



O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
MAKTABGACHA VA MAKTAB TA’LIMI VAZIRLIGINING
BUYRUG‘I

2026-yil uchun maktabgacha va umumiy o‘rta ta’lim tashkilotlari xodimlarini
uzluksiz kasbiy rivojlantirish (malaka oshirish) kurslarining
o‘quv reja va dasturlarini tasdiqlash to‘g‘risida

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi “Maktabgacha va maktab ta’limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-231-son va O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrda “Maktabgacha va maktab ta’limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to‘g‘risida”gi 867-son qarorlarida belgilangan vazifalar ijrosini ta’minlash hamda 2026-yilda maktabgacha va maktab ta’limi tashkilotlari rahbar, pedagog va mutaxassis xodimlarining malaka oshirish kurslari o‘quv reja va dasturlarini tasdiqlash maqsadida **buyuraman:**

1. 2026-yilda maktabgacha va umumiy o‘rta ta’lim tashkilotlari: direktorlarining malakasini oshirish kurslari – menejerlik o‘quv kurslari uchun belgilangan tartib asosida;

pedagog va mutaxassis xodimlarning malaka oshirish kurslari – variativ (ixtiyoriy tanlov) va invariant (majburiy) modullardan iborat differentsiallashtirilgan ta’lim dasturlari asosida tashkil etilsin.

2. Quyidagilar:

Malaka oshirish kurslari o‘quv rejalariga tushuntirish xati 1-ilovaga muvofiq; Maktabgacha ta’lim pedagog va mutaxassis xodimlari malakasini oshirish kurslarining invariant o‘quv dasturi 2-ilovaga muvofiq;

Umumiy o‘rta ta’lim tashkilotlari pedagog va mutaxassis xodimlari malakasini oshirish kurslarining invariant o‘quv dasturi 3-ilovaga muvofiq;

Davlat maktabgacha ta’lim tashkiloti direktori lavozimiga nomzodlar uchun menejerlik o‘quv kursining takomillashtirilgan o‘quv reja va dasturi 4 va 5-ilovalarga muvofiq;

Davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar uchun menejerlik o‘quv kursining takomillashtirilgan o‘quv reja va dasturi 6 va 7-ilovalarga muvofiq;

Umumiy o‘rta ta’lim maktabi (maktab-internati) o‘quv ishlari bo‘yicha

direktor o‘rinbosarlari malakasini oshirish kurslarining o‘quv reja va dasturlari 8-ilovaga muvofiq;

Umumiy o‘rta ta‘lim maktabi (maktab-internati) ma‘naviy-ma‘rifiy ishlar bo‘yicha direktor o‘rinbosarlari malakasini oshirish kurslarining o‘quv reja va dasturlari 9-ilovaga muvofiq;

Maktabgacha va umumiy o‘rta ta‘lim tashkilotlarining ikkinchi toifali va malaka toifasi bo‘lmagan pedagog, mutaxassis va rahbar xodimlari malakasini oshirish (keyingi o‘rinlarda – “Rivojlantiruvchi”) kurslarining o‘quv reja va dasturlari 10–44-ilovalarga muvofiq;

Maktabgacha va umumiy o‘rta ta‘lim tashkilotlarining oliy va birinchi malaka toifali pedagog va mutaxassis xodimlari malakasini oshirish (keyingi o‘rinlarda – “Yuksaltiruvchi”) kurslarining variativ o‘quv reja va dasturlari 45–69-ilovalarga muvofiq tasdiqlansin.

3. A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti (A.Ismailov), Maktabgacha ta‘lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish instituti (N.Abdullaeva) Pedagogik mahorat markazlari bilan hamkorlikda bir hafta muddatda o‘quv dasturlariga kiritilgan yangi mavzular uchun o‘quv kontentini ishlab chiqsin.

Bunda, quyidagilarga alohida e‘tibor qaratilsin:

“Mahallani rivojlantirish va jamiyatni yuksaltirish yili”da maktabgacha va maktab ta‘limi tizimi oldiga qo‘yilgan vazifalarning ijrosi;

Prezident maktablari tajribasiga asoslangan metodikalar va ilg‘or amaliyotlarni umumiy o‘rta ta‘lim muassasalarida joriy etish;

bolalar huquqlarini himoya qilish, ularni zo‘ravonlikning barcha shakllaridan himoya qilish, bolalarga nisbatan zo‘ravonlik sodir etmaslik, sinfni boshqarish, ta‘lim-tarbiya jarayonida ijobiy tartib-intizomni saqlash;

qatag‘on qurbonlarini yod etish orqali yosh avlodni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashga doir bilimlarni chuqurlashtirish;

korruptsiyaga qarshi kurash hamda narkotik moddalarning noqonuniy muomalasiga qarshi profilaktika bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarni shakllantirish;

uzluksiz kasbiy rivojlantirish sohasidagi xorijiy tajribalarni, jumladan, ijtimoiy-emotsional ta‘lim (SEL) metodlarini o‘rgatish.

4. Pedagog kadrlarni tayyorlash va kasbiy rivojlantirish boshqarmasi (H.G‘aniyev) hamda A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti (A.Ismailov) Qoraqalpog‘iston Respublikasi va viloyatlar pedagogik mahorat markazlari professor-o‘qituvchilari, mutaxassis xodimlari va metodistlarining malakasini oshirish tizimini yo‘lga qo‘ysin.

Bunda, pedagogik mahorat markazlari professor-o‘qituvchilari, mutaxassis xodimlari hamda metodistlarining malaka oshirishi A.Avloniy nomidagi pedagogik

mahorat milliy instituti tomonidan ilg'or xorijiy tajribalar asosida amalga oshirilishi belgilab qo'yilsin.

5. Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2024-yil 16-dekabrdagi "Maktabgacha va umumiy o'rta ta'lim tashkilotlari xodimlarining malakasini oshirish kurslari o'quv reja va dasturlarini tasdiqlash to'g'risida"gi 402-sonli buyrug'i hamda 2024-yil 24-dekabrdagi "Maktabgacha ta'lim tashkilotlari va umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorligiga nomzodlar uchun menejerlik o'quv kurslarining o'quv kurslarining o'quv reja va dasturlarini tasdiqlash to'g'risida"gi 412-son buyrug'ining 1-4-ilovalari o'z kuchini yo'qotgan deb hisoblansin.

6. Protokol bo'limi (F.Keldibekov) mazkur buyruqni bir kun muddatda vazirlikning tegishli tarkibiy bo'linmalari, A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti, Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish instituti va Pedagogik mahorat markazlariga yetkazsin.

7. Ushbu buyruqning ijrosini nazorat qilish vazir o'rinbosari A.Turdiyev zimmasiga yuklansin.

**Vazirning
birinchi o'rinbosari**



Sh.Karimov

Toshkent sh.,
2026-yil " 8 "-yanvar,
6-son

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI VAZIRLIGI

A.AVLONIY NOMIDAGI PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY INSTITUTI

Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar uchun
menejerlik o'quv kursining takomillashtirilgan
O'QUV REJASI

Tinglovchilar tarkibi: umumiy o'rta ta'lim muassasasi direktorlari va direktorlikka nomzodlar
Malaka oshirish muddati: bir oy (144 soat)
Malaka oshirish turi: ishlab chiqarishdan ajralgan holda ta'lim olish

№	O'quv modullari nomi	Umumiy o'quv yuklama hajmi		Auditoriya mashg'ulotlari (soatlarda)			Soatlarning haftalar bo'yicha taqsimoti			
		Soat	%	Jami	Nazariy	Amaliy	1-hafta	2-hafta	3-hafta	4-hafta
							Haftadagi soatlar soni			
							36	36	36	36
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Ta'lim menejmenti	24	16,7	24	4	20	6	6	6	6
2	O'quv-tarbiya jarayonini boshqarish va rivojlantirish	20	13,9	20	2	18	6	4	4	6
3	Rahbarning o'zini-o'zi va pedagoglarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishi (CPD)	12	8,3	12	2	10	4	4	4	
4	Inson resurslarini boshqarish (HR)	16	11,1	16	4	12		6	2	8
5	Ish yuritish va hisobdorlik	6	4,2	6	2	4	4	2		
6	Jamoatchilik va ota-onalar bilan o'zaro hamkorlik	6	4,2	6		6	4	2		
7	Boshqaruvda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt (AI)	10	6,9	10		10			6	4
8	Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish	8	5,6	8	2	6	6	2		
9	Inklyuziv ta'limni tashkil etish	6	4,2	6	4	2	4	2		
10	Moliyaviy munosabatlarni boshqarish	12	8,3	12	2	10	2	2	8	
11	Maktab amaliyoti (Ilg'or tajribani o'rganish)	6	4,2	6		6			6	
12	Amaliy topshiriqlar konsultatsiyasi	6	4,2	6		6		6		
13	Yakuniy sinov	12	8,3	12		12				12
13.1.	Test va keys topshirig'i	4	2,8	4		4				4
13.2.	Amaliy topshiriqlar taqdimoti	8	5,6	8		8				8
JAMI		144	100,0	144	22	122	36	36	36	36

Izoh:

1. Mazkur o'quv reja asosida kurs boshlanishida ishchi o'quv reja shakllantiriladi.

Bunda:

- o'quv rejadagi modullarga ajratilgan soatlar hajmini 5 foizgacha, modullar tarkibidagi mavzular hajmini 10 foizgacha o'zgartirish huquqi beriladi;
- mashg'ulotlar (nazariy, amaliy va maktab amaliyoti) turlariga ajratilgan soatlar miqdorini o'zgartirish huquqi beriladi;
- o'quv yuklamasining haftalik (36 soat) hajmini saqlagan holda o'quv modullariga ajratilgan soatlarning haftalar bo'yicha taqsimotini mustaqil belgilash huquqi beriladi;
- "Maktab amaliyoti" mashg'ulotlari tinglovchilarning belgilangan maktablarga borgan holda bevosita amaliyot o'tashi yoki yuqori malaka va tajribaga ega bo'lgan maktab direktorlari rahbarligida auditoriyada ilg'or tajribani o'rganish shaklida amalga oshiriladi. "Maktab amaliyoti" va o'quv mashg'ulotlari natijasida tinglovchilar tomonidan ijodiy ish yoki loyiha shaklidagi "Amaliy topshiriqlar taqdimoti" ishlab chiqiladi;
- Amaliy topshiriqlar konsultatsiyasi A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutining professor-o'qituvchilari va trenerlari tomonidan kurs tinglovchilariga amaliy topshiriqlar va taqdimotlarni tayyorlanishi bo'yicha bevosita metodik maslahatlar, aniq yo'nalishlar ko'rsatish, to'g'ri yo'l-yo'riq hamda ko'rsatmalar berish tarzida amalga oshiriladi.

