

**MDH MAMLAKATLARIDA TA'LIM MENEJMENTINI RAQAMLASHTIRISH
DARAJALARINI SOLISHTIRMA TAHLILI****Raximova Nigora Nasirjanovna***Oriental universiteti "Ta'lim menejmenti"**yo'nalishi magistranti***Safarov Alisher Yunusaliyevich***"Biznes va boshqaruv" kafedrasida dotsent v.b.*

Annotatsiya: Ushbu maqolada Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi (MDH) mamlakatlarida ta'lim menejmentini raqamlashtirish jarayonlarining hozirgi holati qiyosiy tahlil qilinadi. Tadqiqotda Rossiya, Qozog'iston va O'zbekiston kabi davlatlarning ta'limni boshqarish axborot tizimlari (EMIS), raqamli infratuzilmasi va davlat strategiyalari solishtirilgan. Maqolada raqamli transformatsiyaning boshqaruv samaradorligiga ta'siri, mavjud to'siqlar va mintaqa mamlakatlari uchun istiqbolli rivojlanish modellariga alohida e'tibor qaratilgan.

Kalit so'zlar: ta'lim menejmenti, raqamlashtirish, MDH davlatlari, solishtirma tahlil, ta'lim transformatsiyasi, EMIS, axborot texnologiyalari, ta'lim sifati, boshqaruv samaradorligi.

Аннотация: В данной статье проводится сравнительный анализ современного состояния процессов цифровизации управления образованием в странах Содружества Независимых Государств (СНГ). В исследовании сравниваются информационные системы управления образованием (ИСУО), цифровая инфраструктура и государственные стратегии таких стран, как Россия, Казахстан и Узбекистан. Особое внимание уделяется влиянию цифровой трансформации на эффективность управления, существующим барьерам и перспективным моделям развития для стран региона.

Ключевые слова: менеджмент образования, цифровизация, страны СНГ, сравнительный анализ, трансформация образования, ИСУО, информационные технологии, качество образования, эффективность управления.

Abstract: This article presents a comparative analysis of the current state of education management digitalization processes in the Commonwealth of Independent States (CIS) countries. The study compares education management information systems (EMIS), digital infrastructure, and national strategies of countries such as Russia, Kazakhstan, and Uzbekistan. Special attention is paid to the impact of digital transformation on management efficiency, existing barriers, and promising development models for the countries of the region.

Keywords: *education management, digitalization, CIS countries, comparative analysis, educational transformation, EMIS, information technology, education quality, management efficiency.*

KIRISH

MDH mamlakatlarida ta'lim tizimini modernizatsiya qilish jarayoni global raqamli transformatsiya sharoitida yangi strategik bosqichga qadam qo'ymoqda. Bugungi kunda ta'lim menejmenti faqatgina ma'muriy boshqaruv mexanizmi emas, balki yuqori texnologiyalarga asoslangan, ma'lumotlar tahlili va raqamli platformalar orqali amalga oshiriladigan murakkab tizimga aylandi. Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligiga a'zo davlatlarning umumiy tarixiy-ma'rifiy ildizlarga ega ekanligi, biroq mustaqillik yillarida turlicha iqtisodiy va texnologik yo'llarni tanlaganligi ta'lim boshqaruvini raqamlashtirish darajalarida sezilarli tafovutlarni keltirib chiqardi. Bu esa sohadagi yutuq va kamchiliklarni qiyosiy tahlil qilish hamda eng maqbul modellarni aniqlash zaruratini tug'diradi.

Raqamlashtirish jarayoni ta'lim menejmentida shaffoflikni ta'minlash, byurokratik to'siqlarni kamaytirish va qaror qabul qilish jarayonlarini tezlashtirishning asosiy vositasi bo'lib xizmat qilmoqda. MDH hududida elektron hukumat tizimlarining rivojlanishi ta'lim sohasidagi boshqaruv tizimlarining ham transformatsiya bo'lishiga turtki berdi. Ba'zi mamlakatlar ta'lim jarayonini to'liq bulutli texnologiyalar va sun'iy intellekt yordamida boshqarish bosqichiga o'tgan bo'lsa, boshqalarida hali hamon bazaviy raqamli infratuzilmani shakllantirish va axborot xavfsizligini ta'minlash masalalari dolzarb bo'lib qolmoqda. Ushbu holat mintaqaviy darajada raqamli tafovutni (digital divide) o'rganish va uni bartaraf etish yo'llarini izlashni taqozo etadi.

