UMUMIY O‘RTA TA’LIM MAKTABLARIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING DALILLARGA ASOSLANGAN MODELI

Ziyodullayev Sanjar,
Mirobod tuman Mudofa Ishlar bo‘limi xizmatchisi
218 -maktab CHQTB rahbari
+998-97-614-60-80 (Ziyodullayevsanjar20@gmail.com)

Annotatsiya: *Maqolada umumiy o‘rta ta’lim maktablarida boshqaruv samaradorligini oshirishning zamonaviy yondashuvlari tahlil qilinib, ularni yagona dalillarga asoslangan model doirasida birlashtirish masalasi yoritilgan. Ma’muriy-byurokratik, pedagogik yetakchilik, taqsimlangan yetakchilik, dalillarga asoslangan boshqaruv va doimiy takomillashtirish yondashuvlari qiyosiy ko‘rib chiqilgan. Maktab boshqaruvining strategik, pedagogik, ma’lumot va hamkorlik konturlaridan iborat modeli hamda boshqaruv samaradorligini natija va jarayon ko‘rsatkichlari orqali baholovchi Maktab boshqaruvi samaradorligi indeksi (MBSI) konseptual ramkasi taklif etilgan. Shuningdek, modelni bosqichma-bosqich joriy etish mexanizmlari, xavflar va tadqiqotning cheklovlari ochib berilgan.*

Kalit so‘zlar: *maktab boshqaruvi, boshqaruv samaradorligi, pedagogik yetakchilik, taqsimlangan yetakchilik, dalillarga asoslangan boshqaruv, monitoring, maktab rivojlanish rejasi, samaradorlik indeksi, umumta’lim muassasasi.*

Доказательная модель повышения эффективности управления в общеобразовательных школах

Зиёдуллаев Санжар,
Сотрудник отдела по делам обороны Мирабадского района, руководитель направления начальной допризывной подготовки в школе № 218.

Аннотация: *В статье анализируются современные подходы к повышению эффективности управления в общеобразовательных школах и рассматривается возможность их объединения в рамках единой доказательной модели. Сопоставлены административно-бюрократический подход, педагогическое лидерство, распределённое лидерство, управление на основе данных и непрерывное совершенствование. Предложены модель управления школой, состоящая из стратегического, педагогического, информационного и партнёрского контуров, а также концептуальная рамка Индекса эффективности управления школой (ИЭУШ), позволяющая оценивать управление через показатели процесса и результата. Раскрыты механизмы поэтапного внедрения модели, риски и ограничения исследования.*

Ключевые слова: *управление школой, эффективность управления, педагогическое лидерство, распределённое лидерство, управление на основе данных, мониторинг, план развития школы, индекс эффективности, общеобразовательное учреждение.*

An evidence-based model for improving efficacy of management in general secondary schools

Ziyodullayev Sanjar,
Officer of the Defense Affairs Department of Mirabad District, Head of Initial Pre-Conscription Training of School No. 218.

Abstract: *The article analyzes modern approaches to enhancing management efficiency in general secondary schools, focusing on their integration into unified evidence-based model. It comparatively explores administrative-bureaucratic, instructional leadership, distributed leadership, evidence-based management and continuous-improvement approaches. The study proposes a model of school management consisting of strategic, pedagogical, informational and collaborative dimensions, together with a conceptual framework for a School Management Effectiveness Index (SMEI) that evaluates management efficiency through process and outcome indicators. Furthermore, the article outlines mechanisms for phased implementation, risks and the limitations of the research.*

Keywords: *school management, management efficacy, instructional leadership, distributed leadership, evidence-based management, monitoring, school development plan, effectiveness index, general education institution.*

