



УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЗАРУРИЯТИ

Абдинабиева Азиза Рахимжон қизи

ХалқХалқаро Нордик университети таянч докторанти

Email: a.abd@nordicuniversity.org

DOI: https://doi.org/10.55439/EIT/vol13_iss5/714

Аннотация

Мазкур мақола умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг долзарблигини менежмент ва иқтисодиёт призмаси орқали таҳлил қилади. Унда таълим хизматлари маркетинги, ижтимоий-психологик оптимизация ва стратегик бошқарув каби асосий йўналишлар ўрганилган. Тадқиқот адабиётлар таҳлили, эмпирик маълумотлар ва амалий тажрибалар натижаларига асосланади. Мақолада бошқарув самарадорлигини ошириш, педагогик кадрларнинг касбий компетенцияларини ривожлантириш, таълим муассасаларининг рақобатбардошлигини ошириш ҳамда ўқувчиларнинг ўқув натижалари ва психологик ҳолатини яхшилаш бўйича илмий асосланган хулосалар ва амалий тавсиялар берилган. Умумий ўрта таълим тизимида инновацион бошқарув усуллари жорий этишнинг зарурияти алоҳида таъкидланади.

Таянч сўзлар: Умумий ўрта таълим, Бошқарув тизими, Маркетинг хизматлари, Дизайнерлик тафаккури, Стратегик бошқарув, Ижтимоий капитал, Бошқарув компетенцияси, Таълим сифати.

Аннотация

Данная статья анализирует актуальность совершенствования системы управления в учреждениях общего среднего образования через призму менеджмента и экономики. В ней исследуются ключевые направления, такие как маркетинг образовательных услуг, социально-психологическая оптимизация и стратегическое управление. Исследование основано на анализе литературы, эмпирических данных и результатах практических экспериментов. В статье представлены научно обоснованные выводы и практические рекомендации по повышению эффективности управления, развитию профессиональных компетенций педагогических кадров, улучшению конкурентоспособности образовательных учреждений, а также повышению успеваемости учащихся и их психологического состояния. Особое внимание уделяется необходимости внедрения инновационных методов управления в систему общего среднего образования.

Ключевые слова: Общее среднее образование, Система управления, Маркетинговые услуги, Дизайнерское мышление, Стратегическое управление, Социальный капитал, Управленческая компетенция, Качество образования.

Abstract

This article analyzes the urgency of improving the management system in general secondary education institutions through the lens of management and economics. It explores key areas such as educational services marketing, socio-psychological optimization, and strategic management. The research is based

on literature analysis, empirical data, and practical experiment results. The article provides scientifically grounded conclusions and practical recommendations for enhancing management effectiveness, developing pedagogical staff's professional competencies, improving the competitiveness of educational institutions, and boosting student academic performance and psychological well-being. Special emphasis is placed on the necessity of implementing innovative management methods in the general secondary education system.

Keywords: General Secondary Education, Management System, Marketing Services, Design Thinking, Strategic Management, Social Capital, Managerial Competence, Quality of Education.

Кириш

Замонавий дунёда таълим тизимининг ривожланишида, айниқса иқтисодий ривожланган мамлакатларда, таълим муассасаларининг ташкилий мувофиқлиги ва стратегик ривожланишига катта аҳамият берилмоқда. Таълим тизими шахснинг имкониятлари ва эҳтиёжларини ҳар қачонгидан ҳам кўпроқ ҳисобга олиши керак. Бозор муносабатлари шароитида таълим соҳаси хизматларини қайта тузиш объектив заруратга айланмоқда. Шу муносабат билан, халқ таълими тизимида замонавий илмий-тадқиқот ва инновацион фаолият ютуқларини жорий этишнинг самарали механизмларини яратиш, ёшларни мақсадли тарбиялаш, уларни мактаб давридан бошлаб танлаб олиш ва олий ўқув юртларига кейинги қабул қилишнинг самарали механизмларини жорий этиш каби муҳим вазифаларга маркетинг хизматлари[6] йўналтирилган.