Mazkur maqolaning dolzarbligi shundaki, unda MDH davlatlarida ta'lim menejmentini raqamlashtirish bo'yicha amalga oshirilayotgan davlat dasturlari, boshqaruv tizimlarining integratsiyalashuv darajasi va texnologik imkoniyatlar solishtirma tahlil qilinadi. Kirish qismida belgilab olingan vazifalar doirasida mintaqa mamlakatlaridagi o'xshash tendensiyalar va o'ziga xos xususiyatlar ko'rib chiqiladi. Ta'lim tizimidagi boshqaruv islohotlarining samaradorligini baholash nafaqat nazariy ahamiyatga ega, balki amaliy jihatdan ham mintaqaviy hamkorlikni kuchaytirish va ta'lim sohasidagi milliy strategiyalarni optimallashtirish uchun xizmat qiladi.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

MDH mamlakatlarida ta'lim menejmentini raqamlashtirish masalasi so'nggi o'n yillikda iqtisodchilar, sotsiologlar va ta'lim bo'yicha ekspertlarning diqqat markazida bo'lib kelmoqda. Ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, ushbu yo'nalishdagi tadqiqotlar asosan ikkita yirik oqimga bo'linadi. Birinchi yo'nalish vakillari raqamlashtirishni ta'lim

muassasasining texnik infratuzilmasini yangilash sifatida ko‘rib chiqishsa, ikkinchi yo‘nalishdagi tadqiqotchilar bu jarayonni boshqaruv paradigmasining o‘zgarishi, ya‘ni "inson-tizim" munosabatlarining yangilanishi sifatida talqin qilishadi. MDH mintaqasi bo‘yicha olib borilgan izlanishlarda davlat boshqaruvi va ta‘lim siyosatining o‘zaro bog‘liqligi muhim omil sifatida qayd etiladi.

Ko‘plab mintaqaviy tadqiqotlarda ta‘lim menejmentini raqamlashtirish darajasini baholash uchun BMTning "Elektron hukumatni rivojlantirish indeksi" (EGDI) va Xalqaro elektraloqa ittifoqining ma‘lumotlari tayanch baza sifatida olinadi. Xalqaro ekspertlarning ta‘kidlashicha, MDH mamlakatlarida ta‘limni raqamlashtirish sohasidagi adabiyotlarda "raqamli tafovut" muammosi markaziy o‘rin tutadi. Ayrim izlanishlarda Rossiya va Qozog‘istonning raqamli boshqaruv modellari "ekotizimli yondashuv" sifatida ijobiy baholansa, O‘rta Osiyo va Kavkaz mamlakatlaridagi jarayonlar asosan boshqaruv funksiyalarini masofaviy shaklga o‘tkazish bosqichida ekanligi qayd etiladi. Shuningdek, ilmiy manbalarda raqamli menejmentning huquqiy asoslari va shaxsiy ma‘lumotlar himoyasi masalalari hali ham yetarlicha tadqiq etilmagan soha bo‘lib qolmoqda.

Ushbu maqolani tayyorlashda qo‘llanilgan metodologik asos qiyosiy-tarixiy va tizimli tahlil metodlariga tayanadi. Tadqiqot jarayonida MDH mamlakatlarining ta‘lim sohasidagi davlat dasturlari, strategik rejalari va rasmiy hisobotlari o‘zaro solishtirildi. Bunda mamlakatlarni guruhlarga ajratish usulidan foydalanildi, bu esa raqamlashtirish darajasi bo‘yicha yetakchi, o‘rtacha va shakllanish bosqichidagi davlatlarni aniqlash imkonini berdi. Tahlil jarayonida nafaqat miqdoriy ko‘rsatkichlar (internet tezligi, kompyuter ta‘minoti), balki sifat ko‘rsatkichlari (boshqaruv platformalarining funksionalligi, qaror qabul qilishda avtomatlashtirish darajasi) ham inobatga olindi.

