RAHBAR KADRLAR MALAKASINI OSHIRISHNI RAQAMLI BOSHQARISHNING NORMATIV-HUQUQIY VA KONSEPTUAL ASOSLARI

Otamurodov G‘olibjon Ro‘zimurodovich,
Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti Doktorantura bo‘limi boshlig‘i, pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
foniy_02_03@mail.ru
ORCID.ORG: 0000-0003-3488-2825

Annotatsiya: *Maqolada rahbar kadrlar malakasini oshirish jarayonini raqamli boshqarishning normativ-huquqiy va konseptual asoslari tahlil qilingan. O‘zbekiston Respublikasining amaldagi qonunchiligi, Prezident hujjatlari va hukumat qarorlari mazmuniy tahlil asosida o‘rganilib, raqamli boshqaruvga oid meyoriy asosning to‘rt darajali tizimi asoslangan. Xalqaro tashkilotlarning (UNESCO, OECD, Yevropa Komissiyasi, Jahon banki) konseptual hujjatlari qiyosiy tahlil qilinib, ularning milliy amaliyot uchun ahamiyati aniqlangan. Tadqiqot doirasida raqamli boshqaruvning tizimli, kompetensiyaviy, andragogik, ma’lumotlarga asoslangan va servis yondashuvlarini birlashtiruvchi konseptual asoslari tizimlashtirilgan hamda normativ-huquqiy asosdan boshqaruv qaroriga qadar bo‘lgan besh qatlamli integrativ model taklif etilgan. Amaldagi meyoriy asosdagi to‘rtta muhim bo‘shliq aniqlanib, ularni bartaraf etishning to‘rt bosqichli yo‘l xaritasi ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *rahbar kadrlar, malaka oshirish, uzluksiz kasbiy rivojlanish, raqamli boshqaruv, normativ-huquqiy asos, konseptual asos, raqamli platforma, elektron sertifikat, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv, modul-kredit tizimi, ta’lim menejmenti.*

Нормативно-правовые и концептуальные основы цифрового управления повышением квалификации руководящих кадров

Отамуродов Голибжон Рузимуродович,
доктор философии (PhD) по педагогическим наукам, доцент, начальник отдела докторантуры Национального института педагогического мастерства имени Абдуллы Авлони

Аннотация: *В статье анализируются нормативно-правовые и концептуальные основы цифрового управления процессом повышения квалификации руководящих кадров. На основе содержательного анализа действующего законодательства Республики Узбекистан, указов и постановлений Президента, а также постановлений Правительства обоснована четырехуровневая система нормативно-правовой базы цифрового управления. Проведен сравнительный анализ концептуальных документов международных организаций (ЮНЕСКО, ОЭСР, Европейская комиссия, Всемирный банк) и определено их значение для национальной практики. В рамках исследования систематизированы концептуальные основы, объединяющие системный, компетентностный, андрагогический, сервисный подходы и подход, основанный на данных, а также предложена пятиуровневая интегративная модель – от нормативно-правовой основы до управленческого решения. Выявлены четыре существенных пробела в действу-*

ющей нормативной базе и разработана четырехэтапная дорожная карта их устранения.

Ключевые слова: *руководящие кадры, повышение квалификации, непрерывное профессиональное развитие, цифровое управление, нормативно-правовая основа, концептуальная основа, цифровая платформа, электронный сертификат, управление на основе данных, модульно-кредитная система, образовательный менеджмент.*

Legal-regulatory and conceptual foundations of the digital management of in-service training for educational leaders

Otamurodov Golibjon Ruzimurodovich,
Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Doctoral Studies Department, Abdulla Avloni National Institute of Pedagogical Mastery

Abstract: *The article analyses the legal-regulatory and conceptual foundations of the digital management of in-service training for educational leaders. Through a content analysis of the current legislation of the Republic of Uzbekistan, presidential acts and governmental resolutions, a four-tier system of the regulatory basis for digital management is substantiated. The conceptual documents of international organisations (UNESCO, OECD, the European Commission and the World Bank) are compared, and their relevance for national practice is identified. The study systematises the conceptual foundations that integrate systemic, competence-based, andragogical, data-driven and service-oriented approaches, and proposes a five-layer integrative model spanning the path from the regulatory foundation to the managerial decision. Four significant gaps in the existing regulatory framework are identified, and a four-stage roadmap for addressing them is developed.*

Keywords: *educational leaders, in-service training, continuous professional development, digital governance, regulatory framework, conceptual foundations, digital platform, electronic certificate, data-driven management, modular credit system, education management.*

Ta'lim tizimini boshqarish sifati bevosita rahbar kadrlarning kasbiy salohiyatiga bog'liq. Xalqaro tadqiqotlarda maktab rahbarining ta'lim natijalariga ta'siri sinf darajasidagi o'qituvchi faoliyatidan keyingi eng kuchli maktab ichidagi omillardan biri sifatida e'tirof etiladi, rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish esa mustaqil siyosat yo'nalishi sifatida qaraladi [17]. Shu bois rahbar kadrlar malakasini oshirish jarayonini samarali tashkil etish va boshqarish ta'lim menejmentining ustuvor vazifalaridan biriga aylanmoqda.

So'nggi yillarda mazkur jarayonni boshqarishning texnologik asosi tubdan o'zgardi. Malaka oshirishga qabul qilish, tinglovchilar kontingentini shakllantirish, modullarni tanlash, masofaviy o'qitish, natijalarni baholash va sertifikat berish tobora raqamli platformalar orqali amalga oshirilmoqda. Bu esa boshqaruvning yangi shakli – raqamli boshqaruvning yuzaga kelishiga olib keldi. Biroq raqamli vositalarni joriy etishning o'zi boshqaruv sifatini avtomatik ravishda oshirmaydi: raqamli jarayonlarning huquqiy maqomi aniq belgilanmasa, elektron hujjatlar an'anaviy qog'oz hujjat bilan takrorlanadi, ma'lumotlar esa boshqaruv qarorining asosiga aylanmasdan hisobot yuklamasi bo'lib qolaveradi.

