



“THE LEVEL OF STUDY OF THE ISSUE OF DEVELOPING THE MANAGEMENT CULTURE OF MANAGERIAL PERSONNEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS”

Abdusabirov Jamshid Azizjon ugli

Doctoral student at the Institute for
retraining and professional development
of higher education personnel

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17863882>

ARTICLE INFO

Received: 02nd December 2025

Accepted: 08th December 2025

Online: 09th December 2025

KEYWORDS

Higher education institution,
management personnel,
management culture,
management process,
professional development.

ABSTRACT

The activities of a higher education institution are managed by its managerial personnel. The success of the management process depends on the management culture of these leaders. By studying the extent to which this issue has been researched in recent years and identifying who has worked on it, we will be able to determine the relevance of this topic.

“УРОВЕНЬ ИЗУЧЕННОСТИ ВОПРОСА РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СРЕДИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ”

Абдусабиров Джамшид Азизжон угли

Докторант института переподготовки

и повышения квалификации кадров системы высшего образования

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17863882>

ARTICLE INFO

Received: 02nd December 2025

Accepted: 08th December 2025

Online: 09th December 2025

KEYWORDS

Высшее учебное заведение,
руководящие кадры, культура
управления, управленческий
процесс, повышение
квалификации.

ABSTRACT

Деятельность высшего учебного заведения управляется руководящими кадрами. Насколько успешно будет протекать процесс управления, зависит от управленческой культуры руководителей. Изучив, в какой степени эта проблема была исследована в последние годы, и кто занимался данными вопросами, мы сможем определить актуальность данной темы.

“OLIY TA'LIM MUASSASASI RAHBAR KADRLARINING BOSHQARUV MADANIYATINI RIVOJLANTIRISH MASALASINING O'RGANILGANLIK DARAJASI”

Abdusabirov Jamshid Azizjon o'g'li

Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta
tayyorlash va malakasini oshirish
instituti doktoranti

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17863882>



ARTICLE INFO

Received: 02nd December 2025

Accepted: 08th December 2025

Online: 09th December 2025

KEYWORDS

Oliy ta'lim muassasasi, rahbar kadrlar, boshqaruv madaniyati, boshqaruv jarayoni, malaka oshirish.

ABSTRACT

Oliy ta'lim muassasasining faoliyati rahbar kadrlar tomonidan boshqariladi. Boshqaruv jarayonining qanchalik darajada muvaffaqiyatli kechishi rahbar kadrlarning boshqaruv madaniyatiga bog'liq bo'ladi. Ushbu masalaning so'nggi yillarda qay darajada o'rganilganlik darajasi va ushbu mavzuda kimlar ishlar olib borganini o'rgangan holda mavzuning dolzarblik darajasini aniqlab olishimiz mumkin bo'ladi.

Введение. Высокие требования к деятельности руководящих кадров высших учебных заведений в современном мире очевидны. Основная задача высших учебных заведений — подготовка квалифицированных кадров в различных областях. Для успешной реализации этой цели университетам необходимо учитывать множество факторов. Руководящие кадры занимаются управлением деятельностью университета.

Культура управления руководителей в настоящее время имеет большое значение. Основная часть деятельности руководителя состоит из управленческих процессов. К культуре управления руководителя относятся лидерские компетенции, способность работать с командой, умение принимать правильные решения, готовность к инновационным изменениям и способность адаптироваться к любой ситуации, а также множество других важных навыков.

Термин «культура» в современном контексте был введен немецким юристом Самуэлем Пуфендорфом. Согласно его определению, культура — это процесс совершенствования внутренней и внешней природы человека, являющийся результатом деятельности, ведущей к возвышению человека.¹

Принципы управления Анри Файоля: 1) Разделение труда. Специализация является естественной. Цель разделения труда заключается в том, чтобы выполнять работу в большем объёме и с более высоким качеством. Это достигается за счёт сокращения числа целей, на которые направляются внимание и усилия; 2) Полномочия и ответственность. Полномочия — это право отдавать приказы, а ответственность — его обратная сторона. Там, где предоставляются полномочия, там возникает и ответственность; 3) Дисциплина. Дисциплина предполагает соблюдение и уважение соглашений между фирмой и её работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников и вызывающих формальность, является одной из важнейших задач руководителей. Дисциплина также предполагает применение справедливых санкций; 4) Единоличное руководство. Работник должен получать приказы непосредственно только от одного руководителя; 5) Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного

¹ “Taqqoslama menejment” A.N. Xoliqulov, V. Berdikulov, K.M. Ibodov, Toshkent, “Iqtisod-moliya”, 2021