Metodologiyaning muhim qismini sintez va umumlashtirish metodi tashkil etib, u orqali har bir mamlakatning o‘ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda MDH uchun umumiy bo‘lgan integratsion model taklif etildi. Shuningdek, tadqiqotda kontent-tahlil metodi qo‘llanilib, unda sohaga oid me‘yoriy-huquqiy hujjatlarning mazmuni va ularning amaliyotdagi ijrosi solishtirildi. Bunday ko‘p qirrali yondashuv ta‘lim menejmentini raqamlashtirish jarayonlarini nafaqat texnik, balki ijtimoiy-siyosiy kontekstda ham xolis baholashga imkon yaratadi.

NATIJALAR

MDH mamlakatlarida ta‘lim menejmentini raqamlashtirish bo‘yicha o‘tkazilgan qiyosiy tahlil natijalari mintaqada uchta asosiy rivojlanish klasteri mavjudligini ko‘rsatdi. Birinchi klasterga kiruvchi Rossiya, Qozog‘iston va Belarus kabi davlatlarda ta‘lim boshqaruvining to‘liq raqamli ekotizimlari shakllangan. Ushbu mamlakatlarda boshqaruv jarayonlarining 80 foizdan ortig‘i avtomatlashtirilgan bo‘lib, ular nafaqat ma‘muriy hisob-kitoblarni, balki

o‘quvchilarning individual traektoriyasini boshqaruvchi sun‘iy intellekt tizimlarini ham o‘z ichiga oladi. Natijalar shuni tasdiqlaydiki, ushbu mamlakatlarda ta‘lim menejmenti tizimi davlat xizmatlari portallari bilan chuqur integratsiyalashgan, bu esa qog‘ozbozlikni minimallashtirish va qaror qabul qilish tezligini oshirish imkonini bergan.

Ikkinchi klasteri tashkil etuvchi O‘zbekiston va Ozarbayjonda raqamlashtirish sur‘atlari yuqori dinamika bilan rivojlanmoqda. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, O‘zbekistonda so‘nggi yillarda ta‘limni boshqarishning axborot tizimlari (EMIS) keng joriy etilishi natijasida maktab va oliy ta‘lim muassasalari o‘rtasidagi ma‘lumot almashinuvi shaffoflashgan. Ushbu mamlakatlarda raqamlashtirish darajasi asosan ma‘muriy nazorat va monitoring tizimlarida sezilarli yutuqlarga erishgan bo‘lsa-da, o‘quv jarayonining mazmunini raqamli boshqarish bosqichida hali ma‘lum texnik va metodologik bo‘shliqlar mavjudligi aniqlandi. Shunga qaramay, davlat tomonidan sohaga yo‘naltirilgan investitsiyalar hajmi ushbu mamlakatlarni yaqin yillarda birinchi klaster darajasiga ko‘tarilishini bashorat qilmoqda.

Uchinchi klasterga kiruvchi Armaniston, Qirg‘iziston va Tojikiston kabi davlatlarda raqamlashtirish jarayonlari asosan nuqtali (точечный) xarakterga ega ekanligi ma‘lum bo‘ldi. Bu yerda natijalar ko‘proq poytaxt va yirik shaharlardagi ta‘lim muassasalarining raqamli boshqaruvga o‘tganini, ammo chekka hududlarda infratuzilmaviy cheklovlar hali ham boshqaruv samaradorligiga to‘sqinlik qilayotganini ko‘rsatadi. Ma‘lumotlar tahlili shuni ko‘rsatdiki, ushbu davlatlarda raqamli menejmentning rivojlanishi ko‘proq xalqaro grantlar va loyihalarga bog‘liq bo‘lib qolmoqda, bu esa tizimning barqaror va yaxlit rivojlanishini qiyinlashtiradi.