2. Kurs tinglovchilarining yakuniy sinovi test, keys topshiriqlari va "Amaliy topshiriqlar taqdimoti"dan iborat bo'ladi. Bunda:

- test sinovi kompyuter vositasida yoki qog'oz shaklida o'tkazilishi mumkin;
- keys topshiriqlari muammoli vaziyatlar bo'yicha topshiriqlaridan iborat bo'lib, qog'oz shaklida yoki kompyuterda bajariladi;
- "Amaliy topshiriqlar taqdimoti"ni bajarish ijodiy yoki loyiha ishlaridan iborat bo'ladi.

3. O'quv rejasidagi soatlar tinglovchining o'quv yuklamasini tashkil qiladi, dars mashg'ulotlarini olib borgan professor-o'qituvchilar, amaliyotchi mutaxassislar va yakuniy sinov komissiyasi tarkibiga ish haqi "Vaqt me'yorlari"da belgilangan tartibda hisoblanadi.

Mazkur o'quv reja A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti Kengashining 2025-yil 23-dekabrda 13-son yig'ilish bayonnomasi bilan ma'qullangan va tasdiqlashga tavsiya etilgan.

"ISHLAB CHIQLDI"

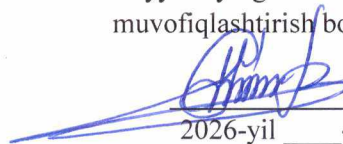
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy
institutining rektori



A. Ismailov

"KELISHILDI"

Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi
Pedagog kadrlar salohiyatini oshirish va ularni
tayyorlaydigan muassasalar faoliyatini
muvofiqlashtirish boshqarmasi boshlig'i


2026-yil _____ H.G'aniyev

O'zbekiston Respublikasi
Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining
2026-yil 8-yanvardagi 6-son buyrug'iga
7-ILOVA

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI VAZIRLIGI**

**A.AVLONIY NOMIDAGI PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY
INSTITUTI**

**DAVLAT UMUMIY O'RTA TA'LIM MUASSASALARI
DIREKTORI LAVOZIMIGA NOMZODLAR UCHUN
MENEJERLIK O'QUV KURSINING TAKOMILLASHTIRILGAN
O'QUV DASTURI**

Toshkent – 2026

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
MAKTABGACHA VA MAKTAB TA’LIMI VAZIRLIGI

A.AVLONIY NOMIDAGI PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY INSTITUTI

Menejerlik o‘quv kursining o‘quv dasturi

Tuzuvchilar:

- | | | |
|--------------------|---|--|
| Ismailov A.A. | – | A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti rektori, pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent |
| Kazakova S.A. | – | A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti birinchi prorektori |
| Alkarov E.M. | – | Rahbar kadrlar malakasini oshirish kurslarini metodik ta‘minlash bo‘limi boshlig‘i, pedagogika fanlari bo‘yicha PhD, dotsent |
| Xudoyberdiyev E.U. | – | “Ta‘lim menejmenti” kafedrası mudiri, pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) |
| Daminova Sh.K. | – | Rahbar kadrlar malakasini oshirish kurslarini metodik ta‘minlash bo‘limi bosh mutaxassisi |
| Jabborova Y.H. | – | Rahbar kadrlar malakasini oshirish kurslarini metodik ta‘minlash bo‘limi bosh mutaxassisi |
| Kuchkarov O‘.V. | – | “Ta‘lim menejmenti” kafedrası katta o‘qituvchisi |
| Muxamedov Sh. | – | A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti mustaqil izlanuvchisi |
| Sodiqov R.T. | – | Rahbar kadrlarning bilim darajasi va kasbiy mahoratini baholash markazi direktori |
| Saidqulov S.B. | – | A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti tayanch doktoranti |
| Mannanova N.X. | – | A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti tayanch doktoranti |

Taqrizchilar:

- | | | |
|------------------|---|--|
| Yuldashev M.A. | – | Jizzax davlat pedagogika universiteti rektori, pedagogika fanlari doktori, professor |
| Baybayeva M.X. | - | Nizomiy nomidagi O‘zbekiston milliy pedagogika universiteti “Pedagogika” kafedrası professori, pedagogika fanlari doktori |
| Otamurodov G‘.R. | – | A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti Doktorantura bo‘limi boshlig‘i, pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent |
| Xurramov I.A. | - | A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti Ilmiy kotibi, pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent |

Mazkur o‘quv dasturi A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti Kengashining 2025-yil 23-dekabrda 13-son yig‘ilish bayonnomasi bilan ma‘qullangan va tasdiqlashga tavsiya etilgan.

Kirish

Ushbu o'quv dasturi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-son Farmoni, 2024-yil 21-iyundagi "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-231-son va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida" 681-son qarorlari hamda Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2023-yil 28-dekabrdagi "Umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlari uchun menejerlik o'quv kurslarini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 578-son buyrug'i, shuningdek, maktab direktorlarini tanlash, tayyorlash va ularni uzluksiz malakasini oshirishning ilg'or va shaffof tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini tatbiq etish yo'li bilan maktab ta'limi tizimida kadrlar siyosatini shakllantirishning zamonaviy tamoyillarini joriy etish bo'yicha belgilangan ustuvor vazifalar mazmunidan kelib chiqqan holda tuzilgan bo'lib, zamonaviy talablar asosida umumiy o'rta ta'lim maktablari direktori lavozimiga nomzodlar va direktorlarida liderlik hamda menejerlik ko'nikmalarini shakllantirish, ularning kasbiy kompetentligini muntazam oshirishni nazarda tutadi.

Dastur mazmuni O'zbekiston Respublikasining ta'lim sohasidagi davlat siyosati, umumiy o'rta ta'limni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari, ta'lim sohasidagi davlat siyosatini amalga oshirishda rahbar madaniyati, mas'uliyati va o'zgarishlarga moslashuvchanligi, boshqaruv faoliyatiga ilmiy yondashuvi, jamoada ishlash, ota-onalar bilan muloqot qilish, davlat, nodavlat va xorijiy tashkilotlar bilan hamkorlik qilish, inklyuziv ta'limni tashkil etish, moliyaviy hisob-kitoblarni amalga oshirish hamda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt bo'yicha tegishli yangi bilim, ko'nikma, malaka va kompetensiyalarni shakllantirishga yo'naltirilgan.

O'quv modullarining mazkur dastur doirasida taqdim etilayotgan mazmuni umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlari va rahbar kadrlar zaxirasini tayyorlash mazmuni, sifati va ularning tayyorgarligiga qo'yiladigan umumiy malaka talablari hamda mazkur kurslarning o'quv rejasi asosida shakllantirilgan.

Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar va direktorlarni menejerlik kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish kursining namunaviy o'quv dasturi, ular egallashi zarur bo'lgan kompetensiyalar

va direktor kasb standarti bo'yicha quyidagi modullar mazmunini o'z ichiga qamrab oladi:

- I. Ta'lim menejmenti
- II. O'quv-tarbiya jarayonini boshqarish va rivojlantirish
- III. Rahbarning o'zini-o'zi va pedagoglarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishi (CPD)
- IV. Inson resurslarini boshqarish (HR)
- V. Ish yuritish va hisobdorlik
- VI. Jamoatchilik va ota-onalar bilan o'zaro hamkorlik
- VII. Boshqaruvda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt (AI)
- VIII. Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish
- IX. Inklyuziv ta'limni tashkil etish
- X. Moliyaviy munosabatlarni boshqarish
- XI. Maktab amaliyoti (Ilg'or tajribani o'rganish)
- XII. Amaliy topshiriqlar konsultatsiyasi

Kursning maqsadi va vazifalari

Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar va direktorlar uchun "Menejment o'quv kursi"ning maqsadi – rahbar madaniyati, mas'uliyati va o'zgarishlarga moslashuvchanligi, boshqaruv faoliyatiga ilmiy yondashuvi, jamoada ishlash, ota-onalar bilan muloqot qilish, davlat, nodavlat va xorijiy tashkilotlar bilan hamkorlik qilish, inklyuziv ta'limni tashkil etish, moliyaviy hisob-kitoblarni amalga oshirish hamda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt bo'yicha tegishli yangi bilim, ko'nikma, malaka va kompetensiyalarni rivojlantirishdan iborat.

