TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA MAKTAB TA'LIMI SIFATI MENEJMENTINI TAKOMILLASHTIRISHNING PEDAGOGIK-BOSHQARUV ASOSLARI

Jurayev Asqarali Alisherjon o'g'li,
Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti mustaiil izlanuvchisi,
Askarjuraev@gmail.com

Annotatsiya: *Maqolada global va milliy transformatsiya sharoitida umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ta'lim sifati menejmentini takomillashtirishning nazariy-metodologik va amaliy asoslari tadqiq etilgan. Umumiy sifat menejmenti (TQM), natijalar bo'yicha boshqaruv, pedagogik va taqsimlangan liderlik hamda ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish konsepsiyalari qiyosiy tahlil qilingan. Buyuk Britaniya, Singapur va Finlandiyaning maktab sifatini boshqarish modellari, ISO 21001:2018 xalqaro standarti, PISA 2025 va TALIS 2018 xalqaro tadqiqotlari ma'lumotlari asosida resurslar, jarayon va natijalar menejmentini qamrab oluvchi uch bosqichli model, samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) tizimi hamda maktab boshqaruvini takomillashtirishga doir ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so'zlar: *ta'lim transformatsiyasi, ta'lim sifati menejmenti, maktab boshqaruvi, pedagogik liderlik, taqsimlangan liderlik, o'z-o'zini baholash, KPI, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv, PISA.*

Педагогико-управленческие основы совершенствования менеджмента качества школьного образования в условиях трансформации

Джураев Аскарали Алишержон ўғли,
независимый исследователь Национального института педагогического мастерства имени А.Авлони

Аннотация: *В статье исследуются теоретико-методологические и практические основы совершенствования менеджмента качества образования в общеобразовательных учреждениях в условиях глобальной и национальной трансформации. Проведён сравнительный анализ концепций всеобщего управления качеством (TQM), управления по результатам, педагогического и распределённого лидерства, а также принятия решений на основе данных. На основе моделей управления качеством школ Великобритании, Сингапура и Финляндии, международного стандарта ISO 21001:2018, данных международных исследований PISA 2025 и TALIS 2018 разработаны трёхэтапная модель, охватывающая менеджмент ресурсов, процессов и результатов, система ключевых показателей эффективности (KPI) и научно-практические рекомендации по совершенствованию управления школой.*

Ключевые слова: *трансформация образования, менеджмент качества образования, управление школой, педагогическое лидерство, распределённое лидерство, самооценка школы, KPI, управление на основе данных, PISA.*

Pedagogical and managerial foundations of improving school education quality management under transformation conditions

Jurayev Asqarali Alisherjon o'g'li,
Independent Researcher at the A. Avloni National Institute of Pedagogical Mastery

Abstract: *The article examines the theoretical, methodological and practical foundations of improving education quality management in general secondary education institutions under global and national transformation. The concepts of Total Quality Management (TQM), management by results, instructional and distributed leadership, and data-based decision making are comparatively analysed. Drawing on the school quality management models of the United Kingdom, Singapore and Finland, the international standard ISO 21001:2018, and data from the PISA 2025 and TALIS 2018 international studies, the author proposes a three-stage model covering the management of resources, processes and outcomes, a system of key performance indicators (KPI), and scientific and practical recommendations for improving school management.*

Keywords: *educational transformation, education quality management, school management, instructional leadership, distributed leadership, school self-evaluation, KPI, data-driven management, PISA.*

Zamonaviy dunyoda ta'lim tizimining rivojlanishi jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy, texnologik va madaniy o'zgarishlari bilan uzviy bog'liqdir. Raqamli iqtisodiyot, sun'iy intellekt va global integratsiya sharoitida umumiy o'rta ta'lim muassasalari oldiga mutlaqo yangi vazifalar qo'yilmoqda. Bugungi kun maktabi nafaqat bilim beruvchi maskan, balki doimiy o'zgaruvchan tashqi muhitga moslashuvchan, raqobatbardosh inson kapitalini shakllantiruvchi strategik subyektga aylanishi lozim. Bunday keng ko'lamli transformatsiya jarayonlarida an'anaviy, ko'p hollarda ma'murchilik va buyruqbozlikka asoslangan boshqaruv usullari o'z samaradorligini yo'qotmoqda.

Xalqaro qiyosiy tadqiqotlar ham ushbu muammoning global miqyosdagi dolzarbligini tasdiqlaydi. 2026-yil sentabr oyida e'lon qilingan PISA 2025 natijalariga ko'ra, tadqiqotda 91 ta davlat va hududdan 760 mingdan ortiq 15 yoshli o'quvchi ishtirok etgan bo'lib, OECD mamlakatlarining o'rtacha ko'rsatkichlari tabiiy fanlar (482 ball), matematika (463 ball) va o'qish savodxonligi (461 ball) bo'yicha dasturning butun tarixidagi eng past darajada qayd etilgan [27]. O'zbekiston o'quvchilari tabiiy fanlar savodxonligi bo'yicha 438 ball to'plab, Markaziy Osiyodan ishtirok etgan davlatlar orasida eng yuqori natijani ko'rsatgan, biroq bu ko'rsatkich OECD o'rtachasidan 44 ball past. Bu holat ta'lim sifatini oshirish faqat mazmun va moddiy-texnik bazani yangilash bilan emas, balki maktab darajasidagi sifat menejmentini tizimli takomillashtirish bilan bog'liq ekanini ko'rsatadi.