руководителя; 6) Подчинение личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не могут превосходить интересы компании или организации в более широком масштабе; 7) Вознаграждение работников. Для обеспечения лояльности и материальной заинтересованности работники должны получать справедливую оплату за свою службу; 8) Централизация. Подобно разделению труда, централизация является естественной. Однако степень централизации зависит от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильном соотношении централизации и децентрализации. Это проблема определения норм, обеспечивающих наилучшие результаты; 9) Скалярная цепь. Скалярная цепь — это последовательность лиц, занимающих руководящие должности. Эта цепь простирается от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низшего звена; 10) Порядок. Всё должно быть на своём месте, а место — для всего; 11) Справедливость. Справедливость — сочетание доброты и правдивости; 12) Стабильность рабочего места для персонала. Быстрая текучесть кадров снижает эффективность организации. Руководитель среднего уровня, привязанный к своему месту работы, безусловно предпочтительнее известного талантливому менеджера, который не привязан к месту работы и быстро увольняется; 13) Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придаёт организации силу и энергию; 14) Корпоративный дух. Союз — сила. А это результат согласованности работников.²

По теме развития управленческой культуры руководящих кадров высших образовательных учреждений написан ряд статей, а также проведены научные исследования и изыскания. Учитывая глубину этих исследований и то, каким аспектам уделено больше внимания, можно определить степень изученности и освещённости данного вопроса.

Методы. Кандидат педагогических наук Сергеева, Линда Борисовна в 2011 году написала диссертацию на тему «Развитие управленческой культуры руководителей структурных подразделений вуза». В данной диссертации автор всесторонне исследовал проблему развития управленческой культуры руководителей структурных подразделений вуза. Содержание работы раскрыто в первой главе, включающей три основных направления анализа. В параграфе 1.1 рассмотрены генезис и современное состояние проблемы в педагогической теории и практике. В параграфе 1.2 представлена модель развития управленческой культуры руководителей структурных подразделений вуза. В параграфе 1.3 автором определены педагогические условия эффективной реализации разработанной модели.³

Кандидат педагогических наук Багирова, Загидат Курбанмагомедовна в 2008 году написала диссертацию на тему «Формирование управленческой культуры будущего руководителя образования». В данной диссертации автор комплексно

² “Menejment nazariyasi”, D. Qosimova, Toshkent, Iqtisodiyot, 2012

³ <https://www.dissercat.com/content/razvitie-upravlencheskoi-kultury-rukovoditelei-strukturnyx-podrazdelenii-vuza>



исследовал теоретические и психолого-педагогические основы формирования управленческой культуры будущего руководителя образования. Работа структурирована в соответствии с логикой научного анализа и включает два крупных раздела. В главе I «Теоретические основы формирования управленческой культуры будущего руководителя образования» автор последовательно раскрывает ключевые аспекты проблемы. В пункте 1.1 анализируется сущность и содержание управленческой культуры личности. В пункте 1.2 исследуются факторы формирования управленческой культуры у студентов. В пункте 1.3 автором представлена модель руководителя с развитой управленческой культурой. Глава II посвящена изучению психолого-педагогических условий формирования управленческой культуры будущего руководителя образования. В пункте 2.1 автор раскрывает технологию формирования управленческой культуры и в пункте 2.2 рассматривается рефлексивно-ролевая игра как эффективное средство формирования управленческой культуры.⁴

Кандидат педагогических наук Тарасенко, Владимир Владимирович в 2010 году написал диссертацию на тему «Формирование управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения в имиджевой деятельности». В данной диссертации автор изучил и проанализировал вопросы формирования управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения в имиджевой деятельности. Работа включает следующие главы: глава 1 под названием «Теоретические аспекты формирования управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения в имиджевой деятельности», глава 2 под названием «Опытно-экспериментальная работа по формированию управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения в имиджевой деятельности». В пункте 1.1 анализируется управленческая компетентность руководителя образовательного учреждения в имиджевой деятельности как педагогическая проблема. В пункте 1.2. исследуется характеристика имиджевой деятельности руководителя образовательного учреждения. В пункте 1.3 анализируется система формирования управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения в имиджевой деятельности. В диссертационной работе были изучены и проанализированы следующие вопросы: 2.1. Логика и задачи эксперимента по формированию управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения в имиджевой деятельности, 2.2. Реализация системы формирования управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения в имиджевой деятельности, а также 2.3. Динамика сформированности управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения в имиджевой деятельности.⁵

⁴ <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-upravlencheskoi-kultury-budushchego-rukovoditelya-obrazovaniya>

⁵ <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-upravlencheskoi-kompetentnosti-rukovoditelya-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-v-im>



В диссертации Мирсолиевой Мухаббат Тухтасиновны «Совершенствование механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших учебных заведений» рассмотрены вопросы совершенствования механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений. В качестве научной новизны показано, что организационно-дидактические механизмы развития профессиональной компетентности были усовершенствованы за счёт разработки вариативного информационно-методического обеспечения, основанного на проектном обучении, смешанном обучении, тьюторской службе и инновационно-интерактивных технологиях.⁶

Результаты. В современную эпоху существует ряд ключевых аспектов, которые необходимо развивать у руководящих кадров высших учебных заведений. К таким аспектам можно отнести коммуникативную культуру руководителя, его стратегическое мышление, лидерские качества, инновационную управленческую культуру, а также способность правильно направлять коллектив.