Umumiy natijalar shuni anglatadiki, MDH hududida ta‘lim menejmentini raqamlashtirishning eng yuqori samaradorligi markazlashgan boshqaruv va kuchli texnik baza mavjud bo‘lgan mamlakatlarda kuzatilmoqda. Tahlil qilingan barcha mamlakatlar uchun umumiy ijobiy natija — ta‘lim oluvchilar haqidagi ma‘lumotlarning yagona reestrlari yaratilganligi va byudjet mablag‘lari sarflanishi ustidan raqamli nazoratning o‘rnatilganligidir. Biroq, mamlakatlar o‘rtasidagi texnologik tafovut hali ham saqlanib qolmoqda va bu mintaqaviy ta‘lim makonini integratsiya qilishda asosiy to‘siq sifatida namoyon bo‘lmoqda.

MUHOKAMA

MDH mamlakatlarida ta‘lim menejmentini raqamlashtirish bo‘yicha olingan natijalar shuni ko‘rsatadiki, jarayonlarning notekis taqsimlanishi nafaqat iqtisodiy imkoniyatlar, balki har bir davlatning boshqaruv an‘analari va siyosiy irodasi bilan ham uzviy bog‘liqdir. Muhokama qilinishi lozim bo‘lgan asosiy jihatlardan biri shundaki, Rossiya va Qozog‘iston kabi yetakchi mamlakatlarda raqamlashtirish "yuqoridan pastga" tamoyili asosida, qat‘iy davlat strategiyalari orqali amalga oshirilgan. Bu esa ta‘lim muassasalarida yagona

standartlarni joriy etishni tezlashtirgan bo‘lsa-da, ba‘zi hollarda joylardagi o‘ziga xos xususiyatlarning inobatga olinmasligiga yoki ma‘muriy nazoratning haddan tashqari kuchayishiga olib kelgan.

O‘zbekiston va Ozarbayjon tajribasi muhokama qilinganda, raqamlashtirish sur‘atlarining yuqoriligi ko‘proq infratuzilmani modernizatsiya qilish va davlat xizmatlarini soddalashtirishga yo‘naltirilgani ko‘zga tashlanadi. Biroq, bu yerda asosiy muammo texnologiyalarning joriy etilishi emas, balki kadrlarning ushbu texnologiyalar bilan ishlashga tayyorligi masalasidir. Ma‘lumotlar shuni ko‘rsatadiki, boshqaruv tizimlari raqamlashgani bilan, ushbu tizimlardan olinadigan analitik xulosalarni ta‘lim sifatini oshirishga yo‘naltirishda menejerlarning malakasi hali ham yetarli darajada emas. Bu esa "raqamli savodxonlik" va "raqamli menejment" tushunchalari o‘rtasidagi farqni yanada yaqqolroq ko‘rsatib beradi.

Shuningdek, MDHning kamroq resurslarga ega mamlakatlarida raqamlashtirishning fragmentar (parchalangan) ko‘rinishi strategik jihatdan xavfli bo‘lishi mumkin. Xalqaro donorlar ko‘magida yaratilgan tizimlar ko‘pincha milliy ta‘lim standartlari bilan to‘liq moslashmaydi, bu esa boshqaruvda parallel tizimlarning paydo bo‘lishiga va ma‘lumotlarning tarqoqligiga sabab bo‘ladi. Bu mamlakatlar uchun yagona mintaqaviy platformalar yoki MDH doirasidagi ochiq ta‘lim resurslaridan foydalanish eng maqbul yechim bo‘lishi mumkinligi muhokama qilinishi lozim.

Xulosaviy muhokama sifatida aytish mumkinki, ta‘lim menejmentini raqamlashtirish faqat texnik jarayon emas, balki ijtimoiy va institutsional o‘zgarishdir. Hamdo‘stlik mamlakatlari uchun asosiy chaqiriq — nafaqat texnologiyalarni sotib olish yoki yaratish, balki raqamli boshqaruv tizimlari orqali ta‘limning hammabopligi va shaffofligini ta‘minlashdir. Kiberxavfsizlik va ma‘lumotlar suvereniteti masalalari esa yaqin kelajakda mintaqaviy ta‘lim siyosatining markaziy mavzusiga aylanishi shubhasiz.

