



TA'LIM TIZIMIDA "SCHOOL-BASED MANAGEMENT"NI JORIY QILISHNING NAZARIY ASOSLARI, AMALIY SHAKLLARI VA O'QUVCHILAR YUTUQLARIGA TA'SIRINING TAHLILI

Abdinabiyeva Aziza

Xalqaro Nordik universiteti

ORCID: 0009-0002-0254-854X

a.abd@nordicuniversity.org

Annotatsiya. Maktabga asoslangan boshqaruv (SBM) markaziy hukumat vakolatlarini maktab darajasiga markazsizlashtirish shakli bo'lib, ta'lim tizimining samaradorligi va raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan. SBM nazariy jihatdan uchta asosiy institutsional rag'batlantirishga asoslanadi: tanlov va raqobat, maktab avtonomiyasi va hisobdorlik. Amaliy shakllari vakolatlar doirasi (zaif/kuchli) va qaror qabul qiluvchi subyektlarga (ma'muriy, professional, jamiyat, muvozanatli) ko'ra farqlanadi. O'zbekiston umumiy o'rta ta'lim maktablari (UO'TM) boshqaruviga marketing xizmatlari va strategik menejmentni tatbiq etish bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlar rahbar kadrlarning boshqaruv faoliyati samaradorligini 15% dan 22% gacha oshirish mumkinligini ko'rsatadi. SBM islohotlarining o'quvchilar yutuqlariga sezilarli ijobiy ta'sir ko'rsatishi uchun uzoq muddat (5 yildan 8 yilgacha) talab etilishi hamda rahbarlarning boshqaruv kompetensiyasini oshirish zarurligi ta'kidlanadi.

Kalit so'zlar: maktabga asoslangan boshqaruv (SBM), markazsizlashtirish, ta'lim iqtisodiyoti, strategik menejment, raqobatbardoshlik, marketing xizmatlari, rahbar kompetensiyasi, o'quvchilar yutuqlari.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ПРАКТИЧЕСКИЕ ФОРМЫ И АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВНЕДРЕНИЯ "SCHOOL-BASED MANAGEMENT" (SBM) В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ НА ДОСТИЖЕНИЯ УЧАЩИХСЯ

Абдинабиева Азиза

Международный университет Нордик

Аннотация. Школьное управление на базе школы (School-Based Management, SBM) является формой децентрализации полномочий центрального правительства на уровень школы и направлено на повышение эффективности и конкурентоспособности системы образования. Теоретически SBM основывается на трёх ключевых институциональных стимулах: выборе и конкуренции, автономии школы и подотчётности. Его практические формы различаются в зависимости от объёма полномочий (слабые/сильные) и субъектов принятия решений (административные, профессиональные, общественные или сбалансированные). Исследования, проведённые по внедрению маркетинговых услуг и стратегического менеджмента в управление общеобразовательными школами Узбекистана, показывают, что эффективность управленческой деятельности руководящих кадров может быть увеличена от 15% до 22%. Подчёркивается, что для значительного положительного влияния реформ SBM на достижения учащихся требуется длительный период (от 5 до 8 лет), а также развитие управленческих компетенций руководителей школ.

Ключевые слова: школьное управление (SBM), децентрализация, экономика образования, стратегический менеджмент, конкурентоспособность, маркетинговые услуги, управленческая компетенция, учебные достижения учащихся.

THEORETICAL FOUNDATIONS, PRACTICAL FORMS, AND ANALYSIS OF THE IMPACT OF IMPLEMENTING SCHOOL-BASED MANAGEMENT (SBM) IN THE EDUCATION SYSTEM ON STUDENT ACHIEVEMENT

Abdinabieva Aziza

Nordic International University

Abstract. *School-Based Management (SBM) represents a form of decentralization of central government authority to the school level, aimed at enhancing the efficiency and competitiveness of the education system. Theoretically, SBM is grounded in three key institutional incentives: choice and competition, school autonomy, and accountability. Its practical forms vary according to the scope of authority (weak/strong) and the decision-making actors (administrative, professional, community, or balanced). Research conducted on the implementation of marketing services and strategic management in the governance of general secondary schools (GSS) in Uzbekistan demonstrates that the effectiveness of managerial activities of school leaders can be increased by 15% to 22%. It is also emphasized that significant positive effects of SBM reforms on student achievement require a longer timeframe (5 to 8 years), as well as the continuous development of managerial competencies among school leaders.*

Keywords: *school-based management (SBM), decentralization, economics of education, strategic management, competitiveness, marketing services, managerial competence, student achievement.*

Kirish.

