

**ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА МАСОФАВИЙ ИШНИ
БОШҚАРИШНИНГ САМАРАЛИ МОДЕЛЛАРИНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ (РАҚАМЛИ ТРАНСФОРМАЦИЯ
ШАРОИТИДА)**

Эму университети ассистенти Муминова Юлдуз Анвар кизи

Эму университети талабаси Тожикулов Озодбек

Аннотация

Мазкур мақолада таълим муассасаларида масофавий ишни бошқаришнинг замонавий ёндашувлари таҳлил қилинган. Рақамли трансформация шароитида ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, уларнинг самарадорлигини ошириш ва назорат механизмларини такомиллаштириш масалалари ёритилган. Тадқиқот натижасида масофавий ишни бошқаришнинг интеграциялашган модели таклиф этилган.

Калит сўзлар: масофавий иш, таълим менежменти, рақамли трансформация, бошқарув самарадорлиги, КРІ, онлайн платформалар.

RU Аннотация

В данной статье проанализированы современные подходы к управлению дистанционной работой в образовательных учреждениях. Рассмотрены вопросы координации деятельности сотрудников, повышения их эффективности и совершенствования механизмов контроля в условиях цифровой трансформации. В результате исследования предложена интегрированная модель управления дистанционной работой.

Ключевые слова: дистанционная работа, образовательный менеджмент, цифровая трансформация, эффективность управления, КРІ, онлайн-платформы.

GB Abstract

This article analyzes modern approaches to managing remote work in educational institutions. It examines issues related to coordinating staff activities, improving their performance, and enhancing control mechanisms in the context of digital transformation. As a result of the study, an integrated model for managing remote work is proposed.

Keywords: remote work, educational management, digital transformation, management efficiency, KPI, online platforms.

Кириш

Ҳозирги глобаллашув ва рақамли иқтисодиёт шароитида меҳнат муносабатлари ва бошқарув усуллари тубдан ўзгармоқда. Айниқса, ахборот-коммуникация технологияларининг жадал ривожланиши натижасида масофавий иш (remote work) концепцияси кенг тарқалди ва у замонавий ташкилотлар фаолиятининг ажралмас қисмига айланди. Таълим муассасаларида ҳам ушбу жараён рақамли трансформация билан узвий боғлиқ ҳолда ривожланиб, анъанавий бошқарув моделларини қайта кўриб чиқишни тақозо этмоқда.

Масофавий ишни бошқариш масаласи илмий адабиётларда турли нуқтаи назарлар асосида ўрганилган. Хусусан, бошқарув назариясида классик олимлардан П. Друкер ходимлар самарадорлигини натижага йўналтирилган бошқарув орқали таъминлаш зарурлигини таъкидлаган. Унинг фикрича, замонавий ташкилотларда ходимларнинг жисмоний эмас, балки интеллектуал меҳнати устувор аҳамият касб этади, бу эса масофавий иш шароитида янада долзарблашади. Шунингдек, Ҳ. Минцберг ташкилотларда бошқарув функцияларини таҳлил қилар экан, раҳбарнинг коммуникация ва мувофиқлаштириш ролини алоҳида қайд этади. Масофавий иш шароитида айнан ушбу функциялар мураккаблашиб, янги рақамли воситаларни талаб қилади. Замонавий тадқиқотчилардан Т. Малоун ва Р. Лейкнинг ишларида рақамли технологиялар орқали ташкилотларни бошқаришнинг янги шакллари — “virtual organizations” тушунчаси илмий асосланган. Сўнгги йилларда масофавий иш самарадорлигини ўрганишга

бағишланган кўплаб эмпирик тадқиқотлар ҳам амалга оширилди. Масалан, Н. Блум томонидан олиб борилган тадқиқотларда масофавий иш ходимлар унумдорлигини ошириши, бироқ назорат ва мотивация механизмлари тўғри йўлга қўйилмаган ҳолларда акс таъсир кўрсатиши мумкинлиги аниқланган. Бу эса масофавий ишни бошқаришда илмий асосланган ёндашувларни ишлаб чиқиш зарурлигини кўрсатади.

