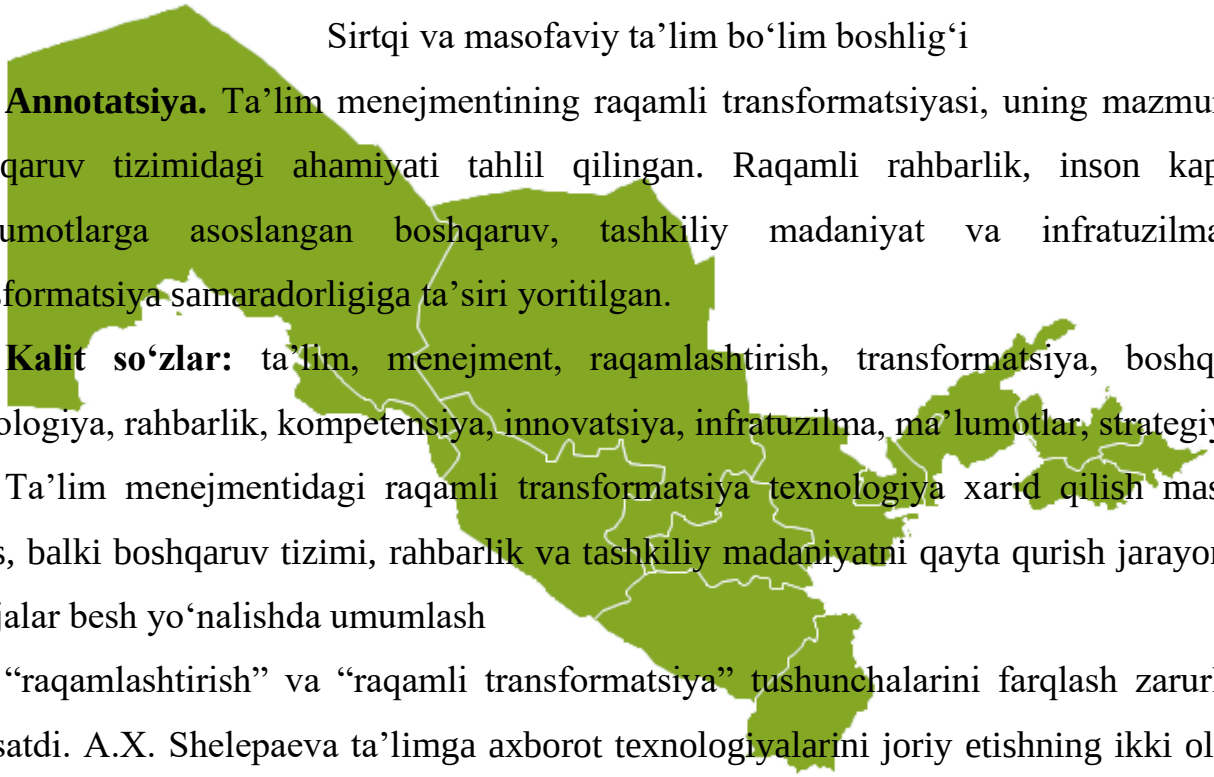
Qabul qilindi: 19-oktabr 2026-yil • Ma’qullandi: 25-oktabr 2026-yil • Nashr qilindi: 05-noyabr 2026-yil

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA ZAMONAVIY TA’LIM MENEJMENTLIGI

G‘aybullayev Shonazar
Buxoro davlat universiteti
Sirtqi va masofaviy ta’lim bo‘lim boshlig‘i



Annotatsiya. Ta’lim menejmentining raqamli transformatsiyasi, uning mazmuni va boshqaruv tizimidagi ahamiyati tahlil qilingan. Raqamli rahbarlik, inson kapitali, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv, tashkiliy madaniyat va infratuzilmaning transformatsiya samaradorligiga ta’siri yoritilgan.

Kalit so‘zlar: ta’lim, menejment, raqamlashtirish, transformatsiya, boshqaruv, texnologiya, rahbarlik, kompetensiya, innovatsiya, infratuzilma, ma’lumotlar, strategiya.

