BOSHLANG'ICH TA'LIMDA SIFAT MENEJMENTI TIZIMINI JORIY ETISHNING PEDAGOGIK SHART-SHAROITLARI

Nurullayeva Ugulxon Ergashboyevna
Turan International University
"Gumanitar fanlar va pedagogika" kafedrasi
o'qituvchisi, pedagogika fanlari bo'yicha
falsafa doktori (PhD)
E-mail: nurullayeva_ugulxon@gmail.com
Karimova Umida Ilxomjon qizi
Turan International University,
S.BT-22-07 guruh talabasi
https://doi.org/10.5281/zenodo.23089177

Annotatsiya. Mazkur maqolada boshlang'ich ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarish tizimini samarali joriy etishning pedagogik shart-sharoitlari nazariy jihatdan tahlil qilingan. Tadqiqotning asosiy maqsadi boshlang'ich ta'lim sifatini tizimli boshqarishga xizmat qiluvchi tashkiliy-pedagogik omillarni aniqlash hamda sifat menejmenti tizimini joriy etishning konseptual modelini ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda tizimli, kompetensiyaviy, shaxsga yo'naltirilgan va natijaga yo'naltirilgan yondashuvlardan, shuningdek, nazariy tahlil, qiyosiy tahlil, umumlashtirish va pedagogik modellashtirish metodlaridan foydalanildi. Tadqiqot natijasida sifat menejmentining samaradorligi rahbariyatning strategik boshqaruvi, pedagoglarning kasbiy kompetensiyasi, ta'lim jarayonini diagnostik monitoring qilish, ichki baholash, ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, o'quvchi ehtiyojlarini hisobga olish, ota-onalar bilan hamkorlik va uzluksiz pedagogik takomillashtirishning o'zaro uyg'unligiga bog'liqligi aniqlandi. Shuningdek, diagnostika, rejalashtirish, amalga oshirish, monitoring, baholash, tahlil, korreksiya va takomillashtirish bosqichlaridan iborat sifat menejmenti modeli taklif etildi.

Kalit so'zlar: boshlang'ich ta'lim, ta'lim sifati, sifat menejmenti, pedagogik shart-sharoitlar, ta'lim monitoringi, ichki baholash, pedagogik boshqaruv, ta'lim samaradorligi.

Аннотация. В данной статье теоретически анализируются педагогические условия эффективного внедрения системы управления качеством образования в начальных учебных заведениях. Главная цель исследования – выявление организационно-педагогических факторов, способствующих систематическому управлению качеством начального образования, и разработка концептуальной модели внедрения системы управления качеством. В исследовании использованы системный, компетентностный, личностно-ориентированный и результативно-ориентированный подходы, а также методы теоретического анализа, сравнительного анализа, обобщения и педагогического моделирования. В результате исследования установлено, что эффективность управления качеством зависит от взаимодействия стратегического управления, профессиональной компетентности учителей, диагностического мониторинга образовательного процесса, внутренней оценки, принятия решений на основе данных,

учета потребностей учащихся, сотрудничества с родителями и непрерывного педагогического совершенствования. Также предложена модель управления качеством, включающая этапы диагностики, планирования, реализации, мониторинга, оценки, анализа, корректировки и улучшения.

Ключевые слова: начальное образование, качество образования, управление качеством, педагогические условия, мониторинг образования, внутренняя оценка, педагогическое управление, эффективность образования.

Abstract. This article presents a theoretical analysis of the pedagogical conditions for the effective implementation of an education quality management system in primary education institutions. The primary objective of the study is to identify the organizational-pedagogical factors that facilitate the systematic management of primary education quality and to develop a conceptual model for implementing a quality management system. The research employed systemic, competency-based, learner-centered, and result-oriented approaches, alongside methods such as theoretical analysis, comparative analysis, generalization, and pedagogical modeling. The study results revealed that the effectiveness of quality management depends on the harmonious integration of strategic leadership, educators' professional competence, diagnostic monitoring of the educational process, internal assessment, data-driven decision-making, consideration of student needs, parental cooperation, and continuous pedagogical improvement. Furthermore, a quality management model comprising the stages of diagnosis, planning, implementation, monitoring, assessment, analysis, correction, and improvement was proposed.

