IQRO JURNALI , IQRO JOURNAL, ИКРО ЖУРНАЛИ
ISSN:2181-4341| wordlyknowledge.uz/index.php/iqro
**Volume 24. Issue 01. Oktabr, 2026**

# SINERGETIK YONDASHUV ASOSIDA OLIY TA'LIM MUASSASALARINI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH

**Sa'dullayeva Gulchehra G'aybullo qizi**
Yangi O'zbekiston universiteti
https://doi.org/10.5281/zenodo.23152138

**Annotatsiya**

Mazkur maqolada oliy ta'lim muassasalarini boshqarish tizimini takomillashtirishda sinergetik yondashuvning metodologik va amaliy imkoniyatlari tahlil qilinadi. Oliy ta'lim muassasasi murakkab, ochiq va dinamik ijtimoiy tizim sifatida qaralib, undagi boshqaruv jarayonlari faqat yuqoridan beriladigan ma'muriy qarorlar yig'indisi emas, balki turli subyektlar, tarkibiy bo'linmalar, axborot oqimlari va tashqi muhit o'rtasidagi uzluksiz o'zaro ta'sir natijasi ekanligi asoslanadi. Sinergetika nazariyasining o'z-o'zini tashkil etish, fluktuatsiya, bifurkatsiya, tartib parametri, ochiq tizim va nomutanosiblik kabi kategoriyalari oliy ta'lim boshqaruvi kontekstida talqin qilinadi. Tadqiqot davomida zamonaviy universitet boshqaruvida markazlashuv va institutsional avtonomiya, nazorat va ishonch, barqarorlik va moslashuvchanlik, individual tashabbus va jamoaviy manfaat o'rtasidagi munosabatlar tahlil qilindi. Natijada oliy ta'lim muassasasini boshqarishning "ochiqlik – fluktuatsiya – axborot almashinuvi – o'zaro ta'sir – o'z-o'zini tashkil etish – sinergik qaror – yangi institutsional tartib – adaptiv rivojlanish" ketma-ketligiga asoslangan konseptual modeli ishlab chiqildi. Model boshqaruvni buyruqbozlik va qat'iy ierarxiyadan manfaatdor tomonlar ishtiroki, axborotning erkin aylanishi, tashabbusni qo'llab-quvvatlash va adaptiv qarorlar qabul qilishga yo'naltirish imkonini beradi.

**Kalit so'zlar:** sinergetika, oliy ta'lim, universitet boshqaruvi, o'z-o'zini tashkil etish, ochiq tizim, adaptiv boshqaruv, institutsional rivojlanish, boshqaruv modeli, fluktuatsiya, axborot almashinuvi, universitet avtonomiyasi.

# IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BASED ON A SYNERGETIC APPROACH

**Abstract**

This article examines the methodological and practical potential of the synergetic approach for improving the management of higher education institutions. A university is considered as a complex, open and dynamic social system in which management processes emerge not only through administrative decisions but also through continuous interactions among academic units, administrative structures, staff, students, stakeholders, information flows and the external environment. The concepts of self-organization, fluctuation, bifurcation, order parameters, openness and non-equilibrium are interpreted within the context of university governance. The study analyzes the relationship between centralization and institutional autonomy, control and trust, stability and adaptability, as well as individual initiative and collective interests. As a result, a conceptual model based on the sequence "openness – fluctuation – information exchange – interaction – self-organization – synergistic decision – new institutional order – adaptive

development” is proposed. The model provides a methodological basis for transforming university management from predominantly hierarchical and directive mechanisms toward participatory, information-based and adaptive governance.

