

OLIY TA'LIMDA INNOVATSION BOSHQARUV VA NIZOLAR PROFILAKTIKASI

N.Sh.Gaziyeva¹

Mas'ul muallif: Gaziyeva Nozima Shoirjon qizi, Kattaqo'rg'on davlat pedagogika instituti stajor o'qituvchi.

Accepted: 08 Avgust 2026
Published: 08 Avgust 2026

Copyright: © 2026 by the author(s). Licensee Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi.

Iqtibos uchun: Gaziyeva, N. S. OLIY TA'LIMDA INNOVATSION BOSHQARUV VA NIZOLAR PROFILAKTIKASI / N. S. Gaziyeva // Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi. — 2026. — T. 7, № 1. — B. 118–120.

1. Kattaqo'rg'on davlat pedagogika instituti stajor o'qituvchi

Annotatsiya. Ushbu maqola oliy ta'lim muassasalarini innovatsion rivojlantirish jarayonida yuzaga keladigan nizolarni oldini olishning tashkiliy-psixologik va boshqaruv mexanizmlarini ilmiy asoslashga bag'ishlangan. Tadqiqotning maqsadi innovatsiyalarni joriy etish sharoitida nizolar profilaktikasini ta'minlaydigan omillar, bosqichlar va indikatorlar tizimini konseptuallashtirish hamda oliy ta'lim boshqaruvida qo'llash mumkin bo'lgan profilaktik modelni taklif etishdan iborat. Metodologiya sifatida institutsional tahlil, konfliktologik yondashuv, ta'lim menejmenti nazariyasi, normativ-huquqiy hujjatlar kontent-tahlili hamda taqqoslama-mantiqiy umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Ilmiy yangilik innovatsion o'zgarishlarning konfliktogen ta'sir "manba, dinamik, risk, profilaktika" zanjiri orqali izohlovchi integrativ model va uning uchun amaliy indikatorlar to'plamini taklif etish bilan belgilanadi. Natijalar oliy ta'lim muassasalarida adolatli boshqaruv, kommunikativ shaffoflik va erta ogohlantirish mexanizmlari nizo ehtimolini pasaytirishini asoslaydi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, innovatsion rivojlanish, nizolar profilaktikasi, ta'lim menejmenti, tashkiliy madaniyat, kommunikatsiya, mediatsiya.

ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Аннотация. Статья посвящена научному обоснованию организационно-психологических и управленческих механизмов профилактики конфликтов, возникающих в процессе инновационного развития учреждений высшего образования. Цель исследования заключается в концептуализации факторов, этапов и системы индикаторов, обеспечивающих профилактику конфликтов в условиях внедрения инноваций, а также в предложении профилактической модели, применимой в управлении высшим образованием. Методология включает институциональный анализ, конфликтологический подход, теории менеджмента образования, контент-анализ нормативно-правовых документов и сравнительно-логическое обобщение. Научная новизна определяется разработкой интегративной модели, объясняющей конфликтогенное воздействие инновационных изменений через цепочку «источник, динамика, риск, профилактика», а также предложением набора практических индикаторов для мониторинга. Полученные результаты показывают, что справедливое управление, коммуникативная прозрачность и механизмы раннего предупреждения снижают вероятность эскалации конфликтов и поддерживают устойчивость инновационных преобразований.

Ключевые слова: высшее образование, инновационное развитие, профилактика конфликтов, менеджмент образования, организационная культура, коммуникация, медиация.

INNOVATIVE MANAGEMENT AND CONFLICT PREVENTION IN HIGHER EDUCATION

Abstract. This article substantiates organizational-psychological and managerial mechanisms for preventing conflicts that emerge during the innovative development of higher education institutions. The study aims to conceptualize the factors, stages, and indicators that ensure conflict prevention under innovation implementation, and to propose a prevention-oriented model applicable to higher education governance. The methodology integrates institutional analysis, a conflict studies perspective, education management theory, content analysis of regulatory documents, and comparative logical synthesis. Scientific novelty lies in an integrative model that explains the conflictogenic impact of innovation through a "source, dynamics, risk, prevention" chain and in a set of practical indicators for continuous monitoring. The results demonstrate that procedural justice in decision-making, communication transparency, and early warning arrangements reduce the probability of conflict escalation while strengthening the sustainability and acceptance of innovative change in universities.