Мазкур вазифалар халқ таълими тизими бошқарувида маркетинг хизматлари фаолиятини жорий этишни ва унда ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштиришни тақозо этади. Аммо, мавжуд тадқиқотлар таҳлили шуни кўрсатадики, халқ таълими тизими бошқаруви самарадорлигини оширишда маркетинг хизматларини ташкил этиш механизмининг такомиллаштириш масалалари, шунингдек, бошқарув фаолияти натижаларининг самарадорлик кўрсаткичларини маркетинг тамойиллари асосида аниқлаш масалалари етарлича ўрганилмаган, бу эса ушбу йўналишда илмий-тадқиқот ишларини янада кучайтиришни талаб қилади[1].

Умумий ўрта таълим мактаблари таълим тизимининг турли компонентларининг хилма-хиллиги, бир вақтнинг ўзида икки объектни – «педагог-ҳодимлар» ва «ўқувчилар»ни бошқарув субъекти сифатида бошқаришнинг мураккаблиги замонавий таълим менежеридан бошқарув фаолияти ва даражасини тўғри тушунишни ҳамда мувофиқлаштириш компетенциясини талаб қилади. Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган туб ўзгаришлар ва ислохотлар, янги Ўзбекистон ва Учинчи Ренессанснинг барпо этиш мақсадида, халқ таълими тизимида замон талабларига тўлиқ жавоб берадиган рақобатбардош ва малакали кадрларга бўлган эҳтиёжнинг ўзлуксиз такомиллашувини, уларнинг бошқарув компетенциясини талаб қилади.

Тадқиқот мақсади умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича илмий асосланган ёндашувлар ва амалий тавсияларни ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқот вазифалари:

1. Таълимда маркетинг хизматларини ташкил этиш ва бошқаришнинг назарий-методологик асослари ҳамда ўзига хос хусусиятлари мазмунини аниқлаш, ўрганиш ва умумлаштириш.

2. Халқ таълими тизими бошқарув кадрларининг билим, кўникма, малака ва компетенцияларига бўлган талабларни таълимда маркетинг хизматлари механизмини жорий этиш асосида такомиллаштириш.

3. Умумий ўрта таълим мактабларини бошқариш тизимини оптималлаштиришга таъсир этувчи ижтимоий-психологик технологияларни аниқлаш ва илмий асослаш.

4. Умумий ўрта таълим мактабларининг турли даражадаги бошқарув кадрларининг етакчи индивидуал-типологик хусусиятлари, шахс йўналганлиги, психоэмоционал ҳолатларини эмпирик ўрганиш.

5. Умумий ўрта таълим мактабларида стратегик бошқарувнинг педагогик салоҳияти ва жараёнларини такомиллаштириш.

6. Ижтимоий капитални ривожлантириш асосида таълим ташкилотини бошқаришнинг ташкилий-педагогик таъминотини ишлаб чиқиш, апробациядан ўтказиш ва унинг самарадорлигини тажриба-синов йўли билан исботлаш.

Адабиётлар таҳлили:

Таълимда маркетинг хизматларини ташкил этиш бўйича жаҳонда ва МДҲ мамлакатларида кўплаб тадқиқотлар ўтказилган. Жумладан, С.А.Беляков, А.П.Панкрухин, Ф.К.Перегудова, О.В.Сагинова, В.А.Сластенин каби олимлар таълимда маркетинг ва маркетинг хизматларининг назарий, методологик ва ўзига хос хусусиятларини ўрганган[4].

Ўзбекистонда К.Х.Абдурахмонов, Г.Н.Ахунова, Х.П.Абулкосимов, С.С.Гуломов, М.Мирзакаримова, Д.Х.Набиев, Д.Н.Рахимова, М.Х.Саидова, М.М.Ташходжаев каби олимлар педагогик кадрларнинг касбий фаолиятга тайёргарлиги ва компетентлигини ривожлантириш масалаларини тадқиқ қилганлар[1].

А.Бекмуродов, Ж.Жалолов, Д.Мухитдинов, Д.Рахимова, Г.Саъдуллаева, С.Салимов, А.Солиев, С.Усмонов, Д.Эргашходжаева, М.Косимова эса таълим хизматлари бозорининг иқтисодий таҳлили ва унинг ривожланиши, маркетинг стратегияси ва инновацион маркетинг масалалари бўйича илмий изланишлар олиб борганлар.

