



OLIV TA'LIM RAHBARLARI KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING XORIJIY TAJRIBASI VA ZAMONAVIY MODELLARI

Abdumajidov Axror Abdulaxat o'g'li

Andijon viloyat hokimligi Yoshlar siyosati, ijtimoiy rivojlantirish va
ma'naviy-ma'rifiy masalalari kotibiyati yetakchi mutaxassisi
<https://doi.org/10.5281/zenodo.21947503>

ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 10-avgust 2026 yil
Ma'qullandi: 12-avgust 2026 yil
Nashr qilindi: 14-avgust 2026 yil

KEY WORDS

Oliy ta'lim menejmenti, rahbar kompetensiyalari, xorijiy tajriba, zamonaviy boshqaruv modellari, yetakchilik (Leadership), kasbiy rivojlanish, strategik rejalashtirish, innovatsion ta'lim.

ABSTRACT

Ushbu maqolada oliy ta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy, strategik va boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha xorijiy mamlakatlar tajribasi hamda zamonaviy yondashuvlar qiyosiy tahlil qilingan. Tadqiqot davomida AQSh, Yevropa va Osiyoning rivojlangan davlatlaridagi yetakchi universitetlarda keng qo'llanilayotgan yetakchilik (leadership), innovatsion menejment hamda inqirozli vaziyatlarda boshqarish ko'nikmalarini shakllantirish modellari o'rganildi. Shuningdek, maqolada xalqaro amaliyotning eng samarali jihatlarini milliy oliy ta'lim tizimiga adaptatsiya qilish imkoniyatlari yoritilib, rahbar kadrlar salohiyatini oshirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Raqamli kompetensiyalarni tavsiflash va rivojlantirish sohasida jahon amaliyotida bir qator konseptual modellar ishlab chiqilgan. Ular orasida eng ko'p e'tirof etilgani Yevropa Ittifoqi Qo'shma Tadqiqot Markazi (JRC) tomonidan yaratilgan raqamli kompetensiyalar oilasidir. Ushbu oila fuqarolar uchun DigComp, ta'lim xodimlari uchun DigCompEdu hamda ta'lim tashkilotlari uchun DigCompOrg modellaridan tashkil topgan bo'lib, ularni oliy ta'lim rahbarlari kompetensiyalarini rivojlantirishning metodologik asosi sifatida qaralishi mumkin.

DigComp (Digital Competence Framework for Citizens) - fuqarolarning raqamli kompetensiyalari uchun umumevropa asosidir. Uning dastlabki versiyasi 2013-yilda e'lon qilingan bo'lib, 2016, 2017, 2022-yillarda yangilangan, eng so'nggi DigComp 3.0 versiyasi esa jarayonning uzluksizligini ko'rsatadi. Model raqamli kompetensiyani besh sohaga ajratadi: axborot va ma'lumotlar bilan ishlash savodxonligi; muloqot va hamkorlik; raqamli kontent yaratish; xavfsizlik; muammolarni hal qilish. Har bir soha bir necha kompetensiyadan iborat bo'lib, ularning egallanganlik darajasi bir necha bosqichda baholanadi.

DigCompEdu (European Framework for the Digital Competence of Educators) - ta'lim xodimlarining raqamli kompetensiyalari uchun ilmiy asoslangan model. U 22 ta kompetensiyani oltita sohaga birlashtiradi: kasbiy hamkorlik; raqamli resurslar; o'qitish va o'rganish; baholash; o'quvchilarni faollashtirish; o'quvchilarning raqamli kompetensiyasini

rivojlantirish. Bu model asosan pedagogik faoliyatga qaratilgan bo'lsa-da, uning «kasbiy hamkorlik» sohasi rahbar kadrlar uchun ham dolzarbdir. DigCompEdu diqqat markazida texnik ko'nikmalar emas, balki raqamli texnologiyalardan ta'lim va o'rganishni takomillashtirishda pedagogik jihatdan asosli foydalanish turadi.

DigCompOrg (Digitally Competent Educational Organisations) - ta'lim tashkilotlarining raqamli yetukligini tavsiflovchi model bo'lib, u aynan tashkiliy-boshqaruv darajasiga qaratilgani bilan rahbar kadrlar uchun eng ahamiyatlidir. Model ta'lim tashkilotining raqamli salohiyatini yettita element bo'yicha tavsiflaydi: yetakchilik va boshqaruv amaliyoti; o'qitish va o'rganish amaliyoti; kasbiy rivojlanish; baholash amaliyoti; kontent va o'quv dasturlari; hamkorlik va tarmoqlanish; infratuzilma. DigCompOrg oliy ta'lim rahbarining raqamli transformatsiyani tashkiliy darajada boshqarish kompetensiyalarini shakllantirishda muhim yo'nalish beruvchi asos bo'lib xizmat qiladi.