Keywords: higher education, innovative development, conflict prevention, education management, organizational culture, communication, mediation.

Kirish. Oliy ta'lim muassasalari innovatsion rivojlanish sharoitida bir vaqtning o'zida

bir nechta o'zgarish konturlarini boshdan kechiradi: ta'lim dasturlari yangilanishi, raqamli transformatsiya, ilmiy tadqiqotlar natijadorligini boshqarish, akademik va ma'muriy jarayonlar standartlashuvi, xalqaro hamkorlik va sifatni tashqi baholash amaliyotlari kengayishi. Ushbu o'zgarishlar institutning moslashuvchanligini kuchaytirishi bilan birga, ichki munosabatlar tizimida ziddiyatlar ehtimolini ham oshiradi. Innovatsiya ko'pincha resurslarni qayta taqsimlash, vakolatlarni qayta belgilash, qadriyatlar va ish usullarini o'zgartirishni talab qiladi; bularning barchasi manfaatlar to'qnashuvi, adolat haqidagi tasavvurlar farqi hamda kommunikatsion uzilishlar orqali nizolarni yuzaga keltiruvchi konfliktogen omillarni faollashtiradi. Ta'lim tashkilotlarida nizo har doim ham salbiy hodisa sifatida ko'rilmaligi mumkin, chunki u konstruktiv boshqarilganda yangilanishlar uchun turtki bo'lishi ehtimoli mavjud. Biroq innovatsion jarayonlar barqarorligi nuqtayi nazaridan nizo eskalatsiyasi, yashirin qarshilik, kasbiy kuyish, kadrlar almashinuvi va akademik hamkorlikning yemirilishi kabi oqibatlar yuqori xavf zonasi hisoblanadi. Shuning uchun muammo nizo mavjudligi emas, balki uni erta aniqlash, oldini olish va konstruktiv yo'naltirishni ta'minlaydigan profilaktik mexanizmlarning institutsional darajada yetarli darajada yo'lga qo'yilmaganidadir.

Mavjud ilmiy yondashuvlar nizolarning kelib chiqishini turli darajalarda izohlaydi: individual darajada psixologik moslashuv va stress, guruh darajasida rol va status tarangliklari, institutsional darajada esa resurslar va qoidalar tizimidagi nomuvofiqliklar. Ta'lim menejmenti adabiyotlarida innovatsiyalarni joriy etishdagi qarshilik muammosi ko'p yoritilgan bo'lsa-da, aynan nizo profilaktikasini innovatsion rivojlanish boshqaruvi bilan integratsiyalashgan, indikatorlar bilan o'lchanadigan tizim sifatida berish ko'pincha yetarli darajada tizimlashtirilmagan. Konfliktologik adabiyotlar nizo dinamikasini, bosqichlarini va eskalatsiya mexanizmlarini tushuntiradi, biroq oliy ta'limning o'ziga xos professional avtonomiya, akademik erkinlik va kollegial boshqaruv elementlari bilan bog'liq sharoitlari doim ham yetarlicha hisobga olinmaydi [1; 4]. O'zbekiston oliy ta'lim tizimida innovatsion boshqaruv, sifat menejmenti, raqamlashtirish va kadrlar siyosati bo'yicha tadqiqotlar rivojlanib borayotgan bo'lsa-da, nizo profilaktikasini institutsional dizayn va boshqaruv sikllari bilan bog'lab, amaliy indikatorlar darajasida asoslash ehtiyoji saqlanib qolmoqda [2; 3]. Shuningdek, xalqaro tajribada oliy ta'limdagi o'zgarishlarni boshqarishda kommunikatsiya, adolat, ishtirok va mediatsiya mexanizmlari nizo ehtimolini pasaytiruvchi omillar sifatida qayd etiladi [5].