Умумий ўрта таълим мактаблари бошқарув тизимини оптималлаштиришнинг ижтимоий-психологик хусусиятларини ўрганиш бўйича А.М.Махмудов, И.И.Махмудов, Д.Г.Мухамедова, А.С.Назаров, Н.А.Рузикулов, Э.Н.Саттаров, О.Р.Шамиева, А.М.Шоназаров, О.Е.Хайитов, Э.Г.Гозиев каби олимлар юқори малакали раҳбар кадрларнинг касбий компетенцияларини ўқитиш ва ривожлантириш, келажакдаги раҳбарларни касбий бошқарув фаолиятига тайёрлаш, малакасини ошириш, танлаш масалаларини тадқиқот мақсади сифатида қабул қилганлар[2]. Бироқ, Ўзбекистон психология фани доирасида умумий ўрта таълим мактаблари бошқарув тизимини оптималлаштиришнинг ижтимоий-психологик хусусиятлари махсус комплекс тадқиқот сифатида ўрганилмаган.

Стратегик бошқарув муаммолари Р.Х.Джуроев, С.Т.Тургунов, Р.Ш.Ахлидинов, М.У.Ахмедов, У.Ш.Бегимкулов, Р.А.Фатхутдинов, У.И.Иноятов, С.С.Гуломов,

М.Шарифхужаев, Н.Комилов, В.М.Каримова, Ш.М.Зуфаров, Ш.Пулатов [9] каби маҳаллий олимлар томонидан ўрганилган. МДХ олимларидан П.Ф.Анисимов, А.С.Болшаков, О.С.Виханский, В.И.Зверева, А.Т.Зуб, Ю.А.Конаржевский, Н.В.Кухарев, В.С.Решетко кабилар[8] таълимда стратегик бошқарув масалаларига эътибор қаратганлар. Ижтимоий капитал муаммолари билан П.Бурдьё, Ж.Коулман, Р.Патнэм, Ф.Фукуяма, К.М.Ушаков, П.Н.Шихирев, Н.Е.Тихонова[9] каби хорижий олимлар шуғулланган. Бироқ, таълим ташкилотини ижтимоий капитални ривожлантириш асосида бошқариш муаммоси, шунингдек, ижтимоий капиталнинг педагогларнинг ички мотивацияси ва фаолият натижалари билан алоқаси илмий адабиётларда етарлича акс эттирилмаган.

Тадқиқот методологияси

Тадқиқот комплекс ёндашувга асосланган бўлиб, назарий таҳлил, эмпирик текширишлар ва кейс-стади элементларини ўз ичига олади.

1. Назарий-методологик таҳлил: Таълим тизимини бошқаришнинг илмий-методик ва назарий адабиётлари, Ўзбекистон Республикасининг таълимга оид норматив-ҳуқуқий ҳужжатлари қиёсий таҳлил қилинди. Шунингдек, шарқ мутафаккирларининг бошқарув фаолиятига оид қарашлари, корейс олимларининг "классик ёндашув" ва "бихевиористик ёндашув"лари, "тизимли ёндашув" ва "феноменологик ёндашув" мактабларининг қарашлари ўрганилди[4].

2. Эмпирик тадқиқот методлари:

- *Маркетинг хизматларини ўрганишда*: Педагогик кузатув, сўровнома, интервью, моделлаштириш, тажриба-синов ишлари, математик-статистик қайта ишлаш ва таҳлил методларидан фойдаланилди. Тадқиқот объекти А.Авлоний номидаги педагогларни касбий ривожлантириш ва янги методикаларга ўргатиш миллий-тадқиқот институти тингловчилари, Тошкент шаҳри, Тошкент ва Фарғона вилоятларидаги 30 дан ортиқ халқ таълими муассасалари раҳбарлари бўлди[1].

- *Ижтимоий-психологик хусусиятларни аниқлашда*: О.Э.Хайитов ва С.Х.Эргашева томонидан ишлаб чиқилган «Мактаб бошқарув тизимини оптималлаштиришнинг ижтимоий-психологик хусусиятларини аниқлаш» сўровномаси, В.Смекаль ва М.Кучеранинг модификацияси асосида «Шахс йўналганлигини аниқлаш» методикаси, Лири-Собчик модификацияси асосида «Шахслараро муносабатларни интерперсонал диагностикаси» методикаси, Курганский-Немчин модификацияси асосида «Психик фаоллик, қизиқиш, эмоционал ритм, зўриқиш ва комфорт диагностикаси» методикаси, Ж.Роттер модификацияси асосида «Субъектив назорат даражаси» сўровномаси қўлланилди.