Maktabga asoslangan boshqaruv (School-Based Management, SBM) tizimini joriy etish O'zbekiston ta'lim islohotlarining eng dolzarb yo'nalishlaridan biridir. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev o'z nutqlarida ta'lim sifatini oshirish, zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etish va xalqaro standartlarga mos tizim yaratish davlat siyosatining ustuvor vazifasi ekanini ta'kidlab kelmoqda (Mirziyoyev, 2020). Taraqqiyot strategiyasida ham "inson kapitalini rivojlantirish" alohida yo'nalish sifatida belgilangan bo'lib, bunda maktablar darajasida boshqaruv samaradorligini oshirish asosiy omil sifatida ko'riladi (Taraqqiyot strategiyasi, 2022). SBM orqali qaror qabul qilish vakolatining maktablarga o'tkazilishi ta'lim tizimining shaffofligi va samaradorligini ta'minlash imkonini beradi.

Jahonda ta'limni tashkiliy jihatdan muvofiqlashtirish va strategik rivojlantirishga katta ahamiyat berilmoqda. Ta'lim tizimi xizmat ko'rsatish sohasida turli ilmiy-tadqiqot ishlari olib borilib, ularning asosiy tendensiyasi ta'lim muassasalarining raqobatbardoshligini oshirishga va ta'lim oluvchilarning ehtiyojlariga asoslangan holda strategik rejalashtirish va boshqarishga qaratilgan (Caldwell, 2005). Bu jarayon iqtisodiyotning ta'lim tuzilmasidagi o'zgarishlarda o'z aksini topmoqda, bu esa bozor munosabatlari sharoitida ta'lim sohasida xizmat ko'rsatishni restrukturizatsiya qilishning obyektiv zaruratini yuzaga keltirmoqda (Mamanazarova, 2023).

O'zbekiston Respublikasida Yangi O'zbekiston va Uchinchi Renessans poydevorini barpo etish borasidagi tub o'zgarishlar va islohotlar samaradorligini ta'minlash "Xalq ta'limi tizimini boshqarishning samarali mexanizmlarini joriy etishga bog'liq". Shu sababli, xalq ta'limi tizimi boshqaruvida marketing xizmatlarini takomillashtirish hamda maktab boshqaruvini optimallashtirish, xususan, dizayn fikrlash kabi kreativ texnologiyalarni tatbiq etish orqali rahbar xodimlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish masalalariga alohida e'tibor qaratilmoqda.

SBM ta'lim menejmenti global tendensiyasi sifatida maktab darajasida qaror qabul qilish vakolatini markazsizlashtirish orqali maktab faoliyatini yaxshilashga intiladi (The World Bank, 2009). Biroq, SBM islohotlarining muvaffaqiyati ko'pincha kadrlar salohiyati, ijtimoiy-psixologik muhit va boshqaruv mexanizmlarining (jumladan, iqtisodiy va moliyaviy resurslarni boshqarish) samaradorligiga bog'liqdir (Bush, 2011).