Kursning vazifalariga quyidagilar kiradi:

tinglovchilarga ta'lim menejmenti asoslarini nazariy va amaliy jihatdan tushuntirish;

tinglovchilarga jamiyatda amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar mazmuni va ta'lim-tarbiya jarayonlarini tashkil etishning huquqiy-me'yoriy asoslarini o'rgatish;

ta'lim muassasalarini boshqarishning ilg'or texnologiyalari va xorijiy tajribalarni o'rganish;

rahbar xodimlarni ta'lim muassasalarini boshqarishning moliyaviy va moddiy-texnika ta'minoti, ta'lim sohasi marketingi, muassasa xavfsizligi masalalariga doir bilimlar bilan qurollantirish;

tinglovchilarni ta'lim sifatini oshirishning zamonaviy usullari bilan tanishtirish;

rahbar xodimlarga boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan optimal qarorlar qabul qilish texnologiyalarini o'rgatish; rahbar xodimlarning kasbiy faoliyatida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va sun'iy intellektni qo'llash malakalarini rivojlantirish;

ta'lim muassasalari rahbar xodimlarini malaka talablariga mos holda kasbiy bilim, ko'nikma va malakalarini zamonaviy yondashuvlar va innovatsiyalar asosida uzluksiz rivojlantirish.

Kurs yakunida tinglovchilarning bilim, ko'nikma, malaka va kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar:

Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar va direktorlar uchun menejerlik kursi o'quv rejasi "Ta'lim menejmenti", "O'quv-tarbiya jarayonini boshqarish va rivojlantirish", "Rahbarning o'zini-o'zi va pedagoglarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishi (CPD)", "Inson resurslarini boshqarish (HR)", "Ish yuritish va hisobdorlik", "Jamoatchilik va ota-onalar bilan o'zaro hamkorlik", "Boshqaruvda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt (AI)", "Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish", "Inklyuziv ta'limni tashkil etish", "Moliyaviy munosabatlarni boshqarish", "Maktab amaliyoti (Ilg'or tajribani o'rganish)" modullari bo'yicha maktab direktori lavozimiga nomzodlarning bilim, ko'nikma, malaka va kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar tegishli yo'nalish bo'yicha davlat umumiy o'rta ta'lim tashkilotlari direktorlari uzluksiz kasbiy rivojlantirish kurslari mazmuni, sifati va ularning tayyorgarligi hamda kompetentligiga qo'yiladigan malaka talablari hamda kasb standarti asosida belgilanadi.

Kurs hajmi

Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar va direktorlar uchun menejerlik o'quv kursining hajmi 12 ta modul va yakuniy sinovdan iborat bo'lib, 144 soatni tashkil etadi.

Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar va direktorlar uchun menejerlik o'quv kursining o'quv dasturi modullarining mazmuni

I. Ta'lim menejmenti modulining o'quv mavzu rejasi

T/r	O'quv modullari va mavzularning nomlari	Auditoriya mashg'ulotlari (soatlarda)		
		Jami	Nazariy	Amaliy
1.	Umumiy o'rta ta'lim muassasasini boshqarish	4	2	2
2.	Strategik menejment	8	2	6
3.	Boshqaruv psixologiyasi	4		4
4.	Korrupsiyaviy xavf-xatarlarni oldini olish va bartaraf etish	2		2
5.	Boshqaruv qarorlari	4		4
6.	Maktab imijini shakllantirish	2		2
	Jami	24	4	20

I. Ta'lim menejmenti modulining o'quv dasturi

Umumiy o'rta ta'lim muassasasini boshqarish

(2 soat nazariy, 2 soat amaliy mashg'ulot)

Umumiy o'rta ta'limning maqsad va vazifalari. Umumiy o'rta ta'lim muassasasini boshqarishda boshqaruv tamoyillari, funksiyalari, uslublari va usullaridan samarali foydalanish. Maktablarni akkreditatsiyadan o'tkazish tartibi va jarayoni: ichki va tashqi baholash. Boshqaruv samaradorligini baholash bo'yicha xalqaro dasturlar.

Strategik menejment

(2 soat nazariy, 6 soat amaliy mashg'ulot)

Umumiy o'rta ta'lim muassasasini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish. Maktabning missiya va maqsadlarini belgilash.

Strategik baholash: maktabning ichki va tashqi muhitini tahlil qilish, ichki muhitdagi kuchli va zaif, tashqi muhitdagi imkoniyat va xavf-xatar (to'siqlar)ni

aniqlash. Strategik rejalashtirish: aniqlangan muammolarni bartaraf etish chora-tadbirlarini ishlab chiqish.

Strategik faoliyatni amalga oshirish: boshqaruvda strategiyaga ustuvorlik berish, operatsion, taktik va strategik rejalar uyg'unligini ta'minlash, strategik boshqaruvda transformatsion liderlikni qo'llash.

Maktabni loyiha sifatida boshqarish va maktab ichida loyihalarni amalga oshirish. Strategik faoliyat natijalari.

Boshqaruv psixologiyasi

(4 soat amaliy mashg'ulot)

Rahbar shaxsining psixologik portreti: rahbarning xarakter tiplari, yetakchilik uslublari, emotsional intellekt va uning maktab boshqaruvidagi roli, stressga chidamlilik, konfliktlarga moslashuvchanlik.

O'qituvchilar jamoasi psixologiyasi: o'qituvchilarning motivatsiyasi va unga ta'sir etuvchi omillar, Jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish, pedagoglar bilan individual ishlash usullari, burnout (charchash sindromi)ni oldini olish. O'quvchilar bilan ishlash psixologiyasi: yosh psixologiyasi (boshlang'ich-o'rta-yuqori sinf), o'quvchilarda intizomdagi psixologik omillar, inkluziv ta'lim jarayonidagi psixologik yondashuvlar, murakkab tabiatli o'quvchilar bilan ishlashning psixologik modellari.

Stressni boshqarish va hissiyotlarni nazorat qilish: rahbar uchun stress manbalari va ularni kamaytirish usullari, hissiyotlarni boshqarish texnikalari, maktabdagi murakkab vaziyatlarda o'zini tutish.

Korrupsiyaviy xavf-xatarlarni oldini olish va bartaraf etish

(2 soat amaliy mashg'ulot)

Umumiy o'rta ta'lim tizimida korrupsiyaga qarshi kurashish bo'yicha amalga oshirilayotgan islohatlar mazmun-mohiyati. Halollik vaksinasi. Maktablarda korrupsion holatlar va keltirib chiqaruvchi omillar. Korrupsion xavf xatarlarni aniqlash va ularga barham berishda rahbar mas'uliyati.

Boshqaruv qarorlari

(4 soat amaliy mashg'ulot)

Umumiy o'rta ta'lim maktablarida boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining tashkiliy-pedagogik xususiyatlari. Boshqaruv qarorlari va ularning turlari. Pedagogik kengash va Kuzatuv kengashi faoliyatining mazmuni, ularning maktab boshqaruvidagi o'rni hamda qarorlar samaradorligiga ta'sirining tahlili.

Pedagogik kengashda maktabning ta'lim-tarbiya jarayonini rejalashtirish, muammolarni muhokama qilish, o'qituvchilarning metodik faoliyatini

muvofiglashtirishda partisipativ boshqaruv sifatida tashkil etish. Kuzatuv kengashi maktabning moliyaviy, tashkiliy va strategik rivojlanish masalalari bo'yicha jamoatchilik ishtirokini ta'minlovchi muhim boshqaruv bo'g'ini sifatida.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish, qarorlarning bajarilishini tashkil etish, nazorat qilish, tuzatishlar kiritish, ijrosini ta'minlash va baholash. Qarorlarining maktab rivojlanishiga ta'siri, boshqaruvda ochiqlik, ishtirokchilik va shaffoflik tamoyillarini ta'minlashdagi roli.

Maktab imijini shakllantirish

(2 soat amaliy mashg'ulot)

Maktab imiji tushunchasi va ahamiyati. Maktabning ichki va tashqi imiji. Ichki imijni shakllantirish: pedagoglar bilan ishlash, o'qituvchi – maktab imijining asosiy komponenti, pedagogik madaniyat va kasbiy etikani rivojlantirish, o'quvchilar bilan ishlash, o'quvchilar xulqi va yutuqlarining imijga ta'siri.

Tashqi imijni shakllantirish – maktabni tashqi muhitga to'g'ri namoyon qilish: ota-onalar bilan hamkorlik, jamoatchilik va hamkorlar bilan aloqalar, maktab yutuqlarini ommaga to'g'ri yetkazish, tadbirlar va loyihalar orqali ijobiy qiyofa yaratish. Maktabning PR (jamoatchilik bilan aloqalar) faoliyatini samarali tashkil etish.

Rahbar imiji (direktor shaxsiy brendi). Raqamli imij va axborot siyosati. Maktab madaniyati va qadriyatlari. Imijni baholash va rivojlantirish.

