FAN VA TA'LIM YANGILIKLARI
JURNALI
2026-yil
10-son

UDK: 378.091:005.336.2:004

Raximov Minhojiddin Muxammadg'olib o'g'li,
pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA RAHBAR XODIMLARNING MENEJERLIK KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISH TEXNOLOGIYASI

Annotatsiya. Mazkur maqolada oliy ta'lim tizimida rahbar xodimlarning menejerlik kompetentligini rivojlantirish masalasi raqamli transformatsiya jarayonlari bilan uzviy bog'liqlikda tahlil etilgan. Zamonaviy oliy ta'lim muhitida rahbar xodimdan nafaqat an'anaviy boshqaruv bilimlari va tashkilotchilik ko'nikmalari, balki raqamli texnologiyalardan foydalanish, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, strategik rejalashtirish, raqamli kommunikatsiyani tashkil etish, jamoani boshqarish hamda innovatsion jarayonlarni muvofiqlashtirish kabi kompetensiyalar ham talab etilmoqda. Tadqiqotda rahbar xodimlarning menejerlik kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan mavjud malaka oshirish tizimining ayrim muammolari, xususan, ta'lim mazmunining fragmentarligi, nazariy bilim bilan amaliy faoliyat o'rtasidagi uzilish, standartlashtirilgan yondashuvning ustunligi va individual ta'lim trayektoriyalarining yetarli darajada shakllantirilmaganligi tahlil qilingan. Mazkur muammolarni bartaraf etish maqsadida diagnostik-loyihaviy, raqamli-interaktiv va refleksiv-baholovchi bosqichlardan iborat uch bosqichli pedagogik texnologiya modeli taklif etilgan. Model raqamli diagnostika, adaptiv ta'lim trayektoriyasi, mikromodulli o'qitish, boshqaruv simulyatsiyalari, mentorlik, hamkorlikdagi loyiha faoliyati va kompetensiyaviy portfolioni yagona pedagogik tizimga birlashtirishga asoslanadi. Tadqiqot natijalari oliy ta'lim tashkilotlari rahbarlarining kasbiy rivojlanishini uzluksiz, individual va amaliyotga yo'naltirilgan shaklda tashkil etish imkoniyatlarini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar: rahbar xodim, menejerlik kompetentligi, raqamli transformatsiya, oliy ta'lim, malaka oshirish, raqamli kompetensiya, adaptiv ta'lim trayektoriyasi, pedagogik texnologiya, boshqaruv kompetensiyasi, kompetensiyaviy portfolio.

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. В статье рассматривается проблема развития управленческой компетентности руководящих работников высших образовательных организаций в условиях цифровой трансформации.

Современная система высшего образования предъявляет к руководителям требования, связанные не только с традиционными управленческими знаниями и организационными навыками, но и с использованием цифровых технологий, принятием решений на основе данных, стратегическим планированием, цифровой коммуникацией, управлением коллективом и координацией инновационных процессов. В исследовании анализируются основные ограничения традиционной системы повышения квалификации руководящих работников, включая фрагментарность содержания обучения, разрыв между теоретическими знаниями и практической деятельностью, преимущественно стандартизированный характер образовательных программ и недостаточное развитие индивидуальных образовательных траекторий. Для решения выявленных проблем предлагается трехэтапная педагогическая технология развития управленческой компетентности, включающая диагностико-проектировочный, цифровой интерактивный и рефлексивно-оценочный этапы. Предлагаемая модель объединяет цифровую диагностику, адаптивные образовательные траектории, микромодульное обучение, управленческие симуляции, наставничество, проектную деятельность и компетентностное портфолио в единую педагогическую систему. Полученные результаты позволяют обосновать возможность организации профессионального развития руководителей высших образовательных организаций как непрерывного, индивидуализированного и практико-ориентированного процесса.

Ключевые слова: руководящие работники, управленческая компетентность, цифровая трансформация, высшее образование, повышение квалификации, цифровая компетентность, адаптивная образовательная траектория, педагогическая технология, управленческая компетенция, компетентностное портфолио.

