

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIM VAZIRLIGI

ABDULLA AVLONIY NOMIDAGI
PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY INSTITUTI

Abduvali ISMAILOV



**MAKTAB RAHBARLARINING
BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI
RIVOJLANTIRISH ORQALI TA'LIM SIFATINI
OSHIRISH STRATEGIYALARI**

MONOGRAFIYA

Toshkent – 2026

005.336.2:373.091.113
74.4+65.240
I-81

Toshkent – 2026



I-81 **Ismailov, A.** Maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish orqali ta'lim sifatini oshirish strategiyalari [Matn] / A. Ismailov; muharrir U. Xalilov. – Toshkent: Ijod studio, 2026.- 160 b.

ISBN 978-9910-5174-4-0

Taqrizchilar

- M. Yuldashev –** pedagogika fanlari doktori (DSc), professor, Jizzax davlat pedagogika universiteti rektori
- Sh. Abdullayeva –** pedagogika fanlari doktori (DSc), professor, Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti milliy tadqiqot universiteti kafedra mudiri
- Sh. Rajabov –** iqtisod fanlari doktori (DSc), professor, Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti prorektori

Mazkur monografiyada maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish orqali ta'lim sifatini oshirish strategiyalari tadqiq etilgan. Unda rahbarlar faoliyatini takomillashtirishning nazariy-amaliy asoslari va ilg'or xalqaro tajribalar tahlil qilingan.

Nashr ta'lim menejerlari, rahbarlar va soha tadqiqotchilari uchun mo'ljallangan.

Mazkur monografiya Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti ilmiy-metodik kengashining 2026-yil 13-maydagi 5-sonli majlisi bayoniga asosan nashga tavsiya etilgan.

ISBN 978-9910-5174-4-0

© ABDUVALI ISMAILOV, 2026
© "IJOD NASHR", 2026

MUNDARIJA

KIRISH	5
---------------------	----------

I BOB. MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI	7
--	----------

1.1. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish muammosining tarixiy-pedagogik tahlili.....	7
1.2. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish tizimining mazmun-mohiyati	21
1.3. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha zamonaviy yondashuvlar	35
1.4. O'zbekistonda maktab rahbarini tayyorlash va kasbiy rivojlantirishning amaldagi holati.....	48

II BOB. MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH ORQALI TA'LIM SIFATINI OSHIRISH KONSEPSIYASI	63
---	-----------

2.1. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillar	74
2.2. Empirik tadqiqotlar asosida rahbar kompetensiyalarini baholash natijalari.....	91
2.3. Ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarining konseptual modeli	135

III BOB. MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH ORQALI TA'LIM SIFATINI OSHIRISH STRATEGIYASI.....103

- 3.1. Raqamli boshqaruv vositalari asosida maktab tizimida strategik boshqaruvni modernizatsiyalash.....103
- 3.2. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning baholash indikatorlarini takomillashtirish123
- 3.3. Boshqaruv kompetensiyalarini mustaqil rivojlantiruvchi ta'lim muhitini yaratish asosida ta'lim sifatini ta'minlash imkoniyatlari.....136

XULOSALAR.....147**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....149**

KIRISH

Jahon miqyosida ta'lim jarayonini menejment sohalarida yangi ilmiy yondashuvlarni ishlab chiqish, pedagogik jarayonlarni raqamli transformatsiya va strategik boshqaruv mexanizmlari orqali integratsiyalash, rahbarning pedagogik liderlik malakalarini baholash, rahbarlik dasturlarini ishlab chiqish, shaxsiylashtirilgan hamda uzluksiz professional rivojlanishini ta'minlashga yo'naltirilgan pedagogik va strategik yo'nalishlari amaliyotga keng joriy etilmoqda. YUNESKO va OECD tomonidan tavsiya etilgan "hayot davomida ta'lim olish"¹ hamda "moslashuvchan ta'lim tizimlari"² tamoyillariga asoslangan, xalqaro sifat ko'rsatkichlariga mos ta'lim tizimini kompleks modernizatsiya qilish orqali maktablarda ta'lim sifatini barqaror ravishda oshirish va samaradorligini kafolatlash imkoniyatini kengaytiradi.

Jahon ta'lim va ilmiy tadqiqot muassasalarida umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini karyera pog'onalarida rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish, strategik boshqaruv, pedagogik liderlik, ta'lim sifatini oshirish strategiyalarini ishlab chiqish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Shuningdek, umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruvini "o'quv jarayoni bo'yicha liderlik" (instructional leader) va "o'zgarishlar agenti" (change agent) modellari asosida diversifikatsiyalash, ta'limning institutsionallashtirilgan va norasmiy (informal) turlaridan foydalanish, individual kasbiy rivojlanish trayektoriyalarini shakllantirish, kasbiy ehtiyojlarni unifikatsiyalash va uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlash imkonini beradigan ilg'or usullarni tatbiq etishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlarga e'tibor berilmoqda.

Respublikamizda umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv jarayonlarini ilmiy asosda tizimlashtirish, ularning uzluksiz kasbiy rivojlanishini samarali va barqaror tarzda tashkil etishning me'yoriy-huquqiy asoslari yaratilmoqda. Xususan, "....maktab ta'limi muassasalari rahbar kadrlarini tayyorlash va ularning doimiy kasbiy rivojlanishini ta'minlovchi o'quvlar tashkil qilish..."³, ustuvor vazifa etib belgilangan. Mazkur vazifalar ijrosi rahbar kadrlar kasbiy kompetentligini rivojlantirishning tashkiliy-boshqaruv, pedagogik mexanizmlarini kasbiy ta'lim sifatini oshirish borasidagi innovatsion yondashuvlar asosida takomillashtirish hamda sifat menejmenti tizimini tashkiliy-didaktik imkoniyatlarini kengaytiradi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi "O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini

¹UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2016). Harnessing the Potential of ICTs for Lifelong Learning.

²UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education.

³O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 25-yanvardagi "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-4963-son qarori.

tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5712-sonli, 2020-yil 6-noyabrdagi "O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim-tarbiya va ilm-fan sohasini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-6108-sonli, 2022-yil 11-maydagi "2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida"gi PF-134-sonli, 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-sonli farmonlari, 2020-yil 6-noyabrdagi "Ta'lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4884-sonli qarorlari, 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"gi 681-sonli, 2024-yil 20-dekabrdagi "Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida"gi 867-sonli hamda mazkur sohaga tegishli boshqa me'yoriy normativ hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.



I BOB

MAKTAB RAHBARLARI

BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI

RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish muammosining tarixiy-pedagogik tahlili

Ta'lim paradigmasining transformatsiyasi ta'lim sifatiga qo'yilgan bir qator yangi talablarni yuzaga keltirdi. Shu bilan birga, jamiyat taraqqiyoti va insoniyat farovonligi insonlarning olgan ta'limi hamda egallagan bilim, ko'nikma va kompetensiyalariga bog'liqligi bugungi kunda sifatli ta'lim olishga bo'lgan ehtiyojning ortib borishiga sabab bo'lmoqda. Bu esa o'z navbatida, umumta'lim muassasalarida yangi talablar asosida ta'lim sifatini oshirishni taqozo qilmoqda. Ta'lim sifatini oshirish umumta'lim muassasalariga ichki va tashqi jihatdan ta'sir ko'rsatuvchi omillarni samarali boshqarishga bog'liq jarayon ekanligini hisobga oladigan bo'lsak, muassasa rahbarlaridan yuqori darajada boshqaruv kompetentligiga ega bo'lish talab etiladi.

Bugungi kunda umumta'lim muassasalarida ta'lim sohasidagi islohotlarni amaliyotga joriy etish jamoani o'zgarishlarga moslashtirish, o'zgarishlar davrida xodimlardagi stresslarni bartaraf etish, ularni uzluksiz kasbiy rivojlantirish, ota-onalar va jamoatchilik, davlat va nodavlat tashkilotlari bilan manfaatli hamkorlikni yo'lga qo'yish, o'qitish va baholash samaradorligini oshirish, umuman olganda, boshqaruv faoliyatining shakl va mazmunini takomillashtirish orqali yuz beradi.

Ushbu jarayonda ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligi ta'lim sifati natijalarini belgilovchi asosiy omillardan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu bois mamlakatimizda rahbar kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va uzluksiz kasbiy rivojlantirish masalasiga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bu esa rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini rivojlantirish muammosi nafaqat amaliy, balki nazariy-pedagogik jihatdan ham dolzarb ahamiyat kasb etishini anglatadi.

Ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetentligi tarixi pedagogika va boshqaruv fanlari chegarasidan o'tib, XIX asr boshlaridan boshlangan maktab boshqaruvi tajribalariga borib taqaladi.

Kompetensiyaviy yondashuvning ta'lim boshqaruviga kirib kelishi rahbar shaxsini faqat lavozim egasi sifatida emas, balki ta'lim sifati natijalari uchun mas'ul strategik lider sifatida talqin etishni taqozo etadi. Shu jihatdan rahbar boshqaruv kompetentligining tarixiy shakllanish bosqichlarini o'rganish, uning evolyutsiyasini

tahlil qilish va zamonaviy talablarga mos rivojlantirish mexanizmlarini aniqlash ilmiy jihatdan dolzarb masala hisoblanadi.

Sharq mutafakkirlarining asarlari orqali bilish mumkinki, rahbar kompetentligi muammosi uzoq davrlardan beri o'rganilib kelingan va tarixiy taraqqiyot natijasida turlicha yondashuvlarda talqin etilgan. Jumladan, 873 – 950-yillarda yashagan Abu Nasr Farobiy va XI asrda yashagan Yusuf Xos Hojiblar tomonidan rahbarning boshqaruv kompetentligi asosan shaxsiy fazilatlar nuqtayi nazaridan talqin qilingan.

Abu Nasr Farobiyning “Fozil odamlar shahri”⁴ asarida fozil shahar hokimining 12 ta fazilati haqida so'z yuritiladi va ular quyidagilar:

1. To'rt muchasi sog' bo'lib, o'ziga yuklatilgan vazifalarni bajarishda biror a'zosidagi nuqson halal bermasligi lozim.

2. Tabiatan nozik farosatli bo'lib, suhbatdoshining so'zlarini fikrlarini tez tushunib, tez ilg'ab olishi, shu sohada umumiy ahvol qandayligini ravshan tasavvur qila olishi zarur.

3. Anglagan, ko'rgan, eshitgan, idrok etgan narsalarini xotirasida to'la-to'kis saqlab qolishi, barcha tavsilotlarni unutmasligi zarur.

4. Zehni o'tkir, zukko bo'lib, har qanday narsaning bilinar-bilinmas alomatlarini va alomatlari nimani anglatishini tez bilib, sezib olish zarur.

5. Fikrini ravshan tushuntira olish maqsadida chiqoyli so'zlar bilan ifodalay olishi zarur.

6. Ta'lim olishga, bilim ma'rifatga havasli bo'lishi, o'qish o'rganish jarayonida sira charchamaydigan, buning mashaqqatlaridan qochmaydigan bo'lishi zarur.

7. Bacha salbiy illatlardan tiyilishi, nafsini boshqara olishi lozim.

8. Haq va haqiqatni, odil va haqgo'y odamlarni sevadigan, yolg'onni va yolg'onchilarni yomon ko'radigan bo'lishi zarur.

9. O'z qadrini biluvchi va nomusli va oriyatli bo'lishi, ulug', oliy ishlarga intilishi zarur.

10. Mol-dunyo ketidan quvmaydigan bo'lishi zarur.

11. Adolatparvar bo'lib, odil odamlarni sevadigan, istibdod va jabr-zulmni, mustabid va zolimlarni yomon ko'radigan, barchaga birdek adolat qiluvchi, nohaq jabrlanganlarga madad beruvchi bo'lishi zarur.

12. O'zi zarur deb hisoblagan chora-tadbirlarni amalga oshirishda qat'iyatli, sabotli, jur'atli, jasur bo'lishi, qo'rqqoqlik va hadiksirashlarga yo'l qo'ymasligi zarur.

Bizningcha, Abu Nasr Farobiy tomonidan keltirilgan rahbar uchun zarur bo'lgan ushbu 12 ta jihat tarkibida rahbarga xos shaxsiy fazilatlar bilan birga kasbiy ko'nikmalar hamda talablar aralash holda berilgan. Masalan, birinchi jihat: to'rt muchasi sog' bo'lishni tashqi belgilangan talab sifatida qabul qilish mumkin. Ikkinchi jihatda nozikta blilikni shaxsiy fazilat sifatida ajratib, boshqalarini tanqidiy, ijodiy va strategik fikrlash ko'nikmasi sifatida tushunish lozim. Uchinchi va to'rtinchi jihati diqqatli va e'tiborli bo'lib, risk va xavf-xatarlarni samarali boshqarish ko'nikmasiga

⁴Abu Nasr Farobiy. Fozil odamlar shahri. Nodir va dono fikrlar. – T.: “O'zbekiston milliy ensiklopediyasi” Davlat ilmiy nashriyoti. 2004.

mos keladi. Beshinchi jihati kommunikativ, oltinchi jihati o'z-o'ni rivojlantirish ko'nikmasi hisoblanadi. Yetti, sakkiz, to'qqiz, o'ninchi va o'n birinchi jihatlarida rahbarning shaxsiy fazilatlarini o'z ifodasini topgan. So'ngi o'n ikkinchi jihatida esa oriyatlilik va jasurlilik bilan bog'liq fazilatlar ham, chora-tadbirlarni amalga oshirish bilan bog'liq kasbiy ko'nikma ham mavjud. Demak, Abu Nasr Farobiyning boshqaruvga oid qarashlarida rahbarga xos shaxsiy fazilatlar va kasbiy ko'nikmalar kompleks ravishda yoritilgan.

Yusuf Xos Hojibning "Qutadg'u bilig"⁵ asari sharq ijtimoiy-falsafiy tafakkurida davlat boshqaruvi, adolat, siyosiy madaniyat va rahbar shaxsiga qo'yiladigan talablarni tizimli ifodalagan muhim manba hisoblanadi. Asarda ilgari surilgan g'oyalar zamonaviy boshqaruv nazariyalari, xususan, rahbar kompetentligini shakllantirish masalalari bilan bevosita uyg'unlashadi. Shu jihatdan mazkur asardagi asosiy qahramonlar timsoli orqali rahbarning kasbiy va shaxsiy kompetensiyalarini ilmiy tahlil qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Asarda to'rtta asosiy obraz – Kuntug'di, Oytoldi, O'gdulmish va O'zg'urmish orqali mukammal boshqaruv modeli konseptual asosda yoritiladi. Har bir obraz muayyan ijtimoiy-falsafiy kategoriya va rahbarlik kompetensiyasining alohida tarkibiy qismini ifodalaydi.

Birinchidan, Kuntug'di obrazi adolat va qonun ustuvorligini ifodalovchi markaziy timsol sifatida talqin etiladi. U hukmdor sifatida boshqaruvda adolatni ta'minlash, qarorlar qabul qilishda obyektivlikka amal qilish, jamiyat manfaatlarini shaxsiy manfaatlardan ustun qo'yish kabi fazilatlarini namoyon etadi. Mazkur jihatlar zamonaviy talqinda rahbarning normativ-huquqiy va etik kompetentligini ifodalaydi. Ya'ni samarali rahbar qonunlarga tayanib faoliyat yuritishi, adolatli boshqaruv muhitini yaratishi zarur.

Ikkinchidan, Oytoldi obrazi davlat boshqaruvida baxt, muvaffaqiyat va siyosiy barqarorlik timsoli sifatida namoyon bo'ladi. U boshqaruv jarayonida resurslarni oqilona taqsimlash, strategik qarorlar qabul qilish, vaziyatni oldindan prognozlash kabi jihatlarini ifodalaydi. Bu esa rahbarning strategik va boshqaruv kompetentligi bilan uzviy bog'liq bo'lib, zamonaviy menejmentda muhim o'rin egallaydi.

Uchinchidan, O'gdulmish obrazi aql-idrok, bilim va tafakkur timsoli sifatida talqin qilinadi. U ilm-fanga asoslangan qarorlar qabul qilish, tahliliy fikrlash, bilim va tajribani boshqaruv jarayoniga integratsiya qilish zarurligini ko'rsatadi. Bu esa rahbarning kognitiv va intellektual kompetentligi, ya'ni bilimga asoslangan boshqaruvni amalga oshirish qobiliyatini ifodalaydi.

To'rtinchidan, O'zg'urmish obrazi qanoat, sabr-toqat va ruhiy poklik timsoli bo'lib, rahbarning ma'naviy-axloqiy jihatlarini yoritadi. U rahbar shaxsida ichki muvozanat, sabr, mas'uliyat va ijtimoiy javobgarlik kabi fazilatlar shakllanishi zarurligini ko'rsatadi. Mazkur jihatlar rahbarning shaxsiy-axloqiy kompetentligining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.

⁵Yusuf Xos Hojib. Qutadg'u bilig (Saodatga eltuvchi bilim). T.: Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi. 2007.

Shunday qilib, "Qutadg'u bilig" asaridagi qahramonlar tizimi rahbar kompetentligining kompleks modelini ifodalaydi. Unda rahbar faoliyati uchun zarur bo'lgan asosiy komponentlar – adolat (normativ kompetensiya), strategik fikrlash (boshqaruv kompetensiyasi), bilim va tafakkur (kognitiv kompetensiya) hamda ma'naviy barkamollik (axloqiy kompetensiya) o'zaro uyg'un holda namoyon bo'ladi.

Mazkur asar nafaqat tarixiy meros, balki zamonaviy ta'lim tizimida rahbar kadrlar kompetentligini rivojlantirishning metodologik asoslaridan biri sifatida ham muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega. Uning g'oyalari bugungi kunda ta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy rivojlanishini ta'minlashda konseptual model hisoblanadi.

Pedagogik adabiyotlarda boshqaruv kompetentligi tushunchasining qo'llanilishini XX asrda ta'lim sohasida maktab boshqaruvini tashkil etish va avvalgi ma'muriy yondashuvlarni mustahkamlashga bo'lgan e'tibor bilan izohlash mumkin. XXI asrda esa umumiy o'rta ta'limda boshqaruv kompetentligi atamasi ko'proq maktabning samarali tashkiliy ishlashi, rejalashtirish, nazorat va buxgalteriya funksiyalari bilan bog'liq.

XX asrda boshqaruv nazariyalari pedagogik menejmentda o'z o'rnini kengaytirdi. Industrial inqilob ta'siri natijasida maktab rahbarlaridan samaradorlik va tashkilot ichidagi munosabatlarni boshqarish bo'yicha bilim va ko'nikmalar talab etila boshlandi. Shu davrda administratsiya terminidan tashqari, yetakchilik (leadership) tushunchasi pedagogik sohaga kirib kela boshladi, bu boshqarish mexanizmlaridan ko'ra ko'proq ta'lim jarayonida motivatsiya, innovatsiya va o'zgarishlarni amalga oshira oladigan rahbarlar obrazini yuzaga keltirdi.

XX asrning o'rtalaridan boshlab menejment kompetentligi konsepsiyasi ilmiy adabiyotlarda mustahkam o'rin egalladi. Richard Batesning⁶ tahliliga ko'ra, pedagogik boshqaruv sohasi XIX asr oxiri - XX asr boshida o'z mustaqil ilmiy yo'nalishini topdi va olimlar tomonidan o'rganila boshlandi, biroq dastlabki ilmiy izlanishlar universitetlar miqyosida boshqaruv nazariyasi bilan bog'liq bo'lgan pedagogik masalalarni qamrab olgan.

XX asr oxiri va XXI asr boshlarida ta'lim boshqaruvi konsepsiyasi o'zgardi: rahbarlar administratorlardan yetakchiga, boshliqdan liderlikka o'tish kuzatildi. Bu davrda rahbarning o'quv jarayonini yaxshilash va ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan yetakchilik (Instructional leadership) konsepsiyasi 1980-yillarda samarali maktablar tadqiqotlari doirasida shakllandi va rahbarning pedagogik ta'lim mazmunini, o'qitish metodikasini boshqarishdagi rolini markaziy element sifatida ko'rsatdi.

XXI asrda boshqaruv kompetentligi nafaqat tashkiliy-ma'muriy vazifalar, balki strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, jamoani boshqarish, o'qituvchilarni rag'batlantirish va ta'lim sifatini baholash ko'nikmalarini o'z ichiga oladigan murakkab tizim sifatida qaralmoqda. Bu nuqtay nazar tadqiqotchi olimlar tomonidan pedagogik ta'limda yetakchilik turli rakurslardan tahlil qilingan. Masalan, Kenneth

⁶Richard J. Batesning "Educational Administration and the Management of Knowledge" Journal of Educational Administration, Vol. 37 No. 4, 1999, pp. 367-388. # MCB University Press, 0957-8234.

Leithwood⁷ o'z tadqiqotlarida ta'lim muassasasi maqsadlarini amalga oshirishga boshqalarni yo'naltiradigan, motivatsiya qiladigan va ta'lim jarayonini yaxshilashga xizmat qiladigan rahbarlik faoliyati deb hisoblaydi.

Tony Bush⁸ esa ta'lim tashkilotida pedagogik va boshqaruv jarayonlarini samarali uyg'unlashtirish yo'li bilan sifatni oshirish konsepsiyasi deb ta'riflaydi.

Philip Hallingerning⁹ tadqiqot ishlarida ta'lim jarayonini boshqarishni pedagogik liderlik orqali ta'lim missiyasini belgilash hamda xavfsiz va ijodiy ta'lim muhitini yaratish deb ta'kidlaydi.

Tarixiy-pedagogik tahlillar shuni ko'rsatadiki, boshqaruv kompetentligi pedagogika nazariyasida uzoq yillar davomida asosan ma'muriy vazifalar doirasida talqin etilgan bo'lib, mustaqil ilmiy yo'nalish (disciplina) sifatida quyidagicha belgilanadi:

a) psixologik kompetentliklar – rahbarning shaxsiy va ijtimoiy ko'nikmalarini o'z ichiga oladi;

b) pedagogik kompetentliklar – o'qitish va ta'lim jarayonlarini boshqarish qobiliyatini bildiradi;

d) innovatsion boshqaruv – ta'limda yangi yondashuvlar va texnologiyalarni joriy etish qobiliyati;

e) ijodiy va strategik rejalashtirish – uzoq muddatli maqsadlarni belgilash va jamoani yo'naltirish salohiyati.

Keyingi davrlarda g'arb olimlari tomonidan ta'limda kompetentlik masalasi keng o'rganilgan. Jumladan, kompetentlikka yo'naltirilgan ta'lim (Competency-based education (CBE) 1965-yilda amerikalik tilshunos N. Xomskiy (Massachusetts universiteti) tomonidan taklif etilgan "kompetensiya" atamasining umumiy ma'nosida rivojlandi. Yevropa Kengashi dasturi bo'yicha Bern shahrida bo'lib o'tgan simpoziumda (1996-yil) **"kompetensiya"** tushunchasi "o'quv", "kompetentnost" – "qobiliyat", "mahorat" singari tushunchalar qatoriga kiritilganligi ta'kidlandi¹⁰ [–B.148]. Shuningdek, Yevropa davlatlarining ta'lim vazirlar ishtirokidagi Boloniya deklaratsiyasida (1999-yil) kompetentlik yondashuvi ta'lim islohotlarining konseptual asoslari sifatida belgilandi.

Nazariy manbalarda "kompetensiya", "kompetentlik" tushunchalariga turlicha ta'rif berilgan. Jumladan, lotin tilidagi **"competere"** – fe'li "talab qilmoq", "muvofig kelmoq", "yaroqli bo'lish", "competens" sifati – mos keluvchi, qobiliyatga ega bo'lgan degan ma'nolarni anglatadi, ingliz tilida "competence" – muvofiqlik, layoqatlilik deb talqin qilinadi. Shu bilan birga, kompetentli inson (lot. competens, competentis – qobiliyatga ega bo'lgan, qodir) – biladigan, ma'lum bir sohaga boshlab boradigan, o'zining bilimlari va vakolatlari bilan biror bir narsani amalga oshirish yoki hal qilish

⁷Hallinger,P.& Heck,R.H.(2019).LeadershipforLearning: Does Collaborative Leadership Makea Differencein SchoolImprovement? Educational Management Administration & Leadership, 47(2).

⁸Bush,T. Educational Leadershipand Management. London: SAGE Publications. (2019).

⁹Hallinger, P., Assessing and Developing Principal Instructional Leadership. Educational Leadership, 45, 55-61. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9106-2_5

¹⁰Xajiyeva K.N. Iqtisodiy oliy o'quv yurtidagi ta'limning loyihali texnologiyasi. O'quv-uslubiy qo'llanma. ("Zamonaviy ta'lim texnologiyalari" turkumi).-T.:TDIU, 2009.

huquqiga ega bo'lgan, biror bir narsa ustidan hukm chiqara oladigan shaxs, deb tushuntiriladi. Boshqa nuqtaiy nazarga ko'ra, "competence" atamasi inglizcha "to compete" – "kurashmoq" fe'lidan kelib chiqqan va so'zma-so'z tarjimada "kurashish qobiliyati", "kurashuvchanlik"ni anglatadi¹¹ [– B.147-151].

O'zbek tilining izohli lug'atida¹² "kompetensiya" tushunchasi (lotincha competere – layoqatli, munosib bo'lmoq) muayyan organ yoki mansabdor shaxsning rasmiy hujjatlarda belgilangan vakolatlari doirasi, vakolat deb izohlangan.

Shu o'rinda kompetensiya va kompetentlik tushunchalarini o'zaro farqlash zarurati mavjud. Ushbu tushunchalarni farqlash uchun ularga berilgan ta'riflarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

Kompetensiya – (lot. competo – erishyapman, munosibman, loyiqman) u yoki bu sohadagi bilimlar, tajriba¹³ [– B.682].

Kompetensiya – (lot. competere – layoqatli, munosib bo'lmoq) shaxsning biror-bir sohadan xabardorlik, shu sohani bilish darajasi¹⁴ [– B.396].

Kompetentlik – ma'lum holat xususida to'g'ri mulohaza yuritishga imkon beradigan bilimga ega bo'lish, dalil-isbotli fikr, kishining muayyan sohada saviyasini ifoda etadigan atama. Kompetentlik shaxs xususiyatlari va holatining murakkab majmui bo'lib, ma'lum sohadagi bilim, ko'nikma va tajribani mujassamlashtiradi. Kompetentlik insonga muayyan masalalarda fikr bildirish, ma'lum qarorlarni ishlab chiqishda ishtirok etish yoki o'zi qaror qabul qilish imkonini beradi. Hozirgi zamon fanida kasbiy, ilmiy, boshqaruv, pedagogik, didaktik, metodik, ijtimoiy-psixologik kompetentlikka oid tushunchalar keng qo'llaniladi¹⁵ [– B.251].

Hozirgivaqtdapsixologik-pedagogikadabiyotlarda "kasbiykompetentlik", "amaliy kompetentlik", "boshqaruv kompetentlik", "rahbarning kasbiy kompetentligi"ga keng e'tibor qaratilmoqda. Shu sababli ta'lim sohasida "Kompetensiya", "Kompetentlik" tushunchalari tobora faol ravishda uslubiy, umumpedagogik va didaktik darajaga ko'tarilmoqda.

Ta'lim mazmunini modernizatsiyalash jarayonida kompetentlik tushunchasi ta'lim oluvchida vujudga keladigan masalalar va muammolarni tahlil qilish, ularni tezkor va maqbul yechimlar asosida hal etish imkonini ta'minlovchi amaliy faoliyat sifatida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv nuqtayi nazaridan yondashilganda, "kompetensiya" tushunchasining ma'lum bir sohadagi bilimlar hamda faoliyat tajribasiga tayanuvchi qiymati ilmiy jihatdan yanada asosli hisoblanadi. Bizningcha, kompetentlik va boshqaruv kompetentligini quyidagicha ta'riflash maqsadga muvofiq.

¹¹Мясников В., Найденова Н. Компетенции и педагогические измерения // Народное образование. - 2006. - № 9.

¹²Ўзбек тилининг изоҳли луғати. 5-жилд / Таҳрир ҳайъати: Э.Бегматов ва б.; ЎзР ФА Алишер Навоий номидаги тил ва адабиёт институти. – Т.:

Ўзбекистон миллий энциклопедияси" Давлат нашриёти, 2006.

¹³O'zbekiston Milliy ensiklopediyasi. 12 tomlik. –T.: O'zbekiston, 2010. –4-tom.

¹⁴O'zbek tilining izohli lug'ati. 5 tomlik. –T.: O'zbekiston, 2010. –2-tom.

¹⁵Ma'naviyat: asosiy tushunchalar izohli lug'ati / O'zR Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilish akademiyasi, O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati; tahrir hayati: X.Sultonov va boshq.; tuzuvchi va mas'ul muharrir Q.Nazarov. –T.: G'afur G'ulom nomidagi nashriyoti –matbaa ijodiy uyi, 2009.

Kompetentlik – faoliyat jarayonida vaziyatni tahlil qilish, resurslarni muvofiqlashtirish va kutilgan natijaga erishishni ta'minlaydigan integrativ kasbiy salohiyat.

Boshqaruv kompetentligi – kasbiy faoliyatdagi real vaziyatlarda uchraydigan pedagogik muammo va vazifalarning samarali yechimini ta'minlaydigan metodik usullar, zamonaviy menejment texnologiyalari, pedagogik-psixologik diagnostika (so'rov, individual va guruhli intervyu) texnologiyalari, samarali boshqaruv muloqotini tashkil eta bilish va doimo takomillashtirib borish, auditoriyada sog'lom psixologik muhitni yaratish, pedagogik vaziyatlariga mos holda samarali uslublarni qo'llay olish, vaqt menejmenti, kichik guruhlar va liderlar bilan munosabatni shakllantirish, samarali taktik va strategik qarorlar qabul qilish.

Xorijiy tadqiqotchilarda rahbarning boshqaruv kompetentligiga oid bir qator yondashuvlarni uchratish mumkin. Xususan, T. Bush¹⁶ rahbarning boshqaruv kompetentligini pedagogik liderlik doirasida baholab, uni o'qituvchi va o'quvchilar rivojiga yo'naltirilgan strategik boshqaruv sifatida ko'radi.

YUNESKO tomonidan ishlab chiqilgan ta'lim rahbarlari uchun kompetensiya modeli esa rahbarlardan quyidagi kompetensiyalarni talab etadi: strategik qaror qabul qilish, o'qituvchilarni rivojlantirishga ko'maklashish, o'quvchilarning erishgan natijalarini tahlil qilish, moliyaviy resurslarni samarali boshqarish va ta'lim sohasidagi islohotlarga moslashish.

Pedagogik boshqaruv kompetentligining tarkibiy qismlarini aniqlashda M. Fullan¹⁷ tomonidan ilgari surilgan o'zgarishlarni boshqarish modeli muhim o'rin tutadi. Ushbu model asosida rahbar kadr o'zgaruvchan sharoitlarda moslasha olish, yangiliklarni jamoaga singdira olish, o'qituvchilar bilan hamkorlikda ishlash va o'rganishga ochiqlikni namoyon etishi kerak. Bu esa rahbarning faqatgina ma'muriy boshqaruvchi emas, balki yetakchilik kompetensiyasiga ega bo'lishini talab etadi.

Chow.T.W. va Singh.H.ning ta'kidlashicha, boshqaruv kompetensiyalari shaxsning yetakchilik faoliyatini samarali amalga oshirishini ta'minlovchi bilimlar, ko'nikmalar, xulq-atvor hamda munosabatlar majmuasidan iboratdir¹⁸. So'nggi yillarda olib borilgan ilmiy tadqiqotlar XXI asrdagi ta'lim tendensiyalarining o'zgarishi ta'sirida maktab yetakchiligi mazmunan va funksional jihatdan sezilarli darajada transformatsiya bo'lganligini ko'rsatmoqda.

Jumladan, C.J.C.Aquino¹⁹ tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlarda Filippin maktab rahbarlarining murabbiylik (mentoring), samarali axborot almashinuvi hamda qo'llab-quvvatlovchi muhitni shakllantirish orqali yetakchilikni namoyon etgani va mazkur omillar o'qituvchilarning kasbiy faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatganligi aniqlangan.

¹⁶Bush T. Leadership and Management Development in Education. London: SAGE Publications – 2008–yil. (<https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership>).

¹⁷Fullan M. Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass. 2001-yil. (https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Fullan).

¹⁸Chow, T. W., & Singh, H. (2023). Cultivating emerging leadership competencies for individual and organizational success. *Annals of Management and Organization Research*, 4(2).

¹⁹Aquino, C. J. C., Afalla, B. T., & Fabelico, F. L. (2021). Managing educational institutions: School heads' leadership practices and teachers' performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(4).

Shuningdek, M.Espiritu²⁰ esa o'z tadqiqotida "yangi normal" sharoitida maktab rahbarlarining yetakchilik kompetensiyalarini tahlil qilib, ularning qaror qabul qilish uslublari hamda tashkiliy ishonch darajasiga ta'sirini ilmiy jihatdan asoslab bergan.

A.Pagdilao va Z.Paguyolar²¹ o'z tadqiqotlarida Pandemiya sharoitida maktab rahbarlari masofaviy ta'lim jarayonlarini samarali boshqarish, o'qituvchilar hamda ota-onalarni ta'lim jarayonining faol subyektlari sifatida qo'llab-quvvatlash orqali strategik yetakchilik kompetensiyalarini namoyon etganligini aniqlaganlar. Shuningdek, Princes Joy G.Arambala²² tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda XXI asr sharoitida muvaffaqiyatli maktab rahbarlarini tavsiflovchi asosiy ko'nikmalar va shaxsiy fazilatlar yuzasidan keng qamrovli ilmiy xulosalar bayon etilgan. Mazkur tadqiqot maktab rahbarligining boshqaruv aoliyati samarali amalga oshirilishi uchun zarur bo'lgan yetakchilik kompetensiyalarini aniqlash va tahlil qilishga qaratilgan bo'lib, unda 2020 – 2024-yillar oralig'ida chop etilgan 30 tadan ortiq ilmiy tadqiqot natijalari tizimli ravishda o'rganilgan.

Mustaqil davlatlar hamdo'stli (MDH) olimlaridan A.M.Moiseev²³ o'z tadqiqot ishlarida ta'lim muassasasini boshqarish funksiyalarining uchta katta guruhini belgilaydi:

1. Ta'lim muassasasining barqaror faoliyatini ta'minlashning boshqaruv funksiyalar.

2. Maktabni rivojlantirish va innovatsion jarayonlarni boshqarish funksiyalar.

3. Maktab ichidagi boshqaruvning ishlashi va o'zini o'zi rivojlantirishni boshqarish funksiyalari, ya'ni ta'lim muassasasining o'zini boshqarish tizimiga nisbatan harakatlarni o'z ichiga oladi.

I.A.Zimnyaya²⁴ ta'lim nazariyasida kompetensiyaviy yondashuvni asoslab berar ekan, asosiy (kalit) kompetensiyalar aynan yangi ta'lim paradigmasining shakllanishiga metodologik poydevor bo'lib xizmat qilishini ta'kidlaydi. Mazkur yondashuvga ko'ra, ta'lim tizimining evolyutsiyasi jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy ehtiyojlari, axborotlashuv jarayonlari hamda shaxs rivojlanishiga qo'yilayotgan yangi talablar bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bu esa ta'lim mazmunini tubdan yangilashni taqozo etadi.