II. O'quv-tarbiya jarayonini boshqarish va rivojlantirish modulining o'quv mavzu rejasi

T/r	O'quv modullari va mavzularning nomlari	Auditoriya mashg'ulotlari (soatlarda)		
		Jami	Nazariy	Amaliy
1.	Ta'lim sifatini boshqarish	4	2	2
2.	O'quvchilarning ta'lim dasturlarini o'zlashtirish masalalari	4		4
3.	O'quvchilarni kasbga yo'naltirish va kasb tanlash masalalari	4		4
4.	Ta'lim sifatini baholash	4		4
5.	Bola xavfsizligi va farovonligini ta'minlash tamoyillari	4		4
	Jami	20	2	18

II. O'quv-tarbiya jarayonini boshqarish va rivojlantirish modulining o'quv dasturi

Ta'lim sifatini boshqarish

(2 soat nazariy, 2 soat amaliy mashg'ulot)

Davlat ta'lim standarti (DTS) va davlat ta'lim talablari (DTT). O'quv-tarbiya jarayonini tashkil etishda innovatsion yondashuvlardan foydalanish. Ta'lim sifatini boshqarish usullari. Umumiy o'rta ta'lim muassasasida barcha jarayonlar, rahbariyat va xodimlarning birgalikdagi harakatlari orqali ta'lim sifatini taminlash.

O'quvchilarning ta'lim dasturlarini o'zlashtirish masalalari

(4 soat amaliy mashg'ulot)

Umumiy o'rta ta'limning o'quv reja va dasturlari mazmuni. O'quv reja va dasturlarning darslar mazmuniga singdirilishini ta'minlash. O'quvchi portreti. O'qituvchining past o'zlashtiruvchi o'quvchilar va ularning ota-onalari bilan olib boriladigan faoliyati. O'quvchilarni o'zlashtira olmaslik sabablarini aniqlash. O'qishga bo'lgan ijobiy munosabatlarni shakllantirish bosqichlari.

Muammoli bolalar bilan ishlovchi o'qituvchiga qo'yiladigan talablar va uslubiy tavsiyalar. O'quvchilarning bo'sh vaqtlarini mazmunli tashkil etish. O'quv-tarbiya jarayonida o'quvchilarni rag'batlantirish.

O'quvchilarni kasbga yo'naltirish va kasb tanlash masalalari

(4 soat amaliy mashg'ulot)

O'quvchilarni kasbga yo'naltirish bo'yicha amalga oshirilayotgan islohotlar mazmuni. O'quvchilarda amaliy ko'nikmalar, zamonaviy kompetensiyalar va kasbiy madaniyatni shakllantirish. Umumiy o'rta ta'lim maktab o'quvchilarini kasbga yo'naltirish samaradorligini oshirish. O'quvchilarni kasbga yo'naltirishda psixologik xizmat, maktab, texnikumlar, mahalla yettiligi va ishlab chiqarish hamkorligi.

Ta'lim sifatini baholash

(4 soat amaliy mashg'ulot)

Umumiy o'rta ta'lim maktablarida ta'lim sifatini baholashning samaradorligini oshirish. Ta'sirchan va sifatli ichki monitoringni tashkil etish. O'qituvchilar va o'quvchilar faoliyatini baholash. Ta'lim sifatiga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash. O'quvchilar bilimini baholashning yangi tizimi. Mezonlarga asoslangan baholash. Baholashning qiyosiy tahlili. Xalqaro baholash dasturlari.

Bola xavfsizligi va farovonligini ta'minlash tamoyillari

(4 soat amaliy mashg'ulot)

Bola xavfsizligi va farovonligini ta'minlash bo'yicha normativ-huquqiy hujjatlar mazmuni. Xavf-xatarlarni erta aniqlash va monitoring qilish: bolada stress, tajovuz, e'tiborsizlik, zo'rovonlik belgilari, o'qituvchi, o'quvchi yoki ota-onaning xulqidagi xavf signallari, maxsus monitoring jadvallari va algoritmlari.

Psixologik farovonlik: direktorlar maktab psixologi bilan tizimli ishlash, o'quvchilarda emotsional barqarorlikni mustahkamlovchi dasturlarni joriy etish,

Bullyingning asosiy ko'rinishi va ularning oldini olish. Maktab infratuzilmasida xavfsizlik talablari. Bolalarning huquqini himoya qilish, ularni zo'rovonlikning barcha (shu jumladan, jinsiy zo'rovonlik) shakllaridan himoya qilish, bolalarga nisbatan zo'rovonlik sodir etmaslik, sinfni boshqarish, ta'lim-tarbiya jarayonida ijobiy tartib-intizomni saqlash. Xodimlar mas'uliyati va etika qoidalari. Bolaga nisbatan jismoniy yoki ruhiy tazyiqning oldini olish. "Nol toqat" tamoyili – har qanday zo'rovonlik signali darhol ko'rib chiqilishi. Maktab – ota-ona – bolalar o'rtasidagi uzluksiz muloqot.

Favqulodda vaziyatlar bo'yicha harakat rejasi. O'quvchilarning shaxsiy ma'lumotlari bilan ishlash standartlari.

Nogironligi bo'lgan bolalarning xavfsiz harakati. Maktabda diskriminatsiya va kamsitishning oldini olish tamoyillari.

Maxsus ehtiyojli bolalarni qo'llab-quvvatlash protokollari.

Xavf tahlili va kritik nuqtalari (HACCP) tizimi hamda xavflarni boshqarish prinsiplari. Xatarlarni aniqlash bo'yicha "Case-study". Evakuatsiya bo'yicha mashg'ulot.

III. Rahbarning o'zini-o'zi va pedagoglarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishi (CPD) modulining o'quv mavzu rejasi

T/r	O'quv modullari va mavzularning nomlari	Auditoriya mashg'ulotlari (soatlarda)		
		Jami	Nazariy	Amaliy
1.	Zamonaviy rahbar xususiyatlari va boshqaruv kompetensiyasi	4	2	2
2.	Rahbarning boshqaruv va shaxsiy samaradorligini rivojlantirish	4		4
3.	Pedagog xodimlarni kasbiy rivojlantirish va ish samaradorligini oshirish	4		4
	Jami	12	2	10

III. Rahbarning o‘zini-o‘zi va pedagoglarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishi (CPD) modulining o‘quv dasturi

Zamonaviy rahbar xususiyatlari va boshqaruv kompetensiyasi

(2 soat nazariy, 2 soat amaliy mashg‘ulot)

Zamonaviy maktab direktorining shaxsiy fazilatlari, kasbiy bilimlari va boshqaruv kompetensiyalari. Maktab direktorining kasb standarti. Menejer va lider. Menejering imiji. Boshqaruv etikasi va uning milliy xususiyatlari. Menejerlik va liderlik sifatlarini shakllantirish.

Maktabda samarali boshqaruvni amalga oshirishda XXI asr ko‘nikmalarining ahamiyati. Maktabning konteksti, qadriyatlari va prinsiplarini o‘rganish. Rahbar odobi va iqtidori o‘rtasidagi dialektik bog‘lanish. Rahbar madaniyati – odob, iymon, insof, adolat va iqtidor kabi fazilatlar majmui sifatida. Maktab direktorining murabbiylik faoliyati.

Rahbarning boshqaruv va shaxsiy samaradorligini rivojlantirish

(4 soat amaliy mashg‘ulot)

Shaxsiy samaradorlik: vaqtni boshqarish. Vazifalarni ustuvorligiga qarab ajratib olish. Vakolatlarni uzatish va vazifalarni taqsimlash. Rejalashtirish: yil, oy, hafta va kun rejasi. Ish kunini optimallashtirish. “Kecha – bugun – ertaga” tamoyili asosida ishlash. Vaqt va makonni qayta loyihalash. Asosiy maqsaddan chalg‘ituvchi omillarni kamaytirish. O‘zini rivojlantirish strategiyasi: professional o‘‘sish rejasini ishlab chiqish, kitoblar, kurslar, seminarlar orqali o‘z ustida muntazam ishlash, o‘z faoliyatini baholash (self-assessment). O‘zini o‘zgarishlarga tayyorlash va moslashtirish.

Pedagog xodimlarni kasbiy rivojlantirish va ish samaradorligini oshirish

(4 soat amaliy mashg‘ulot)

Pedagog xodimlarning kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash. Pedagoglardagi bo‘shliqlarni aniqlashda o‘quvchilarning o‘zlashtirish ko‘rsatgichlariga asoslanish. Pedagog xodimlarni kasbiy rivojlantirish bo‘yicha strategik, taktik va operatsion rejalar ishlab chiqish. Maktabda “Ustoz-shogird” tizimini rivojlantirish. Tadqiqotga asoslangan dars tamoyili. Pedagoglar o‘rtasida o‘zaro hamkorlikda kasbiy rivojlanish va dars tahlili, darsdan so‘ng konstruktiv fikr-mulohaza (feedback) tizimini rivojlantirish. O‘qituvchilarga metodik yordam berish.

IV. Inson resurslarini boshqarish (HR) modulining o'quv mavzu rejasi

T/r	O'quv modullari va mavzularning nomlari	Auditoriya mashg'ulotlari (soatlarda)		
		Jami	Nazariy	Amaliy
1.	Inson resurslarini boshqarish strategiyasi	4	2	2
2.	Ta'lim muassasalarida mehnat munosabatlari va mehnat qonunchiligi	6	2	4
3.	Umumiy o'rta ta'lim tizimida kadrlarga oid hujjatlarning yuritilishi	2		2
4.	Inson resurslari faoliyatini baholash	4		4
	Jami	16	4	12

IV. Inson resurslarini boshqarish (HR) modulining o'quv dasturi

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi

(2 soat nazariy, 2 soat amaliy mashg'ulot)

Ta'lim tashkilotida inson resurslarining o'zni. Maktabdagi xodimlar tuzilmasi: pedagog, psixolog, yordamchi personal, texnik xodimlar. Maktabning kadrlarga bo'lgan ehtiyojini aniqlash. Maktabda kompetensiyalar modeli asosida xodimlar bilan ishlash tizimini rivojlantirish. Xodimlarni tanlash va joylashtirish strategiyasini ishlab chiqish va uni amalga oshirish. Xodimlarni rag'batlantirish va motivatsiyalash.