O'zbekistonda ushbu yo'nalishda izchil huquqiy asos shakllantirilmoqda. "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunda pedagog kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi ta'lim tizimining ajralmas qismi sifatida belgilangan [1]. "Pedagogning maqomi to'g'risida"gi Qonunda pedagoglarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish alohida modda bilan tartibga solingan

[2]. “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi ijtimoiy sohalarda raqamli texnologiyalarni joriy etishning umumiy institutsional asosini yaratdi [3], “O‘zbekiston – 2030” strategiyasida esa ta’lim sifati va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish ustuvor vazifa sifatida qayd etilgan [4]. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari [5] hamda uni takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar [6] tegishli Prezident qarorlari bilan belgilangan; Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrdagi 867-son qarori bilan esa maktabgacha va maktab ta’limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirishni tashkil etish tartibi tasdiqlangan [7].

Shu bilan birga, ilmiy adabiyot tahlili va amaliy kuzatuvlar bir qator hal etilmagan masalalarni ko‘rsatadi. Birinchidan, “raqamli boshqaruv” tushunchasining malaka oshirish sohasidagi mazmuni va chegaralari yetarlicha aniqlashtirilmagan. Ikkinchidan, me’yoriy hujjatlar tizimi darajalar bo‘yicha tahlil qilinmagan va ular o‘rtasidagi mazmuniy uzviylik masalasi ochiq qolmoqda. Uchinchidan, raqamli boshqaruvning konseptual asoslari – qaysi ilmiy yondashuvlarga tayanishi – tizimlashtirilmagan. To‘rtinchidan, amaldagi me’yoriy asosdagi bo‘shliqlar aniqlanmagan va ularni bartaraf etishning bosqichli mexanizmi taklif etilmagan.

Milliy tadqiqotlarda malaka oshirish jarayonining axborot-metodik ta’minoti va uni boshqaruvchi tizimlar samaradorligi masalalari o‘rganilgan hamda alohida elektron xizmatlarni yagona integrallashgan tizimga birlashtirish zarurligi asoslangan [13; 14; 15]. Biroq bu ishlarda asosiy e’tibor texnologik va metodik jihatlarga qaratilib, jarayonning huquqiy maqomi va konseptual asoslari mustaqil tadqiqot predmeti sifatida ko‘rilmagan.

Aynan shu jihatlar mavzuning dolzarbligini belgilaydi: raqamli boshqaruvni barqaror amaliyotga aylantirish uchun uning huquqiy asosi va konseptual poydevori aniq belgilangan bo‘lishi lozim.

Tadqiqotning maqsadi rahbar kadrlar malakasini oshirishni raqamli boshqarishning normativ-huquqiy va konseptual asoslarini tizimlashtirish hamda ularni takomillashtirish bo‘yicha ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: malaka oshirish sohasida “raqamli boshqaruv” tushunchasining mazmunini aniqlashtirish; amaldagi normativ-huquqiy asosni darajalar bo‘yicha tahlil qilish; xalqaro konseptual hujjatlarni qiyosiy o‘rganish; raqamli boshqaruvning konseptual asoslarini tizimlashtirish; integrativ modelni asoslash; me’yoriy asosdagi bo‘shliqlarni aniqlash va ularni bartaraf etish yo‘l xaritasini ishlab chiqish.

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqotda me’yoriy hujjatlarning kontent-tahlili, qiyosiy-huquqiy tahlil, nazariy umumlashtirish va sintez hamda konseptual modellashtirish usullaridan foydalanildi. Milliy hujjatlarni tanlashda uchta mezon qo‘llanildi: hujjatning rahbar va pedagog kadrlar malakasini oshirish jarayoniga bevosita taalluqli bo‘lishi; unda raqamlashtirish, elektron xizmatlar yoki ma’lumotlar bilan ishlashga oid normalarning mavjudligi; hujjatning tadqiqot davrida amalda bo‘lishi.

Har bir hujjat uchta parametr bo‘yicha tahlil qilindi: hujjatning yuridik darajasi; malaka oshirishni raqamli boshqarishga oid asosiy qoidalari; ushbu qoidalarning amaliy mexanizm darajasida qanchalik aniqlashtirilganligi. Xalqaro manbalar sifatida esa ta’limning raqamli transformatsiyasi va rahbar kadrlarni rivojlantirishga oid konseptual hujjatlar o‘rganildi.

Tadqiqotning cheklovi shundan iboratki, unda hujjatlar va ikkilamchi manbalar tahlili amalga oshirilgan; taklif etilgan modelning amaliy samaradorligini empirik tekshirish keyingi bosqich vazifasi hisoblanadi.