Zimnyaya ta'kidlaganidek, an'anaviy bilimga yo'naltirilgan ta'lim modeli o'rnini kompetensiyaviy yondashuv egallashi natijasida ta'limning maqsadi, mazmuni va natijalari qayta ko'rib chiqilmoqda. Bunda asosiy kompetensiyalar – kommunikativ, ijtimoiy, ommaviy, muammoli vaziyatlarni hal etish hamda o'z-o'zini rivojlantirish kompetensiyalari – ta'lim natijalarining integrallashgan ko'rsatkichi sifatida namoyon bo'ladi. Ular faqat bilim va ko'nikmalar yig'indisi emas, balki shaxsning real hayotiy vaziyatlarda samarali faoliyat yuritish qobiliyatini ifodalaydi.

²⁰Espiritu, M. (2021). New Normal Leadership Competencies of School Heads and its Influence on their Decision-Making Style and Organizational Trust.

²¹Pagdilao, A., & Paguyo, Z. (2023). Leadership amidst the pandemic: Exploring the experiences of school heads in the implementation of Basic Education-Learning Continuity Plan (BE-LCP). *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(2).

²²Princes Joy G. Arambala Leadership competencies of school heads: a systematic literature review. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)* - Peer Reviewed Journal.

²³Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть. – М., 2001.

²⁴Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования//Эксперимент и инновации в школе. 2009. №2.

Mazkur nuqtaiy nazardan qaraganda, asosiy kompetensiyalar yangi ta'lim paradigmasining konseptual asosini tashkil etadi. Chunki ular ta'limni reproduktiv (qayta ishlab chiqaruvchi) modeldan konstruktiv va faoliyatga yo'naltirilgan modelga o'tkazadi. Natijada, ta'lim jarayoni o'quvchining faol subyekt sifatida ishtirok etishini, mustaqil fikrlashini, tanqidiy tahlil qilishini va ijodiy yondashuvini rivojlantirishga qaratiladi.

Shuningdek, Zimnyaya konsepsiyasida kompetensiyalar shaxsning ijtimoiylashuvi va kasbiy shakllanishining muhim omili sifatida talqin etiladi. Bu esa ta'lim tizimining asosiy vazifasi sifatida nafaqat bilim berish, balki o'quvchini zamonaviy jamiyat talablariga mos ravishda tayyorlash, uning ijtimoiy moslashuvchanligini va raqobatbardoshligini ta'minlash zaruratini yuzaga keltiradi.

Demak, I.A. Zimnyayaning qarashlari asosiy kompetensiyalarni yangi ta'lim paradigmasining shakllanishida hal qiluvchi omil sifatida e'tirof etadi. Ushbu yondashuv ta'lim mazmunini modernizatsiya qilish, ta'lim sifatini oshirish va shaxsning har tomonlama rivojlanishini ta'minlashga xizmat qiluvchi muhim metodologik asos sifatida namoyon bo'ladi. Bu umumta'lim muassasalari rahbarining boshqaruv kompetentligini zamonaviy ta'lim talablari asosida rivojlantirilishi zarurligini ko'rsatadi.

Shu o'rinda Ye.E.Smirnova²⁵ katta yoshdagi insonlarning mutaxassis sifatida rivojlanishi kasbiy faoliyat jarayonida amalga oshirishini hamda kasbiy rivojlanishga ikkita muhim ijtimoiy institut hisoblangan ta'lim va ijtimoiy amaliyot o'zaro ta'sir ko'rsatishi haqida fikr bildiradi. Bundan tushunish mumkinki, umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda shu ikki omil bilan integratsiya qilish zarur.

Mamlakatimiz olimlaridan S.Turg'unov²⁶ zamonaviy maktab direktorining boshqaruv faoliyati samaradorligining oshishi uning bilim, ko'nikma va malakalari rivojlanishiga bog'liq ekanligi, bu esa maktab direktori shaxsining kamol topishida, ya'ni kompetentli boshqaruvchi sifatida shakllanishida muhim ahamiyat kasb etishiga e'tibor qaratadi. Shu bilan birga, agar maktab direktori kompetentli boshqaruvchi bo'lsa, har qanday vaziyatda o'z tajribasi, bilimi va ko'nikmalaridan samarali foydalanib maktabni rivojlantirishi hamda ta'lim sifatini oshirishi mumkinligini aytib o'tadi.

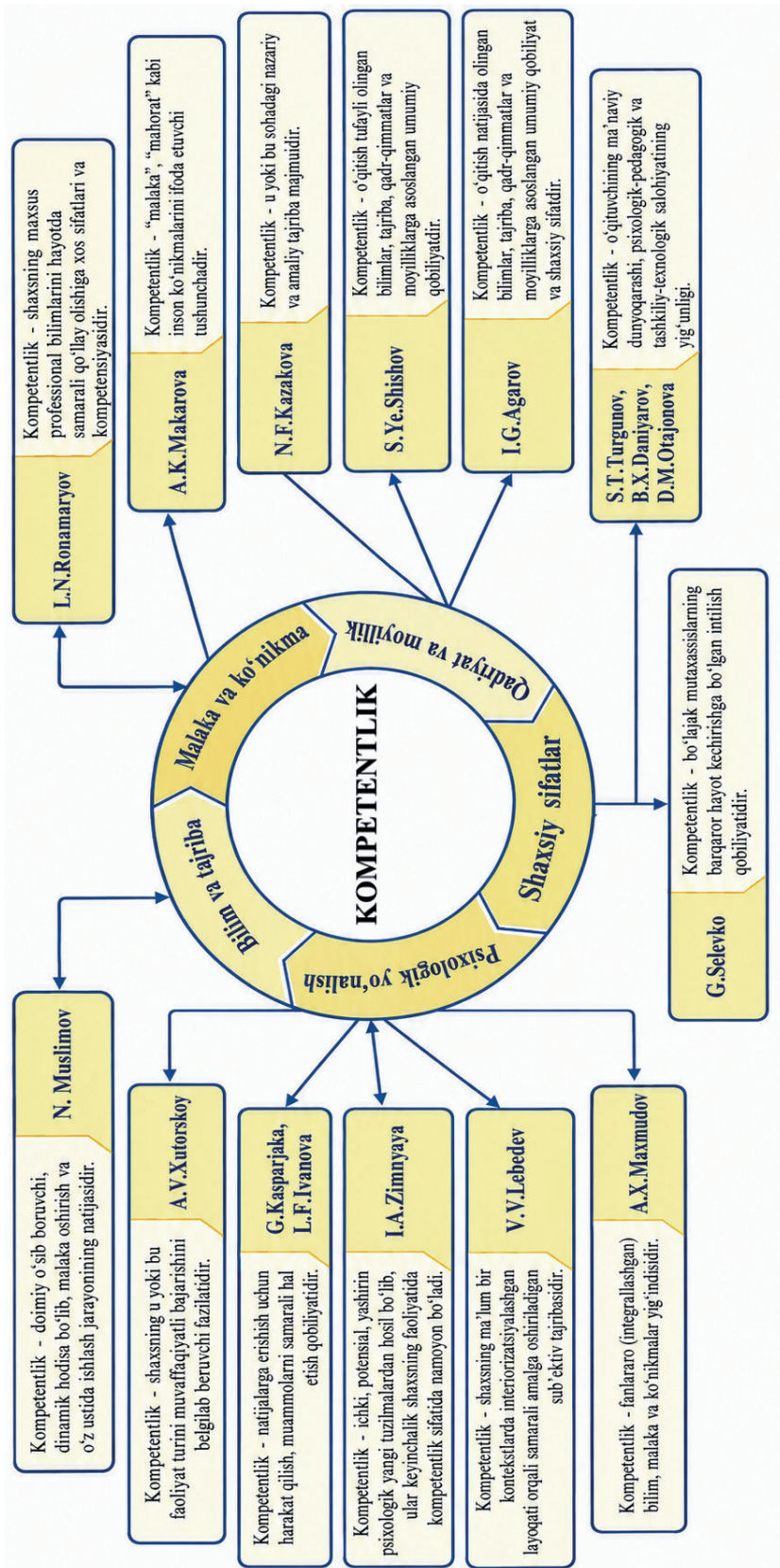
Sh.Po'latov²⁷ ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv kompetentligini quyidagicha izohlaydi:

- rahbarning real holatlarda vujudga keladigan tipik kasbiy muammolarni hal etishi;
- kasbiy-boshqaruv faoliyatining ustunligi va obyektiv tarzda masalalarni zudlik bilan hal etishi;
- yuksak salohiyati, rahbar sifatida namunaligi, shaxsiy faoliyati;
- tajribasi;

²⁵Смирнова Е.Э. Становление специалиста. – Л.:ЛГУ, 1989.

²⁶Turg'unov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari: ped.fan. dok. diss. – T.: 2007.

²⁷Sh.Po'latov. Ta'lim menejmenti yoxud ta'lim tashkilotini ilmiy-metodik boshqarishga innovatsion yondashuv. O'quv qo'llanma. -T.: "Yosh kuch" nashriyoti, 2022.



1.1-rasm. "Kompetentlik" tushunchasiga berilgan ta'riflarning qiyosiy tahlili.
(Muallif tomonidan ilmiy tadqiqot natijalari asosida tuzildi.)

– yuqori darajadagi kasbiy intellekti orqali maqsadga erishish darajasidir.

S.Z.Mardonova²⁸ esa o'z tadqiqot ishlarida, maktab rahbarining boshqaruv kompetensiyalari – ta'lim sifatini oshirish uchun strategik fikrlash, innovatsion yondashuv, liderlik va jamoani boshqarish kabi kompetentsiyalar majmuasi deb hisoblaydi.

R.Djurayev²⁹ tadqiqot ishlarida boshqaruv keng ma'noda tashkilotdagi faoliyatni boshqarishning umumiy yondashuvini bildirishini ta'kidlaydi. Shuningdek, rahbar boshqaruv jarayonida quyidagi asosiy funksiyalarni bajarishini keltirib o'tganlar:

1. Rejalashtirish – kelajakdagi maqsad va yo'nalishlarni belgilash.
2. Tashkil etish – resurslar va vazifalarni strukturaviy yo'lga qo'yish.
3. Muvofiqlashtirish – faoliyatlar orasidagi bog'liqlikni ta'minlash.
4. Nazorat – bajarilgan ishning samaradorligini baholash va tuzatishlar kiritish.

Tadqiqotimiz davomida o'rganilgan tarixiy, ilmiy-metodologik manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, "kompetentlik" tushunchasiga tadqiqotchi olimlar tomonidan turlicha ta'riflar berilgan hamda o'ziga xos yondashuvda talqin qilingan (1.1-rasmga qarang). Ushbu ta'riflarga ko'ra "kompetentlik" tushunchasi zamonaviy pedagogik va boshqaruv nazariyasida bir ma'noli talqinga ega emas, balki u turli ilmiy yondashuvlar asosida izohlangan. Ayrim mualliflar kompetentlikni shaxsning subyektiv tajribasi va ichki salohiyati bilan bog'lasa (V.V.Lebedev, I.A.Zimnyaya), boshqalari uni muayyan faoliyat turini samarali bajarishni ta'minlovchi shaxsiy fazilat va qobiliyat sifatida talqin qiladilar (A.V.Xutorskoy, G.Kasparjaka).

Shuningdek, bir qator olimlar kompetentlikni dinamik, doimiy rivojlanib boruvchi jarayon sifatida qarab, uni shaxsning malaka oshirish, o'z ustida ishlash va kasbiy takomillashuvi natijasi deb hisoblaydilar (N.Muslimov). Bu yondashuv kompetentlikni faqat natija emas, balki uzluksiz rivojlanish jarayoni sifatida anglash imkonini beradi. Shu bilan birga, ba'zi mualliflar kompetentlik mazmunida bilim, malaka va ko'nikmalarning integratsiyasiga alohida urg'u berib, uni fanlararo bilimlar va amaliy tajriba uyg'unligi sifatida ta'riflaydilar (A.X.Maxmudov, N.F.Kazakova).

Tahlil jarayonida yana bir muhim tendensiya – kompetentlikning qadriyatlar, qiziqishlar va shaxsiy sifatlar bilan bog'liqlik ekani namoyon bo'ldi. Xususan, S.Ye. Shishov va I.G.Agarov kompetentlikni o'qitish natijasida shakllanadigan bilim va tajriba bilan bir qatorda shaxsning qadriyatlari va qiziqishlariga tayanadigan umumiy qobiliyat sifatida qaraydilar. Bu yondashuv kompetentlikning faqat kognitiv emas, balki aksiologik va motivatsion tarkibiy qismlarga ega ekanligini tasdiqlaydi.

Ayrim tadqiqotlarda kompetentlik shaxsning ma'naviy dunyoqarashi, psixologik-pedagogik va tashkiliy-texnologik salohiyatining uyg'unligi sifatida talqin qilinib (S.T.Turgunov, B.X.Daniyarov, D.M.Otajonova), uning ijtimoiy va kasbiy faoliyatdagi ahamiyati yanada kengaytiriladi. G.Selevko tomonidan ilgari surilgan yondashuvda esa kompetentlik shaxsning barqaror hayot kechirishga bo'lgan

²⁸S.Z.Mardonova "Yangi O'zbekiston sharoitida zamonaviy maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalari" Mutafakkir jurnali (2025)

²⁹Djurayev R.X., Turgunov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalarini boshqarishda menejmentning asosiy tushunchalari. –T.: Fan, 2006.

intilish qobiliyati bilan bog'lanib, uning ijtimoiy moslashuvi va hayotiy barqarorligini ta'minlovchi omil sifatida qaraladi.

Bir so'z bilan aytganda, jadvalda keltirilgan ta'riflarning tahlili kompetentlik tushunchasini integral, ko'p komponentli va dinamik xususiyatga ega pedagogik kategoriya sifatida talqin qilish imkonini beradi. U shaxsning bilim, malaka va ko'nikmalari, amaliy tajribasi, qadriyatlari, motivatsiyasi hamda muammoli vaziyatlarda samarali qaror qabul qilish qobiliyatining uyg'unligida namoyon bo'ladi. Mazkur xulosa ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan ilmiy-pedagogik modelni ishlab chiqish uchun nazariy asos vazifasini bajaradi.

Shuningdek, boshqaruv kompetentligining mohiyatini yanada aniqlashtirish maqsadida kasbiy kompetentlik masalasiga ham e'tibor qaratildi. Bugungi kunda kasbiy kompetentlik muammosi pedagogika fanida izchil rivojlanib kelayotgan ilmiy yo'nalishlardan biri bo'lib, uning nazariy-metodologik asoslari bir qator xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan turli jihatlarida tadqiq etilgan. Jumladan, Adnan Hakim³⁰, N.Azizxodjaeva³¹, E.F.Zeer³², R.X.Jo'raev³³, Sh.Qurbonov³⁴, A.Musurmanova³⁵, N.Muslimov³⁶, U.Begimkulov³⁷, Q.Olimov³⁸, N.Egamberdieva³⁹, B.Xodjaevlar⁴⁰ kasbiy kompetentlikni mutaxassisning kasbga oid bilim, ko'nikma va tajribasini samarali faoliyatga yo'naltira olish qobiliyati, shuningdek, uzluksiz kasbiy rivojlanish jarayonida mustaqil ta'lim va amaliy faoliyat integratsiyasini ta'minlovchi tizimli sifat o'laroq ilmiy asoslab berganlar.

Mazkur yondashuvlar ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish masalasini tadqiq etishda muhim metodologik poydevor vazifasini bajaradi. Zero, rahbarning boshqaruv kompetentligi ham kasbiy kompetentlikning yuqori darajadagi namoyon bo'lish shakli sifatida ta'lim jarayonini strategik tashkil etish, pedagogik jamoani rivojlantirish va ta'lim sifati natijalarini ta'minlash bilan bevosita bog'liqdir.

Shu o'rinda aytish kerakki, L.A.Sultonova⁴¹ taqdiqot ishida rahbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish zarurligiga e'tibor qaratgan. Biz ushbu muammoning yechimi yuzasidan umumta'lim maktablari rahbarlarining kasbiy va boshqaruv kompetentligini mezonlar asosida qiyosiy tahlil qildik (1.2-rasmga qarang).

³⁰Adnan Hakim. Contribution of Competence Teacher (Pedagogical, Personality, Professional Competence and Social) On the Performance of Learning. The International Journal Of Engineering And Science (IJES) || Volume || 4 || Issue || 2 || Pages || PP.01-12|| 2015 ||

³¹Azizxodjaeva H.N. Основные тенденции развития высшего педагогического образования в Узбекистане (1960-1980 гг.): Автореф. дисс... докт. пед. наук. – М.: 1991.

³²Zeer Э.Ф. Психолого-педагогические конструкты качества профессионального образования// Образование и наука. 2002. №2 (14).

³³Джўраев Р.Х. Организационно-педагогические основы интенсификации системы профессиональной подготовки в учебных заведениях профессионального образования. Автореф. дисс... докт. пед. наук. -Т.:1995.

³⁴Курбанов Ш.Э., Сейтахлилов Э.А. Управление качеством образования. -Т.: Шарк, 2004.

³⁵Мусурманова О. Юқори синф ўқувчилари маънавий маданиятини шакллантиришнинг педагогик асослари. Пед.ф.д. ... дисс.-Т.: 1993.

³⁶Мусимов Н.А. Касб таълими ўқитувчисини касбий шакллантиришнинг назарий методик асослари. Пед.ф.д.док...дисс. -Т.: 2007.

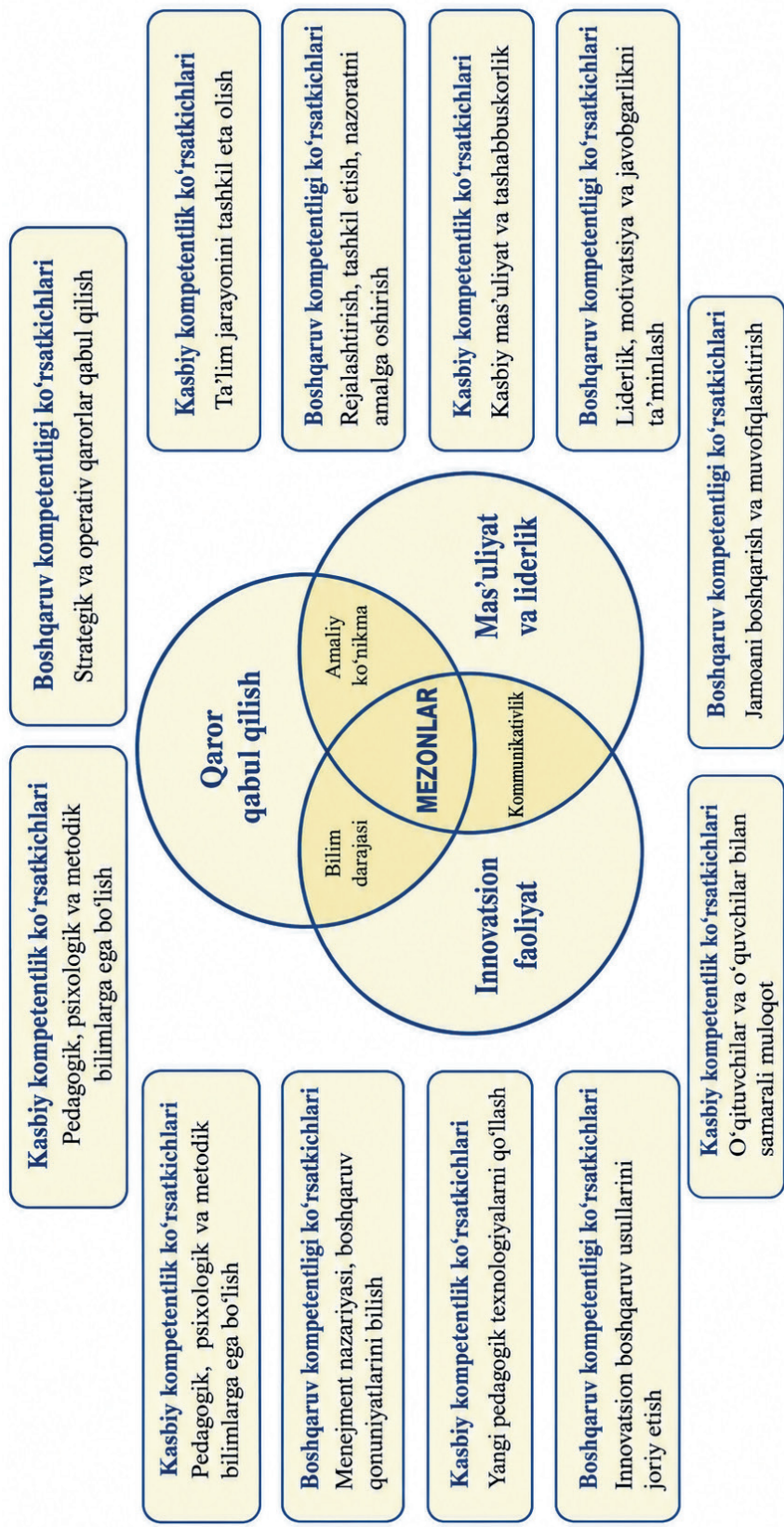
³⁷Бегимкулов У.Ш. Педагогик таълим жараёнларини ахборотлаштиришни ташкил этиш ва бошқариш назарияси ва амалиёти. Пед.ф.д.док. ... дисс.-Т.: 2007.

³⁸Олимов Қ.Т. Махсус фанлардан ўқув адабиётлари янги авлодини яратилишнинг назарий-услубий асослари. Пед.ф.д.док. ...дисс. - Т.: 2005.

³⁹Эгamberdieva Н.М. Маданий инсонпарварлик ёндашуви асосида талабаларни шахсий ҳамда касбий ижтимоийлаштириш назарияси ва амалиёти (педагогика олий таълим муассасалари мисолида). Пед.ф.д.док... дисс.-Т.: 2010.

⁴⁰Ходжаев Б. Умумтаълим актиби ўқувчиларида тарихий тафаккурни ривожлантиришнинг модернизациялашган дидактик таъминоти: Пед.ф.д.док. ... дисс. – Т.: 2016.

⁴¹L.A.Sultonova. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish (Rahbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida). Diss.avtoreferati., -Т.: 2025.



1-2-rasm. Umumta'lim maktablari rahbarlarining kasbiy va boshqaruv kompetentligining qiyosiy tavsifi.
(Manba: Muallif tomonidan ilmiy tadqiqot natijalari asosida tuzildi.)

Mazkur mezonlar rahbar faoliyatining mazmun-mohiyatini ochib berish, ularning boshqaruv jarayonidagi samaradorligini aniqlash hamda kompetentlik darajasini baholash imkonini beradi.

Xulosa qilib aytganda, ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish muammosi tarixiy-pedagogik taraqqiyot jarayonida bosqichma-bosqich takomillashib borgan bo'lib, dastlab ma'muriy-boshqaruv yondashuviga asoslangan bo'lsa, zamonaviy davrda kompetensiyaviy, shaxsga yo'naltirilgan va innovatsion boshqaruv tamoyillariga tayanadigan kompleks tizim sifatida shakllandi. Tarixiy-pedagogik tahlil shuni ko'rsatadiki, rahbar faoliyatining samaradorligi nafaqat tashkiliy-boshqaruv ko'nikmalariga, balki strategik fikrlash, kommunikativlik, liderlik va pedagogik jarayonlarni chuqur anglash kabi kompetensiyalarga ham bevosita bog'liqdir. Shu bois bugungi kunda rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini rivojlantirish uzluksiz kasbiy rivojlanish, innovatsion yondashuvlarni joriy etish va ta'lim sifatini oshirishning muhim omili sifatida namoyon bo'lmoqda.



1.2. MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH TIZIMINING MAZMUN-MOHİYATI

Ta'limdagi islohatlar jamiyat taraqqiyotining tezkorligi va ta'lim muassasalari oldiga qo'yilayotgan zamonaviy talablarga moslashish bilan bog'liq belgilangan dolzarb vazifalarni amalga oshirishni talab etmoqda. Bunday sharoitda umumta'lim muassasalarini rivojlantirish hamda ta'lim sifatini ta'minlashga qaratilgan tadbirlarni samarali amalga oshirish zarur bo'ladi. Qo'yilayotgan vazifalarning barchasi umumta'lim muassasalari rahbarlaridan faqat mavjud tajribalar bilan emas, balki zamonaviy menejment tamoyillari asosida boshqaruv faoliyatini tashkil etishni taqozo etadi. Ta'lim muassasalarini boshqarish nazariyasi va amaliyoti bo'yicha bajarilgan tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, bugungi kun rahbari samarali natijaga erishishi uchun doimiy ravishda o'zining boshqaruv kompetentligini rivojlantirib borishi zarur. Chunki ta'lim tendensiyalarining jadal ravishda o'zgarishi rahbarlarda yuzaga keladigan yangi muammolarni bartaraf etish kompetentligiga ega bo'lishni talab etadi.

Shu sabab umumta'lim muassasalari rahbar kadrlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirish masalasi tizim sifatida muhim ahamiyatga ega. O'zbekiston sharoitida umumta'lim muassasalari rahbarlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish masalasiga alohida tizim sifatida e'tibor qaratilib kelinmoqda. S.T.Turg'unov⁴² o'z tadqiqotlarida bu masalaga atroflicha to'xtalib, ma'muriy buyruqbozlik tizimida, avtoritar boshqaruv davrida ma'lumot olgan, boshqaruvchi sifatida shakllangan rahbar, yangi zamonaviy shart-sharoitlarda o'quvchilarni demokratik jamiyatda yashash uchun tayorlash ularda vatanparvarlik tuyg'usini shakllantirish va intellektual qobiliyatlarini rivojlantirish, ta'lim ustuvorligini ta'minlash, demokratlashtirish, insonvarvarlashtirish, ijtimoiylashtirish prinsiplari asosida milliy ta'lim-tarbiya jarayonini tashkil etishda murakkab vaziyatlarga tushib qolishi mumkinligini ta'kidlaydi. Shuningdek, zamonaviy maktab direktorining boshqaruv faoliyatini demokratlashtirish va insonparvarlashtirish prinsiplari asosida demokratik rahbarlik uslubida va yangi innovatsion usullarda tashkil etish hamda shaxs va sotsium munosabatlarning uyg'unligini ta'minlash zarur degan xulosaga keladi. Ushbu xulosalar asosida zamonaviy maktab direktorining boshqaruv faoliyatida kasbiy tayyorgarlik, ya'ni uning professionalligi, boshqaruvda kompetentli bo'lishi muhim ekanligi aytib o'tiladi.

Bizningcha, bugungi kunda zamonaviy maktab direktori nafaqat S.Turg'unov tomonidan yuqorida aytilgan boshqaruv kompetentligiga ega bo'lishi, balki demokratik boshqaruv sharoitida xodimlarni o'zgarishlarga moslashtirish, ulardagi kasbiy charchoqlarni bartaraf etish, "Z" va "Alfa" avlodlarni qiziqtiradigan o'qitish uslubini joriy etish, maktab faoliyatini raqamlashtirish, o'zi ham raqamli savodxon bo'lishi, maktabning byudjetdan tashqari mablag'lar topish imkoniyatlarini

⁴²Turg'unov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari: ped.fan. dok. diss. – T.: 2007

oshirishi, missiya, vizyon va strategik maqsadlarini aniq belgilay olishi, umuman olganda, XXI asr ko'nikmalariga ega bo'lgan transformatsion lider bo'lishi zarur. Shu bois hozirgi vaqtda mamlakatimizda umumta'lim muassasalari rahbarlarini kasbiy rivojlantirish tizimi bosqichma-bosqich takomillashtirib borilmoqda.

Bu tizimning tarixiga nazar tashlaydigan bo'lsak, dastlab maktab direktorlarining qattiq ko'nikmlari (huquqiy-me'yoriy hujjatlar bilan ishlash, xodimlarni asosan nazorat orqali boshqarish, moliyaviy-xo'jalik faoliyatini yuritish, o'quv jarayonini an'anaviy shaklda tashkil etish)ni rivojlantirishga diqqat qaratilgan. Rahbar kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish, rahbar kadrlar zahirasini shakllantirishda ham bu jihatlar ustuvor yo'nalish hisoblangan. Ammo har bir davrda ham kadrlarni maxsus kurslarda o'qitish orqali ularni zamon talablariga moslashtirishga konseptual jihatdan muhim masalasa sifatida qaralgan.

A.T.To'xtaboyevning⁴³ ta'kidlashicha, kadrlar ishining mohiyatli tomoni bu kadrlar zaxirasini tayyorlash va o'qitishdir. Kadrlar zaxirasi turli lavozimlarga mo'ljallangan shaxslarni o'z ichiga oladi: rahbar, rahbar o'rinbosarlari shular jumlasidan. Har bir lavozim boshqasidan o'zining faoliyat obyekti va ish tavsifi bilan farqlanadi. Kadrlar zaxirasini tayyorlash ikki bosqichda o'tkaziladi:

Birinchi bosqich – diagnostika bosqichi bo'lib, u tashkilotda rahbar yoki xodimning ish joyidagi qobiliyatlarini sinash va uni xizmat bo'yicha ko'tarish uchun o'tkaziladi.

Ikkinchi bosqich – zaxira bilan ishlash, bu jarayon kadrlarini turli malaka oshirish kurslari, fakultetlar va institutlarda hamda biznes maktablarda tayyorlashni o'z ichiga oladi.

Demak, bu ikki bosqich kadrlar zaxirasini tayyorlash tizimi bo'lsa, lavozimga tayinlangan kadrlarning malakasini oshirish masalasini ham alohida muammo sifatida o'rganish zarurati mavjud. Shu o'rinda aytish kerakki, J.G'.Yo'ldoshev⁴⁴ tomonidan malaka oshirishning bir qator usullari tadqiq qilingan va bu usllarni olim demokratik usullar deb atagan. Ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- o'ziga o'zi ta'lim berish;
- maktabning o'zida malaka oshirish;
- tuman (shahar) ta'lim boshqaruvi tashkilotlarining individual topshiriqlari asosida malaka oshirish;
- katta tajribaga ega hamkasblariga birlashtirilib malaka oshirish;
- eksternat tartibida malaka oshirish;
- shaxsiy reja asosida individual malaka oshirish;
- kunduzgi va sirtqi kurslarda ishtirok etish orqali malaka oshirish;
- malaka oshirish kurslari ish rejasiga asosan tashkil etilgan turli muddatli kurslarda malaka oshirish.

Bundan ko'rish mumkinki, ta'lim sohasida kadrlar zaxirasini tayyorlash va malakasini oshirish tizim sifatida davlatimiz mustaqilligining dastlabki yillaridan

⁴³To'xtaboyev A.T. Ma'muriy menejment. – T.: Moliya, 2003

⁴⁴Yo'ldoshev J.G'. Ta'lim yangilanish yo'lida. T.: O'qituvchi, 2000.

boshlab tadrijiy rivojlanib kelmoqda. Tadqiqotimiz davomida yana bir muhim jihatga e'tibor qaratdik, mamlakatimizda 2000 – 2010-yillarda umumta'lim muassasalari rahbarlari beshta yo'nalishda o'zlarini kasbiy rivojlantirishgan.

H.Q.Yo'ldoshev⁴⁵ “o'z ustida ishlashni” malaka oshirish tizimlaridan biri sifatida qaraydi va maktab direktorlari eng kamida beshta yo'nalishda malaka oshirganliklarini ta'kidlaydi. Ularga quyidagilar kiradi: tashkiliy-pedagogik mahorat, kasbiy-metodik mahorat, ma'naviy-ma'rifiy ishlarni samarali tashkil etish, siyosiy ongni rivojlantirish, badiiy adabiyotlar o'qish, kino-teatr tomosha qilish orqali shaxsiy rivojlanish.

Bundan xulosa qilish mumkinki, 2000 – 2010-yillar oralig'ida umumta'lim muassasalari rahbar kadrlari malakasini oshirishning bu yo'nalishida an'anaviy va nisbatan markazlashmagan yondashuv ustuvor bo'lgan. Bu yondashuv ko'proq individual tashabbus va shaxsiy mas'uliyatga tayanilishi bilan xarakterlanadi. Mazkur yondashuvning o'ziga xos jihatlari quyidagilardan iborat:

Birinchidan, tashkiliy-pedagogik mahoratni rivojlantirish o'sha davrda maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatining asosiy tarkibiy qismi sifatida qaralgan. Rahbarlar ta'lim jarayonini tashkil etish, pedagogik jamoani boshqarish, ichki nazoratni yo'lga qo'yish kabi vazifalarni amaliy tajriba va mustaqil o'rganish asosida takomillashtirgan. Bu esa boshqaruv faoliyatining ko'proq tajribaga asoslangan (empirik) xarakterda bo'lganini ko'rsatadi.

Ikkinchidan, kasbiy-metodik mahoratni oshirish rahbarning nafaqat boshqaruvchi, balki metodik yetakchi sifatidagi rolini mustahkamlashga xizmat qilgan. Direktorlar o'quv dasturlari, dars sifati, metodik ishlanmalarni o'rganish orqali pedagoglarga metodik yordam ko'rsatishga intilganlar. Biroq bu jarayon tizimli metodik xizmatga emas, balki ko'proq individual o'rganishga tayangan.

Uchinchidan, ma'naviy-ma'rifiy ishlarni tashkil etish o'sha davr ta'lim siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida shakllangan. Rahbarlar yosh avlodni milliy va umuminsoniy qadriyatlar ruhida tarbiyalash, tarbiyaviy tadbirlarni tashkil etish orqali ijtimoiy-madaniy muhitni shakllantirishga alohida e'tibor qaratganlar. Bu esa rahbar faoliyatining faqat boshqaruv bilan cheklanmay, balki tarbiyaviy yetakchilikni ham o'z ichiga olganini ko'rsatadi.

To'rtinchidan, siyosiy ongni rivojlantirish masalasi ham muhim o'rin egallagan. Bu yo'nalish rahbarlarning davlat siyosatini anglash, islohotlarga moslashish, normativ-huquqiy hujjatlar mazmunini tushunish orqali boshqaruv faoliyatini olib borish zaruratidan kelib chiqqan. Natijada direktorlarning faoliyati ma'lum darajada ideologik yo'naltirilgan bo'lgan.

Beshinchidan, rahbarlarning shaxsiy rivojlanishi badiiy adabiyotlar o'qish, kino va teatr tomoshalarini kuzatish orqali ta'minlangan. Bu esa ularning dunyoqarashi, estetik didi, kommunikativ madaniyati va psixologik sezgiriligini rivojlantirishga

⁴⁵Yo'ldoshev H.Q. Ta'lim yo'nalishida malaka oshirish tizimini takomillashtirish omillari // Xalq ta'limi jurnali. – 2006. - №1.

xizmat qilgan. Mazkur yondashuv rahbar shaxsining kompleks rivojlanishiga qaratilgan bo'lsa-da, uning samaradorligi aniq mezonlar asosida baholanmagan.

Shu bilan birga, mazkur davrda o'z ustida ishlashga asoslangan malaka oshirish tizimi bir qator cheklovlarga ega bo'lgan. Xususan:

- rivojlanish jarayoni tizimli va standartlashtirilgan mexanizmlarga ega emasligi;
- natijalarni baholashning aniq mezonlari va monitoring tizimi yetarli darajada shakllanmaganligi;
- zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan ilmiy-metodik asoslarning yetishmasligi;
- individual rivojlanish darajasi rahbarning shaxsiy motivatsiyasiga bog'liq bo'lib qolganligi bilan o'ziga xoslikka ega.

Natijada, ushbu yondashuv rahbarlarning ayrim individual sifatlarini rivojlantirishda ijobiy natija bergan bo'lsa-da, ularni zamonaviy kompetensiyaviy yondashuv asosida kompleks rivojlantirish imkonini to'liq ta'minlay olmagan.