Ushbu tadqiqotning maqsadi oliy ta'lim muassasalarini innovatsion rivojlantirish jarayonida nizolar profilaktikasini ta'minlaydigan integrativ konseptual modelni ishlab chiqish va uni amaliy boshqaruvga tatbiq etish uchun indikatorlar tizimini asoslashdan iborat. Vazifalar sifatida innovatsion o'zgarishlarning konfliktogen manbalarini tasniflash, nizo dinamikasini oliy ta'limning institutsional xususiyatlari bilan bog'lash, profilaktikaning bosqichma-bosqich mexanizmini hamda monitoring ko'rsatkichlarini taklif etish belgilandi. Ilmiy yangilik innovatsion transformatsiya sharoitida nizo profilaktikasini "manba, dinamik, risk, profilaktika" zanjiri sifatida modellashtirish va profilaktika samaradorligini baholashga xizmat qiladigan indikatorlar to'plamini taklif etish bilan ifodalanadi. Amaliy ahamiyat esa universitet boshqaruvchilari, sifat bo'limlari, kadrlar xizmati va fakultet darajasidagi rahbarlar uchun erta ogohlantirish hamda nizolarni konstruktiv boshqarish bo'yicha institutsional yechimlar paketini metodik asoslashdir.

Tadqiqot nazariy-metodologik xususiyatga ega bo'lib, oliy ta'lim muassasalarida innovatsion rivojlanish va nizo profilaktikasini bog'lovchi konseptual doirani yaratishga qaratildi. Ma'lumotlar bazasi sifatida ta'lim menejmenti va konfliktologiya bo'yicha ilmiy manbalar, oliy ta'lim tizimida boshqaruv va innovatsiyalarni joriy etishga doir normativ-huquqiy hujjatlar va tashkilot ichki reglamentlarining tipik tuzilmalari, shuningdek, oliy ta'lim tashkilotlarida uchraydigan nizoli vaziyatlar tavsiflangan amaliy holatlar bo'yicha ikkilamchi ma'lumotlardan foydalanildi. Nazariy usullar qatorida institutsional tahlil oliy ta'limdagi qoidalar, vakolatlar va resurslar orqali nizo manbalarini bilan bog'lash uchun tanlandi, konfliktologik yondashuv nizo dinamikasini latent bosqichdan eskalatsiyaga qadar izohlashga xizmat qildi, taqqoslama-mantiqiy umumlashtirish esa turli yondashuvlardan olingan tushunchalarni bir modelga keltirish imkonini berdi. Kontent-tahlil metodi boshqaruv hujjatlarida kommunikatsiya, shaffoflik, javobgarlik, shikoyatlarni ko'rib chiqish va mediatsiya tartiblarining aks etish darajasini konseptual baholash uchun qo'llandi. Metodologik tanlovning ilmiy asosligi shundaki, innovatsion rivojlanishning konfliktogen ta'siri faqat shaxsiy omillar bilan cheklanmaydi, balki institutsional dizayn va boshqaruv sikllari bilan belgilanadi; demak, integrativ yondashuv zarur [4; 6].

Innovatsion rivojlanish sharoitida oliy ta'lim muassasalarida nizolar profilaktikasini tushuntiruvchi integrativ model quyidagi mantiqiy ketma-ketlikda asoslandi: manbalar, dinamik jarayon, risk zonalar, profilaktik mexanizmlar va baholash indikatorlari. Manbalar blokida konfliktogen omillar besh guruhga ajratildi: resurslar bilan bog'liq omillar (moliya, vaqt, laboratoriya va raqamli infratuzilma, grantlar), vakolat va rol omillari (qaror qabul qilish darajalari, kollegiallik va ma'muriy vertikal o'rtasidagi taranglik), maqsadlar va motivatsiya omillari (innovatsiya natijalarini turlicha talqin qilish, KPI va akademik qadriyatlar ziddiyati), kommunikatsion omillar (axborot asimmetriyasi, noaniq talablar, norasmiy mish-mishlar), hamda tashkiliy madaniyat omillari (adolat hissi, ishonch darajasi, ochiqlik va xatolarga munosabat). Dinamik blokda nizo odatda latent norozilik, pozitsiyalar qotishi, ochiq qarama-qarshilik va institutsional oqibatlar bosqichlari orqali rivojlanishi, innovatsiya bosqichlari esa aynan ushbu dinamikani tezlashtirishi qayd etildi.