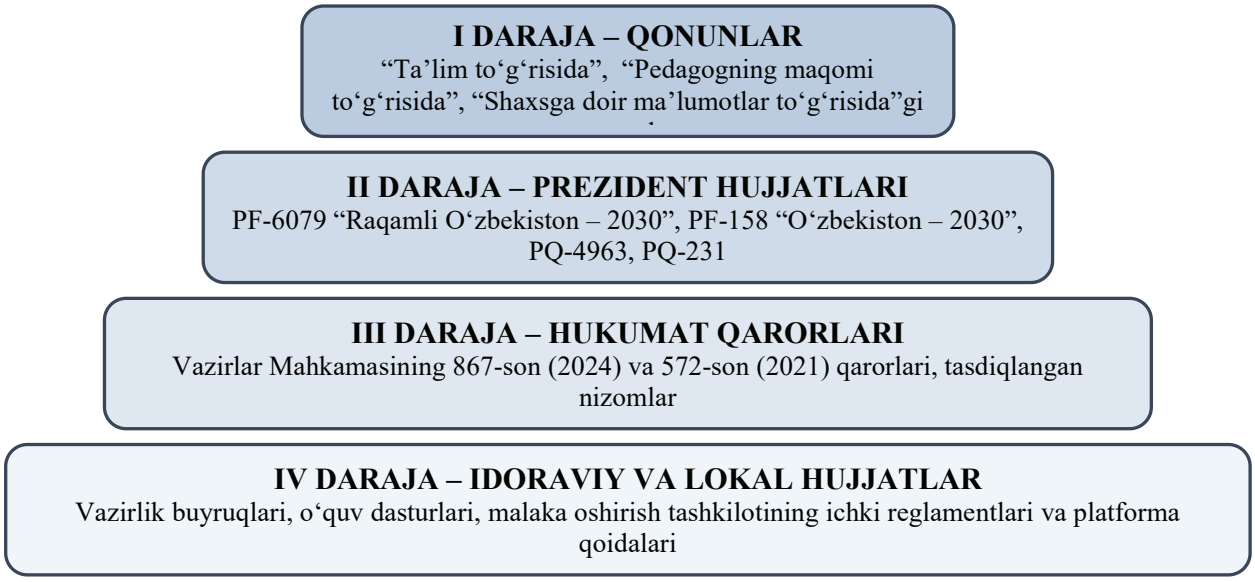
Malaka oshirishni raqamli boshqarish tushunchasining mazmuni. Tahlil shuni ko'rsatdiki, amaliyotda "malaka oshirishni raqamlashtirish" va "malaka oshirishni raqamli boshqarish" tushunchalari ko'pincha ayniylashtiriladi. Aslida ular bir-biridan farq qiladi. Raqamlashtirish – mavjud jarayonlarni elektron shaklga o'tkazish, ya'ni qog'oz hujjatni elektron hujjat bilan almashtirish. Raqamli boshqaruv esa jarayonning o'zini qayta loyihalashni, ya'ni qaror qabul qilish mantiqini raqamli ma'lumotlar oqimiga asoslashni anglatadi.

Shundan kelib chiqib, rahbar kadrlar malakasini oshirishni raqamli boshqarish deganda malaka oshirish jarayonini rejalashtirish, tashkil etish, monitoring qilish va natijalarini baholashning raqamli platformalar, yagona ma'lumotlar bazasi va analitik vositalar asosida, me'yoriy hujjatlar bilan belgilangan tartibda amalga oshiriladigan tizimi tushuniladi.

Ushbu farq amaliy ahamiyatga ega. Malaka oshirish jarayoni to'liq elektron shaklga o'tkazilgan bo'lishi mumkin, biroq agar tizimda to'plangan ma'lumotlar keyingi davr dasturlarini loyihalashda, tinglovchilar kontingentini shakllantirishda yoki resurslarni taqsimlashda ishlatilmasa, bu hali raqamli boshqaruv emas. Aksincha, ma'lumotlar hajmi cheklangan bo'lsa-da, ular muntazam tahlil qilinib, qarorga aylanayotgan bo'lsa, boshqaruvning raqamli mantiqi shakllangan hisoblanadi.

Mazkur ta'rifda uchta muhim jihat mavjud. Birinchisi – jarayonning yaxlitligi: raqamli boshqaruv faqat o'qitish bosqichini emas, balki ehtiyojni aniqlashdan sertifikatlashgacha bo'lgan butun siklni qamrab oladi. Ikkinchisi – ma'lumotning yetakchi roli: qaror ma'muriy taxminga emas, tizimda to'plangan dalillarga tayanadi. Uchinchisi – huquqiy asoslanganlik: raqamli jarayonlarning har biri (elektron ariza, elektron sertifikat, raqamli portfolio) me'yoriy hujjat bilan tan olingan bo'lishi shart, aks holda ular yuridik ahamiyat kasb etmaydi.

Normativ-huquqiy asoslarning darajali tizimi. Amaldagi hujjatlar tahlili rahbar kadrlar malakasini oshirishni raqamli boshqarishning normativ-huquqiy asosini to'rt darajali tizim sifatida ifodalash imkonini berdi (1-rasm).



1-rasm. Rahbar kadrlar malakasini oshirishni raqamli boshqarishning normativ-huquqiy asoslari tizimi

Birinchi daraja – qonunlar. "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun ta'lim tizimining umumiy huquqiy asosini belgilab, pedagog kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini tizimning tarkibiy qismi

sifatida mustahkamlaydi [1]. “Pedagogning maqomi to‘g‘risida”gi Qonunda pedagoglarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish, ularning attestatsiyasi va malaka toifalari masalalari alohida moddalar bilan tartibga solingan [2]. “Shaxsga doir ma’lumotlar to‘g‘risida”gi Qonun esa raqamli platformalarda tinglovchilar to‘g‘risidagi ma’lumotlarni yig‘ish va qayta ishlashning huquqiy chegaralarini belgilaydi [8].

Ikkinchi daraja – Prezident hujjatlari. “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi raqamli infratuzilma va elektron xizmatlarni rivojlantirishning umumiy yo‘nalishlarini belgilagan bo‘lsa [3], “O‘zbekiston – 2030” strategiyasida ta’lim sifati va kadrlar salohiyatini oshirish ustuvor vazifa sifatida qayd etilgan [4]. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish [5] va uni takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar [6] to‘g‘risidagi qarorlar esa mazkur yo‘nalishning maqsadli hujjatlari hisoblanadi.

Uchinchi daraja – hukumat qarorlari. Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrdagi 867-son qarori bilan maktabgacha va maktab ta’limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirishni tashkil etish tartibi tasdiqlangan bo‘lib, u ushbu sohadagi asosiy tartibga soluvchi hujjat vazifasini bajaradi [7]. Pedagog kadrlarni attestatsiyadan o‘tkazish tartibi to‘g‘risidagi nizom esa malaka oshirish natijalarining kasbiy o‘sish bilan bog‘lanishini belgilaydi [9].