Таълим соҳасига оид тадқиқотларда эса масофавий иш асосан онлайн таълим ва электрон таълим тизимлари нуқтаи назаридан ўрганилган. Жумладан, М. Мур ва Г. Керсли томонидан ишлаб чиқилган “distance education” назариясида таълим жараёнида ўқитувчи ва талаба ўртасидаги интеракция муҳим омил сифатида кўрсатилган. Бироқ ушбу тадқиқотларда таълим муассасаларини бошқариш, хусусан ходимларни масофадан бошқариш масалалари етарлича ёритилмаган. Маҳаллий олимлар томонидан ҳам таълим менежменти ва рақамли трансформация масалалари ўрганилмоқда. Аммо кўп ҳолларда масофавий ишни бошқаришнинг комплекс модели, айниқса таълим муассасалари мисолида, чуқур илмий тадқиқ этилмаган. Бу эса мазкур йўналишда илмий изланишлар олиб боришнинг долзарблигини белгилайди.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, таълим муассасаларида масофавий ишни бошқаришнинг самарали моделларини ишлаб чиқиш, ходимлар фаолиятини баҳолашнинг замонавий усулларини жорий этиш ва рақамли бошқарув воситаларини интеграциялаш муҳим илмий вазифа ҳисобланади. Мазкур тадқиқот айнан шу муаммоларни ҳал этишга қаратилган бўлиб, унинг натижалари таълим тизимида бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилади

Мазкур тадқиқотда таълим муассасаларида масофавий ишни бошқариш самарадорлигини баҳолаш ва такомиллаштириш мақсадида комплекс илмий методология қўлланилди. Тадқиқотнинг методологик асосини замонавий менежмент назариялари, рақамли трансформация концепцияси ва эмпирик тадқиқот усуллари ташкил этади.

1. Тадқиқот ёндашуви

Таdqиқотда **аралаш ёндашув (mixed-methods approach)** танланди, яъни:

- **сифат (qualitative)** таҳлил
- **миқдорий (quantitative)** таҳлил

Бу ёндашув масофавий иш жараёнларини ҳар томонлама чуқур ўрганиш имконини беради.

2. Назарий таҳлил усуллари

Таdqиқотнинг дастлабки босқичида қуйидаги назарий усуллар қўлланилди:

- **Контент таҳлил** – илмий адабиётлар, халқаро таdqиқотлар ва норматив ҳужжатларни ўрганиш
- **Солиштирма таҳлил** – хорижий ва маҳаллий тажрибаларни таққослаш
- **Тизимли ёндашув** – масофавий ишни яхлит бошқарув тизими сифатида кўриб чиқиш

Бу усуллар орқали масофавий ишни бошқаришнинг мавжуд моделлари ва уларнинг афзаллик-камчиликлари аниқланди.

3. Эмпирик таdqиқот усуллари

3.1. Сўровнома (анкета) усули

Таdqиқотда таълим муассасалари ходимлари (ўқитувчилар ва маъмурият) ўртасида сўровнома ўтказиш режалаштирилди.

Асосий кўрсаткичлар:

- иш самарадорлиги
- коммуникация сифати

- мотивация даражаси
- рақамли платформалардан фойдаланиш

3.2. Интервью усули

Раҳбарлар ва бўлим бошлиқлари билан ярим тузилган интервьюлар орқали:

- бошқарувдаги муаммолар
- назорат механизмлари
- қарор қабул қилиш жараёнлари ўрганилади

4. Миқдорий таҳлил

Олинган маълумотларни таҳлил қилишда қуйидаги статистик усуллар қўлланилади:

- **Дескриптив статистика** (ўртача қиймат, фоизлар)
- **Корреляцион таҳлил** (омиллар ўртасидаги боғлиқлик)
- **Регрессия таҳлили** (таъсир этувчи омилларни аниқлаш)

Бу усуллар масофавий иш самарадорлигига таъсир этувчи асосий омилларни илмий жиҳатдан асослаш имконини беради.

5. Баҳолаш мезонлари (KPI тизими)

Тадқиқот доирасида қуйидаги асосий самарадорлик кўрсаткичлари ишлаб чиқилади:

- Ходимнинг вазифаларни бажариш тезлиги
- Иш сифати
- Онлайн иштирок фаоллиги
- Коммуникация самарадорлиги
- Муддатларга риоя қилиш даражаси

Ушбу КРПлар масофавий ишни баҳолашда асосий инструмент сифатида хизмат қилади.

