toirova Nafisa Muzaffar qizi	



Umumta'lim fanlaridan dars samaradorligini oshirishda axborot texnologiyalaridan foydalanishni takomillashtirishning ilmiy-metodik asoslari.....	111
Toshmamatova Munisa Toshmamatovna	
Xorazm viloyatida ekoturizmni rivojlantirish istiqbollari (tumanlar kesimida).....	115
Xo'jyozova Dildora Shonazar qizi, Dusanova Sharofat Baltaboyevna	
Maktabgacha yoshdagi bolalarda kreativ yondashuv asosida innovatsion tafakkur ko'nikmalarini rivojlantirishning zamonaviy yo'nalishlari.....	121
Kadirova Dildora Najadbekovna	
The Integration of Artificial Intelligence in English Language Teaching: Opportunities and Challenges	125
Moxinur Yusupova	
Pragmatik-tizimli portfolio (PTP) texnologiyasi: talabalar reflektiv tafakkurini faoliyat dalillari asosida rivojlantirish.....	131
Abdullayeva Ziroatxon Qurbanovna	
Sog'lig'ida cheklovlari mavjud bolalar jismoniy va psixologik holatini takomillashtirishda yengil atletika mashg'ulotlarining ahamiyati	136
Hikmatova Nigoraxon Hasanboy qizi	
Art badiiy ta'limning rivojida klaster yondashuvi	140
A. S. Umarov	
Simulyatsion o'yin muhitida maktabgacha yoshdagi bolalarning ijtimoiy-hissiy kompetentligini shakllantirish imkoniyatlari.....	143
Turg'unova Mohinaxon Akmaljon qizi	
O'smirlarda deviant xulq-atvor shakllanishining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari (empirik tadqiqot).....	150
Toshpolatova Robiya Akmal qizi	
Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarida milliy mafkurani shakllantirishning pedagogik mexanizmlarini takomillashtirish	154
Ahmadov Olimjon Shodmonovich, Esanova Mehrgul Qurbanazarovna	
Maktabgacha ta'lim tashkilotlaridagi dizartriyaning yengil shakliga ega 6-7 yoshli bolalardagi nutq kamchiliklarini o'yin texnologiyalari asosida korreksiyalashning samaradorligi.....	159
Baxadirova Zulfizar Azimbayevna	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida kommunikativ va ijtimoiy-hissiy kompetensiyalarni baholashning diagnostik vositalarini tanlash va qo'llash metodikasi.....	163
Abdullayeva Munojot Muxtorovna	
Talabalarni o'quvchilarning tibbiy tashxisiga mos pedagogik yondashuvlardan foydalanishga o'rgatish usullari.....	169
Yuldashova Iroda Dilshodovna	
Uzoq muddat davolanishga muhtoj bolalar uchun ta'lim muassasalarining tashkil etilishi.....	174
Yusupjanova Shaxnoz Mirzatillayevna	
O'zbekiston umumiy o'rta ta'lim tizimida raqamli STEAM muhitini joriy etish: o'qituvchilar tayyorgarligi va infratuzilma cheklovlari tahlili.....	178
Abdullayev Doston Sheraliyevich	
Bo'lajak maxsus pedagoglarning faol fuqarolik kompetensiyasining tarkibiy-mezonli modeli va rivojlanganlik darajalari	183
Sultonov Muxammadali Fayzulla o'g'li	
Совершенствование механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента на основе анализа деятельности государственных и международных филиалов вузов	189
A. M. Маргулов	
Решение педагогических проблем, возникающих при обучении письму леворуких учащихся начальных классов	194
Эгамбердиева Юлдуз	



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ИНТЕГРАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ФИЛИАЛОВ ВУЗОВ

А. М. Магрупов

К. т. н доцент, соискатель

Чирчикского государственного педагогического университета

Аннотация: В статье рассматриваются организационно-управленческие механизмы интеграции стратегического и функционального менеджмента государственных вузов в условиях расширения их академической и финансовой автономии, а также специфика управления международными филиалами вузов (МФВ). На основе сравнительного контент-анализа деятельности государственных образовательных учреждений Республики Узбекистан и зарубежных МФВ выявлены различия в моделях академической, финансовой и кадровой автономии. Предложены механизмы развития интегрированного менеджмента образовательного учреждения.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, функциональный менеджмент, автономия вузов, международный филиал вуза (МФВ), транснациональное образование, качество образования.

