O'ZBEKISTON VA AMERIKA QO'SHMA SHTATLARI TA'LIM TIZIMIDA MAKTAB BOSHQARUVINING INNOVATSION MEXANIZMLARINI QIYOSIY TAHLIL QILISH

Jamolov Fazliddin Nuriddin o'g'li
AA Dispatch MCHJ da HR bosh mutaxassis
DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.23072275

Annotatsiya

Mazkur tezisda O'zbekiston Respublikasi va Amerika Qo'shma Shtatlari ta'lim tizimida umumiy o'rta ta'lim maktablarini boshqarishning innovatsion mexanizmlari qiyosiy tahlil qilingan. Tadqiqotda maktab boshqaruvida markazlashuv va decentralizatsiya, maktab direktorining professional boshqaruvdagi roli, pedagoglarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki, natijadorlikka asoslangan boshqaruv, KPI, raqamli boshqaruv va taqsimlangan liderlik kabi mexanizmlarning o'rni ochib berilgan. O'zbekistonda 2025-yildan maktab ta'limi boshqaruvini modernizatsiya qilish, zamonaviy menejerlik kompetensiyalariga ega rahbarlarni shakllantirish va boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan yangi mexanizmlar joriy etilmoqda. AQSHda esa ta'lim boshqaruvi shtatlar va mahalliy ta'lim organlarining keng vakolatlari asosida tashkil etilgan. Tadqiqot yakunida O'zbekiston maktablari uchun maktab avtonomiyasi, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv, taqsimlangan liderlik, raqamli boshqaruv va KPI mexanizmlarini uyg'unlashtirishga asoslangan innovatsion boshqaruv yondashuvi taklif etiladi.

Kalit so'zlar: maktab boshqaruvi, innovatsion mexanizm, ta'lim menejmenti, maktab direktori, maktab avtonomiyasi, decentralizatsiya, KPI, raqamli boshqaruv, taqsimlangan liderlik, pedagogik avtonomiya, O'zbekiston, AQSH.

Kirish. Bugungi kunda ta'lim tizimining raqobatbardoshligi nafaqat o'quv dasturlarining mazmuni va pedagoglarning kasbiy salohiyati, balki ta'lim tashkilotlarini boshqarish samaradorligi bilan ham belgilanmoqda. Raqamli transformatsiya, sun'iy intellekt, yangi pedagogik texnologiyalar, ta'lim sifatiga qo'yilayotgan xalqaro talablarning kuchayishi maktab rahbaridan zamonaviy menejerlik va liderlik kompetensiyalarini talab qilmoqda.

An'anaviy maktab boshqaruvi ko'proq ma'muriy nazorat, topshiriqlar ijrosi va hujjatlarni yuritishga yo'naltirilgan bo'lsa, zamonaviy boshqaruv modeli strategik rejalashtirish, jamoaviy qaror qabul qilish, pedagogik liderlik, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv va ta'lim sifatini doimiy monitoring qilishni nazarda tutadi.

OECD maktab rahbarining samarali faoliyatini instructional leadership, pedagoglar bilan hamkorlik, maktab muhitini rivojlantirish va ta'lim sifatini yaxshilashga yo'naltirilgan strategik boshqaruv bilan bog'laydi [1]. Shu sababli turli mamlakatlarning maktab boshqaruvi tajribasini qiyosiy o'rganish milliy ta'lim tizimini takomillashtirishning muhim ilmiy-amaliy yo'nalishlaridan biridir.

O'zbekistonda maktab boshqaruvini modernizatsiya qilish bo'yicha muhim huquqiy asos 2025-yil 19-martdagi PF-51-son Farmon bilan yaratildi. Mazkur hujjatda maktabgacha va maktab ta'limida zamonaviy boshqaruv va menejerlik qobiliyatiga ega rahbarlarni shakllantirish, boshqaruv samaradorligini oshirish, ta'lim sifatini monitoring qilish hamda tizim tashkilotlari faoliyatini raqamlashtirish ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan [2].