Umuman olganda, 2000 – 2010-yillarda maktab direktorlarining o'z ustida ishlash shakliga asoslangan malaka oshirish tizimi an'anaviy, individual va qisman tizimsiz rivojlanish modeli sifatida tavsiflanadi. Bu esa keyingi bosqichlarda ta'lim tizimida boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda tizimli, kompetensiyaviy va innovatsion yondashuvlarga o'tish zaruratini yuzaga keltirgan.

H.Q.Yo'ldoshev⁴⁶ fikriga ko'ra, malaka oshirish tizimini quyidagilar asosida tashkil etish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

1. Qayta tayyorlash va malaka oshirish ta'limida yangi pedagogik texnologiyalar va innovatsion usullarni tatbiq qilish, aniqlash va amaliyotga joriy etish.
2. Qayta tayyorlash va malaka oshirish tashkilotlarida masofaviy va onlayn shaklda malaka oshirishini tashkil etish orqali yangiliklarni berib borish.
3. Kursgacha va kursdan keyingi davrda tuman (shahar) ta'limni boshqaruv tashkilotlari tomonidan uzluksiz malaka oshirish tizimini yo'lga qo'yish.
4. Malaka oshirish tashkilotlarida o'quv dasturlari va o'quv-metodik kontentlarni takomillashtirish va ularni elektron shaklda uzatishni tashkil etish.

Bugungi kunga kelib ushbu muammolar o'z yechini topgan. Mamlakatimiz ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohatlar natijasida rahbar kadrlarning malakasini oshirish tizimi takomillashtirilib borilmoqda. Jumladan, maktab direktorlarining malaka oshirish kurslari kasbiy kompetentlikni rivojlantirishga qaratilgan dasturlar asosida tashkil etilmoqda. Masofaviy va onlayn shakldagi malaka oshirish kurslarini tashkil etish uchun texnik imkoniyatlar va dasturiy ta'minot yaratilgan. Ammo bu shakldagi kurslarning samaradorligi rahbarlarning shaxsiy mas'uliyatiga bog'liq bo'lib, sun'iy intellekt vositasida jarayonni yanada takomillashtirish zarurati mavjud. Shuningdek, o'quv-metodik kontentlar mazmuni XXI asr ko'nikmalarini rivojlantirishga yo'naltirib takomillashtirilgan hamda raqamli shaklda raqamli

⁴⁶Yo'ldoshev H.Q. Ta'lim yo'nalishida malaka oshirish tizimini takomillashtirish omillari // Xalq ta'limi jurnali. – 2006. - №1.

vositalar orqali maktab direktorlari foydalanishi uchun ochiq platformalarga joylashtirib qo'yilgan.

S.T.Turg'unovning⁴⁷ ta'kidlashicha, rahbarlarning malakasini oshirish kurslari nafaqat ularni kasbiy bilim va ko'nikmalarni o'zlashtirgan mutaxassis sifatida tayyorlashga, balki katta yoshdagi insonlarning psixologik xususiyatlarini hisobga olgan holda ularning o'zini o'zi kasbiy rivojlantirishi uchun zaruriy shart-sharoitlar yaratishga yo'naltirilgan bo'lishi zarur.

Bizning nuqtaiy nazarimizga ko'ra, ushbu shart-sharoitlar kabi rivojlantirish ta'lim tashkilotlari (qayta tayyorlash va malaka oshirish tashkilotlari)dagi o'quv mashg'ulotlari nazariy emas, balki trening shaklida amalga oshirilishi va rahbarlarning tajribasiga asoslangan o'quvlarga e'tibor qaratilishi zarur. Bunda eng muhim jihat trener (kasbiy rivojlantirish ta'lim tashkilotlari professor-o'qituvchilari) rahbarlar uchun tajriba almashish va o'zini namoyon etishga maydon tayyorlab berishi hamda bu maydonda rahbarlarni yo'naltiruvchi va rivojlanishga motivatsiya uyg'otuvchi fasilitator rolda bo'lishi kerak. Shu bilan birga, rahbarlarda vaziyatli keyslar asosida muammoni yechish uchun ijodiy va tanqidiy fikrlash, hamkorlikda ishlash, kommunikativ ko'nikmalari, raqamli savodxonlik darajasi rivojlantirilishi ularning boshqaruv kompetentligi oshishiga ta'sir ko'rsatadi.

Biz tomonimizdan ta'kidlangan mazkur masalalarni tadqiqotimiz davomida mustaqil davlatlar hamdo'stligi (MDH) olimlarining ilmiy qarashlari asosida o'rganganimizda o'zining ilmiy isbotini topdi. Jumladan, Erdniyev P.M.⁴⁸ rahbarlarni kasbiy tayyorlash jarayonining mazmuni ularni faqat nazariy tushunchalar bilan qurollantirish emas, balki ularning ongi, sezgisi va mustaqil fikrlashi orqali dunyoqarashini kengaytirishdan iborat bo'lishi zarur, deb mulohaza yuritadi.

I.S. Zmeyevning⁴⁹ fikriga ko'ra, rahbarlar o'z boshqaruv faoliyatining ma'lum bir qismida kasbiy rivojlanishga e'tibor qaratishadi. Bunda ularga ko'proq quyidagi omillar ta'sir qiladi:

- o'zini ko'proq mustaqil va o'zini o'zi boshqaruvchi shaxs sifatida his etadi hamda rivojlanishga intiladi;
- o'zi va jamoasi uchun ta'lim-tarbiya manbasi sifatida vujudga keladigan, hayotiy va kasbiy tajribaga ega bo'lishga ehtiyoj sezadi;
- belgilangan aniq maqsadlarga erishish va muhim hayotiy muammolarni hal etishga intilish bilan bog'liq holda ta'lim olish uchun yuqori darajadagi tayyorgarlik va motivatsiyaga ega bo'ladi;
- ta'lim olish jarayonida egallagan bilimi, ko'nikma va malakalarini amaliyotga tatbiq etish;
- kasbiy faoliyatda vujudga kelgan muammolarni imkon darajasida tezroq hal etishga intilish.

⁴⁷Turg'unov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari: ped.fan. dok. diss. – T.: 2007.

⁴⁸Эрдниев П.М., Эрдниев Б.П., Укрупнение дидактических единиц в обучении математике. – М.: Новая школа, 1986.

⁴⁹Змеев И.С. Основы андрагогики: Учеб. Пособие для вузов – М.: Наука, 1999.

Demak, kattalar ta'limida o'qishdan maqsadi aniq bo'lganlar o'qitiladi. Shu sababli V.G.Voronsova⁵⁰ aytganidek, rahbarlarni tayyorlash va malakasini oshirish yo'nalishida samaradorlikka erishish uchun quyidagilarni hisobga olish zarur:

- differensiallash va uzluksizlik prinsipini amalga oshirish;
- ijodiy salohiyatni, tadqiqotchilik ko'nikmalarini rivojlantirish;
- rahbarning kasbiy faoliyatini takomillashtirish va zaxira tayyorlash.

V.P.Toporovskiy⁵¹ maktab direktorlarini qayta tayyorlash va malaka oshirish jarayonida boshqaruv kompetentligini rivojlantirish va takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari sifatida quyidagilarni ajratib ko'rsatadi:

– ta'lim olishga tinglovchilarning psixologik va pedagogik tayyorgarlik darajasini ko'tarish;

– pedagogik ta'limning maqsadi va metodlari hamda ta'lim mazmunida psixologiyaning rolini kuchaytirish;

– o'qitishning oddiy axborotlar bilan ta'minlash shaklidan faol shakliga, ya'ni muammoli suhbat yordamida va boshqaruv yo'nalishidagi tushuncha va ko'nikmalarini shakllantirishga o'rgatish;

– maktab direktorining kasbiy mahoratini boshqaruvchi shaxsni rivojlantirishning natijasi va ijodiy, kasbiy va shaxsiy salohiyatining yaxlit takomillashishi sifatida ko'rib chiqish;

– zamonaviy maktab direktorining shaxsiy pozitsiyasini ta'lim-tarbiya jarayonining subyekti sifatida shakllantirish.

Umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda kasbiy rivojlantirish (malaka oshirish) tizimida yuqorida sanab o'tilgan omillarni samarali boshqarishga e'tibor qaratish zarur. Chunki A.K.Makarov⁵² aytganidek, rahbarning kasbiy tayyorgarligining asosi kompetentlik hisoblanib, ikki yo'nalish, ya'ni ma'lum bir soha bo'yicha kasbiy va shaxsiy kompetentlikka ajraladi. Birinchisi kasbiy bilim, ko'nikma va malakalarni egallashdagi yetuklik, ikkinchisi zarur umuminsoniy sifatlarga erishishdir.

Demak, XXI asr maktab direktorini kasbiy rivojlantirishda shaxs sifatidagi umumiy rivojlanishi va boshqaruv kompetentligini hisobga olish zarur. Agar direktor shaxs sifatida innovatsiyalarni joriy etishga ichki jihatdan tayyor bo'lsa hamda buni ongli ravishda mas'uliyat bilan amalga oshirsa, u barcha o'zgarishlarga moslasha oladi, ularni to'g'ri baholagan holda maktabni rivojlantirishda samarali foydalanadi. Agarda aksincha bo'lsa, shaxs sifatida ko'proq konservatizmga moyil bo'ladi. Bunday rahbarlar uchun maxsus o'quv kurslari zarur.

S.T.Turg'unov⁵³ umumta'lim muassasalari rahbarlarini kasbiy rivojlantirish jarayonining samaradorligini oshirish uchun mazkur jarayonni tashkil etishda quyidagilarni inobatga olish zarur, deb hisoblaydi:

⁵⁰Voronsova V.G. Гуманитарно-аксиологические основы постдипломного образования педагога: Монография. – Псков: ПОИПКРО, 1997.

⁵¹Топоровский В.П. Интегративный подход к формированию управленческой компетентности директора развивающейся школы: Дис. ...д-ра пед.наук. – СПб., 2002.

⁵²Макаров С. Менеджер за работой. – М.: Молодая гвардия, 1989.

⁵³Turg'unov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari: ped.fan. dok. diss. – T.: 2007.

- mazkur jarayon tadqiqiy va tahliliy yo'nalishga ega bo'lishi zarur;
- bilim, ko'nikma va malakalar tizimini ishlab chiqishda umumiy o'rta ta'lim muassasasi direktori shaxsi modelini hisobga olish zarur;
- ta'lim jarayonida zamonaviy pedagogik texnologiyalardan foydalanish;
- trenerlar (professor-o'qituvchilar) bilan tinglovchilar (maktab direktorlari)ning o'zaro ijodiy hamkorligini ta'minlovchi refleksif ta'limiy muhitni vujudga keltirish;
- subyekt-subyekt munosabatini rivojlantirish;
- ta'lim jarayoni ishtirokchilarining shaxsiy imkoniyatlarini takomillashtirish uchun zaruriy psixologik muhitni vujudga keltirish;
- o'qitish metodlari va shakllarini topshiriqlarni tinglovchilar tomonidan tanlab olinishi uchun shart-sharoitlar yaratish;
- o'qitishning tabaqalashtirilgan metod va shakllari uchun zaruriy shart-sharoit yaratish.

Bugungi kunda kasbiy rivojlantirish tizimida umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish jarayonini xalqaro standartlarga moslashtirish, ilg'or xorijiy tajribalar asosida yanada takomillashtirish zarurati yuzaga kelmoqda. Shu bois tadqiqotimiz davomida bir qator xorijiy tajribalarni o'rgandik. Xalqaro tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ta'lim muassasalarini boshqarish, rivojlantirish va pedagogik jarayonlarga yetakchilik qilish faoliyati (educational leadership)da faqat ma'muriy vazifalarni bajarish emas, balki o'quv jarayonini boshqarish orqali ta'lim natijalari va muhitini yaxshilashga bevosita ta'sir qilish asosiy tamoyil hisoblanadi.

UNESCO Global Education Monitoring Report 2024⁵⁴ – UNESCO tomonidan e'lon qilinadigan eng muhim global ta'lim hisobotida ta'lim natijalarini ta'minlashga yo'naltirilgan yetakchilik ("Leadership in education: Lead for learning")ning o'rni. Uning sifatga ta'siri va rivojlantirish mexanizmlari tahlil qilingan. Hisobotning asosiy g'oyalari shundan iboratki, ta'lim rahbarlari ta'lim sifati uchun hal qiluvchi omil hisoblanadi. Bu bizning tadqiqotimizning dolzarbligini asoslovchi eng muhim xalqaro hijjat hisoblanadi. Hisobotda bugungi kunda ta'lim muassasalari rahbarlari uchun zarur bo'lgan quyidagi 4 ta kompetensiya modeli ajratib ko'rsatilgan. Ular quyidagilar:

- maqsad va kutilmalarni belgilash;
- ta'lim natijalariga yo'naltirilganlik;
- hamkorlikni rivojlantirish;
- inson resurslarini rivojlantirish.
- Hisobotning yana bir eng muhim jihati shundaki, yetakchilik faqat maktab darajasida emas, balki tizim, siyosat va boshqaruv darajalarida ham shakllanishi urg'u berilgan.

Hisobot quyidagi masalalarni yuzaga chiqargan:

- rahbarlarni tayyorlashda tizimsizlik;

⁵⁴UNESCO. *Global Education Monitoring Report 2024: Leadership in Education: Lead for Learning* – xalqaro ta'lim yetakchiligi bo'yicha holat tahlili va rahbarlarni tayyorlash bo'yicha global ko'rsatkichlar.

- gender tengsizlik (ayollarning rahbarlik lavozimida kam ekanligi);
- ta'lim sifati va natijalari o'rtasidagi tafovut.

Shuningdek, hisobotda maktab rahbarlarini tanlash, tayyorlash va rivojlantirish tizimining yetarli darajada institutsionallashtirilmaganligi global muammo sifatida qayd etilgan. Mazkur yondashuv umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda tizimli model ishlab chiqish zaruratini ko'rsatadi. Shu bilan birga, hisobotda ta'kidlanishicha, ta'lim rahbarlari – o'rganish jarayonini nazorat qilish va tizim sifatini yaxshilash uchun zarur ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim, ammo ko'plab davlatlarda yetarlicha tayyorgarlik berilmaydi, bu esa strategik liderlikni mustahkamlashning zarurligini ko'rsatadi.

Xalqaro iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development)ning o'qitish va o'rganish bo'yicha xalqaro tadqiqot (TALIS – Teaching and Learning International Survey) hamda o'quv jarayoni va natijalariga yo'naltirilgan maktab yetakchiligi (School Leadership for Learning)⁵⁵ hisobotlarida maktab direktorlarining rollari keng ko'lamda yoritilgan bo'lib, ular nafaqat administrator, balki pedagogik va distributiv liderlar ham bo'lishi kerak, deb fikr yuritiladi. Bu yondashuv o'quv jarayonini boshqarish, maqsadlarni belgilash, jamoaviy hamkorlikni yo'lga qo'yish va o'qituvchilarning professional o'sishiga ko'maklashishni o'z ichiga oladi.

UNESCO Global Education Monitoring Report 2024 hisobotida rahbarlarning kompetensiyalari ta'lim natijalari va ta'lim tizimining muvaffaqiyati bilan bevosita bog'ligligi qayd etilgan. Bu esa o'z navbatida, umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarning boshqaruv kompetentligi yetarli darajada bo'lmaganda o'quv jarayonining sifati, pedagoglar faoliyati va o'quvchilarning o'zlashtirish natijalariga salbiy ta'sir ko'rsatishini anglatadi. Shu bois rahbarlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish, uning ta'lim sifati bilan o'zaro bog'liqligini ilmiy asosda o'rganish va tahlil qilish zamonaviy pedagogika fanining muhim muammolaridan biri sanaladi.

Tadqiqotimiz davomida umumiy o'rta ta'lim maktablari misolida rahbar boshqaruv kompetentligining ta'lim sifatiga ta'siri yoritilib, boshqaruv kompetentligining asosiy komponentlari hamda ularning ta'lim jarayonidagi o'rni tahlil qilingan. Ushbu tadqiqot natijalari ta'lim muassasalari faoliyatini samarali tashkil etish va ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqish uchun ilmiy-metodik asos bo'lib xizmat qiladi.

Shu o'rinda aytib o'tish kerakki, rahbarning boshqaruv kompetentligi – bu rahbarning ma'naviy dunyoqarashi, psixologik-pedagogik va tashkiliy-texnologik salohiyati, ya'ni uning boshqaruv imkoniyatlarini tasvirlaydi. Rahbarning boshqaruv kompetentligini ta'lim-tarbiya jarayonini ilmiy-metodik va innovatsion yondashuv asosida boshqarish va erishilgan samaradorlik orqali aniqlash mumkin bo'ladi⁵⁶. [-87-b.].

⁵⁵OECD (2016), School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013, TALIS, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258341-en>.

⁵⁶Sh.Po'latov "Ta'lim menejmenti yohud ta'lim tashkilotini ilmiy-metodik boshqarishga innovatsion yondashuv" O'quv qo'llanma. "Yosh kuch" T.: 2022.

Amaldagi holat shuni ko'rsatadiki, boshqaruv tizimi puxta yo'lga qo'yilgan maktablarda pedagogik muhit sog'lom, o'qituvchilar motivatsiyasi yuqori va o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichlari barqaror bo'ladi. Aksincha, boshqaruvda rahbarning kompetentligi yetishmasligi ta'lim sifatining pasayishiga olib keladi. Mazkur tahlillardan ko'rish mumkinki, maktab rahbarining boshqaruv kompetentligi ta'lim sifati ko'rsatkichlariga bevosita ta'sir qiladi.

Bugungi murakkab va o'zgarishlar, tezkor vazifalar va cheklangan resurslar sharoitida maktab direktorlari o'zini o'zi uzluksiz rivojlantirish uchun vaqt va kuch topishi, boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirib borish orqali kasbiy faoliyati sifat va samaradorligini yaxshilashi – rahbar muvaffaqiyatining zaruriy sharti va kafolatidir. Uzluksiz kasbiy va shaxsiy o'z o'zini takomillashtirish menejer kundalik turmush tarzining odatiga aylanishi kerak⁵⁷ [-, 3-4 b.].

Demak, umumiy o'rta ta'lim muassasalari faoliyatining samaradorligi rahbarning boshqaruv kompetentligiga bog'liqligi yana bir bor o'z tasdig'ini topmoqda. Aytib o'tish kerakki, ta'lim muassasalarini boshqarish faoliyatining samaradorligi bu – boshqaruv qonuniyatlari, usul va metodlari hamda innovatsion texnologiyalarga asoslangan boshqaruv faoliyati asosida tashkil etilgan ta'lim-tarbiya jarayonining natijaviyligi hisoblanadi. Ta'lim muassasalarida boshqarish samaradorligi o'quvchilarning fanlar bo'yicha olgan bilimlari, zamonaviy texnika va axborot texnologiyalarini o'rganishi, intellektual qobiliyatlarining shakllanish darajasini hamda o'qituvchi va pedagog xodimlarning bilimi, ko'nikma va malakalari, shuningdek pedagogik mahorati va kasbiy faoliyatlarining rivojlanish darajalarining o'sishini belgilaydi⁵⁸ [-, 161-b].

Umumiy o'rta ta'lim muassasalari faoliyatida samaradorlikning natijasi ta'lim sifati hisoblanishini inobatga olsak, rahbar boshqaruv kompetentligining rivojlanganligi o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichlarida aks etishi mantiqan o'zaro bog'liq jarayon. Zamonaviy dunyoda ta'lim sifati faqatgina savodxonlik darajasi bilan emas, balki o'quvchilarning tanqidiy tafakkuri, muammolarni hal qilish ko'nikmalari va fanlar bo'yicha fundamental bilimlari bilan o'lchanmoqda. Ushbu muhim omilni hisobga olib, tadqiqotimizda jahon mamlakatlaridagi ta'lim sifatini TIMSS xalqaro tadqiqotlar natijalari asosida qiyosiy tahlil qildik hamda ta'lim sifati yuqori bo'lgan mamlakatlardagi maktab rahbarlarini kasbiy rivojlantirish tizimini o'rgandik. Chunki yuqorida keltirilgan tahlillarga ko'ra aytishimiz mumkinki, ta'lim sifati yuqori bo'lgan mamlakatlardagi maktab rahbarlarining boshqaruv kompetentligi ham yuqori darajada bo'ladi. Bizga shunisi qiziqki, ushbu davlatlarda maktab direktorlarining boshqaruv kompetentligi qanday qilib yuqori darajaga olib chiqilgan?

To'rtinchi va sakkizinchi sinf o'quvchilarining matematika va tabiiy fanlar bo'yicha o'zlashtirish darajasini o'rganuvchi TIMSS tadqiqotlari 1995-yildan buyon o'tkazib kelinmoqda. Ushbu tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, Singapur, Janubiy Koreya, Yaponiya va Finlyandiya kabi davlatlar barqaror ravishda eng yuqori reytinglarni

⁵⁷Djurayev R.X., Turg'unov S.T. "Ta'lim menejmenti". T.: "Voriz-nashriyot". 2006.

⁵⁸Sultonova L.A. "Maktab direktorining boshqaruv kompetensiyasi" O'quv qo'llanma. "Yangi nashr" MChJ, 2024.

egallab kelmoqda⁵⁹. Masalan, Singapurda matematika bo'yicha o'rtacha ballar 600 dan yuqori bo'lib, bu xalqaro o'rtacha ko'rsatkichdan sezilarli darajada balanddir.

Mazkur muvaffaqiyatli ta'lim tizimlarining umumiy jihati shundaki, ularda maktab boshqaruviga bo'lgan yondashuv tubdan transformatsiya qilingan. An'anaviy tushunchadagi "maktab direktori" – ya'ni bino, inshoot va xo'jalik ishlarini boshqaruvchi ma'mur (administrator) modeli o'z o'rnini "o'quv jarayoni bo'yicha liderlik" (instructional leader) va "o'zgarishlar agenti" (change agent) modeliga bo'shatib bergan. Shu sababi bu mamlakatlarda maktab rahbariyati o'quvchilar natijalariga ta'sir ko'rsatish kuchi bo'yicha o'qituvchilardan keyin ikkinchi o'rinda turadi. Biroq, bu ta'sir bilvosita xarakterga ega bo'lib, direktor o'qituvchilar uchun qulay muhit yaratish, ularning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash va maktabning strategik maqsadlarini belgilash orqali ta'lim sifatini oshiradi⁶⁰.

TIMSS ma'lumotlari asosida o'tkazilgan metatahlillar shuni tasdiqlaydiki, rahbar tomonidan o'qituvchilarni qo'llab-quvvatlash (leadership support for teachers) o'qituvchilarning ishdan qoniqish darajasi (job satisfaction)ni oshiradi⁶¹. O'z navbatida, yuqori motivatsiyaga ega o'qituvchilar o'quvchilarning akademik yutuqlariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Shu bois yuqori natijaga erishgan mamlakatlarda maktab direktorlarini tayyorlashga strategik jihatdan alohida ahamiyat beriladi.

Tadqiqotimizda qiyosiy-tahliliy metodga asoslangan holda TIMSS (2015-2019) tadqiqotlarida barqaror ravishda yuqori natijalarni qayd etib kelayotgan hamda maktab boshqaruvining o'ziga xos modellarini shakllantirgan to'rtta mamlakat (Singapur, Janubiy Koreya, Yaponiya, Finlyandiya)dagi maktab direktorlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish tizimini o'rgandik.

Xususan TIMSS 2015-, 2019-, 2023-yil tadqiqotlarining xalqaro hisobotlari^{62, 63, 64}, Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining (OECD) ta'lim bo'yicha qiyosiy ma'lumotlari, shuningdek, Janubiy Koreya va Yaponiya uchun tayyorlangan "Improving School Leadership" maxsus hisobotlari^{65, 66} hamda Singapur Milliy ta'lim institutining (NIE) rahbarlik dasturlari bo'yicha metodologik qo'llanmalaridan foydalanildi^{67, 68}. Shuningdek, Finlyandiyadagi pedagogik liderlik va markazlashmagan boshqaruv modellarini yorituvchi ilmiy tadqiqotlar va

⁵⁹von Davier, M., Kennedy, A., Reynolds, K., Fishbein, B., Khorramdel, L., Aldrich, C., Bookbinder, A., Bezirhan, U., & Yin, L. (2024). TIMSS 2023 International Results in Mathematics and Science. Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center. <https://doi.org/10.6017/lse.tpisc.timss.rs6460>.

⁶⁰School leadership support and socioeconomic status inequalities in mathematics and science achievement: Evidence from TIMSS 2019 - <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100427>.

⁶¹School leadership matters: Evidence from TIMSS on teacher job satisfaction and students' academic outcomes - the University of Bath's research portal, <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/school-leadership-matters-evidence-from-timss-on-teacher-job-sati/>.

⁶²von Davier, M., Kennedy, A., Reynolds, K., Fishbein, B., Khorramdel, L., Aldrich, C., Bookbinder, A., Bezirhan, U., & Yin, L. (2024). TIMSS 2023 International Results in Mathematics and Science. Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center. <https://doi.org/10.6017/lse.tpisc.timss.rs6460>.

⁶³Mullis, I. V. S., Martin, M. O., Foy, P., & Hooper, M. (2016). TIMSS 2015 International Results in Mathematics. Retrieved from Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center website: <http://timssandpirls.bc.edu/timss2015/international-results/>.

⁶⁴Mullis, I. V. S., Martin, M. O., Foy, P., Kelly, D. L., & Fishbein, B. (2020). TIMSS 2019 International Results in Mathematics and Science. Retrieved from Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center website: <https://timssandpirls.bc.edu/timss2019/international-results/>.

⁶⁵Improving School Leadership Country Background Report for Korea - Education GPS, дата последнего обращения: января 27, 2026, https://gps-education.oecd.org/Content/ProjectsMaterial/SchoolLeadership/SchoolLeadership_CBR_KOR.pdf.

⁶⁶Recent Teacher Policy in Japan - 文部科学省, дата последнего обращения: января 27, 2026, https://www.mext.go.jp/content/20241206-mxt_koku-sai-000038059_3.pdf.

⁶⁷Leaders in Education Programme (LEP), дата последнего обращения: января 27, 2026, https://www.ntu.edu.sg/docs/nie/libraries/gpl-documents/gpl-brochures/gpl-leadership-programme-brochure.pdf?sfvrsn=da9ed4a0_3.

⁶⁸Leaders in Education Programme | National Institute of Education (NIE) | NTU Singapore, дата последнего обращения: января 27, 2026, <https://www.ntu.edu.sg/nie/admissions/professional-programmes/leaders-in-education-programme>.

universitetlararo dasturiy hujjatlar metodologik tahlilning muhim qismini tashkil etdi^{69, 70, 71}.

Ammo tahlilga asosan hujjatlar va ochiq manbalarga tayangan holda direktorlar yoki trenerlar bilan intervyu, so'rovnoma, maktablarda kuzatuv kabi birlamchi empirik ma'lumotlarga tayanilmagan. Shuning uchun xulosalar ko'proq tizimning tuzilishi, talablar va mexanizmlarni ko'rsatadi. Amaliyotda bu mexanizmlar qanday ishlayotgani bo'yicha chuqur baho berish uchun keyingi izlanishlarda empirik tadqiqot o'tkazish zarur.

TIMSS xalqaro reytinglarida yuqori o'rinlarni egallagan davlatlar nafaqat o'quv dasturlari sifati, balki maktab rahbarlarining kompetensiyalarini tizimli rivojlantirish bo'yicha o'ziga xos strategiyalarga ega. To'plangan ma'lumotlar tahlili maktab boshqaruvi samaradorligi va o'quvchilarning akademik ko'rsatkichlari o'rtasida to'g'ridanto'g'ri korrelyatsiya mavjudligini tasdiqlaydi. Quyida tadqiqot obyekti sifatida olingan yetakchi davlatlarning TIMSS 2023 tadqiqoti natijalari va ularning boshqaruv modellariga xos bo'lgan ko'rsatkichlar keltirilgan (1.1-jadval⁷²ga qarang).

TIMSS 2023 natijalari bo'yicha yetakchi davlatlarning ko'rsatkichlari va boshqaruv xususiyatlari

1.1-jadval.

Davlat	Matematika (4-sinf)	Matematika (8-sinf)	Tabiiy fanlar (4-sinf)	Tabiiy fanlar (8-sinf)	Boshqaruv modelining asosiy xususiyati
Singapur	615	605	607	606	Tizimli innovatsiya, markazlashgan strategik boshqaruv
Janubiy Koreya	594	596	583	545	Meritokratiya, rotatsiya, kuchli ma'muriy nazorat
Yaponiya	591	595	555	557	Jamoaviy liderlik, xolistik yondashuv
Finlyandiya	529	504	542	531	Yuqori avtonomiya, ishonch, pedagogik liderlik

Singapurning maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish bo'yicha tajribasi tahlil qilinganda, maktab direktorlarining yetakchilik kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan maxsus tayyorlov dasturi ("Leaders in Education Programme" (LEP))ning o'rne muhim ahamiyatga ega ekanligi aniqlandi. Mazkur 6 oylik dastur "Beshta rol va beshta tafakkur" ("5 Roles 5 Minds") konsepsiyasi (1.2-jadval)ga asoslangan bo'lib, rahbarlarni nafaqat ma'muriy boshqaruvchi, balki ta'lim bo'yicha boshqaruvchi (Education CEO) sifatida shakllantiradi. Dasturning eng

⁶⁹The theory of pedagogical leadership : Enhancing high-quality education Fonsén, Elina - Helda - University of Helsinki, data poslednego obrasheniya: yanvarya 27, 2026, <https://helda.helsinki.fi/bitstreams/4e83f7c9-bbab-4608-85cd-ff6790fee37d/download>.

⁷⁰Pedagogical leadership - Uncover Finnish Education - MOOC.fi, data poslednego obrasheniya: yanvarya 27, 2026, <https://courses.mooc.fi/org/uh-edu/courses/uncover-finnish-education/chapter-5/pedagogical-leadership>.

⁷¹Institute of Educational Leadership | University of Jyväskylä, data poslednego obrasheniya: yanvarya 27, 2026, <https://www.jyu.fi/en/edupsy/kla/institute-of-educational-leadership>.

⁷²<https://doi.org/10.6017/lse.tpisc.timss.rs6460>.

samarali qismi hisoblangan innovatsion loyiha (Innovation Project) doirasida bo'lajak direktorlar maktabdagi aniq muammolarni amaliy faoliyat asosida o'rganish (Action Learning) orqali hal qilish ko'nikmasini egallaydilar. Shuningdek, Singapurda yangi tayinlangan direktorlar uchun tajribali mentorlar (Consultant Principals) birlashtirilishi tizimi yo'lga qo'yilgan⁷³.

Singapur maktab rahbarlarining liderlik konsepsiyasi

1.2-jadval.

T/r	5 ta rol (Liderlik yo'nalishlari)	5 ta tafakkur (Aqliy modellar)
1	Strategik lider. Maktabning kelajakdagi rivojlanish yo'nalishini belgilovchi me'mor.	Intizomli tafakkur. O'z sohasidagi bilimlarni chuqur egallash va doimiy rivojlanish.
2	O'quv jarayoni bo'yicha lider. Ta'lim sifati va dars samaradorligi uchun mas'ul shaxs.	Sintezlovchi tafakkur. Turli manbalardan olingan katta hajmdagi ma'lumotlarni saralash va jamlash.
3	Ma'muriy lider. Resurslarni (moliya, xodimlar, bino) samarali taqsimlovchi menejer.	Kreativ tafakkur. Yangi muammolarga kutilmagan va innovatsion yechimlar topish.
4	Inson kapitali lideri. O'qituvchilarning salohiyatini ochuvchi va ularni rivojlantiruvchi mentor.	Hurmat qiluvchi tafakkur. Turli madaniyat va qadrlarga ega insonlar bilan hamkorlik qilish.
5	Jamoatchilik lideri. Ota-onalar va tashqi hamkorlar bilan mustahkam aloqa o'rnatuvchi vakil.	Etik tafakkur. Jamiyat oldidagi mas'uliyatni his qilish va axloqiy me'yorlarga amal qilish.

Janubiy Koreya modelida meritokratiya (eng munosib nomzodning rahbarlik lavozimini egallashi) tamoyili ustuvor bo'lib, maktab direktori bo'lish uchun o'qituvchilar uzoq yillar davomida xodimlarning rahbarlik lavozimiga nozmod uchun bildirgan ishonchi "Promotion Score" (ko'tarilish ballari) yig'ib boradilar. Bu tizimda ish staji, ilmiy-tadqiqot faoliyati va chekka hududlarda ishlaganlik uchun beriladigan ballar hal qiluvchi rol o'ynaydi. Biroq Koreya tizimidagi ma'muriy yuklama (Bureaucratic Burden) yuqoriligi sababli rahbarlarni pedagogik liderlikdan chalg'itmaslik uchun ochiq tanlov tizimi "Gongmoje" joriy etilmoqda, bu esa tashabbuskor kadrlar uchun keng yo'l ochmoqda.

Yaponiya tajribasida darsni tadqiq qilish "Lesson Study" metodikasi direktor faoliyatining asosiy quroli hisoblanadi. Yaponiyalik rahbarlar shunchaki nazoratchi emas, balki "Bosh tadqiqotchi" (Head Researcher) sifatida maktabning yillik tadqiqot mavzusini belgilaydi va o'qituvchilar bilan birga dars tahlillarida faol ishtirok etadi. Yaponiyaning yana bir o'ziga xos jihati bu – majburiy rotatsiya tizimi (Jinji Idou) bo'lib, unga ko'ra rahbarlar har 3 – 5 yilda maktabini almashtiradi, bu esa mamlakat bo'ylab ta'lim sifatining teng taqsimlanishini ta'minlaydi.

Finlyandiya modeli ishonch (Trust) va professional avtonomiya ustunlariga qurilgan. Bu yerda direktorlar "Pedagogik liderlik" (Pedagogical Leadership) tushunchasiga tayanib, o'qituvchilar faoliyatini nazorat qilishdan ko'ra, ularning rivojlanishi uchun imkoniyat yaratishga (Enabling) fokus qaratadilar. Finlyandiyada maktab boshqaruvida rahbar yagona boshqaruvchi emas, balki yetkchilik jamoa

⁷³Leaders in Education Programme (LEP), дата последнего обращения: января 27, 2026, https://www.ntu.edu.sg/docs/libraries/gpl-documents/gpl-brochures/gpl-leadership-programme-brochure.pdf?sfvrsn=da9ed4a0_3

o'rtasida taqsimlanish (Distributed Leadership – taqsimlangan yetakchilik) modeliga asoslangan bo'lib, barcha strategik qarorlar direktor boshchiligidagi maxsus “Liderlik jamoalari” tomonidan qabul qilinadi.

1. Qiyosiy tahlil natijasida to'rtta mamlakat tajribasida takrorlanuvchi quyidagi yondashuvlar aniqlandi:
2. Direktorlikka o'tish tanlov asosida amalga oshiriladi: nomzodlar tajriba va rahbarlik salohiyatiga ko'ra saralanadi (zaxira kadrlar yoki ball tizimi asosida).
3. Rahbarlarni tayyorlash jarayoni amaliyot bilan uzviy bog'langan holda tashkil etiladi: rahbar kompetensiyalari real muammolar orqali shakllanadi (innovatsion loyiha, darsni tadqiq qilish).
4. Ta'lim sifatini ta'minlovchi asosiy omil rahbar deb qaraladi: direktorning asosiy vazifasi o'qitish samaradorligini oshirish va o'qituvchini rivojlantirishga xizmat qiladi.
5. Ish jarayonida xodimlarni qo'llab-quvvatlash: ustozlik, maslahat, rahbarlar tarmog'i va professional hamjamiyatlar uzluksiz rivojlanishni ta'minlaydi.
6. Jamoaviy boshqaruv: taqsimlangan rahbarlik orqali strategik qarorlar jamoa bilan ishlab chiqiladi.