- *Стратегик бошқарувни такомиллаштиришда*: Педагогик кузатув, суҳбат, моделлаштириш, лойиҳалаштириш, диагностика, тест синовлари, педагогик эксперимент-синов ишлари, маълумотларни тўплаш, назарий таққослаш, эксперт баҳолаш, умумлаштириш ва статистик қайта ишлаш методларидан фойдаланилди. Тошкент шаҳрининг 218, 328-сонли, Тошкент вилоятининг Зангиота туманидаги 8, 14-сонли, Сирдарё вилояти Гулистон шаҳридаги 10, 16-сонли умумтаълим мактабларидан 360 нафар педагогик ходим тадқиқот объекти бўлди[3].

- *Ижтимоий капитални ривожлантиришда*: К.М.Ушаковнинг тармоқ таҳлили методи, Кураторлик методикаси ва А.В.Сперанскийнинг микросоциологик мониторинги интеграциялашган ҳолда қўлланилди. Бу методлар педагогларнинг касбий ҳамкорлигини диагностика қилиш, ижтимоий алоқаларни шакллантириш ва ўқувчиларнинг эмоционал ҳолатини баҳолашга хизмат қилди[7]. Тадқиқот Красноярск шаҳридаги 82-сонли ўрта мактабда ўтказилди.

Таҳлил ва натижалар

Олиб борилган тадқиқотлар натижасида умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича муҳим хулосаларга келинди.

1. Таълимда маркетинг хизматларини ташкил этиш ва бошқариш:

✓ Таълимда маркетинг хизматлари таълим хизматларига бўлган талаб бозорини ўрганиш ва ривожлантириш, қулай таълим муҳитини яратиш ва яратилган таълим муҳитига бўлган талабни рағбатлантиришга қаратилган фаолиятдир.

✓ Маркетинг хизматларини самарали ташкил этиш унинг қоидалари, тамойиллари, усуллари ва шаклларида фойдаланишни тақозо этади. Усуллар қаторига таҳлил, сўровнома, мониторинг, режалаштириш, башорат қилиш, ахборот, PR ва реклама, тарғибот ва тадқиқот киради.

✓ Таълим муассасасининг рақобат курашидаги муваффақиятини таъминловчи омилларга раҳбар, мутахассис ва ходимларнинг касбий тайёргарлик даражаси, тақдим этилаётган таълим хизматларининг хилма-хиллиги, ихтисослашувнинг мавжудлиги, ахборот технологияларини қўллаш, методик, моддий-техник, кадрлар ва молиявий таъминот, таълим хизматларининг юқори сифати киради.

✓ Тажриба-синов ишлари раҳбарларда маркетинг хизматларини ташкил этиш учун зарур билимларга эҳтиёж мавжудлигини кўрсатди. Шунингдек, умумий ўрта таълим мактабларида малакали кадрлар билан таъминлаш, ўқув-методик таъминот ва моддий-техник базадаги муаммолар аниқланди. Математик-статистик таҳлил натижаларига кўра, экспериментал гуруҳларда стратегик бошқарув самарадорлиги бўйича 15% га юқори натижа қайд этилди[4].

2. Ижтимоий-психологик оптимизация:

✓ Умумий ўрта таълим мактабларида бошқарувнинг шартли равишда тўрт даражаси фарқланди;

✓ Дизайнерлик тафаккури технологиялари («Double Diamond», «Empathy Map», «Customer Journey Map», «Point-of-View», «Six Hats») бошқарув тизимини оптималлаштиришда самарали эканлиги асосланди[2]. Ушбу технологияларнинг самарадорлигини баҳолашда «юзабилити» методидан фойдаланиш зарурлиги қайд этилди.

✓ Мактаб раҳбарининг бошқарув услуги «Қизил» тоифадаги мактабларда носоғлом муҳитнинг кучайиши умумий кўрсаткичларга салбий таъсир кўрсатади[5].

3. Стратегик бошқарув:

✓ Стратегик режалаштириш бошқарув фаолияти субъектларининг самарали бошқаруви ва мувофиқлаштирилиши, мақсадларга эришиш, назорат ва баҳолаш учун муҳим аҳамиятга эга.