Mamlakatimizda maktab ta'limini isloh qilishning huquqiy va strategik asoslari yaratilgan. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni [1], xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi [2], Yangi O'zbekistonning 2022–2026-yillarga mo'ljallangan taraqqiyot strategiyasi [3], 2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dastur [4] hamda "O'zbekiston – 2030" strategiyasida [5] maktab ta'limi sifatini xalqaro standartlar darajasiga ko'tarish, ta'lim muassasalari faoliyatini baholashning zamonaviy mexanizmlarini joriy etish ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Biroq zamonaviy darsliklar yoki moddiy-texnik bazaning yangilanishi boshqaruv sifati transformatsiya qilinmasdan turib yakuniy natijadorlikni ta'minlay olmaydi.

Maktab ta’limi sifati menejmenti – bu ta’lim jarayonining barcha bosqichlarini (resurslar, jarayon, natija) tizimli tahlil qilish, maqsadli loyihalashtirish va doimiy rivojlantirishni ko‘zda tutuvchi murakkab pedagogik va tashkiliy faoliyatdir. Shu bois tadqiqotning maqsadi transformatsiya sharoitida maktab ta’limi sifati menejmentini takomillashtirishning pedagogik-boshqaruv asoslarini ilmiy asoslash va uni amaliyotga joriy etish modelini ishlab chiqishdan iborat. Maqsadga erishish uchun sifat menejmentiga oid nazariy yondashuvlarni tahlil qilish, xorijiy maktab sifatini boshqarish modellarini qiyosiy o‘rganish, uch bosqichli boshqaruv modeli va KPI tizimini ishlab chiqish hamda uning samaradorligini tajriba-sinovda baholash vazifalari belgilandi.

Menejment va sifatni boshqarish nazariyasi dastlab sanoat va ishlab chiqarish sohasida shakllangan. W.E.Deming sifatni doimiy takomillashtirishning “rejalashtirish – bajarish – tekshirish – harakat qilish” (PDCA) siklini va boshqaruvning 14 tamoyilini asoslab bergan bo‘lsa [16], J.M.Juran sifat menejmentini rejalashtirish, nazorat va takomillashtirishdan iborat “sifat triadasi” sifatida talqin etgan [21]. Umumiy sifat menejmenti (Total Quality Management – TQM) g‘oyalarini ta’lim sohasiga moslashtirgan E.Sallis ta’lim sifati iste’molchilar – o‘quvchilar, ota-onalar va jamiyat ehtiyojlariga muvofiqlik darajasi bilan belgilanishini ta’kidlaydi [32]. J.West-Burnham esa maktabda sifat menejmentini tashkiliy madaniyat, jamoaviy mas’uliyat va uzluksiz takomillashtirish bilan bog‘laydi [36].

Ta’limdagi o‘zgarishlar nazariyasi va “o‘rganuvchi tashkilot” konsepsiyasi sifat menejmentining ikkinchi muhim asosini tashkil etadi. P.Senge tashkilotning rivojlanishi uning a’zolari birgalikda o‘rganish qobiliyatiga bog‘liqligini asoslagan [34]. M.Fullan maktablardagi har qanday islohotning muvaffaqiyati bevosita boshqaruv madaniyatining o‘zgarishi va o‘qituvchilar jamoasining ichki motivatsiyasiga bog‘liqligini ilmiy asoslab bergan [17].

So‘nggi o‘n yilliklarda maktab liderligi sifat menejmentining markaziy omili sifatida tadqiq etilmoqda. T.Bush ta’lim menejmenti va liderligiga oid nazariy modellarni tizimlashtirib, ularni maktab kontekstiga tatbiq etish yo‘llarini ko‘rsatgan [15]. P.Hallinger pedagogik (instruksion) liderlik modelini ishlab chiqib, rahbarning ta’lim jarayoniga bevosita ta’sirini asoslagan [18]. V.Robinson va hammualliflari tomonidan o‘tkazilgan meta-tahlil pedagogik liderlikning o‘quvchilar natijalariga ta’siri transformatsion liderlikka nisbatan uch-to‘rt barobar yuqori ekanini ko‘rsatgan [30]. K.Leithwood, A.Harris va D.Hopkins maktabga oid omillar orasida o‘quvchilar bilimiga ta’siri bo‘yicha rahbarlik sinfdagi o‘qitishdan keyin ikkinchi o‘rinda turishini qayd etadi [22]. J.Spillane va A.Harris taqsimlangan liderlik (distributed leadership) nazariyasini rivojlantirib, boshqaruv vakolatlarining pedagoglar jamoasi o‘rtasida taqsimlanishi innovatsion salohiyatni oshirishini isbotlagan [35; 19]. K.Schildkamp va hammualliflari ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilishni [33], J.MacBeath esa maktabni o‘z-o‘zini baholash tizimini [23] maktab sifatini oshirishning asosiy mexanizmlari sifatida tavsiflaydi.