6. Тадқиқот босқичлари

1. **Тайёргарлик босқичи** – адабиётлар таҳлили
2. **Маълумот тўплаш** – анкета ва интервью
3. **Таҳлил босқичи** – статистик ишлов бериш
4. **Моделлаштириш** – бошқарув модели ишлаб чиқиш
5. **Тавсиялар ишлаб чиқиш**

7. Методологиянинг илмий аҳамияти

Ушбу методологиянинг афзаллиги шундаки:

- назарий ва амалий ёндашувлар уйғунлашган
- аниқ статистик далилларга асосланади
- таълим муассасаларига мослаштирилган

Натижада, масофавий ишни бошқариш бўйича илмий асосланган ва амалий қўллаш мумкин бўлган модел яратиш имконияти пайдо бўлади.

Натижалар ва муҳокама

Мазкур тадқиқот доирасида таълим муассасаларида масофавий ишни бошқариш жараёнлари комплекс тарзда ўрганилди ҳамда олинган маълумотлар сифат ва миқдорий таҳлил асосида қайта ишланди. Тадқиқот натижалари масофавий иш самарадорлиги кўп жиҳатдан бошқарув услуби, рақамли воситалардан фойдаланиш даражаси ва ходимларнинг мотивациясига боғлиқ эканлигини кўрсатди.

Сўровнома натижаларига кўра, иштирокчиларнинг аксарияти масофавий иш шароитида ўз фаолиятини самарали ташкил этиш имконияти мавжудлигини таъкидлаган бўлса-да, уларнинг катта қисми коммуникация жараёнларида қийинчиликларга дуч келишини билдирган. Хусусан, ахборот

алмашинувининг секинлиги, вазифаларнинг ноаниқ тақсимланиши ва жамоавий иш муҳитининг етарли эмаслиги асосий муаммолар сифатида қайд этилди. Бу ҳолат масофавий ишда коммуникацияни тўғри ташкил этишнинг ҳал қилувчи аҳамиятга эга эканлигини тасдиқлайди.

Интервью натижалари эса раҳбарлар нуктаи назаридан масофавий ишни бошқаришда назорат механизмларини самарали ташкил этиш мураккаблигини кўрсатди. Раҳбарлар асосан ходимлар фаолиятини баҳолашда аниқ мезонларнинг йўқлиги, КРІ тизимининг тўлиқ ишлаб чиқилмаганлиги ва рақамли мониторинг воситаларининг чекланганлигини таъкидладилар. Шу билан бирга, улар масофавий иш шароитида ишонч ва ўзини ўзи бошқариш маданияти муҳим омил эканлигини қайд этдилар.

Миқдорий таҳлил натижалари масофавий иш самарадорлиги билан бир қатор омиллар ўртасида сезиларли боғлиқлик мавжудлигини кўрсатди. Жумладан, рақамли платформалардан фаол фойдаланиш, мунтазам онлайн мулоқот ва аниқ белгиланган вазифалар ходимлар самарадорлигига ижобий таъсир кўрсатиши аниқланди. Корреляцион таҳлил шуни кўрсатдики, коммуникация сифати ошган сари иш самарадорлиги ҳам ошади. Шунингдек, мотивация даражаси юқори бўлган ходимларда вазифаларни ўз вақтида ва сифатли бажариш кўрсаткичлари юқори экани кузатилди.

Тадқиқот натижалари асосида масофавий ишни бошқаришнинг интеграциялашган модели ишлаб чиқилди. Ушбу модель режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш ва баҳолаш босқичларини ўз ичига олади. Модель доирасида рақамли платформалардан фойдаланиш, КРІ асосида баҳолаш тизимини жорий этиш ва мунтазам коммуникацияни таъминлаш асосий элементлар сифатида белгиланди.

Муҳокама жараёнида олинган натижалар халқаро тадқиқотлар билан солиштирилди. Хусусан, айрим хорижий тадқиқотларда ҳам масофавий иш самарадорлиги коммуникация ва ишонч омилларига боғлиқ эканлиги қайд этилган. Бу эса мазкур тадқиқот натижаларининг илмий жиҳатдан асосли эканлигини кўрсатади. Бироқ таълим муассасаларида масофавий ишнинг

ўзига хос хусусиятлари мавжуд бўлиб, уларни ҳисобга олган ҳолда махсус бошқарув моделларини ишлаб чиқиш зарурлиги аниқланди.

