PEDAGOGIK TADQIQOTLAR JURNALI
ISSN: 3060-4923 Impact Factor –7,212

UMUMTA'LIM MUASSASALARIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI

Ziyodullayev Sanjar Ikrom o‘g‘li
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti
Ta’lim menejmenti yo‘nalishi magistranti
E-mail: ziyodullayevsanjar20@gmail.com
Tel.: +998 97 614 60 80

Ataxanov Izzatbek Ergash o‘g‘li
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti
Ta’lim menejmenti yo‘nalishi magistranti
E-mail: bos793114@gmail.com
Tel.: +998 88 454 66 99
https://doi.org/10.5281/zenodo.20022146

Annotatsiya: Ushbu maqolada umumta’lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirishning zamonaviy yondashuvlari tahlil etiladi. Maqolada an’anaviy ierarxik boshqaruvdan transformatsion va taqsimlangan liderlikka o‘tish, ma’lumotga asoslangan qaror qabul qilish va raqamli texnologiyalarni joriy etish masalalari ko‘rib chiqiladi.

O‘zbekiston Respublikasining 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan maktab ta’limini rivojlantirish dasturi doirasida amalga oshirilayotgan islohotlar asosida jamoaviy liderlik va raqamli transformatsiyaning maktab samaradorligiga ta’siri o‘rganilgan. Xalqaro tajribaga tayangan holda milliy kontekstga mos amaliy yondashuvlar taklif etiladi.

Tadqiqot natijalari ta’lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirishda taqsimlangan liderlik va ma’lumotlar analitikasining muhim o‘rin tutishini ko‘rsatadi.

Kalit so‘zlar: Umumta’lim muassasalari, boshqaruv samaradorligi, taqsimlangan liderlik, raqamli transformatsiya, ma’lumotga asoslangan boshqaruv, ta’lim islohotlari.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ

Аннотация: В статье анализируются современные подходы к повышению эффективности управления в общеобразовательных учреждениях. Основное внимание уделяется переходу от традиционной иерархической модели к трансформационному и распределённому лидерству, принятию решений на основе данных и внедрению цифровых технологий.

В контексте Национальной программы развития школьного образования Республики Узбекистан на 2022–2026 годы рассматривается влияние коллективного лидерства и цифровой трансформации на эффективность школ. С опорой на международный опыт предлагаются практические подходы, адаптированные к национальным условиям.

Результаты исследования подчеркивают важную роль распределённого лидерства и анализа данных в повышении эффективности управления образовательными учреждениями.

Ключевые слова: общеобразовательные учреждения, эффективность управления, распределённое лидерство, цифровая трансформация, управление на основе данных, реформы образования.

PEDAGOGIK TADQIQOTLAR JURNALI
ISSN: 3060-4923 Impact Factor –7,212

MODERN APPROACHES TO IMPROVING MANAGEMENT EFFICIENCY IN GENERAL EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract: This article analyzes modern approaches to enhancing management efficiency in general secondary education institutions. It focuses on the transition from traditional hierarchical management to transformational and distributed leadership, data-driven decision-making, and the implementation of digital technologies.

Special attention is paid to the role of collaborative leadership and digital transformation in improving school performance within the framework of Uzbekistan's National School Education Development Program for 2022–2026. Drawing on international experience, the article proposes practical approaches adapted to the national context.

The findings highlight that distributed leadership and data analytics play a significant role in increasing the efficiency of educational institutions.

Keywords: general education institutions, management efficiency, distributed leadership, digital transformation, data-driven management, education reforms.

KIRISH

Zamonaviy jamiyatning rivojlanishi ta'lim tizimining sifati va samaradorligiga bevosita bog'liq bo'lib, umumta'lim muassasalari bu jarayonda asosiy o'rin tutadi. Bugungi kunda globallashuv, raqamli texnologiyalarning jadal rivoji, sun'iy intellektning keng qo'llanilishi va ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar ta'lim muassasalaridan moslashuvchanlik, innovatsion yondashuv va yuqori boshqaruv samaradorligini talab qilmoqda. An'anaviy ierarxik boshqaruv modellari tobora o'z dolzarbligini yo'qotib, o'rnini zamonaviy liderlik uslublari, ma'lumotga asoslangan qaror qabul qilish va raqamli transformatsiyaga asoslangan yondashuvlar egallamoqda[1].