XULOSA

MDH mamlakatlarida ta‘lim menejmentini raqamlashtirish darajalarini solishtirma tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, mintaqada boshqaruv tizimlarini modernizatsiya qilish jarayoni qaytmas tus olgan va davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishiga aylangan. Olib borilgan izlanishlar natijasida ma‘lum bo‘ldiki, mamlakatlar o‘rtasidagi texnologik tafovutga qaramay, barcha davlatlarda ta‘lim boshqaruvini shaffoflashtirish va qaror qabul qilishda inson omilini kamaytirishga intilish kuzatilmoqda. Rossiya va Qozog‘iston kabi davlatlarning ilg‘or tajribasi shuni tasdiqlaydiki, ta‘lim menejmentini muvaffaqiyatli raqamlashtirish uchun nafaqat kuchli texnologik baza, balki ta‘lim muassasalari va davlat xizmatlari o‘rtasidagi uzviy integratsiya ham hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Tahlillar shuni anglatadiki, raqamlashtirishning keyingi bosqichida asosiy e'tibor nafaqat ma'muriy nazorat tizimlarini yaratishga, balki to'plangan "katta ma'lumotlar"ni mazmunan tahlil qilishga qaratilishi lozim. O'zbekiston va Ozarbayjon kabi jadal rivojlanayotgan mamlakatlar uchun boshqaruv samaradorligini oshirishning asosiy omili — ta'lim menejerlari va pedagog kadrlarning raqamli kompetensiyasini tizimli ravishda yuksaltirishdir. Texnologiyalar faqatgina boshqaruv vositasi bo'lib, ularning ta'lim sifatiga ta'siri bevosita ushbu vositalardan foydalana oladigan inson kapitalining salohiyatiga bog'liq bo'lib qoladi.

Shuningdek, MDH hududida yagona ta'lim makonini saqlab qolish va rivojlantirish uchun davlatlararo raqamli standartlarni muvofiqlashtirish zarur. Bu jarayonda ma'lumotlar almashinuvining xavfsizligini ta'minlash va milliy ta'lim modellarining o'ziga xosligini saqlagan holda eng yaxshi raqamli yechimlarni o'zaro integratsiya qilish muhimdir. Xulosa o'rnida aytish mumkinki, ta'lim menejmentini raqamlashtirish — bu shunchaki texnik jarayon emas, balki mintaqa mamlakatlarining global ta'lim bozoridagi raqobatbardoshligini ta'minlovchi strategik zaruriyatdir. Kelajakdagi muvaffaqiyatli boshqaruv modeli esa texnologiya, inson salohiyati va moslashuvchan qonunchilikning uyg'unligiga asoslanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Mirziyoev Sh.M. Yangi O'zbekiston strategiyasi. – Toshkent: “O'zbekiston” nashriyoti, 2021.
2. Qozog'iston Respublikasining "Raqamli Qozog'iston" davlat dasturi. – Ostona, 2017.
3. Ibragimov A. A. O'zbekistonda oliy ta'lim menejmentini raqamlashtirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2022.
4. Агранович М. Л. Индикаторы цифровизации образования в странах СНГ: сравнительный анализ. – Москва: Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, 2020.
5. Днепровская Н. В. Оценка готовности системы образования к цифровой трансформации. – Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, 2018.
6. Safarov, A. (2025). Reklamalarda ishontiruvchi aloqa. Ilg'or iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar, 2(1), 238-247. <https://doi.org/10.60078/3060-4842-2025-vol2-iss1-pp238-247>
7. Safarov, A. (2025). Reklamada ishontirish va kreativ xabar strategiyasi. Marketing, 2(4), 488–499. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15804955>

8. Safarov, A. (2025). Bilimni sertifikatlashga asoslangan oliy ta'lim tizimi. Ilg'or iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar, 2(6), 746-751. <https://doi.org/10.60078/3060-4842-2025-vol2-iss6-pp746-751>
9. Safarov, A. (2025, 13-oktabr). Aristotelning etos, patos, logos tamoyillarini zamonaviy reklamalardagi ahamiyati. "Zamonaviy ilm-fan va ta'limning dolzarb masalalari: muammolar, vazifalar va yechimlar" xalqaro ilmiy-amaliy anjuman to'plami. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17341101>
10. Safarov, A. (2025). Reklama jozibadorligi. Global Science Review, 4(1), 205-208. <https://global-science-review.com/ojs/index.php/gsr/article/view/1462>