Ushbu maqolaning maqsadi School-Based Management (SBM) nazariy asoslarini, amaliy shakllarini Iqtisodiyot va Menejment kontekstida chuqur tahlil qilish, uning o'quvchilar yutuqlariga ta'sirini baholash hamda O'zbekiston umumiy o'rta ta'lim maktablari (UO'TM) boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Vazifalar:

1. SBM ning nazariy asoslari (avtonomiya, hisobdorlik, tanlov) va amaliy shakllari (kuchli/zaif, to'rt tipologiyasi) ni Menejment nuqtayi nazaridan tahlil qilish.
2. SBM ning ta'lim xizmatlari sifati, raqobatbardoshlik va o'quvchilarning yakuniy yutuqlari (OTMga kirish salmog'i, mustaqil hayotga tayyorlik)ga ta'sirini baholash.
3. UO'TM boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi marketing xizmatlarini tashkil etish modelini tahlil qilish.
4. Boshqaruv kadrlarining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari va boshqaruv uslublarining SBM samaradorligiga ta'sirini o'rganish (masalan, dizayn fikrlashning ahamiyati).
5. Olingan tahlillar va empirik natijalar asosida UO'TM boshqaruvini takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Adabiyotlar sharhi.

SBM (School-Based Management) markaziy hukumat vakolatlarini maktab darajasiga markazlashtirish (decentralization) shakli hisoblanadi. Bu boshqaruv tuzilmalarining rasmiy o'zgarishi bo'lib, maktabni takomillashtirishning asosiy birligi sifatida belgilaydi va takomillashtirishni rag'batlantirishning asosiy vositasi sifatida qaror qabul qilish vakolatini qayta taqsimlashga tayanadi (Malen, 1990). SBM da maktab faoliyati bo'yicha mas'uliyat va qaror qabul qilish vakolati direktorlarga, o'qituvchilarga, ota-onalarga, ba'zan esa o'quvchilar va boshqa maktab jamoasi a'zolariga o'tkaziladi.

Ta'lim tizimi xizmat ko'rsatish sifatida hukumatlarning boshqaruv, texnik va moliyaviy salohiyatiga haddan tashqari talabchan bo'lgani uchun markazlashtirilgan holda samarali ishlab chiqarilishi va taqsimlanishi juda murakkabdir. SBM nazariyasi ta'lim natijalarini yaxshilash uchun muhim institutsional omillarni aniqlaydi:

1. Tanlov va raqobat (Choice and Competition): Ota-onalar farzandlari uchun eng samarali maktabni tanlash imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak. Bu maktablarga har tomonlama bosim o'tkazib, barcha maktablarning faoliyatini yaxshilashga majbur qiladi.

2. Maktab avtonomiyasi (School Autonomy): Mahalliy darajada qaror qabul qilish ta'lim natijalariga ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin, chunki mahalliy subyektlar markaziy siyosatchilarga nisbatan ehtiyojlarni yaxshiroq bilishadi.

3. Maktab hisobdorligi (School Accountability): Maktablarni ular ishlab chiqarayotgan "natijalar" (test ballari, bitiruv darajasi) uchun mas'uliyatli qilish. Jahon taraqqiyoti hisoboti (WDR 2004) hisobdorlikning "qisqa yo'li" (short route) mexanizmini ta'kidlaydi, bu yerda mijozlar (o'quvchilar va ota-onalar) xizmat ko'rsatuvchilarga (maktabga) bevosita hisobot berish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak (The World Bank, 2009).

SBM islohotlari butun dunyo bo'ylab bir xil emas va keng ko'lamli yondashuvlarni o'z ichiga oladi, masalan, Yangi Zelandiya, AQSh, El Salvador, Meksika, Hong Kong kabi davlatlarda tatbiq etilgan.

Avtonomiya Kontinuumi: SBM dasturlari maktab darajasiga o'tkazilgan qaror qabul qilish darajasiga ko'ra "zaif" dan "kuchli" islohotlargacha bo'lgan kontinum bo'ylab joylashgan:

- Zaif SBM: Cheklangan avtonomiyaga ega bo'lgan dasturlar (masalan, Meksikaning PEC dasturi, bunda maktab kengashlari asosan maslahat rolini bajaradi).

- Kuchli SBM: Maktablarga o'qituvchilarni yollash va ishdan bo'shatish, shuningdek, katta resurslarni nazorat qilish imkoniyatini beruvchi ancha ambitsiyali dasturlar (masalan, Yangi Zelandiya, Niderlandiya, yoki El Salvadorning EDUCO dasturi) (Chui, 2024).