Darajalar o‘rtasidagi uzviylik alohida e’tibor talab qiladi. Yuqori darajadagi hujjatda belgilangan strategik yo‘nalish quyi darajada aniq mexanizmga aylanmasa, u deklarativ xarakterda qolib ketadi. Aksincha, quyi darajadagi hujjat yuqori darajadagi normadan uzilgan holda ishlab chiqilsa, tizimda ichki ziddiyat yuzaga keladi. Shu bois me’yoriy asosni takomillashtirishda alohida hujjatni emas, butun vertikalni birga ko‘rib chiqish maqsadga muvofiq.

To‘rtinchi daraja – idoraviy va lokal hujjatlar: vazirlik buyruqlari, o‘quv dasturlari va reja-topshiriqlar, malaka oshirish tashkilotining ichki reglamentlari hamda raqamli platformadan foydalanish qoidalari. Aynan shu darajada me’yoriy talab bevosita amaliy mexanizmga aylanadi, shu bois yuqori darajadagi hujjatlar bilan uzviylik ta’minlanmasa, butun tizim samaradorligi pasayadi.

Hujjatlarning raqamli boshqaruvga oid asosiy qoidalari 1-jadvalda umumlashtirilgan.

1-jadval.

Malaka oshirishni raqamli boshqarishga oid amaldagi normativ-huquqiy hujjatlar

Hujjat	Daraja va sana	Raqamli boshqaruvga oid asosiy jihati	Amaliy mexanizmga aylanish darajasi
“Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun	Qonun, 2020-yil	Uzluksiz kasbiy rivojlanishni tizim tarkibiy qismi sifatida mustahkamlash	Umumiy norma, quyi hujjatlar orqali aniqlashtiriladi
“Pedagogning maqomi to‘g‘risida”gi Qonun	Qonun, 2024-yil	Qayta tayyorlash, malaka oshirish va attestatsiyani huquqiy tartibga solish	O‘rta darajada; raqamli shakl alohida ajratilmagan
“Shaxsga doir ma’lumotlar to‘g‘risida”gi Qonun	Qonun, 2019-yil	Platformada ma’lumotlarni yig‘ish va qayta ishlash chegaralari	Umumiy norma, sohaviy talqinni talab qiladi

"Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi	Prezident Farmoni, 2020-yil	Raqamli infratuzilma va elektron xizmatlarni rivojlantirish	Strategik daraja, sohaviy detallashtirishga muhtoj
"O'zbekiston – 2030" strategiyasi	Prezident Farmoni, 2023-yil	Ta'lim sifati va kadrlar salohiyatini oshirish ustuvorligi	Strategik daraja
Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish to'g'risidagi qaror	Prezident qarori, 2021-yil	Tizimning institutsional asosini belgilash	Yuqori darajada
Uzluksiz kasbiy rivojlantirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risidagi qaror	Prezident qarori, 2024-yil	Tizimni takomillashtirish yo'nalishlarini belgilash	Yuqori darajada
Uzluksiz kasbiy rivojlantirishni tashkil etish tartibi to'g'risidagi nizom	Vazirlar Mahkamasi qarori, 2024-yil	Jarayonni tashkil etishning bevosita tartibi	Bevosita amaliy mexanizm
Pedagog kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tartibi to'g'risidagi nizom	Vazirlar Mahkamasi qarori, 2021-yil	Malaka oshirish natijalarini kasbiy o'sish bilan bog'lash	Bevosita amaliy mexanizm

Jadval tahlili muhim qonuniyatni ko'rsatadi: hujjatning yuridik kuchi qanchalik yuqori bo'lsa, uning normalari shunchalik umumiy xarakterga ega bo'ladi va aksincha. Shu bois raqamli boshqaruvning amaliy hayotiyligi ko'p jihatdan uchinchi va to'rtinchi darajadagi hujjatlarning sifatiga bog'liq.

Xalqaro konseptual asoslar. Milliy me'yoriy asosni takomillashtirishda xalqaro konseptual hujjatlar muhim mo'ljal vazifasini bajaradi. UNESCO tomonidan ishlab chiqilgan "Olti ustun" konsepsiyasida ta'limning raqamli transformatsiyasi liderlik va muvofiqlashtirish, ulanish va infratuzilma, xarajatlar va barqarorlik, salohiyat va madaniyat, kontent va yechimlar hamda ma'lumotlar va dalillar yo'nalishlarining o'zaro bog'liqligi sifatida talqin etiladi [10]. Mazkur yondashuvning ahamiyati shundaki, u raqamlashtirishni texnik loyiha emas, institutsional islohot sifatida ko'rishga undaydi.

OECDning Digital Education Outlook 2023 hisobotida samarali raqamli ta'lim ekotizimini shakllantirish raqamli transformatsiyaning ustuvor sharti sifatida qaraladi va raqamli vositalar, ta'lim jarayoni hamda inson omilining uyg'unligiga urg'u beriladi [11]. TALIS tadqiqoti ma'lumotlari esa maktab rahbarlarining kasbiy rivojlanishga bo'lgan ehtiyoji yuqoriligini, asosiy to'siqlar sifatida ish yuklamasining zichligi va mos dasturlarning yetishmasligini ko'rsatadi [12]. Bu ma'lumotlar moslashuvchan, masofaviy va modulli formatlarni rivojlantirish zaruratini asoslaydi.