Ta’lim menejmentidagi raqamli transformatsiya texnologiya xarid qilish masalasi emas, balki boshqaruv tizimi, rahbarlik va tashkiliy madaniyatni qayta qurish jarayonidir. Natijalar besh yo‘nalishda umumlash

“raqamlashtirish” va “raqamli transformatsiya” tushunchalarini farqlash zarurligini ko‘rsatdi. A.X. Shelepaeva ta’limga axborot texnologiyalarini joriy etishning ikki oldingi davri — kompyuterlashtirish va axborotlashtirishni ajratib, sun’iy intellekt va katta ma’lumotlar paydo bo‘lgach, bu jarayonlarni axborotlashtirish atamalari bilan tavsiflab bo‘lmasligini qayd etadi [2, 581]. Muallif oliy ta’limning raqamli transformatsiyasini OTMni operatsion, taktik va strategik boshqarishning tizimli o‘zgarishi sifatida ta’riflaydi [2, 583].

N. Abdurahmanova esa ta’lim boshqaruvining raqamli transformatsiyasini an’anaviy ierarxik va ma’muriy tartiblarni moslashuvchan raqamli ekotizimga aylantiruvchi reinjiniring jarayoni deb talqin qiladi. Uning fikricha, bu jarayonning markazida ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv (data-driven governance) turadi [1, 54]. Muallif qog‘ozli hujjat aylanishi va qat’iy ierarxiyaga tayangan an’anaviy menejment paradigmalari

axborot hajmi keskin oshgan sharoitda samarasiz bo‘lib qolganini ta’kidlaydi [1, 51–52].

Ushbu yondashuvlarni umumlashtirib, maqolada quyidagi ishchi ta’rif taklif etiladi: zamonaviy ta’lim menejmentining raqamli transformatsiyasi — ta’lim muassasasining operatsion, taktik va strategik boshqaruv darajalarida raqamli texnologiyalar, ma’lumotlar tahlili va tashkiliy madaniyatni o‘zgartirish orqali boshqaruv qarorlarini qabul qilish mantiqini qayta qurish jarayoni.

Operatsion va taktik vazifalarni ma’muriy resurslar orqali hal qilish mumkin, haqiqiy transformatsion o‘zgarishlarga esa faqat strategik boshqaruv darajasida erishiladi [2, 589-b.].

1-jadval

Ta’lim muassasasi boshqaruv darajalarida raqamli transformatsiya

Boshqaruv darajasi	Boshqaruv obyekti	Raqamli yechim	Transformatsion yechim	Yangi imkoniyat
Operatsion	Ma’lumotlar	Ma’lumotlar bazalari va omborlari	Bulutli saqlash yechimlari	Masofadan kirish
Taktik	Hujjatlar	Elektron hujjat aylanishi tizimlari	Yagona avtomatlashtirilgan raqamli makon; asosiy jarayonlarni to‘liq avtomatlashtirish	Turli subyektlarning tarmoqli hamkorligi
		Raqamli yechim	Transformatsion yechim	Yangi imkoniyat
Strategik	Resurslar (kadrlar, infratuzilma)	Katta ma’lumotlarga asoslangan prognozli tahlil	Muassasa ekotizimi; infratuzilma va tashkiliy madaniyatni o‘zgartirish	Jamoaning o‘zgarishlarga jalb etilishi (kollegial boshqaruv)

Xalqaro universitetlar assotsiatsiyasining 2019-yilgi so‘rovi natijalariga ko‘ra, respondentlarning 61–72 foizi raqamli transformatsiyani ustuvor yo‘nalish deb biladi. Biroq tashabbuslarning 56 foizi “quyidan yuqoriga”, ya’ni alohida bo‘linmalardan chiqqan, faqat 41 foizi rahbariyat strategiyasiga asoslangan. Shu so‘rovda 43 foiz respondent faoliyatini haqiqatan o‘zgartirayotganini, 38 foizi esa o‘zgarishni rejalashtirsa-da, mablag‘ yetishmasligini qayd etgan