Ta’lim sifati bugungi kunda alohida o‘qituvchining mahoratiga yoki yangi o‘quv dasturining mavjudligiga emas, balki maktab darajasida qarorlar qanday qabul qilinishi, resurslar qanday taqsimlanishi va natijalar qanday kuzatilishiga ham bog‘liq. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun ta’lim tashkilotlari faoliyatini boshqarishda ochiqlik, hisobdorlik va ta’lim sifatini ta’minlash tamoyillarini mustahkamlagan [6]. “Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi” [2]ning 1- va 18-bandlari hamda 1–4-ilovalari 2026-yil 16-fevraldagi PF-21-son Farmon bilan o‘z kuchini yo‘qotgan, shu sababli maqolaning strategik asosi sifatida mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo‘ljallangan ustuvor yo‘nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirishga qaratilgan amaldagi PF-21-son Farmon olindi [4]. Mazkur Farmon “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi maqsadlarining ko‘rsatkichlarini belgilash va ularning monitoringini raqamlashtirishni nazarda tutadi, bu esa maktab darajasida ham o‘lchanadigan maqsad va dalillarga tayanish zarurligini ko‘rsatadi. 2022–2026-yillarda maktab ta’limini rivojlantirish bo‘yicha milliy dastur maktab rahbarining tashkilotchilik va pedagogik rolini kuchaytirishni [1], 2030-yilgacha xalq ta’limi tizimini rivojlantirish konsepsiyasi esa boshqaruvda zamonaviy yondashuvlarni joriy etishni taqozo etadi [3]. Konsepsiyadagi 2019-yilga xos institutsional atamalar (masalan, Xalq ta’limi vazirligi) bugungi kunda Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi vakolatlari asosida talqin qilinishi lozim.

Shunga qaramay, amaliyotda maktab boshqaruvi ko‘pincha hujjatlar aylanishi, hisobotlar tayyorlash va yuqori tashkilotlar topshiriqlarini bajarish bilan cheklanib qolishi mumkin. Bunday holatda rahbarning vaqti o‘quv jarayonini yaxshilashga emas, ma’muriy talablarga sarflanadi, qarorlar esa tizimli dalillarga emas, tajriba va taxminlarga tayanadi. Xalqaro tadqiqotlar maktab rahbarining ta’lim natijalariga ta’siri asosan bevosita emas, balki o‘qituvchilar faoliyati, maktab muhiti va o‘quv jarayonini tashkil etish orqali yuzaga kelishini ko‘rsatadi [12, 18]. Demak, boshqaruv samaradorligini oshirish alohida usullarni qo‘shish emas, maktab ichidagi qaror qabul qilish tizimini qayta loyihalashni talab etadi.

Tadqiqotning maqsadi – umumiy o‘rta ta’lim maktablarida boshqaruv samaradorligini oshirishning zamonaviy yondashuvlarini tizimlashtirish, ularni yagona dalillarga asoslangan model doirasida birlashtirish hamda modelning joriy etish mexanizmlari va baholash ko‘rsatkichlarini taklif etishdan iborat. Tadqiqot obyekti – umumta’lim maktablarining boshqaruv jarayonlari, predmeti esa ushbu jarayonlarning samaradorligini belgilovchi omillar, ular o‘rtasidagi bog‘liqlik va baholash mexanizmlaridir.

Tadqiqotda ilmiy adabiyotlarni tizimli tahlil qilish, qiyosiy tahlil, tasniflash, modellashtirish hamda normativ-huquqiy hujjatlarni o'rganish usullaridan foydalanildi. Maktab rahbarligi bo'yicha asosiy nazariy manbalar, ma'lumotlardan foydalanish va doimiy takomillashtirish bo'yicha ishlar, OECD tadqiqotlari hamda milliy ilmiy nashrlar tahlil qilindi. Maqola konseptual-nazariy xarakterga ega bo'lib, taklif etilgan model keyingi bosqichda amaliy tajriba-sinov orqali tekshirilishi nazarda tutiladi.

lmiy yangilik: maktab boshqaruvi samaradorligiga oid beshta zamonaviy yondashuv o'zaro qiyosiy tahlil qilinib, ularning komplementar (bir-birini to'ldiruvchi) xususiyati asoslandi; boshqaruvning strategik, pedagogik, ma'lumot va hamkorlik konturlaridan iborat yagona modeli konseptual model sifatida ishlab chiqildi va amaliy sinov uchun taklif etildi; boshqaruv samaradorligini faqat hujjatlar va hisobotlar bilan emas, jarayon hamda natija ko'rsatkichlari birligida baholovchi Maktab boshqaruvi samaradorligi indeksi (MBSI) konseptual ramka sifatida taklif etildi; uning samaradorligi va indikatorlari amaliy tajriba-sinovda tekshirilishi lozim.