TECHNOLOGY FOR DEVELOPING MANAGERIAL COMPETENCE OF EXECUTIVE STAFF IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. This article examines the development of managerial competence among administrative staff of higher education institutions in the context of digital transformation. Contemporary higher education requires managers to possess not only traditional managerial knowledge and organizational skills but also competencies in the use of digital technologies, data-driven decision-making, strategic planning, digital communication, team management, and coordination of innovative processes. The study analyzes the limitations of traditional professional development models, including fragmented learning content, the gap between theoretical knowledge and practical management activities, standardized training approaches, and insufficient development of individual learning trajectories. To

address these challenges, a three-stage pedagogical technology for developing managerial competence is proposed. The model consists of diagnostic-design, digital-interactive, and reflective-evaluative stages. It integrates digital diagnostics, adaptive learning trajectories, microlearning modules, management simulations, mentoring, collaborative project activities, and competency-based portfolios into a unified pedagogical system. The findings demonstrate that the professional development of higher education managers can be organized as a continuous, individualized, practice-oriented process supported by digital technologies. The proposed approach creates conditions for strengthening managerial, digital, analytical, communicative, and strategic competencies of higher education leaders.

Keywords: managerial competence, digital transformation, higher education, professional development, administrative staff, digital competence, adaptive learning trajectory, pedagogical technology, management competence, competency-based portfolio.

Kirish. Raqamli transformatsiya zamonaviy oliy ta'lim tizimining rivojlanishiga ta'sir ko'rsatayotgan muhim omillardan biridir. Ushbu jarayon faqat ta'lim berish texnologiyalarining yangilanishi bilan cheklanmay, oliy ta'lim tashkilotlarini boshqarish mazmuni, shakllari va usullarining ham o'zgarishini taqozo etmoqda. Elektron boshqaruv tizimlari, raqamli ta'lim platformalari, ma'lumotlarni analitik qayta ishlash vositalari, sun'iy intellekt texnologiyalari va avtomatlashtirilgan boshqaruv mexanizmlarining keng qo'llanilishi rahbar xodimlarning kasbiy faoliyatiga qo'yiladigan talablarni tubdan o'zgartirmoqda.

Oliy ta'lim tashkiloti rahbari bugungi kunda faqat ma'muriy vazifalarni bajaruvchi boshqaruvchi sifatida emas, balki o'zgarishlarni boshqaruvchi, strategik rivojlanish yo'nalishlarini belgilovchi, inson resurslarini samarali muvofiqlashtiruvchi, ma'lumotlarni tahlil qiluvchi va raqamli muhitda qarorlar qabul qiluvchi professional subyekt sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu sababli rahbar xodimlarning menejerlik kompetentligini rivojlantirish masalasi oliy ta'lim sifatini ta'minlashning muhim pedagogik shartlaridan biriga aylanmoqda.

O'zbekiston Respublikasida oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish va boshqaruv samaradorligini oshirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilanmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son Farmoni bilan tasdiqlangan "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi"da oliy ta'lim tizimini boshqarish samaradorligini oshirish, zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etish, raqamli texnologiyalardan foydalanish va ta'lim sifatini yangi bosqichga olib chiqish bilan bog'liq vazifalar belgilangan [1].

Shuningdek, raqamli transformatsiyaning strategik yo'nalishlari "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasida ham o'z aksini topgan. Mazkur hujjatda raqamli infratuzilmani rivojlantirish, axborot texnologiyalaridan foydalanishni kengaytirish va raqamli ko'nikmalarni shakllantirishga alohida e'tibor qaratilgan

[2]. Bu holat rahbar kadrlarning raqamli kompetentligini rivojlantirishni zamonaviy boshqaruvning muhim tarkibiy qismi sifatida ko‘rib chiqishni talab etadi.

Rahbar xodimlarning menejerlik kompetentligi tushunchasi bir qator o‘zaro bog‘liq komponentlarni qamrab oladi. Bular strategik fikrlash, qaror qabul qilish, jamoani boshqarish, kommunikativ kompetentlik, muammolarni hal qilish, innovatsion faoliyatni tashkil etish, raqamli vositalardan foydalanish va o‘z kasbiy rivojlanishini boshqarish kabi yo‘nalishlardan iborat. Kompetensiyaga asoslangan yondashuv doirasida kompetentlik faqat bilimlar yig‘indisi emas, balki ularni real kasbiy vaziyatlarda samarali qo‘llay olish qobiliyati sifatida talqin qilinadi [4; 5].