Qarshilikning asosiy manbai sifatida an’anaviy pedagogik amaliyotga bog‘lanib qolgan professor-o‘qituvchilar tafakkuri va rahbarlarda raqamli transformatsiyaning yaxlit konsepsiyasi yo‘qligi ko‘rsatilgan [3, 43–44]. P. Sukandi ham asosiy muammolar qatorida o‘zgarishlarga qarshilik, resurslar cheklanganligi va ma’lumotlar xavfsizligini sanab o‘tadi [4, 1379]. Indoneziya boshlang‘ich maktablarida o‘tkazilgan empirik tadqiqot ham eng

ta’sirli to‘siqlar insoniy omillar ekanini, hatto infratuzilmasi eng rivojlangan maktabda ham katta yoshdagi xodimlarning raqamli kompetensiyasi asosiy cheklov bo‘lib qolganini ko‘rsatgan [5, 195].Shuningdek, tadqiqotlar yo‘nalishida nomutanosiblik aniqlandi: tahlil qilingan 41 ta ishdan 35 tasi (85%) o‘quv jarayoni va ta’limni boshqarishga bag‘ishlangan, moliyaviy-ma’muriy boshqaruvga esa atigi 4 ta ish to‘g‘ri keladi [3, 39–40]

N. Faizah va hammualliflar uchta maktabni qiyoslab, ularni “ilg‘or”, “o‘tish davridagi” va “boshlang‘ich” raqamli yetuklik darajalariga ajratgan. Bunda farqni texnologiya mavjudligi emas, rahbariyat qarashi, xodimlar tayyorgarligi va moddiy infratuzilma o‘rtasidagi uyg‘unlik belgilagan [5, 192–193]. Novosibirsk davlat texnika universiteti konsepsiyasida esa raqamli yetuklikning beshta darajasi — “raqamlashtirishdan oldingi parcha-parcha transformatsiya”dan “kelajak universiteti”gacha — ajratilgan [2, 587].

N. Abdurahmanova ham raqamli transformatsiya samaradorligini apparat va dasturiy ta’minotga sarflangan mablag‘ hajmi emas, balki muassasaning “boshqaruv yetukligi” (governance maturity) belgilaydi, degan xulosaga keladi.

Yuqoridagi natijalarni umumlashtirib, ta’lim menejmentini raqamli transformatsiya qilishning to‘rt tarkibiy qismdan iborat modeli taklif etiladi:

Raqamli rahbarlik — aniq strategik qarash va o‘zgarishlarni boshqarish

Inson kapitali — professor-o‘qituvchilar va xodimlarning raqamli kompetensiyasi

Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv — prognozli va tavsiyaviy tahlil asosida qaror qabul qilish

Infratuzilma va me’yoriy-huquqiy asos — zarur, lekin yetarli bo‘lmagan shart Olingan natijalar raqamli transformatsiyani texnologik determinizm nuqtai nazaridan emas, balki antropotsentrik boshqaruv modeli sifatida ko‘rish zarurligini tasdiqlaydi. Bu xulosa tahlil qilingan manbalarning barchasida turli kontekstlarda — Rossiya oliy ta’limi, Indoneziya maktablari va xalqaro tizimli sharhlarda — takrorlanadi.

Texnologiya — zarur, lekin yetarli emas. N. Faizah va hammualliflarning tadqiqotida qurilma va internetga deyarli teng ega bo‘lgan maktablar boshqaruv natijalari bo‘yicha keskin farq qilgan. Mualliflar buni rahbariyat raqamli integratsiyani boshqaruv ustuvorligi deb qabul qilgan-qilmagani bilan izohlaydi [5, 197]. Ular faqat vosita yetkazib berishga

tayangan, inson salohiyatini rivojlantirishga sarmoya kiritilmagan siyosat notekis natija berishini ham ta’kidlaydi [5, 197–198]. Bu xulosa A.D. Ramdana va hammualliflarning raqamli transformatsiya asosan rahbarlik uslubi, raqamli savodxonlik va tashkiliy madaniyatga bog‘liq ekanligi haqidagi topilmasi bilan mos keladi [3, 33].