Maktab boshqaruvi nazariyasida samaradorlik tushunchasi turlicha talqin qilinadi. Bush rahbarlik va boshqaruv nazariyalarini rasmiy, kollegial, siyosiy, sub'ektiv va noaniqlik modellariga ajratib, maktabni faqat ierarxik tashkilot sifatida emas, murakkab ijtimoiy tizim sifatida ko'rishni taklif etadi [9]. Hallinger va Heck maktab rahbarining ta'siri o'qituvchilarning ish muhiti va maktabning maqsadlari orqali bilvosita namoyon bo'lishini ko'rsatgan [12], keyingi sharhda esa "o'rganish uchun yetakchilik" g'oyasi rivojlantirilgan [11]. Robinson va hamkasblarining tahlili esa rahbarning o'qituvchilar o'rganishida bevosita ishtirok etishi va ta'lim dasturini sifatli tashkil etishi o'quvchilar natijalariga kuchliroq bog'liq bo'lishini ko'rsatadi [18].

Taqsimlangan yetakchilik nazariyasi boshqaruvni yagona shaxs vakolati sifatida emas, rahbar, o'rinbosarlar, metodik birlashmalar va o'qituvchilar o'rtasidagi o'zaro ta'sir amaliyoti sifatida talqin qiladi [19]. Leithwood va hamkorlarining yangilangan tahlili samarali maktab rahbarligining asosiy elementlari – yo'nalish belgilash, odamlarni rivojlantirish va tashkilotni qayta loyihalash ekanini tasdiqlaydi [13]. Ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv bo'yicha ishlar esa pedagoglar va rahbarlar uchun ma'lumot savodxonligi alohida kompetensiya ekanini, ma'lumot esa faqat to'plash emas, uni talqin qilish va amaliy qarorga aylantirish orqali qiymat yaratishini ta'kidlaydi [14]. Milliy tadqiqotlarda ham raqamli boshqaruv panellari (dashbordlar) yordamida muammoli sohalarni erta aniqlash va qarorlarni intuitsiyadan tahliliy asosga o'tkazish imkoniyati qayd etilgan [15]. Doimiy takomillashtirish yondashuvi muammoni kichik, tezkor sinov sikllarida hal qilishni taklif etadi [8].

Tahlil natijasida beshta asosiy yondashuv tasniflandi. Ular o'zaro raqobatlashuvchi emas, balki turli darajadagi muammolarni hal qilishga xizmat qiluvchi komplementar yondashuvlardir (1-jadval).

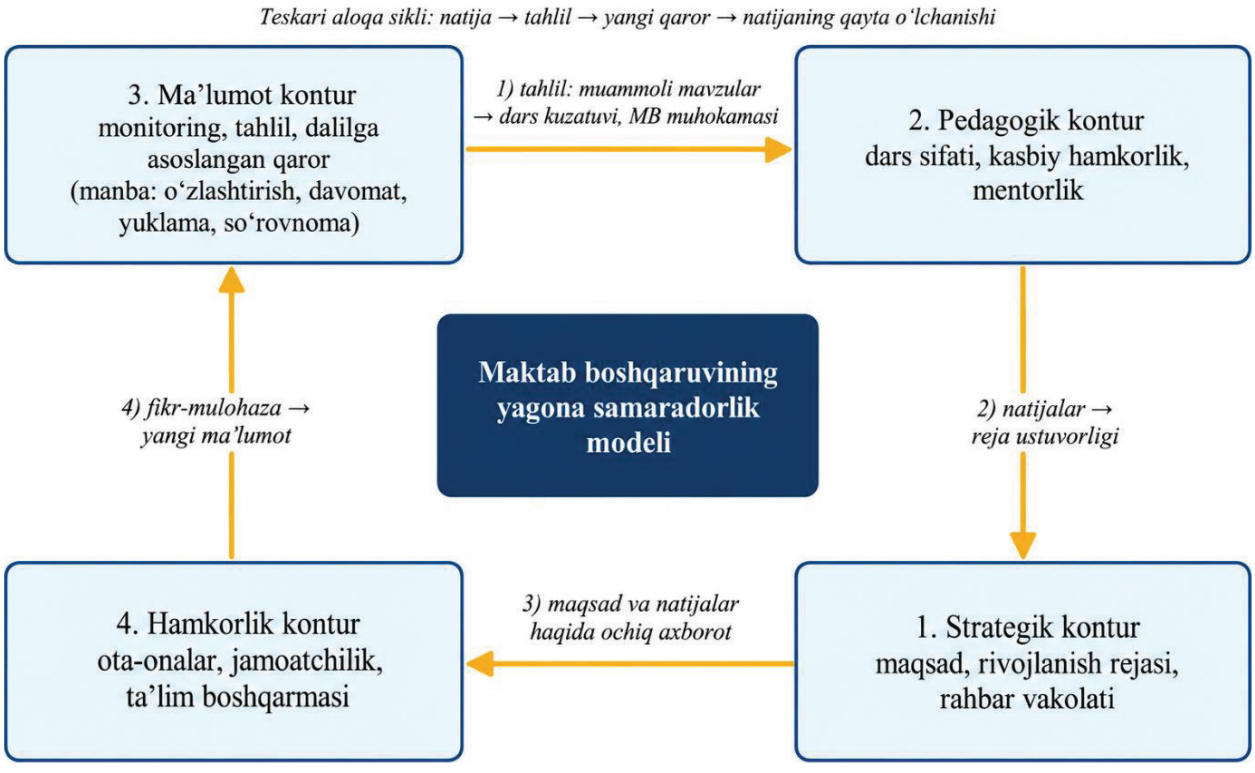
Yuqoridagi yondashuvlardan kelib chiqib, boshqaruv samaradorligini oshirishning yagona modeli to'rtta o'zaro bog'liq kontur sifatida loyihalandi (1-rasm). Modelning asosiy g'oyasi shundaki, birorta kontur yakka holda samara bermaydi: strategik maqsad pedagogik amaliyotga o'tmasa, ma'lumot tahlili qarorga aylanmasa yoki hamkorlik tashqi talablarga bo'ysunish bilan cheklansa, boshqaruv rasmiy faoliyat bo'lib qoladi. Rasmdagi yo'nalishli strelkalar konturlar o'rtasidagi bog'lanishni ko'rsatadi: ma'lumot konturi o'quvchilar o'zlashtirishi, davomat, yuklama va so'rovnoma ma'lumotlarini tahlil qilib, natijalarni qarorga aylantiradi va pedagogik konturga uzatadi; pedagogik kontur natijalari strategik konturda rivojlanish