MDH davlatlari olimlaridan T.I.Shamova, P.I.Tretyakov va N.P.Kapustin ta’lim tizimlarini boshqarishning nazariy asoslarini yaratgan [14]. P.I.Tretyakov maktabni natijalar bo‘yicha boshqarish texnologiyasini [13], M.M.Potashnik ta’lim sifatini maqsadlar va resurslar nisbati orqali boshqarish konsepsiyasini [12], Yu.A.Konarjevskiy esa maktab ichki boshqaruvi va pedagogik tahlil metodikasini [11] ishlab chiqqan. Ular ta’lim sifatini baholashda faqat yakuniy natija emas, balki jarayon sifatiga ham urg‘u berish zarurligini ta’kidlashgan.

Mamlakatimizda ta’lim menejmenti muammolari R.X.Djurayev va S.T.Turg‘unov [6],

ta'lim sifatini boshqarish masalalari Sh.Qurbonov va E.Seytxalilov [8], ta'lim sifati boshqaruvining nazariy-metodologik asoslari U.I.Inoyatov [10], umumiy pedagogika nazariyasi va amaliyoti B.X.Xodjayev [9] tadqiqotlarida o'rganilgan. Muallifning oldingi tadqiqotida ta'lim muassasalari rahbar kadrlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirish integrallashgan axborot-metodik tizimga tayanganda samarali kechishi asoslangan [7]. Biroq maktab faoliyatiga raqamli boshqaruv tizimlarining joriy etilishi va ta'lim muassasalariga kengroq mustaqillik berilayotgan sharoitda sifat menejmentini dinamik rivojlantirish masalalari yangicha konseptual yondashuvlarni talab etmoqda. Adabiyotlar tahlili natijalari 1-jadvalda umumlashtirildi.

Tadqiqotning metodologik asosini tizimli-funksional, strategik, kompetensiyaviy, andragogik va ma'lumotlarga asoslangan yondashuvlar tashkil etadi. Tizimli-funksional yondashuv maktabni o'zaro bog'liq resurslar, jarayonlar va natijalar majmui sifatida ko'rib chiqish imkonini bersa, strategik yondashuv maktab rivojlanishini uzoq muddatli maqsadlar va o'lchanadigan ko'rsatkichlar orqali loyihalashtirishni ta'minlaydi.

Tadqiqot jarayonida nazariy, empirik va matematik-statistik metodlar majmuasidan foydalanildi. Nazariy metodlar sifatida normativ-huquqiy hujjatlar va ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish, Buyuk Britaniya, Singapur va Finlandiya maktab sifatini boshqarish modellarini hamda ISO 21001:2018 standartini qiyosiy

1-jadval.

Ta'lim sifati menejmentiga oid asosiy nazariy yondashuvlar

Yondashuv	Namoyandalari	Asosiy g'oyasi	Maktab menejmenti uchun ahamiyati
Umumiy sifat menejmenti (TQM)	W.E.Deming, J.M.Juran, E.Sallis	Sifatni uzluksiz takomillashtirish, iste'molchiga yo'naltirilganlik	PDCA sikli asosida ichki sifat tizimini qurish
Natijalar bo'yicha boshqaruv	P.I.Tretyakov, M.M.Potashnik	Maqsad – resurs – natija nisbatini boshqarish	O'lchanadigan maqsadlar va KPI belgilash
O'rganuvchi tashkilot	P.Senge, M.Fullan	Jamoaviy o'rganish va boshqaruv madaniyatini o'zgartirish	Pedagogik jamoaning ichki motivatsiyasini kuchaytirish
Pedagogik liderlik	P.Hallinger, V.Robinson	Rahbarning ta'lim jarayoniga bevosita ta'siri	Direktorning dars sifati va o'qituvchi rivojiga e'tibori
Taqsimlangan liderlik	J.Spillane, A.Harris	Boshqaruv vakolatlarini jamoa bo'ylab taqsimlash	Metodbirlashmalar va tashabbus guruhlari rolini oshirish
Ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv	K.Schildkamp, J.MacBeath	Qarorlarni dalillar va monitoring natijalariga tayantirish	O'z-o'zini baholash va raqamli monitoringni joriy etish
Standartlashgan sifat tizimi	ISO 21001:2018	Ta'lim tashkilotlari uchun yagona boshqaruv tizimi talablari	Jarayonlarni hujjatlashtirish va audit qilish

o‘rganish, PISA 2025 va TALIS 2018 xalqaro tadqiqotlari ma’lumotlarini ikkilamchi tahlil qilish qo‘llanildi. Empirik metodlar maktablarning ichki boshqaruv hujjatlarini (yillik ish rejalari, ichki nazorat hisobotlari, pedagogik kengash bayonnomalari) kontent-tahlil qilish, maktab direktorlari, o‘rinbosarlari va o‘qituvchilar o‘rtasida anketa va intervyu o‘tkazish, boshqaruv jarayonlarini pedagogik kuzatish, ekspert baholash va pedagogik tajriba-sinovni o‘z ichiga oldi. Natijalarning ishonchliligi Styudent t-mezoni va foiz tahlili yordamida tekshirildi.