Key words: primary education, quality of education, quality management, pedagogical conditions, educational monitoring, internal assessment, pedagogical management, educational effectiveness.

Kirish. Zamonaviy ta’lim tizimida ta’lim sifatini ta’minlash va uni muntazam ravishda takomillashtirish ta’lim muassasalarini boshqarishning muhim yo‘nalishlaridan biridir. Ayniqsa, boshlang‘ich ta’lim bosqichida sifat menejmentini samarali tashkil etish alohida ahamiyat kasb etadi. Chunki aynan boshlang‘ich ta’limda o‘quvchilarning fundamental bilimlari, o‘qish va yozish savodxonligi, matematik tafakkuri, mustaqil fikrlashi, kommunikativ va ijtimoiy kompetensiyalarining dastlabki asoslari shakllanadi. Ta’lim sifati tushunchasi faqat o‘quvchilarning yakuniy baholari yoki test natijalari bilan chegaralanmaydi. U ta’lim mazmuni, pedagogik jarayon, o‘qituvchi faoliyati, o‘quvchining rivojlanishi, ta’lim muhiti, boshqaruv, ota-onalar bilan hamkorlik va mavjud resurslardan foydalanish samaradorligini ham qamrab oladi.

OECD ta’lim sifatini baholash va sifatni ta’minlash tizimlarida o‘quvchilar, o‘qituvchilar, maktab rahbarlari va ta’lim muassasalarini baholashga oid turli vositalar qo‘llanishini, bunday ma’lumotlar esa maktab boshqaruvi va pedagogik amaliyotni takomillashtirishga xizmat qilishi mumkinligini ta’kidlaydi. Shu nuqtayi nazardan, boshlang‘ich ta’limda sifat menejmenti tizimini joriy etish oddiy nazorat mexanizmini yaratish emas, balki ta’lim jarayonini diagnostika qilish, rejalashtirish, tashkil etish, monitoring qilish, tahlil qilish, korreksiya qilish va takomillashtirishni o‘z ichiga oluvchi uzluksiz pedagogik boshqaruv jarayoni sifatida qaralishi lozim. Tadqiqotning asosiy maqsadi boshlang‘ich ta’limda sifat

menejmenti tizimini samarali joriy etishning pedagogik shart-sharoitlarini aniqlash va ularning o‘zaro integratsiyasiga asoslangan konseptual modelni ishlab chiqishdan iborat.

Ushbu maqsad asosida quyidagi vazifalar belgilandi: boshlang‘ich ta’limda sifat menejmenti tushunchasining pedagogik mazmunini aniqlash, ta’lim sifatini boshqarishning asosiy komponentlarini belgilash, sifat menejmenti tizimini joriy etishning pedagogik shart-sharoitlarini aniqlash, o‘qituvchi kompetensiyasining ta’lim sifatiga ta’sirini tahlil qilish, monitoring va ichki baholash mexanizmlarini aniqlash, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruvning ahamiyatini asoslash, boshlang‘ich ta’limda sifat menejmenti tizimini joriy etish modelini ishlab chiqish.

Adabiyotlar tahlili. Ta’lim sifatini boshqarish masalasi pedagogika va ta’lim menejmentining muhim yo‘nalishlaridan biridir. Zamonaviy tadqiqotlarda ta’lim sifati ko‘proq ta’lim jarayoni, o‘quv natijalari, pedagogik muhit va boshqaruv mexanizmlarining o‘zaro bog‘liqligi asosida talqin qilinadi.

OECD maktab baholashini ichki va tashqi baholash jarayonlari bilan bog‘lab, uning asosiy maqsadlaridan biri o‘qitish va o‘rganishni takomillashtirish hamda o‘quvchilar o‘rtasidagi natijalar tafovutlarini kamaytirish ekanini qayd etadi.

OECDning PISA 2022 ma’lumotlari bo‘yicha tahlilida maktablarda ichki baholash, o‘quvchilar natijalarini tizimli qayd etish va ta’lim maqsadlarini belgilash kabi sifatni ta’minlash mexanizmlari keng qo‘llanishi qayd etilgan. O‘zbekiston ham ushbu mexanizmlar nisbatan keng qo‘llanadigan ta’lim tizimlari qatorida ko‘rsatilgan.

O‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishi ham sifat menejmentining muhim tarkibiy qismidir. OECD tadqiqotlari o‘qituvchi faoliyatini baholashni faqat nazorat vositasi sifatida emas, balki kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash va pedagogik amaliyotni takomillashtirish vositasi sifatida ko‘rish zarurligini ko‘rsatadi.

2024-yilgi OECD tahlilida ham o‘qituvchilarning dalillarga asoslangan pedagogik faoliyatini rivojlantirish, o‘z-o‘zini baholash, mentorlik, professional hamjamiyatlar va uzluksiz kasbiy rivojlanish ta’lim sifatini oshirishning muhim yo‘nalishlari sifatida ko‘rsatiladi.

Mazkur ilmiy yondashuvlarni umumlashtirib, boshlang‘ich ta’limda sifat menejmentini quyidagicha ifodalash mumkin:

Ta’lim sifati = Maqsad + Pedagogik jarayon + O‘qituvchi kompetensiyasi + O‘quvchi faolligi + Monitoring + Qayta aloqa + Uzluksiz takomillashtirish.

Tadqiqot natijalari va muhokamasi. Boshlang‘ich ta’limda sifat menejmenti tizimini joriy etish bo‘yicha olib borilgan nazariy tahlillar shuni ko‘rsatadiki, ta’lim sifatini faqat yakuniy o‘quv natijalari orqali baholash yetarli emas. Sifat menejmenti o‘quv jarayonining maqsadli tashkil etilishi, pedagogik faoliyat sifati, o‘quvchilarning individual ehtiyojlarini hisobga olish, monitoring, baholash, boshqaruv qarorlarining asoslanganligi hamda ta’lim jarayonining uzluksiz takomillashtirilishini yagona tizim sifatida qamrab olishi lozim. Shu jihatdan boshlang‘ich ta’limda sifat menejmenti pedagogik jarayonning barcha subyektlari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi kompleks mexanizm sifatida namoyon bo‘ladi. Tadqiqot natijalarining tahlili sifat menejmenti tizimini samarali joriy etish uchun bir nechta o‘zaro bog‘liq pedagogik shart-sharoitlar mavjud bo‘lishi zarurligini ko‘rsatdi. Ularning birinchisi — ta’lim sifatini boshqarishning strategik yo‘nalishini belgilash. Bunda ta’lim muassasasining umumiy maqsadlari o‘quvchilarning yosh, psixologik va individual xususiyatlariga mos

konkret pedagogik vazifalarga aylantirilishi kerak. Sifatni boshqarish tasodifiy yoki faqat muammo yuzaga kelganda amalga oshiriladigan faoliyat emas, balki oldindan rejalashtirilgan, muntazam monitoring qilinadigan va natijalari tahlil qilinadigan jarayon sifatida tashkil etilishi muhim. Ikkinchi muhim shart boshlang‘ich sinf o‘qituvchisining kasbiy-pedagogik kompetensiyasini rivojlantirish. Sifat menejmenti tizimining amaliy samaradorligi, avvalo, uni amalga oshiruvchi pedagoglarning tayyorgarligiga bog‘liq. O‘qituvchi zamonaviy baholash usullaridan foydalanish, o‘quvchilarning rivojlanish dinamikasini kuzatish, pedagogik diagnostika natijalarini tahlil qilish va olingan ma’lumotlar asosida ta’lim strategiyasini o‘zgartira olish qobiliyatiga ega bo‘lishi kerak. Shuningdek, o‘qituvchining raqamli texnologiyalardan foydalanish, hamkorlikda ishlash va refleksiv faoliyat olib borish kompetensiyalari ham sifat menejmentining muhim tarkibiy qismlaridan hisoblanadi.