D. McClelland kompetensiyalarni kasbiy faoliyat samaradorligini belgilovchi omillardan biri sifatida ko‘rib, xodimlarning real faoliyatdagi natijalarini baholash zarurligini asoslab bergan [6]. R. Boyatzis esa samarali menejer modelini ishlab chiqishda rahbarning bilim, ko‘nikma, motivatsiya va shaxsiy xususiyatlari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikka e’tibor qaratgan [4]. Ushbu yondashuvlar oliy ta’lim rahbarlarining kasbiy rivojlanishini tashkil etishda ham muhim nazariy asos bo‘lib xizmat qiladi.

An’anaviy malaka oshirish tizimida esa rahbar xodimlarning individual ehtiyojlari, lavozim xususiyatlari va mavjud kompetensiya darajasi har doim ham yetarlicha hisobga olinmaydi. Ko‘pincha bir xil mazmundagi qisqa muddatli kurslar barcha tinglovchilar uchun umumiy shaklda tashkil etiladi. Bunday yondashuv nazariy bilimlarni amaliy boshqaruv faoliyatiga to‘liq ko‘chirish imkoniyatlarini cheklaydi. Shu nuqtayi nazardan, raqamli texnologiyalar asosida individual va adaptiv kasbiy rivojlanish mexanizmlarini ishlab chiqish dolzarb ilmiy-pedagogik vazifa hisoblanadi.

Mazkur tadqiqotning maqsadi raqamli transformatsiya sharoitida oliy ta’lim tashkilotlari rahbar xodimlarining menejerlik kompetentligini rivojlantirishga xizmat qiluvchi pedagogik texnologiyaning nazariy va amaliy asoslarini ishlab chiqishdan iborat.

Adabiyotlar tahlili. Menejerlik kompetentligining nazariy asoslari kompetensiyaga asoslangan yondashuvning rivojlanishi bilan bevosita bog‘liq. R. Boyatzis kompetentlikni samarali faoliyatga olib keluvchi bilim, ko‘nikma, motivatsiya, shaxsiy xususiyat va xulq-atvor namoyon bo‘lishining yaxlit majmui sifatida izohlaydi [4]. L. Spencer va S. Spencer esa kompetensiyani yuqori samarali faoliyat bilan bog‘liq bo‘lgan individual xususiyatlar tizimi sifatida talqin qilgan [5].

D. McClellandning tadqiqotlari esa xodimning kasbiy salohiyatini baholashda faqat umumiy intellekt ko‘rsatkichlariga tayanish yetarli emasligini ko‘rsatdi. Uning fikricha, muayyan kasbiy vazifalarni muvaffaqiyatli bajarishga imkon beradigan real kompetensiyalarni aniqlash va baholash muhim ahamiyatga ega [6]. Ushbu g‘oya rahbar xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash jarayonida amaliy

vaziyatlarga asoslangan diagnostika va baholash mexanizmlaridan foydalanish zarurligini ko‘rsatadi.

Kattalar ta’limi nazariyasida M. Knowles tomonidan ishlab chiqilgan andragogik yondashuv ham rahbar xodimlarning kasbiy rivojlanishini tashkil etishda muhim ahamiyatga ega. Ushbu yondashuvga ko‘ra, katta yoshdagi ta’lim oluvchilar o‘zlarining mavjud tajribasi, kasbiy ehtiyojlari va amaliy muammolari bilan bog‘langan ta’lim mazmunini samaraliroq o‘zlashtiradilar [7]. Demak, rahbarlar uchun tashkil etiladigan malaka oshirish dasturlari ularning real boshqaruv faoliyati bilan uzviy bog‘lanishi lozim.