Tadqiqot uch bosqichda olib borildi. Aniqlovchi bosqichda maktab menejmentining real holati va muammolari o‘rganildi; shakllantiruvchi bosqichda uch bosqichli sifat menejmenti modeli va KPI tizimi tajriba maktablarida joriy etildi; umumlashtiruvchi bosqichda natijalar tahlil qilinib, ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

Tajriba-sinovga respublikamizning turli hududlarida joylashgan va ta’lim sifati ko‘rsatkichlari turlicha bo‘lgan maktablar jalb qilindi. Tajriba guruhidagi maktablarda boshqaruvga xalqaro standartlarga asoslangan “Strategik boshqaruv va KPI” tizimi hamda raqamli monitoring platformasi elementlari joriy etildi, nazorat guruhida esa maktab ma’muriyati an’anaviy rejaviy boshqaruv funksiyalarini davom ettirdi. Baholash mezonlari sifatida maktab ichki monitoringining shaffofligi, o‘qituvchilarning innovatsion faolligi, boshqaruv qarorlarining ma’lumotlarga asoslanganlik darajasi va o‘quvchilar o‘zlashtirish sifati dinamikasi qabul qilindi.

Olib borilgan tadqiqotlar va boshqaruv jarayonlarining ilmiy tahlili shuni ko‘rsatdiki, transformatsiya sharoitida maktab ta’limi sifati menejmentini takomillashtirish bir nechta konseptual yo‘nalishlarni qamrab oladi. Birinchi navbatda, maktab boshqaruvining an’anaviy funksional modeli (rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish, tahlil qilish) yangicha mazmun kasb etib, uning markaziga strategik rejalashtirish va taqsimlangan liderlik tamoyillari joylashmoqda.

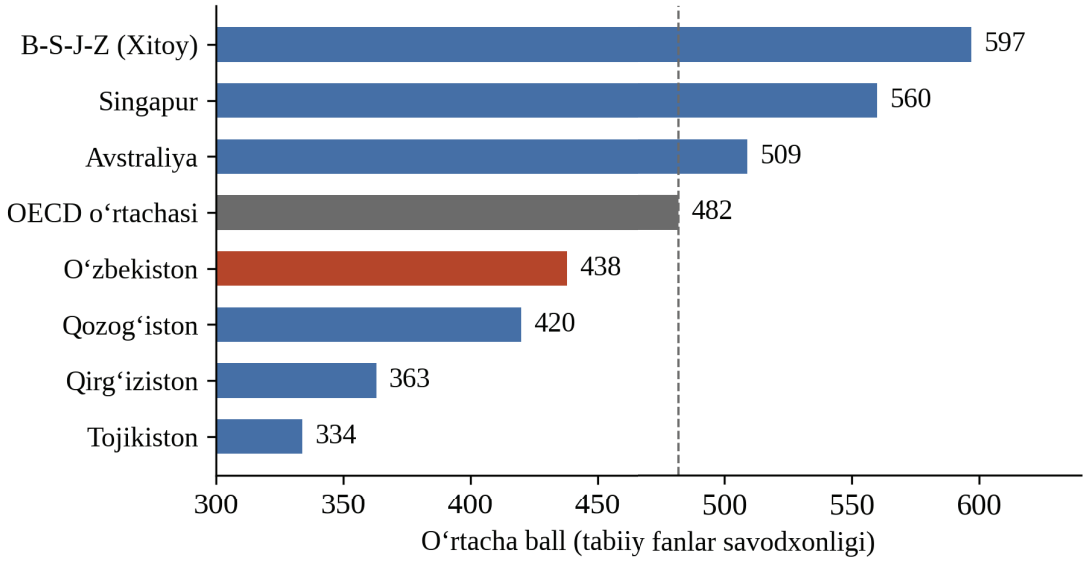
Xalqaro tajribalar tahlili rivojlangan ta’lim tizimlarida tashqi nazorat va maktabning o‘z-o‘zini baholash mexanizmlari o‘zaro uyg‘unlashtirilganini ko‘rsatdi. Buyuk Britaniyada 2025-yil noyabridan boshlab Ofsted inspeksiyasi yagona umumiy baho o‘rniga “hisobot kartalari”ga o‘tdi: maktab faoliyati inklyuzivlik, o‘quv dasturi va o‘qitish, erishilgan natijalar, davomat va xulq-atvor, shaxsiy rivojlanish va farovonlik, rahbarlik va boshqaruv kabi asosiy yo‘nalishlar bo‘yicha besh darajali shkalada baholanadi, bolalar xavfsizligini ta’minlash esa alohida “bajarilgan / bajarilmagan” tarzida qayd etiladi [28]. Singapurda 2000-yildan buyon qo‘llanilayotgan “Maktab mukammalligi modeli” (School Excellence Model) maktabning o‘z-o‘zini baholashi va davriy tashqi validatsiyani uyg‘unlashtiradi [25]. Finlandiyada esa 1990-yillar boshida maktab inspeksiyasi bekor qilinib, sifat menejmenti ishonchga asoslangan o‘z-o‘zini baholash va tanlanma milliy baholashlarga tayanadi [31]. M.Mourshed va hammuallifларining tadqiqotiga ko‘ra, eng ko‘p o‘sish ko‘rsatgan ta’lim tizimlari rivojlanish bosqichiga mos boshqaruv choralarini qo‘llagan va rahbarlik uzviyligini ta’minlagan [24]. Ushbu modellarning qiyosiy tavsifi 2-jadvalda keltirilgan.

PISA 2025 natijalari (1-rasm) yuqori natija ko‘rsatayotgan ta’lim tizimlari bilan O‘zbekiston o‘rtasidagi farqni aniq ko‘rsatib beradi. Singapur va Xitoyning B-S-J-Z hududlari eng yuqori natijalarni qayd etgan bo‘lsa, O‘zbekiston o‘quvchilarining matematika va o‘qish savodxonligi bo‘yicha natijalari xalqaro qiyosiy jadvallarga kiritilmagan [27]. Bu farqni qisqartirish maktab darajasida funksional savodxonlikka yo‘naltirilgan natijalar menejmentini joriy etishni taqozo etadi.