Mualliflik huquqi egasi tomonidan ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Farmonda, shuningdek, umumiy o'rta ta'lim tashkilotlari direktorlarining bazaviy tarif stavkasini 2025-yil 1-sentabrdan 20 foizga oshirish hamda 2026-yil 1-yanvardan direktor va direktor o'rinbosarlariga faoliyat samaradorligi ko'rsatkichlari — KPI natijalariga ko'ra tegishlicha 20 va 10 foiz miqdorida oylik ustamalar belgilash nazarda tutilgan [2].

Mazkur o'zgarishlar O'zbekiston maktab boshqaruvida natijadorlikka asoslangan boshqaruv mexanizmlarining kuchayib borayotganini ko'rsatadi.

Tadqiqot maqsadi va metodologiyasi. Tadqiqotning maqsadi O'zbekiston va Amerika Qo'shma Shtatlari ta'lim tizimida maktab boshqaruvining innovatsion mexanizmlarini qiyosiy o'rganish hamda O'zbekiston sharoitida foydalanish mumkin bo'lgan ilg'or boshqaruv yondashuvlarini aniqlashdan iborat.

Tadqiqotda quyidagi metodlardan foydalanildi:

- qiyosiy-pedagogik tahlil;
- tizimli yondashuv;
- normativ-huquqiy hujjatlarni tahlil qilish;
- xalqaro statistik ma'lumotlarni qiyoslash;
- ilmiy adabiyotlar va OECD materiallarini kontent-tahlil qilish.

Tadqiqotning asosiy mezonlari sifatida maktab boshqaruvining markazlashuv darajasi, direktor vakolatlari, maktab avtonomiyasi, pedagoglarning boshqaruvdagi ishtiroki, KPI, raqamli boshqaruv va professional liderlik olindi.

O'zbekiston ta'lim tizimida so'nggi yillarda boshqaruvni takomillashtirish jarayoni yangi bosqichga ko'tarilmoqda. Xususan, maktab direktorining maqomini mustahkamlash, boshqaruv faoliyatini professionalizatsiya qilish va natijadorlik ko'rsatkichlari asosida baholash mexanizmlariga e'tibor kuchaymoqda.

PF-51-son Farmonda maktab ta'limi boshqaruvida yuqori salohiyatli va zamonaviy bilim, ko'nikma hamda malakaga ega rahbarlarni jalb qilish, umumiy o'rta ta'lim tashkilotlarini zamonaviy boshqaruv va menejerlik qobiliyatiga ega rahbarlar bilan bosqichma-bosqich ta'minlash vazifasi belgilangan [2].

Bu yondashuv maktab direktorining funksiyasini an'anaviy ma'muriy boshqaruvdan strategik ta'lim menejmenti tomon o'zgartirish zaruratini yuzaga keltiradi.

Maktab direktorining zamonaviy kompetensiyalari quyidagilarni qamrab olishi lozim:

1. strategik rejalashtirish;
2. ta'lim sifatini boshqarish;
3. inson resurslarini boshqarish;
4. raqamli texnologiyalardan foydalanish;
5. ma'lumotlarni tahlil qilish;
6. jamoaviy qaror qabul qilish;
7. innovatsion loyihalarni boshqarish;
8. ota-onalar va jamoatchilik bilan samarali kommunikatsiya.

Shuningdek, KPI mexanizmining joriy etilishi maktab direktori faoliyatini natijadorlik bilan bog'lash imkonini beradi. Bunda KPI faqat nazorat vositasi sifatida emas, balki maktabni rivojlantirish strategiyasini amalga oshirish instrumenti sifatida qaralishi kerak.

KPI indikatorlari faqat o'quvchilarning test natijalari bilan cheklanmasligi, balki pedagoglarning professional rivojlanishi, maktabning psixologik muhiti, innovatsion faoliyat, ota-onalar bilan

Mualliflik huquqi egasi tomonidan ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

hamkorlik, o'quvchilar davomatining yaxshilanishi va raqamli boshqaruv samaradorligi kabi omillarni ham qamrab olishi maqsadga muvofiq.