Raqamli transformatsiya sharoitida kompetensiyalar tarkibiga raqamli komponentning kirib kelishi ham kuzatilmoqda. Raqamli vositalardan foydalanish, ma’lumotlarni tahlil qilish, elektron kommunikatsiyani tashkil etish, raqamli xavfsizlikni ta’minlash va texnologik o‘zgarishlarni boshqarish zamonaviy rahbarning kasbiy faoliyatida muhim o‘rin egallamoqda.

Oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida boshqaruv jarayonlari tobora ko‘proq ma’lumotlarga asoslanmoqda. Bu esa rahbardan mavjud ma’lumotlarni yig‘ish, ularni tahlil qilish, tendensiyalarni aniqlash va tahliliy xulosalar asosida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishni talab qiladi. Shu sababli raqamli kompetentlik menejerlik kompetentligining alohida emas, balki uning boshqa komponentlari bilan integratsiyalashgan tarkibiy qismi sifatida qaralishi maqsadga muvofiq.

Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, raqamli platformalar, adaptiv ta’lim, simulyatsiya, elektron portfolio va learning analytics kabi texnologiyalar professional rivojlanish imkoniyatlarini kengaytiradi. Biroq mazkur vositalarning ko‘pchiligi alohida-alohida qo‘llanilib, yagona pedagogik texnologiya doirasida yetarlicha integratsiya qilinmagan. Shuning uchun rahbar xodimlarning menejerlik kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan kompleks pedagogik modelni ishlab chiqish ilmiy va amaliy jihatdan muhimdir.

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqot nazariy va amaliy yondashuvlar uyg‘unligida tashkil etildi. Unda ilmiy-pedagogik adabiyotlarni tahlil qilish, qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv, umumlashtirish, pedagogik modellashtirish va ekspert baholash metodlaridan foydalanildi.

Tizimli yondashuv asosida rahbar xodimlarning menejerlik kompetentligini rivojlantirish jarayoni o‘zaro bog‘liq komponentlardan tashkil topgan yaxlit pedagogik tizim sifatida ko‘rib chiqildi. Mazkur tizim diagnostika, individual rejalashtirish, raqamli ta’lim, amaliy mashg‘ulotlar, mentorlik, refleksiya va baholash bosqichlarini qamrab oladi.

Kompetensiyaviy yondashuv rahbar xodimning bilimini emas, balki mazkur bilimlarni real boshqaruv vaziyatlarida qo‘llash qobiliyatini asosiy natija sifatida belgilash imkonini berdi. Andragogik yondashuv esa katta yoshdagi ta’lim oluvchilarning mavjud kasbiy tajribasi va individual ehtiyojlarini hisobga olishga xizmat qildi.

Tadqiqotning muhim metodologik tamoyillaridan biri individuallashtirish tamoyili bo‘ldi. Unga ko‘ra, barcha rahbar xodimlar uchun bir xil ta’lim mazmunini taklif etish o‘rniga, dastlabki diagnostika natijalariga ko‘ra individual rivojlanish trayektoriyasini shakllantirish maqsadga muvofiqdir.

Rahbar xodimlarning menejerlik kompetentligining tarkibiy tuzilishi

Rahbar xodimning menejerlik kompetentligini yagona ko‘rinishdagi bilim yoki ko‘nikma sifatida emas, balki o‘zaro bog‘langan kompetensiyalar majmui sifatida talqin qilish mumkin. Uning asosiy tarkibiy qismlariga strategik, tashkiliy-boshqaruv, kommunikativ, analitik, innovatsion va raqamli kompetensiyalarni kiritish mumkin.

Strategik kompetentlik rahbarning tashkilot rivojlanishining istiqbolli yo‘nalishlarini belgilashi, maqsadlarni shakllantirishi va mavjud resurslarni uzoq muddatli strategik vazifalar bilan uyg‘unlashtira olishini anglatadi. Tashkiliy-boshqaruv kompetentligi esa jamoa faoliyatini muvofiqlashtirish, vazifalarni taqsimlash, ijroni nazorat qilish va mavjud resurslardan samarali foydalanish bilan bog‘liq.