Ta'lim muassasalarida mehnat munosabatlari va mehnat qonunchiligi

(2 soat nazariy, 4 soat amaliy mashg'ulot)

Ta'lim muassasalarida mehnat munosabatlarini huquqiy tartibga solish. Mehnat munosabatlari tasnifi. Mehnat huquqiga doir qonunlar va qonunosti hujjatlari. Mehnat munosabatlari va mehnat qonunchiligi. Yangi tahrirdagi Mehnat kodeksi - ish hujjatlari, mehnat shartnomasi, jamoa shartnomasi, buyruq, mehnat ta'tili qonunchiligi va sohaga oid hujjatlar, odob-axloq qoidalariga rioya etilishini ta'minlash. Mehnat munosabatlarida kasaba uyushmasining o'zni.

Umumiy o'rta ta'lim tizimida kadrlarga oid hujjatlarning yuritilishi

(2 soat amaliy mashg'ulot)

Kadrlar masalasiga oid hujjatlarining normativ-huquqiy asoslari. Shtat jadvali va kadrlar tuzilmasi. Ishga qabul qilish tartibi. Buyruqlarni yuritish va arxivlashtirish. Mehnat intizomi va intizomiy ish yuritish. Xodimlarning shaxsiy yig'ma jildlarini yuritish. Ta'til va xizmat safarlari bilan bog'liq hujjatlar. O'qituvchilarning malaka oshirish hujjatlari. Pedagogik yuklama va dars taqsimoti. Attestatsiya, sertifikat siya va monitoring hujjatlari. Hujjatlarni yuritishda raqamli vositalar.

Inson resurslari faoliyatini baholash

(4 soat amaliy mashg'ulot)

Inson resurslari faoliyatini baholashning mazmuni va maqsadi. Baholashning turlari. Pedagoglar faoliyatini baholash mezonlari. Dars kuzatuv i va uning standartlari. Xodimlar uchun KPI (samaradorlikka erishish ko'rsatkichlari). O'qituvchilar portfeli (portfolio) bilan ishlash. O'qituvchilar faoliyatini baholashda ichki monitoringdan samarali foydalanish. O'qituvchilarni SWOT tahlil qilish. Xodimlar faoliyatini baholashga oid hujjatlar. Rag'batlantirish va jazo choralari ni baholash natijalariga bog'lash. Baholash natijalarini tahlil qilish metodikasi. Statistik ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish. Baholashning psixologik jihatlar i. Baholash natijalaridan o'qituvchilarni jazolash emas, balki davolash vositasi sifatida foydalanish. Pedagog kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tartibi, bosqichlari.

V. Ish yuritish va hisobdorlik modulining o'quv mavzu rejasi

T/r	O'quv modullari va mavzularning nomlari	Auditoriya mashg'ulotlari (soatlarda)		
		Jami	Nazariy	Amaliy
1.	Boshqaruvda normativ-huquqiy hujjatlar bilan ishlash	2		2
2.	Maktabda ish yuritish hujjatlari bilan ishlash va hisobdorlik	4	2	2
	Jami	6	2	4

V. Ish yuritish va hisobdorlik modulining o'quv dasturi

Boshqaruvda normativ-huquqiy hujjatlar bilan ishlash

(2 soat amaliy mashg'ulot)

Maktabda boshqaruvni tartibga solish va uning samaradorligini oshirishga oid normativ-huquqiy hujjatlar va ularning mazmuni. Davlatning maktab ta'limi tizimida amalga oshirilayotgan islohotlari mohiyati. Boshqaruvni normativ-huquqiy hujjatlar asosida amalga oshirishda direktorning huquqiy savodxonligini oshirish.

Maktabda ish yuritish hujjatlari bilan ishlash va hisobdorlik

(2 soat nazariy, 2 soat amaliy mashg'ulot)

Ish yuritish hujjatlari tushunchasi va ularning turlari. Hujjatlarni yuritishning normativ-huquqiy asoslari. Hujjatlarni qabul qilish va rasmiylashtirish tartibi. Ichki hujjatlarni ishlab chiqish. Hujjatlar ijrosini nazorat qilish. Hujjatlarni tizimlashtirish.

Hujjatlar yig'ma jildini shakllantirish va arxivda saqlashga tayyorlash. Hujjatlardagi rekvizitlar va ularni rasmiylashtirish tartibi. Asosiy hujjat turlarini tayyorlash va rasmiylashtirish. Ta'lim muassasasida yuritiladigan qat'iy nazoratdagi hujjatlar bilan ishlash. Hujjatlar bilan ishlashda hisobdorlik tamoyillari. Elektron ish yuritish va raqamli nazorat. Tekshiruv va auditga tayyorgarlik. Xodimlarni hujjatlar bilan ishlashga o'rgatish.

VI. Jamoatchilik va ota-onalar bilan o'zaro hamkorlik modulining o'quv mavzu rejasi

T/r	O'quv modullari va mavzularning nomlari	Auditoriya mashg'ulotlari (soatlarda)		
		Jami	Nazariy	Amaliy
1.	Maktabning jamoatchilik va ota-onalar bilan hamkorligi	2		2
2.	Maktabning davlat va jamoat tashkilotlari bilan hamkorligi	2		2
3.	Boshqaruvda mediasavodxonlik	2		2
	Jami	6		6

VI. Jamoatchilik va ota-onalar bilan o‘zaro hamkorlik modulining o‘quv dasturi

Maktabning jamoatchilik va ota-onalar bilan hamkorligi

(2 soat amaliy mashg‘ulot)

Maktab, jamoatchilik va ota-onalar o‘rtasida samarali aloqaning maqsadi. “Oila-mahalla-ta’lim muassasasi” konsepsiyasining ta’limdagi o‘rni Hamkorlik orqali ta’lim sifatini oshirish. Kommunikativ strategiyalar ota-onalar va jamoatchilik bilan aloqalar vositasi sifatida. Ota-onalar bilan hamkorlik rejasini ishlab chiqish. Kuzatuv kengashi faoliyati samaradorligini oshirish.

Ota-onalarni ta’lim jarayoniga jalb qilish: volonterlik va mentorlik dasturlari joriy etish. Ma’naviy-ma’rifiy ishlar bo‘yicha direktor o‘rinbosarlari va sinf rahbarlari ish samaradorligini oshirish. Shikoyat va takliflar bilan ishlash. Jamoatchilik bilan birga tadbirlar tashkil etish. Hamkorlik natijalarini monitoring qilish va baholash. Xodimlarning ota-ona va jamoatchilik bilan muloqot madaniyatini rivojlantirish.

Maktabning davlat va jamoat tashkilotlari bilan hamkorligi

(2 soat amaliy mashg‘ulot)

Mahalliy hokimliklar va davlat tashkilotlarining maktab ta’lim tizimi boshqaruvidagi vakolatlari. Davlat tashkilotlari bilan hamkorlik: mahalliy hokimiyat va vazirliklar, vazirlikning hududiy bo‘linmalari bilan aloqalar, rahbar va pedagog xodimlarni kasbiy rivojlantirish tashkilotlari bilan samarali ishlash, sog‘liqni saqlash, xavfsizlik va moliyaviy nazorat bo‘yicha organlar bilan aloqalar. Yuqori turuvchi vakolatli tashkilotlarga hisobot berish tartibi.

Jamoat tashkilotlari bilan hamkorlik: nodavlat notijorat tashkilotlar, mahalla fuqarolar yig‘ini, sport va ekologik birlashmalar bilan ishlash. Hamkorlik loyihalari va grantlarni jalb qilish. Ota-onalar va jamoatchilik kengashlari bilan aloqalar. Mahalliy va ijtimoiy resurslarni ta’lim jarayoniga jalb etish. Shartnomalar va kelishuvlar bilan ishlash. Hamkorlik faoliyatini monitoring qilish va baholash. Maktabning jamoatchilik oldidagi hisobdorligini ta’minlash. Muammolarni hal qilish va kelishuvga erishish. Hamkorlikni rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqish.

Boshqaruvda mediasavodxonlik

(2 soat amaliy mashg‘ulot)

Mediasavodxonlik tushunchasi va rahbar uchun ahamiyati. Mediasavodxonlikning boshqaruv qarorlariga ta’siri. Axborot oqimi sharoitida rahbar mas’uliyati. Soxta axborot (feyk), manipulyatsiya va provokatsiyalar xavfi.

Mediasavodxonlik va maktab obro‘si o‘rtasidagi bog‘liqlik. Axborotni tahlil qilish va tanqidiy fikrlash

Rasmiy va norasmiy axborot manbalarini ajrata bilish. Ishonchli va ishonchsiz xabarlarini farqlash. Sarlavha, matn va kontekstni tahlil qilish. Statistik ma’lumotlar bilan ehtiyotkor ishlash. Emotsional va manipulyativ axborotni aniqlash. Raqamli muhitda rahbar mas’uliyati. Ijtimoiy tarmoqlarda rahbar sifatida o‘zini tutish. Shaxsiy va xizmat sahifalarini farqlash. Kommentariyalar va bahs-munozaralarga munosabat. O‘qituvchi va xodimlarning ijtimoiy tarmoqdagi xatti-harakatlariga nisbatan yondashuv. Axborot tarqatishda etik me’yorlar.