Annotatsiya: Mazkur maqolada davlat oliy ta'lim muassasalarida akademik va moliyaviy avtonomiya kengayib borayotgan sharoitda strategik va funksional menejmentni integratsiyalashning tashkiliy-boshqaruv mexanizmlari hamda xalqaro universitet filiallari (XUF)ni boshqarishning o'ziga xos jihatlari yoritilgan. O'zbekiston Respublikasidagi davlat oliy ta'lim muassasalari hamda xorijdagi xalqaro universitet filiallari faoliyatining qiyosiy kontent tahlili asosida akademik, moliyaviy va kadrlar avtonomiyasi modellaridagi farqlar aniqlangan. Shuningdek, ta'lim muassasalarida integratsiyalashgan menejmentni rivojlantirish mexanizmlari taklif etilgan.

Kalit so'zlar: strategik menejment, funksional menejment, oliy ta'lim muassasalari avtonomiyasi, xalqaro universitet filiali (XUF), transmilliy ta'lim, ta'lim sifati.

Abstract: The article examines the organizational and managerial mechanisms for integrating strategic and functional management in public higher education institutions under conditions of expanding academic and financial autonomy, as well as the specifics of managing international branch campuses (IBCs). Based on a comparative content analysis of the activities of public educational institutions in the Republic of Uzbekistan and foreign IBCs, differences in models of academic, financial, and personnel autonomy are identified. Mechanisms for developing integrated management at the educational institution level are proposed.

Key words: strategic management, functional management, university autonomy, international branch campus (IBC), transnational education, quality of education.

ВВЕДЕНИЕ

В мире проводится широкий спектр научных исследований, посвящённых флексибилизации образовательных программ, кампусному и кластерному развитию современных университетов, модернизации цифровой инфраструктуры вузов, повышению социальной миссии университетов и формированию единого мирового цифрового образовательного пространства. В частности, при создании эффективной поддерживающей инфраструктуры университета особую актуальность приобретают совершенство-

вание организационно-управленческих механизмов, разработка маркетинговых стратегий на основе риск-менеджмента, развитие soft skills руководящего персонала, в том числе компетенций в области управления изменениями, постановки стратегических и тактических целей, а также принятия управленческих решений. Зарубежный опыт развитых стран свидетельствует о необходимости совершенствования механизмов применения интегрированных моделей управления в условиях интернационализации высшего образования, что способствует повышению роли университетов в формировании нового технологического уклада.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Актуальность интеграции стратегического и функционального менеджмента в деятельности университетов подтверждается и отечественными исследованиями. Так, вопросы системного планирования процессов такой интеграции применительно к образовательной организации рассмотрены в работе А. М. Магруппова ^[3], а теоретические основы стратегического менеджмента представлены в учебном пособии И. Н. Мавриной ^[4].

Й. Виссема связывает подобную интеграцию с переходом к модели “университета третьего поколения”, сочетающей образовательную, научную и предпринимательскую функции ^[5].

Целью настоящей статьи является анализ организационно-управленческих механизмов деятельности государственных вузов и международных филиалов вузов (МФВ) с целью разработки предложений по совершенствованию интеграции стратегического и функционального менеджмента образовательных учреждений.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В управлении вузом принято выделять несколько функциональных подсистем, обеспечивающих реализацию стратегических целей: систему управления качеством образования (планирование, оценка и контроль образовательного процесса), систему мониторинга и оценки эффективности управления, систему управления ресурсами (финансовыми, кадровыми и материально-техническими), систему управления проектами, систему управления рисками, систему управления изменениями и систему управления знаниями. Каждая из этих подсистем представляет собой функциональный контур, посредством которого реализуется стратегия развития вуза, и может использоваться в различных сочетаниях в зависимости от конкретных управленческих задач. В настоящее время значительно расширились полномочия университетов в области автономного осуществления функций планирования, организации, руководства и контроля образовательной деятельности. Ценность автономии заключается не только в обеспечении академической свободы, но и в способности образовательной организации самостоятельно определять направления своего развития без чрезмерного вмешательства государства. Вместе с тем автономия носит относительный характер, поскольку предполагает сохранение общественного и государственного контроля.