Kommunikativ kompetentlik rahbarning turli toifadagi xodimlar, talabalar, hamkor tashkilotlar va boshqa manfaatdor tomonlar bilan samarali muloqot qila olishida namoyon bo‘ladi. Analitik kompetentlik ma’lumotlarni tahlil qilish, muammolarni aniqlash va dalillarga asoslangan qarorlar qabul qilishni nazarda tutadi.

Innovatsion kompetentlik yangi g‘oyalarni ilgari surish, o‘zgarishlarni boshqarish va ta’lim tashkilotida innovatsion muhitni shakllantirish bilan bog‘liq. Raqamli kompetentlik esa elektron platformalar, boshqaruv axborot tizimlari, ma’lumotlarni tahlil qilish vositalari va zamonaviy raqamli kommunikatsiya texnologiyalaridan samarali foydalanishni qamrab oladi.

Mazkur kompetensiyalar bir-biridan ajratilgan holda emas, balki yagona kasbiy faoliyat jarayonida o‘zaro ta’sirlashgan holda namoyon bo‘ladi. Masalan, ma’lumotlarga asoslangan strategik qaror qabul qilish uchun rahbar bir vaqtning o‘zida analitik, strategik va raqamli kompetensiyalarga ega bo‘lishi kerak.

An’anaviy malaka oshirish tizimining muammolari

Rahbar xodimlarning kasbiy rivojlanishini tashkil etishda an’anaviy malaka oshirish modelining ayrim cheklovlari mavjud. Birinchi navbatda, ta’lim mazmunining fragmentarligi kuzatiladi. Turli kurslar ko‘pincha o‘zaro uzviy bog‘lanmagan bo‘lib, rahbarning uzoq muddatli kasbiy rivojlanish trayektoriyasini shakllantirish imkoniyati cheklanadi.

Ikkinchi muammo standartlashtirilgan yondashuv bilan bog‘liq. Turli lavozimlarda faoliyat yurituvchi, turli tajribaga ega rahbarlarga bir xil o‘quv mazmunining taklif etilishi ta’lim samaradorligini pasaytirishi mumkin. Chunki fakultet dekani, kafedra mudiri yoki oliy ta’lim tashkilotining yuqori bo‘g‘in rahbari uchun zarur bo‘lgan kompetensiyalar mazmuni va ustuvorliklari bir xil emas.

Uchinchi muammo nazariya va amaliyot o‘rtasidagi uzilishdir. Rahbar xodimning real faoliyatida uchraydigan nizolarni hal qilish, moliyaviy va inson resurslarini boshqarish, jamoa faoliyatini muvofiqlashtirish, sifatni ta’minlash va strategik qarorlar qabul qilish kabi masalalarni faqat ma’ruza shaklidagi mashg‘ulotlar orqali yetarlicha shakllantirish qiyin.

To‘rtinchi muammo baholashning ko‘pincha formal xarakterga ega ekanligidir. Kurs yakunida sertifikat olish ta’lim natijasining asosiy ko‘rsatkichi sifatida qaralishi mumkin, biroq bu rahbarning real boshqaruv kompetentligida qanday o‘zgarish yuz berganini to‘liq ko‘rsatmaydi.

Shu sababli zamonaviy malaka oshirish tizimi kompetensiyalarning boshlang‘ich va yakuniy holatini aniqlash, amaliy vaziyatlarda qo‘llash, refleksiya qilish va rivojlanish dinamikasini monitoring qilish imkonini beradigan mexanizmlarga tayanishi lozim.

Raqamli transformatsiya sharoitida menejerlik kompetentligini rivojlantirish texnologiyasi

Tadqiqot natijasida rahbar xodimlarning menejerlik kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan uch bosqichli pedagogik texnologiya modeli ishlab chiqildi. Mazkur model diagnostik-loyihaviy, raqamli-interaktiv va refleksiv-baholovchi bosqichlardan tashkil topadi.

Diagnostik-loyihaviy bosqich

Birinchi bosqichning asosiy maqsadi rahbar xodimning mavjud menejerlik kompetensiyasi darajasini aniqlash va uning individual rivojlanish yo‘nalishini belgilashdan iborat. Bunda kompetensiyaviy o‘z-o‘zini baholash, situatsion topshiriqlar, kasbiy faoliyat natijalarini tahlil qilish va zarur hollarda 360 darajali baholash kabi vositalardan foydalanish mumkin.