Xorijiy tajribalarni o'rganish natijasida xulosa qilish mumkinki, ta'lim sifati yuqori bo'lgan mamlakatlarda maktab rahbarining kompetentligini rivojlantirish “bir martalik tayyorlov” emas, balki ta'lim sifati boshqaruvining uzviy qismi sifatida yo'lga qo'yilganini ko'rish mumkin. Bunda rahbarlik tizimi odatda ketma-ket va o'zaro bog'langan bosqichlar orqali tashkil etilishi, rahbarlikka nomzodlarni aniqlash, tayyorlash, ish jarayonida qo'llab-quvvatlash hamda faoliyat samaradorligini baholashga e'tibor qaratilishi tajriba sifatida o'rganishimiz muhim masala hisoblanadi. Mazkur zanjirning asosiy maqsadi direktor rolini ma'muriy vazifalardan ko'ra ko'proq o'qitish sifati, o'qituvchilar kasbiy o'sishi va o'quv natijalarini yaxshilashga yo'naltirishdan iborat.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, har bir mamlakatdagi rahbarlik modeli o'zining boshqaruv madaniyati va institutsional tuzilmasiga mos shakllangan. Shu sababli xalqaro tajribani bevosita ko'chirishdan ko'ra, uning samarali elementlarini milliy sharoitga moslashtirish muhimdir. Masalan, Singapurdagi amaliy loyiha yondashuvi rahbari natijaga yo'naltirilgan boshqaruv ko'nikmalariga o'rgatsa, Yaponiya tajribasidagi dars tahlili madaniyati rahbarning pedagogik jarayonga yaqinlashuvini kuchaytiradi. Finlyandiyada esa ishonch va kasbiy mustaqillik rahbarning “nazorat qiluvchi” emas, balki “imkoniyat yaratuvchi” rolini kuchaytiradi.

O'rganilgan mazkur tajribalar milliy ta'lim tizimimizda umumta'lim muassasalari rahbarlarini kasbiy rivojlantirish orqali boshqaruv kompetentligini oshirishni muammosi uchun samarali yechim topish imkoniyatini kengaytiradi. Shuningdek, O'zbekiston ta'lim tizimi uchun konseptual jihatdan maktab rahbarlarini tayyorlash va rivojlantirishda eng samarali yo'l – rahbarlik kompetensiyalarini aniq belgilash, tayyorlash jarayonini real maktab vazifalari bilan bog'lash hamda lavozimga tayinlangandan keyin ham kasbiy qo'llab-quvvatlashni tizimli yo'lga qo'yish

imkoniyatini yaratadi. Bu esa o'z navbatida, milliy ta'lim tizimimizda umumta'lim muassasalari rahbarlari tayyorgarligini institutlashtirish, yagona professional talablar va rivojlanish mexanizmlarini shakllantirish uchun muhim tashkiliy asos bo'lib xizmat qilgan "Menejerlik sertifikat" tizimini yuqorida o'rganilgan ilg'or xorijiy tajribalar asosida takomillashtirish zarurligini ko'rsatmoqda.

Demak, mavjud "Menejerlik sertifikat" tizimini meritokratiya (eng munosib nomzodning rahbarlik lavozimini egallashi), rahbarlarning "Bosh tadqiqotchi" sifatidagi rolini oshirish, ularni nafaqat ma'muriy boshqaruvchi, balki ta'lim bo'yicha boshqaruvchi sifatida shakllantirish, innovatsion loyihalar doirasida aniq muammolarni amaliy faoliyat bilan bog'lab o'rgatish, xodimlarning ishonchini qozonganlik darajasini hisobga olish, ma'lum bir davrda rotatsiya qilish tamoyillari asosida takomillashtirish maqsadga muvofiq.



1.3. MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH BO'YICHA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR

Zamonaviy globallashuv sharoitida ta'lim tizimining samaradorligi va raqobatbardoshligi bevosita uning boshqaruv sifatiga bog'liq bo'lib bormoqda. Xususan, umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish masalasi nafaqat milliy, balki xalqaro darajada ham dolzarb ilmiy-amaliy muammo sifatida e'tirof etilmoqda. Bugungi kunda ta'lim tizimida sodir bo'layotgan tub o'zgarishlar, raqamli transformatsiya, innovatsion pedagogik texnologiyalarning joriy etilishi rahbarlardan an'anaviy boshqaruv yondashuvlaridan voz kechib, zamonaviy yetakchilik kompetensiyalariga ega bo'lishni talab etmoqda.

Xalqaro tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ta'lim sifati va o'quv natijalari ko'p jihatdan maktab rahbarlarining professional kompetentligiga bog'liq. Shu bilan birga, rahbarlarning boshqaruv faoliyati pedagoglarning kasbiy rivojlanishi, ularning ish faoliyatidan qoniqish darajasi hamda ta'lim sifatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Rahbarlarning nafaqat tashkiliy-boshqaruv faoliyati, balki pedagogik yetakchilik, jamoani rivojlantirish va ta'lim jarayonini samarali tashkil etish kompetensiyalariga ega bo'lishi bugungi kunda boshqaruv samaradorligini ta'minlovchi muhim omil bo'lib xizmat qilmoqda.

Shuningdek, UNESCO tomonidan e'lon qilingan global darajada ta'lim tizimini kuzatish va baholashga qaratilgan xalqaro monitoring (Global Education Monitoring (GEM)) hisobotlarida ham ta'lim tizimida yetakchilikning o'rni alohida ta'kidlanib, maktab rahbarlari ta'lim sifatini oshirishga ta'sir etuvchi asosiy subyektlardan biri sifatida ko'rsatib o'tiladi. Ushbu yondashuv doirasida "Ta'lim jarayoniga yo'naltirilgan maktab liderligi" ("School Leadership for Learning") konsepsiyasi ilgari surilib, unda rahbar faoliyatining markazida o'quv jarayoni va uning natijalari turishi zarurligi ilmiy jihatdan asoslab beriladi.

Mazkur xalqaro yondashuvlar shuni ko'rsatadiki, zamonaviy ta'lim tizimida rahbar faqat ma'muriy boshqaruvchi emas, balki strategik fikrlovchi, pedagogik jarayonni rivojlantiruvchi va jamoani yetaklovchi lider sifatida faoliyat yuritishi lozim. Shu bois boshqaruv kompetentligini rivojlantirish masalasi an'anaviy malaka oshirish tizimlaridan farqli ravishda, kompleks, tizimli va kompetensiyaviy yondashuv asosida tashkil etilishi zarur.

Zamonaviy ta'lim tizimlarida maktab rahbarlarining boshqaruv kompetentligini baholash va rivojlantirishda xalqaro tadqiqotlar muhim ahamiyat kasb etmoqda. Xususan, OECD ta'lim tizimlarida kompetensiyalarni rivojlantirish bo'yicha global tashabbuslarni ilgari suradi. Uning "The Future of Education and Skills: Education 2030"⁷⁴ konsepsiyasiga ko'ra, ta'lim tizimlari hozirgi o'quvchilarga faqat bilim

⁷⁴https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-en.pdf?utm_source=chatgpt.com

bermasdan, balki ular uchun XXI asr ko'nikmalarini, shu jumladan, boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirishni ham maqsad qilgan.

Bu yondashuv ta'limning maqsadini nazoratchi rahbardan ko'ra o'quv jarayonida yetakchilik qiluvchi (learning leader)ga yo'naltiradi. OECD hisobotida ta'kidlanganidek, pedagogik boshqaruvda o'qitish-o'rganish jarayonini boshqarish, liderlik va samarali qaror qabul qilish kompetensiyalari markaziy o'ringa ega bo'lishi zarur.

OECDning ta'lim yetakchiligi bo'yicha yondashuvlarida maktab direktorlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish raqamli asr talablari, pedagogik boshqaruv va hamkorlik muhitini shakllantirish asosida amalga oshirilishi zarurligiga e'tibor qaratiladi. Bu yondashuvlar "Leadership for 21st Century Learning"⁷⁵ hisobotida chuqur tahlil qilingan. Unga ko'ra, rahbarlar faqat ma'muriy vazifalarni bajaruvchi emas, balki o'rganishni markazga qo'yuvchi lider bo'lishi lozimligi ta'kidlanadi. Bu XXI asr maktab rahbarlari boshqaruv kompetentligining yangi paradigmasidir.

Mazkur OECD hisobodiga ko'ra, boshqaruv kompetentligi endi faqat operatsion boshqaruv bilan cheklanmaydi, balki maktabda o'rganish jarayonini samarali boshqarish va pedagogik liderlikni rivojlantirishni ham o'z ichiga oladi. Buning uchun direktorlar tarmoq shaklidagi professional o'rganish hamjamiyatlariga qo'shilib, amaliyotni doimiy takomillashtirishi muhimligi ta'kidlanadi.

OECDning ta'lim siyosati shuni ko'rsatadiki, maktab rahbarlari uchun professional darajada kasbiy rivojlanish ularning boshqaruv kompetentligini oshirishning asosiy yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Bu yondashuv "Education leader learning and development"⁷⁶ tadqiqotlari doirasida o'z ifodasini topgan. Bunda rahbarlar uchun nazariy bilim bilan birga amaliy kompetensiyalarni egallash imkoniyati kengayadi, bu esa faqat nazariya emas, balki joydagi amaliy tajriba bilan uyg'unlashgan holda rivojlanishini ta'minlaydi. OECD hisobotlarida maktab direktorlarining kompetentligi ikki yo'nalishda shakllanadi:

Instructional leadership – umumta'lim muassasasida ta'lim jarayonining sifati va o'quv natijalarini oshirishga yo'naltirilgan, o'qitish va o'rganish jarayonlarini bevosita boshqarish hamda rivojlantirishga qaratilgan yetakchilik faoliyatidir. Bu yondashuvda rahbar:

- dars sifati va o'qitish metodikasiga e'tibor qaratadi;
- o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlaydi;
- o'qituvchilarning o'zlashtirish natijalarini tahlil qiladi;
- metodik ishlarni tashkil etadi.

Administrative leadership – umumta'lim muassasasining tashkiliy, huquqiy va xo'jalik faoliyatini samarali yo'lga qo'yish, resurslarni boshqarish va ichki tartibni ta'minlashga qaratilgan ma'muriy boshqaruv faoliyati.

Bu yondashuvda esa rahbar:

⁷⁵OECD (2013), Leadership for 21st Century Learning, Educational Research and Innovation, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205406-en>

⁷⁶https://www.oecd.org/en/topics/education-leader-learning-and-development.html?utm_source=chatgpt.com

- hujjatlar va rejalashtirishni tashkil etadi;
- kadrlar va resurslarni boshqaradi;
- nazorat va tartibni ta'minlaydi;
- tashkiliy jarayonlarni muvofiqlashtiradi.

Zamonaviy ta'lim tizimida maktab rahbarining faoliyati bu ikki yondashuv uyg'unligi asosida amalga oshirilsa, bir tomondan ta'lim sifati va o'quv natijalarini yaxshilash, ikkinchi tomondan esa muassasaning samarali tashkiliy faoliyatini ta'minlashga xizmat qiladi.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) tahlillari shuni ko'rsatadiki, umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda professional o'rganish hamjamiyatlari (Professional Learning Communities – PLC) muhim institutsional mexanizm sifatida namoyon bo'ladi. Mazkur hamjamiyatlar bir vaqtning o'zida ham kompetentlikni rivojlantirish muhiti, ham metodologik qo'llab-quvvatlash vositasi vazifasini bajaradi. Professional o'rganish hamjamiyatlari doirasida rahbarlar o'zaro tajriba almashish, ilg'or amaliyotlarni muhokama qilish hamda ta'lim jarayonini takomillashtirishga qaratilgan strategiyalarni birgalikda ishlab chiqish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Shuningdek, bunday hamkorlik muhiti reflektiv fikrlashni rivojlantirib, rahbarlarning o'z faoliyatini tahlil qilish va baholash ko'nikmalarini mustahkamlaydi.

O'qitish va o'rganish bo'yicha (Teaching and Learning International Survey) xalqaro tadqiqot natijalari ham maktab rahbarlarining zamonaviy boshqaruv faoliyati ko'proq hamkorlikka asoslanganini ko'rsatadi. Xususan, direktorlar o'qituvchilar bilan birgalikda qarorlar qabul qilishni qo'llab-quvvatlaydilar, pedagogik innovatsiyalarni joriy etishda faol ishtirok etadilar hamda boshqaruvning pedagogik va ma'muriy yo'nalishlarini integratsiyalashgan holda olib boradilar. Bu esa rahbar faoliyatining faqat ma'muriy boshqaruv bilan cheklanib qolmasdan, balki pedagogik yetakchilikni ham o'z ichiga olishini anglatadi.

OECD yondashuvlarining muhim tarkibiy qismi sifatida rahbarlarni baholash tizimi ham alohida ahamiyat kasb etadi. Mazkur tizim rahbarlarning pedagogik yetakchilik kompetensiyalarini aniqlash, baholash natijalari asosida ularning individual kasbiy rivojlanish trayektoriyalarini belgilash hamda uzluksiz professional rivojlanish dasturlarini shakllantirishga xizmat qiladi. Shu tariqa baholash jarayoni faqat nazorat vositasi sifatida emas, balki rahbar kompetentligini rivojlantirishning samarali mexanizmi sifatida namoyon bo'ladi.

OECD konseptual yondashuviga ko'ra, maktab direktorining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish o'rganishga yo'naltirilgan liderlik – “learning leadership” tamoyiliga asoslanadi. Ushbu yondashuvda boshqaruv faoliyati o'rganish jarayoni bilan uzviy bog'lanib, rahbarning pedagogik va ma'muriy kompetensiyalari parallel ravishda rivojlantiriladi. Bunda professional o'rganish hamjamiyatlarida faol ishtirok etish, murabbiylik va mentorlik tizimlari, shuningdek, muntazam baholash mexanizmlari rahbarlarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlovchi asosiy omillar

sifatida qaraladi. TALIS tadqiqotlari natijalari esa ushbu nazariy yondashuvlarning amaliyotda samarali qo'llanilayotganini tasdiqlaydi.

Jahon tajribasida maktab direktorlarini tanlash va tayyorlash jarayonida turli yondashuvlar mavjud bo'lib, ular asosan uchta modelga ajratiladi:

- maxsus malaka talab qilinmaydigan yondashuv;
- pedagogik tajriba va o'qituvchilik faoliyatiga asoslangan yondashuv;
- yetakchilik va boshqaruv bo'yicha maxsus tayyorgarlikni nazarda tutuvchi model.

Xalqaro amaliyot shuni ko'rsatadiki, aksariyat rivojlangan mamlakatlarda maktab direktori lavozimiga nomzodlardan kamida o'qituvchilik tajribasi va boshqaruv kompetensiyalariga ega bo'lish talab etiladi. Xususan, Yevropa mamlakatlari hamda OECDga a'zo davlatlar tajribasida direktorlarni tayyorlash va tanlash tizimi ancha tizimlashtirilgan. Jumladan, Belgiya, Chexiya, Ispaniya, Italiya, Avstriya, Polsha, Sloveniya va Fransiya kabi mamlakatlarda direktorlik lavozimiga nomzodlar uchun pedagogik faoliyat tajribasi hamda maxsus yetakchilik tayyorgarligi majburiy hisoblanadi. Ayrim davlatlarda, masalan, Sloveniya tajribasida, nomzodlardan kamida besh yillik mentorlik faoliyati talab etilishi rahbar kadrlarning amaliy va metodik tayyorgarligiga alohida e'tibor qaratilayotganini ko'rsatadi.

Umuman olganda, OECD mamlakatlari tajribasi maktab rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish tizimi uzluksiz kasbiy rivojlanish, hamkorlikka asoslangan o'rganish muhiti, baholash va qo'llab-quvvatlash mexanizmlarining integratsiyasi asosida tashkil etilishini ko'rsatadi. Bu esa zamonaviy ta'lim tizimida rahbar kompetentligini rivojlantirishda tizimli va kompleks yondashuvni joriy etish zarurligini asoslab beradi. Islandiya va Buyuk Britaniyada direktor bo'lish uchun uchta mezon qo'yiladi: o'qituvchilik tajribasi, boshqaruv tajribasi va menejer sifatidagi tayyorgarlik.

OECD darajasida belgilangan standartlar asosida umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish bo'yicha zamonaviy yondashuvlar tahlil qilinganda bir qator o'ziga xos yondashuvlar aniqlandi. Jumladan, mamlaktimiz olimlarining tadqiqot ishlarida ham rahbar kadrlarni tayyorlash bo'yicha xorijiy tajribalar o'rganilganligini ko'rish mumkin.

D.O.Raximova⁷⁷ o'z tadqiqotlarida "Menejment" yo'nalishi ta'lim dasturlarida bevosita farsayt texnologiya bilan bog'liq bo'lgan "Forsayt-menejment", "Forsayt texnologiya metodlari", "Forsayt asosida rejalashtirishga zamonaviy yondashuv", "Forsaytda ssenariyli rejalashtirish", "Forsaytni tashkil etish va boshqarish", "Forsayt – menejmentda ekspertlik", "Forsayt tadqiqotlar tashkil etish", "Mutaxassislikda farsayt kompetentlik" va "Yangi bozor farsayti" kabi fanlar kiritilganligini ko'rsatadi. Shu bilan birga, farsayt kompetentlikni menejning kasbiy va ilmiy-refleksiv faoliyatida korxona yoki tashkilotning kelajagini bashoratlashga tayyorligi hamda qobiliyati shakllanganligi bilan xarakterlanishini izohlaydi. Bundan tashqari u

⁷⁷Raximova D.O. Bo'lajak menejerlarning farsayt kompetentligini rivojlantirish. Ped.fan...(PhD) diss. Avtoref. – T.: 2023

aytdiki, bo'lajak menejerlarda forsayt kompetentlikni rivojlantirish menejning strategik rejalashtirish qobiliyatlari va o'z qarori uchun javobgarlikni tushunish bilan xarakterlanadi va bu o'ziga xos boshqaruv metodologiyasi hisoblanadi. Forsayt – menejment metodologiyasi strategik menejmentning bir ko'rinishi bo'lib, tashkilotning raqobatbardosh ustunliklarini hisobga olgan holda strategik rejadagi kelajakni yaratishga yordam beradi.

Mazkur tadqiqotda “Menejment” fanlarini o'qitishda forsayt texnologiyasidan foydalanish metodikasi ishlab chiqilgan. Tavsiya etilayotgan metodikada o'quv mashg'ulotlarida forsayt texnologiyasidan foydalanish bosqichlari quyidagi 3 blokka bo'lingan:

1-blokda o'quv mashg'ulotlariga tayyorlanish bosqichida trener (o'qituvchi) quyidagi vazifalarni bajarishlari talab etiladi: forsaytdan foydalanadigan mashg'ulot turi, forsayt funksiyasini aniqlash, mashg'ulotda foydalanadigan forsayt metodini aniqlash, mavzu doirasida muammoni shakllantirish.

2-blokda mashg'ulotni forsayt metodlaridan foydalanib o'tkazish bosqichida o'qituvchi dastlab ekspert guruhini shakllantiradi, mavzuga oid muammo bilan tanishtiradi, forsayt metodlari va undan foydalanish to'g'risida ma'lumot beradi, har bir ekspert guruhda muammo bo'yicha bashoratlashga oid g'oyalar shakllantiriladi, g'oyalarni umumlashtiradi va kelajak ssenariysini yaratadi. Ekspertlar guruhi taqdimoti tashkil etilib, eng yaxshi ssenariy tanlab olinadi.

3-blokda mustaqil ta'lim uchun tanlab olingan ssenariy bo'yicha strategik reja yoki yo'l xaritasi tayyorlash vazifasi beriladi hamda taqdimot asosida baholanadi.

Yu.V.Zemlina⁷⁸ Sharqiy Osiyoning rivojlangan mamlakatlari, xususan, Janubiy Koreyadagi umumta'lim muassasasi rahbarining faoliyati tahlili ularda matematik, kommunikativ, axborot, tahliliy, ijtimoiy-madaniy kompetentlik bilan bir qatorda, ta'lim funksiyalarini amalga oshirishga va o'quvchilarda fuqarolik va vatanparvarlik tuyg'ularini tarbiyalashga qaratilgan kompetentlikni aniqlashga imkon berishini ta'kidlaydi.

Shuningdek, Yu.V.Zemlina bir qator tadqiqotlar tahliliga asoslanib, “kasbiy kompetentlik” tushunchasining talqinlarini umumlashtirish asosida ushbu tushunchaning quyidagi muhim xususiyatlarini qayd etgan: kasbiy kompetentlik – rahbar shaxsining intellektual, emotsional, motivatsion, psixologik, axloqiy, g'oyaviy, kasbiy va boshqa fazilatlarining yaxlitligi, tarkibiy qismlarning tuzilishi, tarkibining murakkabligi va ularning o'zaro ta'siri, o'zaro bog'liq ko'rsatkichlar tizimi orqali kasbiy kompetensiyani rivojlantirish darajasini ko'p o'lchovli baholash, tarkibiy qismlarning uzluksiz aloqasi va o'zaro ta'sirining izchilliligi, rahbarning funksional vazifalarining xilma-xilligida aks ettirilgan ko'p qirraliligidir.

Yu.V.Zemlina o'z tadqiqotida yana bir muhim jihatga e'tibor berib, umumta'lim muassasasi rahbarining kasbiy kompetentligini tizimli-funksional tahlil qilgan holda quyidagi funksiyalar to'plamini ajratib ko'rsatgan: uslubiy, psixologik, pedagogik,

⁷⁸Zemlina Yuliya Vyacheslavovna. Innovatsion ta'lim muhitida umumta'lim muassasalari rahbarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish. Ped.fan... (PhD) diss. Avtoref. – T.: 2021.

tarbiyaviy, didaktik, ma'naviy-axloqiy, ijtimoiy-iqtisodiy, ma'naviy-mafkuraviy, axloqiy-estetik, nazorat-taqsimlash, tadqiqot-innovatsion, konstruktiv-loyihalash, bashorat-dagnostik. Shu bilan birga, ushbu funksiyalarni tizimlashtirish va umumlashtirish orqali umumta'lim muassasasi rahbari faoliyatining o'quv-uslubiy, didaktik-dagnostik, tadqiqot-innovatsion, ma'naviy-tarbiyaviy, ijtimoiy-iqtisodiy, tashkiliy-boshqaruv yo'nalishlarini belgilab olgan. Bu esa yuqorida qayd etilgan faoliyat yo'nalishlari doimiy ravishda o'zaro bog'liqlikda va uzluksiz o'zaro aloqada bo'lib, umumta'lim muassasasi rahbarining ko'p qirrali va ko'p vektorli faoliyatini aks ettiradi.

N.K.Ermetova⁷⁹ ta'limda marketing yo'nalishida AQSH, Buyuk Britaniya, Germaniya, Yaponiya kabi mamlakatlarning tajribasini o'rgangan hamda ushbu davlatlarda ta'limda marketing juda muhim ahamiyatga ega bo'lib, marketing talabni shakllantirish va rivojlantirishga, ta'lim taklifini optimallashtirishga, bozor ishtirokchilari faoliyatining eng samarali strategiyasini ishlab chiqishga va amalga oshirishga yordam berishini ta'kidlagan. Shuningdek, ta'lim xizmatlari marketingi mehnat bozorining ehtiyoji, zamon talabi va milliy xususiyatlardan kelib chiqqan holda shakllantirilishi hamda ijtimoiy-iqtisodiy va milliy-madaniy sharoitlarni chuqur anglashni talab qilishini ham aytib o'tadi. Ushbu tadqiqotning ahamiyatli jihati shundaki, har tomonlama rivojlangan, mustaqil hayotga tayyor bo'lgan komil insonni tarbiyalashda milliy marketing xizmati tizimini tashkil etish, ta'lim muassasalari rahbarlari tomonidan marketing bilimlariga bo'lgan ehtiyojni anglash zarurti tadqiq qilingan. Demak, bugungi kunda umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligi ularning ta'lim xizmatlari marketingi bo'yicha bilim va ko'nikmalari mavjudligiga ham bog'liq.

Hozirgi vaqtda ta'lim tendensiyalarining o'zgarishi va ta'limning iqtisodiyot va mehnat bozori bilan uzviy rivojlanishga ehtiyoji ortidan umumta'lim muassasalari rahbarlari ta'lim xizmatlari marketingini o'z faoliyatida qo'llash va innovatsion o'zgarishlarni joriy eta olishi ularning boshqaruv kompetentligi bilan bog'liq. Tadqiqotimizda aynan innovatsion o'zgarishlarning xususiyatiga ham to'xtalib o'tishni lozim topdik. Chunki bu jarayonlar rahbarlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishni taqozo etadi.

Biz ushbu muammoni bir qator xorijiy olimlarning qarashlari orqali o'rganishga harakat qildik. Ríos Munoz⁸⁰, Parra⁸¹ va boshqalarning tadqiqotlarida innovatsion rivojlanishga ta'sir qiluvchi beshta asosiy shaxsiy xususiyat aniqlangan. Ular insondagi kasbiy qiziqish va rivojlanishga intilish, ochiq fikr, muvaffaqiyatsizlikka nisbatan konstruktiv munosabat (xatolardan saboq chiqarish qobiliyati), boshqalar bilan aloqa o'rnatish imkoniyati va maktabda amalga oshirilgan tashabbuslarni ilgari surish hamda mas'uliyat va javobgarlikni o'z zimmasiga olish qobiliyati

⁷⁹Ermetova Nargiza Komildjanovna. Umumta'lim maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishda marketing xizmatlarini tashkil etish mexanizmini takomillashtirish. Ped.fan...(PhD) diss. Avtoref. – T.: 2021.

⁸⁰Ríos Mun'oz, D. (2004). Rasgos de personalidad de profesores innovadores: Autonomía, persistencia y orden. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 34(2).

⁸¹Parra, L. R., Menjura, M. I., Pulgarín, L. E., & Gutiérrez, M. M. (2021). Las prácticas pedagógicas. Una oportunidad para innovar en la educación. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 17(1), 70–94. <https://doi.org/10.17151/rlee.2021.17.1.5>

hisoblanishi ta'kidlangan. Makur shaxsiy omillarga qo'shimcha ravishda Lopez⁸² va boshqalar ijtimoiy omillarni kiritadi. Bunday omillar umumiy manfaatlar uyg'unligi va ta'lim ishtirokchilari o'rtasidagi o'zaro ta'sir deb tushuntiriladi.

Víctor Valdes Sanchez va Prudencia Gutierrez-Estebanlar⁸³ maktablarda muvaffaqiyatli amalga oshirilgan va innovatsiyani boshqarish madaniyatini shakllantirgan innovatsion jarayonlarning bir qator umumiy xususiyatlari mavjudligi aytib o'tadi. Ushbu xususiyatlar haqida Ortega⁸⁴ va boshqalar hamda Pizzolitto va Macchiarola⁸⁵ ta'kidlashlaricha, innovatsiyalarni joriy etish jarayonida boshlang'ich nuqta ehtiyojni aniqlash hamda bu jarayonda yuzaga keladigan muammo va qarshiliklarni bartaraf etish muvaffaqiyatning asosiy omili hisoblanadi. Shu bilan birga, Brosig⁸⁶ va boshqalar o'zgarishlarni ketma-ket va bosqichma-bosqich amalga oshirish ularni jamiyat tomonidan qabul qilishni osonlashtirish uchun muhim ekanligi to'g'risida fikr-mulohaza yuritishgan. Shuningdek, Barbosa va Souza⁸⁷, Walder⁸⁸ innovatsion jarayonni har bir bosqichda boshqarish va tartibga solish imkonini beruvchi transversal baholash jarayonini ko'rib chiqishni tavsiya etiladi.

Transversal baholash jarayoni bu – ta'lim oluvchilarning birgina fan doirasidagi bilimni emas, balki turli fanlar va hayotiy vaziyatlarda qo'llaniladigan universal kompetensiyalarini kompleks baholash jarayoni. Ushbu baholashda tanqidiy fikrlash, muammoni hal qilish, kommunikativ ko'nikma, hamkorlikda ishlash, kreativlik, raqamli savodxonlik va moslashuvchanlik kabi transversal kompetensiyalar asosiy mezon sifatida olinadi. OECD tomonidan ishlab chiqilgan "Future of Education and Skills 2030" konsepsiyasida transversal kompetensiyalar zamonaviy ta'limning muhim tarkibiy qismi sifatida talqin qilinadi. Mazkur yondashuvga ko'ra, baholash jarayoni faqat akademik natijalarni emas, balki o'quvchilarning bilim, ko'nikma, qadriyat va munosabatlarni real hayotiy vaziyatlarda integratsiyalash va qo'llay olish qobiliyatini ham aniqlashi lozim⁸⁹.

Shuningdek, transversal kompetensiyalarni baholash an'anaviy testlardan farqli ravishda loyiha ishlari, portfolio, keys-stadi, refleksiya, kuzatuv, hamkorlikdagi faoliyat va muammoli vaziyatlarni yechish orqali amalga oshiriladi. Chunki transversal kompetensiyalar bir nechta fan va faoliyat yo'nalishlariga daxldor bo'lib, ularni oddiy standart testlar orqali to'liq baholash murakkab hisoblanadi⁹⁰.

⁸²Lo'pez, C., Guevara, L. M., & y Robledo, J. (2016). La organizacio'n informal en los equipos innovadores: Un estudio de caso comparativo. AD-Minister, 29, 177–202.

<https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.9>

⁸³Víctor Vald'es Sa'nchez, Prudencia Guti'erre-Esteban (2023). Challenges and enablers in the advancement of educational innovation. The forces at work in the transformation of education. Teaching and Teacher Education 135 (2023) 104359. www.elsevier.com/locate/tate.

⁸⁴Ortega, P., Ramírez, M. E., Torres, J. L., Lo'pez, A. E., Yacapantli, C., Sua'rez, L., & Ruiz, B. (2007). Modelo de innovacio'n educativa. Un marco para la formacio'n y el desarrollo de una cultura de la innovacio'n. RIED: Revista Iberoamericana de Educacio'n a Distancia, 10(1), 145–173.

⁸⁵Pizzolitto, A. L., & Macchiarola, V. (2015). Un estudio sobre cambios planificados en la ensen'anza universitaria: Origen y desarrollo de las innovaciones educativas.

Innovacio'n Educativa, 15(67), 111–134.

⁸⁶Brosig, M. E., Nin'o, C. I., & y Cantu', J. (2020). Ana'lisis de factores que impactan a la innovacio'n educativa, en las escuelas de negocios. Vincula T'egica, 35, 1386–1394.

⁸⁷Barbosa, R., & Souza, R. (2021). Drivers and indicators of innovation to educational software. Informatics in Education, 20(1), 1–17. <https://doi.org/10.15388/infedu.2021.01>

⁸⁸Walder, A. M. (2017). Pedagogical innovation in Canadian higher education: Professors' perspectives on its effects on teaching and learning. Studies in Educational Evaluation, 54, 71–82. <https://doi.org/10.11648/j.edu.20140303.22>

⁸⁹Future of Education and Skills 2030. https://www.oecd.org/en/about/projects/future-of-education-and-skills-2030.html?utm_source=chatgpt.com.

⁹⁰Dr. Liliya Terzieva, Dr. Elena Luppi, Dr. Ivan Traina Teaching and assessing transferable/transversal competences. The case of socces. Science & research, 8/2015.

Demak, transversal baholash jarayonida bu ta'lim oluvchilarning fanlararo va hayotiy faoliyatda namoyon bo'ladigan universal kompetensiyalarini (tanqidiy fikrlash, kommunikativlik, hamkorlik, kreativlik, muammoni hal qilish va boshqalar) kompleks, integrativ hamda amaliy faoliyat asosida aniqlash va tahlil qilishga e'tibor qaratiladi.

Mazkur xorijiy tajribalar shuni ko'rsatmoqdaki, umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda ta'lim jarayonida innovatsiyalarni samarli boshqarish, strategik fikrlash, ijtimoiy-hissiy ko'nikmalarga ega, o'quv-metodik jihatdan salohiyatli bo'lishiga alohida e'tibor qaratish zarur.

Tadqiqotimiz davomida bir qator ta'limi rivojlangan xorijiy mamlakatlarning tajribalari o'rganildi hamda o'rganish jarayonida maktab rahbarlarining tayyorlanishi, kasbiy rivojlantirilishi, lavozimga tayinlanishi va tayinlangandan keyingi faoliyati tahlil qilindi. Jumladan, Shvetsiyada ta'lim sohasi bo'yicha bilim va tajribaga ega bo'lgan kadrlarning maktab rahbari etib tayinlanishiga alohida e'tibor beriladi. Ammo maktab direktori aynan o'qituvchi bo'lib ishlagan bo'lishi kerak degan qat'iy talab mavjud emas. Shunday bo'lsa-da, rahbar (direktor) lavozimiga nomzodlar amaliyotda asosan ko'p hollarda o'qituvchi, metodist, koordinator bo'lib ishlagan xodimlar orasidan tayinlanadi. Biroq ayrim holatlarda ta'lim menejmenti, ta'lim boshqaruvi (school administration), pedagogik yetakchilik (educational leadership) yo'nalishlarida ta'lim olgan yoki boshqaruv tajribasiga ega mutaxassislar ham direktor lavozimiga tayinlanishi mumkin. Ayniqsa, xususiy va xalqaro maktablarda bu amaliyot ko'proq uchraydi. Shveytsariyaning ayrim kantonlarida hatto "pedagogik diplom bo'lmagan direktorlar" uchun ham alohida tartiblar mavjudligi qayd etilgan. Lekin shuni ta'kidlash kerakki, pedagogik tajriba, o'quv jarayonini tushunish, o'qituvchilar faoliyatini boshqara olish maktab rahbari uchun juda muhim kompetensiya deb qaraladi. Shu sababli amaliyotda direktorlarning katta qismi avval pedagog sifatida ishlagan bo'ladi. Eng asosiysi, Shvetsariyada maktab direktorlari bo'lish uchun nomzodlar Shvetsiya Milliy ta'lim agentligi tomonidan tasdiqlangan universitet darajasidagi maxsus tayyorlov kursini o'tgan bo'lishi shart. Bu amaliyot shuni ko'rsatadiki, maktab rahbari lavozimiga maxsus tayyorlovdan o'tgan kadrlargina tayinlanadi. Chunki ularda boshqaruv kompetentligi shakllangan bo'lishi zarur.