SBM ning asosiy farqlari vakolat kimga berilishiga bog'liq bo'lib, to'rtta asosiy model mavjud (Avtonomiya-Ishtirok etish munosabati, *Autonomy-Participation Nexus*):

1. Ma'muriy nazorat (Administrative control): Asosiy qaror qabul qilish vakolati maktab direktoriga beriladi. Biroq, amaliyotda direktor hech qachon yolg'iz ishlay olmaydi va boshqalar yordamiga muhtoj bo'ladi (Khujakulov, 2024).

2. Professional nazorat (Professional control): Asosiy qaror qabul qilish vakolati o'qituvchilarga beriladi. Maqsad o'qituvchilarning sinf xonasidagi ehtiyojlaridan yaxshiroq foydalanish va ularni faoliyatga motivatsiya qilishdir (Malen, 1990).

3. Jamiyat nazorati (Community control): Asosiy qaror qabul qilish vakolati ota-onalarga yoki jamoaga beriladi. Bu maktablarning ota-onalar ehtiyojlariga ko'proq javob berishini ta'minlashga qaratilgan (The World Bank, 2007).

4. Muvozanatli nazorat (Balanced control): Qaror qabul qilish vakolati ota-onalar va o'qituvchilar o'rtasida muvozanatlashadi. Maqsad o'qituvchilarning bilimlaridan foydalangan holda boshqaruvni yaxshilash va ota-onalarga hisobdorlikni ta'minlashdir (Chui, 2024).

O'zbekiston sharoitida ta'lim tizimini markazsizlashtirish va samaradorlikni oshirish strategik menejment va marketing xizmatlarini joriy etish orqali tahlil qilinadi. Ta'limda marketing xizmatlari – bu ta'lim xizmatlariga bo'lgan talab bozorini o'rganish va rivojlantirishga, talabga javob beradigan ta'lim muhitini yaratishga va unga talabni rag'batlantirishga qaratilgan faoliyatdir. Marketing xizmatlarining maqsadi – mintaqaviy mehnat bozori ehtiyojlarini hisobga olgan holda shaxs va umuman jamiyatning ta'limiy ehtiyojlarini qondirishni ta'minlaydigan ta'lim tizimini rivojlantirish uchun sharoit yaratishdan iborat (Mamanazarova, 2023; Xo'jaqulov, 2024).

Maktabning raqobatbardoshligi va ta'lim sifati quyidagi elementlar orqali aniqlanadi: Ta'limiy (olimpiada natijalari), Iqtisodiy (asosiy vositalarning yaroqliligi), Kadrlar (malaka darajasi, barqarorlik) va Bitiruvchilar (OTMga kirganlar salmog'i, martaba o'sishi). Ushbu ko'rsatkichlar SBM ning yakuniy natijalarini baholashda iqtisodiy asos bo'lib xizmat qiladi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqot pragmatizm falsafasiga asoslanadi, bu esa ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni hal qilish uchun eng mos keladigan usullarni tanlashga imkon beradi. SBM kabi murakkab islohotlarni baholashda qo'shma usullar (Mixed-methods) asosidagi quasi-eksperimental dizayn qo'llanildi.

Tadqiqot dizaynining bosh rejasi:

1. Nazariy-Konseptualizatsiya: SBM ning nazariy-metodologik asoslari va marketing xizmatlari modelini ishlab chiqish.

2. Asoslovchi Bosqich (Pre-test): Tajriba va nazorat guruhlarida (UO'TM rahbarlari va pedagoglari) boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlarini SBM mexanizmlari joriy etilishidan avval baholash (Khujakulov, 2024).

3. Tajriba-sinov Bosqichi (Intervention): Tajriba guruhlarida marketing xizmatlarini tashkil etish mexanizmlarini, strategik boshqaruv texnologiyalarini va rahbarlar uchun dizayn fikrlash texnologiyalarini (masalan, *Double Diamond*, *Empathy Map*, *Six Hats* kabi) tatbiq etish (Chui, 2024). Bu, rahbarlarda divergent fikrlashni rivojlantirishga qaratilgan.