1-jadval.

Maktab boshqaruvi samaradorligiga oid yondashuvlarning qiyosiy tasnifi

Yondashuv	Asosiy g‘oya	Maktab boshqaruvidagi ifodasi	Asosiy cheklovi
Ma’muriy-byurokratik	Aniq reglament, ierarxiya va nazorat	Hujjatlar, buyruqlar, hisobotlar, intizom	O‘quv jarayonidan uzoqlashish, tashabbusning pasayishi
Pedagogik yetakchilik	Rahbar o‘qitish va o‘rganishga bevosita rahbarlik qiladi	Darsni kuzatish, metodik yordam, o‘quv dasturi sifati	Rahbarga haddan tashqari yuklama
Taqsimlangan yetakchilik	Mas’uliyat jamoa a’zolari o‘rtasida taqsimlanadi	Metodik birlashmalar, mentorlik, ishchi guruhlar	Rollarning noaniqligi, mas’uliyat “xiralashuvi”
Dalillarga asoslangan boshqaruv	Qarorlar ma’lumot va tahlilga tayanadi	Monitoring, diagnostika, natijalar tahlili	Ma’lumot sifati va talqin kompetensiyasining yetishmasligi
Doimiy takomillashtirish	Qisqa sinov sikllari orqali o‘zgartirish	Kichik tajribalar, teskari aloqa, qayta ko‘rib chiqish	Vaqt va izchil intizom talab etadi

Manba: muallif tomonidan [8, 9, 11–15, 18, 19] asosida umumlashtirilgan: ma’muriy-byurokratik yondashuv – [9]; pedagogik yetakchilik – [11, 12, 18]; taqsimlangan yetakchilik – [13, 19]; dalillarga asoslangan boshqaruv – [14, 15]; doimiy takomillashtirish – [8].



1-rasm. Maktab boshqaruvi samaradorligining to‘rt konturli modeli

rejasining ustuvorliklariga aylanadi; strategik kontur maqsad va natijalar haqida hamkorlik konturiga ochiq axborot beradi; hamkorlik konturidan olingan fikr-mulohaza esa yangi ma'lumot sifatida ma'lumot konturiga qaytadi.

Strategik kontur maktabning maqsadi, rivojlanish rejasi va rahbar vakolatlarini belgilaydi. Bu konturda maqsadlar o'lchanadigan, o'quv yili davomida kuzatiladigan va o'qituvchilar jamoasi tomonidan tushuniladigan bo'lishi lozim. Rivojlanish rejasi tashqi topshiriqlar ro'yxati emas, maktabning haqiqiy muammolariga asoslangan va ustuvorliklari aniq hujjat bo'lishi kerak.