Ispaniya maktab direktorlarining 50 foizdan ortig'i boshqaruv bo'yicha, 45 foizi esa liderlik bo'yicha tayyorgarlikdan o'tgan⁹¹. 2019-yilning yanvaridan boshlab Ispaniyada maktab direktori lavozimi uchun majburiy tayyorlov kursi joriy etilgan. Kurs ishtirokchilari quyidagi umumiy kompetensiyalarni egallashi zarur: jamoani boshqarish, faollik va tashabbuskorlik, axborot bilan ishlash va qaror qabul qilish, muloqot qilish, mojarolarni boshqarish va ijtimoiy muhitni nazorat qilish, maktab faoliyatini tashkil etish, boshqarish va muvofiqlashtirish, strategik

⁹¹OECD (2019), TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners, OECD Publishing, Paris:

yetakchilik (rejalashtirish, amalga oshirish, baholash), nazorat va monitoring qilish, o'zgarishlarni boshqarish va innovatsion liderlik. Shu bilan birga quyidagi maxsus kompetensiyalarni egallashi lozim: maktablar faoliyatiga oid normativ huquqiy hujjatlar bilan ishlash, raqamli savodxonlik, ma'muriy va iqtisodiy boshqaruv, inson resurslarini boshqarish, ish yuritish va hujjatlar bilan ishlash, vaqt va makondan samarali foydalanish, jamoatchilik bilan hamkorlik va maktab imijini oshirish, maktab faoliyatini baholash va rivojlantirish. Ispaniyada maktab direktorlari uchun mo'ljallangan o'quv kursi 6 moduldan iborat. Ular quyidagilar:

1. Maktablar faoliyatini boshqarish va tashkil etishga normativ-huquqiy asoslar
2. Maktabni tashkil etish va boshqarish
3. Resurslarni boshqarish
4. Liderlikni rivojlantirish omillari
5. Ta'lim sifatini boshqarish va baholash
6. Maktab rahbarining harakatlar rejasi

Fransiyada ham maktab rahbarlari avval bu lavozim uchun maxsus tayyorlovdan o'tkaziladi. Keyin esa nomzodning fikri, yuqori rahbarlar va tashkilot vakillarining qarashlari inobatga olingan holda direktor davlat tomonidan tayinlanadi. Shimoliy Koreyada esa maktab direktori prezident tomonidan tayinlanadi. Ko'pincha tanlov ochiq ariza orqali o'tkaziladi. Kanadada direktorlar ta'lim kengashi, direktor yordamchilari va boshqa rahbarlar ishtirokida tanlab olinadi. Barcha qarorlar maktab kengashi tomonidan tasdiqlanadi. Direktorni tayinlashda hududiy rahbarlar va ta'lim vazirligi, rahbarlar uyushmalari ham ishtirok etadi.

Daniyada direktorlikka nomzodlar kamida 3-4 yil o'qituvchilik tajribasiga ega bo'lishi kerak. Tayyorlov ishlari lavozimga tayinlanganidan keyin olib boriladi. AQSh, Kanada va Avstriyada direktor bo'lish uchun maxsus tayyorgarlik (pre-service training) majburiy hisoblanadi. Kanadada bu maxsus malaka kurslari yoki magistratura dasturi, shuningdek, ikki bosqichli "Direktorlar malaka dasturi" (internshipni o'z ichiga oladi) orqali amalga oshiriladi. Kanadaning Ontario shtatida direktorlar maxsus maktab direktorlarini tayyorlash (PQP – Principal Qualification Program) dasturini o'qishlari shart. Ontarioda maktab direktori yoki direktor o'rinbosari lavozimiga tayinlanish uchun nomzodlar odatda PQP (Principal's Qualification Program) dasturini tamomlagan bo'lishi talab etiladi.

Ushbu dastur maktab rahbarlarini pedagogik liderlik, ta'lim boshqaruvi, strategik rejalashtirish, jamoa bilan ishlash va maktab samaradorligini boshqarish bo'yicha tayyorlashga qaratilgan. PQP dasturi Ontario o'qituvchilar kolleji (Ontario College of Teachers) tomonidan akkreditatsiya qilinadi va uni universitetlar hamda malaka oshirish tashkilotlari amalga oshiradi. Dastur ikki qismdan iborat bo'lib, unda nazariy tayyorgarlik va amaliy liderlik faoliyati integratsiyalashgan holda olib boriladi. Mazkur dasturga kirish uchun nomzod odatda amaldagi o'qituvchi sertifikatiga ega bo'lishi, bir necha yillik pedagogik tajribaga ega bo'lishi va ta'lim jarayonida o'zining liderlik qobiliyatini namoyon qilgan bo'lishi kerak. Shu sababli Ontario ta'lim tizimida direktor lavozimi nafaqat ma'muriy boshqaruv, balki

pedagogik liderlik kasbi sifatida qaraladi. Demak, ushbu 125 soatlik nazariy va amaliy mashg'ulotlardan iborat dasturda o'qish imkoniyatiga ega bo'lish uchun nomzodlarda kamida 5 yillik o'qituvchilik tajribasi, bakalavr darajasi, ta'lim bosqichlari bo'yicha bilim va magistratura darajasi bo'lishi kerak.

AQShda maktab direktorlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish tizimi yirik va tizimlashtirilgan shaklda yo'lga qo'yilgan bo'lib, bunda asosan ta'lim liderligi tushunchasi asosiy omil sifatida e'tirof etiladi. Ta'lim lideri (Educational Leader) nafaqat boshqaruvchi, balki pedagogik rivojlanish, o'qituvchilarning faoliyatini kuchaytirish, o'quvchilarning yutuqlarini oshirishga hissa qo'shuvchi shaxs sifatida qaraladi.

Tadqiqot tahlil natijalariga ko'ra, AQShda maktab direktorining kasbiy kompetentligini belgilab beruvchi asosiy hujjatlardan biri bu Maktab rahbarlarini litsenziyalash bo'yicha davlatlararo konsorsium standartlari (Interstate School Leaders Licensure Consortium – ISLLC) bo'lib, u 1996-yilda Shtatlar bosh maktab xodimlari kengashi (Council of Chief State School Officers – CCSSO) tomonidan ishlab chiqilgan. 2015-yilda ushbu standartlar Ta'lim rahbarlari uchun professional standartlar (Professional Standards for Educational Leaders – PSEL) nomi bilan qayta ko'rib chiqilgan. PSEL modeli bo'yicha maktab rahbari quyidagi 10 asosiy kompetensiyaga ega bo'lishi lozim:

- o'quvchi markazda bo'lib, barcha uchun uning rivojlanishi ustuvor vazifa bo'lishiga xizmat qilish;

- etik va madaniy jihatdan yetuk lider bo'lish;
- o'qituvchilar va xodimlar salohiyatini oshirish;
- ta'lim muassasasi missiyasi va vizyonini ishlab chiqish;
- resurslardan samarali foydalanish;
- mahalliy hamjamiyat bilan aloqalarni mustahkamlash;
- innovatsiyalarni qo'llash;
- baholash, monitoring va tahlil qilish qobiliyati;
- huquqiy me'yorlarni bilish;
- shaxsiy va kasbiy rivojlanishga doimiy e'tibor berish.

Bundan tashqari, AQShda maktab direktorligi lavozimi uchun alohida tayyorgarlik bosqichlari mavjud bo'lib ular quyidagilardan iborat:

1. Magistratura dasturlari: ta'limda liderlik (Educational Leadership) yoki maktab boshqaruvi (School Administration) yo'nalishlarida.

2. Amaliyot (internship): kamida 1 yil davomida tajriba orttirish;

3. Litsenziyalash imtihonlari: har bir shtatda o'ziga xos bo'lgan imtihonlar mavjud (masalan, SLLA – School Leaders Licensure Assessment).

4. Davlat tomonidan beriladigan litsenziya: qonuniy rahbar sifatida faoliyat yuritish uchun shart.

Har bir shtat o'zining litsenziyalash siyosatiga ega, lekin umumiy kompetensiya asoslari Ta'lim rahbarlari uchun professional standartlar (PSEL) modeliga moslashtirilgan. AQShdagi ta'lim va yoshlar rivojlanishi sohasidagi tadqiqotlar,

siyosatlar hamda amaliy dasturlarni qo'llab-quvvatlash bilan shug'ullanuvchi mustaqil notijorat fond (philanthropic foundation) Wallace Foundation tomonidan 2013-yilda e'lon qilingan "Maktab direktori – ta'lim lideri sifatida: maktablarni samarali o'qitish va o'rganishga yo'naltirish" ("The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning") nomli qo'llanmada⁹² ta'kidlanishicha, maktab direktorining kasbiy rivojlanishi nafaqat rahbarlik salohiyatini oshiradi, balki o'qituvchilar va o'quvchilarning natijalariga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi. Doimiy kasbiy rivojlanish orqali direktorlar o'z rahbarlik uslublarini, o'qituvchilarga ta'sir ko'rsatish usullarini va maktabning umumiy rivojlanish strategiyasini takomillashtiradilar.

AQShda maktab direktorlari har yili rejalashtirilgan holda kamida 30 – 50 soatlik treninglarda ishtirok etishlari lozim. Bu treninglar ta'limdagi yangiliklar va islohotlar, o'qituvchilarni baholash va rivojlantirish, o'quv rejalari va baholash tizimi, inson resurslarini boshqarish kabi masalarni qamrab oladi. Yana bir muhim va samarali usul bu maktab direktorlarini malakasini doimiy ravishda oshirib turishga xizmat qiladigan "Mentorlik va murabbiylik" ("Mentoring and Coaching") dasturlari yaxshi natijalarga erishishda yordam berib kelmoqda. Bu dasturga ko'ra, yangi tayinlangan yoki o'z lavozimida tajribasi kam bo'lgan maktab rahbarlari uchun maxsus mentorlardan yordam olish va individual murabbiylik dasturlari mavjud. Ushbu yondashuvlar orqali rahbarlar individual ehtiyojlariga mos bilim va maslahat oladilar. Dastlabki 1 – 3 yilda ularga qaror qabul qilishda ko'mak beriladi va real muammolarni hal etishda ustozlarning ko'magi taqdim etiladi.

Ta'lim assotsiatsiyasining rahbarlik kompetensiyalari modeli (NEA Leadership Competency Framework) maktab rahbarining boshqaruv kompetentligini oltita asosiy yo'nalish asosida tavsiflaydi. Mazkur modelda rahbarning strategik fikrlashi, pedagogik liderligi, samarali kommunikatsiyasi, jamoani boshqarishi, o'zgarishlarni amalga oshirishi hamda ta'lim sifati va natijadorligini ta'minlashga doir kompetensiyalari muhim mezon sifatida qaraladi. Ushbu oltita asosiy yo'nalish quyidagilardan iborat:

1. Kasbiy bilimlar va o'qitishdagi yetakchilik (Instructional Leadership) – rahbarning ta'lim mazmuni, pedagogik metodika va baholash tizimlarini chuqur anglay olishi hamda o'qituvchilarning malaka oshirishiga rahbarlik qila olishi.
2. O'zgarishlarni boshqarish (Change Management) – ta'lim muassasasida islohotlar va innovatsion jarayonlarni muvaffaqiyatli joriy qilish qobiliyati, o'zgarishlarga nisbatan konstruktiv munosabatni shakllantira olishi.
3. Ma'naviy-axloqiy va ijtimoiy yetakchilik (Equity and Cultural Responsiveness) – har bir o'quvchining ehtiyojlariga mos muhit yaratish, xilma-xillikka ochiq yondashuvda bo'lish, madaniy sezgirlikni boshqaruv faoliyatida qo'llay olish.

⁹²Wallace Foundation. The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning. 2013.

4. O'zini anglash va o'zini rivojlantirish (Reflective Practice) – rahbarning o'z faoliyatini tahlil qilish, teskari aloqa asosida o'zini takomillashtirishga intilishi.
5. Ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish (Data-driven Leadership) – ta'lim muassasasining real holatini turli ma'lumotlar asosida tahlil qilish, statistik va empirik dalillarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish.
6. Jamoaviy hamkorlik va ijtimoiy aloqalar (Family and Community Engagement) – ota-onalar, mahalla, homiyarlar va boshqa tashqi manfaatdor tomonlar bilan samarali aloqa o'rnatish.

Mazkur kompetensiyalar nafaqat individual rahbarlik faoliyati uchun, balki ta'lim tizimi darajasida yuksak sifatga erishish uchun ham muhim mezon hisoblanadi. NEA modelining o'ziga xosligi shundaki, u rahbar kompetentligini faqat bilim va ko'nikmalarga emas, balki axloqiy pozitsiya, madaniy sezuvchanlik, inklyuzivlik va strategik fikrlash kabi ko'p qirrali jihatlar orqali talqin qiladi.

Kasbiy rivojlanishning yuqoridagi shakllari, ya'ni rahbarlarning kasbiy kompetentligini tizimli rivojlantirishga, yangi rahbarlarni tayyorlash sifatiga, o'qituvchilarning o'sishini rag'batlantiruvchi yetakchi maktab rahbarlarini shakllantirishga xizmat qiladi. Bu tajriba O'zbekiston ta'lim tizimi uchun ham dolzarb va maktab direktorlari lavozimiga kompetentli rahbarning kelishiga xizmat qiladigan hamda rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirish tizimiga integratsiya qilish mumkin bo'lgan jihatlarga ega. Shu bois ushbu modelni mahalliy sharoitga moslashtirish mumkin.

Shu o'rinda ta'kidlashimiz lozimki, AQShda maktab rahbarlarining zamonaviy kompetensiyalari tarkibiga ta'limda raqamli texnologiyalarni integratsiyalash, qarorlarni statistik ma'lumotlar asosida qabul qilish, inklyuzivlik, tenglik va madaniyatlararo liderlik kompetensiyasi kabilar kiradi. Mazkur kompetensiyalar "Kelajak ta'limiga tayyor maktablar" tashabbusi (Future Ready Schools) orqali milliy darajada rivojlantirilmoqda.

Umuman olganda, AQSh tajribasida maktab direktorining kasbiy kompetentligini rivojlantirishda aniq belgilangan standartlar (PSEL), sertifikatlash va doimiy rivojlanish mexanizmi, texnologik va innovatsion yondashuvlar, strategik yetakchilik va jamoa bilan ishlash kabilarga e'tibor qaratiladi va ushbu modellar O'zbekiston maktablarida rahbarlarni tayyorlash va ularni baholash tizimiga muhim asos sifatida xizmat qilishi mumkin.

Xalqaro tajribalar tahlili asosida maktab rahbarlarini tayyorlash va ularning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish bo'yicha bir necha modellarni ko'rib chiqdik Birinchi modelda rahbarlar lavozimga tayinlangandan keyin tayyorlanadi. Bu tizim Fransiya, Germaniya va Janubiy Koreyada qo'llaniladi. Ikkinchi modelda esa nomzodlar lavozimga tayinlanishdan oldin maxsus tayyorgarlikdan o'tadilar. Bunday tizim Avstraliya, Kanada, AQSh va Shotlandiya tajribasida uchraydi. Masalan, Shotlandiyada nomzodlar "Maktab rahbarligi uchun Shotlandiya malaka dasturi" ("Scottish Qualification for Headship") yoki ta'lim liderligi bo'yicha magistrlik diplomiga ega bo'lishlari kerak.

Uchinchi model Norvegiya, Shvetsiya, Daniya, Niderlandiya va Yangi Zelandiya tajribasiga xos bo'lib, unda rahbarlikka nomzodlar uchun ixtiyoriy tayyorlov dasturlari tashkil etiladi. Norvegiyada “Milliy maktab yetakchiligi dasturi” rahbarlik, o'zgarishlarni boshqarish va tashkilot madaniyatini rivojlantirishga yo'naltirilgan. Daniyada esa “O'qituvchidan rahbarga”, “Yetakchilik salohiyati” va “Rahbar bo'lishga tayyormanmi?” bosqichlari orqali nomzodlarning liderlik kompetensiyalari shakllantiriladi.

Ontario provinsiyasida “Direktorlik malaka dasturi” (Principal Qualification Program – PQP) ikki bosqichli tayyorlov tizimi asosida tashkil etilgan bo'lib, rahbarlarning strategik fikrlash, rejalashtirish va jamoaviy boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Buyuk Britaniyada esa rahbarlikka nomzodlar qisqa muddatli treninglar va boshqa maktablarda amaliyot o'tash orqali real boshqaruv tajribasini egallaydilar.

Shuningdek, Singapurda pedagogik va boshqaruv kompetensiyalarini milliy qadriyatlar asosida rivojlantirishga alohida e'tibor qaratiladi. Janubiy Koreya tajribasida rahbarlik kompetensiyalari o'quvchilarda mustaqillik va o'zini boshqarish ko'nikmalarini shakllantirish bilan bog'liq holda rivojlantiriladi. Shanxay amaliyotlarida esa boshqaruv kompetensiyalarini tizimli integratsiyalash orqali yuqori ta'lim natijalariga erishilmoqda.

Umuman olganda, xalqaro tajribalar maktab rahbarlarini tayyorlash va ularning kasbiy kompetentligini rivojlantirishda strategik liderlik, innovatsion boshqaruv, jamoani rivojlantirish, hamkorlik madaniyati va uzluksiz kasbiy rivojlanish ustuvor yo'nalish sifatida qaralayotganini ko'rsatadi. Ko'plab rivojlangan davlatlarda doimiy kasbiy rivojlanish (CPD) tizimi majburiy hisoblanib, rahbarlarning kompetensiyalarini muntazam yangilab borishga xizmat qilmoqda. Mazkur tajribalarni O'zbekiston ta'lim tizimiga milliy ta'lim tizimining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda moslashtirish maktab boshqaruvi samaradorligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

1.4. O'ZBEKISTONDA MAKTAB RAHBARINI TAYYORLASH VA KASBIY RIVOJLANTIRISHNING AMALDAGI HOLATI

Umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy rivojlanishi bugungi kunda ta'lim tizimining sifatini belgilovchi eng muhim omillardan biridir. So'nggi yillarda O'zbekistonda ta'lim sohasida amalga oshirilayotgan keng ko'lamli islohotlar, xususan, xalqaro baholash dasturlariga qo'shilish, ta'lim standartlarining yangilanishi, maktablarda boshqaruvning zamonaviy modellari joriy etilishi rahbarlardan yangicha fikrlash, boshqaruv kompetentligini muntazam takomillashtirishni talab qilmoqda.

Maktab direktori faqat ma'muriy menejer emas, balki ta'lim jarayonining strategik yetakchisi, pedagogik jamoani rivojlantiruvchi motivator, innovatsiyalarni tatbiq etuvchi tashabbuskor bo'lishi zarur. Shu nuqtaiy nazardan, rahbarlarning kasbiy rivojlanishi zamonaviy menejment, liderlik, raqamli boshqaruv, monitoring va baholash, inklyuziv ta'lim kabi yangi kompetensiyalarni egallash orqali ta'lim sifatini tubdan oshirishga xizmat qiladi.

Bugungi globallashuv sharoitida maktab rahbarining kasbiy saviyasi o'quvchilarning bilim sifati, o'qituvchilarning motivatsiyasi, ota-ona hamkorligi, maktabning innovatsion muhiti va natijada mamlakatning intellektual salohiyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli rahbarlar uchun doimiy professional rivojlanish tizimini yaratish, malaka oshirish jarayonlarini xalqaro tajriba asosida muntazam takomillashtirib borish dolzarb masalalardan biridir.

Shu bois umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlarini kasbiy rivojlantirish masalalarini o'rganish ta'lim sifatini oshirish, boshqaruvni takomillashtirish va zamonaviy maktabni shakllantirish yo'lidagi eng ustuvor yo'nalishlardan biridir.

N.Komilov, A.Begmatov, M.Quronovlar⁹³ o'z tadqiqotlarida rahbarning boshqaruv faoliyatida yo'l qo'yilayotgan kamchiliklar va muammolar mamlakatimiz rahbar kadrlarini tanlash, tarbiyalash, joy-joyiga qo'yish, malakasini oshirish kabi muhim bo'g'inlarda sifat jihatdan islohatni talab qilishini ta'kidlashgan. Ushbu mulohazalarga tayangan holda aytish mumkinki, mamlakatimizda umumta'lim maktablari tizimida rahbar kadrlarni tayyorlash va kasbiy rivojlantirish muammosi bosqichma-bosqich o'z yechimini topmoqda. Mamlakatimiz mustaqilligining dastlabki yillarida bu tizim sobiq sovet davri ta'lim modeli asosiga qurilgan edi. 1990-yillarning oxirlarida N.Komilov, A.Begmatov, M.Quronovlar tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda o'tish davriga xos muammolar kompleks xususiyatga ega bo'lib, rahbar kadrlar tayyorlashda ham uchrab turishi, ya'ni bu jabhada o'z yechimini kutayotgan "eskilik" bilan "yangilik" o'rtasidagi ziddiyat mavjudligini ta'kidlab, sobiq sho'ro kadrlar siyosati merosidan voz kechish va yangi milliy kadrlar siyosatini yaratish zarur ekanini ilm-fan, texnologik rivojlanishlar, ijtimoiy-iqtisodiy hayotning o'zgarishi bilan asoslashgan.

⁹³Komilov N., Begmatov A., Quronov M. Rahbar va xodim. – T.: Akademiya, 1998.

Mualliflar agar O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlash jarayoniga texnologik nuqtaiy nazardan qaralsa, unga "O'zbekistonning iqtidorli, o'zida rahbarlik layoqatini mujassam qilgan o'quvchisini zamonaviy rahbarga aylantirishgacha bo'lgan jarayondagi chora-tadbirlar, vositalar, omillarni ishga solishning ilmiy asoslangan uzluksiz tizimi" degan ta'rifni berish mumkin deb aytishgan. Shuningdek, ular "O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlashning texnologik tizimi"ning quyidagi bosqichlarini ajratib ko'rsatishgan.

Birinchi bosqich. Maqsad. O'zbekiston taraqqiyotining rahbar kadrlarga qo'yayotgan shaxsiy va kasbiy talablari (ideal rahbar modeli) Davlatning rahbar kadrlar tayyorlovchi subyektlarga buyurtmasi.

Ikkinchi bosqich. Davlat buyurtmasini texnologik maqsadga aylantirish.

Uchinchi bosqich. Rahbarlik layoqatiga ega bo'lgan yoshlarni izlab topish, qayd qilish va ularda yetakchilik malakalari kompleksini shakllantirib borish.

To'rtinchi bosqich. Yosh, istiqbolli mutaxassislar orasidan bo'lajak rahbar kadrlarni tanlash va tayyorlash asosida rahbar kadrlarning davlat zaxirasini to'ldirib borish.

Beshinchi bosqich. Rahbar kadrlarni joy-joyiga qo'yish, ularni muntazam ravishda attestatsiyadan o'tkazib borish.

Oltinchi bosqich. Natija. Texnologik natija samaradorligini tahlil qilish.

Yettinchi bosqich. Davlatning takomillasha borayotgan ijtimoiy buyurtmasi asosida kadrlar siyosatining yangi texnologik maqsad va vazifalarini belgilash.

Sakkizinchi bosqich. Yangi talablar asosida rahbar kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash (takomillashtirilgan texnologiya).

Mazkur tadqiqotlar ko'rsatadiki, mustaqilligimizning dastlabki yillaridan mamlakatimizda rahbar kadrlarni o'zgarayotgan talablar asosida tayyorlash va kasbiy rivojlantirish muammosini hal etish bo'yicha olimlar tomonidan izlanish olib borilgan.

Bugungi kunga kelib mamlakatimizda maktab ta'limidagi o'zgarishlar subyekti o'qituvchilardan direktorlarga o'zgardi. Shu sababli maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimini yangi bosqichga olib chiqish ishlari davom etmoqda va yildan yilga bu tizim takomillashtirilib borilmoqda. Rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirish tizimi o'zining bir nechta taraqqiyot bosqichiga ega bo'lib, har birida o'ziga xos tajriba mavjud va bu tajribalar tizimni takomillashirish uchun asos bo'lib xizmat qilmoqda.

Maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimining tarixiy taraqqiyotini shartli ravishda to'rt bosqichga bo'lib o'rganishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz. Quyida har bir bosqichning mazmuni, o'ziga xos xususiyatlari, afzallik va kamchiliklarini ko'rib chiqamiz.



Birinchi bosqich. Mustaqilligimizning dastlabki yillari 1992-yildan 1997-yilgacha bo'lgan davrni o'z ichiga oladi. Bu davrda O'zbekiston Respublikasining 1992-

yil 2-iyuldagi “Ta’lim to’g’risida”gi 636-XII-son Qonuni⁹⁴ga asosan yagona ta’lim tizimining alohida tarkibiy qismi sifatida kadrlarning malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash ham ko’rsatilgan.

Mazkur qonunning 15-moddasida kadrlarning malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash ijtimoiy rivojlanish, fan-texnika taraqqiyoti talablariga, ishlab chiqarishdagi, mehnat bozoridagi o’zgarishlarga muvofiq ravishda, shuningdek, odamlarning shaxsiy talab-ehtiyojlarini hisobga olib, kasbiy bilim hamda ko’nikmalarini o’zlashtirish va boyitish hamda yangi ixtisos o’rgatish maqsadida amalga oshirilishi ta’kidlangan.

Aynan mana shu davrdan boshlab mustaqil O’zbekiston Respublikasining maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish amaliyoti yo’lga qo’yilgan va bu malaka oshirish kurslarida maktab direktorlarining asosan qattiq ko’nikmalarini rivojlantirishga e’tibor qaratilgan.

Biz quyida ushbu bosqichning ijobiy va salbiy jihatlarini tahlil qilib ko’rdik. Ijobiy jihatlar quyidagilar:

- *huquqiy asosning yaratilishi.* O’zbekiston Respublikasining 1992-yil 2-iyuldagi “Ta’lim to’g’risida”gi qonuni maktab rahbarlarini kasbiy rivojlantirishni davlat siyosatining muhim yo’nalishi sifatida belgiladi. Bu esa o’z navbatida malaka oshirish tizimini mustaqil davlat sharoitida qayta qurish uchun zarur huquqiy poydevorni yaratdi.

- *yagona ta’lim tizimining shakllanishi.* Qonunda kadrlar malakasini oshirish yagona ta’lim tizimining tarkibiy qismi sifatida belgilanishi tufayli maktab direktorlarini o’qitishga davlat miqyosida yondashuv shakllandi. Bu yondashuv boshqaruv apparatini tartibga solish va metodik jihatdan birlashtirishga xizmat qildi.

- *malaka oshirishning muntazam yo’lga qo’yilishi.* 1990-yillar boshida direktorlarga mo’ljallangan maxsus kurslar tashkil qilina boshlandi. Bu mustaqillikning ilk yillaridayoq rahbarlarni qayta tayyorlash tizimi butkul to’xtab qolmasdan, aksincha, yangi mazmun bilan tiklanganini ko’rsatadi.

- *qattiq (hard skills) ko’nikmalarni shakllantirish.* Direktorlar uchun hujjat yuritish, me’yoriy hujjatlar bilan ishlash, maktab tizimini tashkil etish kabi amaliy ko’nikmalarning rivojlantirilishi o’sha davr uchun juda muhim edi. Bu yangi davlat boshqaruv tizimiga moslashishda katta yordam berdi. Shuningdek, maktab ta’limini tizim sifatida rivojlantirdi.

- *mustaqil ta’lim tizimini shakllantirish jarayonida tayanch rahbar kadrlar paydo bo’ldi.* Mustaqil O’zbekistonning maktab tizimini qayta tiklashda, mahalliy mutaxassislarining shakllanishi va o’z maktabini yaratish jarayonida direktorlarning malaka oshirishi muhim rol o’ynadi. Shu bois bu jarayon milliy ta’lim tizimining poydevori vazifasini bajardi.

Bu bosqichning salbiy jihatlar quyidagilar:

⁹⁴O’zbekiston Respublikasining 1992-yil 2-iyuldagi “Ta’lim to’g’risida”gi 636-XII-son Qonuni. O’zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to’plami, 1992.

– kasbiy rivojlanish tizimining metodik asoslari yetarli darajada ishlab chiqilmagan. Bu davrda direktorlarni o'qitish qanday bo'lishi kerakligi, qanday kompetensiyalar shakllanishi lozimligi bo'yicha aniq model mavjud emas edi. Natijada kurslarning sifatida barqarorlik yetishmasdi.

– asosan qattiq ko'nikmalarga urg'u berilib, liderlik va boshqaruv kompetensiyalariga kam e'tibor qaratilgan. Direktorlarning shaxsiy rivojlanishi, kommunikativ ko'nikmalari, strategik fikrlashi, liderlik fazilatlarini kabi yumshoq (soft skills) kompetensiyalar esa yetarli rivojlantirilmagan.

– o'quv dasturlari sovet davridagi uslubdan to'liq ajralmagan. Yangi qonun qabul qilingan bo'lsa-da, ko'plab malaka oshirish dasturlari eski an'analar asosida olib borilgan. Innovatsion yondashuvlar, ta'lim menejmenti bo'yicha zamonaviy metodlardan foydalanishga e'tibor qaratilmagan.

– o'quv jarayonida amaliyot yetarli bo'lmagan. Direktorlar uchun o'quv mashg'ulotlari ko'proq nazariy bo'lib, real maktab muammolari bilan bog'liq amaliy vazifalar, treninglar, keys-stadilar deyarli qo'llanilmagan.

– raqamli texnologiyalarning past darajada qo'llanilishi. O'sha yillar texnologik rivojlanish hali maktab boshqaruviga kirib bormagan. Bu esa direktorlarning zamonaviy boshqaruvning yangi shakllariga tayyor bo'lishiga to'sqinlik qilgan.

– malaka oshirishda monitoring va baholash tizimi sust ishlagan. Malaka oshirish kurslari yakunida direktorlar baholangan, ammo direktor o'qigan kurslar uning ish faoliyatiga qanchalik ta'sir ko'rsatgani, qanday natija bergani nazorat qilinmagan. Bu kurslarning kuchli va zaif jihatlarini aniqlash va uni takomillashtirish imkoniyatini bermagan.

Demak, 1992–1997-yillar maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimi uchun asos yaratish davri bo'lib, huquqiy poydevor qo'yildi, dastlabki malaka oshirish kurslari tashkil etildi. Biroq mazmun jihatidan tizim hali takomillashmagan, asosan qattiq ko'nikmalarni rivojlantirish bilan cheklangan, zamonaviy boshqaruv kompetensiyalari rivojlantirishga yetarli darajada e'tibor qaratilmagan.



Ikkinchi bosqich.

O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining 1997-yil 29-avgustdagi 465-I-sonli "Ta'lim to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonunini⁹⁵ amalga kiritish tartibi haqida"gi qaroriga asosan Kadrlar tayyorlash milliy dasturi qabul qilindi. Ushbu qonun bilan 1992-yil 2-iyuldagi O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi 636-XII-son qonuni⁹⁶ o'z kuchini yo'qotgan.

Kadrlar tayyorlash milliy dasturi asosida uzluksiz ta'lim tizimi joriy qilindi hamda kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash alohida ta'lim turi sifatida belgilab qo'yildi. Bu davrda maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish 144 soatlik o'quv dasturiga asoslangan 3 yilda bir marta majburiy malaka oshirish kurslari orqali amalga oshirildi. Mazkur malaka oshirish kurslarining o'quv dasturlari

⁹⁵O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining 1997-yil 29-avgustdagi 465-I-sonli "Ta'lim to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonuni. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 1997.

⁹⁶O'zbekiston Respublikasining 1992-yil 2-iyuldagi "Ta'lim to'g'risida"gi 636-XII-son Qonuni. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 1992.

mazmuniga e'tibor beradigan bo'lsak, umumkasbiy fanlar, mutaxassislik fanlari va tanlov fanlar o'quv bloklaridan iborat bo'lgan.

Maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimining ikkinchi bosqichi katta davrni o'z ichiga oladi va bu bosqich 2017-yilgacha davom etgan hamda bir necha bor o'zgartirishlar kiritilgan. Jumladan, 2010-yilgacha bo'lgan vaqt oralig'ida tinglovchilar kurs yakunida himoya qiladigan bitiruv malaka ishlarini o'zlarining bazaviy mutaxassisliklari bo'yicha yozishgan. Masalan, maktab direktori fizika fani o'qituvchisi bo'ladigan bo'lsa, bitiruv malaka ishini fizika fani doirasidagi mavzudan yozgan.

2011-yildan boshlab tinglovchilar maktab boshqaruvida amalga oshirilgan shaxsiy tajribalari asosida ixtiyoriy yondashuv asosida bitiruv malakaviy ishlarni yozishgan bo'lsa, 2012-yildan boshlab aniq belgilab berilgan shablon asosida tayyorlashgan. Bunda o'quv-tarbiyaviy, tashkiliy-huquqiy, ma'naviy-ma'riy ishlar bo'yicha bajargan ishlarini yoritishgan.

Bu bosqichda maktab direktorlarining malakasi asosan to'rtta o'quv moduli asosida oshirilgan. Jumladan, 2014-yilda foydalanilgan o'quv dasturi ijtimoiy fanlar, umumkasbiy fanlar, mutaxassislik fanlari va malaka oshirish muassasasi ixtiyoridagi soatlardan iborat ekanligini ko'rish mumkin. Ijtimoiy fanlar blogi 28 soat bo'lib, iqtisodiyot masalalari, huquq masalalari, milliy g'oya va ma'naviyat asoslarini o'zida qamrab olgan. Umumkasbiy fanlar blogi 30 soatni tashkil qilgan va pedagogikaning dolzarb masalalari, psixologiyaning dolzarb masalalari, muloqot madaniyati, axborot texnologiyalarini o'rgatishga e'tibor qaratilgan.

O'quv dasturidagi 144 soatning eng katta 78 soati mutaxassislik fanlari blogiga ajratilgan bo'lib, unda ta'lim muassasalarini boshqarish, pedagogik texnologiyalar, fanning nazariyasi va o'qitish metodikasi, xorijiy til asoslari va tanlov mavzular o'qitilgan. Tanlov mavzular direktorlarning ehtiyojlariga qarab o'zgarib turgan. Shuningdek, muassasa ixtiyoridagi soatlar orqali ayni vaqtda dolzarb deb hisoblangan masalalar direktorlarga yetkazilgan.

Biz mazkur o'quv dasturi tahlilida asosan "Ta'lim muassasalarini boshqarish" moduliga ko'proq e'tiborimizni qaratdik. Mazkur modul tarkibida quyidagi mavzular o'qitilishini ko'rishimiz mumkin:

1. "Ta'limni tashkil etish va boshqarishning me'yoriy-huquqiy asoslari" mavzusi orqali ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohatlar mazmuni, maktablarda davlat dasturlari ijrosi, davlat ta'lim standartlarining bajarilishidagi muammolar va yechimlar, islohotlarga to'sqinlik qiluvchi omillar (shahar-qishloq farqi), maktab direktori islohotni qanday tashkil etishi kerkligi, ta'lim sifatini boshqarish, monitoring va uning metodik asoslari, bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvda malakali direktor roli masalalari o'qitilgan.

2. "Ta'lim tizimini yangi sifat bosqichiga ko'tarishning tashkiliy-pedagogik asoslari" mavzusida o'qituvchilar ish yuklamasini belgilash, ish haqi hisoblash metodikasi, umumta'lim fanlari dasturlari uzluksizligini ta'minlash, o'quvchilar bilimni baholash – reyting tizimiga alohida e'tibor berilgan.

3. “Pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish mavzusi” esa pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bo'yicha 2006-yilda amaliyotga joriy qilingan yangi yondashuvning mazmun-mohiyati, malaka oshirish shakllari va usullari, pedagoglarni qayta tayyorlash tizimini takomillashtirish yo'nalishlarini qamrab olgan.

4. “Ta'lim-tarbiya samaradorligini oshirishda jamoatchilik hamkorligi” mavzusi oila – mahalla – maktab hamkorligi konsepsiyasi, sog'lom avlod dasturidagi vazifalar, hamkorlik tamoyillari, jamoat tashkilotlari bilan hamkorlik mexanizmini o'zida birlashtirgan.

5. “Ta'lim muassasalarini boshqarishning mohiyati va tamoyillari” mavzusida asosiy e'tibor ta'limni davlat va jamoat asosida boshqarish, pedagogik menejment tushunchasi, boshqaruvning davlat va hududiy organlari faoliyati, maktabni boshqarish tamoyillari, direktor va o'rinbosarlarning vazifalari, maktabni ilg'or tajriba va ilmiy yangiliklar asosida boshqarishga qaratilgan.

6. “Rahbarlik uslubi va rahbar shaxsiga qo'yiladigan talablar” mavzusi orqali direktorlarning rahbarlik uslublari (avtoritar, demokratik, liberal)dan samarali foydalanishi, maktab menejmentining asosiy funksiyalari, rahbarning madaniyati, fazilatlar, obro'si, direktorning lavozim majburiyatlari, zamonaviy rahbar portreti va axborot bilan ishlash masalalariga yechim topish nazarda tutilgan.