O'zbekiston Respublikasida ta'lim sohasi tub islohotlar davrini boshdan kechirmoqda. "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun ta'limni mamlakat taraqqiyotining muhim tarkibiy qismi sifatida belgilab berdi[2]. Yangi O'zbekistonning 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Taraqqiyot strategiyasi ham ta'limni ustuvor yo'nalish qilib qo'ydi[3]. Xususan, 2022-yil 11-mayda qabul qilingan Prezidentning PF-134-son Farmoni bilan tasdiqlangan "2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dastur" maktab ta'limi sifatini oshirish, o'quvchilarning bilim va ko'nikmalarini zamon talablariga mos ravishda shakllantirish, o'qituvchi kasbi nufuzini oshirish, pedagog kadrlar malakasini takomillashtirish va ta'lim muassasalarini raqamlashtirishni asosiy vazifalar qilib qo'ydi[4].

Shu bilan birga, xalqaro tajribada ta'lim boshqaruvida sezilarli o'zgarishlar kuzatilmoqda. An'anaviy "yuqoridan pastga" boshqaruvdan transformatsion, instruksional va ayniqsa taqsimlangan (distributed) liderlik modellari ustunlik qilmoqda. Taqsimlangan liderlik liderlikni faqat bitta shaxs yoki lavozim bilan cheklab qo'ymasdan, uni butun pedagogik jamoa o'rtasida taqsimlash, har bir o'qituvchi va mutaxassisning o'z sohasidagi ekspertizasidan foydalanish imkonini beradi[5]. Raqamli transformatsiya, ma'lumotlar analitikasi (data-driven decision making) va sun'iy intellekt vositalari maktab rahbarlariga real vaqtda monitoring o'tkazish, individual yondashuvni ta'minlash va boshqaruv jarayonlarini optimallashtirishga yordam bermoqda[6].

Biroq, ko'plab umumta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligi hali ham yetarli darajada emas. Rahbarlarning zamonaviy boshqaruv usullariga tayyorgarligi pastligi, qaror qabul qilishda ma'lumotlardan yetarli foydalanilmasligi, jamoaviy hamkorlikning zaifligi va resurslarning samarasiz taqsimlanishi ta'lim sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Shu sababli, umumta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirishning zamonaviy yondashuvlarini ilmiy jihatdan tahlil qilish va milliy kontekstga mos amaliy tavsiyalar ishlab chiqish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Ushbu maqola umumta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirishning zamonaviy yondashuvlari — xususan, taqsimlangan liderlik, ma'lumotga asoslangan boshqaruv va raqamli transformatsiya masalalarini tahlil etishga qaratilgan.

ASOSIY QISM

Zamonaviy ta'lim menejmentida an'anaviy markazlashgan va ierarxik boshqaruv modellari o'z samaradorligini yo'qotmoqda. Globallashuv, raqamli texnologiyalar rivoji va ijtimoiy talablar ta'lim muassasalaridan moslashuvchanlik, innovatsionlik va yuqori natijalarni talab qilmoqda. Shu sababli, taqsimlangan liderlik, ma'lumotga asoslangan qaror qabul qilish va raqamli transformatsiya kabi zamonaviy yondashuvlar tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda [4].

Taqsimlangan (Distributed) liderlik

Taqsimlangan liderlik liderlikni faqat bitta shaxs bilan cheklab qo'ymasdan, uni butun pedagogik jamoa o'rtasida taqsimlash va o'zaro hamkorlik orqali amalga oshirishni nazarda tutadi. James Spillane bu modelni "rahbarlar, izdoshlar va vaziyat o'rtasidagi o'zaro ta'sir natijasi" deb ta'riflaydi [5]. Bu yondashuvda har bir o'qituvchi o'z mutaxassisligi bo'yicha yetakchilik qilishi mumkin.

Taqsimlangan liderlikning asosiy afzalliklari: o'qituvchilarning mas'uliyati va motivatsiyasi ortadi, innovatsiyalar ko'payadi, o'quvchilar natijalari yaxshilanadi va rahbarning yuklamasi kamayadi [7], [8]. Amalda bu model Instructional Leadership Team (ILT), Professional Learning Communities (PLC) va loyiha guruhlari orqali joriy etiladi.