Risk zonalar innovatsion o'zgarishlar hayotiy sikliga bog'landi. Dastlabki dizayn va rejalashtirish bosqichida risk ko'proq maqsadlarning noaniqligi, manfaatdor tomonlarning cheklangan ishtiroki va resurslar va'dasi bilan real imkoniyatlar o'rtasidagi tafovutda namoyon bo'ldi. Joriy etish bosqichida risk jarayonlar yuklamasining oshishi, vakolatlarining qayta taqsimlanishi va yangi texnologiyalarni egallashdagi tengsizliklar bilan kuchaydi. Konsolidatsiya bosqichida esa baholash mezonlari va rag'batlantirish tizimining adolatli qabul qilinishi, natijalarni tan olish va kadrlar siyosatidagi shaffoflik asosiy risk determinantlariga aylandi. Shunga mos ravishda profilaktik mexanizmlar uch darajada tizimlashtirildi: normativ-institutsional daraja (aniq reglamentlar, shikoyat va apellyatsiya yo'llari, etik kodeks va

manfaatlar to'qnashuvini boshqarish tartiblari), boshqaruv-kommunikatsion daraja (ishtirokchi rejalashtirish, muntazam muloqot kanallari, qarorlarning asoslarini ochiq e'lon qilish, qayta aloqa), hamda psixologik-pedagogik daraja (konfliktologik kompetensiyalarni rivojlantirish, rahbarlar uchun muzokara va mediatsiya ko'nikmalari, stress va kasbiy kuyishni profilaktika qilish).

Modelning amaliy ishlashini ta'minlash uchun indikatorlar tizimi taklif qilindi. Erta ogohlantirish indikatorlariga anonim so'rovlar orqali ishonch va adolat indeksleri, kommunikatsiya qoniqish ko'rsatkichlari, jamoalarda "axborot bo'shlig'i" darajasi, shikoyatlar dinamikasi, kadrlar almashinuvi va mehnat intizomi buzilishlari chastotasi kiritildi. Jarayon indikatorlari sifatida qaror qabul qilishda ishtirok ulushi, reglamentlarning bajarilish darajasi, nizoli holatlarni ko'rib chiqish muddati va mediatsiya seanslari ulushi belgilandi. Natija indikatorlari esa ochiq nizolar sonining kamayishi, sudgacha yetib boradigan kelishmovchiliklar ulushi pasayishi, innovatsion loyihalar muddatida yakunlanishi, hamda xodimlar qoniqishining barqarorlashuvi bilan ifodalandi. Ushbu indikatorlar universitetning sifat menejmenti sikliga integratsiyalashishi mumkin bo'lgan kuzatuv konturini hosil qiladi.

Olingan natijalar innovatsion rivojlanish va nizo profilaktikasini alohida boshqariladigan yo'nalishlar emas, balki yagona institutsional boshqaruv arxitekturasining o'zaro bog'liq komponentlari sifatida ko'rish zarurligini ko'rsatadi. Konfliktologiyada nizo manbalari ko'pincha resurslar va idrok etilgan adolatsizlik bilan izohlanadi; ta'lim tashkilotlarida esa bu omillar akademik erkinlik, professional avtonomiya va kollegiallik kabi qadriyatlar bilan murakkab kesishadi [1; 4]. Taklif etilgan model aynan shu kesishuvni boshqaruv sikllari va innovatsiya bosqichlari bilan bog'lab, profilaktikani "oldindan ko'rish va muvofiqlashtirish" logikasiga o'tkazadi. Xalqaro adabiyotlarda o'zgarishlarni boshqarish bo'yicha yondashuvlar ishtirok, kommunikatsiya va adolatni muvaffaqiyatning muhim shartlari sifatida qayd etadi; bizning natijalar ham ushbu tezisni oliy ta'limning ichki nizolar dinamikasi kontekstida aniqlashtiradi, xususan, adolatni faqat rag'bat taqsimoti emas, balki qaror qabul qilish jarayonining shaffofligi va izohlanishi sifatida talqin qiladi [5; 7]. O'zbekiston sharoitida innovatsion boshqaruvning normativ va tashkiliy modernizatsiyasi davom etayotgan bir paytda, profilaktika indikatorlarini sifat menejmenti tizimiga kiritish amaliy jihatdan muhim, chunki u nizo bilan ishlashni reaktiv choradan proaktiv boshqaruvga aylantiradi [2; 3].