Pedagogik kontur boshqaruvni o'quv jarayoni bilan bog'laydi. Unga darslarni o'zaro kuzatish, metodik birlashmalar ishini mazmunan takomillashtirish, mentorlik va kasbiy hamkorlik, yangi o'qituvchilarni qo'llab-quvvatlash kiradi. Xalqaro so'rovlar maktab rahbarlari va o'qituvchilarning uzluksiz kasbiy o'rganishi hamda hamkorlik madaniyati o'rtasida bog'liqlik mavjudligini ko'rsatadi [17]. Shu bois pedagogik kontur boshqaruvning "ichki yuragi" sifatida qaralishi mumkin.

Ma'lumot konturi o'quvchilar o'zlashtirishi, davomat, o'qituvchilar yuklamasi, ota-onalar fikri va boshqa dalillarni yagona tizimda to'plash, tahlil qilish va qarorga aylantirishni anglatadi. Bu yerda muhim jihat – ma'lumot hajmi emas, uning sifati va talqin madaniyatidir [14]. Shaxsga doir ma'lumotlar bilan ishlashda "Shaxsga doir ma'lumotlar to'g'risida"gi Qonun talablariga, ya'ni qonuniylik, maqsadning aniqligi va himoya choralariga rioya etilishi shart [5]. Raqamli vositalar ma'lumot konturining samaradorligini oshirishi mumkin, biroq OECD ta'kidlaganidek, ularning qiymati o'zaro ishlash qobiliyati va ma'lumotdan qayta foydalanish imkoniyati bilan belgilanadi [16].

Hamkorlik konturi maktabning ota-onalar, mahalla, tadbirkorlar, ta'lim boshqarmasi va boshqa tashkilotlar bilan aloqasini tartibga soladi. Bu kontur ikki tomonlama bo'lishi kerak: maktab o'z natijalari haqida ochiq axborot beradi, jamoatchilikdan esa fikr-mulohaza va resurs yordami oladi. Hamkorlik hisobdorlikni kuchaytiradi, shu bilan birga maktab rahbari zimmasiga ortiqcha rasmiy yuklama tushishining oldini olish uchun faoliyat shakllari aniq belgilanishi zarur.

Konturlarning o'zaro bog'liqligi "natija – tahlil – yangi qaror" sikli orqali ta'minlanadi. Masalan, o'quvchilarning matematikadan o'zlashtirish tahlili muayyan mavzularda muammo borligini ko'rsatsa (ma'lumot kontur), bu holat metodik birlashma muhokamasiga olib chiqiladi va o'zaro dars kuzatuvi rejalashtiriladi (pedagogik kontur), natijalar rivojlanish rejasiga kiritiladi (strategik kontur), ota-onalar esa uyda qo'llab-quvvatlash bo'yicha tavsiyalar bilan tanishtiriladi (hamkorlik kontur). Shu tariqa boshqaruv bir martalik nazorat emas, uzluksiz o'rganuvchi tizimga aylanadi [8].

Boshqaruv samaradorligini baholash: MBSI konseptual ramkasi.

Boshqaruv samaradorligini faqat o'tkazilgan yig'ilishlar, tayyorlangan hujjatlar yoki to'ldirilgan hisobotlar soni bilan o'lchash yetarli emas. Shu sababli modelning har bir konturi bo'yicha ko'rsatkichlar tizimi, ya'ni Maktab boshqaruvi samaradorligi indeksi (MBSI) taklif etiladi. Har bir komponent 0 dan 100 gacha normalashtiriladi, yakuniy qiymat esa to'rt komponentning o'rtacha ko'rsatkichi sifatida hisoblanadi:

$$MBSI = (S + P + M + H) / 4$$

Bu yerda S – strategik kontur ko'rsatkichi; P – pedagogik kontur ko'rsatkichi; M – ma'lumot konturi ko'rsatkichi; H – hamkorlik konturi ko'rsatkichi. Indeks tayyor statistik mezon emas, balki ekspert baholash va tajriba-sinov orqali aniqlashtirilishi lozim bo'lgan konseptual ramkadir. Uning afzalligi shundaki, maktabni "yaxshi" yoki "yomon" deb tasniflash o'rniga, qaysi kontur zaif ekanini aniqlash va rivojlantirish ustuvorligini belgilash imkonini beradi (2-jadval).

2-jadval.

