TA’LIM BOSHQARUVI MEXANIZMLARINING RIVOJLANGAN MAMLAKATLAR TAJRIBASI ASOSIDA TAHLILI

Nazarov Sarvarbek Madaminjonovich

“University of Economics and Pedagogy” NOTM,

“Iqtisodiyot” kafedrasi katta o‘qituvchisi .

Tel: +99899 326 77 54

E-mail: nsarvarbek13@gmail.com

ANNOTATSIYA

Ushbu ilmiy tezisda jahonning turli davlatlari ta’lim tizimida qo‘llanilayotgan boshqaruv mexanizmlarining o‘ziga xos jihatlari, institutsional tuzilmasi hamda samaradorligi qiyosiy-tahliliy yondashuv asosida tadqiq etilgan. Jumladan, Finlyandiya, Janubiy Koreya va Singapur mamlakatlari misolida ta’lim boshqaruvida markazlashuv va detsentralizatsiya darajasi, ta’lim muassasalarining avtonomiyasi, sifatni baholash va nazorat qilish tizimlari chuqur tahlil qilingan.Zamonaviy ta’lim boshqaruvi tizimi samaradorligi markaziy darajada belgilangan strategik standartlar hamda mahalliy darajadagi mustaqillik o‘rtasidagi muvozanatga tayanadi. Xususan, ko‘plab mamlakatlarda maktablar avtonomiyasini kengaytirish ta’lim sifatini oshirish va mahalliy ehtiyojlarga moslashish imkonini beradi .

Shuningdek, mazkur tezisda O‘zbekiston ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar xorijiy tajriba bilan solishtirilib, sohani yanada takomillashtirishga qaratilgan ilmiy asoslangan taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: Ta’lim boshqaruvi, institutsional mexanizmlar, decentralizatsiya va markazlashuv, maktab avtonomiyasi, ta’lim siyosati, sifat monitoringi, baholash tizimi, samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI), xalqaro tajriba, raqamli transformatsiya, ta’lim islohotlari

Abstract

This scientific thesis examines the specific features, institutional structures, and effectiveness of governance mechanisms in education systems across different countries through a comparative analytical approach. In particular, the experiences of Finland, South Korea, and Singapore are analyzed in terms of centralization and decentralization, school autonomy, and quality assurance and evaluation systems.

The findings indicate that effective education governance is based on a balanced combination of centralized standards and local autonomy. In many developed systems, increasing school autonomy contributes to better adaptation to local needs and improved educational outcomes .

Furthermore, the thesis compares ongoing reforms in Uzbekistan's education system with international practices and proposes scientifically grounded recommendations for its further improvement.

Keyword: Education system, governance mechanisms, decentralization and centralization, school autonomy, education policy, quality monitoring, assessment system, performance indicators (KPI), international experience, digital transformation, education reforms

Аннотация

В данной научной работе на основе сравнительного анализа исследуются особенности, институциональная структура и эффективность механизмов управления в системах образования различных стран. В частности, на примере Финляндии, Республики Корея и Сингапура проанализированы процессы централизации и децентрализации, уровень автономии образовательных учреждений, а также системы оценки и контроля качества образования.

Результаты исследования показывают, что эффективное управление

образованием основывается на балансе между централизованными стандартами и локальной автономией. Во многих развитых странах расширение автономии школ способствует повышению качества образования и лучшей адаптации к местным условиям .

Кроме того, в работе проведено сопоставление реформ, реализуемых в системе образования Узбекистана, с зарубежным опытом и разработаны научно обоснованные предложения и рекомендации по её совершенствованию.

Ключевые слова:Система образования, механизмы управления, децентрализация и централизация, автономия школ, образовательная политика, мониторинг качества, система оценки, показатели эффективности (KPI), международный опыт, цифровая трансформация, образовательные реформы

Kirish. Ta’lim tizimini samarali boshqarish har bir jamiyatning strategik rivojlanish omilidir. So‘nggi o‘n yilliklarda ko‘plab davlatlar ta’lim siyosatini qayta qurib, maktablarni avtonomiya bilan ta’minlash va sifatni ta’minlash uchun yangi mexanizmlarni joriy etdilar. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD OECD)ma’lumotlariga ko‘ra, 1980yillardan buyon Avstraliya, Kanada, Finlandiya, Niderlandiya, Shvetsiya va Buyuk Britaniya kabi davlatlar maktab boshqaruvini mahalliy darajaga o‘tkazish, o‘quv rejalari va moliyaviy hamda kadrlar resurslari bo‘yicha qarorlar qabul qilish vakolatini maktab va mahalliy hamjamiyatlarga berish bo‘yicha chuqur islohotlar o‘tkazdilar. Ammo, ta’lim sifatini milliy darajada nazorat qilish va standartlarni belgilash mas’uliyati hanuz markaziy organlarda qolmoqda.