Nazariy jihatdan, "manba, dinamik, risk, profilaktika" zanjiri nizolarni muqarrar "psixologik mos kelmaslik" natijasi sifatida emas, balki institutsional sharoitlar va boshqaruv qarorlarining kutilmagan oqibatlari sifatida ko'rishga yordam beradi. Amaliy jihatdan, indikatorlar to'plami rahbarlar uchun murakkab ijtimoiy jarayonni o'lchab borish imkonini yaratadi, biroq bunday o'lchashning ehtiyotkor etik chegaralari mavjud: anonimlik, ma'lumotlarning maxfiyligi va xodimlarni nazorat qilish emas, balki qo'llab-quvvatlash maqsadining ustuvorligi ta'minlanmasa, indikatorlar o'zi konfliktogen omilga aylanishi mumkin. Tadqiqot cheklavlari shundaki, u asosan nazariy sintez va ikkilamchi manbalarga tayangan; indikatorlar tizimi turli universitet turlarida empirik validatsiyani talab qiladi, shuningdek, fakultetlar kesimidagi madaniy farqlar, fanlar xususiyati va hududiy kontekstlar profilaktika mexanizmlarining ishlashiga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Kelajakdagi tadqiqotlar uchun yo'nalish sifatida universitetlarda erta ogohlantirish indikatorlarining prognoz kuchini statistik sinovdan o'tkazish, mediatsiya institutining tashkiliy samaradorligini baholash va innovatsion loyihalar portfeli boshqaruvida nizo risklarini modellashtirish maqsadga muvofiq.

Tadqiqot oliy ta'lim muassasalarining innovatsion rivojlanishi jarayonida nizolar profilaktikasi barqaror o'zgarishlar uchun zarur institutsional shart ekanini asoslab berdi. Innovatsiyalar nizo ehtimolini oshiruvchi resurs, vakolat, motivatsiya, kommunikatsiya va tashkiliy madaniyat omillarini faollashtirishi, nizo dinamikasi esa innovatsiya bosqichlariga bog'liq ravishda tezlashishi konseptual tarzda ko'rsatildi. "Manba, dinamik, risk, profilaktika" zanjiri asosida ishlab chiqilgan integrativ model profilaktik mexanizmlarni normativ-institutsional, boshqaruv-kommunikatsion va psixologik-pedagogik darajalarda uyg'unlashtirish zarurligini belgiladi. Amaliy natija sifatida erta ogohlantirish, jarayon va natija indikatorlaridan iborat monitoring konturi taklif etildi. Ushbu yondashuv universitetlarda nizolarni reaktiv hal etishdan ko'ra, ularni oldindan ko'ra bilish, konstruktiv muloqot va adolatlilik boshqaruv orqali eskalatsiyani cheklash hamda innovatsion tashabbuslarning legitimligi va qabul qilinishini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

- [1] Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учебник. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 551 с.
- [2] Қодиров Б. Р. Таълим менежменти: назария ва амалиёт. Тошкент: Фан ва технология, 2021. 312 б.
- [3] Рахимов Ш. М. Олий таълим муассасаларини бошқаришда инновацион ёндашувлар. Самарқанд: СамДУ нашриёти, 2020. 240 б.
- [4] Deutsch M., Coleman P. T., Marcus E. C. The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 1088 p.
- [5] Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
- [6] Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: John Wiley and Sons, 2017. 464 p.
- [7] Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Harlow: Pearson, 2019. 784 p.