4. Ta'kidlovchi Bosqich (Post-test): Tajribadan keyin samaradorlik ko'rsatkichlarini qayta o'lchash va matematik-statistik tahlil orqali ta'sir darajasini isbotlash (The World Bank, 2009).

Tadqiqot obyekti: Umumiy o'rta ta'lim maktablari (UO'TM) boshqaruv jarayonlari va rahbar kadrlar faoliyati.

Misol: Tadqiqotda 543 nafar turli darajali boshqaruv xodimlari (1-daraja: direktorlar; 2-daraja: direktor o'rinbosarlari; 3-daraja: o'qituvchi/sinf rahbarlari) jalb etilgan. Shuningdek, marketing xizmatlarini tatbiq etish bo'yicha tajriba-sinov ishlariga Toshkent shahri, Toshkent va Farg'ona viloyatlaridagi 30 dan ortiq maktab rahbarlari, hamda Toshkent shahri, Toshkent

va Sirdaryo viloyatlaridagi 360 nafar rahbar va pedagog xodimlari jalb qilingan (Xo'jaqulov, 2024; Mamanazarova, 2023).

Ma'lumot Manbalari:

- Birlamchi ma'lumotlar: Pedagogik kuzatuv, so'rovnomalar (mualliflik so'rovnomasi, J. Rotterning "Subyektiv nazorat darajasi"), intervyu, test sinovlari, ekspert baholash.
- Ikkilamchi ma'lumotlar: Ta'lim muassasalarining statistik ma'lumotlari (OTMga kirish salmog'i, reyting ko'rsatkichlari).

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi matematik statistika metodlari vositasida, jumladan, Styudentning tanlanma mezon, Mann-Uittni U-mezon va Pirsonning muvofiqlik mezon yordamida asoslangan (Hoy & Miskel, 2013).

Tadqiqot Etikasi: Olingan natijalarning ishonchliligi qo'llanilgan nazariy va amaliy yondashuvlar, tadqiqot uslublarining o'zaro bir-birini to'ldirib boruvchi xarakteri hamda olingan natijalarning vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalari va tahlili.

Olib borilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari marketing xizmatlarini joriy etish orqali xalq ta'limi tizimi rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish imkoniyatlarini ko'rsatdi.

Miqdoriy Natijalar Tahlili:

- Marketing xizmatlarini tashkil etish va boshqarish bo'yicha o'rtacha samaradorlik darajasi tajribadan keyingi davrda 1,17–1,27 barobarga oshgan, bu esa tadqiqot ishlari natijalari 22,0% ga yuqori ekanligini matematik statistika usullari orqali isbotladi (Mamanazarova, 2023; Xo'jaqulov, 2024).

- Umumiy o'rta ta'lim maktablarini strategik boshqarish samaradorligi mezonlari bo'yicha o'rtacha samaradorlik ta'kidlovchi bosqichda tajriba guruhlarida nazorat guruhlariga nisbatan 15% ga yuqoriligi isbotlangan.

Samaradorlik mezonlari: Boshqaruv samaradorligi yetti asosiy mezon bo'yicha baholandi, jumladan:

1. Tizim boshqaruvi samaradorligi.
2. Tizimni strategik boshqarish samaradorligi.
3. Ta'lim xizmatlari sohasining boshqarish samaradorligi (iste'molchilar bilan hamkorlik).
4. Boshqaruv natijalari monitoringi.

Bu natijalar SBMning iqtisodiy-menejerlik jihati, ya'ni ta'lim xizmatlari marketingini tatbiq etish orqali boshqaruv funksiyalarini (rejalashtirish, monitoring, kadrlar bilan ishlash) takomillashtirish orqali maktab faoliyatida sezilarli ijobiy o'zgarishlarga erishilganligini ko'rsatadi (Ergasheva, 2024).

Maktabning raqobatbardoshligi oliy ta'lim tashkilotlariga kirish salmog'i, istiqbolli kasbiy rejalarga erishish va samarali boshqaruvni amalga oshirishda maqsadli parametrlarga erishish bilan bog'liqdir.