Ushbu tezisda turli mamlakatlar (Finlyandiya, Janubiy Koreya, Singapur va boshqa OECD davlatlari) ta’lim tizimida boshqaruv mexanizmlarini, ularning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qiladi hamda O‘zbekiston tajribasi bilan solishtiradi.

Asosiy qism. O‘zbekiston ta’lim tizimida boshqaruvni modernizatsiya qilish

jarayoni 2020-yilda qabul qilingan “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun hamda O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan tasdiqlangan PF–51, PF–76 va PF–190-son Farmonlar asosida bosqichma-bosqich amalga oshirilmoqda. Mazkur normativ-huquqiy hujjatlar ta’lim boshqaruvida institutsional islohotlarni chuqurlashtirish, davlat va jamoat boshqaruvi integratsiyasini ta’minlash, ta’lim sifatini baholashning mustaqil mexanizmlarini joriy etish hamda boshqaruv samaradorligini KPI asosida oshirishga qaratilgan.

Organisation for Economic Co-operation and Developmentning “How decentralised are education systems” nomli tahliliy hisobotida ta’kidlanishicha, 1980-yillardan boshlab ko‘plab mamlakatlarda ta’lim boshqaruvini detsentralizatsiya qilish, ya’ni maktablarga institutsional avtonomiya berish tendensiyasi kuzatilmoqda. Biroq qarorlarning ijtimoiy-iqtisodiy natijalari uchun mas’uliyat darajasi mamlakatlar kesimida sezilarli darajada farq qiladi. Hisobot ma’lumotlariga ko‘ra, maktablar o‘quv jarayonini tashkil etishga oid qarorlarning o‘rtacha 63 foizini mahalliy darajada qabul qiladi, biroq ushbu qarorlarning atigi 20 foizi to‘liq avtonomiya asosida amalga oshiriladi. Bu holat ta’lim boshqaruvida cheklangan detsentralizatsiya modeli ustunligini ko‘rsatadi.

Shu bilan birga, kadrlar siyosatini yuritish, o‘quv dasturlarini shakllantirish va strategik rejalashtirishga oid asosiy qarorlar ko‘p hollarda markaziy boshqaruv organlari vakolatida saqlanib qolmoqda, bu esa ta’lim tizimida ягона стандартлар ва сифат назоратини таъминлашга хизмат қилади.

Finlyandiya ta’lim tizimi dunyo miqyosida yuqori natijalari va tengligi bilan mashhur. 1990yillarda Finlyandiyada ta’lim boshqaruvi markaziy vazirlikdan mahalliy maktablar va munitsipalitetlarga o‘tkazildi. Maktablar o‘qituvchilarni ishga olish, o‘quv dasturlarini mahalliy sharoitga moslashtirish va resurslarni taqsimlash bo‘yicha keng vakolatga ega bo‘ldilar. Finlandiyada sifatni ta’minlash nazorati «nazorat» emas, balki maslahat va doimiy rivojlanishga yo‘naltirilgan: maktab inspektsiyalari

1990yillarning boshida bekor qilindi. Ta’lim provayderlari o‘z faoliyati sifatini baholash va o‘zini o‘zi tahlil qilish bilan shug‘ullanadi; shu bilan birga, ular muntazam ravishda tashqi baholashda qatnashish majburiyatiga ega. Milliy darajadagi baholashlar Finlandiya Ta’limni Baholash Markazi (FINEEC) tomonidan olib boriladi; baholash natijalari maktablarni reytinglash uchun emas, balki o‘quv jarayonini rivojlantirish uchun ishlatiladi.

AQShдаги “Ta’lim va iqtisodiyot bo‘yicha milliy markaz” NCEE ma’lumotlariga ko‘ra, Finlyandiya ta’lim tizimini boshqarishda uch asosiy institut mavjud: Ta’lim va madaniyat vazirligi umumiy siyosat va moliyalashtirishni nazorat qiladi; Milliy ta’lim agentligi (EDUFI) milliy o‘quv dasturlarini ishlab chiqadi va siyosatni amalga oshiradi; Ta’limni baholash markazi esa mustaqil baholashni amalga oshiradi. 300 dan ortiq munitsipalitetlar maktablarning kundalik boshqaruvi, mablag‘ taqsimoti va kadrlarni ishga olish bo‘yicha mas’uldir; ular ushbu vakolatlarni o‘z maktablariga ham topshirishi mumkin. Finlandiyada maktablar sonining atigi 2 foizi xususiydir, qolganlari davlat tomonidan moliyalashtiriladi.