✓ Умумий ўрта таълим мактабларининг стратегик мақсадларига кўра, унинг ҳар бир субъекти фаолиятини режалаштириш ва мувофиқлаштириш зарур.

✓ Ишлаб чиқилган жараён модели стратегияни амалга конвертация қилиш босқичлари ва функцияларини ифодалайди[5].

4. Ижтимоий капитални ривожлантириш асосида бошқарув:

✓ Ижтимоий капитал ўқув муҳитида ишонч, содиқлик ва ҳамкорликни шакллантиради; инсон капитали билан уйғун ҳолда жамоа натижаларини кўтаради.

✓ Тармоқ таҳлили, Кураторлик методикаси ва микросоциологик мониторинг интеграцияси[7], касбий ҳамкорлик ва ўқув натижаларини яхшилашга хизмат қилади.

Хулоса ва таклифлар

Умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича ўтказилган илмий-назарий ва методик-амалий тадқиқотлар[6] натижалари шуни кўрсатадики, самарали бошқарув моделини барпо этиш учун маркетинг хизматларини тўғри ташкил этиш, лидерлик компетенцияларини ривожлантириш, ижтимоий-психологик муҳитни соғломлаштириш, стратегик режалаштириш ва рақамли ечимларни интеграция қилиш бир вақтнинг ўзида ва узвий амалга оширилиши лозим. Қўйида ҳар бир асосий йўналиш бўйича кенгайтирилган хулосалар келтирилади.

1. Жаҳон амалиётида маркетинг хизматларининг ўрни ва ахамияти.

Халқаро тажриба таҳлили таълим муассасаларида маркетинг функциялари (талабни ўрганиш, бўлим/йўналиш позициялаш, фойдаланувчи тажрибасини бошқариш, коммуникация ва бренд)ни жорий этиш бошқарув натижавийлигини яхшилашни тасдиқлайди[6]. Маркетинг хизматлари орқали:

- таълимга бўлган ҳудудий талаб, ота-она кутилмалари ва меҳнат бозори сигналлари мунтазам мониторинг қилинади;

- қабул сиёсати, вариатив ўқув дастурлари ва қўшимча таълим хизматлари («клублар», «масофавий модуллар») мослаштирилади;

- мактаб жозибадорлиги ва рақобатбардошлиги ошади (ариза/жой индекси, NPS орқали ўлчанади). Бунда бошқарув маркази учун асосий риск – «қоғозбозлик» ва натижа ўрнига фақатчилик кампанияларини кўпайтириш хавфидир. Шунинг учун маркетинг KPI'лари (масалан, **Мактабга талаб индекси**, Ота-она **NPS**) таълим сифати индикаторлари билан биргаликда баҳоланиши шарт.

2. Раҳбар ходимлар компетенциялари, ҳамкорлик муҳити ва мониторинг.

Мазкур тадқиқотлар раҳбар кадрлар компетенциялари (стратегик фикрлаш, маълумотга асосланган қарор, жамоани ривожлантириш, ўз-ўзини рефлексия)ни тизимли такомиллаштириш зарурлигини кўрсатди[6]. Таҳлиллар шуни англатадики:

- касбий ривожланиш (PD) дастурлари «кеистадилар + коучинг + иш жойидаги амалиёт» учлигига қурилганда, реал мактаб натижаларига таъсири сезиларли бўлади;

- туман/шахар даражасида **ҳамкорлик платформалари** (методик бирлашмалар, мактаблар кластери) орқали ресурс ва тажриба алмашинуви тезлашади;

- маркетинг мониторинги EMIS/HRMS маълумотлари билан интеграция қилинса, қарорлар тезлиги ва аниқлиги ортади.

Ижро интизоми учун мезонлар: **EMIS маълумотини өз вақтида топшириш $\geq 98\%$, PD режаси бажарилиши $\geq 90\%$, айланиш (turnover) $\leq 8-10\%$.**

2. Лидерлик услуги, услубий бирлашмалар ва директор ўринбосарларининг роли.