**Keywords:** synergetics, higher education, university governance, self-organization, open system, adaptive management, institutional development, management model, fluctuation, information exchange, university autonomy.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ НА ОСНОВЕ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПОДХОДА

**Аннотация**

В статье рассматриваются методологические и практические возможности синергетического подхода в совершенствовании системы управления высшими образовательными учреждениями. Университет рассматривается как сложная, открытая и динамичная социальная система, в которой управленческие процессы формируются не только посредством административных решений, но и в результате постоянного взаимодействия структурных подразделений, профессорско-преподавательского состава, обучающихся, руководителей и внешних заинтересованных сторон. Раскрывается значение категорий самоорганизации, флуктуации, бифуркации, параметра порядка, открытости и неравновесности применительно к управлению высшим образованием. Предлагается концептуальная модель управления, основанная на последовательности «открытость – флуктуация – информационный обмен – взаимодействие – самоорганизация – синергетическое решение – новый институциональный порядок – адаптивное развитие». Обосновывается, что применение данной модели способствует переходу от преимущественно иерархической системы управления к более гибкой, открытой и адаптивной модели институционального развития.

**Ключевые слова:** синергетика, высшее образование, управление университетом, самоорганизация, открытая система, адаптивное управление, институциональное развитие, управленческая модель, флуктуация, информационный обмен.

### KIRISH

Zamonaviy oliy ta’lim tizimida universitetlarning faoliyati tobora murakkablashib bormoqda. Oliy ta’lim muassasalari bir vaqtning o‘zida ta’lim berish, ilmiy tadqiqot olib borish, innovatsiyalar yaratish, mehnat bozori ehtiyojlariga mos kadrlar tayyorlash, jamiyat va iqtisodiyot bilan hamkorlik qilish kabi ko‘plab funksiyalarni bajaradi. Shu sababli universitetni faqat an’anaviy ma’muriy-buyruqbozlik tamoyillari asosida boshqarish uning ichki imkoniyatlari va tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga moslashish salohiyatini to‘liq namoyon eta olmaydi.

Universitet boshqaruvining murakkabligi, xususan, turli tarkibiy bo‘linmalar o‘rtasidagi bog‘liqlik, vakolatlarning taqsimlanishi, institutsional avtonomiya va markazlashuv o‘rtasidagi nisbat zamonaviy tadqiqotlarda alohida muammo sifatida ko‘rilmoqda. Ramírez-Cardona va Calderón-Hernández universitetlarda boshqaruv munosabatlarini “loose coupling” va “tight coupling” o‘rtasidagi murakkab munosabat sifatida tavsiflab, boshqaruv shakliga hokimiyat,

ijtimoiy o‘zaro ta’sir va institutsional bog‘liqlik darajasi ta’sir ko‘rsatishini asoslaydi [1]. Bu holat universitet boshqaruvini oddiy chiziqli tizim emas, balki ko‘plab o‘zaro bog‘langan elementlardan iborat murakkab tizim sifatida o‘rganishni talab qiladi.

Sinergetika ana shunday murakkab tizimlarni o‘rganish uchun muhim metodologik imkoniyat beradi. Haken tomonidan rivojlantirilgan sinergetika turli elementlarning o‘zaro ta’siri natijasida tizimda yangi makroskopik tartib va o‘z-o‘zini tashkil etish jarayonlari yuzaga kelishini tushuntiradi [5]. Mazkur yondashuvni ijtimoiy va ta’lim tizimlariga tatbiq etish esa boshqaruv natijalarini faqat rahbariyatning bevosita ta’siri bilan emas, balki tizimdagi ichki va tashqi omillarning o‘zaro ta’siri bilan izohlash imkonini beradi.

O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida ham boshqaruvni modernizatsiya qilish, institutsional mustaqillikni kengaytirish, ta’lim va ilmiy faoliyatni integratsiyalash hamda boshqaruvning samaradorligini oshirish masalalari dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Shu nuqtayi nazardan, universitet boshqaruviga sinergetik yondashuvni joriy etish nafaqat nazariy, balki amaliy ahamiyatga ham ega.