MBSI komponentlari va tavsiya etiladigan indikatorlar

Komponent	Mazmuni	Namunaviy indikator	Dalil manbasi
S – strategik	Maqsad va rivojlanish rejasining aniqligi hamda bajarilishi	O‘lchanadigan maqsadlar ulushi; reja bandlarining bajarilish darajasi	Rivojlanish rejasi, choraklik hisobotlar
P – pedagogik	O‘quv jarayoni sifati va kasbiy hamkorlik	O‘zaro dars kuzatuvlari soni va sifati; mentorlik qamrovi; metodik takliflarning amalga oshishi	Kuzatuv varaqlari, metodik birlashma bayonnomalari
M – ma’lumot	Ma’lumot sifati va undan qaror qabul qilishda foydalanish	Ma’lumotga asoslangan qarorlar ulushi; ma’lumot yangilanish chastotasi	Monitoring jadvallari, qarorlar reyestri
H – hamkorlik	Ota-onalar va jamoatchilik bilan ikki tomonlama aloqa	Ota-onalar qoniqishi; murojaatlarga javob muddati; hamkorlik loyihalari	So‘rovnomalar, murojaatlar jurnali

Og‘irliklar. Komponentlarga teng (25 foizdan) og‘irlik berilishi boshlang‘ich neytral taxmin sifatida qabul qilingan: hozircha komponentlarning ta’lim natijalariga ta’siri bo‘yicha empirik dalil yo‘qligi sababli ulardan birining ustunligi asoslanmaydi. Shu bois formula umumiy ko‘rinishda MBSI = wS·S + wP·P + wM·M + wH·H (wS = wP = wM = wH = 0,25; Σw = 1) deb qaraladi, og‘irliklar esa tajriba-sinov bosqichida ekspertlar baholashi (Delphi yoki ierarxiyalar tahlili usuli) hamda omilli tahlil natijalari asosida aniqlashtiriladi. Og‘irliklar o‘zgarganda indeks natijasining barqarorligi sezgirlik tahlili orqali tekshiriladi.

Normallashtirish qoidasi. Boshlang‘ich ma’lumotlar indikatorning turiga qarab ulush (%), son (dona), so‘rovnoma bahosi (1–5 shkala) yoki muddat (kun) ko‘rinishida yig‘iladi va 0–100 oralig‘iga min–maks usulida keltiriladi: $x^* = (x - x_{min}) / (x_{max} - x_{min}) \times 100$. Pastki va yuqori chegaralar ulushlar uchun 0 va 100 foiz, so‘rovnoma shkalasi uchun 1 va 5, sonli va muddatli indikatorlar uchun esa maktab rivojlanish rejasida belgilangan bazaviy va maqsadli qiymatlar sifatida o‘lchovdan oldin belgilanadi. Qiymati kichik bo‘lgani yaxshi hisoblanadigan indikatorlar (masalan, murojaatlarga javob muddati) uchun $100 - x^*$ olinadi. Komponent qiymati uni tashkil etuvchi indikatorlarning normallashtirilgan qiymatlari o‘rtacha arifmetigi sifatida hisoblanadi.

Yetishmaydigan ma’lumotlar. Komponent indikatorlarining kamida 75 foizi bo‘yicha ma’lumot mavjud bo‘lsa, komponent mavjud indikatorlar asosida hisoblanadi va yetishmayotgan indikatorlar qayd etiladi; aks holda komponent hisoblanmaydi, indeks esa “to‘liq emas” deb belgilanadi. Yetishmayotgan qiymatni nolga tenglashtirish yoki taxminiy to‘ldirish tavsiya etilmaydi.

Ishonchlilik va validlik. Indikatorlar ishonchliligi so‘rovnoma shkalalari uchun Kronbax alfasi ($\geq 0,70$), kuzatuv varaqlari uchun baholovchilar kelishuvi (Koen kappasi yoki sinfichi korrelyatsiya koeffitsiyenti) bilan, vaqt bo‘yicha barqarorligi esa takroriy o‘lchash orqali tekshiriladi. Validlik mazmuniy (ekspertlar guruhi baholashi, mazmun validligi indeksi), konstruktiv (tasdiqlovchi omilli tahlil) va mezonli (indeks hamda o‘quvchilar o‘zlashtirish dinamikasi o‘rtasidagi bog‘liqlik) jihatdan tajriba-sinov bosqichida tekshiriladi.