Yevropa Komissiyasining DigCompEdu doirasida pedagoglarning raqamli kompetentligi olti sohada tavsiflanadi va rivojlanish darajalari bo'yicha bosqichlashtiriladi [18]. Ushbu ramka malaka oshirish dasturlarining mazmunini loyihalash va tinglovchilarning kirish darajasini diagnostika qilish uchun tayyor mezoniy asos beradi. Jahon bankining EdTech konsepsiyasida esa texnologiya maqsad emas, ta'lim natijalari va boshqaruv samaradorligini oshirish vositasi sifatida talqin qilinadi [19].

2-jadval.

Raqamli boshqaruvga oid xalqaro konseptual asoslarning qiyosiy tahlili

Manba	Asosiy konseptual g‘oya	Ustuvor urg‘u	Milliy amaliyot uchun ahamiyati
UNESCO, “Olti ustun” konsepsiyasi	Raqamli transformatsiya – institutsional jarayon	Liderlik, salohiyat, moliyaviy barqarorlik, dalillar	Me’yoriy hujjatlarni tizimli mantiq asosida loyihalash
OECD, Digital Education Outlook 2023	Samarali raqamli ta’lim ekotizimi	Vositalar va inson omilining uyg‘unligi	Platformalarni yagona boshqaruv muhitiga birlashtirish
OECD, TALIS tadqiqoti	Rahbarlarning kasbiy rivojlanish ehtiyoji va to‘siqlari	Vaqt, moliya va dastur mosligi	Moslashuvchan va modulli formatlarni rivojlantirish
Yevropa Komissiyasi, DigCompEdu	Pedagogning raqamli kompetentligi ramkasi	Kompetensiyalarning darajali tavsifi	Dastur mazmunini va kirish diagnostikasini loyihalash
Jahon banki, EdTech konsepsiyasi	Texnologiya – natijaga erishish vositasi	Natijadorlik va xarajat samaradorligi	Raqamli yechimlarni samaradorlik mezoni bilan baholash

Xalqaro yondashuvlarning qiyosiy tavsifi 2-jadvalda keltirilgan.

Raqamli boshqaruvning konseptual asoslari. Nazariy manbalar tahlili rahbar kadrlar malakasini oshirishni raqamli boshqarish beshta o‘zaro bog‘liq ilmiy yondashuvga tayanishini ko‘rsatdi.

Tizimli yondashuv malaka oshirishni alohida tadbirlar yig‘indisi emas, o‘zaro bog‘langan elementlardan iborat yaxlit tizim sifatida qarashni taqozo etadi. Raqamli boshqaruvda bu yondashuv me’yoriy asos, institutsional mexanizm, platforma va ma’lumotlar oqimining bir-biriga muvofiqligini ta’minlashda namoyon bo‘ladi.

Kompetensiyaviy yondashuv dastur mazmunini soatlar hajmi bilan emas, erishilishi kutilayotgan kompetensiyalar bilan belgilashni nazarda tutadi. Raqamli muhitda bu yondashuv kirish diagnostikasi, modullarni individual tanlash va natijani kompetensiya darajasi bo‘yicha baholash imkonini beradi [18].

Andragogik yondashuv kattalar ta’limining o‘ziga xosligini – mustaqillik, tajribaga tayanish, amaliy ehtiyojdan kelib chiqish va bilimni zudlik bilan qo‘llash talabini hisobga oladi. Raqamli platformada bu yondashuv tinglovchining o‘z trayektoriyasini tanlash huquqi, moslashuvchan jadval va amaliyotga yo‘naltirilgan topshiriqlar orqali amalga oshiriladi.

Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv yondashuvi qarorni tizimda to‘plangan dalillarga tayantirishni anglatadi. Bunda tinglovchilar kontingenti, modullar bo‘yicha talab, o‘zlashtirish natijalari va tinglovchilarning qaytarma bahosi tahlil qilinib, keyingi davr dasturlari shu asosda qayta loyihalanadi.

Xizmat ko‘rsatish (servis) yondashuvi malaka oshirishni ma’muriy majburiyat emas, tinglovchiga ko‘rsatiladigan xizmat sifatida talqin qiladi. Bu yondashuv jarayonning qulayligi, shaffofligi va tinglovchining tanlov erkinligini boshqaruv sifatining mezoniga aylantiradi. Yondashuvlarning qiyosiy tavsifi 3-jadvalda berilgan.