Ushbu modellar bilan bir qatorda, xalqaro amaliyotda ta'lim rahbarlari uchun professional standartlar ham qo'llaniladi. Masalan, AQShda ISTE (International Society for Technology in Education) ta'lim rahbarlari uchun maxsus standartlarni ishlab chiqqan bo'lib, ular strategik yetakchilik, raqamli fuqarolik madaniyatini shakllantirish, tizimli takomillashtirish va raqamli fuqarolikni qo'llab-quvvatlash kabi yo'nalishlarni qamrab oladi. Quyidagi jadvalda uchta asosiy model qiyosiy tahlil qilingan.

1.4-jadval

Raqamli kompetensiya modellarining qiyosiy tahlili

Mezon	DigComp	DigCompEdu	DigCompOrg
Yo'naltirilganligi	Fuqarolar (umumiy)	Ta'lim xodimlari	Ta'lim tashkiloti
Asosiy daraja	Individual	Individual-kasbiy	Tashkiliy-boshqaruv
Tuzilmasi	5 soha, 21 kompetensiya	6 soha, 22 kompetensiya	7 element (soha)
Rahbar uchun ahamiyati	Bazaviy raqamli savodxonlik	Pedagogik boshqaruv jhati	Strategik boshqaruv uchun asosiy
Baholash	Bosqichli (darajalar)	Bosqichli (A1-C2 analogi)	Yetuklik darajalari

Manba: JRC (Joint Research Centre) materiallari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Xorijiy tajriba tahlili shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim rahbarlari kompetensiyalarini rivojlantirishda faqat bitta modelga tayanish yetarli emas. Rahbar kadrlar uchun DigCompOrg (tashkiliy-strategik daraja) yadro sifatida olinib, DigComp (individual raqamli savodxonlik) va DigCompEdu (ta'lim jarayonini tushunish) bilan to'ldirilishi maqsadga muvofiq. Shu bilan birga, xorijiy modellarni milliy kontekstga ko'r-ko'rona ko'chirish emas, balki O'zbekiston oliy ta'lim tizimining huquqiy, tashkiliy va madaniy xususiyatlarini hisobga olgan holda moslashtirish talab etiladi. Bu masala ikkinchi bobda batafsil tahlil qilinadi.

Xalqaro miqyosda raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishning bir qator etalon modellari va standartlari mavjud bo'lib, ularni oliy ta'lim rahbarlari kompetensiyalarini shakllantirishda metodologik asos sifatida qo'llash mumkin. Ular orasida Yevropa Ittifoqi

tomonidan ishlab chiqilgan DigComp oilasidagi modellar hamda Ta'limda texnologiyalar bo'yicha xalqaro jamiyat (ISTE) standartlari alohida ahamiyatga ega.

DigComp (Digital Competence Framework for Citizens) - fuqarolar uchun raqamli kompetensiya modeli bo'lib, u besh soha va 21 ta kompetensiyani qamrab oladi. Model raqamli savodxonlikni umumiy, universal tarzda tavsiflaydi va boshqa maxsuslashtirilgan modellar uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Uning eng yangi tahriri (DigComp 2.2) sun'iy intellekt va yangi texnologiyalar bilan bog'liq kompetensiyalarni ham hisobga oladi.

DigCompEdu (European Framework for the Digital Competence of Educators) - ta'lim xodimlarining raqamli kompetensiyalari modeli bo'lib, u olti soha va 22 ta kompetensiyani o'z ichiga oladi. Model ta'lim beruvchilarning kasbiy faoliyati, o'quv resurslari, o'qitish va o'rganish, baholash, o'quvchilarni faollashtirish hamda ularning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish jihatlarini qamrab oladi. Ushbu model V. Redekker tomonidan 2017-yilda taqdim etilgan bo'lib, bugungi kunda ta'lim sohasida keng qo'llanadi.