Modelni bir yo'la barcha maktablarga joriy etish o'rniga, bosqichma-bosqich yondashuv maqsadga muvofiq. Birinchi bosqichda diagnostika o'tkaziladi: maktabning joriy boshqaruv amaliyoti to'rtta kontur bo'yicha baholanadi va eng zaif bo'g'in aniqlanadi. Ikkinchi bosqichda maktab bitta-ikkita ustuvor yo'nalishni tanlab, qisqa sinov sikli (masalan, bir chorak) davomida o'zgarishlarni amalda sinab ko'radi. Uchinchi bosqichda natijalar tahlil qilinib, samarali amaliyotlar rivojlanish rejasiga kiritiladi va boshqa konturlarga kengaytiriladi. To'rtinchi bosqichda tajriba maktablararo almashiladi va hududiy miqyosda tarqatiladi [8]. Bunda xorijiy yondashuvlarni mexanik ko'chirmasdan, milliy sharoitga tanlab moslashtirish hamda direktorlarning analitik va strategik kompetensiyalarini rivojlantirish zarurligi milliy tadqiqotlarda ham ta'kidlanadi [7].

Joriy etish jarayonida bir necha xavf mavjud. Birinchisi – modelning yana bir hisobot yuklamasiga aylanib qolishi: bunda yangi ko'rsatkichlar mavjud hisobotlarni almashtirishi, ularga qo'shilmasligi kerak. Ikkinchisi – ma'lumotdan o'qituvchilarni jazolash vositasi sifatida foydalanish, bu esa ishonch muhitini buzadi va ma'lumotni buzib ko'rsatishga olib keladi. Uchinchisi – rahbarlarning ma'lumot bilan ishlash kompetensiyasi yetishmasligi, shuning uchun modelni joriy etish ularning kasbiy rivojlanishi bilan birga olib borilishi zarur [14].

To'rtinchisi – hududlar va maktablar o'rtasidagi resurs tafovuti, shu sababli indeks maktabni boshqalar bilan taqqoslash uchun emas, o'z rivojlanish dinamikasini kuzatish uchun ishlatilishi lozim.

Takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar.

– Maktab rivojlanish rejasini tashqi topshiriqlar yig'indisi emas, o'lchanadigan maqsadlar va ustuvorliklarga asoslangan hujjat sifatida shakllantirish.

– Maktab rahbarining ish vaqtida o'quv jarayoni bilan bog'liq faoliyat (dars kuzatuvi, metodik yordam, jamoa bilan ishlash) ulushini belgilash va uni muntazam kuzatib borish.

– Metodik birlashmalar va ishchi guruhlar vakolatlarini aniqlab, taqsimlangan yetakchilik amaliyotini joriy etish.

– Maktab ma'lumotlarini (o'zlashtirish, davomat, yuklama, so'rovnoma natijalari) yagona monitoring jadvalida jamlash va har chorakda tahlil qilish.

– Rahbarlar va o'qituvchilar uchun ma'lumot savodxonligi bo'yicha qisqa amaliy treninglar tashkil etish.

– Ota-onalar va jamoatchilik bilan ikki tomonlama aloqa shakllarini (ochiq uchrashuvlar, so'rovnomalar, natijalar bo'yicha qisqa hisobot) muntazamlashtirish.

– Shaxsga doir ma'lumotlar bilan ishlashda minimal zarur ma'lumot, kirish huquqlari va saqlash muddatlari bo'yicha ichki qoidalarni belgilash.

– MBSI komponentlarini tajriba maktablarida sinab ko'rib, indikatorlar va ularning vazniga ekspertlar fikri asosida aniqlik kiritish.

Taklif etilayotgan model maktab boshqaruvini ma'muriy nazorat vositasi sifatida emas, o'quv jarayonini yaxshilashga xizmat qiluvchi uzluksiz o'rganish tizimi sifatida talqin qiladi. Uning markaziy g'oyasi shundaki, har bir boshqaruv qarori keyingi qaror uchun dalilga aylanishi, tahlil natijasi esa o'qituvchilar bilan hamkorlikda amaliy o'zgarishga olib kelishi kerak. Muvaffaqiyatli o'zgarish, Fullan ta'kidlaganidek, texnik chora-tadbirlar bilan emas, odamlarning tushunishi, mas'uliyati va hamkorligi bilan ta'minlanadi [10].

Tadqiqotning cheklovi shundaki, maqola konseptual-nazariy xarakterga ega bo'lib, taklif etilgan model va MBSI indikatorlari hali amaliy tajriba-sinovdan o'tkazilmagan. Keyingi tadqiqotlarda tanlangan maktablarda so'rovnoma, intervyu va hujjatlar tahlili orqali model-

ning amaliy ta’sirini aniqlash, indikatorlarning ishonchliligini tekshirish hamda hududiy farqlarni hisobga olish maqsadga muvofiq.