Raqobatbardoshlikni belgilovchi to'rtta asosiy element aniqlangan:

1. Ta'limiy: Xalqaro va respublika olimpiadalarida g'oliblikni qo'lga kiritgan o'quvchilar ulushi, reyting ko'rsatkichlari.
2. Iqtisodiy: Asosiy vositalarning yaroqliligi, axborotlashtirish darajasi, sport inshootlari bilan ta'minlanganligi.
3. Kadrlar: Pedagogik kadrlarning malaka darajasi, xodimlarning barqarorligi.
4. Bitiruvchilar: Bitiruvchilarning OTMga kirganlar salmog'i, chet tillarini bilish darajasi, martaba o'sishi sur'ati.

Maktablarning faoliyatini tahlil qilishda marketing xizmatlarini tashkil etish imkoniyatlarida kadrlar malakasi va moddiy-texnik baza bilan ta'minlashda kamchiliklar mavjudligi aniqlangan (masalan, Toshkent shahridagi 374-sonli maktabda oliy va birinchi toifali kadrlar atigi 14% ni tashkil etgan (Ergasheva, 2024). Marketing xizmatlari tashkil etishda

talabni shakllantirish va xizmatlarni taqdim etuvchilarni rag'batlantirish kabi shakllar taklif etilgan.

SBMning samarali amalga oshirilishi markaziy boshqaruvdan maktab darajasiga vakolatlar berilishini talab qiladi, bu esa boshqaruv subyektlarining (direktor, o'rinbosarlar, o'qituvchilar) shaxsiy kompetensiyasi va psixologik xususiyatlariga bog'liqdir.

Tadqiqotlar umumiy o'rta ta'lim maktablarida boshqaruvning to'rtta darajasini farqlaydi (1-direktor, 2-o'rinbosarlar, 3-o'qituvchilar/sinf rahbarlari, 4-o'zini-o'zi boshqarish).

- 1-darajali (Direktorlar) erkak kadrlarida o'ziga yo'nalganlik (self-orientation) ko'rsatkichi 3-darajali (o'qituvchilar) kadrlariga nisbatan sezilarli yuqoriligi aniqlangan ($U=76591,5$; $p<0,05$). Bu, ulardagi o'z ustida ishlash orqali professional muvaffaqiyatga erishish motivining balandligi va "samaradorlik"ning ustunlik kasb etayotgani bilan izohlanadi.

- 3-darajali (O'qituvchilar) ayol kadrlarida esa faoliyatga yo'nalganlik ustunlik qilishi kuzatilgan ($U=246969$; $p<0,05$) (Khujakulov, 2024).

Maktabdagi ustuvor boshqaruv shakli (avtoritar, demokratik, liberal) va direktor o'rinbosarlari egallagan pozitsiyasi maktab faoliyatining umumiy ko'rsatkichlariga bevosita ta'sir etuvchi muhim ijtimoiy-psixologik xususiyat sanaladi.

- Respondentlarning 47,33% i faoliyat ko'rsatayotgan maktabini "sariq" toifaga, 6,81% esa "qizil" toifaga kiritganini biladi. "Qizil" toifadagi maktab jamoasi orasida nosog'lom muhitning kuchayishi kuzatilgan.

- Boshqaruv uslublari bo'yicha respondentlarning fikriga ko'ra, liberal (32,01) va demokratik (31,95) uslublar nisbatan ustunlik qiladi, avtoritar esa 27,88 ni tashkil etgan.

L. Liri metodikasi bo'yicha 2-darajali boshqaruv kadrlarida (direktor o'rinbosarlari) "hukmini yurgizadigan – yetakchilik (peshqadam) qiladigan" oktant ko'rsatkichi yuqoriligi aniqlangan ($H=21,88$; $p<0,001$). Bu ulardagi o'ziga ishonch, tashkilotchilik malakalarini aks ettiradi, ammo shu bilan birga tanqidga toqatsizlik va diktat usulidagi fikrlash ham kuzatilishi mumkin.