Под автономией вузов понимается расширение их финансовой, академической и административной самостоятельности, проявляющейся в независимости при реализации кадровой политики, управлении финансовыми ресурсами, планировании приёма студентов, разработке образовательных программ, определении объёма учебных дисциплин и выборе приоритетных направлений научных исследований ^[2].

Так, в Германии и Великобритании расширение автономии вузов органы государственного управления связывают с сокращением объёмов бюджетного финансирования, ориентируя университеты на самостоятельное привлечение финансовых ресурсов. В США, напротив, академическая свобода обеспечивается высоким уровнем финансовой автономии, при котором университеты формируют собственные фонды за счёт федеральных, региональных и местных грантов, а также иных источников финансирования ^[2].

Данное сопоставление свидетельствует о целесообразности сочетания элементов различных моделей управления с учётом их практической эффективности для экономики и социальной сферы. Для государственных вузов Республики Узбекистан особую актуальность приобретают выполнение государственного заказа, финансирование на основе показателей эффективности деятельности, учёт потребностей рынка труда, диверсификация образовательных услуг и внедрение элементов модели предпринимательского университета ^[5].

Подготовка кадров должна осуществляться с учётом приоритетных направлений развития отраслей экономики и регионов страны.



Начиная с 2022/2023 учебного года государственным высшим образовательным учреждениям, получившим финансовую самостоятельность, предоставлены дополнительные полномочия. В области академической самостоятельности:

- утверждение учебных планов, образовательных программ и квалификационных требований на основе профессиональных стандартов;
- определение языка и формы обучения с учётом специфики направлений подготовки и специальностей;
- установление сроков обучения по программам бакалавриата и магистратуры; определение стоимости обучения в докторантуре на платно-контрактной основе;
- организация конкурсного приёма в докторантуру сверх установленной квоты за счёт внебюджетных средств;
- утверждение порядка научного руководства докторантами и самостоятельными соискателями;
- внедрение заочной, дистанционной и вечерней форм обучения в магистратуре, а также системы двойной квалификации;
- осуществление академической мобильности на основе двусторонних соглашений;
- разработка и издание учебной и научной литературы под собственными грифами;
- внедрение механизмов внутреннего обеспечения качества образования.

В области организационно-управленческой самостоятельности:

- создание структурных подразделений, коммерческих и некоммерческих организаций, деятельность которых связана с образованием, наукой, внедрением и коммерциализацией результатов исследований;
- утверждение организационной структуры и штатной численности независимо от действующих нормативов;
- открытие новых и закрытие действующих образовательных программ с учётом потребностей рынка труда;
- определение порядка приёма на работу, увольнения и внутренней ротации работников;
- приём иностранных граждан на платно-контрактной основе и организация их дистанционного обучения ^[1].

Предоставление указанных полномочий обуславливает необходимость перехода к инновационным моделям управления высшими учебными заведениями и требует проведения структурных, организационно-культурных и педагогических преобразований. По нашему мнению, на нижестоящие уровни управления могут быть делегированы полномочия по планированию основных направлений деятельности образовательной организации, развитию и диверсификации дополнительных образовательных услуг, определению содержания образовательных программ в рамках модульно-кредитной системы, контролю воспитательной и финансово-хозяйственной деятельности, оценке эффективности работы персонала, проведению аттестации работников, а также материальному и моральному стимулированию сотрудников ^[3].