Janubiy Koreyaning ta’lim tizimi tarixan markazlashgan bo‘lsada, 1991yilda qabul qilingan «Local Education Autonomy Law» mahalliy hukumatlarga katta vakolat berdi. Ushbu qonun 17 ta provinsiya va 176 ta tuman ta’lim boshqarmalariga jamoalari uchun muhim bo‘lgan ta’lim siyosatlarini belgilash huquqini berdi. Har bir hududda superintendent maktabgacha, boshlang‘ich va o‘rta maktablarning faoliyatini nazorat qilishi va ularning boshqaruvini muvofiqlashtirishi belgilangan.

Koreyada nodavlat bolalar bog‘chalari va maktablar hamda xorijiy maktablar ochilishiga ruxsat berilgan bo‘lsada, ular milliy o‘quv dasturiga rioya qilishlari hamda mahalliy superintendents tomonidan belgilangan standartlarga javob berishlari shart. Mahalliy ta’lim boshqarmalari davlat va xususiy maktablar faoliyatini baholash va natijalarini e’lon qilish vakolatiga ega.

Singapurning ta’lim tizimi yuqori natijalari bilan tanilgan bo‘lib, boshqaruv modeli asosan markazlashgan. NCEE tahlilida aytilishicha, Ta’lim vazirligi (MOE) bolalar bog‘chasidan tortib oliy ta’limgacha bo‘lgan barcha darajalarni nazorat qiladi hamda o‘qituvchi va direktorlarni tayinlaydi. Maktablar hudud bo‘yicha klasterlarga birlashtirilgan; har bir klasterni vazirlik siyosatini mahalliy darajada qo‘llab-quvvatlovchi va maktablarni o‘zaro tajriba almashish uchun birlashtiruvchi superintendant boshqaradi. Singapurda sifatni ta’minlash jarayoni maktablarning o‘zini o‘zi baholashi va «School Excellence Model» asosida tuzilgan rivojlanish rejalari bilan boshlanadi; har olti-yetti yilda vazirlik jamoalari maktablarni tashrif buyurib, baholash natijalarini ko‘rib chiqadi.

Vazirlikning oliy ta’lim guruhi Texnik ta’lim instituti va oliy ta’lim muassasalarini boshqaradi, ularga keng avtonomiya bergan holda sifatni nazorat qiladi. Singapur, shuningdek, raqamlashtirish va sun’iy intellektni ta’lim jarayoniga tatbiq etishda yetakchi hisoblanadi: 1997-yildan buyon raqamli ta’lim rejalari ishlab chiqilmoqda, 2023-yildagi «Transforming Education through Technology: Masterplan 2030» rejasi raqamli savodxonlik, moslashtirilgan ta’lim va o‘qituvchilarni raqamli jihatdan qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan.

1-Jadval

“Xorij davlatlarida ta’lim boshqaruvi”

№	**Mamlakat**	**Boshqaruv modeli**	**Asosiy mexanizmlar / tamoyillar**
1	**Finlyandiya**	Devolvatsiya va ishonch (dezentralizatsiya)	Maktablarga va munitsipalitetlarga keng avtonomiya; o‘zini o‘zi baholash va FINEEC tomonidan tashqi baholash; o‘qituvchilarga yuqori ishonch

2	**Janubiy Koreya**	O‘rta darajada markazlashgan, lekin mahalliy avtonomiya	Local Education Autonomy Law mahalliy ta’lim boshqarmalariga siyosat belgilash huquqini beradi; superintendentlar maktablarni nazorat qiladi; maktablar milliy o‘quv dasturiga rioya qiladi; baholash natijalari mahalliy organlar tomonidan e’lon qilinadi.
3	**Singapur**	Markazlashgan boshqaruv va klaster modeli	MOE (Ministry of Education, Singapore) barcha darajadagi ta’limni boshqaradi.O‘qituvchi va direktorlarni tayinlaydi; maktablar klasterlarga birlashtirilgan va superintendant nazoratida faoliyat yuritadi; maktablar o‘zini o‘zi baholaydi va har 67 yilda vazirlik tomonidan tashqi baholashdan o‘tadi.
4	**OECD umumiy tendensiyalar**	Qarorlar mahalliy darajaga ko‘chmoqda, lekin markaziy standartlar saqlanmoqda	O‘quv jarayoni bo‘yicha qarorlarning 63 % i mahalliy darajada qabul qilinadi, lekin faqat 20 % to‘liq avtonomiya bilan; kadrlar va rejalashtirish bo‘yicha ko‘plab qarorlar markaziy darajada qolmoqda.