Diagnostika natijalariga ko‘ra rahbar xodimning individual rivojlanish xaritasi shakllantiriladi. Unda mavjud kompetensiya darajasi, maqsadli ko‘rsatkichlar, rivojlantirilishi zarur bo‘lgan kompetensiyalar va ularga mos o‘quv modullari belgilanadi.

Mazkur bosqichning afzalligi shundaki, ta’lim jarayoni umumiy va standart dastur asosida emas, balki rahbarning individual ehtiyojlari asosida shakllanadi.

Raqamli-interaktiv bosqich

Ikkinchi bosqich taklif etilayotgan texnologiyaning asosiy rivojlantiruvchi qismi hisoblanadi. Ushbu bosqichda raqamli platformalar asosida mikromodulli ta’lim, boshqaruv simulyatsiyalari, loyiha faoliyati va mentorlikdan foydalaniladi.

Mikromodulli ta’lim rahbar xodimga qisqa, aniq va muayyan kompetensiyani rivojlantirishga qaratilgan o‘quv birliklarini o‘zlashtirish imkonini beradi. Bunday yondashuv katta yoshdagi ta’lim oluvchilarning vaqt imkoniyatlarini hisobga olish bilan birga, ta’lim mazmunini amaliy ehtiyojlarga moslashtirishga xizmat qiladi.

Boshqaruv simulyatsiyalari rahbar xodimga real hayotdagi murakkab vaziyatlarni xavfsiz o‘quv muhitida modellashtirish imkonini beradi. Masalan, moliyaviy resurslarni taqsimlash, jamoa ichidagi nizoni boshqarish, ta’lim sifatiga

oid muammoni hal qilish yoki strategik rivojlanish rejasini ishlab chiqish kabi vaziyatlar simulyatsiya shaklida berilishi mumkin. Bunda tinglovchi qaror qabul qiladi, uning oqibatlarini kuzatadi va o‘z faoliyatini tahlil qiladi.

Hamkorlikdagi loyiha faoliyati ham menejerlik kompetentligini rivojlantirishning muhim vositasidir. Turli oliy ta’lim tashkilotlarining rahbarlari ishtirokida tashkil etilgan loyihalar tajriba almashish, muammolarni birgalikda tahlil qilish va yangi boshqaruv yechimlarini ishlab chiqish imkonini beradi.

Mentorlik komponenti esa nazariy bilim va amaliy tajriba o‘rtasidagi bog‘liqlikni kuchaytiradi. Tajribali rahbar yoki mutaxassis tomonidan beriladigan individual maslahatlar tinglovchining o‘z faoliyatini tahlil qilishiga, xatolarini anglashiga va muayyan vaziyatlarda samarali boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishiga yordam beradi.

Refleksiv-baholovchi bosqich

Uchinchi bosqich rahbar xodimning rivojlanish natijalarini aniqlash, umumlashtirish va keyingi rivojlanish yo‘nalishlarini belgilashga qaratiladi. Bu bosqichda kompetensiyaviy elektron portfolio muhim vosita sifatida xizmat qiladi.

Portfolio tarkibida boshlang‘ich va yakuniy diagnostika natijalari, bajarilgan amaliy topshiriqlar, boshqaruv simulyatsiyalaridagi natijalar, loyiha ishlari, mentor xulosalari va rahbarning real faoliyatida joriy etilgan boshqaruv yechimlari aks ettirilishi mumkin.

Bunday portfolio faqat sertifikatlashtirish vositasi emas, balki rahbar xodimning kasbiy rivojlanish dinamikasini ko‘rsatuvchi pedagogik monitoring vositasi sifatida ham xizmat qiladi. Shu bilan birga, yakuniy baholash natijalari keyingi rivojlanish siklining boshlang‘ich nuqtasiga aylantiriladi. Natijada malaka oshirish jarayoni uzluksiz va siklik xarakter kasb etadi.