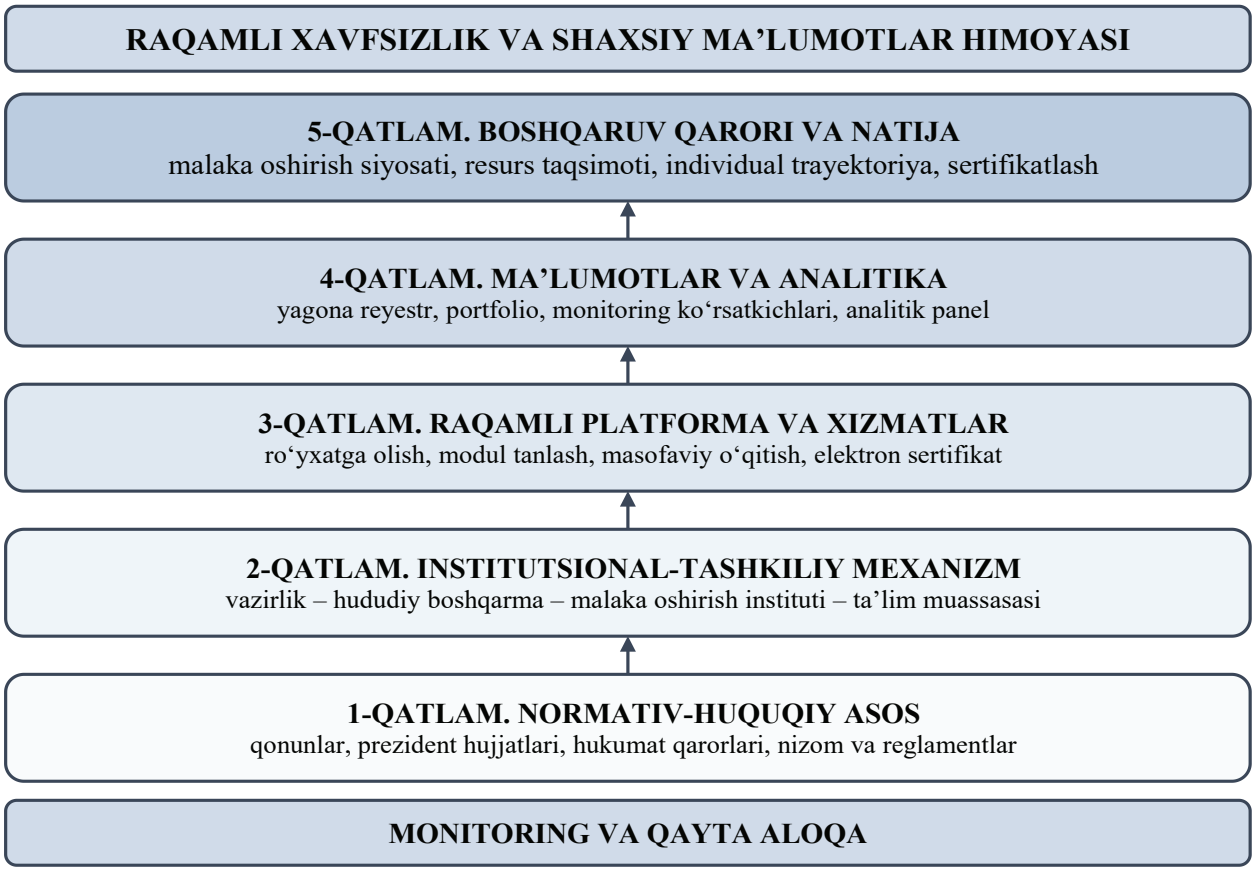
3-jadval.

Malaka oshirishni raqamli boshqarishning konseptual yondashuvlari

Yondashuv	Mohiyati	Raqamli boshqaruvda ifodasi
Tizimli	Elementlarning o‘zaro bog‘liqligi va yaxlitligi	Me’yoriy asos, institutsional mexanizm, platforma va ma’lumotlar oqimining muvofiqligi
Kompetensiyaviy	Natija kompetensiya orqali belgilanadi	Kirish diagnostikasi, modullarni individual tanlash, kompetensiya bo‘yicha baholash
Andragogik	Kattalar ta’limining o‘ziga xosligi	Individual trayektoriya, moslashuvchan jadval, amaliyotga yo‘naltirilgan topshiriqlar
Ma’lumotlarga asoslangan	Qaror dalillarga tayanadi	Analitik panel, talab tahlili, dasturlarni natijalar asosida qayta loyihalash
Servis	Malaka oshirish – tinglovchiga ko‘rsatiladigan xizmat	Elektron ariza, shaffof tanlov, qaytarma baho va xizmat sifatini o‘lchash

Raqamli boshqaruvning integrativ modeli. Normativ-huquqiy va konseptual asoslarni umumlashtirish rahbar kadrlar malakasini oshirishni raqamli boshqarishning besh qatlamli integrativ modelini asoslash imkonini berdi (2-rasm).

Modelning birinchi qatlami – normativ-huquqiy asos. U butun tizimning poydevori bo‘lib, raqamli jarayonlarning yuridik maqomini, ishtirokchilarning huquq va majburiyatlarini hamda ma’lumotlar bilan ishlash chegaralarini belgilaydi. Ushbu qatlamdagi bo‘shliq yuqori-



2-rasm. Rahbar kadrlar malakasini oshirishni raqamli boshqarishning qatlamli modeli

dagi barcha qatlamlarning barqarorligiga ta’sir qiladi.

Ikkinchi qatlam – institutsional-tashkiliy mexanizm: vazirlik, hududiy boshqarma, malaka oshirish instituti va ta’lim muassasasi o‘rtasidagi vakolat va mas’uliyat taqsimoti. Aynan shu qatlamda huquqiy norma tashkiliy jarayonga aylanadi.

Uchinchi qatlam – raqamli platforma va xizmatlar: ro‘yxatga olish, modul tanlash, masofaviy o‘qitish, topshiriqlarni baholash va elektron sertifikat berish. Bu qatlamning samaradorligi foydalanuvchi uchun qulaylik va jarayonlarning uzluksizligi bilan o‘lchanadi.

To‘rtinchi qatlam – ma’lumotlar va analitika: tinglovchilar reyestri, kasbiy portfolio, monitoring ko‘rsatkichlari va analitik panellar. Ushbu qatlam raqamlashtirishni raqamli boshqaruvga aylantiruvchi asosiy bo‘g‘in hisoblanadi.

Beshinchi qatlam – boshqaruv qarori va natija: malaka oshirish siyosati, resurslarni taqsimlash, individual rivojlanish trayektoriyalarini shakllantirish va sertifikatlash. Model ikki tomondan kesib o‘tuvchi tamoyillar bilan mustahkamlanadi: raqamli xavfsizlik va shaxsiy ma’lumotlar himoyasi hamda monitoring va qayta aloqa. Ularning har biri alohida qatlam emas, balki barcha qatlamlarga singdirilishi lozim bo‘lgan talab hisoblanadi.

Amaldagi me’yoriy asosdagi bo‘shliqlar va takliflar

Hujjatlarning kontent-tahlili amaldagi me’yoriy asosda raqamli boshqaruvni to‘liq joriy etishga to‘sqinlik qiluvchi to‘rtta muhim bo‘shliqni aniqlash imkonini berdi (4-jadval).