Эмпирик натижалар мактаб раҳбарининг услуги, услубий бирлашмаларнинг иш услуги ва директор ўринбосарларининг позицияси мактабнинг асосий кўрсаткичларига (даволат, имтиҳон натижалари, интизом, ота-она қониқиши) бевосита таъсир қилишини тасдиқлайди[6]. Самарали мактабларда:

- директор стратегик мақсадни аниқ белгилайди, вазифаларни метрикали режаларга ёйади ва жамоани «масъулиятли автономия» асосида ҳимоя қилади;
- услубий бирлашмалар **дескриптив кузатувлар** эмас, ишончли **дезагрегат KPI** (фан, синф, жинс, тил) билан ишлайди;
- директор ўринбосарлари «операцион лидерлар» сифатида жадвал, ресурс, жамоа ва коммуникацияни бир тизимда ушлайди.

Кутиладиган натижа: dars kuzatuvı ballıда йиллик $+0,3$ ўсиш, value-addedда $+0,2-0,4\sigma$, ADA $\geq 95\%$.

4. Дизайнерлик тафаккури технологияларини (DD, EM, CJM, POV, Six Hats) жорий этиш ва “useability” билан баҳолаш[5].

Дизайн фикрлаш мактабдаги муаммоларни фойдаланувчи нуқтаи назаридан (ўқувчи, ота-она, ўқитувчи) қайта таърифлашга ёрдам беради, чечимларни тез прототиплаш ва итератив синовдан ўтказиш имконини беради. Мақсад – чуқур сабабни топиш ва оддий, ишловчи ечимни тезроқ амалда кўриш. «Useability» синовлари орқали:

- янги жараён/хизмат (масофавий дарс, қабул коммуникацияси, синов баҳолаш)нинг фойдаланувчи учун қанчалик қулай экани чинакам текширилади;
- «қоғозда яхши» ечимлардан амалий самара берувчи ечимларга ўтилади.

Тавсия этилган тартиб: муаммо → эмпатия харитаси → “HMW” савол → прототип → 5–7 фойдаланувчида usaability → қайта ишлаш.

5. Ижтимоий капитални ривожлантирувчи интеграциялашган методикалар самараси.

Тармоқ таҳлили, кураторлик ва микросоциологик мониторингни бир вақтда қўллаш педагоглар орасида ишонч-алоқани кучайтиради, жамоа ички ресурсларини сафарбар қилади ва ўқув муҳитининг эмоционал барқарорлигини оширади[6]. Бу эса:

- ўқувчиларда хавфсизлик ҳисси ва иштироки (ADA)ни оширади;
- ўқитувчининг ижодий ташаббусини қўллаб-қувватлайди;
- конфликтларни эрта босқичда аниқлаб, профилактика имконини беради.

Рақамли журнал билан боғланган ҳолда bullying/incidentлар нисбатида пасайиш ва Психологик фаровонлик индекси ≥ 4.0 га чиқиш реал мақсад сифатида қўйилади.

Амалиётга татбиқ этиш бўйича таклифлар (йўл харитаси)

А. Қисқа муддат (0–6 ой): тайёргарлик ва тез ютуқлар

1. KPI каркасини тасдиқлаш: 10 та устувор индикатор (ADA, синф ҳажми, смена улуши, PTR, дарс кузатуви балли, value-added, NPS, EMIS ўз вақтида, сертикатланган ўқитувчи улуши, bullying нисбати).

2. Маълумотни тозалаш: EMIS–HRMS–молия маълумотларини харита ва дубликатдан тозалаш; «бирламчи манба – охирги санок» қоидаси.

3. Пилот мактаблар (ҳар тумандан 2–3 та)да дизайн фикрлаш спринти: «Икки сменани 5 .п.га қисқартириш» ёки «ADA’ни 2 п.п.га ошириш».

4. Қисқа PD циклари: директор ва ўринбосарлар учун 12 соатлик «Маълумотга асосланган раҳбарлик» модуллари.

В. Ўрта муддат (6–18 ой): институционаллаштириш

5. Маркетинг хизмати регламенти ва йиллик қўшма режа (қабул-коммуникация, фокус-группалар, alumni kuzatuv).

6. Методик бирлашмаларда data-meeting: ҳар чорак KPI диагностик сессияси, фан/синф кесимида action-план.

7. EMIS workflow оптимизацияси: автоматик напминател, кечиккан киритмалар «қизил рўйхат».

8. Ижтимоий капитал тизими: кураторлик жуфтликлари, ўқитувчилар орасида «вирусли» тажриба алмашув, аноним feedback каналлари.