Mazkur tadqiqotning maqsadi — oliy ta’lim muassasalarini murakkab ochiq tizim sifatida boshqarish imkoniyatlarini sinergetik yondashuv asosida tahlil qilish va universitet boshqaruvini takomillashtirishga yo‘naltirilgan konseptual modelni ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi oliy ta’lim muassasasini boshqarish jarayonining sinergetik bosqichlarini yagona tizimga birlashtiruvchi “ochiqlik – fluktuatsiya – axborot almashinuvi – o‘zaro ta’sir – o‘z-o‘zini tashkil etish – sinergik qaror – yangi institutsional tartib – adaptiv rivojlanish” modelining taklif etilganligi bilan belgilanadi.

## MATERIAL VA METODLAR

Tadqiqotda tizimli, sinergetik, institutsional, qiyosiy va funksional tahlil metodlaridan foydalanildi. Sinergetik metodologiyaning asosiy kategoriyalari oliy ta’lim muassasasining tashkiliy-boshqaruv jarayonlariga moslashtirildi.

Haken konsepsiyasiga ko‘ra, murakkab tizimlarning rivojlanishida o‘zaro ta’sir qiluvchi ko‘plab elementlarning kollektiv harakati natijasida yangi tartib shakllanishi mumkin [5]. Shu sababli oliy ta’lim muassasasini boshqarishda alohida fakultet, kafedra, professor-o‘qituvchi, talaba yoki ma’muriy bo‘linmaning harakati alohida natija sifatida emas, balki umumiy institutsional tizimning rivojlanish dinamikasi bilan bog‘liq holda tahlil qilinishi lozim.

**Tadqiqotning metodologik asosini quyidagi tamoyillar tashkil etdi:**

1. **Ochiqlik tamoyili** — universitet tashqi muhitdan ajralgan tizim emas, balki davlat, jamiyat, mehnat bozori, ilmiy hamjamiyat va xalqaro ta’lim makoni bilan doimiy aloqada bo‘ladi.
2. **O‘zaro bog‘liqlik tamoyili** — universitetning bir tarkibiy qismidagi o‘zgarish boshqa bo‘linmalar faoliyatiga ham ta’sir ko‘rsatadi.
3. **O‘z-o‘zini tashkil etish tamoyili** — barcha boshqaruv natijalari faqat yuqoridan berilgan topshiriqlar orqali yuzaga kelmaydi; tizim ichidagi tashabbus, hamkorlik va norasmiy aloqalar ham yangi tartibni shakllantirishi mumkin.
4. **Moslashuvchanlik tamoyili** — boshqaruv tizimi tashqi va ichki o‘zgarishlarga javob berish imkoniyatiga ega bo‘lishi kerak.

5. **Sinergiya tamoyili** — turli subyektlarning hamkorlikdagi faoliyati alohida faoliyatlar yig‘indisidan yuqori natijani yuzaga keltirishi mumkin.

Universitet boshqaruvida zamonaviy governance tadqiqotlari ham boshqaruvni yagona markazdan amalga oshiriladigan jarayon sifatida emas, balki turli manfaatdor tomonlar o‘rtasidagi munosabatlar tizimi sifatida ko‘rishga yo‘nalmoqda [1; 2; 3].

**NATIJALAR**

Tadqiqot natijalari oliy ta’lim muassasasini sinergetik boshqarish uchun sakkiz bosqichdan iborat konseptual modelni ishlab chiqish imkonini berdi.

**Sinergetik boshqaruvning konseptual modeli**

Ochiqlik → Fluktuatsiya → Axborot almashinuvi → O‘zaro ta’sir → O‘z-o‘zini tashkil etish → Sinergik qaror → Yangi institutsional tartib → Adaptiv rivojlanish

Mazkur modelning birinchi bosqichi — **ochiqlik**. Universitet tashqi muhit bilan uzluksiz axborot, bilim, resurs va tajriba almashadigan ochiq tizim sifatida faoliyat yuritadi. Shu sababli boshqaruv tizimi mehnat bozori, davlat siyosati, xalqaro reytinglar, ilmiy-texnologik rivojlanish, talabalar ehtiyojlari va jamiyat talablaridagi o‘zgarishlarni qabul qilishi zarur.