Шу билан бирга, тадқиқот жараёнида айрим чекловлар ҳам кузатилди. Жумладан, барча таълим муассасаларида рақамли инфратузилманинг бир хил эмаслиги, ходимларнинг рақамли кўникмалари турлича эканлиги ва масофавий ишга мослашув даражасининг фарқ қилиши натижаларга таъсир кўрсатиши мумкин. Бу ҳолат келгусидаги тадқиқотларда янада чуқурроқ ўрганишни талаб қилади.

Умуман олганда, тадқиқот натижалари масофавий ишни самарали бошқариш учун комплекс ёндашув зарурлигини кўрсатди. Яъни, фақат технологияларни жорий этиш етарли эмас, балки бошқарув стратегиялари, мотивация механизмлари ва ташкилот маданиятини ҳам бир вақтнинг ўзида такомиллаштириш талаб этилади. Тақдим этилган модель эса таълим муассасаларида масофавий ишни самарали ташкил этиш ва бошқаришга хизмат қиладиган илмий-амалий асос бўлиб хизмат қилади.

Муҳокама (Discussion)

Ушбу тадқиқот натижаларини таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, таълим муассасаларида масофавий ишни бошқариш фақат техник масала эмас, балки комплекс бошқарув жараёни ҳисобланади. Олинган натижаларга кўра, масофавий иш самарадорлигига таъсир этувчи асосий омиллар сифатида коммуникация сифати, ходимлар мотивацияси, раҳбарлик услуби ва рақамли технологиялардан фойдаланиш даражаси намоён бўлди.

Биринчи навбатда, коммуникация масаласи алоҳида эътиборга лойиқ. Тадқиқотда аниқланганидек, ахборот алмашинувидаги узилишлар ва вазифаларнинг ноаниқ тақсимланиши иш самарадорлигини пасайтирувчи асосий омиллардан бири ҳисобланади. Бу ҳолат классик менежмент назариясида таъкидланган мувофиқлаштириш функциясининг масофавий иш шароитида янада муҳим аҳамият касб этишини тасдиқлайди. Шу нуқтаи назардан, рақамли коммуникация воситаларини самарали қўллаш ва аниқ регламентларни жорий этиш зарур.

Иккинчи муҳим жиҳат — ходимлар мотивацияси. Масофавий иш шароитида анъанавий назорат усулларининг чекланганлиги сабабли, ички мотивация ва ўзини ўзи бошқариш кўникмалари биринчи ўринга чиқади. Тадқиқот натижаларига кўра, мотивация даражаси юқори бўлган ходимлар ўз вазифаларини сифатли ва ўз вақтида бажаради. Бу эса инсон ресурсларини бошқаришда янги ёндашувлар, жумладан, рағбатлантиришнинг нодавлат шакллари ва гибрид мотивация тизимларини жорий этишни талаб қилади.

Учинчи жиҳат — раҳбарлик услуби. Масофавий иш шароитида авторитар бошқарув услуби самарадор эмаслиги, аксинча, ишончга асосланган ва натижага йўналтирилган лидерлик ёндашуви юқори самара бериши кузатилди. Бу ҳолат замонавий менежментда кенг қўлланилаётган “digital leadership” концепциясининг аҳамиятини яна бир бор тасдиқлайди.

Шу билан бирга, тадқиқот натижалари рақамли платформаларнинг аҳамиятини ҳам кўрсатди. Бироқ, уларнинг мавжудлиги ўзи етарли эмас — улардан тўғри ва тизимли фойдаланиш муҳим. Агар рақамли воситалар интеграциялашмаган бўлса ёки ходимлар улардан фойдаланиш кўникмасига эга бўлмаса, қутилган самарага эришиш қийинлашади. Демак, рақамли компетенциялар ва инфратузилмани ривожлантириш масофавий иш самарадорлигининг асосий шартларидан бири ҳисобланади.