OAV bilan muloqot qilish qoidalari. Axborot xavfsizligi va huquqiy mas’uliyat. Feyk xabarlar va mish-mishlar bilan ishlash. Maktab axborot siyosatini ishlab chiqish. Pedagoglar va o‘quvchilarda mediasavodxonlikni rivojlantirish.

VII. Boshqaruvda raqamli texnologiyalar va sun’iy intellekt (AI) modulining o‘quv mavzu rejasi

T/r	O‘quv modullari va mavzularning nomlari	Auditoriya mashg‘ulotlari (soatlarda)		
		Jami	Nazariy	Amaliy
1.	Boshqaruvda raqamli kompetentlik	4		4
2.	Sun’iy intellekt tizimlaridan foydalanish	6		6
	Jami	10		10

VII. Boshqaruvda raqamli texnologiyalar va sun’iy intellekt (AI) modulining o‘quv dasturi

Boshqaruvda raqamli kompetentlik (4 soat amaliy mashg‘ulot)

O‘zbekiston Respublikasida axborot-kommunikatsiyaga tegishli direktiv hujjatlar. Yagona interaktiv davlat xizmatlaridan foydalanishda yagona identifikatsiya tizimi orqali kirish, undan ro‘yxatdan o‘tish va xizmatlardan foydalanish. Raqamli texnologiyalarga doir asosiy bilim va ko‘nikmalarni rivojlantirish.

Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), Google Suite (Google Docs, Google Sheets, Google Slides, Google Forms) va ta’limni boshqarish jarayonida

qo‘llash mumkin dasturiy vositalardan samarali foydalanish. Raqamli vositalar orqali boshqaruvga doir resurslarni yaratish va qayta ishlash.

Sun'iy intellekt tizimlaridan foydalanish

(6 soat amaliy mashg‘ulot)

Boshqaruv faoliyatida sun'iy intellekt tizimlarining ahamiyati. Maktab boshqaruvida (ta'limiy ma'lumotlarni tahlil qilish va qarorlar qabul qilish) Chatbot sun'iy intellekt vositalaridan (ChatGPT, DeepSeek, Claude AI) samarali foydalanish.

Sun'iy intellekt etikasi va unga amal qilishga doir ko'nikmalarini rivojlantirish. Boshqaruvga doir resurslarni sun'iy intellekt orqali yaratish va qayta ishlashga doir prompt yozish.

VIII. Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish modulining o'quv mavzu rejasi

T/r	O'quv modullari va mavzularning nomlari	Auditoriya mashg'ulotlari (soatlarda)		
		Jami	Nazariy	Amaliy
1.	O'zgarishlar sharoitida qiyinchiliklarni boshqarish	2		2
2.	Jamoda sog'lom muhitni tashkil etish va ahil jamoani shakllantirish	4	2	2
3.	Ta'lim muassasasida risk va xavf-xatarlarni boshqarish	2		2
	Jami	8	2	6

VIII. Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish modulining o'quv dasturi

O'zgarishlar sharoitida qiyinchiliklarni boshqarish

(2 soat amaliy mashg‘ulot)

O'zgarishlar mohiyati va o'zgarishning turlari: tashkiliy, pedagogik, texnologik, boshqaruv va ijtimoiy o'zgarishlar. O'zgarishlarning maktab faoliyatiga ta'siri. O'zgarishlarni qabul qilish psixologiyasi. Qiyinchiliklarni aniqlash va tahlil qilish. Muammolarni boshqarish va yechim topish.

Maktabda o'zgarishlarni rejalashtirish va amalga oshirish. Jamoani o'zgarishga tayyorlash. Inqiroz (krizis) holatlarida boshqaruv. O'zgarishlar

jarayonida kommunikatsiya. Qiyinchiliklarni yengishda rahbarning o'ri. O'zgarishlar samaradorligini baholash. Maktabda o'zgarishlar boshqaruvini tizimlashtirish. O'zgarishlar sharoitida liderlikning ahamiyati.

Jamoadagi sog'lom muhitni tashkil etish va ahlil jamoani shakllantirish

(2 soat nazariy, 2 amaliy mashg'ulot)

Sog'lom muhitning belgilari. Maktab jamoasida ishonch va ochiq muloqotning roli. Pedagogik jamoa barqarorligi va ularning ta'lim sifatiga ta'siri. Rahbarning psixologik yetakchilik ko'nikmalari. Muloqot madaniyati va kommunikatsiyalarni boshqarish. Jamoadagi ish motivatsiyasini oshirish. Jamoa ichida ishonch va sadoqatni shakllantirish. Jamoadagi nizolarni aniqlash va boshqarish. Maktab muhitida mobbing va toksiklikning oldini olish. Aholi va tashqi taraflar bilan ijobiy munosabat orqali jamoani mustahkamlash. Sog'lom mehnat sharoitlarini yaratish.

Jamoa ichida madaniy va ma'naviy muhitni rivojlantirish. Jamoa rivojlanishining monitoringi va diagnostikasini uzluksiz amalga oshirish. "Jamoa", "guruh" va "jamoa" tushunchalarining tahlili. Guruh va uning shakllanishi. Guruhlar tasnifi. Guruhlarning ijtimoiy va ijtimoiy-psixologik tizimi. Guruhning formal va noformal tizimi. "Rahbar-xodim" tizimidagi munosabatlar. Pedagogik jamoani boshqarishdagi qiyinchiliklar va ularni bartaraf etish usullari. Tomonlarning o'zaro ishonchini ta'minlaydigan shartlar. Yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy moslashuvi. Ta'lim muassasalarida mehnat muhofazasi va gigiyenasini ta'minlash.

Ta'lim muassasasida risk va xavf-xatarlarni boshqarish

(2 soat amaliy mashg'ulot)

Risk va xavf-xatar tushunchalari. Ta'lim muassasasida risk va xavf-xatarlarni boshqarishning mazmuni. Risklarni aniqlash, tasniflash, ustuvorligini belgilash, boshqaruv choralarini ishlab chiqish va nazorat qilish.

Xavf tahlili va muhim nazorat nuqtalari tizimi (HACCP). Xavflarni boshqarish tamoyillari. Maktabdagi asosiy xavf-xatarlar kartasi.

Risklarni baholash metodlari. Rahbarining risklarni oldindan ko'ra bilish, ularni baholash metodlari orqali profilaktik choralar ishlab chiqish va favqulodda vaziyatlarda tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi roli. Risk va xavf-xatarlarni boshqarish monitoringi va hisobotini yuritish. Ta'lim muassasalarida xavf-xatarlarni kamaytirish, barqaror boshqaruv tizimini shakllantirish, ta'lim sifati va xavfsizligini ta'minlash.

IX. Inklyuziv ta'limni tashkil etish modulining o'quv mavzu rejasi

T/r	O'quv modullari va mavzularning nomlari	Auditoriya mashg'ulotlari (soatlarda)		
		Jami	Nazariy	Amaliy
1.	Inklyuziv ta'limning mazmun-mohiyati va ahamiyati	2	2	
2.	Inklyuziv ta'limni tashkil etish mexanizmi	2		2
3.	Gospital pedagogikasi	2	2	
	Jami	6	4	2

IX. Inklyuziv ta'limni tashkil etish modulining o'quv dasturi

Inklyuziv ta'limning mazmun-mohiyati va ahamiyati

(2 soat nazariy mashg'ulot)

Inklyuziv ta'lim tushunchasi. Inklyuziv ta'lim bo'yicha normativ-huquqiy asoslar. Maxsus ehtiyojli bolalar kategoriyalari. Inklyuziv maktab muhitining talab etadigan shart-sharoitlari. Direktorning inklyuziv ta'lim sharoitida yetakchilik roli. O'quvchilar o'rtasida inklyuziv madaniyatni shakllantirish. O'qituvchilarni inklyuziv ta'limga tayyorlash. Inklyuziv ta'limning ahamiyati va ijtimoiy ta'siri.

Inklyuziv ta'limni tashkil etish mexanizmi

(2 soat amaliy mashg'ulot)

Inklyuziv ta'limni joriy qilishning umumiy modeli. Inklyuziv ta'limga tayyorlikni baholash. Maktabda inklyuziv jamoani shakllantirish. Individual ta'lim dasturini (ITD) tuzish. Ta'lim jarayonini moslashtirish metodlari. Maktab infratuzilmasini moslashtirish mexanizmlari. Umumiy o'rta ta'lim maktablarida inklyuziv ta'limni joriy etishdagi hamkorlik mexanizmi: Psixologik-Tibbiy-Pedagogik Komissiya (PTPK) faoliyati, maktabga kirish uchun zarur sharoitlarni yaratish bo'yicha hamkor tashkilotlar (Sog'liqni saqlash vazirligi, Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, Ijtimoiy himoya agentligi) o'rtasida muvofiqlashtirilgan faoliyat. Inklyuziv ta'limni boshqarishda maktab direktorining strategiyasi. Inklyuziv ta'lim jarayonlari va samaradorligini oshirishda direktorning ota-onalar, pedagog-xodimlar va maktab o'quvchilari bilan ishlash ko'nikmalari va hamkorligi. Inklyuziv ta'limda monitoring va baholash.