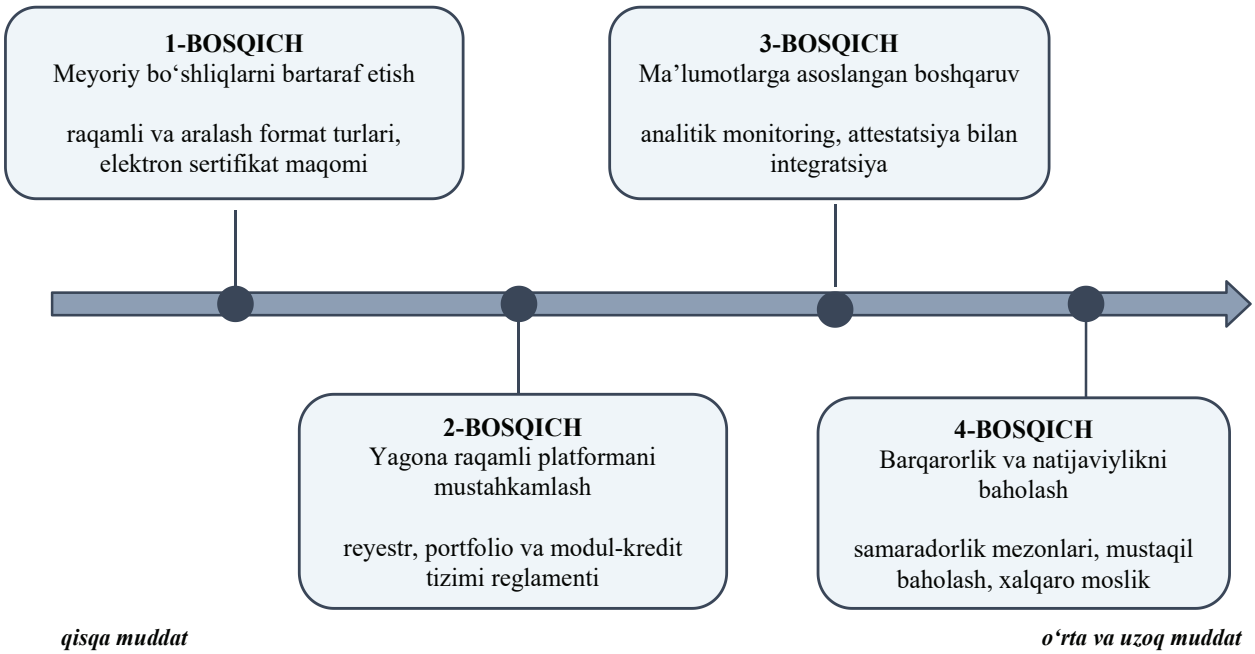
4-jadval.

Me’yoriy asosdagi bo‘shliqlar va ularni bartaraf etish bo‘yicha takliflar

Bo‘shliq	Mavjud holat	Taklif etilayotgan yechim
Raqamli shaklning huquqiy maqomi	Masofaviy va aralash formatdagi malaka oshirishning maqomi hujjatlarda yetarlicha ajratib ko‘rsatilmagan	Raqamli va aralash format turlarini, ularning hajmi va hisobga olinish tartibini nizom darajasida belgilash
Elektron sertifikat va portfolio	Elektron hujjatlar amalda qo‘llanilsa-da, ularning qog‘oz hujjat bilan tenglashtirilishi aniq belgilanmagan	Elektron sertifikat va raqamli portfolioning yuridik kuchini hamda saqlanish muddatini meyoriy mustahkamlash
Modul-kredit tizimi	Malaka oshirish natijalarini hisobga olishning yagona birligi to‘liq shakllanmagan	Modul-kredit birligini joriy etish va uni attestatsiya bilan bog‘lash tartibini tasdiqlash
Ma’lumotlarning interoperabelligi	Turli axborot tizimlari o‘rtasida ma’lumot almashinuvi to‘liq tartibga solinmagan	Tizimlararo ma’lumot almashinuvi reglamentini va ma’lumotlar egaligini belgilash

Aniqlangan bo‘shliqlarni bartaraf etish bir vaqtning o‘zida emas, bosqichma-bosqich amalga oshirilishi maqsadga muvofiq (3-rasm).

Birinchi bosqichda huquqiy maqom masalalari hal etiladi: raqamli va aralash format turlari, elektron sertifikat va portfolioning yuridik kuchi belgilanadi. Ikkinchi bosqichda yagona raqamli platforma institutsional jihatdan mustahkamlanadi: tinglovchilar reyestri, portfolio va modul-kredit tizimining reglamenti tasdiqlanadi. Uchinchi bosqichda ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv joriy etiladi: analitik monitoring yo‘lga qo‘yiladi va uning natijalari attestatsiya jarayoni bilan bog‘lanadi. To‘rtinchi bosqichda tizim barqarorligi va natijaviyligi



3-rasm. Raqamli boshqaruvning normativ-huquqiy asosini takomillashtirish yo'l xaritasi

ta'minlanadi: samaradorlik mezonlari belgilanib, mustaqil baholash mexanizmi joriy etiladi. Ta'lim menejmentida samaradorlikni aniqlash mezonlarini ishlab chiqish va ularni amaliyotga joriy etishning pedagogik imkoniyatlari alohida tadqiqot yo'nalishi sifatida ham qaralmoqda [16].

Shu bilan birga, joriy etishda bir qator xavflarni hisobga olish zarur. Birinchi xavf – huquqiy normaning texnologiyadan orqada qolishi, bunda amaliyotda qo'llanilayotgan raqamli yechim me'yoriy asosga ega bo'lmaydi. Ikkinchi xavf – teskari holat: normaning haddan ortiq batafsillashuvi tizimning moslashuvchanligini yo'qotadi. Uchinchi xavf – ma'lumotlarning ortiqcha to'planishi va ular asosida qaror qabul qilinmasligi. To'rtinchi xavf – shaxsiy ma'lumotlar himoyasining yetarli darajada ta'minlanmasligi, bu esa tizimga bo'lgan ishonchni zaiflashtiradi. Ushbu xavflarni bartaraf etishning asosiy sharti – me'yoriy hujjatlarni ishlab chiqishda texnologik yechimlar va boshqaruv amaliyoti bilan uzviylikni ta'minlashdir.