Muhokama. Taklif etilgan texnologiyaning asosiy jihati shundaki, unda raqamli vositalar ta’lim jarayonining maqsadi sifatida emas, balki rahbar xodimning real kompetensiyalarini rivojlantirishga xizmat qiluvchi pedagogik vosita sifatida qaraladi. Raqamli platformaning o‘zi ta’lim sifatini avtomatik ravishda ta’minlamaydi. Uning samaradorligi mazmun, metod, diagnostika, baholash va pedagogik qo‘llab-quvvatlash bilan qanchalik uyg‘unlashganiga bog‘liq.

Modelning yana bir muhim jihati individual ta’lim trayektoriyasini shakllantirish imkoniyatidir. Rahbar xodimlarning kasbiy tajribasi va ehtiyojlari turlicha bo‘lganligi sababli, ularning rivojlanish yo‘nalishlarini differensiallashtirish ta’lim samaradorligini oshirishi mumkin. Bu jihat kattalar ta’limining tajribaga va ehtiyojgaimiy ravishda yangi bilim va ko‘nikmalarni egallashni talab qilmoqda. Shu sababli malaka oshirishni ma’lum bir davrda o‘tkaziladigan kurs sifatida emas, balki uzluksiz kasbiy rivojlanish jarayoni sifatida tashkil etish zarur. Bunda raqamli diagnostika, learning analytics, elektron portfolio va adaptiv ta’lim mexanizmlari rahbarning rivojlanish dinamikasini muntazam kuzatish imkon yo‘naltirilgan tamoyillari bilan hamohangdir [7].

Raqamli transformatsiya rahbarlardan doimiy ravishda yangi bilim va ko‘nikmalarni egallashni talab qilmoqda. Shu sababli malaka oshirishni ma’lum bir davrda o‘tkaziladigan kurs sifatida emas, balki uzluksiz kasbiy rivojlanish jarayoni sifatida tashkil etish zarur. Bunda raqamli diagnostika, learning analytics, elektron portfolio va adaptiv ta’lim mexanizmlari rahbarning rivojlanish dinamikasini muntazam kuzatish imkonini beradi.

Shu bilan birga, mazkur texnologiyani joriy etishda bir qator tashkiliy-pedagogik shartlarga rioya qilish talab etiladi. Avvalo, oliy ta’lim tashkilotida raqamli infratuzilma va texnik qo‘llab-quvvatlash tizimi mavjud bo‘lishi kerak. Ikkinchidan, ta’lim mazmuni rahbar xodimlarning real boshqaruv faoliyatiga moslashtirilishi lozim. Uchinchidan, mentorlar va trenerlarning raqamli hamda pedagogik kompetensiyasi yetarli darajada bo‘lishi zarur. To‘rtinchidan, baholash jarayonida faqat bilimlarni emas, balki real boshqaruv faoliyatida namoyon bo‘ladigan kompetensiyalarni aniqlashga ustuvorlik berilishi kerak.

Shuningdek, raqamli texnologiyalardan foydalanishda axborot xavfsizligi, shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish va boshqaruv ma’lumotlarining maxfiyligini ta’minlash masalalariga alohida e’tibor qaratish zarur. Ayniqsa, rahbar xodimlarning faoliyati bilan bog‘liq baholash ma’lumotlaridan foydalanishda etik va tashkiliy talablar hisobga olinishi lozim.

Taklif etilayotgan modelning cheklovi shundaki, uning to‘liq samaradorligini aniqlash uchun turli turdagi oliy ta’lim tashkilotlarida empirik tajriba-sinov ishlarini amalga oshirish talab etiladi. Keyingi tadqiqotlarda modelning samaradorligini eksperimental guruhlar asosida tekshirish, kompetensiyalar o‘sishini miqdoriy ko‘rsatkichlar yordamida baholash va raqamli adaptiv tizimlarning natijalarga ta’sirini aniqlash maqsadga muvofiq.

Xulosa. Raqamli transformatsiya sharoitida oliy ta’lim tashkilotlarini samarali boshqarish rahbar xodimlarning menejerlik kompetentligiga qo‘yiladigan talablarning kengayishiga olib kelmoqda. Zamonaviy rahbar strategik fikrlash, jamoani boshqarish, kommunikatsiya va tashkilotchilik bilan bir qatorda raqamli texnologiyalardan foydalanish, ma’lumotlarni tahlil qilish, innovatsiyalarni boshqarish va raqamli muhitda qaror qabul qilish kompetensiyalariga ham ega bo‘lishi lozim.