Речь руководителя должна быть во всех отношениях чёткой, ясной и одинаково понятной для всех. Это имеет большое значение, поскольку многие распоряжения даются в процессе общения с сотрудниками. Каждое распоряжение должно быть точным и понятным, что позволяет предотвратить возникновение различных недоразумений. Культура речи является одним из важнейших преимуществ любого руководителя.

Благодаря стратегическому мышлению руководящие кадры, прежде всего, анализируют недостатки и достижения учреждения, исходя из его текущего состояния, и разрабатывают стратегический план для устранения имеющихся проблем. Также, с целью усиления сильных сторон учреждения, руководитель может разрабатывать долгосрочные или краткосрочные планы. Для составления таких стратегических планов от руководителя требуются дальновидность, опыт и развитые способности стратегического мышления.

Лидерские качества руководителя проявляются в его способности правильно и эффективно управлять своим коллективом. Руководитель должен постоянно побуждать своих сотрудников стремиться к развитию и движению вперёд. Умение мотивировать свой коллектив — это то, что всегда должно быть присуще настоящему руководителю.

Готовность руководителя к постоянным инновациям и инновационным изменениям во имя развития своего учреждения свидетельствует о том, что он является по-настоящему современным руководителем. Учитывая вышеперечисленные аспекты, можно сказать, что руководитель, ответственно относящийся к своей профессии и обладающий высокой культурой управления, является главным ключом к успеху любой организации.

Обсуждение. В последние годы в системе высшего образования Узбекистана произошли значительные изменения. Так, 22 января рейтинговая организация

⁶ <https://oak.uz/pages/2528>



Великобритании «Times Higher Education – THE» опубликовала список наиболее престижных университетов мира по предметам «World University Rankings 2025 by Subject». Впервые три высших учебных заведения Узбекистана заняли места в мировом рейтинге. Ташкентский институт инженерии ирригации и механизации сельского хозяйства занял места в диапазоне 301–400 по естественным наукам, математике и статистике, а также места 501–600 по инженерным дисциплинам. Эти показатели свидетельствуют об инновационном потенциале института в области инженерии и агротехнологий, а также об эффективности исследований в естественных науках. Национальный университет Узбекистана имени Мирзо Улугбека занял места 601–800 по естественным наукам, математике и статистике. Это ещё раз подтверждает научно-исследовательский потенциал университета и его богатые научные традиции. Ташкентский университет информационных технологий занял места 601+ по образованию, а также 1001+ по компьютерным наукам и технологиям программирования. Эти результаты отражают развитие современных технологий в университете, внедрение передовых методов обучения и активное участие в академических исследованиях международного уровня.⁷

То, что руководящие кадры выполняют свою работу правильно и ответственно, а также умело осуществляют управленческий процесс, приводит организацию к достижению высоких результатов. Это обусловлено тем, что культура управления является столь широким понятием и охватывает весь управленческий процесс в целом.

Выводы. Проблема развития управленческой культуры руководящих кадров высших образовательных учреждений в последние годы является одной из наиболее актуальных, и для её решения ведётся значительная работа. По данной теме проведён ряд исследований и опубликовано множество научных статей. Для более глубокого изучения вопроса выполняются новые исследования и расширяются научные изыскания. Компетентность, эрудиция и высокий профессиональный потенциал руководителей высших образовательных учреждений являются важным фактором успешности организации. Успешность высших учебных заведений способствует развитию всей системы высшего образования. В свою очередь, это приводит к повышению позиций университетов и институтов Узбекистана в мировых рейтингах.

References:

1. “Taqqoslama menejment” A.N. Xoliqulov, V. Berdikulov, K.M. Ibodov, Toshkent, “Iqtisod-moliya”, 2021
2. “Menejment nazariyasi”, D. Qosimova, Toshkent, Iqtisodiyot, 2012
3. Dissercat.com
4. Oak.uz
5. Oliygo.uz

⁷ <https://oliygo.uz/post/ozbekistonning-3-universiteti-the-top-1000-reytingiga-kirishga-muvaffaq-boldi>