Tahlil natijalari xorijiy tajribada ta’lim tizimi boshqaruvi uchun bir nechta umumiy tamoyillar mavjudligini ko‘rsatadi. *Birinchidan,* Finlyandiya va boshqa

Skandinaviya davlatlari boshqaruvni munitsipalitetlarga o‘tkazib, maktablarni “ishonch va professionallik” tamoyili asosida boshqaradilar; o‘qituvchilar yuqori malakaga ega bo‘lishlari sharti bilan ularga keng avtonomiya beriladi. Bu yondashuv o‘quv dasturlarini mahalliy ehtiyojlarga moslashtirish va innovatsiyalarni rag‘batlantirish imkonini beradi. Finlandiya tajribasi shuni ko‘rsatadiki, o‘zini o‘zi baholash va tashqi baholashni uyg‘unlashtirish, reytinglardan ko‘ra rivojlanish maqsadlariga yo‘naltirish natijaviylikni oshiradi.

Ikkinchidan, Janubiy Koreya misolida markaziy standartlarga asoslangan, ammo mahalliy organlarga keng vakolat beruvchi model kuzatiladi. Koreyada 1991yildagi «Local Education Autonomy Law» ta’lim siyosatini jamoa ehtiyojlariga moslash va o‘quv jarayonini mahalliy sharoitga moslashtirishga imkon berdi. Shu bilan birga, milliy o‘quv dasturi, sifat nazorati va baholash tizimi markaziy nazorat ostida qolmoqda, bu esa davlat siyosatidagi barqarorlik va ta’lim sifati bir xilligini ta’minlaydi.

Uchinchidan, Singapur ta’lim tizimi qat’iy markazlashgan bo‘lib, vazirlik o‘qituvchi va direktorlarni tayinlash, o‘quv dasturlarini tasdiqlash va imtihonlarni o‘tkazish vakolatiga ega. Biroq, bu modelda ham maktablarning rivojlanish rejalari klaster superintendantlari tomonidan qo‘llab-quvvatlanadi, maktablar o‘zini o‘zi baholaydi va raqamlashtirish orqali o‘qituvchilarning malakasini oshirishga e’tibor qaratiladi. Bunday markazlashgan boshqaruv qisqa muddatda islohotlarni tez joriy qilish, raqamlashtirish va sun’iy intellektni tatbiq etish imkonini beradi, lekin maktablarning mustaqil qaror qabul qilish doirasini cheklashi mumkin.

Xorijiy tajribalarni inobatga olgan holda, O‘zbekiston ta’lim tizimini yanada takomillashtirish uchun quyidagi tavsiyalar berilishi mumkin:

1. *Munitsipal va maktab avtonomiyasini bosqichma-bosqich kengaytirish***.** Finlandiya tajribasiga asoslanib, mahalliy organlar va maktablarga o‘quv jarayonini tashkil etish, kadrlarni jalb qilish va moliyaviy resurslarni boshqarish bo‘yicha

kengroq vakolatlar berilishi mumkin. Bu vakolatlar bilan birga maktablar o‘zini o‘zi baholash usullarini joriy etishi va tashqi baholash natijalariga asoslangan rivojlanish rejalarini ishlab chiqishi zarur.

2. *Markaziy standartlar va baholash tizimini mustahkamlash***.** Koreya va Singapur kabi davlatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, markaziy darajada o‘quv dasturlarini belgilash va sifat nazoratini amalga oshirish ta’lim sifatining bir xilligini saqlashga xizmat qiladi. O‘zbekiston Ta’lim sifatini ta’minlash milliy agentligi tashqi baholash mexanizmlarini rivojlantirishda Finlandiya va Singapur amaliyotlaridan (reyting emas, rivojlanishga yo‘naltirilgan baholash) foydalanishi mumkin.

3. *Superintendatsiya va klaster yondashuvini sinov tariqasida joriy etish***.** Singapurda superintendantlar maktablar o‘rtasidagi hamkorlikni kuchaytiradi va vazirlikning tashabbuslarini mahalliy darajada qo‘llaydi. O‘zbekistonda ham bir nechta maktabni birlashtirgan klasterlar tashkil etib, tajriba almashish va qo‘llabquvvatlash tizimini rivojlantirish mumkin.

4. *Raqamlashtirish va sun’iy intellektdan foydalanish***.** Singapur tajribasi ko‘rsatadiki, raqamli ta’lim platformalari va AI yordamchi vositalari o‘qituvchilarga individual yondashuvni kuchaytirish va ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish imkonini beradi. O‘zbekistonning «raqamli kundalik» va ta’lim statistikasi integratsiyasi bo‘yicha ishlari bu boradagi muhim qadamdir; kelajakda AI vositalarini ham joriy etish ko‘zda tutilishi mumkin.