2-jadval.

Xorijiy davlatlarda maktab ta'limi sifatini boshqarish modellarining qiyosiy tavsifi

Davlat / model	Tashqi baholash	Ichki sifat mexanizmi	O'zbekiston uchun ahamiyatli jihati
Buyuk Britaniya (Ofsted, 2025)	Hisobot kartasi, 5 darajali shkala, yo'nalishlar kesimida baho	Maktab rivojlanish rejasi va o'z-o'zini baholash	Yagona baho o'rniga ko'p mezonli baholash
Singapur (School Excellence Model)	Davriy tashqi validatsiya	Imkoniyatlar va natijalar mezonlari bo'yicha o'z-o'zini baholash	Strategik rejalashtirish va natijalarni o'lchash madaniyati
Finlandiya	Maktab inspeksiyasi yo'q, tanlanma milliy baholash	Ishonchga asoslangan o'z-o'zini baholash, pedagog avtonomiyasi	O'qituvchi kasbiy mas'uliyati va avtonomiyasini kuchaytirish
ISO 21001:2018 (xalqaro standart)	Sertifikatlash auditi	Jarayonli yondashuv, dalillarga asoslangan qarorlar	Ichki jarayonlarni standartlashtirish

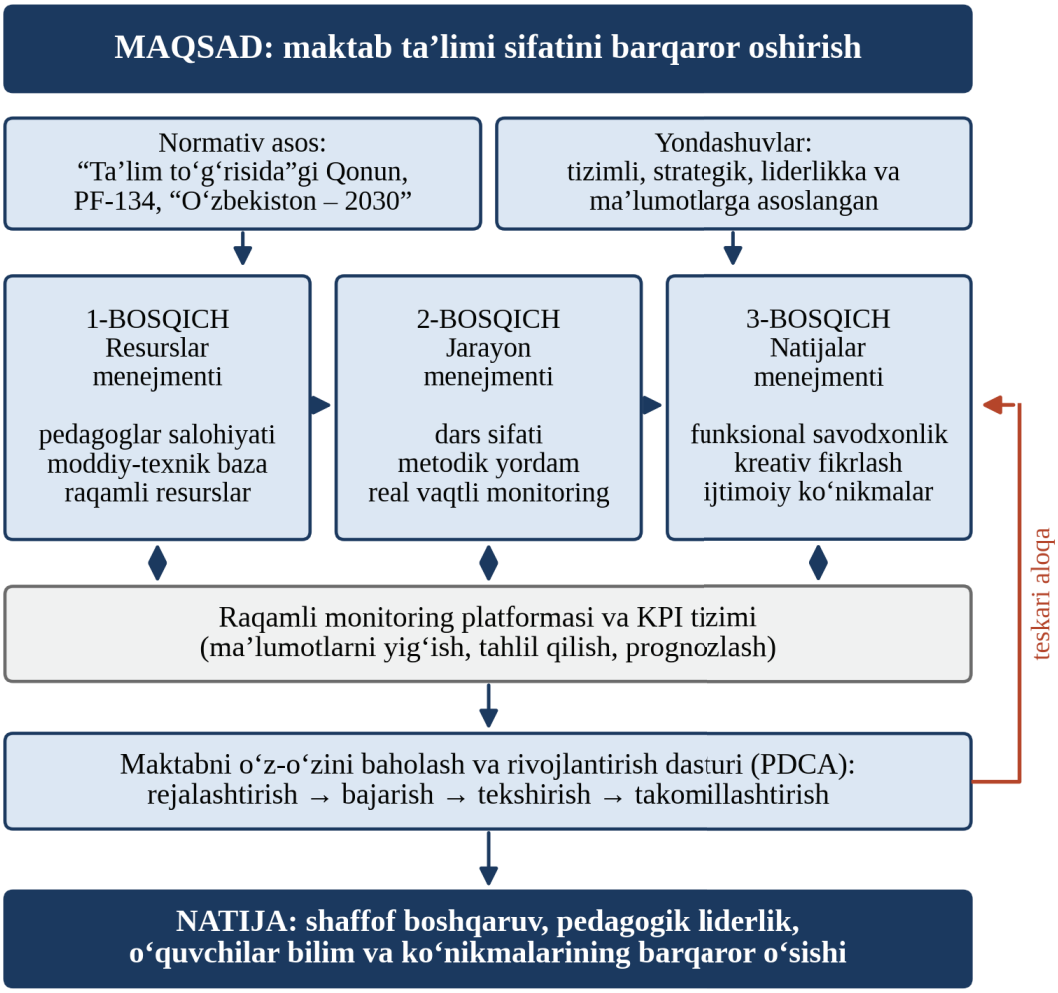


1-rasm. PISA 2025 tadqiqotida tabiiy fanlar savodxonligi bo'yicha o'rtacha ballar