Tadqiqotda pedagogik diagnostika va shakllantiruvchi baholash sifat menejmentining asosiy mexanizmlaridan biri sifatida aniqlandi. Boshlang‘ich ta’limda o‘quvchining faqat yakuniy natijasini emas, balki uning o‘quv jarayonidagi rivojlanish dinamikasini ham aniqlash zarur. Shu sababli diagnostik, joriy, shakllantiruvchi va yakuniy baholash natijalarini o‘zaro bog‘lash ta’lim sifatini boshqarish imkoniyatlarini kengaytiradi. Masalan, o‘quvchining ma’lum bir mavzu bo‘yicha qiyinchilikka duch kelishi aniqlansa, o‘qituvchi keyingi pedagogik faoliyatini qayta rejalashtirishi, differensial topshiriqlarni joriy qilishi yoki individual pedagogik yordamni kuchaytirishi mumkin. Tadqiqot natijalari boshlang‘ich ta’limda sifat menejmenti o‘quvchining individual ta’lim ehtiyojlarini hisobga olish bilan bevosita bog‘liqligini ham ko‘rsatdi. Bir xil pedagogik talab barcha o‘quvchilar uchun bir xil natijani ta’minlamasligi mumkin. O‘quvchilarning bilim darajasi, qiziqishi, o‘zlashtirish sur’ati va psixologik xususiyatlari turlicha bo‘lganligi sababli sifat menejmenti differensial va individual yondashuvlarni qo‘llashni nazarda tutishi kerak. Bu esa o‘qituvchidan pedagogik diagnostika natijalariga tayangan holda turli darajadagi topshiriqlar, individual ta’lim yo‘nalishlari va moslashtirilgan metodlarni tanlashni talab etadi. Sifat menejmentining yana bir muhim pedagogik sharti — ijobiy psixologik-pedagogik muhitni yaratish. Boshlang‘ich sinf o‘quvchisi o‘zini xavfsiz va qo‘llab-quvvatlangan his qilgan taqdirdagina ta’lim jarayonida faol ishtirok etadi. Shu sababli baholash jarayonida faqat xatolarni qayd etish emas, balki o‘quvchining muvaffaqiyatlarini ko‘rsatish, konstruktiv qayta aloqa berish va rivojlanish uchun aniq tavsiyalar taqdim etish muhimdir. Bunday yondashuv o‘quvchining motivatsiyasi va o‘ziga bo‘lgan ishonchini mustahkamlashga xizmat qiladi. Tahlillar o‘qituvchi, o‘quvchi, ota-ona va ta’lim muassasasi rahbariyati o‘rtasidagi hamkorlik sifat menejmentining zarur sharti ekanligini ko‘rsatdi. Ta’lim sifati faqat o‘qituvchi faoliyatining natijasi emas. Ota-onalarning pedagogik jarayondagi ishtiroki, o‘quvchilarning o‘z-o‘zini baholash va refleksiya ko‘nikmalari, maktab rahbariyatining metodik va tashkiliy qo‘llab-quvvatlashi yagona tizimni shakllantiradi. Shu sababli sifat menejmenti modeli barcha manfaatdor tomonlarning o‘zaro hamkorligini nazarda tutishi kerak. Raqamli texnologiyalardan foydalanish ham sifat menejmenti tizimini takomillashtirishning muhim yo‘nalishi sifatida belgilandi. Elektron baholash vositalari, raqamli monitoring, elektron portfoliolar, ta’lim platformalari va ma’lumotlarni vizual tahlil qilish vositalari o‘quvchilarning rivojlanish dinamikasini tezkor aniqlash imkonini beradi. Biroq raqamli vositalarning mavjudligi o‘z-o‘zidan ta’lim sifatining oshishini kafolatlamaydi. Ularning samaradorligi pedagogning raqamli kompetensiyasi,

ma’lumotlarni pedagogik jihatdan to‘g‘ri talqin qilishi va olingan natijalarni amaliy qarorlarga aylantira olish qobiliyatiga bog‘liq.

Yuqoridagi natijalar asosida boshlang‘ich ta’limda sifat menejmentini amalga oshirishning quyidagi pedagogik boshqaruv sikli taklif etiladi:

Diagnostika → Sifat maqsadlarini belgilash → Rejalashtirish → Pedagogik jarayonni tashkil etish → Monitoring → Tahlil → Qayta aloqa → Korreksiya → Baholash → Uzluksiz takomillashtirish.