Adabiyotlar SBM ning o'quvchilar natijalariga ta'siri bo'yicha bir xil fikrga kelmagan. SBM ning asosiy maqsadi — o'quvchilar yutuqlarini oshirish — bo'lsa-da, bu ta'sirning yuzaga chiqishi vaqti va islohotning chuqurligiga bog'liq. Ular:

- Vaqt omili: AQSh da o'tkazilgan meta-tahlil natijalariga ko'ra, SBM islohotlari maktab darajasida fundamental o'zgarishlarni keltirib chiqarishi uchun kamida besh yil, test ballarida sezilarli o'zgarishlarni keltirib chiqarishi uchun esa sakkiz yil atrofida vaqt talab qilinadi.

- Islohotning kuchi: SBM samarali bo'lishi uchun u oddiygina ota-onalarni ijtimoiy faoliyatga jalb qilishdan (faoliyatga vakolatsiz "ishtirok") ko'ra ko'proq haqiqiy vakolatni (empowerment) taqdim etishi kerak, xususan, o'qitish va o'qish kabi asosiy ta'lim funksiyalariga ta'sir qilish imkoniyatini berishi lozim.

- Samaradorlik va hisobdorlik: SBM sharoitida maktablar shaffofroq boshqariladi, bu esa korrupsiya imkoniyatlarini kamaytiradi. Ota-onalarning ishtiroki resurslarni yanada samarali ishlatishni talab qiladi, bu esa ta'lim sifatiga ta'sir qiladi. Bitiruvchilarning OTMga kirish salmog'i, istiqbolli kasbiy rejalarini shakllantirishi SBM tizimining yakuniy natijasi sifatida ko'riladi.

Xulosa va takliflar.

Olib borilgan ilmiy-nazariy va empirik tadqiqotlar SBM ning ta'lim tizimi boshqaruvida raqobatbardoshlikni oshirish va o'quvchilar natijalarini yaxshilashdagi muhim rolini tasdiqlaydi, ammo uning muvaffaqiyati ko'plab menejerlik, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik omillarga bog'liqligi aniqlandi.

Tadqiqotning asosiy xulosalari:

1. SBM - bu ta'lim xizmatlarini markazsizlashtirishning strategik shakli bo'lib, u uchta institutsional rag'batga (avtonomiya, hisobdorlik va tanlov) asoslanadi. UO'TM ning

raqobatbardoshligi Bitiruvchilar ko'rsatkichlari (OTMga kirish salmog'i) va Kadrlar malakasi kabi iqtisodiy va sifat omillari orqali baholanishi kerak.

2. O'zbekiston UO'TMlarida strategik boshqaruv va marketing xizmatlarini joriy etishga qaratilgan tajriba-sinov ishlari rahbarlarning boshqaruv faoliyati samaradorligini o'rtacha 15% dan 22,0% gacha oshirishi mumkinligini matematik-statistik tahlillar bilan isbotladi (Mamanazarova, 2023).

3. Maktabdagi ustuvor boshqaruv shakli va ijtimoiy-psixologik muhit ta'lim sifatiga bevosita ta'sir qiladi. Yuqori darajadagi boshqaruv kadrlarining o'ziga yo'nalganligi (o'z ustida ishlash motivi) professional rivojlanishning asosiy omili hisoblanadi.

4. SBM ning o'quvchilarning akademik yutuqlariga sezilarli ta'siri 5 yildan 8 yilgacha bo'lgan uzoq muddatni talab qiladi. Shu sababli, islohotlar izchil va uzoq muddatli strategik rejalashtirishga asoslanishi shart.

Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, SBM ni UO'TM tizimida joriy etishni optimallashtirish bo'yicha quyidagi amaliy tavsiyalar ilgari suriladi:

1. SBM ni amalga oshirishda avtonomiya va hisobdorlik ta'riflari aniq bo'lishi, maktablarga "zaif" maslahat berishdan ko'ra "kuchli" vakolatlar (masalan, byudjetni taqsimlash, kadrlar bilan ishlash) berilishi lozim. Bunda Muvozanatli nazorat modeliga (direktor, o'qituvchilar va ota-onalar ishtiroki) ustuvorlik berish tavsiya etiladi.