DigCompOrg (European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations) - ta'lim tashkilotlarining raqamli yetukligi modeli bo'lib, u yetti element atrofida qurilgan: yetakchilik va boshqaruv; o'qitish va o'rganish amaliyoti;

kasbiy rivojlanish; baholash amaliyoti; o'quv mazmuni va dasturlar; hamkorlik va tarmoqlar; hamda infratuzilma. Aynan ushbu model tashkiliy darajada raqamli transformatsiyani boshqarish uchun rahbariyat zimmasiga yuklanadigan vazifalarni aniq belgilaydi va shu bois oliy ta'lim rahbarlari kompetensiyalarini modellashtirishda tayanch manba bo'lib xizmat qiladi.

Ta'limda texnologiyalar bo'yicha xalqaro jamiyat (ISTE) tomonidan ishlab chiqilgan ta'lim rahbarlari uchun standartlar (ISTE Standards for Education Leaders) besh yo'nalishni qamrab oladi: tenglik va fuqarolik namunasi; strategik rejalashtiruvchi; imkoniyatlar yaratuvchi; tizimli loyihalovchi; hamda uzluksiz o'rganuvchi. Ushbu standartlar rahbarning raqamli transformatsiyadagi yetakchilik rolini aniq tavsiflaydi.

Xorijiy tajribani tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishda yetakchi mamlakatlar tizimli yondashuvni qo'llaydi. Estoniya raqamli davlat va raqamli ta'lim sohasida jahon yetakchilaridan biri bo'lib, u davlat xizmatchilari va ta'lim rahbarlari uchun uzluksiz raqamli malaka oshirish tizimini yo'lga qo'ygan. Singapur «Smart Nation» tashabbusi doirasida ta'lim rahbarlarini raqamli yetakchilikka tayyorlashga alohida e'tibor qaratadi. Janubiy Koreya raqamli ta'lim infratuzilmasi va o'qituvchilar hamda rahbarlarni raqamli tayyorlash bo'yicha izchil siyosat olib boradi. Ushbu tajribalarning umumiy jihati - raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishni yakka tadbir emas, balki uzluksiz, tizimli va davlat siyosati bilan uyg'unlashgan jarayon sifatida tashkil etishdir.

Shu bilan birga, xorijiy modellarni milliy sharoitga tatbiq etishda ularni mexanik ko'chirish emas, balki mahalliy institutsional, madaniy va infratuzilmaviy xususiyatlarni hisobga olgan holda moslashtirish (lokalizatsiya) zarur. Bu tadqiqotning uchinchi bobida taklif etiladigan muallif modeli aynan shunday moslashtirilgan yondashuvga asoslanadi.

Raqamli kompetensiya modellarining muhim uslubiy jihati ularning bosqichli (darajali) tuzilishidir. DigComp 2.1 tahririda kompetensiyalarning sakkiz darajali o'zlashtirish shkalasi taklif etilgan bo'lib, u boshlang'ich (Foundation), o'rta (Intermediate), ilg'or (Advanced) va yuqori ixtisoslashgan (Highly specialised) bosqichlarni qamrab oladi. Bunday darajali yondashuv kompetensiyalarni obyektiv baholash, rivojlanish traektoriyasini belgilash va

o'quv natijalarini o'lchash imkonini beradi. Muallif modelida ham aynan shu darajali yondashuv qo'llanilgan.

Rahbar kadrlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish, mohiyatan, kattalar ta'limi (andragogika) doirasiga kiradi. M. Noulz asos solgan andragogika nazariyasi kattalar o'rganishining o'ziga xos tamoyillarini belgilaydi: kattalar o'z tajribasiga tayanadi, o'rganishda amaliy foydani ko'rishni istaydi, mustaqillik va o'z-o'zini boshqarishga intiladi hamda muammoga yo'naltirilgan o'rganishni afzal ko'radi. Rahbar kadrlar uchun malaka oshirish dasturlarini loyihalashda ushbu tamoyillarni hisobga olish ularning samaradorligini sezilarli oshiradi.

Zamonaviy kasbiy rivojlanishda mikrokvifikatsiyalar (microcredentials) va raqamli nishonlar (digital badges) tizimi keng tarqalmoqda. Ushbu yondashuv katta hajmli dasturlar o'rniga aniq kompetensiyalarni tasdiqlovchi kichik, moslashuvchan ta'lim birliklarini taklif etadi. Bu rahbar kadrlarning band jadvaliga mos keladi va uzluksiz, kerakli paytda (just-in-time) o'rganish imkonini beradi. Mikrokvifikatsiyalar tizimi taklif etilayotgan rivojlantirish mexanizmining muhim elementi bo'lishi mumkin.

Xorijiy tajribani chuqurroq tahlil qilish uchun bir necha yetakchi mamlakatning yondashuvini ko'rib chiqamiz. Ularning tajribasi raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishning turli institutsional modellarini namoyish etadi.