Xulosa Xorijiy tajribalar tahlili shuni ko‘rsatadiki, ta’lim tizimini samarali boshqarish ko‘p omilli institutsional mexanizmlarga tayanadi. Xususan, zamonaviy yondashuvlarda ta’lim boshqaruvi davlat va jamoat institutlari o‘rtasidagi funksional muvozanat, sifatni ta’minlashning mustaqil va xolis tizimi hamda raqamli texnologiyalarga asoslangan data-driven boshqaruv orqali amalga oshiriladi.

Ilmiy jihatdan bu holatni institutsional iqtisodiyot nazariyasi doirasida izohlash mumkin: ta’lim tizimida samaradorlik faqat resurslar taqsimoti bilan emas, balki

boshqaruv institutlarining o‘zaro muvofiqligi va samarali funksiyalanishi bilan belgilanadi. Shu nuqtai nazardan, Finlyandiya modeli “ishonch va professional avtonomiya” konsepsiyasiga asoslanib, o‘qituvchilar va maktablarga yuqori darajada mustaqillik beradi, bu esa inson kapitali sifatini oshirish va innovatsion yondashuvlarni rag‘batlantirishga xizmat qiladi.

Janubiy Koreya tajribasi esa gibrid boshqaruv modelini namoyon etadi, ya’ni markazlashgan standartlar va mahalliy avtonomiya uyg‘unligi ta’minlanadi. Bu yondashuv institutsional barqarorlikni saqlagan holda ta’lim mazmunini hududiy ehtiyojlarga moslashtirish imkonini beradi. Singapur modelida esa markazlashgan boshqaruv kuchli raqamli infratuzilma, klaster tizimi va strategik rejalashtirish mexanizmlari bilan mustahkamlangan bo‘lib, bu holat qisqa muddatda yuqori natijalarga erishish imkonini ta’minlaydi.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, eng samarali boshqaruv modeli mutlaq markazlashuv yoki to‘liq detsentralizatsiya emas, balki ularning optimal kombinatsiyasi hisoblanadi. Bu konsepsiya zamonaviy ilmiy adabiyotlarda “adaptive governance” yoki “multi-level governance” sifatida izohlanadi.

O‘zbekiston ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar mazkur xalqaro tendensiyalarga muvofiq ravishda shakllanmoqda. Xususan, davlat va jamoat boshqaruvi integratsiyasi, mustaqil baholash agentliklarining tashkil etilishi, maktab direktorlari faoliyatini KPI asosida baholash va raqamli platformalarning joriy etilishi tizimli o‘zgarishlarning muhim ko‘rinishlaridir.

Shu bilan birga, kelgusida ta’lim boshqaruvini yanada takomillashtirish uchun quyidagi ilmiy asoslangan yo‘nalishlar ustuvor ahamiyat kasb etadi:

-mahalliy avtonomiya va markaziy nazorat o‘rtasida institutsional muvozanatni ta’minlash;

-ta’lim sifatini baholashning mustaqil va shaffof mexanizmlarini rivojlantirish;

-raqamli texnologiyalar va sun’iy intellekt asosida qaror qabul qilish tizimini joriy etish;

-inson kapitali sifatini oshirish orqali boshqaruv samaradorligini ta’minlash.

Xulosa sifatida ta’kidlash mumkinki, ta’lim tizimi boshqaruvini takomillashtirish faqat tashkiliy islohotlar bilan cheklanib qolmasdan, balki institutsional, raqamli va inson kapitali omillarini kompleks ravishda rivojlantirishni talab etadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasi. *“Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun*. – Toshkent, 2020.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. *“Ta’lim-tarbiya tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”* PF–51-son Farmon. – Toshkent, 2023-yil.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. *“Maktabgacha va maktab ta’limi tizimini boshqarishni takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”* PF–76-son Farmon. – Toshkent, 2024-yil.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. *“Ta’lim tizimida boshqaruv samaradorligini oshirish va raqamlashtirishni kengaytirish to‘g‘risida”* PF–190-son Farmon. – Toshkent, 2025-yil.

5. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. *Ta’lim sohasiga oid qarorlar va normativ-huquqiy hujjatlar*.

6. Organisation for Economic Co-operation and Development. *How decentralised are education systems?* – Paris: OECD Publishing.

7. UNESCO. *Education Profiles: Republic of Korea*. – Paris: UNESCO.