Finlandiyada taqsimlangan liderlik yuqori samaradorlikka erishishning asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Finlandiya maktab rahbarlari o'zlarini "imkoniyat yaratuvchi" (enabler) sifatida ko'radi. Ular o'qituvchilarga yetakchilik qilish uchun sharoit yaratadi. Masalan, Tampere shahridagi maktablarda har hafta "ochiq eshiklar rahbarlik doirasi" o'tkaziladi, unda har qanday o'qituvchi o'z g'oyasini taklif qilishi mumkin. Helsinki va Jyväskylä maktablarida o'qituvchilar va hatto o'quvchilar maktab maydonlarini qayta loyihalashtirishda faol ishtirok etadi [9].

Singapur va Xitoy tajribasida ham taqsimlangan liderlik o'qituvchilarni "hamkor" sifatida ko'rish orqali joriy etilmoqda. Bu yondashuv maktab madaniyatini ochiq va demokratik qiladi [10].

O'zbekiston maktablarida bu modelni joriy etish direktorning rolini "koordinatsiya qiluvchi va fasilitator"ga o'zgartirishni talab qiladi. Milliy dasturda o'qituvchilarni qaror qabul qilishga jalb etish ta'kidlangan bo'lsa-da, amaliyotda rol noaniqligi va ishonch muammolari hali ham saqlanib qolmoqda [4].

Ma'lumotga asoslangan qaror qabul qilish (Data-Driven Decision Making — DDDM).

Ma'lumotga asoslangan boshqaruv o'quvchilar baholari, test natijalari, davomat va boshqa ko'rsatkichlarni tizimli tahlil qilish orqali samarali qarorlar qabul qilishni ta'minlaydi. Bu yondashuv o'quv jarayonini individualizatsiya qilish, xavf guruhlarini erta aniqlash va resurslarni maqsadli taqsimlash imkonini beradi.

Ko'plab tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, DDDM dan samarali foydalangan maktablarda o'quvchilarning akademik natijalari sezilarli yaxshilanadi va ta'lim sifati oshadi.

AQSh, Buyuk Britaniya va Avstraliya maktablarida DDDM tizimi keng qo'llaniladi. Maktab rahbarlari real vaqtda ma'lumotlar asosida o'qitish strategiyasini o'zgartiradi. OECD mamlakatlarida ma'lumotlar tahlili o'quvchilarning individual ehtiyojlarini aniqlashda muhim vosita bo'lib xizmat qilmoqda [26], [30].

O'zbekistonda elektron jurnal va raqamli monitoring tizimlarini joriy etish bu yo'nalishda muhim qadam bo'ldi. Biroq, rahbar va o'qituvchilarning ma'lumotlar tahlili kompetensiyasi yetarli emasligi asosiy to'siqlardan biri hisoblanadi.

Raqamli transformatsiya va innovatsion boshqaruv tizimlari

Raqamli transformatsiya ta'lim boshqaruvida inqilobiy o'zgarishlarni keltirib chiqarmoqda. Sun'iy intellekt, bulutli texnologiyalar va School Management Systems (SMS) orqali real vaqtda monitoring, avtomatlashtirilgan hisobotlar va masofaviy hamkorlikni tashkil etish mumkin [15], [26].

Estoniya raqamli ta'lim transformatsiyasining yorqin namunasi hisoblanadi. "Tiigrihüpe" (Yo'lbars sakrashi) dasturi doirasida 1990-yillardan boshlab barcha maktablarga kompyuter va internet olib kirildi. Hozirgi kunda 95% maktablar eKool va Stuudium kabi elektron platformalardan foydalanadi. Estoniya PISA natijalarida Yevropada yetakchi o'rinlarda turadi va raqamli kompetensiyalar bo'yicha yuqori ko'rsatkichlarga ega.

Singapur raqamli transformatsiyani markazlashgan tarzda boshqaradi va maktab rahbarlarini "raqamli yetakchilar" sifatida tayyorlaydi. Finlandiya esa raqamli vositalarni taqsimlangan liderlik bilan birlashtirgan holda qo'llaydi.