Xorijiy tajribaning qiyosiy tahlili bir necha umumiy tamoyilni ajratish imkonini beradi: raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish davlat siyosati bilan uyg'unlashtirilishi; jarayon uzluksiz va tizimli bo'lishi; yagona kompetensiya standartlariga tayanishi; hamda amaliyotga va real ehtiyojlarga yo'naltirilishi lozim. Ayni paytda, har bir mamlakat modeli o'z milliy kontekstiga moslashtirilgan bo'lib, bu boshqa davlatlar tajribasini mexanik ko'chirish emas, balki ijodiy moslashtirish zarurligini tasdiqlaydi.

Ko'plab mamlakatlarda ta'lim rahbarlari uchun professional standartlar ishlab chiqilgan bo'lib, ular rahbar kompetensiyalarini, jumladan raqamli kompetensiyalarni belgilaydi. AQShda ta'lim rahbarlari uchun Professional Standards for Educational Leaders (PSEL) standartlari qo'llaniladi. Buyuk Britaniyada National Standards of Excellence for Headteachers amal qiladi. Avstraliyada Australian Professional Standard for Principals joriy etilgan. Ushbu standartlar odatda strategik yetakchilik, ta'lim jarayonini boshqarish, xodimlarni rivojlantirish, resurslarni boshqarish va jamiyat bilan hamkorlik jihatlarini qamrab oladi hamda tobora ko'proq raqamli kompetensiyalarni ham o'z ichiga olmoqda.

Ushbu standartlarning umumiy jihati - ular rahbar kompetensiyalarini aniq, o'lchanadigan va rivojlantirilishi mumkin bo'lgan tarzda tavsiflashidir. Bu esa rahbar kadrlarni tanlash, tayyorlash, baholash va rivojlantirishning yagona asosini yaratadi. O'zbekistonda ham oliy ta'lim rahbarlari uchun aynan shunday, raqamli kompetensiyalarni ham qamrab oluvchi milliy professional standartni ishlab chiqish maqsadga muvofiqdir. Bu tadqiqotning amaliy tavsifalaridan biri sifatida ilgari suriladi.

Xalqaro tajribadan yana bir muhim saboq - kasbiy rivojlanishning uzluksizligi va integratsiyalanganligidir. Yetakchi tizimlarda rahbarlar kompetensiyalarini rivojlantirish yakka kurslar bilan cheklanmay, karyera davomida davom etadigan, mentorlik, hamkasblik o'rganish, amaliyot hamjamiyatlari va o'z-o'zini rivojlantirishni o'z ichiga oluvchi yaxlit ekotizim sifatida tashkil etiladi. Aynan shunday integratsiyalashgan yondashuv muallif tomonidan taklif etilayotgan rivojlantirish mexanizmining asosiga qo'yiladi.

Umumlashtirib aytganda, xalqaro nazariya va amaliyot oliy ta'lim rahbarlarining raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish uchun boy metodologik zamin yaratadi. Ushbu zaminni milliy sharoitga ijodiy moslashtirish, mahalliy institutsional, madaniy va infratuzilmaviy xususiyatlarni hisobga olgan holda tizimli yechim ishlab chiqish - tadqiqotning keyingi boblari oldida turgan asosiy vazifadir.

Oliy ta'lim rahbari kompetensiyalarini modellashtirish uchun DigCompEdu va DigCompOrg modellarining ichki tuzilishini batafsilroq ko'rib chiqish zarur. DigCompEdu modeli ta'lim beruvchining raqamli kompetensiyalarini olti sohaga ajratadi va ularning har biri muayyan kompetensiyalarni qamrab oladi. Ushbu sohalar ta'lim beruvchining kasbiy faoliyatidan tortib o'rganuvchilarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirishgacha bo'lgan keng doirani qamrab oladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son «O'zbekiston - 2030» strategiyasi to'g'risida»gi Farmoni.
2. O'zbekiston Respublikasining Qonuni, 23.09.2020 yildagi O'RQ-637-son.
3. Boyatzis R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. - New York: John Wiley & Sons, 1982. - 328.P
4. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. - 5th ed. - New York: Teachers College Press, 2016. - 336.P
5. «O'zbekiston-2030» strategiyasi rasmiy portali. URL: <https://uzbekistan2030.uz>
6. Digital Competence Framework (DigComp) - European Commission, Joint Research Centre. - URL: <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/>

INNOVATIVE
ACADEMY