AQSH ta'lim tizimida maktab boshqaruvining xususiyatlari. Amerika Qo'shma Shtatlari ta'lim tizimining muhim xususiyatlaridan biri — ta'lim boshqaruvining decentralizatsiyalashganligidir. AQSHda ta'lim bo'yicha vakolatlarning katta qismi shtatlar va mahalliy ta'lim organlariga tegishli bo'lib, federal hukumat maktablarning kundalik faoliyatini bevosita boshqarmaydi [3].

Bu tizim maktab va mahalliy ta'lim okruglariga o'z hududining ijtimoiy-iqtisodiy hamda ta'lim ehtiyojlaridan kelib chiqib qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

AQSH modelida school-based management, ya'ni maktabga asoslangan boshqaruv, professional liderlik va taqsimlangan liderlik mexanizmlari muhim o'rin egallaydi. Bunda direktor maktabning yagona qaror qabul qiluvchi subyekti emas, balki pedagoglar va boshqa manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik qiluvchi strategik lider sifatida qaraladi.

OECD TALIS 2024 ma'lumotlari AQSHda o'qituvchilarning instructional autonomy darajasi va maktab darajasidagi qarorlar qabul qilishdagi ishtiroki OECD o'rtacha ko'rsatkichlariga yaqin ekanini ko'rsatadi. Shu bilan birga, barcha indikatorlarda bir xil yo'nalishdagi ustunlik yoki pastlik kuzatilmaydi [4].

Demak, AQSH tajribasini "to'liq erkin maktab boshqaruvi" sifatida emas, balki federal, shtat, district va maktab darajalaridagi vakolatlarning taqsimlanishi asosidagi ko'p bosqichli boshqaruv tizimi sifatida baholash to'g'ri bo'ladi.

O'zbekiston va AQSH maktab boshqaruvining qiyosiy tahlili:

Mezon	O'zbekiston	AQSH
Boshqaruv modeli	Nisbatan markazlashgan, modernizatsiya va vakolatlarni takomillashtirish jarayonida	Decentralizatsiyalashgan, ko'p darajali
Direktor roli	Professional menejer va ta'lim tashkiloti rahbari sifatida rivojlanmoqda	Strategik va instructional lider
Maktab avtonomiyasi	Bosqichma-bosqich kengaytirilmoqda	Shtat va district tizimiga qarab farqlanadi
KPI	Direktor va o'rinbosarlarini rag'batlantirish mexanizmi sifatida joriy etilgan	Accountability va performance measurement turli darajalarda qo'llanadi
Pedagoglar ishtiroki	Ayrim qarorlar bo'yicha cheklangan	OECD o'rtacha ko'rsatkichiga yaqin
Raqamli boshqaruv	Davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri	Mahalliy va shtat tizimlarida keng qo'llanadi
Liderlik	Direktor markazidagi boshqaruvdan professional liderlikka o'tish	Distributed/shared leadership elementlari rivojlangan
Jamoatchilik	Ota-onalar va jamoatchilik	School district va community

Mualliflik huquqi egasi tomonidan ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

ishtiroki	bilan hamkorlik kuchaymoqda	ishtiroki muhim
Asosiy tendensiya	Professional menejerlik va natijadorlik	Avtonomiya, mahalliy boshqaruv va accountability

Mazkur jadvaldan ko'rinadiki, ikki mamlakatning boshqaruv modeli institutsional jihatdan farqli bo'lsa-da, ular uchun umumiy bo'lgan jihat — maktab rahbarining professional boshqaruv kompetensiyalarini kuchaytirish va ta'lim natijalarini yaxshilashdir.

Maktab boshqaruvining innovatsionligini belgilovchi muhim ko'rsatkichlardan biri pedagoglarning qaror qabul qilishdagi ishtirokidir.