Tadqiqot doirasida tajriba guruhidagi maktablarda ta'lim sifati menejmentini takomillashtirishning uch bosqichli innovatsion modeli ishlab chiqildi va sinovdan o'tkazildi (2-rasm). Modelning birinchi bosqichi – resurslar menejmenti transformatsiyasi bo'lib, unda maktabga jalb qilinayotgan inson resurslari (pedagoglar salohiyati), moddiy-texnik baza va raqamli resurslardan foydalanish samaradorligi tizimli baholanadi. Ikkinchi bosqich – jarayon menejmenti transformatsiyasi dars berish sifati, dars kuzatish tizimining nazorat xarakteridan metodik qo'llab-quvvatlash xarakteriga o'tishi hamda o'quvchilar davomati va o'zlashtirishini

real vaqt rejimida monitoring qilishni nazarda tutadi. Uchinchi bosqich – natijalar menejmenti transformatsiyasi faqat fan baholari bilan cheklanib qolmay, o‘quvchilarning funksional savodxonligi (PISA talablari asosida), kreativ fikrlashi va ijtimoiy ko‘nikmalari darajasini baholash tizimini joriy etishga qaratilgan.

islohot emas, balki chuqur pedagogik va psixologik jarayon ekanligini tasdiqlaydi. Mamlakatimiz maktab menejmentida ma’lum yutuqlarga erishilgan bo‘lsa-da, tizim samaradorligini cheklayotgan konseptual qarama-qarshiliklar hamon ko‘zga tashlanmoqda. Ulardan eng asosiysi – markazlashgan boshqaruv talablari bi-



2-rasm. Transformatsiya sharoitida maktab ta’limi sifati menejmentining uch bosqichli modeli

Modelning amaliy ishlashi maktab faoliyatini o‘lchanadigan ko‘rsatkichlar orqali baholashga asoslanadi. Shu maqsadda xalqaro tajriba va ISO 21001:2018 standarti [20] tamoyillariga tayangan holda maktab ta’limi sifati menejmentining KPI tizimi ishlab chiqildi (3-jadval).

Tadqiqot natijalari maktab boshqaruvini transformatsiya qilish shunchaki ma’muriy

lan maktablarning real ehtiyojlari o‘rtasidagi nomuvofiqlikdir.

Ta’lim sifati menejmentini takomillashtirish uchun maktab direktorlarining vakolatlarini kengaytirish va ularni haqiqiy “menejer-lider” sifatida shakllantirish talab etiladi. Bu muammo xalqaro miqyosda ham mavjud: TALIS 2018 ma’lumotlariga ko‘ra, OECD mamlakatlarida maktab rahbarlari ish vaqti-

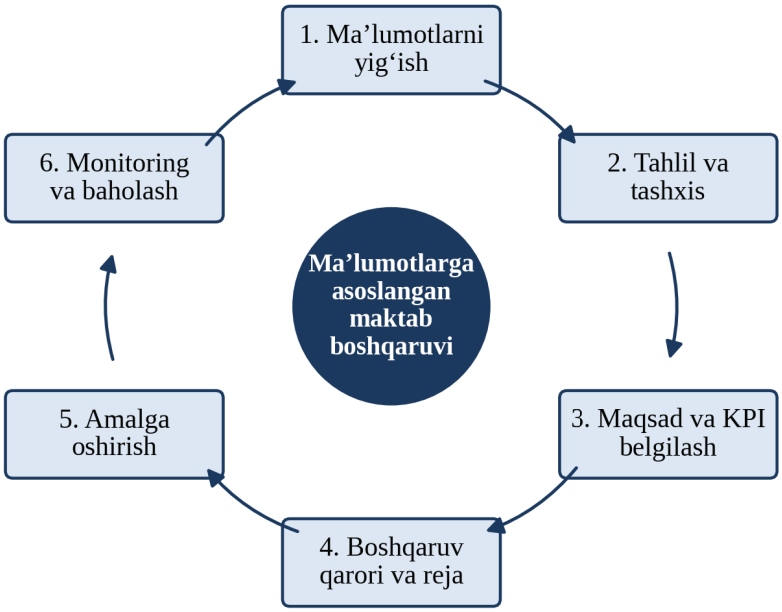
3-jadval.

Maktab ta'limi sifati menejmentining samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) tizimi

Blok	Mezon	Ko'rsatkich (indikator)	Ma'lumot manbai
Resurslar	Pedagog kadrlar salohiyati	Oliy va birinchi toifali pedagoglar ulushi; yillik malaka oshirish qamrovi (%)	Kadrlar hisoboti
	Raqamli infratuzilma	Internetga ulangan o'quv xonalari ulushi; elektron resurslardan foydalanish darajasi (%)	Maktab pasporti, platforma
Jarayon	Dars sifati	Metodik qo'llab-quvvatlashga yo'naltirilgan dars kuzatuvlari ulushi (%)	Kuzatuv varaqalari
	Monitoring shaffofligi	O'z vaqtida kiritilgan davomat va baho ma'lumotlari ulushi (%)	Elektron jurnal
Natijalar	Funksional savodxonlik	PISA tipidagi topshiriqlarni bajarish ko'rsatkichi (%)	Ichki monitoring testlari
	Shaxsiy rivojlanish	Loyiha, tanlov va to'garaklarda ishtirok etgan o'quvchilar ulushi (%)	Tarbiyaviy ish hisoboti
Boshqaruv	Qarorlar asoslanganligi	Monitoring ma'lumotlariga tayangan boshqaruv qarorlari ulushi (%)	Pedagogik kengash bayonnomalari
	Jamoatchilik ishtiroki	Ota-onalar va vasiylik kengashi qoniqish darajasi (ball)	So'rovnoma