7. “Ta'lim jarayonini tashkil etish va boshqarish monitoring” muvzusida ichki tartib, mehnat qoidalari, gigiyena va texnika xavfsizligi, o'qitish sifati, davlat ta'lim standartlarining bajarilishi, sinf rahbari faoliyati, o'quv-moddiy baza, kutubxona, hujjatlarning yuritilishi, ota-onalar bilan ishlash, monitoringning xolislik talablarini ta'minlashga e'tib berilgan.

Shuningdek, bu modulda ta'lim muassasasini attestatsiya va akkreditatsiyaga tayyorlash, metodik xizmatni tashkil etish, darslarni kuzatish, tahlil qilish va nazorat qilish, ta'lim muassasasida ijro intizomini ta'minlash, uzluksiz ta'limda davlat ta'lim standartlarining mohiyati va vazifalari qamrab olingan.

Tahlil natijalari shuni ko'rsatmoqdaki, maktab direktorlari malakasini oshirish tizimining ikkinchi taraqqiyot bosqichida rahbarlardagi qattiq ko'nikmalarni rivojlantirish yanada takomillashtirilgan va yumshoq ko'nikmalarni ham rivojlantirishga harakat boshlangan. Quyidagi ushbu bosqichning ijobiy va salbiy jihatlarini ko'rish mumkin:

Ijobiy jihatlar **quyidagilar**.

1. *Uzluksiz ta'lim tizimi joriy etildi*. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi orqali malaka oshirish va qayta tayyorlash alohida ta'lim turi sifatida e'tirof etildi. Bu direktorlar kasbiy rivojlanishini tizimli, davlat siyosatiga mos va rejalashtirilgan tarzda yo'lga qo'yishga asos yaratdi.

2. *Maktab direktorlarini majburiy va muntazam kasbiy rivojlantirish yo'lga qo'yildi*. Uch yilda bir marta 144 soatlik o'quv dasturi asosida o'qitish – direktorlarni doimiy ravishda yangilanib boruvchi bilimlar bilan ta'minladi.

3. *O'quv dasturlari mazmuman takomillashtirildi.* O'quv dasturi ijtimoiy fanlar, umumkasbiy fanlar, mutaxassislik fanlari va tanlov fanlari yo'nalishlaridan iborat qilib shakllantirilganligi direktorning huquqiy-menejerlik kompetensiyalarini, pedagogik-psixologik bilimlarini, ta'lim muassasasini boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirishga yordam berdi.

4. *Maktab boshqaruvi bo'yicha maxsus modullar joriy qilindi.* "Ta'limni tashkil etish va boshqarishning me'yoriy-huquqiy asoslari", "Boshqaruvning mohiyati va tamoyillari", "Rahbarlik uslubi va zamonaviy rahbar portreti", "Monitoring va sifatni boshqarish" kabi modullar maktab direktorining strategik fikrlashi, huquqiy savodxonligi, tahlil va monitoring olib borish ko'nikmalarini yaxshilashga xizmat qildi.

5. *Tajriba asosida bitiruv malaka ishlarini tayyorlash amaliyotining yo'lga qo'yilishi.* Direktorlar o'z maktablari misolida real boshqaruv muammolari hal qilishga e'tibor qaratdi. Bu amaliy menejment yondashuvining shakllanishiga xizmat qilgan.

6. *Jamoatchilik bilan hamkorlikni rivojlantirishga e'tibor berildi.* Oila – mahalla – maktab konsepsiyasi, jamoat tashkilotlari bilan hamkorlik, sog'lom turmush tarzi ko'nikmalarini shakllantirish masalalari o'qitilgani maktab boshqaruviga ijtimoiy yondashuvni olib kirdi.

7. *Direktorlarning huquqiy va iqtisodiy kompetensiyalari mustahkamlangan.* Ish yuklamasi, o'qituvchilar mehnatga haq to'lash tizimi, iqtisodiy masalalar o'rgatilganligi rahbarning moliyaviy boshqaruv madaniyatini oshirgan.

Salbiy jihatlari **quyidagilardan iborat:**

1. O'quv dasturi haddan tashqari nazariy bo'lgan. Amaliy topshiriqlar, real boshqaruv ko'nikmalarini shakllantiruvchi mashg'ulotlar yetarli bo'lmagan. Ko'p vaqt "ma'ruza" shaklidagi taqdimotlar bilan o'tgan.

2. Bu tizimga innovatsion yondashuv yetishmagan. Rivojlangan davlatlarda keng qo'llanadigan "coaching", "mentoring", "case study", maktabda amaliy stajirovka, direktorlar o'rtasida tajriba almashinuvi kabi metodlar kam qo'llangan.

4. Bitiruv malaka ishlari ko'p yillar davomida rasmiyatchilik uchun bajarilgan. Shablon asosida yozilishi ijodkorlikni cheklagan, vaziyatga mos innovatsion yechimlarni yaratishga undamagan.

5. Dasturda "yumshoq ko'nikmalar" yetarli rivojlantirilmagan. Direktorning eng muhim skilllari – liderlik, kommunikatsiya, jamoa boshqaruvi, nizolarni hal etish, strategik rejalashtirishga yetarli darajada e'tibor berilmagan.

6. Bu tizmda ham birinchi bosqichdagi kabi baholash tizimi faqat kurs yakuniy himoyasiga bog'langan. Direktorning haqiqiy boshqaruv natijalari inobatga olinmagan. Malaka oshirishda real sifat o'zgarishiga emas, balki kursni ijobiy natija bilan tugatishiga e'tibor qaratadigan yondashuv mavjud bo'lgan.

7. Axborot texnologiyalari bo'yicha malakalar yetarli darajada chuqur o'qitilmagan. O'sha davrda raqamli boshqaruv, elektron nazorat, elektron jurnal, analytics kabi ko'nikmalar rivojlantirilmagan.

8. Maktab menejmenti bo'yicha xalqaro yondashuvlar o'rganilmagan. OECD, PISA, TIMSS, ICILS kabi monitoringlar uchun tayyorgarlik tizimi shakllanmagan.

Xullosa qilib shuni aytish mumkinki, 1997–2017-yillardagi maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimi o'z davri uchun tizimli, to'liq va chuqur o'ylangan o'quv dasturi bo'lgan bo'lsa-da, zamonaviy boshqaruvga xos innovatsion yondashuvlar, amaliy ko'nikmalar va individual ehtiyojlarga moslashuv yetishmagan.



Uchinchi bosqich. 2017-yilga kelib mamlakatimiz ta'lim tizimi o'zining yangi bosqicha qadam qo'ydi. 2017-yil 7-fevralda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-son farmoni⁹⁷ qabul qilindi. Mazkur farmonda 2017 – 2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning besh-ta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasining to'rtinchi – "Ijtimoiy sohani rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari" yo'nalishida ta'lim va fan sohasini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilgan.

Jumladan:

- uzluksiz ta'lim tizimini yanada takomillashtirish, sifatli ta'lim xizmatlari imkoniyatlarini oshirish, mehnat bozorining zamonaviy ehtiyojlariga mos yuqori malakali kadrlar tayyorlash siyosatini davom ettirish;

- umumiy o'rta ta'lim sifatini tubdan oshirish;

- ta'lim va o'qitish sifatini baholashning xalqaro standartlarini joriy etish kabi vazifalar belgilab berilgan.

Ushbu vazifalar ijrosini ta'minlash maqsadida ta'lim sohasining turli tarmoqlarini rivojlantirish bilan birga maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish masalalari ham kun tartibidan o'rin oldi.

2018-yildan boshlab malaka oshirish kurslarida maktab direktorlarini baholashda portfolio tartibidan foydalanish boshlandi. Bunda malaka oshirish kurslariga kelgan maktab direktorlarining erishgan yutuqlari jamlangan elektron portfoliolariga qo'yilgan ballar umumiy ballariga ta'sir ko'rsatgan va malaka oshirish kurslarini muvaffaqiyatli tamomlashida muhim ahamiyat kasb etgan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Xalq ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2021-yil 25-yanvardagi PQ-4963-son qarori⁹⁸, Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 17-yanvardagi "Xalq ta'limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini tashkil etish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 25-son qarori⁹⁹ asosida 2022-yil yanvar oyidan boshlab rahbar va pedagog xodimlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishning yangi amaliyoti joriy qilindi. Bunda maktab direktorlari 30 soatlik (5 kun) o'quv dasturi asosida 3 yilda bir marta majburiy malaka oshirish kurslarida o'qishi belgilab qo'yildi. Qolgan davrda esa

⁹⁷2017-yil 7-fevralda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-son Farmoni qabul qilindi. Qonuni. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2017.

⁹⁸O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 25-yanvardagi "Xalq ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-4963-son qarori. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2021.

⁹⁹O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 17-yanvardagi "Xalq ta'limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini tashkil etish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 25-son qarori. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2022.

maxsus elektron platforma orqali mustaqil o'qib, kredit to'plash tartibi o'rnatildi. Shuningdek, "Uzluksiz kasbiy ta'lim" maxsus elektron platformasi – o'quv modullari kontentlarini yaratish, saqlash va ularni ta'lim oluvchilarga taqdim etish, shuningdek, ta'lim oluvchilarni ro'yxatga olish va ularga o'quv modullarini onlayn tarzda o'zlashtirish imkoniyatini beruvchi maxsus elektron dasturiy tizim yaratildi. Ushbu platforma rahbarlarning kasbiy ehtiyojlarini baholab, ehtiyojga ko'ra o'z ustida ishlashga yo'naltirish imkoniyatiga ega bo'lib, rahbarda aynan qaysi ko'nikma yetishmasa, shunga mos online kursni taklif qila oladi. Ammo online kurslarning mazmuni hali to'liq dunyo standartlariga mos emas edi.

Shu bilan birga, 30 soatlik malaka oshirish kurslari yakunida hech qanday baholash jarayoni yo'q edi. Har uch yillik majburiy malaka oshirish kurslari orasidagi davrda kredit qanday to'planilayotganini nazorat qilish mexanizmi yo'q edi. Bu tizim maktab rahbar o'zini kasbiy rivojlantirishga vijdonan va mas'uliyat bilan yondashgandagina samarali ishlar edi. Demak, maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimining uchinchi rivojlanish bosqichi 2017 – 2023-yillarni o'z ichiga oladi va bu davrni tajriba davri deyish maqsadga muvofiq.

Uchinchi bosqichning ijobiy va salbiy jihatlarini quyida tahlil qilamiz. Ijobiy jihatlar quyidagilar:

1. 2017-yilda ta'lim tizimi rivojlanishining ustuvor yo'nalishlari belgilandi. Ta'lim sifatini oshirish va uzluksiz ta'lim tizimini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratildi. Bu islohotlar maktab direktorlari faoliyatini tizimli va strategik nazorat ostida rivojlantirish imkonini berdi.

2. Portfolio tartibi joriy qilinishi bilan direktorlar erishgan yutuqlari elektron tarzda baholanadigan mexanizmga ega bo'ldi. Portfolioda jamlangan yutuqlar malaka oshirish kurslarida muvaffaqiyatli tamomlashga ta'sir ko'rsatdi, bu esa motivatsiyani oshirdi.

3. 30 soatlik (5 kunlik) kurslar va elektron platforma orqali mustaqil o'qish imkoniyati yaratildi. Platforma rahbarlarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash va mos kurslarni tavsiya qilish imkonini berdi, bu shaxsiy rivojlanishga yo'naltirilgan tizimni tashkil etdi.

4. Maxsus elektron platforma – o'quv modullari kontenti, ro'yxatga olish, onlayn o'zlashtirish imkoniyatini yuzaga keltirdi. Bu tizim rahbarlar uchun onlayn o'qish va monitoring imkoniyatini berdi, shuningdek, raqamli malaka oshirish jarayoni boshlanishi bilan zamonaviy boshqaruv elementlari tatbiq etila boshlandi.

Salbiy jihatlar quyidagilardan iborat:

1. 30 soatlik malaka oshirish kurslari yakunida hech qanday baholash jarayoni mavjud emasligi kursning samaradorligini tizimli tarzda o'lchash imkonini chekladi.

2. Kredit yig'ish nazorati yo'qligi esa har uch yillik majburiy malaka oshirish kurslari orasida elektron kreditlar qanday to'planayotganligi nazoratsiz qolishiga olib keldi. Natijada, rahbarlar kursni vijdon bilan o'tkazish darajasiga bog'liq holda samaradorlik farqi yuzaga keldi.

3. Onlayn kurslarning kontenti to'liq dunyo standartlariga mos kelmasligi rahbarlar uchun malaka oshirishning sifat jihatidan yetarli bo'lmasligiga olib keldi.

4. Rahbarlar malaka oshirishga faqat o'z mas'uliyati bilan yondashganda samarali bo'ldi. Nazorat va qo'llab-quvvatlash mexanizmi yetishmasligi tizimning umumiy barqarorligini cheklab qo'ydi.

Demak, bu bosqichda maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimi strukturaviy va strategik jihatdan takomillashdi, elektron platforma orqali uzluksiz ta'lim tizimi va individual yondashuv joriy qilindi. Ammo baholash mexanizmi va nazorat tizimi yetarli sustligi, onlayn kurslarning dunyo standartlariga mos emasligi tizimning amaliy barqarorligini zaiflashtirdi.

Bir so'z bilan aytganda, maktab rahbarlarini kasbiy rivojlantirishda 2017–2023-yillar tajriba davri bo'lib, asosiy vazifa tizimni to'liq samarali ishlashga tayyorlash va elektron vositalarni integratsiya qilish bo'lgan.



To'rtinchi bosqich. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 25-maydagi "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-son farmoni¹⁰⁰ hamda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda "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"gi 681-son qarori¹⁰¹ asosida 2024-yil yanvar oyidan boshlab maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirishning bugungi amaldagi tartibi joriy etildi. Ushbu tartibga ko'ra, maktab direktorlari va maktab direktori lavozimiga nomzodlar uchun zamonaviy talablar asosida "Menejerlik o'quv kurslari" tashkil etildi. Bu esa o'z navbatida, maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimining to'rtinchi tараqqiyot bosqichi 2024-yildan boshlanganligini anglatadi.

"Menejerlik o'quv kurslari"ning 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.

"Menejerlik o'quv kursi"ning maqsadi zamonaviy maktab menejerini tayyorlash bo'lsa, vazifalari quyidagilar hisoblanadi:

¹⁰⁰O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 25-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. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2023.

¹⁰¹O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda 681-son "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"gi qarori. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2023.

- 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 intellekti 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.

Ushbu kursning o'quv dasturi "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)" modullaridan iborat bo'lib, umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlari va rahbar kadrlar zaxirasini tayyorlash mazmuni, sifati va ularning tayyorgarligiga qo'yiladigan umumiy malaka talablari, direktor kasb standarti asosida shakllantirilgan.

Kurs hajmi esa yuqoridagi 11 ta modul va yakuniy sinovdan iborat bo'lib, 144 soatni tashkil etadi.

"Menejerlik o'quv kursi tinglovchilarining tayyorgarlik darajasiga zamonaviy menejment nuqtaiy nazaridan bir qator talablar belgilab qo'yilgan. Xususan:

1. Mazkur dasturni muvaffaqiyatli o'zlashtirgan ishtirokchi quyidagilarni bilishi zarur:

- umumiy o'rta ta'lim muassasalari boshqaruv samaradorligini ta'minlashda ta'lim menejmenti qonuniyatlarining muhimligini;
- ta'lim menejmenti tamoyillarining o'ziga xos xususiyatlarini farqlash, boshqaruvda demokratik va insonparvarlik tamoyillarni qo'llay olishni;
- ta'lim menejmentining rejalashtirish, tashkillashtirish, muvofiqlashtirish, motivatsiyalash va nazorat qilish funksiyalarini tog'ri amalga oshirishni;

- boshqaruv usullarining o'ziga xos jihatlari hamda ularni o'z faoliyatida tog'ri qo'llay olishni.
- 2. Quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim:
 - umumiy o'rta ta'lim muassasalarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish va uni amalga oshirish;
 - boshqaruvda yuzaga kelgan muammolarni bartaraf etishda psixologik omillar bilan ishlay olish;
 - boshqaruvda muammolarga tezkor yechim topish va bir nechta variantlar orasidan to'g'ri qarorni tanlay olish;
 - maktabni rivojlantirishga xizmat qiladigan loyihalarni ishlab chiqish va ularni samarali boshqarish;
 - zamonaviy menejer va liderlik ko'nikmalariga ega bo'lish.
- 3. Quyidagi malakalarni egallagan bo'lishi lozim:
 - ta'lim menejmenti qonuniyatlari asosida boshqaruvdagi mavjud muammolarni aniqlay olish, qayta ko'rib chiqish va boshqaruv faoliyatini takomillashtirish;
 - strategik boshqaruvni amalga oshirish va yuzaga keladigan to'siqlarni bartaraf eta olish.
- 4. Quyidagi kompetentsiyani egallagan bo'lishi zarur:
 - boshqaruvda zamonaviy ta'lim menejmenti qonuniyatlaridan foydala olish.

“Menejerlik o'quv kurslari”da baholash tizimiga e'tibor qaratiladigan bo'lsa, bu tizim shaffoflik, obyektivlikka asoslangan. Kurs yakunida maktab direktorlari va direktor lavozimiga nomzodlar ikki bosqichda baholanadi. Birinchi bosqichda kurs ishtirokchilari o'zlariga berilgan maktabdagi muayyan muammoning yechimiga qaratilgan amaliy ish loyihasini himoya qiladi. Bu himoya taqdimot shaklida amalga oshiriladi va taqdimot belgilangan mezonlar asosida komissiya tomonidan maxsus platforma orqali elektron shaklda baholanadi. Natija taqdimot yakunlanishi bilan taqdimot qiluvchiga ma'lum bo'ladi.

Amaliy ish quyidagi 10 ta mezonlar asosida baholanadi:

 - amaliy topshiriqning tarkibiy qismlari va mazmuniga qo'yiladigan talablarga muvofiqligi, yoritilgan ma'lumotlarning asoslanganligi, mantiqiy davomiyligi va izchilligi, maqsadi, vazifalari va xulosalarning mosligi;
 - loyihada muammoning dolzarblik darajasi yoritilganligi, qiyosiy tahlil qilinganligi, tahlil usullaridan o'rinli foydalanganligi;
 - mavzuga oid adabiyotlarning to'g'ri tanlanganligi va tahlil qilinganligi;
 - aniqlangan muammolarning yechimi yuzasidan xorijiy tajribalar o'rganilganligi va aniq misollar keltirilganligi;
 - muammolarni bartaraf etish bo'yicha aniq takliflarning mavjudligi, shuningdek, takliflarda innovatsion g'oyalarning o'rinli va asosli ilgari surilganligi;
 - muammoni bartaraf etish bo'yicha zamonaviy boshqaruv usullaridan foydalana olish ko'nikmasini namoyon qilganligi;

- loyihani taqdimot shaklida berilgan vaqtdan unumli foydalangan holda taqdimot mazmunini to'liq tushuntirib bera olganligi;
- loyihada keltirilgan muammoni bartaraf qilish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirishda vazifalarning jamoa o'rtasida to'g'ri taqsimlanganligi, muddatlarning to'g'ri belgilanganligi;
- loyiha (taqdimot)da axborot texnologiyalaridan unumli foydalanish darajasi, tayyorlagan taqdimotini mustaqil bajarganligi;
- taqdimot jarayonida kasbiy muloqot madaniyatiga rioya etishi, kommunikativ kompetensiyalarni egallaganligi, muloqot maneralarini tanlay olishi.

Baholash jarayoni ikkinchi bosqichda – maktab direktorlari va direktor lavozimiga nomzodlar test va keys topshiriqlari orqali baholanadi. Tes va keys sinovlari fikrlashga asoslangan va muammolarni bartaraf eta olish ko'nikmalari bor-yo'qligini tekshiradi.

Baholashda taqdimot uchun umumiy 40 ball, test va keys sinovlari uchun umumiy 60 ball ajratilgan. Kursni ijobiy tugatib, menejerlik sertifikatiga ega bo'lish uchun kurs ishtirokchilari umumiy 100 balldan 70 ball yig'ishlari talab etiladi.

Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarini tayyorlashning hozirgi – to'rtinchi taraqqiyot bosqichi O'zbekiston ta'lim tizimida boshqaruv madaniyatini tubdan yangilash, raqamli transformatsiya va innovatsion yondashuvlar asosida maktab menejmentini takomillashtirishni maqsad qilgan. "Menejerlik o'quv kurslari"ning mazmuni ushbu bosqichning konseptual asosini tashkil etib, rahbarlarda zamonaviy boshqaruv ko'nikmalarini shakllantirishga qaratilgan. Quyida ushbu bosqichning ijobiy va salbiy jihatlari ilmiy-nazariy yondashuv asosida tahlil qilib chiqdik.

Ijobiy jihatlari quyidagilar:

1. *Ta'lim sohasidagi davlat siyosatiga moslashtirilgan strategik yondashuv.* Bunda "Menejerlik o'quv kurslari" mazmuni O'zbekistonning ta'lim siyosati, ustuvor yo'nalishlar, modernizatsiya jarayonlari va strategik hujjatlar bilan uyg'unlashtirilgani maktab boshqaruvida institutsional muvofiqlik va barqarorlikni ta'minlaydi.

2. *Raqamli transformatsiya ko'nikmalarining shakllantirilishi.* Direktorlar uchun raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt bo'yicha alohida modulning mavjudligi:

- boshqaruvning tezkorligi,
- ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish,
- monitoring va tahlil sifatining oshishi kabi ko'rsatkichlarni yaxshilaydi. Bu esa maktab boshqaruvida evidence-based management tamoyillariga o'tishni tezlashtiradi.

3. *Baholash tizimining shaffofligi va obyektivligi.* Ikki bosqichli baholash, ayniqsa: amaliy loyiha himoyasini elektron platforma orqali baholash rahbarlar

kompetensiyasini aniq o'lchash imkonini beradi. Bu tizim subyektivlikni kamaytiradi va professional yondashuvni kuchaytiradi.

4. *Maktab amaliyotining o'quv moduliga integratsiya qilinishi.* Bu ilg'or tajribani o'rganish imkonini beradi va real muammolar bilan ishlash, tajriba almashish, innovatsion boshqaruv texnologiyalarini tatbiq etish uchun qulay sharoit yaratadi.

5. *Kompetensiyaga asoslangan yondashuv.* 11 ta modulning har biri rahbarning professional kompetensiyalarini qamrab oladi. Ya'ni liderlik, HR boshqaruvi, inklyuziv ta'lim, moliyaviy menejment, jamoatchilik bilan hamkorlik kabi modul strukturalari direktor kasb standartiga to'liq mos keladi.

6. *Zamonaviy boshqaruv paradigmasiga o'tish.* Kurs rahbarlarning o'zgarishlarga ochiqlik, javobgarlik, moslashuvchanlik, ilmiy yondashuv kabi sifatlarni rivojlantiradi. Bu ta'lim tizimida transformatsion liderlik modelining shakllanishiga xizmat qiladi.

Salbiy jihatlar quyidagilar:

1. Kurs hajmining murakkabligi va og'irligi. Katta hajmli o'quv yuklamasi faol maktab direktorlarining ish grafigi bilan uyg'unlashishda qiyinchilik tug'dirishi mumkin. Bu:

- o'zlashtirish sifati pasayishi,
- nazariy materiallarning haddan tashqari ko'pligi kabi muammolarga olib kelishi ehtimoli bor.

2. Amaliyot va nazariya nisbatining yetarli darajada balansda emasligi. Garchi loyiha himoyasi mavjud bo'lsa-da, modullar davomida amaliy mashg'ulotlar ulushi pastligi, maktab ichki muammolarini hal qilish bo'yicha real treninglar yetishmasligi rahbarning amaliy kompetensiyalarini cheklashi mumkin.

3. Baholashda texnik platformalarga haddan ortiq tayanish elektron baholash tizimida texnik nosozliklar, platformadan foydalanish bo'yicha noteng tayyorgarlik, internet sifati bilan bog'liq omillar baholashning bir xil bo'lishiga to'sqinlik qilishi mumkin.

4. Inklyuziv ta'lim, AI va HR modullarining bajarilish sifatida tafovutlar. Ba'zida malakali trenerlar yetishmasligi, modullarni tushuntirishda metodik bir xillik bo'lmasligi, kurslarning natijasiga ta'sir qilishi mumkin.

5. Direktorlar o'rtasida mavjud kompetensiya tafovuti. Kurs barcha tinglovchilarni "yagona standart" bo'yicha baholaydi, biroq uzoq yillar rahbarlik qilganlar va yangidan tizimga kirganlar o'rtasidagi tajriba farqi yetarlicha hisobga olinmagan.

6. Maktablarda kursdan keyingi monitoring tizimi sust. Direktor kursni tamomlagandan so'ng:

- o'zgarishlar qanday amalga oshmoqda?
- real natijalar qanday o'lchanadi?
- kompetensiya kundalik faoliyatga qay darajada integratsiya qilindi?

– kabi savollar bo'yicha tizimli monitoring mexanizmlari hali to'la shakllanmagan.

Demak, maktab direktorlarini tayyorlashning to'rtinchi bosqichi O'zbekiston umumiy o'rta ta'lim tizimini zamonaviy boshqaruv paradigmasi asosida rivojlantirishda muhim qadam bo'lib, kurs mazmuni rahbarlarda innovatsion boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, tizimning samaradorligini oshirish uchun:

- amaliy mashg'ulotlar ulushini oshirish,
- post-kurs monitoring tizimini takomillashtirish,
- modullar sifatini tenglashtirish;
- salohiyatli trenerlar ulushini ko'paytirish zarur.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarini tayyorlash va kasbiy rivojlantirishning mavjud tizimi asosan normativ-huquqiy va tashkiliy jihatdan shakllangan bo'lsa-da, mazkur jarayonning mazmuni, metodik ta'minoti va natijadorligini oshirish zarurati saqlanib qolmoqda. Xususan, rahbarlarning kasbiy kompetensiyalarini baholashning ilmiy asoslangan mezonlari, individual rivojlanish trayektoriyalarini loyihalash hamda amaliy boshqaruv faoliyatiga yo'naltirilgan trening va mentorlik tizimini joriy etish dolzarb ilmiy-amaliy muammo sifatida namoyon bo'lmoqda.



II BOB

MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH ORQALI TA'LIM SIFATINI OSHIRISH KONSEPSIYASI

2.1. MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHGA TA'SIR ETUVCHI ICHKI VA TASHQI OMILLAR

Umumta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish bugungi kunda ta'lim tizimi modernizatsiyasi doirasidagi asosiy vazifalardan biridir. Umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligi – rahbarning ta'lim tashkilotini strategik rivojlantirish, pedagogik jarayonni samarali boshqarish, inson resurslarini muvofiqlashtirish, sifatni monitoring qilish hamda tashqi muhit bilan barqaror aloqalarni yo'lga qo'yish bo'yicha bilim, ko'nikma, malaka va shaxsiy sifatlarining integrativ majmuasidir. Zamonaviy sharoitda ushbu kompetentlik faqat ma'muriy boshqaruv bilan cheklanmay, balki *liderlik, innovatsion fikrlash, raqamli boshqaruv, konfliktologik madaniyat, kommunikativ va ijtimoiy hamkorlik kompetensiyalarini* ham qamrab oladi.

Rahbar kadrlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqish masalasi, innovatsion menejment dinamikasi, korporativ boshqaruv samaradorligi va tashkiliy-boshqaruv madaniyati kontekstida ko'plab xorijiy va milliy tadqiqotchilar tomonidan ilmiy-nazariy jihatdan asoslab berilgan. Xususan, Dave Bartram¹⁰², Ричард Э.Бояцис¹⁰³, Stephen Taylor¹⁰⁴, Richard Thorpe¹⁰⁵, Peter R.Sparrow¹⁰⁶, Peter F.Drucker¹⁰⁷, Tahir Y.Bazarov¹⁰⁸, Elena I.Kudryavtseva¹⁰⁹, A.T.Sergeev¹¹⁰, Sh.Qurbanov¹¹¹, M.A.Yuldashev¹¹², A.Magrupov¹¹³ hamda Ya.Ismadiyarovlar¹¹⁴ tomonidan kompetensiyaviy yondashuv, boshqaruv

¹⁰²Dave Bartram. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Article (PDF Available) in Journal of Applied Psychology 90(6):1185-203 · November 2005 with 8,728 Reads.

¹⁰³Ричард Э. Бояцис. Компетентный менеджер: модель для эффективной работы. Нью-Йорк.:1982 г.

¹⁰⁴Taylor, S. Resourcing and Talent Management (9th ed.). London:2024. Kogan Page.

¹⁰⁵Thorpe, R. & Holloway, J. (Eds.). Performance Management: Multidisciplinary Perspectives. London, 2008. Palgrave Macmillan.

¹⁰⁶Sparrow, P., Brewster, C. & Harris, H. Globalizing Human Resource Management. London, 2004, Routledge.

¹⁰⁷Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.

¹⁰⁸Базаров Т.Ю., Ермина Б.Е. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002.

¹⁰⁹Кудрявцева Е.И. Компетенция и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенции. Монография. Санкт Петербург.: 2012

¹¹⁰Сергеев И.С. Основы педагогической деятельности. – М.: Владос, 2004.

¹¹¹Курбанов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Управление качеством образования. -Т.: Шарк, 2004.

¹¹²Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширишда таълим сифати менежментини такомиллаштириш: Пед.фан.док.... дисс. -Т., 2016

¹¹³Магруппов А.М. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш: Пед. фан.док. (DcS).дисс. автореф. -Т.: 2017.

¹¹⁴Исмидияров Я.У. Олий педагогик таълим тизимида инновацион менежментни шакллантириш механизмларини такомиллаштириш: Пед.фан. док.дисс. автореф. -Т., 2018.

samaradorligi va kasbiy rivojlanish mexanizmlariga oid konseptual qarashlar ishlab chiqilgan.

Menejment nazariyasining yetakchi namoyandalaridan biri Peter F. Drucker boshqaruv faoliyatidagi tub transformatsiyalarni asoslab, menejerlikni XX asr ikkinchi yarmidan boshlab yetakchi kasbiy faoliyat turi sifatida e'tirof etgan hamda "islohotlar yetakchilari"ni shakllantirish zaruratini ilgari surgan. Bu qarashlar zamonaviy ta'lim boshqaruvida ham o'z dolzarbligini saqlab qolmoqda.

Darhaqiqat, mamlakatimizda umumta'lim muassasalarida ta'lim sifatini ta'minlash va oshirishga qaratilgan tizimli islohotlar negizida rahbar va pedagog kadrlarning kasbiy mahoratini yuksaltirish, strategik boshqaruv rejalashtirishini takomillashtirish hamda ilg'or xorijiy tajribalarni o'zlashtirishga alohida e'tibor qaratilmoqda.

Bu borada 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 qarorlariga muvofiq, maktab direktorlari va maktab direktori lavozimiga nomzodlar uchun zamonaviy talablar asosida "Menjerlik o'quv kurslari" tashkil etildi.

"Menejerlik o'quv kursi" zamonaviy ta'lim boshqaruvi paradigmasi doirasida umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlarini kompleks tayyorlashga yo'naltirilgan integrativ ta'lim dasturi sifatida tavsiflanadi. Mazkur kurs mazmuni O'zbekiston Respublikasida ta'lim sohasida amalga oshirilayotgan davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlari bilan uzviy bog'liq bo'lib, ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, institutsional barqarorlikni ta'minlash va boshqaruv samaradorligini oshirish vazifalariga xizmat qiladi.

Dastur doirasida rahbar shaxsining boshqaruv madaniyati, ijtimoiy mas'uliyati, strategik fikrlashi va o'zgarishlarga adaptiv moslashuvchanligi ustuvor kompetensiyalar sifatida qaraladi. Shuningdek, boshqaruv faoliyatini ilmiy asosda tashkil etish, jamoaviy hamkorlikni yo'lga qo'yish, ota-onalar hamda turli ijtimoiy institutlar bilan konstruktiv muloqotni shakllantirish muhim tarkibiy yo'nalishlardan biri hisoblanadi.

Kurs mazmuni ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish, inson resurslarini boshqarish (HR), ish yuritish va hisobdorlik, o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish hamda rivojlantirish, rahbarning o'zini o'zi va pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi (CPD), jamoatchilik va ota-onalar bilan samarali hamkorlik kabi ustuvor yo'nalishlarni qamrab oladi. Shuningdek, dastur inklyuziv ta'limni tashkil etish, moliyaviy-iqtisodiy jarayonlarni samarali boshqarish, ta'lim sohasi marketingi, muassasa xavfsizligini ta'minlash hamda raqamli transformatsiya sharoitida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va sun'iy intellekt imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga doir kompetensiyalarni shakllantirishga yo'naltirilgan kompleks

mazmunga ega. Bu esa rahbarlarda ko'p funksiyali boshqaruv kompetentligini shakllantirishga xizmat qiladi.

Kursning bosh maqsadi – zamonaviy talablarga javob beradigan, strategik fikrlovchi, innovatsion yondashuvlarga ochiq va boshqaruv jarayonlarini samarali tashkil eta oladigan maktab menejerini tayyorlashdan iborat.

Mazkur maqsadni amalga oshirish quyidagi vazifalar orqali ta'minlanadi:

ta'lim menejmentining nazariy-metodologik asoslarini amaliy faoliyat bilan integratsiyalash;

ta'lim sohasidagi normativ-huquqiy bazani chuqur o'zlashtirish va uni boshqaruv amaliyotida qo'llash kompetensiyasini shakllantirish;

ta'lim muassasalarini boshqarishning innovatsion texnologiyalari hamda ilg'or xorijiy tajribalarni tahliliy o'zlashtirish;

moliyaviy boshqaruv, resurslarni optimallashtirish va marketing strategiyalarini qo'llash ko'nikmalarini rivojlantirish;

ta'lim sifatini oshirishning zamonaviy mexanizmlarini joriy etishga yo'naltirilgan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish;

axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va sun'iy intellekt asosida raqamli boshqaruv madaniyatini shakllantirish;

rahbarlarning kasbiy kompetentligini uzluksiz rivojlantirishga qaratilgan refleksiv va innovatsion muhitni yaratish.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, "Menejerlik o'quv kursi" mazmuni zamonaviy ta'lim boshqaruvi konsepsiyasiga mos ravishda ko'p komponentli va integrativ xarakterga ega. Unda strategik boshqaruv, inson resurslarini rivojlantirish, moliyaviy barqarorlik, ijtimoiy hamkorlik va raqamli transformatsiya elementlari o'zaro uyg'unlashtirilgan. Bu esa ta'lim muassasasi rahbarining kasbiy kompetentligini tizimli rivojlantirishga, boshqaruv samaradorligini oshirishga hamda ta'lim sifatini barqaror ta'minlashga xizmat qiladi.

Yuqoridagi tahliliy ma'lumotlar asosida umumta'lim muassasalari maktab rahbarining boshqaruv kompetensiyalari bilan uzviy bog'liq holda ta'lim sifatini oshirish samaradorligini quyidagi ko'rsatkichlarini e'tiborga olish maqsadga muvofiq ekani tasdiqlanadi:



Natijaviy ko'rsatkichlar:

- o'quvchilar o'zlashtirish ko'rsatkichlari va kompetensiyaviy natijalar dinamikasi;
- ichki va tashqi monitoring natijalarining o'sishi;
- bitiruvchilarning keyingi ta'lim bosqichiga muvaffaqiyatli kirish darajasi;
- pedagoglar faoliyati samaradorligi (attestatsiya, sertifikatsiya natijalari);
- ota-onalar va jamoatchilik qoniqish indeksi;
- maktabning reyting va imij ko'rsatkichlari.