Mazkur modelning afzalligi shundaki, unda ta’lim sifati bir martalik baholash natijasi sifatida emas, balki uzluksiz rivojlanib boruvchi jarayon sifatida qaraladi. Masalan, monitoring natijasida o‘quvchilarning ma’lum kompetensiyasi yetarli darajada shakllanmagani aniqlansa, pedagogik jarayon qayta tahlil qilinadi, metod va topshiriqlar o‘zgartiriladi, individual yoki guruhli qo‘llab-quvvatlash tashkil etiladi va keyingi bosqichda natijalar qayta baholanadi.

1-jadval. Boshlang‘ich ta’limda sifat menejmentining asosiy pedagogik shart-sharoitlari

Pedagogik shart-sharoit	Mazmuni	Kutiladigan natija
Strategik boshqaruv	Sifat maqsadlarini aniq belgilash va rejalashtirish	Boshqaruvning tizimliligi
Kasbiy kompetensiya	O‘qituvchining metodik, diagnostik va raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish	Pedagogik faoliyat sifati oshishi
Diagnostika	O‘quvchilarning bilim, ko‘nikma va ehtiyojlarini aniqlash	Individual ta’lim ehtiyojlarini belgilash
Monitoring	Ta’lim jarayoni va natijalarini muntazam kuzatish	Muammolarni o‘z vaqtida aniqlash
Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv	Monitoring ma’lumotlarini tahlil qilish va qaror qabul qilish	Asoslangan boshqaruv qarorlari
Individual yondashuv	O‘quvchilarning imkoniyatlari va rivojlanish sur’atini hisobga olish	Ta’lim natijalarining yaxshilanishi
Hamkorlik	O‘qituvchi, o‘quvchi, ota-ona va rahbariyat hamkorligi	Ta’lim jarayonining yaxlitligi
Raqamlashtirish	Elektron monitoring va raqamli pedagogik vositalardan foydalanish	Tezkor tahlil va qayta aloqa
Refleksiya	Pedagogik faoliyatni muntazam tahlil qilish	Uzluksiz kasbiy rivojlanish
Korreksiya	Aniqlangan kamchiliklar asosida pedagogik jarayonni o‘zgartirish	Ta’lim sifatining barqaror takomillashuvi

Tadqiqotning konseptual natijasi sifatida ta’lim sifatini quyidagi umumlashtirilgan formula orqali ifodalash mumkin:

Ta’lim sifati = Pedagogik jarayon + O‘qituvchi kompetensiyasi + O‘quvchi faolligi + Boshqaruv + Monitoring + Qayta aloqa + Uzluksiz takomillashtirish.

Mazkur formula tarkibiy qismlarning oddiy yig‘indisini emas, balki ularning o‘zaro bog‘langan holda ishlashini anglatadi. Masalan, yuqori malakali o‘qituvchi mavjud bo‘lsa-da, monitoring va qayta aloqa tizimi shakllanmagan bo‘lsa, ta’lim sifatini tizimli ravishda boshqarish qiyinlashadi. Xuddi shuningdek, zamonaviy raqamli vositalarning mavjudligi ham pedagogik maqsad va metodik yondashuvlar bilan uyg‘unlashmagan taqdirda kutilgan

samarani bermasligi mumkin. Shu nuqtayi nazardan, boshlang‘ich ta’limda sifat menejmentining samaradorligi uchta asosiy darajada ko‘rib chiqilishi maqsadga muvofiq: o‘quvchi darajasi, pedagog darajasi va ta’lim muassasasi darajasi. O‘quvchi darajasida asosiy e’tibor bilim, ko‘nikma, kompetensiya, motivatsiya va rivojlanish dinamikasiga qaratiladi. Pedagog darajasida metodik mahorat, diagnostika, baholash, differensial yondashuv va refleksiya muhim hisoblanadi. Ta’lim muassasasi darajasida esa strategik boshqaruv, ichki monitoring, metodik hamkorlik, resurslardan foydalanish va rivojlanish rejalari asosiy ko‘rsatkichlar sifatida qaraladi. Umuman olganda, tadqiqot natijalari boshlang‘ich ta’limda sifat menejmenti tizimini joriy etish nazoratga yo‘naltirilgan modeldan rivojlantirishga yo‘naltirilgan modelga o‘tishni talab qilishini ko‘rsatadi. Bunda monitoringning vazifasi faqat kamchiliklarni aniqlash emas, balki aniqlangan ma’lumotlar asosida pedagogik jarayonni takomillashtirishdan iborat bo‘ladi. Demak, sifat menejmentining asosiy mezoni nazoratning ko‘pligi emas, balki monitoring natijalarining aniq pedagogik qarorlarga aylantirilishi va ushbu qarorlarning o‘quvchi rivojlanishiga xizmat qilishidir.