Вместе с тем даже в условиях децентрализованного управления не все функции могут быть переданы на нижестоящие уровни, а участие работников в процессах управления определяется их должностными полномочиями.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведённый анализ показывает, что в условиях глобальной цифровизации современное образовательное учреждение представляет собой сложную организационно-управленческую систему. На фоне развития транснационального образования особое внимание уделяется созданию и развитию международных филиалов вузов. Международные филиалы вузов (МФВ) существуют более 150 лет и постоянно трансформируются с точки зрения масштабов деятельности, организационной структуры и моделей управления, занимая важное место в системе транснационального образования ^[6]. Они позволяют студентам получать образование по программам зарубежных университетов без выезда за пределы



своей страны. Как правило, филиалы реализуют образовательные программы головного университета, адаптируя их к требованиям национального законодательства и особенностям местного рынка труда. Среди наиболее известных примеров можно выделить Нью-Йоркский университет в Абу-Даби, Университет Нотр-Дам в Лондоне и филиалы зарубежных университетов в Сингапуре. Согласно определению Центра “Высшее образование без границ” (Observatory on Borderless Higher Education) и исследовательской группы C-BERT Университета штата Нью-Йорк в Олбани, международный филиал вуза представляет собой образовательную организацию, полностью или частично принадлежащую зарубежному университету, действующую от его имени и предоставляющую возможность получить диплом иностранного университета без выезда за пределы страны проживания.

Международные филиалы вузов функционируют в рамках различных моделей собственности и управления. В странах с наибольшим количеством МФВ – Объединённых Арабских Эмиратах, Сингапуре, Катаре и Малайзии – преобладает иерархическая модель управления, при которой филиалы часто находятся под контролем государственных органов принимающей страны. В странах – основных экспортёрах образовательных услуг (США, Канада, Австралия и Великобритания) более распространена автономная модель управления филиалами. Указанные институциональные особенности необходимо учитывать при выборе эффективной модели управления международным филиалом. Ещё одной распространённой формой транснационального образования является реализация совместных образовательных программ с выдачей дипломов зарубежных университетов (двойные дипломы), а также создание совместных кампусов, например Йель–NUS в Сингапуре. Однако подобные формы сотрудничества не относятся к международным филиалам вузов, поскольку организационно не являются самостоятельными структурными подразделениями зарубежного университета. В ходе исследования проведён сравнительный контент-анализ организационно-управленческих механизмов государственных вузов Республики Узбекистан и международных филиалов зарубежных университетов по семи ключевым параметрам управления (таблица 1).

Таблица 1: Сравнительный контент-анализ деятельности государственных вузов и международных филиалов вузов (МФВ)

Параметр управления	Государственный ВОУ	Международный филиал (МФВ)
Высший орган управления	Наблюдательный совет	Попечительский совет
Исполнительный орган	Ректор; разрабатывает и реализует стратегию развития и управления	Директор / исполнительный директор; франчайзинговая модель управления
Академическая автономия	Самостоятельно определяет образовательные направления исходя из внутренних возможностей и требований рынка труда; разрабатывает и утверждает содержание программ совместно с работодателями	Содержание образовательных программ разрабатывается по согласованию с головным университетом; ограничена возможность открытия новых образовательных программ
Финансовая автономия	Смешанная модель финансирования: частично государственный бюджет, частично самофинансирование	Смешанная модель финансирования: частично государственный бюджет, частично самофинансирование
Методология обучения	Самостоятельно разрабатывает, внедряет и совершенствует технологии обучения и информационно-методическое обеспечение	Разрабатывается по согласованию с головным университетом
Управление персоналом	Отбор и найм сотрудников - в соответствии с действующими правовыми нормами и решениями, а также Общественного совета университета	Отбор и найм сотрудников - в соответствии с действующими правовыми нормами и решениями, а также по соглашению с головным университетом
Управление качеством	Внутренняя система оценки качества образования; внешняя оценка - уполномоченными государственными органами	Внутренняя система оценки качества - исходя из требований принимающей страны; внешняя оценка - по модели, выбранной головным университетом