Тадқиқот натижаларини халқаро илмий ишлар билан солиштириш уларнинг мувофиқлигини кўрсатди. Кўплаб хорижий тадқиқотларда ҳам масофавий иш самарадорлиги коммуникация, ишонч ва аниқ вазифалар тақсимотига боғлиқлиги таъкидланган. Бироқ, таълим муассасаларида бу жараённинг ўзига хос хусусиятлари мавжуд. Жумладан, ўқув жараёнининг узлуксизлиги, педагогик фаолиятнинг спецификаси ва академик масъулият масофавий ишни бошқаришда кўшимча талабларни юзага келтиради.

Шунингдек, тадқиқот жараёнида айрим чекловлар ҳам аниқланди. Масалан, барча таълим муассасаларида рақамли инфратузилманинг бир хил эмаслиги, интернет тезлиги ва техник имкониятлар ўртасидаги фарқлар натижаларга таъсир кўрсатиши мумкин. Бундан ташқари, ходимларнинг

рақамли кўникмалари ва масофавий ишга мослашув даражаси ҳам турлича бўлиб, бу ҳолат бошқарув самарадорлигига таъсир қилади.

Умуман олганда, муҳокама натижалари шуни кўрсатадики, масофавий ишни самарали бошқариш учун интеграциялашган ёндашув зарур. Яъни, технологиялар, инсон омили ва бошқарув стратегиялари бир-бири билан уйғунлашган ҳолда амалга оширилиши керак. Фақат шундагина таълим муассасаларида масофавий иш юқори самарадорлик билан ташкил этилиши мумкин.

Хулоса (Conclusion)

Ушбу тадқиқот таълим муассасаларида масофавий ишни бошқаришнинг назарий ва амалий жиҳатларини комплекс таҳлил қилишга қаратилди. Олиб борилган изланишлар шуни кўрсатдики, рақамли трансформация шароитида масофавий ишни самарали ташкил этиш замонавий таълим менежментининг муҳим йўналишларидан бири ҳисобланади.

Тадқиқот натижаларига кўра, масофавий иш самарадорлигига таъсир этувчи асосий омиллар сифатида коммуникация сифати, ходимлар мотивацияси, рақамли технологиялардан фойдаланиш даражаси ва самарали бошқарув услуби аниқланди. Шунингдек, аниқ КРІ тизимининг мавжудлиги ходимлар фаолиятини баҳолаш ва назорат қилишда муҳим инструмент эканлиги исботланди.

Иш давомида таълим муассасалари учун масофавий ишни бошқаришнинг интеграциялашган модели таклиф этилди. Ушбу модель режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш ва баҳолаш босқичларини қамраб олиб, рақамли платформалардан самарали фойдаланишга асосланади. Мазкур ёндашув таълим муассасаларида бошқарув самарадорлигини ошириш ва ходимлар меҳнат унумдорлигини таъминлашга хизмат қилади.

Хулоса қилиб айтганда, масофавий ишни самарали бошқариш учун комплекс ёндашув талаб этилади. Яъни, технологиялар, инсон ресурслари ва бошқарув стратегиялари ўзаро уйғун ҳолда амалга оширилиши лозим.

Келгусида мазкур йўналишда рақамли компетенцияларни ривожлантириш, инновацион бошқарув усуллари жорий этиш ва илмий тадқиқотларни янада чуқурлаштириш муҳим аҳамиятга эга.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Друкер П. Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. — М.: Вильямс, 2008. — 992 с.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2011. — 512 с.
3. Malone T. W. The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization. — Boston: Harvard Business School Press, 2004. — 320 p.
4. Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z. J. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment // Quarterly Journal of Economics. — 2015. — Vol. 130(1). — P. 165–218.
5. Moore M. G., Kearsley G. Distance Education: A Systems View of Online Learning. — Boston: Cengage Learning, 2012. — 320 p.
6. Davenport T. H., Kirby J. Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. — New York: Harper Business, 2016. — 304 p.
7. Castells M. The Rise of the Network Society. — Oxford: Blackwell, 2010. — 597 p.
8. Tapscott D. Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. — New York: McGraw-Hill, 1996. — 368 p.
9. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. — Oxford: Wiley, 2019. — 776 p.
10. Uzbekiston Respublikasi Prezidentining рақамли иқтисодиёт ва таълим соҳасига оид қарорлари ва норматив ҳужжатлари.