Tadqiqot natijasida rahbar xodimlarning menejerlik kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan uch bosqichli pedagogik texnologiya taklif etildi. Mazkur texnologiyaning diagnostik-loyihaviy bosqichi rahbarning individual kompetensiya profilini aniqlash va rivojlanish trayektoriyasini belgilashga, raqamli-interaktiv bosqich kompetensiyalarni amaliy va interaktiv faoliyat orqali rivojlantirishga, refleksiv-baholovchi bosqich esa erishilgan natijalarni tahlil qilish va keyingi kasbiy rivojlanish yo‘nalishlarini belgilashga xizmat qiladi.

Taklif etilgan modelning muhim jihati uning uzluksiz va siklik xarakterga egaligidir. Elektron portfolio, diagnostika natijalari, mentorlik xulosalari va amaliy faoliyat natijalari keyingi rivojlanish bosqichi uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Shu

tariqa malaka oshirish jarayoni bir martalik kurs emas, balki rahbarning butun kasbiy faoliyati davomida davom etadigan uzluksiz rivojlanish mexanizmiga aylanadi.

Umuman olganda, raqamli texnologiyalar asosida tashkil etilgan individual, adaptiv va amaliyotga yo‘naltirilgan malaka oshirish tizimi oliy ta’lim rahbarlarining menejerlik kompetentligini rivojlantirishning istiqbolli yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Mazkur yondashuvni amaliyotga joriy etish oliy ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish, rahbarlarning raqamli kompetensiyalarini mustahkamlash va ta’lim sifatini boshqarish jarayonlarini takomillashtirishga xizmat qilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son Farmoni. “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”. — Toshkent, 2019.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son Farmoni. “Raqamli O‘zbekiston — 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”. — Toshkent, 2020.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 11-iyuldagi PQ-4391-son Qarori. “Oliy va o‘rta maxsus ta’lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”. — Toshkent, 2019.
4. Boyatzis, R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. — New York: Wiley, 1982.
5. Spencer, L. M., Spencer, S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. — New York: Wiley, 1993.
6. McClelland, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence” // American Psychologist. — 1973. — Vol. 28, No. 1. — P. 1–14.
7. Knowles, M. S. The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy. — Chicago: Follett, 1980.
8. OECD. Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain and Robots. — Paris: OECD Publishing, 2021.
9. UNESCO. ICT Competency Framework for Teachers. Version 3.0. — Paris: UNESCO, 2018.
10. World Bank. World Development Report 2018: Learning to Realize Education’s Promise. — Washington, DC: World Bank, 2018.

FAN VA TA'LIM YANGILIKLARI
JURNALI

2026-yil
10-son

Muassis - "FAN VA INNOVATSIYA YANGILIKLARI" MCHJ
Jurnal hamkori - «PROFI UNIVERSITY»

Jurnal O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan 2024-yil 24-may kuni № 454068-sonli guvohnoma bilan ro'yxatga olingan.

Jurnal 2024-yilda tashkil etilgan, 1 oyda bir marta o'zbek, tojik, qozoq, qirg'iz, qoraqalpoq, rus va ingliz tillarida nashr etiladi.

Tahririyat manzili: 190110, Toshkent shahri Uchtepa tumani, Bog'iston MFY, 14-mavze, 8-uy.

Telefonlar: +998 90 749 00 00
+998 90 749 77 77
+998 91 902 05 01
E-mail: saen_2024@mail.ru
Jurnal sayti: www.saen.uz
Telegram kanali: **https://t.me/saen_2024**

Maqolada keltirilgan fakt va ma'lumotlarning to'g'riligi uchun mualliflar mas'uldirlar.

"Fan va ta'lim yangiliklari" ilmiy-amaliy jurnali Oliy attestatsiya komissiyasi Rayosatining qarori (25.08.2025 y., №374/5) bilan pedagogika va psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan.

ISSN: 3093-8694