Ikkinchi bosqich — **fluktuatsiya**. Tizimda yuzaga keladigan kichik o‘zgarishlar dastlab beqarorlik yoki muammo sifatida namoyon bo‘lishi mumkin. Biroq sinergetik nuqtayi nazardan bunday o‘zgarishlar yangi rivojlanish imkoniyatlarini ham yaratadi. Masalan, yangi ta’lim texnologiyasini taklif qilgan professor-o‘qituvchining tashabbusi, talabalar tomonidan bildirilgan taklif yoki kafedraning yangi ilmiy yo‘nalish yaratish tashabbusi tizimdagi kichik fluktuatsiya sifatida qaralishi mumkin.

Uchinchi bosqich — **axborot almashinuvi**. Fluktuatsiyaning tizim rivojiga ta’sir ko‘rsatishi uchun axborot oqimlari ochiq va samarali bo‘lishi kerak. Axborotning faqat yuqoridan pastga yo‘nalishi universitetning ichki intellektual salohiyatidan to‘liq foydalanishga imkon bermaydi. Shu bois vertikal aloqa bilan bir qatorda gorizontal va diagonal axborot almashinuvi mexanizmlarini rivojlantirish zarur.

To‘rtinchi bosqich — **o‘zaro ta’sir**. Turli tarkibiy bo‘linmalar, professor-o‘qituvchilar, talabalar va boshqaruv subyektlari o‘rtasidagi hamkorlik muayyan tashabbuslarning umumiy institutsional loyihaga aylanishiga xizmat qiladi. Zamonaviy universitet boshqaruvida ishtirokchilik va shared governance konsepsiyalarining kuchayishi ham aynan shu jarayonning ahamiyatini ko‘rsatadi [2; 3].

Beshinchi bosqich — **o‘z-o‘zini tashkil etish**. Tizimdagi subyektlarga ma’lum darajada mustaqillik berilganda ular yangi tashabbuslarni mustaqil shakllantirish va amalga oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bu bosqichda rahbariyatning vazifasi har bir jarayonni bevosita boshqarish emas, balki o‘z-o‘zini tashkil etishga imkon beradigan institutsional sharoitlarni yaratishdan iborat.

Oltinchi bosqich — **sinergik qaror**. Turli manfaat va takliflarning integratsiyasi natijasida individual qarorlardan sifat jihatidan yuqori bo‘lgan kollektiv boshqaruv qarori shakllanadi. Bunda qarorning sifati faqat rahbarning tajribasi bilan emas, balki qaror ishlab chiqilishida ishtirok etgan subyektlarning bilim va tajribasi bilan ham belgilanadi.

Yettinchi bosqich — **yangi institutsional tartib**. Sinergik qaror amaliyotga tatbiq etilgach, universitet faoliyatida yangi me’yor, tartib, hamkorlik modeli yoki boshqaruv mexanizmi shakllanadi. Shu tariqa tizim oldingi holatni takrorlamaydi, balki yangi sifat bosqichiga o‘tadi.

Sakkizinchi bosqich — **adaptiv rivojlanish**. Yangi institutsional tartib tashqi muhitdagi keyingi o‘zgarishlar ta’sirida yana transformatsiyaga uchraydi. Demak, model yopiq sikl emas, balki doimiy takrorlanib, yangi sifat darajalariga olib boruvchi dinamik jarayondir.