Jarayonli ko'rsatkichlar:

- strategik va operativ rejalar uyg'unligi;
- ichki sifat nazorati tizimining ishlashi;
- metodik xizmat faoliyati samaradorligi;
- pedagogik jarayonni kuzatish va tahlil qilish amaliyoti;
- inklyuziv va xavfsiz ta'lim muhitini yaratish darajasi.



Kommunikativ ko'rsatkichlar:

- pedagogik jamoada ijobiy psixologik iqlim;
- konfliktlarni konstruktiv hal etish;
- ota-onalar bilan tizimli hamkorlik;
- ijtimoiy hamkorlar bilan tarmoqli aloqalar;
- ochiq axborot almashinuvi va feedback madaniyati.



Shaxsiy-professional ko'rsatkichlar:

- strategik fikrlash;
- qaror qabul qilish mustaqilligi va mas'uliyati;
- o'zini o'zi baholash va refleksiya;
- stressga chidamlilik;
- innovatsion tafakkur;
- kasbiy o'sishga intilish.



Innovatsion-raqamli ko'rsatkichlar:

- elektron boshqaruv tizimlaridan foydalanish;
- ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish;
- sun'iy intellekt vositalarini qo'llash;
- pedagogik innovatsiyalarni joriy etish;
- loyiha va grant faoliyati.



Strategik-barqarorlik ko'rsatkichlari:

- rivojlanish strategiyasining mavjudligi va amalga oshirilishi;
- moliyaviy barqarorlik;
- risklarni boshqarish tizimi;
- tashqi audit natijalari;
- resurslardan samarali foydalanish.

Mazkur 6 blokli ko'rsatkichlar tizimi maktab rahbarining boshqaruv kompetensiyalarini natija – jarayon – shaxs – innovatsiya – strategiya integratsiyasi asosida baholash imkonini beradi. Bu ko'rsatkichlar ta'lim sifatini oshirishni faqat akademik natija bilan emas, balki boshqaruv madaniyati, kommunikatsiya, innovatsion rivojlanish va institutsional barqarorlik bilan kompleks bog'liq holda ko'rib chiqadi.

Keltirilgan mazkur jihatlar asosida umumta'lim muassasalari rahbarlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning akmeologik aspektlari va shart-sharoitlarini o'rganish, shuningdek, umumta'lim muassasalarining mazkur jarayondagi imkoniyatlari diagnostikasi xulosalariga tayanib, maktab rahbarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish mazmuni quyidagi darajalarda kechishi aniqlandi (2.1-jadval).

Tahlillar natijasi shuni ko'rsatdiki, rahbarning boshqaruv kompetentligiga ta'sir etuvchi ichki omillar mavjud bo'lib, ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

Rahbarning shaxsiy fazilatlar va kasbiy tayyorgarligi – rahbarning individual, psixologik xususiyatlari (liderlik qobiliyati, tashabbuskorlik, mas'uliyat, stressga chidamlilik, refleksivlik) boshqaruv samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Kasbiy tayyorgarlik darajasi, pedagogik va menejment bilimlari, innovatsion texnologiyalarni qo'llash malakasi boshqaruv kompetentligining sifat ko'rsatkichini belgilaydi.

Tashkilot ichki muhitining sifati – tashkilot ichidagi ijtimoiy-psixologik muhit, jamoaviy hamkorlik darajasi, tashkiliy madaniyat va korporativ qadriyatlar rahbar faoliyatining samaradorligiga sezilarli ta'sir etadi. Sog'lom ichki muhit rahbarning strategik tashabbuslarini qo'llab-quvvatlaydi va innovatsiyalarni joriy etishga zamin yaratadi.

Maktab rahbarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish darajalari (bosqichlar kesimida).

2.1-jadval

Kompetensiya yo'nalishi	I-bosqich Bazaviy (adaptiv)	II-bosqich Funktsional (tizimli)	III-bosqich Strategik-integrativ	IV-bosqich Akmeologik (yetuklik)
Normativ-huquqiy kompetensiya	Qonun va me'yoriy hujjatlarni biladi, yo'riqnoma asosida ish yuritadi	Hujjatlarni amaliy vaziyatga mos qo'llaydi, ichki tartiblarni ishlab chiqadi	Me'yoriy bazani strategik rejalashtirish bilan uyg'unlashtiradi	Huquqiy risklarni prognoz qiladi, compliance madaniyatini shakllantiradi
Strategik va innovatsion kompetensiya	Rivojlanish rejalarini tayyorlashda ishtirok etadi	O'rta muddatli reja va loyihalarni boshqaradi	Uzoq muddatli strategiyani ishlab chiqadi va KPI asosida amalga oshiradi	Innovatsion portfelni shakllantiradi, data-driven qarorlar orqali transformatsiyani boshqaradi
Pedagogik liderlik kompetensiyasi	Dars kuzatuv va metodik nazoratni amalga oshiradi	O'qituvchilar faoliyatini muvofiqlashtiradi, ichki sifat nazoratini yo'lga qo'yadi	Professional o'quv hamjamiyatini (PLC) rivojlantiradi, ta'lim sifatini tizimli oshiradi	Ta'lim sifati ekotizimini yaratadi, akmeologik o'sishni qo'llab-quvvatlaydi
Raqamli boshqaruv kompetensiyasi	AKT vositalaridan foydalanadi	Elektron hujjat aylanishi va LMS platformalarni boshqaradi	Analitik dashboardlar va monitoring tizimlari orqali boshqaradi	Sun'iy intellekt va prediktiv analitika asosida qarorlar qabul qiladi
Kommunikativ va ijtimoiy kompetensiya	Ota-onalar va jamoa bilan muntazam muloqot qiladi	Konfliktlarni konstruktiv hal etadi, hamkorlik aloqalarini kengaytiradi	Tarmoqli (network) hamkorlik va ijtimoiy sheriklikni rivojlantiradi	Institutsional brend va ijtimoiy kapitalni shakllantiradi

Ichki ta'lim resurslari va infratuzilma moddiy-texnik baza, raqamli infratuzilma, metodik ta'minot, ichki malaka oshirish tizimi boshqaruv jarayonining sifatini belgilovchi omillardandir. Resurslarning yetarliligi va ulardan oqilona foydalanish boshqaruv kompetentligini amaliy natijaga aylantirish imkonini beradi.

Rahbarning boshqaruv kompetentligiga ta'sir etuvchi tashqi omillarga quyidagilar kiradi:

1. Davlat siyosati va normativ-huquqiy baza ta'lim tizimidagi islohotlar, davlat dasturlari hamda normativ-huquqiy hujjatlar rahbar faoliyatining yo'nalishini belgilaydi. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tomonidan ishlab chiqilayotgan konsepsiyalar va me'yoriy hujjatlar rahbarlarning kasbiy faoliyatiga metodik asos yaratadi. Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi tomonidan qabul qilinadigan qonunlar va prezident farmonlari boshqaruv tizimini takomillashtirishga xizmat qiladi.
2. Rahbarlarga qo'yiladigan talablar va attestatsiya tizimi rahbarlarning malaka toifalari, attestatsiya tartibi, baholash mezonlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga rag'batlantiruvchi mexanizm sifatida namoyon bo'ladi. Attestatsiya jarayonida strategik rejalashtirish, ta'lim sifati monitoringi va innovatsion faoliyat ko'rsatkichlari muhim mezon sifatida baholanadi.
3. Oliy ta'lim muassasalari bilan hamkorlik va milliy strategiyalar oliy ta'lim muassasalari bilan hamkorlik ilmiy-metodik ta'minotni kuchaytiradi, ilmiy tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etish imkonini beradi. Milliy rivojlanish strategiyalari rahbarlardan zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini qo'llashni talab etadi.
4. Ijtimoiy-iqtisodiy muhit va jamoatchilik omillari hududning ijtimoiy-iqtisodiy sharoiti, ota-onalar bilan hamkorlik darajasi, mahalla institutining faolligi boshqaruv samaradorligiga ta'sir ko'rsatadi. Ommaviy axborot vositalari va jamoatchilik nazorati esa rahbar faoliyatining shaffofligini ta'minlaydi hamda mas'uliyat darajasini oshiradi.
5. Xalqaro tendensiyalar va global raqobat zamonaviy ta'lim makonida xalqaro baholash tizimlari muhim o'rin tutadi. Jumladan, Programme for International Student Assessment (PISA) va Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS) natijalari milliy ta'lim tizimi samaradorligini baholash mezon sifatida xizmat qilmoqda. Ushbu xalqaro baholash dasturlaridagi ko'rsatkichlar maktab rahbarlaridan strategik rejalashtirish, sifat menejmenti va natijadorlikka yo'naltirilgan boshqaruvni talab etadi.

Ta'lim tizimining samarali faoliyati va ta'lim sifatining oshishi ko'p jihatdan maktab direktorlarining malakasi va boshqaruvdagi samaradorligiga bog'liq. Maktab direktori nafaqat ta'lim muassasasining rahbari, balki uning strategik yo'nalishini belgilovchi, jamoani boshqaruvchi va o'quv jarayonlarini tashkil qiluvchi muhim shaxs hisoblanadi. Shu bois maktab direktorlarining o'zini o'zi rivojlantirishga bo'lgan intilishi va boshqaruv jarayonlarini doimiy ravishda takomillashtirib borishi

ta'lim muassasasining barqaror rivojlanishi hamda ta'lim sifatining oshishiga xizmat qiladi.

O'zini o'zi rivojlantirish bu – shaxsiy va professional sohada o'z imkoniyatlarini kengaytirish, yangi ko'nikmalarni egallash, mavjud bilimlarni chuqurlashtirish va boshqaruvdagi yondashuvlarni takomillashtirish jarayoni. Ayniqsa, ta'lim sohasida, maktab direktorlarining o'zini o'zi rivojlantirishlari nafaqat ularning shaxsiy professional o'sishiga, balki butun ta'lim muassasasining sifatiga ta'sir qiladi. O'z-o'zini rivojlantirish orqali rahbar o'z boshqaruv uslublarini yangilaydi, rahbarlik salohiyatini oshiradi, jamoa motivatsiyasini mustahkamlaydi hamda muammolarni samarali hal etish qobiliyatini kuchaytiradi.

Boshqaruvni optimallashtirish esa maktab direktorining faoliyatida muhim ahamiyatga ega. Maktabda boshqaruv jarayonlarining samaradorligi o'quvchilar ta'lim sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli boshqaruv jarayonlarini yanada mukammal va tejamkor qilish uchun yangi innovatsion yondashuvlar va strategiyalar qo'llanilishi zarur. Maktab rahbarining boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish orqali u nafaqat vaqt va resurslardan oqilona foydalanadi, balki o'quvchilarning o'rganish muhitini yaxshilashga, o'qituvchilar faoliyatini samarali boshqarishga ham erishadi. So'nggi yillarda ta'lim sohasida rahbarlik va boshqaruvga oid ilmiy tadqiqotlar soni ortib bormoqda. Ushbu tadqiqotlar maktab direktorlarining rahbarlik salohiyatini oshirish, boshqaruvdagi samaradorlikni ta'minlash va o'zini o'zi rivojlantirish usullarini aniqlashga qaratilgan. Rahbarlik ko'nikmalarini mustahkamlash, motivatsiya yaratish, strategik rejalashtirish, jamoani boshqarish va o'quv jarayonini nazorat qilish kabi jihatlar boshqaruvni yanada samarali qilishda katta rol o'ynaydi.

Innovatsion yondashuvlarning ta'lim muassasalarida qo'llanilishi rahbarlik faoliyatini tubdan o'zgartiradi. Masalan, raqamli texnologiyalarni boshqaruv jarayonlariga integratsiya qilish, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, hamda o'quv jarayonidagi yangiliklarni boshqaruvga joriy etish maktab direktorlarining ish faoliyatini sezilarli darajada samarali qiladi. Tadqiqtimiz davomida maktab direktorlarining o'zini o'zi rivojlantirish va boshqaruvni optimallashtirish yo'llarini tahlil qilganmiz. Shuningdek, tadqiqot doirasida rahbarlik salohiyatini oshirish, boshqaruv jarayonlarini samarali tashkil etish, shuningdek, innovatsion yondashuvlarni amaliyotga tatbiq etish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqilgan. Natijalar maktab direktorlarining professional o'sishiga xizmat qilishi bilan birga, ta'lim sifatini yaxshilashga ham katta hissa qo'shadi.

Maktab direktori ta'lim muassasasining boshqaruvchisi va rahbari sifatida, nafaqat tashkilotning hozirgi faoliyatini boshqaradi, balki uning kelajagini shakllantiradi. Shu sababli o'zini o'zi rivojlantirish direktor uchun doimiy va majburiy jarayon bo'lib, bu uning kasbiy malakasini oshirish, rahbarlik ko'nikmalarini takomillashtirish hamda zamon talablariga moslashish imkonini beradi (2.1-rasm).

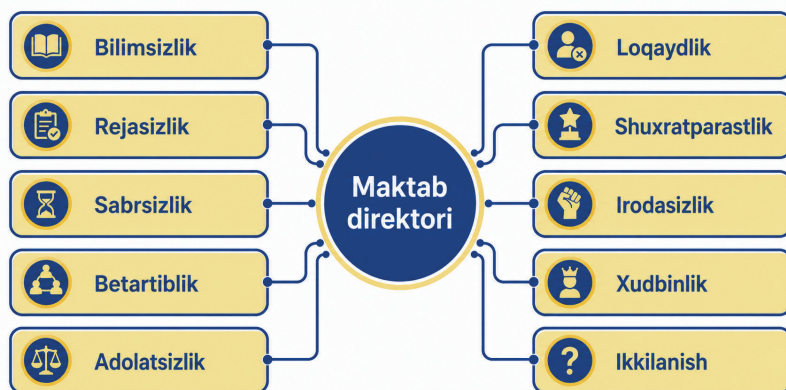
Zamonaviy ta'lim muhitida o'zgarishlar tez yuz berayotgani sababli maktab direktorlarining doimiy o'rganish va o'z ustida ishlashga bo'lgan intilishi, ayniqsa, dolzarb hisoblanadi. Global tendensiyalar ta'limni raqamlashtirish, pedagogik

innovatsiyalarni joriy etish va ta'lim sifatini yaxshilash yo'nalishlariga qaratilgan. Shu bois direktor o'zining bilimlarini yangilab borishi, boshqaruv texnologiyalaridan xabardor bo'lishi va zamonaviy rahbarlik yondashuvlarini qo'llashi kerak.



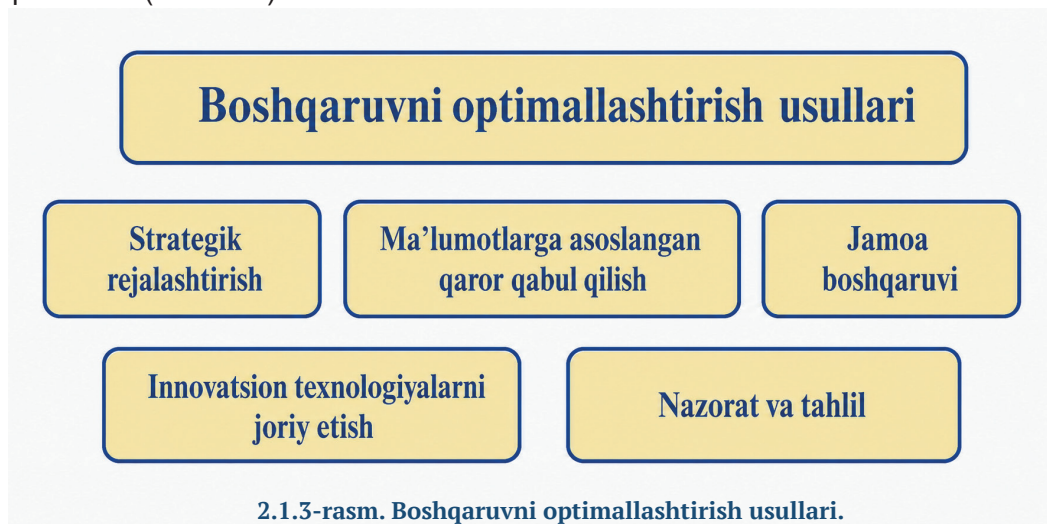
2.1-rasm. Maktab direktoriga xos muhim ijobiy jihatlar.

O'zini o'zi rivojlantirish jarayoni psixologik tayyorgarlikni, liderlik qobiliyatlarini oshirishni, motivatsiyani mustahkamlashni o'z ichiga oladi. Bu jarayonda direktor o'z kuchli va zaif tomonlarini aniqlab, kamchiliklarni bartaraf etishga harakat qiladi. Shuningdek, ta'lim sohasida o'tkaziladigan treninglar, seminarlar, malaka oshirish kurslari, hamda ilmiy-tadqiqot faoliyati orqali o'zini doimiy rivojlantirish imkoniga ega bo'ladi. O'zini o'zi rivojlantirayotgan rahbarlar nafaqat o'ziga bo'lgan ishonchni oshiradi, balki jamoa oldida ham namuna bo'la oladi. Bu esa butun maktab jamoasining ish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Bundan tashqari, o'zini o'zi rivojlantirish orqali direktor o'quvchilarning ta'lim olish jarayonini samarali boshqarishda, innovatsion metodlarni joriy qilishda va pedagogik kadrlar bilan munosabatlarni yaxshilashda yaxshiroq natijalarga erishadi. Lekin maktab direktoriga xos bo'lmagan jihatlar boshqaruvda salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin (2.2-rasm).



2.2-rasm. Maktab direktoriga xos bo'lmagan salbiy jihatlar.

Boshqaruvni optimallashtirish – boshqaruv jarayonlarini soddalashtirish, samaradorligini oshirish va resurslardan oqilona foydalanishni ta'minlash. Maktab direktorining boshqaruv faoliyatida optimallashtirish muhim ahamiyatga ega, chunki ta'lim muassasasining muvaffaqiyati uning boshqaruv tizimining barqarorligi va samaradorligiga bog'liq. Boshqaruvni optimallashtirish uchun bir qancha usullar qo'llaniladi (2.3-rasm).



2.1.3-rasm. Boshqaruvni optimallashtirish usullari.

Strategik rejalashtirish – maktabning uzoq muddatli maqsadlari va vazifalarini belgilash, resurslarni to'g'ri taqsimlash va boshqaruv faoliyatini shu rejalar asosida tashkil etish. Bu yondashuv maktabning har tomonlama rivojlanishini ta'minlaydi.

Ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish – maktab faoliyatining turli ko'rsatkichlarini, o'quv natijalarini, xodimlar va o'quvchilar fikrlarini tahlil qilib, qarorlar qabul qilish jarayonini yanada aniq va samarali qilish.

Innovatsion texnologiyalarni joriy etish – raqamli ta'lim vositalaridan foydalanish, boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish va onlayn monitoring tizimlarini yaratish.

Jamoa boshqaruvi va motivatsiya – pedagogik jamoani samarali boshqarish, xodimlarni rag'batlantirish va ularning professional rivojlanishiga ko'maklashish.

Nazorat va tahlil – o'quv jarayonlari va boshqaruv faoliyatining sifatini doimiy nazorat qilib borish va natijalar asosida zarur chora-tadbirlar ko'rish.

Ushbu usullarni to'g'ri va tizimli qo'llash maktab direktorining boshqaruv faoliyatini yanada samaraliroq qiladi va ta'lim sifatining yaxshilanishiga olib keladi.

Bugungi kunda ta'lim muassasalarida innovatsion yondashuvlarni qo'llash ta'lim sifatini oshirish va boshqaruv jarayonlarini takomillashtirishda muhim vosita hisoblanadi. Maktab direktorining innovatsion fikrlashi, yangi texnologiyalar va metodlarni joriy etishga tayyorligi boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Maktab rahbari tomonidan innovatsion yondashuvlar bir qator yo'nalishlarda amalga oshiriladi (2.4-rasm).



2.4-rasm. Innovatsion yondashuv yo'nalishlari.

Raqamli texnologiyalarni boshqaruv jarayonlariga integratsiya qilish – elektron hujjatlar aylanishi, onlayn hisobot berish, videokonferensiyalar orqali jamoa bilan muloqot qilish, masofaviy nazorat tizimlari yaratish.

Ta'lim jarayonida yangi pedagogik texnologiyalarni qo'llash – interaktiv darslar, individual ta'lim yo'nalishlarini ishlab chiqish, o'quvchilarning faolligini oshirish uchun gamifikatsiya va boshqa metodlar.

Rahbarlik va boshqaruvda ilg'or tajribalarni tatbiq etish – xalqaro standartlarga mos boshqaruv tizimlarini yaratish, malaka oshirish va yetakchilik ko'nikmalarini doimiy yangilab borish.

Ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv tizimlarini joriy etish – o'quvchilarning o'quv yutuqlarini, o'qituvchilarning faoliyatini tahlil qilish uchun maxsus platformalardan foydalanish.

Innovatsiyalar ta'lim muassasalarining samaradorligini oshirish bilan birga direktorlarning boshqaruvdagi mas'uliyatini yengillashtiradi va ularning qaror qabul qilish sifatini yaxshilaydi.

Maktab direktorining boshqaruvdagi muvaffaqiyati uning rahbarlik ko'nikmalariga bog'liq. Rahbarlik ko'nikmalari bu – jamoani boshqarish, qaror qabul qilish, muammolarni hal qilish, muloqot qilish va jamoa ruhini ko'tarish qobiliyatlari. Ushbu ko'nikmalarni mustahkamlash maktab direktorining o'zini o'zi rivojlantirish jarayonining ajralmas qismi hisoblanadi. Motivatsiya esa rahbarlik faoliyatining muhim komponentidir.

Motivatsiyalangan rahbar jamoani samarali boshqara oladi, o'qituvchilar va o'quvchilarning ishga bo'lgan qiziqishini oshiradi hamda muammolarni tez va samarali hal qilishga yordam beradi. Rahbarning o'z-o'zini motivatsiyasi uning faoliyatdagi samaradorligini, innovatsion yondashuvlarni qo'llashga tayyorligini oshiradi. Rahbarlik ko'nikmalari va yuqori motivatsiyaga ega bo'lgan direktorlar boshqaruv jarayonlarini optimallashtirishda yuqori natijalarga erishadi. Shuning

uchun maktab direktorlariga rahbarlik ko'nikmalarini doimiy ravishda rivojlantirish va o'zlarini motivatsiya qilish usullarini o'rganish tavsiya etiladi.

Maktab ta'lim tizimining asosiy bo'g'ini sifatida uning samarali faoliyati ko'p jihatdan maktab direktorining kasbiy tayyorgarligi, boshqaruv ko'nikmalari va shaxsiy fazilatlariga bog'liq. Izlanishlarimiz natijasida maktab direktorlarining o'zini o'zi rivojlantirish va boshqaruvni optimallashtirish yo'llari har tomonlama tahlil qilindi. O'rganishlar shuni ko'rsatadiki, zamonaviy maktab direktori faqatgina ma'muriy ishlarni bajaruvchi emas, balki yetakchi, innovator va strateg sifatida faoliyat yuritishi lozim.

O'zini o'zi rivojlantirish bu – direktorning shaxsiy va kasbiy salohiyatini oshirishga xizmat qiluvchi doimiy jarayon. U bilim, malaka, rahbarlik ko'nikmalari va innovatsion yondashuvlarni o'zlashtirish orqali boshqaruv jarayonini yanada samarali tashkil etadi. Shu bilan birga, boshqaruvni optimallashtirish usullarini joriy etish – strategik rejalashtirish, raqamli texnologiyalar, jamoaviy boshqaruv va samarali kommunikatsiya vositalari orqali ta'lim muassasasining umumiy faoliyatini yuksak darajaga olib chiqadi.

Ilmiy-amaliy tahlillar asosida aniqlanganki, maktab direktorining liderlik qobiliyati, mas'uliyatlilik, tashabbuskorlik, innovatsion fikrlash va halollik kabi shaxsiy fazilatlari ham muassasa rivojlanishida muhim rol o'ynaydi. Shu bois har bir direktor o'zini doimiy rivojlantirib borishi, zamonaviy boshqaruv tendensiyalarini o'rganishi va amaliyotga joriy qilishi talab etiladi.

Maktab direktorlarining o'zini o'zi rivojlantirish va boshqaruvni optimallashtirish yo'llarini yanada samarali qilish uchun quyidagi amaliy tavsiyalarni amalga oshirish muhimdir:

- doimiy malaka oshirish va rahbarlik ko'nikmalarini yangilashga yo'naltirilgan treninglar va seminarlar tashkil etish;
- boshqaruv jarayonlarida innovatsion texnologiyalar va raqamli platformalarni joriy etish;
- maktab jamoasining har bir a'zosini faol jalb qilish, ularning fikrlarini tinglash va rag'batlantirish tizimini yaratish;
- strategik rejalashtirish va maqsadlarni aniq belgilash orqali boshqaruvni tizimli va samarali tashkil etish;
- ta'lim sifatini muntazam monitoring qilish va olingan natijalar asosida zarur choralar ko'rish;

Ushbu tavsiyalar maktab direktorlarining boshqaruvdagi samaradorligini oshirish, jamoa ruhini ko'tarish va ta'lim sifatini yaxshilashga xizmat qiladi. Natijada ta'lim muassasalari o'z faoliyatida yanada barqaror va samarali bo'lib, jamiyatda o'zining ijobiy obro'sini mustahkamlaydi.

Yakuniy xulosa sifatida aytish mumkinki, maktab direktorlarining o'zini o'zi rivojlantirish va boshqaruvni optimallashtirishga qaratilgan sa'y-harakatlari nafaqat ularning shaxsiy professional o'sishiga, balki butun ta'lim muassasasining barqarorligi va ta'lim sifatining oshishiga xizmat qiladi. Bu esa, o'z navbatida, jamiyatning intellektual salohiyatini yuksaltirishda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

2.2. EMPIRIK TADQIQOTLAR ASOSIDA RAHBAR KOMPETENSIYALARINI BAHOLASH NATIJALARI

Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini aniqlash maqsadida kompleks empirik tadqiqot o'tkazildi. Tadqiqot dizayni kompetensiyaviy yondashuv va aralash metodologiya (mixed-methods) tamoyiliga asoslandi. Kompetentlikni baholash nazariy asoslari sifatida R.Boyatzisning ¹¹⁵ kompetensiya modeli, D.Bartramning "Great Eight Competencies"¹¹⁶ konsepsiyasi hamda P.Druckerning¹¹⁷ natijaga yo'naltirilgan boshqaruv g'oyalari metodologik tayanch bo'lib xizmat qildi.

Qo'llanilgan empirik metodlar:

- strukturaviy survey (Likert shkalasi asosida 5 ballik baholash);
- yarim strukturaviy suhbat;
- kuzatuv (lesson observation va boshqaruv yig'ilishlari tahlili);
- test sinovlari (normativ-huquqiy va strategik kompetensiya bo'yicha);
- portfel tahlili (strategik reja, ichki monitoring hujjatlari);
- 360° baholash (pedagoglar va ota-onalar fikri).

Mazkur tadqiqot maktab rahbarlarining kompetensiyalari va yetakchilik amaliyotlarining maktab faoliyati samaradorligiga ta'sirini o'rganishga qaratilgan. Tadqiqotda tavsifiy-korrelyatsion dizayn qo'llanilib, Qoraqalpog'iston Respublikasi, Xorazm, Qashqadaryo, Surxandaryo, Samarqand, Buxoro, Navoiy, Jizzax, Namangan, Andijon, Toshkent viloyatlari hamda Toshkent shaharlaridagi **44 nafar** respondentni so'rovdan o'tkazishda qatlamli tasodifiy tanlash usulidan foydalanildi. Ma'lumotlarni statistik tahlil qilishda T-test, Pearson R va regressiya tahlili usullaridan foydalanildi.

Ushbu tadqiqot maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalari va liderlik amaliyotlarini ularning ish faoliyatiga ta'sirini o'rganishga qaratilgan. Xususan, quyidagi jihatlar tahlil qilindi:

- respondentlarning demografik profili, ya'ni jinsi, yoshi, lavozimi, ta'lim darajasi va qaysi ma'muriy-hududiy birlikda joylashganligi, maktab rahbari sifatidagi necha yillik ish tajribaga ega ekanligini aniqlash;
- respondentlarning kompetensiya darajasi, jumladan, ta'limiy nazorat, kasbiy rivojlanish amaliyoti, hamkorik qobiliyati, resurslarni va o'zgarishlarni boshqarish, maqsadlarga erishish, jamoani muvofiqlashtirish va raqamli resurslardan foydalanish bo'yicha aniqlash;
- respondentlarning liderlik amaliyotini baholash, jumladan, yuqori samaradorlikni yaratish, tashkilotning vizion va maqsadlarini yetkazish, nizolarni boshqarish, samarali jamoa yaratish kabi yo'nalishlarda baholash;

¹¹⁵Boyatzis, R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley & Sons, New York, NY.

¹¹⁶Bartram, D. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1185–1203.

¹¹⁷Drucker, P., The Practice of Management, Harper, New York, 1954; Heinemann, London, 1955; revised edn, Butterworth-Heinemann, 2007.

- maktab rahbarlarining ish faoliyatini baholash, jumladan, strategik yetakchilik, maktab resurslarini boshqarish, o'qitish/o'rganishga e'tibor qaratish, o'zi va boshqalarni rivojlantirish, aloqalar o'rnatish kabi yo'nalishlar bo'yicha aniqlash;

- respondentlar demografik profilga ko'ra guruhlanganida maktab rahbarlarining kompetentsiyalarida sezilarli farq bor-yo'qligini tahlil qilish;

- maktab rahbarlarining kompetentsiyalari va ularning ish faoliyati o'rtasidagi sezilarli bog'liqlikni aniqlash;

- maktab rahbarlarining liderlik amaliyotlari va ularning ish faoliyati o'rtasidagi sezilarli bog'liqlikni aniqlash;

- kompetentsiyalar va liderlik amaliyotlarining maktab rahbarlarining ish faoliyatiga ta'sirini aniqlash.

Ushbu tadqiqot maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyasining rivojlanishi va ularning ish faoliyatiga ta'siri muhimligini tushunishga yordam beradi.

Tadqiqotda respondentlarning demografik profili, ya'ni jinsi, yoshi, lavozimi va maktab rahbari sifatidagi xizmat yillari ko'rib chiqildi. Maktab rahbarlarining kompetentsiyalari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Maktab rahbarlarining ta'limiy nazorat kompetensiyasi o'qituvchilarga dars rejasini tuzishda yordam berish, o'quv materiallarini tanlashda ko'maklashish va o'quvchilarning natijalarini baholashda yordam berish funksiyalarini o'z ichiga oladi. Bu kompetentsiya rahbarning pedagogik jarayonni nazorat qilish va qo'llab-quvvatlash orqali ta'lim sifatini oshirish imkoniyatini aks ettiradi.

2. Kasbiy rivojlanish amaliyoti rahbarning o'qituvchilarning kasbiy rivojlanish imkoniyatlarini yaratishi, baholashni rivojlanish vositasi sifatida qo'llashi va ularning kasbiy o'sishini rag'batlantirishini o'z ichiga oladi. Shu orqali rahbar jamoaning malaka va kompetensiyasini doimiy oshirishga hissa qo'shadi.

3. Hamkorlik qobiliyati rahbarning boshqaruv xatti-harakatlari jamoada shaxsiy namunani ko'rsatish, kelajakdagi pedagogik tendensiyalarni muhokama qilish, ishni yaxshi bajarganlarni rag'batlantirish va innovatsion yechimlar orqali jamoani qo'llab-quvvatlashni qamrab oladi. Bu kompetentsiya rahbarning ijtimoiy va kommunikativ ko'nikmalari, jamoani boshqarish va birgalikdagi qaror qabul qilish qobiliyatini ifodalaydi.

4. O'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasi rahbarning zarur o'zgarishlarga moslashuvchanlik, mijoz va o'quvchilarga yaxshiroq xizmat ko'rsatish uchun yangi yo'llar izlash, shuningdek, mavjud resurslardan samarali foydalanish funksiyalarini qamrab oladi. Bu rahbarning strategik va operatsion boshqaruv qobiliyatini ko'rsatadi.

5. Maqsadlarga erishish kompetensiyasi rahbarning ta'lim muassasasining strategik maqsadlarini aniqlash, amalga oshirish va samarali natijalarga erishish qobiliyatini aks ettiradi. Bu o'z navbatida rahbarning strategik yetakchilik va maktab operatsiyalarini boshqarish bilan bog'liq ish faoliyatiga ta'sir qiladi.

6. Jamoani muvofiqlashtirish kompetensiyasi esa rahbarning jamoani tashkil etish, ish vazifalarini muvofiqlashtirish va samarali ishlash muhitini yaratish qobiliyati. Bu kompetentsiya rahbarning "ijtimoiy va kommunikativ kompetensiyalari hamda aloqalar o'rnatish"ga bevosita ta'sir qiladi.

7. Rahbarning axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va raqamli resurslardan samarali foydalanish, ularni o'quv jarayonini va boshqaruvni optimallashtirish uchun qo'llash qobiliyatini o'z ichiga oladi. Bu kompetensiya o'qitish/o'rganishga e'tibor qaratish va o'zini va boshqalarni rivojlantirish jarayonlarini qo'llab-quvvatlaydi.

Respondentlarning jinsi bo'yicha taqsimoti shuni ko'rsatdiki, erkaklar 40 foizni, ayollar esa 60 foizni tashkil etadi. Shu bilan birga, ayollar kategoriyasi eng yuqori foizga ega bo'lib, erkaklar esa eng past foizni egallaydi. Yosh bo'yicha, 46 dan 60 yoshgacha bo'lgan guruh 53,3 foiz bilan dominant bo'lib, 25 dan 35 yoshgacha eng past foiz – 4,4 foizni tashkil etdi. Ta'lim darajasi bo'yicha bakalavr darajali maktab rahbarlari 60 foiz bilan eng yuqori ko'rsatkichni qayd etgan bo'lsa, eng past foiz – 40 foiz magistr darajasiga tegishli bo'ldi.

Maktab rahbari sifatida xizmat qilgan yillik ish tajribasi bo'yicha eng ko'p respondentlar 6 yil va undan ortiq tajribaga ega bo'lganlar bo'lib, ularning ulushi 60,2 foizni tashkil etdi. Bunga qarama-qarshi ravishda, xizmat yillari bo'yicha eng past ko'rsatkich 2 yil va undan kam xizmat qilganlar bo'lib, ulushi 15,5 foizni tashkil etdi.

Maktab rahbarlarining boshqaruv kompetentligi darajasi korrelyatsion va regressiya tahlili metodlari asosida aniqlashtirildi.

2.2-jadvalda respondentlarning ta'limiy nazorat bo'yicha kompetensiya darajasi keltirilgan. Ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, respondentlarning ta'limiy nazorat bo'yicha kompetensiya darajasi o'rtacha 4,55 ball bilan, dispersiyasi (o'rtacha qiymatdan kvadrat og'ishlarining o'rtachasi) 0,62 bo'lib, bu "juda yuqori kompetent" deb baholanishini bildiradi. Standart og'ishning nisbatan kichik bo'lishi respondentlar fikrlarining bir-biriga yaqin ekanini, ya'ni natijalar barqarorligini anglatadi.

Respondentlarning ta'limiy nazorat bo'yicha kompetensiya darajalarining o'rtacha ko'rsatkichlari.

2.2-jadval.