Raqamli kommunikatsiya shaffoflik degani emas. Muhim farqlardan biri shundaki, raqamli vositalar orqali ma’lumot almashish hali institutsional shaffoflikni anglatmaydi. Faizah tadqiqotidagi uchala maktab ham ota-onalar bilan raqamli aloqada bo‘lgan, ammo faqat bittasi faoliyat ko‘rsatkichlarini tizimli va proaktiv oshkor qilishni boshqaruv me’yoriga aylantirgan [5, 193–194-b.]. Hisobdorlik esa kasbiy faoliyatni qayta tiklanadigan va tekshiriladigan raqamli dalillarga aylantirish orqali kuchayadi; bunday samara faqat ilg‘or infratuzilmali muassasalar bilan cheklanmaydi [5, 194].

Abdurahmanova xorijiy axborot tizimlarini milliy boshqaruv madaniyati va foydalanuvchilar kompetensiyasiga moslashtirmay mexanik ko‘chirish samarasiz bo‘lishini ta’kidlaydi [1, 57]. Ramdana va hammualliflar ham boshqaruv modeli muhimligini ko‘rsatadi: markazlashgan muassasalarda qarorlar yuqoridan quyiga o‘tishi innovatsiyani sekinlashtiradi, markazlashmagan muassasalarda esa texnologiyalar bo‘linmalar darajasida tezroq joriy etiladi [3, 46]. Shu jihatdan Estoniyaning markazlashmagan va Xitoyning markazlashgan modellaridan to‘g‘ridan-to‘g‘ri nusxa ko‘chirish emas, balki milliy sharoitga mos gibrid yondashuvni ishlab chiqish maqsadga muvofiq.

Shelepaeva o‘zgarishlarni faqat yuqoridan joriy etish xodimlar qarshiligini kuchaytirishini, faqat quyidan kelgan tashabbuslarga esa bilim yetishmasligini qayd etadi. Yechim sifatida rektorat, kafedra va bo‘limlar darajasida kollegial boshqaruvni ta’minlovchi “raqamli qo‘mita” yoki mobil guruhlarni tuzishni taklif qiladi [2, 599]. Ramdana va hammualliflar uzluksiz raqamli savodxonlik dasturlari, ishtirokchilikka asoslangan o‘zgarishlarni boshqarish va pilot loyihalarni amaliy strategiya sifatida ko‘rsatadi. Faizah tadqiqoti esa samarali strategiya har bir muassasaning o‘ziga xos cheklovlariga moslashtirilgan bo‘lishi kerakligini ko‘rsatadi: ilg‘or maktabda hamkasblararo bilim almashinuvi, o‘tish davridagi maktabda bosqichma-bosqich ishtirokchilik, boshlang‘ich bosqichdagi maktabda esa avval inson salohiyatini oshirish samara bergan.

Xulosa qilib ta’lim menejmentining raqamli transformatsiyasi texnologiyalarni joriy etish bilangina cheklanmaydi. Uning samaradorligi strategik rahbarlik, inson kapitali, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar, tashkiliy madaniyat va infratuzilmaning uyg‘un rivojlanishiga bog‘liq.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abdurahmanova N. Raqamli transformatsiya va ta’lim boshqaruvini takomillashtirishga oid tadqiqot. – B. 51–57.

2. Shelepaeva A.X. Oliy ta’lim muassasalarining raqamli transformatsiyasi va boshqaruv jarayonlari. – B. 581–599.

3. Ramdana A.D. va boshq. Ta’lim muassasalarida raqamli transformatsiya: muammolar va istiqbollar. – B. 33–46.

4. Sukandi P. Ta’lim tizimida raqamli transformatsiya muammolari. – B. 1379.

5. Faizah N. va boshq. Maktablarda raqamli yetuklik va ta’lim boshqaruvining o‘ziga xos xususiyatlari. – B. 192–198