Xulosa. Olib borilgan nazariy-metodologik tahlillar asosida boshlang‘ich ta’limda sifat menejmenti tizimini joriy etish ta’lim jarayonining mazmuni, pedagogik faoliyat, o‘quvchilar faoliyati, monitoring, baholash va boshqaruv jarayonlarini yagona tizim asosida muvofiqlashtirishni talab qilishi aniqlandi. Ta’lim sifatini ta’minlash faqat o‘quvchilarning yakuniy natijalarini baholash bilan cheklanmasdan, balki ushbu natijalarga olib keluvchi pedagogik jarayonlarni muntazam tahlil qilish va takomillashtirishni nazarda tutadi. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, boshlang‘ich ta’limda sifat menejmenti tizimining samarali ishlashi uchun bir qator pedagogik shart-sharoitlarni ta’minlash zarur. Jumladan, ta’lim sifatining aniq strategik maqsadlarini belgilash, o‘qituvchilarning kasbiy va raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish, pedagogik diagnostika va shakllantiruvchi baholashni yo‘lga qo‘yish, muntazam monitoring olib borish, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish, o‘quvchilarga individual va differensial yondashish hamda ta’lim jarayonining barcha ishtirokchilari o‘rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish muhim ahamiyatga ega. Boshlang‘ich ta’limda sifat menejmentini raqamli texnologiyalar bilan integratsiyalash ham muhim istiqbolli yo‘nalishlardan biridir. Elektron monitoring, raqamli baholash, o‘quvchilar rivojlanish dinamikasini tahlil qilish va ta’lim natijalari bo‘yicha tezkor qayta aloqa mexanizmlaridan foydalanish boshqaruv jarayonining samaradorligini oshirishi mumkin. Biroq texnologik vositalardan foydalanish pedagogik maqsad, metodik yondashuv va o‘qituvchining kasbiy kompetensiyasi bilan uyg‘unlashtirilishi lozim. Shunday qilib, boshlang‘ich ta’limda sifat menejmenti tizimining pedagogik samaradorligi pedagogik jarayon sifati, o‘qituvchi kompetensiyasi, o‘quvchi faolligi, monitoring, qayta aloqa, boshqaruv qarorlarining asoslanganligi va uzluksiz takomillashtirish illarining o‘zaro uyg‘unligiga bog‘liq. Mazkur shart-sharoitlarni kompleks ravishda ta’minlash boshlang‘ich ta’lim sifatini barqaror oshirish va zamonaviy ta’lim talablariga mos boshqaruv tizimini shakllantirish uchun muhim pedagogik asos bo‘lib xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. OECD. Education Evaluation and Quality Assurance. OECD Publishing.
2. OECD. Teachers for the 21st Century: Using Evaluation to Improve Teaching. Paris: OECD Publishing, 2013.

3. OECD. Developing a School Evaluation Framework to Drive School Improvement. OECD Education Policy Perspectives, No. 26. Paris: OECD Publishing, 2020.
4. OECD. PISA 2022 Results, Volume II: Learning During – and From – Disruption. Paris: OECD Publishing, 2023.
5. OECD. Education Policy Outlook 2024: Strengthening Capacity in Evaluation and Monitoring. Paris: OECD Publishing, 2024.
6. OECD. Education Policy Outlook 2024: Supporting Teaching Quality in Changing Contexts. Paris: OECD Publishing, 2024.
7. OECD. Unlocking High-Quality Teaching. Paris: OECD Publishing, 2025.
8. Fullan, M. The New Meaning of Educational Change. New York: Teachers College Press, 2016.
9. Hargreaves, A., Fullan, M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press, 2012.
10. Schleicher, A. Teaching Excellence through Professional Learning and Policy Reform. Paris: OECD Publishing, 2016