Mazkur modelni quyidagi jadval orqali ifodalash mumkin:

| Sinergetik bosqich | OTM boshqaruvidagi mazmuni | Kutiladigan natija |
|---|---|---|
| Ochiqlik | Tashqi muhit bilan doimiy aloqa | Yangi axborot va ehtiyojlarni aniqlash |
| Fluktuatsiya | Tashabbus va kichik o‘zgarishlarning paydo bo‘lishi | Innovatsion imkoniyat |
| Axborot almashinuvi | Vertikal, gorizontal va diagonal kommunikatsiya | Muammoni kompleks anglash |
| O‘zaro ta’sir | Bo‘linmalar va manfaatdor tomonlar hamkorligi | Umumiy manfaatning shakllanishi |
| O‘z-o‘zini tashkil etish | Tashabbus va nisbiy avtonomiya | Ichki innovatsion faollik |
| Sinergik qaror | Kollektiv bilim va tajribani birlashtirish | Sifatli boshqaruv qarori |
| Yangi institutsional tartib | Yangi mexanizm va me’yorlarning joriy etilishi | Tizimning yangi holati |
| Adaptiv rivojlanish | Natijani monitoring qilish va qayta moslashish | Barqaror institutsional rivojlanish |

Ushbu modelning muhim jihati shundaki, unda boshqaruv jarayoni “rahbar — topshiriq — ijro — nazorat” kabi chiziqli ketma-ketlik bilan cheklanmaydi. Aksincha, boshqaruv tizimi o‘zgarishlarni qabul qiladi, ularni qayta ishlaydi, manfaatdor tomonlar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sirni kuchaytiradi va yangi institutsional tartibni shakllantiradi.

Universitet boshqaruvining bunday modeli zamonaviy governance tadqiqotlarida qayd etilayotgan boshqaruv shakllarining xilma-xilligi bilan hamohangdir. Xususan, universitetlarda nazoratga asoslangan, kollegial, o‘zini o‘zi tartibga soluvchi va kelishuvga asoslangan boshqaruv shakllari mavjudligi ko‘rsatilgan [1]. Demak, barcha universitetlar uchun yagona qat’iy boshqaruv modeli mavjud emas; boshqaruv mexanizmi institutsional muhit va tizimning ichki xususiyatlariga moslashishi lozim.

## MUHOKAMA

Sinergetik yondashuvni oliy ta’lim boshqaruviga tatbiq etish an’anaviy boshqaruv mexanizmlarini butunlay rad etishni anglatmaydi. Aksincha, strategik boshqaruv, tashkiliy intizom va institutsional nazorat tizimlari saqlangan holda ularga moslashuvchan va ishtirokchilikka asoslangan mexanizmlarni qo‘shish nazarda tutiladi.

Universitetning haddan tashqari markazlashgan boshqaruvi qarorlarni tez qabul qilish imkonini berishi mumkin, biroq bunday tizim quyi bo‘g‘inlardagi tashabbuslarning pasayishiga olib kelishi ehtimoli mavjud. Aksincha, to‘liq decentralizatsiya ham muammolarni keltirib

chiqarishi mumkin. Shu sababli sinergetik boshqaruv markazlashuv va avtonomiya o‘rtasida dinamik muvozanatni shakllantirishni taklif qiladi.

Bu yondashuvda rahbarning roli ham o‘zgaradi. Rahbar faqat topshiriq beruvchi va nazorat qiluvchi subyekt emas, balki tizimning turli elementlari o‘rtasidagi hamkorlikni tashkil etuvchi, axborot oqimlarini muvofiqlashtiruvchi va o‘z-o‘zini tashkil etish uchun sharoit yaratuvchi subyektga aylanadi. Shu ma’noda sinergetik boshqaruv “boshqarish”dan ko‘ra “boshqaruv muhitini shakllantirish”ga yaqinlashadi.

Universitetlarda akademik demokratiya va shared governance masalalariga bag‘ishlangan tadqiqotlar ham professor-o‘qituvchilar, talabalar va boshqa manfaatdor tomonlarning boshqaruv jarayonlarida ishtiroki institutsional boshqaruvning muhim elementi ekanligini ko‘rsatadi [2; 3]. Biroq ishtirokchilikning o‘zi yetarli emas. U samarali axborot almashinuvi, aniq vakolatlar va qarorlarning ijrosi uchun mas’uliyat bilan birlashtirilishi kerak.