O'zbekistonda "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi va 2022–2026 yillarga mo'ljallangan milliy dastur doirasida ta'limni raqamlashtirish faol olib borilmoqda. Biroq, infratuzilma, kadrlar malakasi va ma'lumotlar xavfsizligi masalalari hali ham dolzarb muammolar bo'lib qolmoqda.

XULOSA

Umumta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirish masalasi zamonaviy ta'lim tizimining eng dolzarb muammolaridan biridir. Ushbu tadqiqotda ko'rib chiqilganidek, an'anaviy ierarxik boshqaruv modelidan taqsimlangan liderlik, ma'lumotga asoslangan qaror qabul qilish va raqamli transformatsiyaga asoslangan zamonaviy yondashuvlarga o'tish maktab samaradorligini sezilarli darajada oshirishga qodir.

Taqsimlangan liderlik pedagogik jamoaning intellektual va ijodiy salohiyatini to'liqroq ishga solish imkonini beradi. Bu model nafaqat rahbar yuklamasini kamaytiradi, balki o'qituvchilarning mas'uliyati, motivatsiyasi va kasbiy o'sishini ham kuchaytiradi. Ma'lumotga asoslangan boshqaruv esa qarorlarni subyektiv emas, balki real ko'rsatkichlar asosida qabul qilishni ta'minlaydi. Raqamli transformatsiya esa ushbu ikki yondashuvni texnologik jihatdan qo'llab-quvvatlaydi va ta'lim jarayonini zamon talablariga mos ravishda individual va interfaol qiladi.

Xalqaro tajribalar shuni ko'rsatadiki, ushbu uch yondashuvni kompleks tarzda joriy etgan mamlakatlar ta'lim sifati, o'quvchilarning akademik natijalari va maktablarning umumiy samaradorligi bo'yicha yuqori natijalarga erishmoqda. Bu tajribalar O'zbekiston uchun ham muhim ahamiyatga ega, chunki mamlakatimizda amalga oshirilayotgan 2022–2026-yillarga mo'ljallangan maktab ta'limini rivojlantirish milliy dasturi va "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi aynan shu yo'nalishlarni qo'llab-quvvatlaydi.

Biroq, tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, zamonaviy yondashuvlarni muvaffaqiyatli joriy etish nafaqat texnologik infratuzilmani, balki maktab madaniyatini ham tubdan o'zgartirishni talab qiladi. Direktorlarning rolini "buyruq beruvchi"dan "fasilitator va liderlikni rivojlantiruvchi"ga o'zgartirish, o'qituvchilarni qaror qabul qilish jarayoniga faol jalb etish, rahbar va pedagog kadrlarning raqamli va analitik kompetensiyalarini oshirish hamda ochiq hamkorlik madaniyatini shakllantirish asosiy shartlardandir.

Xulosa qilib aytganda, umumta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirish — bu faqat texnologik yoki tashkiliy o'zgarish emas, balki butun ta'lim tizimining falsafasi va madaniyatini yangilashdir. O'zbekiston ta'lim tizimi oldida turgan strategik vazifa — xalqaro tajribani milliy kontekstga moslashtirgan holda, taqsimlangan liderlik, ma'lumotlar analitikasi va raqamli transformatsiyani samarali birlashtirishdir. Bu esa nafaqat maktablar samaradorligini oshiradi, balki Yangi O'zbekistonning barqaror rivojlanishiga mustahkam asos yaratadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Bush.T. (2020). Theories of educational leadership and management (5th ed.). Sage.
2. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi. (2020). O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni (O‘RQ-637-son).
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2022). PF-60-son Farmon “Yangi O‘zbekistonning 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 11.05.2022 yildagi PF-134-son. “2022-2026-yillarda maktab ta’limini rivojlantirish bo‘yicha milliy dasturni tasdiqlash to‘g‘risida”.
5. Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. Jossey-Bass.
6. Hamilton, L., et al. (2023). Data-driven decision making in education: A global review. Educational Management Administration & Leadership.
7. Harris, A. (2016). Distributed leadership in practice. Management in Education, 30(4), 141–146.
8. Harris, A. (2022). Distributed leadership: Taking a retrospective and prospective view of the field. School Leadership & Management, 42(5), 456–475.
9. Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. Social Sciences & Humanities Open, 10, Article 100932.
10. Harris, A. (2008). Distributed leadership through the looking glass. Management in Education, 22(1), 31–34.