ning o'rtacha atigi 16 foizini o'quv dasturi va o'qitishga oid vazifalarga sarflaydi, vaqtining qariyb yarmi esa ma'muriy va rahbarlik vazifalari hamda yig'ilishlarga to'g'ri keladi [26]. B.Pont va hammualliflari ham maktab rahbarlari mas'uliyatini qayta belgilash va boshqaruvni taqsimlashni rahbarlik sifatini oshirishning asosiy siyosiy yo'nalishlari sifatida ko'rsatadi [29]. Aksariyat mahalliy maktab rahbarlari ham o'z vaqtining katta qismini xo'jalik ishlari, rasmiy hisobotlarni to'ldirish va tashqi tekshiruvlarga tayyorgarlikka sarflamoqda. Natijada, ta'lim sifatining yuragi hisoblangan pedagogik jarayonni kuzatish, o'qituvchilar bilan individual ishlash va innovatsiyalarni joriy etishga vaqt yetishmaydi. V.Robinson va hammualliflarining xulosalarini inobatga olsak [30], muammoning pedagogik yechimi ma'muriy-xo'jalik boshqaruvini professional menejerlarga (ijrochi direktorlarga) topshirib, asosiy rahbarga "pedagogik lider" (instructional leader) sifatida faoliyat yuritishi uchun sharoit yaratishdan iborat.

Shuningdek, maktab ichki sifat menejmentida raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasini oshirish zarur. Bugungi kunda mavjud elektron platformalar ko'p hollarda faqat statistik ma'lumotlarni yig'ish (davomat, joriy baholar) vazifasini bajarmoqda. Haqiqiy sifat menejmenti esa ushbu ma'lumotlarni tahlil qilib, prognozlashni talab etadi: tizim qaysi sinfda yoki qaysi fandan o'zlashtirish pasayib borayotganini oldindan aniqlashi va maktab rahbariga metodik tavsiya berishi lozim. K.Schildkamp va hammualliflari ta'kidlaganidek, ma'lumotlardan samarali foydalanish rahbar va pedagoglarning ma'lumotlar savodxonligini rivojlantirishni ham talab qiladi [33]. Taklif etilayotgan ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv sikli 3-rasmda tasvirlangan.



3-rasm. Maktabda ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv sikli

Tadqiqot davomida aniqlangan an’anaviy va transformatsion boshqaruv modellari o‘rtasidagi farqlar 5-jadvalda umumlashtirildi. Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, transformatsion model nazoratdan qo‘llab-quvvatlashga, taxminlardan dalillarga va yakka boshqaruvdan jamoaviy mas’uliyatga o‘tishni nazarda tutadi.

Tadqiqot natijalari asosida transformatsiya sharoitida maktab ta’limi sifati menejmentini takomillashtirishning quyidagi pedagogik tamoyillari aniqlandi:

Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv tamoyili: har bir boshqaruv qarori taxminlarga emas, balki real ichki monitoring va test

4-jadval.

Maktab ta’limi sifatini boshqarishning an’anaviy va transformatsion modellari qiyosiy tavsifi

Parametr	An’anaviy model	Transformatsion model
Boshqaruv maqsadi	Rejalar va ko‘rsatmalar ijrosini ta’minlash	O‘quvchilar natijalarining barqaror o‘sishi
Nazorat xarakteri	Tekshiruv va kamchiliklarni aniqlash	Metodik qo‘llab-quvvatlash va rivojlantirish
Qaror qabul qilish asosi	Tajriba va subyektiv baho	Monitoring ma’lumotlari va KPI tahlili
Direktorning roli	Ma’mur va xo‘jalik rahbari	Pedagogik lider va strateg
O‘qituvchining roli	Ko‘rsatmalar ijrochisi	Boshqaruv jarayonining faol ishtirokchisi
Baholash obyekti	Asosan fan baholari	Funksional savodxonlik va ko‘nikmalar
Axborot tizimi	Statistik hisobot yig‘ish	Tahlil va prognozlash
Jamoatchilik ishtiroki	Rasmiy, cheklangan	Vasiylik kengashlari orqali muntazam

sinovlari natijalarining chuqur statistik tahliliga tayanishi shart.

Motivatsion menejment tamoyili: o'qituvchilar jamoasini nazorat orqali qo'rqitish emas, balki ularning kasbiy o'sishini ta'minlash, KPI ko'rsatkichlari asosida shaffof rag'batlantirish tizimini yo'lga qo'yish.

Moslashuvchanlik va ochiqlik tamoyili: maktab tashqi muhit o'zgarishlariga (ota-onalar talabi, mehnat bozori ehtiyojlari) tezkor munosabat bildira olishi, jamoatchilik boshqaruvi (vasiylik va kuzatuv kengashlari) rolini kuchaytirishi.

Tadqiqotning ayrim cheklovlarini ham qayd etish lozim. Tajriba-sinov muayyan hududlardagi maktablar bilan cheklangan bo'lib, taklif etilgan modelning uzoq muddatli ta'sirini aniqlash uchun bir necha o'quv yili davomida monitoring olib borish zarur. Bundan tashqari, O'zbekistonning PISA 2025 dagi matematika va o'qish savodxonligi natijalari xalqaro jadvallarga kiritilmaganligi xalqaro qiyosiy tahlil imkoniyatlarini cheklaydi.