С. Узоқ муддат (18–36 ой): барқарорлик ва масштаблаш

9) Бюджет–натижа боғланиши: PBB/RBF тамойиллари – ресурс тақсимотига KPI натижалари омил сифатида қўшилади (масалан, ADA/learning gain).

10) Сифат кафолати цикли: ички аудит, «юзабилити» ва инспектор текширувлари интеграцияси; паст кўрсаткичли мактаблар учун қўллаб-қувватловчи cohort-коучинг.

KPI ва мақсад кўрсаткичлари (2025–2027 учун намунавий)

- ADA (даволат): 2025 — $\geq 93\%$, 2026 — $\geq 94\%$, 2027 — $\geq 95\%$.
- Икки смена улуши: йил сайин -5 п.п. (мавжуд базадан).
- Ўртача sinf hajmi: 2027 йилга қадар ≤ 32 .
- PTR: босқич бўйича норматив диапазонда (мас., бошланғич 22–26; юқори 18–22).
- Дарс кузатув балли: йилига $+0,3$.
- Value-added: йилига $+0,2-0,4\sigma$.
- сертикатланган ўқитувчи улуши: йилига $+5$ п.п.
- Ота-она NPS: йилига $+10$ п.п.
- EMIS ўз вақтида топшириш: $\geq 98\%$ барқарор.
- Bullying/incidentлар: йилига -20% .

Рисклар ва камайтириш чоралари

• Маълумот сифати: стандарт таърифлар, «бир муаллиф – бир жавобгар» тамойили, квартал аудити.

• Gaming хавфи: KPI’ларни бир-бирини тўлдирадиган тарзда тузиш (мас., NPS \leftrightarrow learning gain \leftrightarrow ADA), чуқур текширув.

• Иқтидорлар етишмовчилиги: «бошқарув таланти пулли» дастурлар, ички коуч пуллари, кадр резерви.

• Инфратузилма чекловлари: қувватни манзилли ошириш, модулли синфлар, smena-scheduler оптимизацияси.

Мониторинг ва баҳолаш (M&E)

- Чораклик «Performance Review»: туман кесимида KPI heat-map, паст кўрсаткичли мактаблар учун коррективировка.
- Яримйиллик юзабилити-сессия: 5–7 фойдаланувчи билан янги жараён/хизмат тестлари.
- Йиллик таъсир баҳоси: value-added, ADA, NPS ва бюджет маълумотлари билан difference-in-differences ёки matched-schools таҳлили.

Тақдим этилган ёндашувлар — маркетингни тизимли жорий этиш, лидерлик компетенцияларини қувватлаш, дизайн фикрлаш орқали тез прототиплаш ва ижтимоий капитални бошқариш — мактаб даражасида ҳам, туман-вилоят даражасида ҳам барқарор натижа беради. Улар таълим сифатига (ўқиш/математика саводхонлиги), ресурслардан фойдаланиш самарасига ва фойдаланувчи қониқишига бир вақтнинг ўзида таъсир қилади. Шу асосда белгиланган KPI’лар ва M&E цикллари эса натижани ўлчаш ва доимий яхшилашга асос бўлади[5].

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Mamanazarova, N. K. (2023). Xalq ta’limi tizimi boshqaruvida marketing xizmatlarini tashkil etish mexanizmini takomillashtirish. DSc dissertatsiyasi avtoreferati, Toshkent.
2. Ergasheva, S. X. (2024). Umumiy o’rta ta’lim maktablari boshqaruv tizimini optimallashtirishning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. PhD dissertatsiyasi avtoreferati, Qarshi/Toshkent.
3. Xo’jaqulov, B. A. (2024). Umumiy o’rta ta’lim maktablarida strategik boshqaruvni takomillashtirish. PhD dissertatsiyasi avtoreferati, Toshkent.
4. Панкрухин, А. П. (2003). Маркетинг образовательных услуг. Москва.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
6. World Bank (2018). World Development Report 2018: Learning to Realize Education’s Promise. Washington, DC: World Bank.
7. Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (pp. 241–258). New York: Greenwood.
8. Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, 94, S95–S120.
9. Putnam, R. D. (2000). Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.