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сравнительный анализ, представленный в таблице 1, свидетельствует о системных различиях в характере автономии двух типов образовательных учреждений. Если государственные вузы обладают широкой академической, финансовой и кадровой самостоятельностью, то международные филиалы вузов (МФВ) по всем рассмотренным параметрам управления сохраняют функциональную зависимость от головного университета – как в части содержания образовательных программ и методологии обучения, так и в части модели финансирования и внешней оценки качества образования. Это означает, что механизмы интеграции стратегического и функционального менеджмента для данных типов образовательных учреждений не могут быть идентичными. Для государственного вуза ключевой задачей является согласование стратегических целей с расширенными полномочиями автономного управления, тогда как для МФВ – интеграция собственного функционального контура в стратегическую модель управления, сформированную головным университетом.

Исходя из результатов исследования, предлагаются следующие механизмы развития интегрированного менеджмента на уровне образовательного учреждения с учётом принципов образовательной политики Республики Узбекистан ^[3]:

- формирование внутренней потребности в организационных изменениях;
- разработка стратегии обеспечения качества образования;
- разработка проектов обеспечения качества по каждому направлению подготовки, образовательной программе и виду деятельности учреждения (учебной, научной, производственной и предпринимательской);
- внедрение элементов системы внутреннего контроля качества в образовательный процесс в соответствии с разработанной моделью;
- проведение систематического анализа и мониторинга результатов реализации мероприятий;
- на начальном этапе особое значение имеет итоговый контроль, результаты которого служат основой для последующей корректировки управленческих решений;
- оценка качества образовательных услуг посредством анализа результатов итоговой аттестации, отслеживания образовательной траектории выпускников и их профессиональной адаптации в течение первого года после окончания образовательного учреждения;
- корректировка стратегических задач, содержания образовательных программ, образовательных технологий и диверсификация образовательных услуг с учётом результатов мониторинга.

Таким образом, предложенные механизмы позволяют обеспечить более эффективную интеграцию стратегического и функционального менеджмента, повысить качество управления образовательными учреждениями и создать условия для устойчивого развития системы высшего образования в условиях расширения университетской автономии.

Список использованной литературы:

1. Кузьмина Н. Г. Зарубежный опыт финансирования образования в условиях возрастания автономии вузов // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. – 2008. – № 2 (13). – ISSN 1998-992X.
2. Магруппов А. М. Системное планирование процессов интеграции стратегического и функционального менеджмента образовательного учреждения: монография. – 2-е изд., доп. – Ташкент: Fan ziyosi, 2022. – 180 с.
3. Маврина И. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.
4. Виссема Й. Г. Университет третьего поколения. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 62 с.
5. Sauphayana, S. (2021). Innovation in Higher Education Management and Leadership. Journal of Educational and Social Research, 11(6), 163. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0137>
6. International Commission on the Futures of Education. (2020). Education in a Post-COVID World: Nine Ideas for Public Action. Paris: UNESCO.

- 
- 13.00.00 Pedagogika fanlari
 - 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
 - 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
 - 13.00.03 Maxsus pedagogika
 - 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
 - 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
 - 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
 - 13.00.07 Ta'limda menejment
 - 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
 - 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
 - 07.00.00 Tarix fanlari
 - 19.00.00 Psixologiya fanlari
 - 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
 - 02.00.00 Kimyo fanlari
 - 03.00.00 Biologiya fanlari
 - 09.00.00 Falsafa fanlari
 - 10.00.00 Filologiya fanlari
 - 11.00.00 Geografiya fanlari



AKTABGACHA VA AKTAB TA'LIMI

Mas'ul muharrir: Ramzidin Ashurov

Ingliz tili muharriri: Murod Xoliyorov

Musahhih: Alibek Zokirov

Sahifalovchi va dizayner: Iskandar Islomov

2026. №7(3)

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali 26.09.2023-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №C-5669363 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: № 136361.

Manzilimiz: Toshkent shahar, Yunusobod tumani
19-mavze, 17-uy.