OECD TALIS 2024 ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekistonda o'qituvchilar OECD o'rtacha ko'rsatkichiga nisbatan kamroq instructional autonomy haqida xabar bergan. Shuningdek, maktab direktorlarining ma'lumotlariga ko'ra, o'qituvchilarning o'quv dasturi, o'qitish va boshqa maktab siyosatiga oid qarorlarni qabul qilishdagi ishtiroki ham ko'plab indikatorlarda OECD o'rtacha ko'rsatkichidan past [5].

Biroq O'zbekistonda pedagoglar o'rtasidagi professional hamkorlikning ayrim shakllari yuqori darajada. Masalan, 79 foiz o'qituvchi boshqa o'qituvchilarning darslarini kuzatish va fikr-mulohaza berish bilan shug'ullanishini bildirgan; 73 foiz o'qituvchi hamkasblari bilan o'quv materiallarini almashishini qayd etgan [5].

Bu holat O'zbekistonda professional hamkorlik salohiyati mavjudligini, biroq professional hamkorlikni boshqaruv qarorlaridagi real vakolatlar bilan uyg'unlashtirish zarurligini ko'rsatadi.

AQShda esa TALIS 2024 ma'lumotlariga ko'ra, o'qituvchilarning instructional autonomy va maktab darajasidagi qaror qabul qilishdagi ishtiroki OECD o'rtacha ko'rsatkichlariga yaqin [4].

Shu nuqtayi nazardan, O'zbekiston maktab boshqaruvida pedagogik kengashlar, metodik birlashmalar va professional learning communities faoliyatining boshqaruv qarorlariga ta'sirini kuchaytirish istiqbolli yo'nalish hisoblanadi.

Raqamli texnologiyalar maktab boshqaruvining tezkorligi va shaffofligini oshirish imkonini beradi. Raqamli boshqaruv yordamida o'quvchilarning o'zlashtirishi, davomat, pedagoglarning professional rivojlanishi, maktab resurslari va boshqa ko'rsatkichlarni real vaqtga yaqin rejimda monitoring qilish mumkin.

O'zbekistonning 2025-yilgi PF-51-son Farmonida ham tizim tashkilotlari faoliyatini raqamlashtirish boshqaruv samaradorligini oshirishning ustuvor yo'nalishi sifatida belgilangan [2].

Kelgusida maktab boshqaruvida quyidagi raqamli vositalardan foydalanish mumkin:

- yagona maktab boshqaruv dashboardlari;
- elektron KPI monitoringi;
- pedagogik HR-platformalar;
- o'quvchilarning individual rivojlanish monitoringi;
- elektron ota-ona–maktab kommunikatsiyasi;
- sun'iy intellekt asosidagi tahliliy tizimlar.

Biroq raqamlashtirish faqat elektron hujjat aylanishi bilan cheklanmasligi lozim. Uning asosiy maqsadi ma'lumotni boshqaruv qaroriga aylantirishdan iborat bo'lishi kerak.

O'ʒbekiston uchun taklif etilayotgan innovatsion boshqaruv mexanizmlari. O'zbekiston va AQSH tajribasining qiyosiy tahlili asosida O'zbekiston maktablari uchun quyidagi beshta o'zaro bog'liq mexanizmni rivojlantirish taklif etiladi.

1. Maktab avtonomiyasini bosqichma-bosqich kengaytirish

Mualliflik huquqi egasi tomonidan ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Direktor va pedagogik jamoaga maktabning ichki rivojlanish strategiyasi, professional rivojlanish va ayrim resurslardan foydalanish bo'yicha ko'proq vakolat berish.

2. Taqsimlangan liderlikni joriy etishda boshqaruv mas'uliyatini direktor bilan cheklab qo'ymasdan, direktor o'rinbosarlari, metodik birlashma rahbarlari va tajribali pedagoglar o'rtasida taqsimlash.

3. Data-driven managementda boshqaruv qarorlarini subyektiv fikrga emas, o'quvchilar natijalari, davomat, pedagogik rivojlanish va maktab muhitiga oid ma'lumotlarga asoslash.