Xulosa qilib aytganda, umumiy o‘rta ta’lim maktablarida boshqaruv samaradorligini oshirish alohida yondashuvni tanlash masalasi emas, balki ularni maktabning real ehtiyojlariga mos ravishda uyg‘unlashtirish masalasidir. Strategik, pedagogik, ma’lumot va hamkorlik konturlarini yagona sikl sifatida bog‘lash, samaradorlikni jarayon va natija ko‘rsatkichlari birligida baholash hamda joriy etishni rahbarlarning kasbiy rivojlanishi bilan uyg‘unlashtirish maktab boshqaruvini hujjatlarga emas, dalillar va ta’lim sifatiga yo‘naltirilgan tizimga aylantirishga xizmat qilishi mumkin. Taklif etilgan model konseptual xususiyatga ega bo‘lib, uning samaradorligi hozircha empirik jihatdan isbotlanmagan va amaliy sinov uchun taklif etiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022–2026-yillarda maktab ta’limini rivojlantirish bo‘yicha milliy dasturni tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-134-son Farmoni, 11.05.2022. LexUZ: https://lex.uz/docs/6008663

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son Farmoni, 28.01.2022 (1- va 18-bandlari hamda 1–4-ilovalari 16.02.2026 dagi PF-21-son Farmonga muvofiq o‘z kuchini yo‘qotgan). LexUZ: https://lex.uz/docs/5841063.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2030-yilgacha bo‘lgan davrda O‘zbekiston Respublikasi xalq ta’limi tizimini rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5712-son Farmoni, 29.04.2019. LexUZ: https://lex.uz/docs/4312785 (amaldagi tahrir bo‘yicha).

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo‘ljallangan ustuvor yo‘nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-21-son Farmoni, 16.02.2026. LexUZ: https://lex.uz/docs/8050769.

5. O‘zbekiston Respublikasi. “Shaxsga doir ma’lumotlar to‘g‘risida”gi Qonun, O‘RQ-547-son, 02.07.2019. LexUZ: https://lex.uz/docs/4831939 (amaldagi tahrir bo‘yicha).

6. O‘zbekiston Respublikasi. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun, O‘RQ-637-son, 23.09.2020. LexUZ: https://lex.uz/docs/5013007 (amaldagi tahrir bo‘yicha).

7. Bahriddinova G.F. Umumiy o‘rta ta’lim tashkiloti direktorlarining raqobatni boshqarish kompetensiyasini takomillashtirish // Maktab ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 2026, 8-son, 32–39-b.

8. Bryk, A.S., Gomez, L.M., Grunow, A., LeMahieu, P.G. Learning to Improve: How America’s Schools Can Get Better at Getting Better. Cambridge, MA: Harvard Education Press, 2015.

9. Bush, T. Theories of Educational Leadership and Management. 5th ed. London: SAGE Publications, 2020.

10. Fullan, M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York: Teachers College Press, 2016.

11. Hallinger, P. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research // Journal of Educational Administration, 2011, 49(2), pp. 125–142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699

12. Hallinger, P., Heck, R.H. Exploring the principal’s contribution to school effectiveness: 1980–1995 // School Effectiveness and School Improvement, 1998, 9(2), pp. 157–191. https://doi.org/10.1080/0924345980090203

13. Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D. Seven strong claims about successful school leadership revisited // School Leadership & Management, 2020, 40(1), pp. 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

14. Mandinach, E.B., Gummer, E.S. Data Literacy for Educators: Making It Count in Teacher Preparation and Practice. New York: Teachers College Press, 2016.

15. Muxamedov Sh.N. Raqamlashtirish sharoitida ta'lim muassasalarini samarali boshqarish mexanizmlari va texnologiyalari // Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 2026, 1-son, 87–90-b. https://doi.org/10.5281/zenodo.18692454

16. OECD. OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem. Paris: OECD Publishing, 2023. https://doi.org/10.1787/c74f03de-en

17. OECD. TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. Paris: OECD Publishing, 2019. https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en

18. Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A., Rowe, K.J. The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types // Educational Administration Quarterly, 2008, 44(5), pp. 635–674. https://doi.org/10.1177/0013161X08321509

19. Spillane, J.P., Halverson, R., Diamond, J.B. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective // Journal of Curriculum Studies, 2004, 36(1), pp. 3–34. https://doi.org/10.1080/0022027032000106726