Olib borilgan tadqiqot quyidagi xulosalarni shakllantirish imkonini berdi.

Birinchidan, "malaka oshirishni raqamlashtirish" va "malaka oshirishni raqamli boshqarish" tushunchalari mazmunan farq qiladi: birinchisi jarayonni elektron shaklga o'tkazishni, ikkinchisi esa qaror qabul qilish mantiqini raqamli ma'lumotlar oqimiga asoslashni anglatadi.

Ikkinchidan, rahbar kadrlar malakasini oshirishni raqamli boshqarishning normativ-huquqiy asosi to'rt darajali tizimni tashkil etadi. Hujjatning yuridik kuchi oshgan sari uning normalari umumiylashadi, shu bois raqamli boshqaruvning amaliy harakteri asosan hukumat qarorlari va idoraviy hujjatlar sifatiga bog'liq bo'ladi.

Uchinchidan, xalqaro konseptual hujjatlar tahlili raqamlashtirishni institutsional islohot sifatida talqin qilish, raqamli vositalar bilan inson salohiyatini uyg'unlashtirish hamda kompetensiyalar ramkasiga tayanish zarurligini ko'rsatadi.

To‘rtinchidan, raqamli boshqaruvning konseptual asosi tizimli, kompetensiyaviy, andragogik, ma’lumotlarga asoslangan va servis yondashuvlarining uyg‘unligidan iborat bo‘lib, ularning birortasi yakka holda jarayonni to‘liq qamrab ololmaydi.

Beshinchidan, tadqiqot doirasida normativ-huquqiy asosdan boshqaruv qaroriga qadar bo‘lgan besh qatlamli integrativ model asoslandi. Modelning barqarorligi quyi qatlamning mustahkamligi hamda raqamli xavfsizlik va monitoring tamoyillarining barcha qatlamlarga singdirilishi bilan belgilanadi.

Oltinchidan, amaldagi me’yoriy asosda to‘rtta bo‘shliq aniqlandi: raqamli format turlarining huquqiy maqomi, elektron sertifikat va portfolioning yuridik kuchi, modul-kredit tizimining yagona birligi hamda tizimlararo ma’lumot almashinuvi tartibi. Ularni bartaraf etishning to‘rt bosqichli yo‘l xaritasi taklif etildi.

Kelgusi tadqiqotlarda taklif etilgan modelni malaka oshirish tashkilotlari amaliyotida sinovdan o‘tkazish, raqamli boshqaruv samaradorligini baholash mezonlarini ishlab chiqish hamda raqamli formatdagi malaka oshirishning rahbar kadrlar faoliyatiga ta’sirini empirik o‘rganish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. O‘RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr.

2. O‘zbekiston Respublikasining “Pedagogning maqomi to‘g‘risida”gi Qonuni. O‘RQ-901-son, 2024-yil 1-fevral.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risidagi PF-6079-son Farmoni. 2020-yil 5-oktabr.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risidagi PF-158-son Farmoni. 2023-yil 11-sentabr.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Maktabgacha va maktab ta’limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo‘llab-quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4963-son qarori. 2021-yil 25-yanvar.

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Maktabgacha va maktab ta’limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-231-son qarori. 2024-yil 21-iyun.

7. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Maktabgacha va maktab ta’limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to‘g‘risida”gi 867-son qarori. 2024-yil 20-dekabr.

8. O‘zbekiston Respublikasining “Shaxsga doir ma’lumotlar to‘g‘risida”gi Qonuni. O‘RQ-547-son, 2019-yil 2-iyul.

9. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 572-son qarori bilan tasdiqlangan “Maktabgacha, umumiy o‘rta, o‘rta maxsus, professional va maktabdan tashqari ta’lim tashkilotlari pedagog kadrlarini attestatsiyadan o‘tkazish tartibi to‘g‘risida”gi nizom. 2021-yil 17-sentabr.

10. Normen-Smith J., van Cappelle F., Atis E., Ghobashy D. Six Pillars for the Digital Transformation of Education: A Common Framework. – Paris: UNESCO, 2024. – ED-2024/WS/23.

11. OECD. OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 414 p. DOI: 10.1787/c74f03de-en.

12. OECD. TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals. – Paris: OECD Publishing, 2020.

13. Otamurodov G‘. Malaka oshirish jarayonida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning axborot-metodik tizimlari tahlili // Ilmiy xabarnoma. – Andijon, 2020. – № 2(46).

14. Otamurodov G‘.R. Oliy ta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning integrallashgan axborot-metodik tizimini takomillashtirish: Pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) diss... avtoreferati. – Toshkent, 2020. – 49 b.

15. Otamurodov G‘.R. Ta’lim jarayonini boshqaruvchi tizimlar tahlili va samaradorligi (malaka oshirish kurslari misolida) // Ilmiy xabarnoma. Seriya: Pedagogik tadqiqotlar. – Andijon, 2021. – № 6(58). – B. 5–13.

16. Otamurodov G‘. Ta’lim menejmentida samaradorlikni aniqlash mezonlari va ularni joriy etishning pedagogik imkoniyatlari // Maktab ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar. – Toshkent, 2026. – № 3.

17. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. – Paris: OECD Publishing, 2008.

18. Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. EUR 28775 EN. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. DOI: 10.2760/159770.

19. World Bank. Reimagining Human Connections: Technology and Innovation in Education at the World Bank. – Washington, DC: World Bank, 2020.