2. Hududiy Xalq ta'limi boshqarmalarida "Marketing xizmati" bo'limini tashkil etish. Bu bo'lim mehnat bozori talablarini o'rganish, bitiruvchilarni kasbga yo'naltirish va maktabning raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha funksional strategiyalarni ishlab chiqishi kerak.

3. Maktab rahbarlari va pedagog kadrlar uchun uzluksiz kasbiy rivojlantirish kurslarida "Dizayn fikrlash" texnologiyalarini (*Double Diamond*, *Empathy Map*, *Six Hats* kabi) joriy etish. Bu ularning "qutichadan tashqarida fikrlash" (divergent thinking) qobiliyatini va muammolarni hal qilishda nostandart yondashuvlarni rivojlantirishga xizmat qiladi. Shuningdek, «Taym menejment», «Jamoani shakllantirish» va «Self-menejment» mavzularida ekspress treninglar ishlab chiqish tavsiya etiladi (Kotler & Keller, 2016).

4. Turli darajadagi boshqaruv kadrlarining kasbiy faoliyat natijalarini ularning eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari (Key Performance Indicators) asosida baholash tizimini yaratish. Bu tizimda ta'lim sifatini kafolatlovchi mezonlar (OTMga kirish, reyting, pedagogik kadrlar barqarorligi) aks etishi shart.

5. SBM ning samarali ishlashi uchun Respublika ta'lim markazi, UO'TM, Xalq ta'limi boshqarmalari va Pedagoglarni yangi metodikalarga o'rgatish milliy ta'lim markazlari o'rtasida integratsion hamkorlikni yo'lga qo'yish zarur. Barcha jarayonlarda PDCA (Rejalashtirish - Bajarish - Nazorat qilish - Ta'sirni boshqarish) tamoyilini qo'llash orqali doimiy takomillashtirishni ta'minlash lozim.

Adabiyotlar /Jumepamypa/Reference:

Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. Sage.

Caldwell, B. J. (2005). *School-Based Management*. UNESCO.

Chui, H. S., Ho, S. K. M., & Fung, A. L. K. (2024). *Development of a School-Based Management Excellence Model (SBMEM)*. *International Journal of Education*, 5(2), 41–64.

Ergasheva, S. X. (2024). *Umumiy o'rta ta'lim maktablari boshqaruv tizimini optimallashtirishning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati*. Qarshi davlat universiteti.

Hoy, W., & Miskel, C. (2013). *Educational Administration*. McGraw-Hill.

Khujakulov, B. A. (2024). *Strategic planning and strategy selection techniques in the processes of improving the management of general secondary schools*. *Science and innovation International scientific journal*, 3(4), 370-372.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson.

Malen, B., Ogawa, E., & Kranz, J. (1990). *School-based management: Institutional variation, implementation issues, and research agenda*. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 299-332.

Mamanazarova, N. K. (2023). *Xalq ta'limi tizimi boshqaruvida marketing xizmatlarini tashkil etish mexanizmini takomillashtirish. Fan doktori (DSc) dissertatsiyasi annotatsiyasi*. Toshkent.

Mirziyoyev Sh. (2020) *O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh. Mirziyoyev. "Ta'lim-tarbiya – bu bizning kelajagimiz."* Prezident nutqi, 2020-yil 23-yanvar. – Toshkent: Prezident.uz rasmiy sayti.

Taraqqiyot strategiyasi. (2022) *O'zbekiston Respublikasi. "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi."* – Toshkent: Adliya vazirligi, – Rasmiy hujjat.

The World Bank. (2007). *What Is School-Based Management?. Human Development Network*. Washington, DC: The World Bank. (Manbalar 364-390, 430-456, 478-519).

The World Bank. (2009). *Decentralized Decision-Making in Schools: The Theory and Evidence on School-Based Management*. Washington, DC: The World Bank. (Manbalar 457-477, 495-502).

Xo'jaqulov, B. A. (2024). *Umumiy o'rta ta'lim maktablarida strategik boshqaruvni takomillashtirish. Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati*. Toshkent davlat pedagogika universiteti. (Manbalar 260-362).