Gospital pedagogikasi

(2 soat nazariy mashg'ulot)

Gospital pedagogikasining mazmuni va maqsadi. Uzoq muddat davolanayotgan yoki vaqtincha shifoxonada yotgan bolalar bilan ishlash tartibi. Gospital sinflar va uyda o'qitish farqlari. Gospital pedagogikasida o'quv jarayonini tashkil etish mexanizmlari. Pedagoglar bilan ishlash: metodik tayyorgarlik. Tibbiyot muassasalari bilan hamkorlik mexanizmi. O'quvchilar holatini monitoring qilish. Psixologik qo'llab-quvvatlash. Inklyuziv yondashuvning gospital pedagogikasidagi o'rni. Uy ta'limi va gospital pedagogikasi uchun zarur hujjatlar ro'yxati. Dalolatnoma, ariza, shifokor xulosasi. O'quv natijalari bo'yicha maktabga taqdim etiladigan hisobotlar.

X. Moliyaviy munosabatlarni boshqarish modulining o'quv mavzu rejas

T/r	O'quv modullari va mavzularning nomlari	Auditoriya mashg'ulotlari (soatlarda)		
		Jami	Nazariy	Amaliy
1.	Ta'lim muassasasining moliyaviy faoliyatini tashkil etish	4	2	2
2.	Xodimlar mehnatiga haq to'lash va tarifikatsiyalarni me'yor asosida tuzish	2		2
3.	Budjetdan tashqari mablag'larni topish va samarali tasarruf etish	4		4
4.	Umumiy o'rta ta'lim maktablarida ta'lim xizmatlari	2		2
	Jami	12	2	10

X. Moliyaviy munosabatlarni boshqarish modulining o'quv dasturi

Ta'lim muassasasining moliyaviy faoliyatini tashkil etish

(2 soat nazariy, 2 soat amaliy mashg'ulot)

Maktab moliyaviy faoliyati tushunchasi. Moliyaviy rejalashtirish va budjet tuzish. Shtat jadvallari bilan ishlash. Moliyaviy nazorat va moliyaviy hujjatlarni yuritish. Moliyaviy risklarni boshqarish. Moliyaviy resurslardan samarali foydalanish. Grantlar, homiylik va loyihalar bilan ishlash. Moliyaviy barqarorlikni ta'minlash.

Xodimlar mehnatiga haq to'lash va tarifikatsiyalarni me'yor asosida tuzish

(2 soat amaliy mashg'ulot)

Mehnat haqini belgilashning huquqiy asoslari. Tarifikatsiya tushunchasi. Tarifikatsiyalarni me'yor asosida tuzish. Ish haqini hisoblash tartibi. Lavozimlar bo'yicha tariflarni aniqlash. Xodimlar ish yuklamasini baholash. Qo'shimcha rag'batlantirish tizimi. Budjetni xarajat va xodimlar ish haqi rejalari bilan muvofiqlashtirish. Moliyaviy barqarorlikni saqlagan holda tarifikatsiyani tuzish. Ish haqi tizimini shaffof va adolatli tashkil etish.

Budjetdan tashqari mablag'larni topish va samarali tasarruf etish

(4 soat amaliy mashg'ulot)

Budjetdan tashqari mablag' tushunchasi va turlari. Budjetdan tashqari mablag'larni topish va samarali tasarruf etishning normativ-huquqiy asoslari. Budjetdan tashqari mablag'larni aniqlash va jalb qilish. Mablag'larni samarali rejalashtirish. Jalb qilingan mablag'lar bo'yicha shaffof hisobot yuritish. Moliyaviy audit va ichki nazorat mexanizmlari. Homiy va donorlarga hisobot taqdim etish. Mablag'larni jalb qilishda jamoa va ota-onalarni rag'batlantirish. Mablag'larni uzoq muddatli loyihalarga yo'naltirish. Ta'lim sifatini oshirishga investitsiyalarni yo'naltirish. Homiy va donor bilan uzoq muddatli hamkorlikni rivojlantirish. Budjetdan tashqari mablag'lar topishda pullik ta'lim xizmatlari va marketingning o'rni.

Umumiy o'rta ta'lim maktablarda ta'lim xizmatlari

(2 soat amaliy mashg'ulot)

Ta'lim xizmati tushunchasi va mohiyati. Ta'lim xizmatlarining turlari. Ta'lim xizmatlari sifatini ta'minlash. Ta'lim xizmatlarini samarali boshqarishda direktorning o'rni. Ota-onalar va jamoatchilik bilan xizmatlarni muvofiqlashtirish. Innovatsion va elektron xizmatlar. Ta'lim xizmatlarida monitoring va baholash.

XI. Maktab amaliyoti (Ilg'or tajribani o'rganish) moduli

(6 soat amaliy mashg'ulot)

Maktab amaliyoti modullari doirasida belgilangan ta'lim muassasasining yutuqlari, ilg'or tajribalarni o'rganish maqsadida umumiy o'rta ta'lim maktablari va ijtimoiy soha tashkilotlarida tashkil etiladi.

Mashg'ulotlar talablar darajasida ta'lim menejmenti bo'yicha tajribali, lider maktab direktorlarining o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish, kadrlar bilan ishlash (HR), muassasada tizimga oid hujjatlarning yuritilishi, jamoatchilik va ota-onalar bilan o'zaro hamkorlik, rahbarning o'zini-o'zi va pedagoglarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish, ta'lim jarayonlari va maktab boshqaruvida raqamli texnologiyalar va

sun'iy intellekt (AI)dan samarali foydalanish, inklyuziv ta'limni tashkil etish hamda maktabning moliyaviy yo'nalishlardagi amaliyotni o'rganishga qaratiladi.

XII. Amaliy topshiriqlar konsultatsiyasi

(6 soat amaliy mashg'ulot)

Amaliy topshiriqlar konsultatsiyasi A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutining professor-o'qituvchilari va trenerlari tomonidan kurs tinglovchilariga amaliy topshiriqlar va taqdimotlarni tayyorlanishi bo'yicha bevosita metodik maslahatlar, aniq yo'nalishlar ko'rsatish, to'g'ri yo'l-yo'riq hamda ko'rsatmalar berish tarzida amalga oshiriladi.

XIII. Yakuniy sinov

(4 soat keys va test topshiriqlari, 8 soat amaliy topshiriq taqdimoti)

Kurs yakunida tinglovchilarning bilim va ko'nikmalari test va keys topshiriqlari asosida hamda amaliy topshiriq taqdimoti maxsus tuzilgan komissiya tomonidan baholanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

Huquqiy-me'yoriy hujjatlar

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022-2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son Farmoni, T.: 2022.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi "O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5712-son Farmoni, T.: 2019.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 11-maydagi "2022-2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida"gi PF-134-son Farmoni, T.: 2022.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79 son Farmoni, T.: 2023.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-231-son qarori, T.: 2024.

Ilmiy-metodologik adabiyotlar

6. Adizova T.M. Boshqaruv muloqoti psixologiyasi. – Toshkent, 2000 y.
7. Alexander D., Caroline E., Wayne R. The Skillful Leader: Confronting Mediocre Teaching. Research for Better Teaching. January 1, 2000. 228 pages.
8. Allamova Sh. Umumta'lim maktablarida aralash ta'lim metodikasini ishlab chiqish. Science and technologies/ Xalqaro konferensiya (To'plam). – Toshkent, 2021, 228-232 b.
9. Alkarov E.M., Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari asosida pedagog kadrlar uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarish samaradorligini oshirish // Ped. fan. doktori (PhD) diss. – T.: 2021.
10. Axmedova M. Pedagogik konfliktologiya // O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2016.
11. Azlarova M.M. Inson resurslarini boshqarish / O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2019.
12. Blanshar K. Новый Одноминутный Менеджер / K. Blanshar – "Popurri", 2015. – С. 43.

13. Baldoni J. Liderning oltin kitobi. "Info Capital Books" nashriyoti. Toshkent, 2023. – 224 b.
14. Baxramov A., Itolmazova G., Tursunboyev O. Rahbar va pedagoglarni kasbiy rivojlantirish (CPD). Toshkent. "Gʻafur Gʻulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 112 b.
15. Deutschman A. Change or Die: The Three Keys to Change at Work and in Life. December 26, 2007. 256 pages. <https://www.amazon.com/Change-Die-Three-Keys-Work/dp/0061373672>
16. Karimova E., Usmonova A., Djumaniyazova M.. Jamoatchilik va oʻtalar bilan hamkorlik. Toshkent. "Gʻafur Gʻulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 112 b.
17. Djurayev R.X. Turgʻunov S.T. Taʼlim menejmenti. Toshkent. "VORIS-NASHRIYOT", 2006. 263 b.
18. Doliyev Q. Inson resurslarini boshqarish xizmatining samaradorligini baholash. "Pedagogika" ilmiy jurnali. 2022-yil, dekabr.
19. Fayziyeva U., Jumayev N. Umumiy psixologiya. Buxoro, 2021. – 219 b.
20. Gʻoziyev E.Gʻ. Umumiy psixologiya. "Oʻzbekiston FMJ". Toshkent, 2010.
21. Green, A. Exploring Language Assessment and Testing: Language in Action, New York, NY: Routledge, 2014.
22. Gruenert S., Whitaker T. School Culture Recharged: Strategies to Energize Your Staff and Culture. ASCD. February 16, 2017. 200 pages. <https://www.aitsl.edu.au/migrate-to-australia/apply-for-a-skills-assessment>
23. Umarova H., Ismailov A., Xudoyberdiyev E. Taʼlim menejmenti. Toshkent. "Gʻ. Gʻulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 256 b.
24. Human resources in education: development and utilization. Chinwe Edith Okafor. International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences. 2018. pages 238-242.
25. Hasanov O. Liderlar kitobi. "Muharrir" nashriyoti. T.: 2022. – 340 b.
26. Ismailov A., Badalova M., Ergasheva M., Eshqobilov S., Muxammadiyeva D., Normatov S., Rahmonova G., Saidqulov S., Tursinboyev O., Xalilov T., Xidirova M., Xudoyberdiyev E.. Taʼlimda liderlik va oʻzgarishlarni boshqarish. Toshkent. "Gʻafur Gʻulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 320 b.
27. Ibragimov A., Xurramov I., Xudoyberdiyev E., Itolmazova G., Rejapova D., Xolmirzayev F., Mexmonov I., Sodiqov R., Ostanova X. Oʻquv-tarbiya jarayonini boshqarish. Toshkent. "Gʻafur Gʻulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 192 b.