Xulosa. Transformatsiya sharoitida umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ta'lim sifati menejmentini takomillashtirish ta'lim islohotlarining muvaffaqiyatini belgilovchi strategik poydevordir. Olib borilgan ilmiy-pedagogik tahlillar va tajriba-sinov natijalari asosida quyidagi xulosalar shakllantirildi:

1. Maktab ta'limi sifati menejmenti dinamik tizim bo'lib, u an'anaviy nazorat shakllaridan strategik boshqaruv, o'z-o'zini baholash va raqamli monitoring modellariga o'tishni taqozo etadi. Zamonaviy maktab menejmentining maqsadi xatolarni qidirish emas, balki ularning oldini oluvchi pedagogik muhitni yaratishdir.

2. Xalqaro tajribalar (Buyuk Britaniya, Singapur, Finlandiya) tahlili shuni ko'rsatadiki, sifat menejmentining eng yuqori samaradorligi maktab rahbarlariga akademik va moliyaviy mustaqillik berilganda, faoliyat aniq samaradorlik ko'rsatkichlari bilan ko'p mezonli baholanganda hamda boshqaruvga taqsimlangan liderlik tatbiq etilganda namoyon bo'ladi.

3. Taklif etilgan resurslar, jarayon va natijalar menejmentini qamrab oluvchi uch bosqichli model va unga mos KPI tizimi maktabning ichki resurslarini to'liq safarbar etish, boshqaruv jarayonlarining shaffofligini ta'minlash hamda o'quvchilarning akademik bilimlari bilan birga funksional savodxonligi va hayotiy ko'nikmalarini oshirishga xizmat qiladi.

4. PISA 2025 va TALIS 2018 ma'lumotlari maktab rahbarining pedagogik liderlik roli va ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv madaniyati O'zbekiston maktablarida ta'lim sifatini xalqaro darajaga yaqinlashtirishning hal qiluvchi omillari ekanini tasdiqlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. O'RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5712-son Farmoni. 2019-yil 29-aprel.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son Farmoni. 2022-yil 28-yanvar.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida"gi PF-134-son Farmoni. 2022-yil 11-may.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining ""O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risida"gi PF-158-son Farmoni. 2023-yil 11-sentabr.
6. Djurayev R.X., Turg'unov S.T. Ta'lim menejmenti. – Toshkent: Voris-nashriyot, 2012. – 304 b.
7. Otamurodov G'.R. Oliy ta'lim muassasalari rahbar kadrlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning integrallashgan axborot-metodik tizimini takomillashtirish: ped. fan. bo'yicha fals. dokt. (PhD) diss. avtoref. – Toshkent, 2019.

8. Qurbonov Sh.E., Seytxalilov E.A. Ta'lim sifatini boshqarish. – Toshkent: Turon-Iqbol, 2006.

9. Xodjayev B.X. Umumiy pedagogika nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: Sano-standart, 2017. – 416 b.

10. Иноятов У.И. Теоретико-методологические основы управления качеством образования в профессиональном колледже: дис. … д-ра пед. наук. – Ташкент, 2003.

11. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр "Педагогический поиск", 2000.

12. Поташник М.М. Управление качеством образования. – М.: Педагогическое общество России, 2000.

13. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента. – М.: Новая школа, 1997.

14. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами. – М.: Владос, 2002.

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

16. Deming W.E. Out of the Crisis. – Cambridge, MA: MIT Press, 1986.

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

18. Hallinger P. Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership // Cambridge Journal of Education. – 2003. – Vol. 33, No. 3. – P. 329–352.

19. Harris A. Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential. – Thousand Oaks: Corwin, 2014.

20. ISO 21001:2018. Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use. – Geneva: ISO, 2018.

21. Juran J.M. Juran on Quality by Design. – New York: Free Press, 1992.

22. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited // School Leadership & Management. – 2020. – Vol. 40, No. 1. – P. 5–22.

23. MacBeath J. Schools Must Speak for Themselves: The Case for School Self-Evaluation. – London: Routledge, 1999.

24. Mourshed M., Chijioke C., Barber M. How the World's Most Improved School Systems Keep Getting Better. – London: McKinsey & Company, 2010.

25. Ng P.T. Learning from Singapore: The Power of Paradoxes. – New York: Routledge, 2017.

26. OECD. TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. – Paris: OECD Publishing, 2019.

27. OECD. PISA 2025 Results (Volume I): Future-Ready Students. – Paris: OECD Publishing, 2026. – https://doi.org/10.1787/73451bc5-en

28. Ofsted. Education inspection framework: for use from November 2025. – London: GOV.UK, 2025.

29. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. – Paris: OECD Publishing, 2008.

30. 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. – Vol. 44, No. 5. – P. 635–674.

31. Sahlberg P. Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? – New York: Teachers College Press, 2021.

32. Sallis E. Total Quality Management in Education. 3rd ed. – London: Kogan Page, 2002.

33. Schildkamp K., Lai M.K., Earl L. (eds.). Data-based Decision Making in Education: Challenges and Opportunities. – Dordrecht: Springer, 2013.

34. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. – New York: Doubleday, 1990.

35. Spillane J.P. Distributed Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

36. West-Burnham J. Managing Quality in Schools. 2nd ed. – London: Pitman Publishing, 1997.