Sinergetik yondashuvning yana bir muhim afzalligi — universitetning beqaror tashqi muhitga moslashish imkoniyatlarini kengaytirishidir. Mehnat bozori, texnologiyalar, sun’iy intellekt, xalqaro ta’lim standartlari va ilmiy tadqiqot yo‘nalishlaridagi o‘zgarishlar universitetdan tezkor javobni talab qiladi. Shu sababli boshqaruv tizimi faqat mavjud holatni saqlashga emas, balki yangi sharoitlarni oldindan aniqlash va ularga moslashishga yo‘naltirilishi kerak.

Hakenning o‘z-o‘zini tashkil etish haqidagi konsepsiyasi nuqtayi nazaridan, murakkab tizimda yangi tartib tashqi boshqaruv orqali to‘liq “buyurib” yaratilmaydi; u tizim elementlarining o‘zaro ta’siri natijasida yuzaga kelishi mumkin [5; 6]. Universitet uchun bu fikr professor-o‘qituvchilarning ilmiy tashabbuslari, talabalar loyihalari, kafedralararo hamkorlik, ilmiy maktablar va innovatsion guruhlarning rivojlanishini boshqaruv tizimining ichki resursi sifatida ko‘rishni anglatadi.

O‘zbek ilmiy maktabida ham sinergetika murakkab tizimlar, o‘z-o‘zini tashkil etish, tartib va beqarorlik munosabatlarini tushuntiruvchi metodologik yo‘nalish sifatida rivojlantirilgan. To‘raev va Ergashevaning sinergetikaga oid tadqiqotlari mazkur yondashuvning umumfalsafiy-metodologik imkoniyatlarini yoritadi [8]. Budanov esa sinergetik metodologiyaning postnoklassik fan va ta’lim jarayonlaridagi imkoniyatlarini alohida ta’kidlaydi [7].

Shunday qilib, sinergetik yondashuv universitet boshqaruvida uchta asosiy o‘zgarishni ta’minlashi mumkin:

**birinchidan**, boshqaruv obyektini passiv ijrochi emas, faol va o‘z-o‘zini tashkil etuvchi subyekt sifatida ko‘rish;

**ikkinchidan**, boshqaruv samaradorligini faqat topshiriqlar ijrosi bilan emas, balki tizimning moslashuvchanligi, innovatsion faolligi va ichki hamkorlik darajasi bilan baholash;

**uchinchidan**, boshqaruv qarorlarini tayyor shaklda berishdan ko‘ra, ularni tizimdagi bilim va tashabbuslarni birlashtirish orqali shakllantirish.

Bu holat oliy ta’lim muassasasining rivojlanishini statik reja emas, balki doimiy ravishda yangilanib boruvchi institutsional jarayon sifatida ko‘rish imkonini beradi.

**XULOSA**

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, zamonaviy oliy ta’lim muassasasini boshqarishda chiziqli, faqat ma’muriy buyruq va nazoratga asoslangan mexanizmlar universitetning murakkab

ichki tuzilmasi va o‘zgaruvchan tashqi muhitini to‘liq hisobga olmaydi. Universitet ko‘plab mustaqil va o‘zaro bog‘langan subyektlardan tashkil topgan ochiq, dinamik va o‘z-o‘zini tashkil etishga qodir tizim sifatida qaralishi lozim.

Sinergetik yondashuv universitet boshqaruvida barqarorlik va o‘zgarish, markazlashuv va avtonomiya, nazorat va ishonch, individual tashabbus va jamoaviy manfaat o‘rtasidagi munosabatlarni muvozanatlashtirish uchun metodologik asos yaratadi.

Maqolada taklif etilgan “ochiqlik – fluktuatsiya – axborot almashinuvi – o‘zaro ta’sir – o‘z-o‘zini tashkil etish – sinergik qaror – yangi institutsional tartib – adaptiv rivojlanish” modeli oliy ta’lim muassasasining boshqaruv jarayonlarini dinamik tizim sifatida tashkil etishga xizmat qiladi.