28. Ishmuhammedov R.J., Yuldashev M.A., Ta'lim va tarbiyada innovatsion pedagogik texnologiyalar. // Toshkent. – “Nihol” nashriyoti, 2013.
29. Ixtiyorova O'. Umumta'lim maktablarida pedagogik kengash faoliyatini tashkil etish. Science and innovation/ Xalqaro konferensiya (To'plam). -T., 2024, 718-723 b.
30. Jalilov K. Baholash nazariyasi asoslari. – Toshkent. “Akademnashr” nashriyoti. 2022. – 252 b.
31. Kattakishiyev V., Mamayusupov I. Strategik menejment. Fanidan praktikum. - T., “Fan vatexnologiya”, 2008, 192 b.
32. Mavlonova R.A. va boshqalar. Umumiy pedagogika. – T.: “Fan va texnologiya”, 2018. – 528 b.
33. Maxkamova M. va b. Menejment / O'quv qo'llanma. – T., “Sharq” nashriyot-matbaa aksiyadorlik kompaniyasi bosh tahririyati, 2007, 200 b.
34. Muxitdinov X.A., Sobirov A.A. Boshqarish nazariyasi / Darslik. – T., Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi. 2012, 240 b.
35. Matyakubova Z. O'quvchilar bilimini baholashda ko'p tanlov javobli test toshiriqlaridan foydalanish metodi(umumiy biologiya misolida): ped.fan.nomz. ... dis. –T.: 2000. – 132 b.
36. Maxmudov. I. Boshqaruv psixologiyasi. “YUNAKS-PRINT” nashriyoti. – Toshkent, 2015.
37. Xalimov M., Jabborova Y., Turikova L., Daminova Sh., Rejapova D., Saidqulov S., Jo'rayev A. Inson resurslarini boshqarish (HR). Toshkent. “G'.G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi”, 2025. – 128 b.
38. Newport C. “Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World” Hardcover, January 5, 2016. 296 p.
39. Pedagogika ensiklopediyasi. I-III jildlar. – T.: “O'zbekiston milliy ensiklopediyasi” Davlat ilmiy nashriyoti. 2015.
40. Po'latov Sh. Ta'lim menejmentini yoxud ta'lim muassasasini ilmiy-metodik boshqarishga innovatsion yondashuv. O'quv qo'llanma. // Toshkent. – “Yosh kuch”, 2022. 736 b.
41. Po'latov Sh. Ta'lim menejmenti yoxud ta'lim muassasasini ilmiy-metodik boshqarish strategiyasi. O'quv qo'llanma. // Toshkent – “Yosh kuch”, 2019.591 b.
42. Pardayev O.M. Menejment. O'quv qo'llanma. – T.: IQTISODIYOT DUNIYO, 2019. – 261 b.
43. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi / Darslik. -T., “TAFAKKUR-BOSTONI”, 2011, 336 b.
44. Qurbonov Sh., Seytxalilov E. Ta'lim sifatini boshqarish. T.: “Turon-Iqbol”: 2006. 590 b.

45. Radjiyev A., Karimov F., Ibragimov A., Axmedov M. TALIS-2018 xalqaro tadqiqotlari talablari asosida o'tkazilgan so'rovnoma va tadqiqot hisobotining ma'lumotlar to'plami 1-2-to'plamlar // A.Avloniy nomidagi pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o'rgatish milliy-tadqiqot instituti. –Toshkent, 2022 . – 119 b.
46. Robinson K. Creative Schools: The Grassroots Revolution That's Transforming Education / Penguin Publishing Group, 2016. 320 p.
47. Ruzvelt T. Liderlik qonuniyatlari. "Sharq Ziyo Zakovat" nashriyoti. Toshkent, 2021. – 228 b.
48. Rahmatullayev D., Abdullayeva M. Umumiy o'rta ta'lim tizimini boshqarish. Toshkent – 2012.
49. Salimov O., Quronboyev Q., Bekmurodov M., Tangriyev L. Boshqaruv hikmati. // Toshkent. – "G'afur Gulom nomidagi nashriyot-matba ijodiy uyi", 2018. 168 b.
50. Satish Prakash Chand, Karishma Kavita Pilley. Formativ va summativ baholash o'rtasidagi asosiy farqlarni tushunish. – 2024.
51. Eshqobilov S., Normatov S., Badalova M. Boshqaruvda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt (AI). Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 112 b.
52. Scheerens J., Glas C., Sally M. Educational evaluation, assessment, and monitoring. A systemic approach. Lisse abingdon exton (pa) Tokyo.
53. Schleicher A. PISA 2022: Insights and Interpretations. OECD 2023.
54. Radjabov S., Ibragimov A., Raxmonov Z.. Moliyaviy munosabatlarni boshqarish. Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 160 b.
55. Turg'unboyev S., Badalova M., Hamraqulova D. Inklyuziv ta'limni tashkil etish. "G'.G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 112 b.
56. Sharipov Sh., Zokirov I., Tohirov O'. va b. Umumiy o'rta ta'limning kasbga yo'naltirilgan mazmunini klaster texnologiyalari. Metodik tavsiyanoma. – T.: «ABU MATBUOT-KONSALT», 2012.
57. Sharipov Sh.S., Vorobyov A.I., Muslimov N.A., Ismoilova M. Kasb ta'limi pedagogikasi. - Toshkent., 2005. - 58 b.
58. Shirinov M.K. Ta'lim muassasalarini boshqarishda rahbarlik faoliyati (umumiy o'rta ta'lim maktablari misolida). Zamonaviy ta'lim/ 2015, №1. 13-17 b.
59. Shlyayxer A. Jahon miqyosidagi ta'lim. XXI asr maktab tizimini qanday barpo etmoq kerak? / so'z boshi Sh.Shermatov, H.Umarova; Umumiy tahrir D.Norboyeva; tarjimonlar: R.Axmatova, D.Norboyeva. – Toshkent: "Zamin Nashr" nashriyoti, 2022 – 344 b.

60. Sharifxo‘jayev M., Abdullayev Yo. Menejment // darslik. – Toshkent. “O‘qituvchi”, 2001. – 704 b.
61. Rajabov Sh., Yusupova D., Rejapova D., Xurramov I. Ish yuritish va hisobdorlik. Toshkent. “G‘afur G‘ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi”, 2025. – 216 b.
62. Tolipova J. Pedagogik kvalimetriya. O‘quv qo‘llanma. TDPU. – Toshkent. 2017. 160 b.
63. Tony Wagner. The Global Achievement Gap: Why Even Our Best Schools Don’t Teach the New Survival Skills Our Children Need - and What We Can Do About it. Aug. 2009.
64. Treysi B. Lider shaxsiyati. “Ibook” nashriyoti. Toshkent, 2022. – 288 b.
65. Trilling B., Fadel Ch. “21st Century Skills: Learning for Life in Our Times”. ISBN: 978-0-470-55391-6 September 2009 Jossey-Bass 256 p.
66. Valijonov R. va boshq. Menejment asoslari: Kasb-hunar kollejlari uchun darslik / R. Valijonov, O. Qobulov, A. Ergashev. – T.: “Sharq”, 2002.—208 b.
67. World Economic Forum. Platform for Shaping the Future of the New Economy and Society. Schools of the Future Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution. Geneva Switzerland. January 2020.
68. Xojiyev E. Davlat va jamiyat boshqaruvining huquqiy asoslari. // Toshkent. – “Yangi kitob”, 2017. 257 b.
69. Xudoyberdiyev E. Umumta’lim muassasalarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish mexanizmini takomillashtirish. Ped. fan. diss. – T.: 2025. – 168 b.
70. Xayitov A. Inson resurslarini boshqarish. Toshkent – 2019.
71. Yo‘ldoshev N.K. Menejment asoslari va biznes reja: darslik / N.K.Yo‘ldoshev, S.Sh.Yusupov, G.E.Zaxidov. – Toshkent: – O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2017. – 252 b.
72. Yo‘ldoshev N.Q. va b. Menejment va marketing asoslari: o‘quv qo‘llanma / Q.N.Yo‘ldoshev, M.M. Azlarova, G. Y. Xo‘djamuratov – Toshkent: Iqtisodiyot. – 2012, 258 b.
73. Yo‘ldoshev, N.K. Menejment: darslik / N.K. Yo‘ldoshev, G.E. Zaxidov. – Toshkent: – “O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati” nashriyoti, 2018. – 392 b.
74. Zayavitdinova N.M. Menejment: o‘quv qo‘llanma / N.M. Zayavitdinova, D.M. Artikova, S.Sh. Xodjiyeva, – Toshkent: “Turon Nashriyot”, 2021. – 160 b.

Qo‘shimcha manbalar

75. www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligi ma’lumotlar bazasi.
76. www.uza.uz – O‘zbekiston Milliy Axborot Agentligi sahifasi..