4. Rivojlantiruvchi KPIda KPI tizimini faqat nazorat yoki moddiy rag'batlantirish vositasi emas, balki maktabning strategik rivojlanishini boshqaruvchi mexanizmga aylantirish.

5. Raqamli va AI-asosidagi boshqaruvda sun'iy intellekt va raqamli analitika vositalaridan foydalanib, maktab faoliyatidagi muammolarni oldindan aniqlash, resurslarni samarali taqsimlash va individual ta'lim ehtiyojlarini aniqlash.

XULOSA. O'zbekiston va Amerika Qo'shma Shtatlari ta'lim tizimida maktab boshqaruvining innovatsion mexanizmlarini qiyosiy tahlil qilish natijasida ikki mamlakatda boshqaruvning institutsional modeli turlicha bo'lsa-da, zamonaviy maktab boshqaruvining bir qator umumiy tendensiyalari mavjudligi aniqlandi.

O'zbekistonda maktab boshqaruvi zamonaviy menejerlik, raqamlashtirish, ta'lim sifatini monitoring qilish va natijadorlikka asoslangan boshqaruv yo'nalishida transformatsiya qilinmoqda. 2025-yilgi PF-51-son Farmon ushbu jarayonning muhim huquqiy asoslaridan biri bo'lib, maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalarini kuchaytirish va KPI asosida rag'batlantirish mexanizmlarini belgilab berdi [2].

AQSH tajribasida esa ta'lim boshqaruvining shtatlar va mahalliy ta'lim organlariga taqsimlanganligi maktab va district darajasida boshqaruv vakolatlarining rivojlanishiga imkon yaratadi. TALIS 2024 ma'lumotlari AQSHda o'qituvchilarning instructional autonomy va maktab qarorlaridagi ishtiroki OECD o'rtacha ko'rsatkichlariga yaqinligini ko'rsatadi [4].

O'zbekiston bo'yicha TALIS 2024 natijalari esa pedagoglarning instructional autonomy va maktab darajasidagi qarorlar qabul qilishdagi ishtirokini yanada rivojlantirish zarurligini ko'rsatmoqda [5]. Shu bilan birga, pedagoglar o'rtasidagi professional hamkorlikning ayrim shakllari yuqori darajada ekanligi O'zbekistonda taqsimlangan liderlikni rivojlantirish uchun muhim institutsional salohiyat mavjudligini ko'rsatadi.

Shu asosda O'zbekiston maktab boshqaruvini takomillashtirishda quyidagi mexanizmlarni uyg'unlashtirish maqsadga muvofiq:

maktab avtonomiyasi + professional liderlik + pedagogik ishtirok + raqamli boshqaruv + ma'lumotlarga asoslangan qarorlar + rivojlantiruvchi KPI.

Mazkur yondashuv maktab direktorini faqat ma'muriy rahbar emas, balki strategik menejer, pedagogik lider va innovatsion o'zgarishlar koordinatori sifatida shakllantirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. OECD. (2020). TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/19cf08df-en.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2025). Maktabgacha va maktab ta'limi sohasida boshqaruv tizimi samaradorligini oshirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida. PF-51-son Farmon, 19-mart 2025-yil.
3. U.S. Department of Education. The Federal Role in Education. U.S. Department of Education.

Mualliflik huquqi egasi tomonidan ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

4. OECD. (2025). Results from TALIS 2024 – Country Note: United States. OECD Publishing.
5. OECD. (2025). Results from TALIS 2024 – Country Note: Uzbekistan. OECD Publishing.
6. OECD. (2025). Results from TALIS 2024: The State of Teaching. OECD Publishing, Paris.
7. Bush, T. (2020). Theories of Educational Leadership and Management. Sage Publications.
8. Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. Educational Management Administration & Leadership, 46(1), 5–24.
9. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. Teachers College Press.
10. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5–22.
11. Murphy, J. (1994). Principles of School-Based Management. ERIC Clearinghouse on Educational Management.
12. Spillane, J. P. (2006). Distributed Leadership. Jossey-Bass.

Mualliflik huquqi egasi tomonidan ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.