Mazkur modelni amaliyotga joriy etishda quyidagi yo‘nalishlarga ustuvor ahamiyat berish maqsadga muvofiq:

— universitet ichida ochiq va ikki tomonlama axborot almashinuvi tizimini rivojlantirish;

— fakultet va kafedralarning asoslangan institutsional avtonomiyasini kengaytirish; — professor-o‘qituvchilar va talabalar tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlash; — qarorlar qabul qilishda manfaatdor tomonlarning ishtirokini kuchaytirish; — raqamli monitoring va tezkor qayta aloqa mexanizmlarini joriy etish; — boshqaruv samaradorligini faqat ijro intizomi bilan emas, balki innovatsion faollik, hamkorlik, moslashuvchanlik va rivojlanish natijalari orqali baholash.

Shu tariqa, sinergetik yondashuv asosida oliy ta’lim muassasasini boshqarish nazoratdan muvofiqlashtirishga, buyruqbozlikdan hamkorlikka, passiv ijrochilikdan tashabbuskorlikka va statik boshqaruvdan adaptiv rivojlanishga o‘tishni nazarda tutadi. Mazkur transformatsiya universitetning ichki intellektual salohiyatini to‘liqroq safarbar qilish, institutsional barqarorlikni mustahkamlash va o‘zgaruvchan ta’lim muhitida raqobatbardosh rivojlanishni ta’minlashga xizmat qilishi mumkin.

**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR**

1. Ramírez-Cardona A., Calderón-Hernández G. Organizational coupling in higher education institutions: challenges for university governance // International Studies of Management & Organization. – 2024. – Vol. 54, No. 2. – P. 105–119. – DOI: 10.1080/00208825.2023.2301210.
2. Croucher G. Academic Democracy in the Age of Corporate Governance: Addressing Challenges to Widening Participation in University Governance // Higher Education Quarterly. – 2025. – Vol. 79, Issue 3. – e70043. – DOI: 10.1111/hequ.70043.
3. Shared governance in post-secondary contexts: a systematic review // Studies in Higher Education. – 2024. – DOI: 10.1080/03075079.2024.2388274.
4. Institutional structure and governance capability in universities: an empirical study from the perspectives of time, space, and quantity dimensions // Humanities and Social Sciences Communications. – 2024. – DOI: 10.1057/s41599-024-03558-5.
5. Haken H. Synergetics: An Introduction. Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry, and Biology. – 3rd rev. ed. – Berlin; Heidelberg; New York: Springer-Verlag, 1983.

6. Haken H. Information and Self-Organization: A Macroscopic Approach to Complex Systems. – Berlin; Heidelberg: Springer.
7. Budanov V.G. Metodologiya sinergetiki v postneklassicheskoy nauke i v obrazovanii. – Moskva: URSS, 2007. – 230 s.
8. To‘raev B.O., Ergasheva M.X. Sinergetika. – Toshkent: Navro‘z, 2017. – 364 b. – ISBN 978-9943-381-39-1.
9. Sa‘dullayeva G.G‘. Sinergetik yondashuv asosida OTM tashkiliy-boshqaruv faoliyatini takomillashtirish, ularning moddiy-texnik ta’minotini mustahkamlash // Modern Education and Development. – 2025. – №18. – 4-qism.
10. Kalimullina O.A., Pozdnyakova O.K. Synergetic and value-oriented approaches to organizing the educational process in a university // Samara Journal of Science. – 2024. – Vol. 13, No. 3. – P. 172–177. – DOI: 10.55355/snv2024133306.
11. Woelert P., Stensaker B. Strategic Bureaucracy: The Convergence of Bureaucratic and Strategic Management Logics in the Organizational Restructuring of Universities // Minerva. – 2025. – Vol. 63. – P. 1–21.
12. Navigating hybrid governance: a longitudinal comparison of university reforms in Denmark and Sweden // International Journal of Educational Management. – 2025. – Vol. 39, Issue 6. – P. 1434–1448. – DOI: 10.1108/IJEM-09-2024-0604.