Ko'rsatkichlar	O'rtacha qiymat	Standart og'ish	kompetensiya darajasi
Men o'qituvchilarga darslarni samarali rejalashtirish va tashkil etishda amaliy yordam ko'rsataman.	4.56	0.58	Juda yuqori darajada
Men o'qituvchilarni o'quv materiallarini ishlab chiqish va tanlash jarayonida metodik jihatdan qo'llab-quvvatlayman.	4.44	0.69	Juda yuqori darajada
Men o'quv dasturlarini ko'rib chiqishda ishtirok etaman va ularni o'quvchilarning ehtiyojlariga moslashtirish bo'yicha takliflar beraman.	4.18	0.98	Juda yuqori darajada
Men o'qituvchilarni zamonaviy pedagogik texnologiyalar va samarali o'qitish usullaridan foydalanishga rag'batlantiraman.	4.80	0.40	Juda yuqori darajada
Men o'qituvchilarga o'quvchilarning o'quv natijalarini baholash jarayonida metodik yordam ko'rsataman.	4.76	0.43	Juda yuqori darajada
O'rtacha	4.55	0.62	Juda yuqori darajada

Izoh: 1.00 – 1.95 - juda past darajada kompetent, 1.96 – 2.95 - past darajada kompetent, 2.96 – 3.95 - yuqori darajada kompetent, 3.96 – 5.00 - juda yuqori darajada kompetent

Natija shuni ko'rsatadiki, respondentlar o'zlarini maktabdagi kompetent rahbar sifatida qabul qilmoqda. Bu respondentlarning ta'limiy nazorat jarayonidagi muhim rolini qanday anglashlarini aks ettiradi. Shu bois maktab rahbarlari nazorat jarayoniga e'tibor qaratishi muhim, chunki bu nafaqat ularning ish faoliyatiga, balki o'qituvchilarning samaradorligi va o'quvchilarning yutuqlariga bevosita ta'sir qiladi.

2.3-jadvalda respondentlarning kasbiy rivojlanish amaliyoti bo'yicha kompetensiyalar darajasi ko'rsatilgan. Ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, respondentlarning kasbiy rivojlanish amaliyoti bo'yicha kompetensiyalarining o'rtacha qiymati 4.64, standart og'ishi 0.55 ni tashkil etib, bu "Juda yuqori darajada kompetent" sifatida baholangan.

Respondentlarning kasbiy rivojlanish amaliyoti bo'yicha kompetensiya darajalarining o'rtacha ko'rsatkichlari

2.3-jadval.

Ko'rsatkichlar	O'rtacha qiymat	Standart og'ish	kompetentsiya darajasi
Men maktabda o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishiga yo'naltirilgan nazorat va boshqaruv faoliyatini tizimli ravishda amalga oshiraman.	4.62	0.49	Juda yuqori darajada
Men o'qituvchilarning kasbiy resurslar hamda o'quv infratuzilmasidan samarali foydalanishiga ko'maklashaman.	4.62	0.58	Juda yuqori darajada
Men o'qituvchilarning kasbiy o'sishi va professional rivojlanishini rag'batlantiraman.	4.78	0.42	Juda yuqori darajada
Men o'qituvchilarning faoliyatini baholashda, asosan, ularning sinfdagi pedagogik faoliyatiga tayanaman.	4.56	0.62	Juda yuqori darajada
Men o'qituvchilarning kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash va ular uchun individual rivojlanish yo'nalishlarini belgilashga e'tibor qarataman.	4.60	0.62	Juda yuqori darajada
O'rtacha	4.64	0.55	Juda yuqori darajada

Izoh: 1.00 – 1.95 - juda past darajada kompetent, 1.96 – 2.95 - past darajada kompetent, 2.96 – 3.95 - yuqori darajada kompetent, 3.96 – 5.00 - juda yuqori darajada kompetent

Ushbu natija maktab ma'muriyati tomonidan o'qituvchilarni kasbiy rivojlanishga faol rag'batlantirish zarurligini ko'rsatadi. Bu nafaqat o'quvchilarning ta'lim natijalarini yaxshilashga, balki o'qituvchilarning samaradorligi va mehnat faoliyati sifatini oshirishga ham xizmat qiladi. Ayniqsa, kasbiy o'sish va professional rivojlanishni rag'batlantirish, tizimli boshqaruv va o'qituvchilarning individual ehtiyojlarini aniqlash kabi yo'nalishlar respondentlar tomonidan eng yuqori baholangan. Bu esa maktab rahbarlarining o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi va pedagogik faoliyatini samarali qo'llab-quvvatlashga katta ahamiyat berayotganini anglatadi.

Respondentlarning hamkorlik bo'yicha kompetensiya darajalarining o'rtacha ko'rsatkichlari.

2.4-jadval.

Ko'rsatkichlar	O'rtacha qiymat	Standart og'ish	kompetentsiya darajasi
Men o'qituvchilar, o'quvchilar hamda men bilan ishlaydigan barcha shaxslar o'rtasida hamkorlikka asoslangan ijobiy munosabatlarni rivojlantiraman.	4.84	0.42	Juda yuqori darajada
Men o'qituvchilar, o'quvchilar va men bilan ishlaydigan shaxslarni bajarilgan ishlar natijasi uchun ochiq va tizimli ravishda rag'batlantiraman.	4.67	0.52	Juda yuqori darajada
Men o'z vaqtim va kuchimni o'qituvchilar, o'quvchilar hamda men bilan ishlaydigan shaxslarning kelishilgan tamoyillar va belgilangan standartlarga rioya etishini ta'minlashga qarataman.	4.58	0.66	Juda yuqori darajada
Men o'qituvchilar, o'quvchilar va men bilan ishlaydigan shaxslarni ish faoliyatini yangi, innovatsion va samarali usullar asosida amalga oshirishga undayman.	4.78	0.47	Juda yuqori darajada
Men jamoa a'zolari o'rtasida ochiq muloqot va o'zaro ishonch muhitini shakllantirishga alohida e'tibor qarataman.	4.78	0.42	Juda yuqori darajada
O'rtacha	4.73	0.50	Juda yuqori darajada

Izoh: 1.00 – 1.95 - juda past darajada kompetent, 1.96 – 2.95 - past darajada kompetent, 2.96 – 3.95 - yuqori darajada kompetent, 3.96 – 5.00 - juda yuqori darajada kompetent

2.4-jadvalda respondentlarning hamkorlik bo'yicha kompetensiyalar darajasi ko'rsatilgan. Ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, respondentlarning kasbiy rivojlanish amaliyoti bo'yicha kompetensiyalarining o'rtacha qiymati 4.73, standart og'ishi 0.50 ni tashkil etib, bu "Juda yuqori darajada kompetent" sifatida baholangan.

Alohida ko'rsatkichlar kesimida tahlil qilinganda, eng yuqori natija "hamkorlikka asoslangan ijobiy munosabatlarni rivojlantirish" bandi bo'yicha qayd etildi ($M = 4,84$; $SD = 0,42$). Bu respondentlar o'qituvchi, o'quvchi va boshqa hamkor subyektlar bilan o'zaro hurmat va ijobiy psixologik muhitni shakllantirishga alohida e'tibor qaratayotganini tasdiqlaydi. Standart og'ishning nisbatan past ko'rsatkichi fikrlarning barqaror va bir-biriga yaqin ekanligini anglatadi.

"Ish natijasi uchun ochiq va tizimli rag'batlantirish" ko'rsatkichi bo'yicha o'rtacha qiymat $M = 4,67$; $SD = 0,52$ ni tashkil etdi. Ushbu natija yuqori darajada bo'lsa-da, ayrim respondentlar orasida bu yo'nalishda farqlar mavjudligini ko'rsatadi. Bu holat rag'batlantirish mexanizmlarining barcha ishtirokchilar tomonidan bir xil darajada amalga oshirilmayotganini anglatishi mumkin.

"Kelishilgan tamoyillar va belgilangan standartlarga rioya etish" bandi bo'yicha nisbatan pastroq o'rtacha ko'rsatkich kuzatildi ($M = 4,58$; $SD = 0,66$). Standart og'ishning yuqoriroq qiymati respondentlar fikrlarida tafovut mavjudligini ko'rsatadi. Mazkur natija hamkorlik jarayonida me'yoriy yondashuv va kelishilgan qoidalarga rioya qilish mexanizmlarini yanada takomillashtirish zarurligini bildiradi.

“Ish faoliyatini innovatsion va samarali usullar asosida amalga oshirish” ($M = 4,78$; $SD = 0,47$) hamda “ochiq muloqot va o‘zaro ishonch muhitini shakllantirish” ($M = 4,78$; $SD = 0,42$) ko‘rsatkichlari ham yuqori natijalarni qayd etdi. Bu respondentlarda zamonaviy pedagogik yondashuvlar, hamkorlikka asoslangan boshqaruv va kommunikativ madaniyat shakllanganini ko‘rsatadi.

Umuman olganda, empirik ma’lumotlar respondentlarning hamkorlik kompetensiyasi yuqori darajada rivojlanganini, ayniqsa, ijobiy munosabatlar va o‘zaro ishonch muhitini yaratish yo‘nalishida sezilarli yutuqlarga erishilganini ko‘rsatdi. Shu bilan birga, kelishilgan standartlarga rioya qilish va rag‘batlantirish tizimini yanada tizimlashtirish bo‘yicha maqsadli chora-tadbirlarni amalga oshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Respondentlarning resurslarni boshqarish bo‘yicha kompetensiya darajalarining o‘rtacha ko‘rsatkichlari.

2.5-jadval.

Ko‘rsatkichlar	O‘rtacha qiymat	Standart og‘ish	kompetentsiya darajasi
Men moddiy, moliyaviy va inson resurslari inventarizatsiyasini o‘quv rahbarlari, metodik birlashma rahbarlari hamda jamoa manfaatdor tomonlari bilan hamkorlikda muntazam amalga oshiraman.	4.60	0.62	Juda yuqori darajada
Men rejalashtirish va resurslarni dasturlash jarayonlari bo‘yicha muntazam va ochiq muloqotni ta’minlayman.	4.47	0.63	Juda yuqori darajada
Men jamoa ishtirokida ishlab chiqilgan resurslarni boshqarish tizimini qo‘llab-quvvatlayman va uning orqali manfaatdor tomonlarning resurslardan maqbul, samarali va maqsadga muvofiq foydalanishini ta’minlayman.	4.53	0.63	Juda yuqori darajada
Men resurslarni boshqarish bo‘yicha muntazam monitoring, baholash va hisobot jarayonlarini o‘quv rahbarlari, fasilitatorlar va jamoa manfaatdor tomonlari bilan hamkorlikda muntazam amalga oshiraman.	4.56	0.59	Juda yuqori darajada
Men resurs boshqaruvini yaxshilash va mustahkamlash uchun tarmoqlararo va sheriklik aloqalarini rivojlantiruvchi boshqaruv mexanizmlaridan faol foydalanaman.	4.49	0.55	Juda yuqori darajada
O‘rtacha	4.53	0.60	Juda yuqori darajada

Izoh: 1.00–1.95 - juda past darajada kompetent, 1.96–2.95 - past darajada kompetent, 2.96–3.95 - yuqori darajada kompetent, 3.96–5.00 - juda yuqori darajada kompetent

2.5-jadvalda respondentlarning resurslarni boshqarish bo‘yicha kompetensiyalar darajasi ko‘rsatilgan. Ma’lumotlar shuni ko‘rsatadiki, respondentlarning kasbiy rivojlanish amaliyoti bo‘yicha kompetensiyalarining o‘rtacha qiymati 4.53, standart og‘ishi 0.60 ni tashkil etib, bu “Juda yuqori darajada kompetent” sifatida baholangan.

Tahlil natijalariga ko‘ra, eng yuqori o‘rtacha ko‘rsatkich ($M = 4.60$; $SD = 0.62$) “moddiy, moliyaviy va inson resurslari inventarizatsiyasini manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikda muntazam amalga oshirish” indikatorida qayd etilgan. Bu natija ta’lim tashkilotlarida resurslarni hisobga olish va ularni samarali boshqarish mexanizmlari rivojlanganligini ko‘rsatadi.

“Resurslarni boshqarish bo'yicha monitoring, baholash va hisobot jarayonlarini amalga oshirish” indikatorida o'rtacha qiymat $M = 4.56$, standart og'ish esa $SD = 0.59$ ni tashkil etgan. Mazkur natija respondentlarning resurslarni boshqarish jarayonida nazorat va tahlil mexanizmlaridan faol foydalanishini ko'rsatadi.

Jamoaviy boshqaruvga oid indikator – “jamo'a ishtirokida ishlab chiqilgan resurslarni boshqarish tizimini qo'llab-quvvatlash” ko'rsatkichi $M = 4.53$; $SD = 0.63$ bo'lib, respondentlarning jamoaviy hamkorlik asosida boshqaruv faoliyatini tashkil etish kompetensiyasi yuqori ekanini tasdiqlaydi.

“Rejalashtirish va resurslarni dasturlash jarayonlarida ochiq muloqotni ta'minlash” indikatorida $M = 4.47$; $SD = 0.63$ ko'rsatkichi kuzatilgan. Ushbu indikator jadvaldagi eng past o'rtacha qiymatga ega bo'lsa-da, u ham juda yuqori darajadagi kompetensiya toifasiga kiradi.

“Resurs boshqaruvini takomillashtirish uchun tarmoqlararo va sheriklik aloqalarini rivojlantirish” indikatorida $M = 4.49$; $SD = 0.55$ natijasi qayd etilgan. Standart og'ishning nisbatan past bo'lishi respondentlar fikrlarining yuqori darajada bir xil ekanligini ko'rsatadi.

Standart og'ish ko'rsatkichlari 0.55–0.63 oralig'ida bo'lib, bu respondentlar javoblari o'rtasida katta tafovut mavjud emasligini bildiradi. Statistik jihatdan bu natijalar ma'lumotlarning barqarorligi va ishonchligini ko'rsatadi.

2.6-jadvalda respondentlarning o'zgarishlarni boshqarish bo'yicha kompetensiyalar darajasi ko'rsatilgan. Ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, respondentlarning kasbiy rivojlanish amaliyoti bo'yicha kompetensiyalarining o'rtacha qiymati 4.69, standart og'ishi 0.58 ni tashkil etib, bu “Juda yuqori darajada kompetent” sifatida baholangan.

Respondentlarning o'zgarishlarni boshqarish bo'yicha kompetensiya darajalarining o'rtacha ko'rsatkichlari.
2.6-jadval.

Ko'rsatkichlar	O'rtacha qiymat	Standart og'ish	kompetentsiya darajasi
Men xodimlarda moslashuvchanlik va o'zgarishlarga tayyorlik kompetensiyalarini shakllantirishni faol rag'batlantiraman.	4.73	0.54	Juda yuqori darajada
Men xodimlarning o'zgarishlarni faqat yuqoridan bosim natijasida sodir bo'ladi, deb qabul qilmasligini ta'minlayman.	4.56	0.72	Juda yuqori darajada
Men pedagog va xodimlarni ta'lim xizmatlari sifatini oshirish maqsadida yangi yondashuvlar, innovatsion usullar va samarali yechimlarni izlashga rag'batlantiraman.	4.73	0.45	Juda yuqori darajada
Men xodimlarning maktab faoliyatida yuz berayotgan o'zgarishlar, ularning sabablari va kutilayotgan natijalar haqida o'z vaqtida, aniq va ishonchli axborot bilan ta'minlanishini ta'minlayman.	4.76	0.43	Juda yuqori darajada
Men o'zgarishlar jarayonida xodimlarning xavotirlari, ehtiyojlari va muammolarini inobatga olgan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilaman.	4.67	0.74	Juda yuqori darajada
O'rtacha	4.69	0.58	Juda yuqori darajada

Izoh: 1.00 – 1.95 - juda past darajada kompetent, 1.96 – 2.95 - past darajada kompetent, 2.96 – 3.95 - yuqori darajada kompetent, 3.96 – 5.00 - juda yuqori darajada kompetent

Tahlil natijalariga ko'ra, eng yuqori ko'rsatkich xodimlarni o'zgarishlar sabablari va kutilayotgan natijalari haqida o'z vaqtida, aniq va ishonchli axborot

bilan ta'minlash indikatorida kuzatilgan ($M = 4.76$; $SD = 0.43$). Bu holat ta'lim tashkilotlarida o'zgarishlarni boshqarishda axborot ochiqligi va kommunikatsiya muhim o'rin tutishini ko'rsatadi.

Shuningdek, xodimlarda moslashuvchanlik va o'zgarishlarga tayyorlik kompetensiyalarini shakllantirish hamda innovatsion yondashuvlar va samarali yechimlarni izlashga rag'batlantirish indikatorlari $M = 4.73$ ko'rsatkich bilan yuqori baholangan. Bu respondentlar tomonidan yangiliklarni qo'llab-quvvatlash va innovatsion faoliyatni rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilayotganini anglatadi.

Nisbatan pastroq ko'rsatkich o'zgarishlar faqat yuqoridan bosim orqali amalga oshiriladi degan qarashni bartaraf etish indikatorida kuzatilgan ($M = 4.56$; $SD = 0.72$), biroq u ham juda yuqori kompetensiya darajasiga kiradi.

Umuman olganda, empirik tahlil natijalari respondentlarning o'zgarishlarni boshqarish, xodimlarni innovatsion faoliyatga jalb etish hamda tashkilotda moslashuvchan boshqaruv muhitini shakllantirish bo'yicha yuqori darajadagi boshqaruv kompetensiyalariga ega ekanligini ko'rsatadi.

2.7-jadvalda respondentlarning maqsadga erishish bo'yicha kompetensiyalar darajasi ko'rsatilgan. Ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, respondentlarning kasbiy rivojlanish amaliyoti bo'yicha kompetensiyalarining o'rtacha qiymati 4.57, standart og'ishi 0.61 ni tashkil etib, bu "Juda yuqori darajada kompetent" sifatida baholangan.

Respondentlarning maqsadga erishish bo'yicha kompetensiya darajalarining o'rtacha ko'rsatkichlari.

2.7-jadval.

Ko'rsatkichlar	O'rtacha qiymat	Standart og'ish	kompetensiya darajasi
Men alohida xodimlar va jamoalarning maqsadlarini aniqlayman hamda ularni maktabning umumiy strategik maqsadlari bilan uyg'unlashtiraman.	4.51	0.55	Juda yuqori darajada
Men xodimlar va jamoalardan rivojlanishga undovchi, erishish qiyin bo'lsa-da, aniq va o'lchab bo'ladigan maqsadlarga intilishni kutaman.	4.53	0.63	Juda yuqori darajada
Men har bir xodim maktabning maqsadlari va ustuvor yo'nalishlarini to'liq tushunishini ta'minlayman.	4.64	0.57	Juda yuqori darajada
Men shaxslar va jamoalarning faoliyatini belgilangan maqsadlarga erishish natijalariga ko'ra baholayman hamda ularni belgilangan tartibda rag'batlantiraman.	4.60	0.62	Juda yuqori darajada
Men shaxslar, jamoalar va bo'limlar darajasidagi maqsadlarning o'zaro muvofiqligi va uzviyligini ta'minlashga intilaman.	4.56	0.69	Juda yuqori darajada
O'rtacha	4.57	0.61	Juda yuqori darajada

Izoh: 1.00 –1.95 - juda past darajada kompetent, 1.96 –2.95 - past darajada kompetent, 2.96 –3.95 - yuqori darajada kompetent, 3.96 –5.00 - juda yuqori darajada kompetent

Tahlil natijalariga ko'ra, eng yuqori ko'rsatkich "har bir xodim maktabning maqsadlari va ustuvor yo'nalishlarini to'liq tushunishini ta'minlash" indikatorida kuzatilgan ($M = 4.64$; $SD = 0.57$). Bu respondentlarning xodimlarni maqsadlar

bilan uyg'unlashtirish va strategik yo'nalishlarni to'liq tushuntirish bo'yicha yuqori kompetensiyaga ega ekanini bildiradi.

Shuningdek, xodimlar va jamoalarning faoliyatini belgilangan maqsadlarga erishish natijalariga ko'ra baholash va rag'batlantirish ($M = 4.60$; $SD = 0.62$) hamda shaxslar va jamoalarning maqsadlarining uzviyligini ta'minlash ($M = 4.56$; $SD = 0.69$) ko'rsatkichlari ham yuqori baholangan. Bu holatlar respondentlarning maqsadga erishish jarayonini tizimli va samarali tashkil etish qobiliyatini ko'rsatadi.

Umuman olganda, empirik tahlil natijalari respondentlarning maqsadlarni aniqlash, ularni strategik yo'nalishlar bilan uyg'unlashtirish va xodimlar faoliyatini natijaga yo'naltirish bo'yicha yuqori darajadagi kompetensiyalarga ega ekanligini tasdiqlaydi. Bu esa ta'lim tashkilotlarida maqsadli boshqaruv tizimining samarali ishlashini ta'minlaydi.

2.8-jadvalda respondentlarning jamoani muvofiqlashtirish bo'yicha kompetensiyalar darajasi ko'rsatilgan. Ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, respondentlarning kasbiy rivojlanish amaliyoti bo'yicha kompetensiyalarining o'rtacha qiymati 4.76, standart og'ishi 0.47 ni tashkil etib, bu "Juda yuqori darajada kompetent" sifatida baholangan.

Respondentlarning jamoani muvofiqlashtirish bo'yicha kompetensiya darajalarining o'rtacha ko'rsatkichlari.

2.8-jadval.

Ko'rsatkichlar	O'rtacha qiymat	Standart og'ish	kompetensiya darajasi
Men jamoalarda vazifalarni samarali bajarish uchun zarur vakolatlar va resurslar bilan ta'minlayman.	4.67	0.52	Juda yuqori darajada
Men xodimlar bir-birining individual kuchli jihatlari va professional salohiyatidan samarali foydalanishini rag'batlantiraman.	4.69	0.60	Juda yuqori darajada
Men xodimlarga ish jarayonida o'z g'oyalari, tashabbuslari va ishtiroki orqali qarorlar qabul qilishga ta'sir ko'rsatish imkoniyatini yarataman.	4.71	0.59	Juda yuqori darajada
Men pedagoglar va xodimlarni hamkorlikda ishlash madaniyatini shakllantiraman.	4.84	0.37	Juda yuqori darajada
Men maktabda barcha darajadagi rahbarlarning yagona jamoa sifatida hamkorlikda ishlashini ta'minlayman.	4.91	0.29	Juda yuqori darajada
O'rtacha	4.76	0.47	Juda yuqori darajada

Izoh: 1.00 – 1.95 - juda past darajada kompetent, 1.96 – 2.95 - past darajada kompetent, 2.96 – 3.95 - yuqori darajada kompetent, 3.96 – 5.00 - juda yuqori darajada kompetent

Tahlil natijalariga ko'ra, eng yuqori ko'rsatkich "maktabda barcha darajadagi rahbarlarning yagona jamoa sifatida hamkorlikda ishlashini ta'minlash" indikatorida kuzatilib ($M = 4.91$; $SD = 0.29$), bu respondentlarning jamoaviy boshqaruv va hamkorlikni tashkil etish bo'yicha kompetensiyasi yuqori darajada ekanini ko'rsatadi. Shuningdek, pedagoglar va xodimlarda hamkorlik madaniyatini shakllantirish ko'rsatkichi ham yuqori natija qayd etgan ($M = 4.84$; $SD = 0.37$).

Xodimlarning qaror qabul qilish jarayonida faol ishtirokini ta'minlash ($M = 4.71$; $SD = 0.59$), ularning individual salohiyatidan samarali foydalanishni rag'batlantirish

($M = 4.69$; $SD = 0.60$) hamda jamoalarni zarur vakolat va resurslar bilan ta'minlash ($M = 4.67$; $SD = 0.52$) ko'rsatkichlari ham yuqori darajada baholangan.

Umuman olganda, empirik tahlil natijalari respondentlarda jamoani muvofiqlashtirish, hamkorlik muhitini yaratish hamda xodimlarning professional salohiyatidan samarali foydalanish bo'yicha yuqori boshqaruv kompetensiyalari shakllanganini ko'rsatadi. Bu esa ta'lim tashkilotlarida jamoaviy boshqaruv va hamkorlik madaniyati samarali yo'lga qo'yilganini tasdiqlaydi.

2.9-jadvalda respondentlarning o'zgarishlarni boshqarish bo'yicha kompetensiyalar darajasi ko'rsatilgan. Ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, respondentlarning kasbiy rivojlanish amaliyoti bo'yicha kompetensiyalarining o'rtacha qiymati 4.49, standart og'ishi 0.70 ni tashkil etib, bu "Juda yuqori darajada kompetent" sifatida baholangan.

Respondentlarning raqamli texnologiyalar bo'yicha kompetensiya darajalarining o'rtacha ko'rsatkichlari.

2.9-jadval.

Ko'rsatkichlar	O'rtacha qiymat	Standart og'ish	kompetensiya darajasi
Men ta'lim olishning turli formatlarini joriy etaman, jumladan video-telekonferensiyalar, virtual uchrashuvlar va masofaviy darslardan samarali foydalanishni ta'minlayman.	4.27	0.89	Juda yuqori darajada
Men moslashuvchan ta'lim jadvali, jamlangan vaqt (banked time), shuningdek maktabdan oldin va keyin tashkil etiladigan ta'lim imkoniyatlarini qo'llab-quvvatlayman va rivojlantiraman.	4.38	0.89	Juda yuqori darajada
Men raqamli texnologiyalar yordamida o'quvchilar uchun qo'shimcha va muqobil ta'lim imkoniyatlarini yaratishni tashkil qilaman.	4.40	0.72	Juda yuqori darajada
Men qo'shimcha ta'lim imkoniyatlarini kengaytirish maqsadida texnologik vositalar va raqamli resurslardan innovatsion va maqsadga muvofiq foydalanishni namoyon etaman.	4.62	0.58	Juda yuqori darajada
Men pedagoglar va xodimlarni raqamli texnologiyalarni ta'lim jarayoniga samarali integratsiya qilishga rag'batlantiraman va metodik qo'llab-quvvatlayman.	4.80	0.40	Juda yuqori darajada
O'rtacha	4.49	0.70	Juda yuqori darajada

Izoh: 1.00 – 1.95 - juda past darajada kompetent, 1.96 – 2.95 - past darajada kompetent, 2.96 – 3.95 - yuqori darajada kompetent, 3.96 – 5.00 - juda yuqori darajada kompetent

Tahlil natijalariga ko'ra eng yuqori ko'rsatkich "pedagoglar va xodimlarni raqamli texnologiyalarni ta'lim jarayoniga samarali integratsiya qilishga rag'batlantirish va metodik qo'llab-quvvatlash" indikatorida kuzatilgan ($M = 4.80$; $SD = 0.40$). Bu holat respondentlarning raqamli texnologiyalarni boshqaruv va pedagogik jarayonlarga joriy etishda yuqori kompetensiyaga ega ekanligini ko'rsatadi.

Shuningdek, qo'shimcha ta'lim imkoniyatlarini yaratish va texnologik resurslardan innovatsion foydalanish ko'rsatkichlari ham yuqori baholangan ($M = 4.62$; $SD = 0.58$), bu respondentlarning raqamli vositalardan maqsadga muvofiq va samarali foydalanishini bildiradi.

Nisbatan pastroq, lekin baribir yuqori kompetensiyaga ega indikatorlar video-telekonferensiyalar, virtual uchrashuvlar va masofaviy darslardan foydalanish ($M = 4.27$; $SD = 0.89$) hamda moslashuvchan ta'lim formatlarini qo'llab-quvvatlash ($M = 4.38$; $SD = 0.89$) ko'rsatkichlaridir. Standart og'ishning yuqoriroq bo'lishi respondentlarning ushbu indikator bo'yicha fikrlarida biroz farq mavjudligini bildiradi.

Umuman olganda, empirik tahlil natijalari respondentlarning raqamli texnologiyalarni ta'lim jarayoniga integratsiya qilish, innovatsion vositalardan foydalanish va pedagoglarni rag'batlantirish bo'yicha yuqori darajadagi kompetensiyalarga ega ekanligini ko'rsatadi. Bu esa maktablarda zamonaviy texnologiyalardan samarali foydalanishni ta'minlash va ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Maktab rahbarlarining kompetensiyalaridagi sezilarli farqni demografik profil bo'yicha tekshirish:

2.10-jadval maktab rahbarlarining faoliyatidagi sezilarli farqni ularning demografik profili (jins, yosh, lavozim, ta'lim darajasi va qaysi ma'muriy-hududiy birlikda joylashganligi va maktab rahbari sifatidagi necha yillik ish tajribasi) bo'yicha guruhlanganida ko'rsatadi.

Tahliliy ma'lumotlar shuni ko'rsatdiki, respondentlarning ta'limiy nazorat, kasbiy rivojlanish amaliyoti, hamkorik qobiliyati, resurslarni va o'zgarishlarni boshqarish, maqsadlarga erishish, jamoani muvofiqlashtirish va raqamli resurslardan foydalanish bo'yicha kompetensiyalarida demografik profili bo'yicha sezilarli farq mavjud.

Natijalar shuni ko'rsatadiki, p -qiymat = 0.000, bu esa nol gipotezani rad etishimiz kerakligini bildiradi.

Ya'ni demografik profilga ko'ra maktab rahbarlarining kompetensiyalarida sezilarli farqlar mavjud.

Maktab rahbarlarining kompetensiyalaridagi sezilarli farqni demografik profil bo'yicha empirik tahlili.

Tadqiqotda maktab rahbarlarining kompetensiyalaridagi farqlarni aniqlash maqsadida demografik omillar (jins, yosh, lavozim, ta'lim darajasi, joylashuvi, ish tajribasi) kesimida statistik tahlil amalga oshirildi. Sezilarli farq mavjudligi $p < 0,05$ mezonni asosida baholandi.

Natijalar shuni ko'rsatdiki, jins omili ta'limiy nazorat ($p = 0,001$), kasbiy rivojlanish amaliyoti ($p = 0,007$), hamkorlik qobiliyati ($p = 0,01$) hamda o'zgarishlarni boshqarish ($p = 0,006$) kompetensiyalarida statistik jihatdan ahamiyatli farqni yuzaga keltirgan. Biroq resurslarni boshqarish ($p = 0,29$), maqsadlarga erishish ($p > 0,05$), jamoani muvofiqlashtirish ($p = 0,9$) va raqamli resurslardan foydalanish ($p = 0,08$) yo'nalishlarida sezilarli tafovut aniqlanmadi. Mazkur natija ayrim boshqaruv va pedagogik kompetensiyalar jinsiy xususiyatlar bilan bog'liq holda namoyon bo'lishi mumkinligini ko'rsatadi.

Yosh ko'rsatkichi ta'limiy nazorat ($p = 0,001$), kasbiy rivojlanish ($p = 0,002$), hamkorlik qobiliyati ($p = 0,02$), o'zgarishlarni boshqarish ($p = 0,001$) hamda maqsadlarga erishish ($p = 0,002$) kompetensiyalarida sezilarli farqni ko'rsatdi. Shu

Maktab rahbarlarining kompetensiyalaridagi sezilarli farqni
demografik profil bo'yicha tekshirish.

2.10-jadval.

Profil	Maktab rahbarlarining kompetensiyalari																							
Kompetensiyalar sub-o'lechlari	Ta'limiy nazorat			Kasbiy rivojlanish amaliyoti			Hamkorlik qobiliyati			Resurslarni boshqarish			O'zgarishlarni boshqarish			Maqsadlarga erishish			Jamoani muvofiq lashtirish			Raqamli resurslardan foydalanish		
	t-qiyimat	P-qiyimat	H ₀ (nol gipoteza)	t-qiyimat	P-qiyimat	H ₀ (nol gipoteza)	t-qiyimat	P-qiyimat	H ₀ (nol gipoteza)	t-qiyimat	P-qiyimat	H ₀ (nol gipoteza)	t-qiyimat	P-qiyimat	H ₀ (nol gipoteza)	t-qiyimat	P-qiyimat	H ₀ (nol gipoteza)	t-qiyimat	P-qiyimat	H ₀ (nol gipoteza)	t-qiyimat	P-qiyimat	H ₀ (nol gipoteza)
O'zgaruvchilar	3.9	0.001	Rad etildi	2.7	0.007	Rad etildi	2.4	0.01	Rad etildi	1.05	0.29	Rad etilmadi	2.8	0.006	Rad etildi	2.5	0.01	Rad etilmadi	-0.05	0.95	Rad etilmadi	1.75	0.08	Rad etilmadi
Jins																								
yosh	3.3	0.001	Rad etildi	3.2	0.002	Rad etildi	2.4	0.02	Rad etildi	1.13	0.26	Rad etilmadi	3.4	0.001	Rad etildi	3.1	0.002	Rad etilmadi	0.9	0.37	Rad etilmadi	0.54	0.6	Rad etilmadi
lavozim	1	0.33	Rad etilmadi	0.4	0.68	Rad etilmadi	0.1	0.96	Rad etilmadi	0.54	0.59	Rad etilmadi	1.2	0.25	Rad etilmadi	0.6	0.55	Rad etilmadi	0.5	0.62	Rad etilmadi	0.56	0.58	Rad etilmadi
ta'lim darajasi	2.5	0.01	Rad etildi	2.5	0.01	Rad etildi	2.4	0.02	Rad etildi	1.97	0.05	Rad etilmadi	3.4	0.001	Rad etildi	3.3	0.001	Rad etildi	0.05	0.95	Rad etilmadi	3.51	0.001	Rad etildi
Joylashuvi	1.8	0.07	Rad etilmadi	1	0.32	Rad etilmadi	0.8	0.45	Rad etilmadi	2.3	0.02	Rad etildi	1.8	0.08	Rad etilmadi	2.6	0.01	Rad etildi	1.7	0.08	Rad etilmadi	4.7	0.001	Rad etildi
ish tajribasi	3.6	0.001	Rad etildi	1.8	0.07	Rad etilmadi	3.5	0.001	Rad etildi	1.6	0.1	Rad etilmadi	2.3	0.02	Rad etildi	2.1	0.03	Rad etildi	1	0.3	Rad etilmadi	1.9	0.07	Rad etilmadi

Izoh: Sezilarli farq mavjud bo'lsa, p-qiyamat < 0.05.
H₀ (nol gipoteza) rad etiladi, agar sezilarli bo'lsa; H₀ qabul qilinadi, agar sezilarli bo'lmasa.

bilan birga, resurslarni boshqarish ($p = 0,26$), jamoani muvofiqlashtirish ($p = 0,37$) va raqamli resurslardan foydalanish ($p = 0,6$) yo'nalishlarida statistik ahamiyatli farq kuzatilmadi. Bu yosh ortishi bilan boshqaruv tajribasi va strategik yondashuv rivojlanishini tasdiqlaydi.

Lavozim bo'yicha deyarli barcha kompetensiyalarda $p > 0,05$ natija qayd etildi. Bu maktab rahbarlari o'rtasida egallab turgan lavozim kompetensiyalar darajasiga sezilarli ta'sir ko'rsatmasligini anglatadi. Demak, rahbarlik faoliyatida kompetensiyalar ko'proq individual tajriba va malakaga bog'liq.

Ta'lim darajasi ta'limiy nazorat ($p = 0,01$), kasbiy rivojlanish ($p = 0,01$), hamkorlik qobiliyati ($p = 0,02$), o'zgarishlarni boshqarish ($p = 0,001$), maqsadlarga erishish ($p < 0,001$) hamda raqamli resurslardan foydalanish ($p < 0,001$) kompetensiyalarida sezilarli farqni yuzaga keltirdi. Resurslarni boshqarish ($p = 0,05$) chegaraviy ahamiyat kasb etgan bo'lsa, jamoani muvofiqlashtirish ($p = 0,9$) bo'yicha farq aniqlanmadi. Ushbu natija oliy va qo'shimcha ta'lim bosqichlari rahbarlik kompetensiyalarining rivojlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatishini tasdiqlaydi.

Hududiy joylashuv resurslarni boshqarish ($p = 0,02$), maqsadlarga erishish ($p = 0,01$) va raqamli resurslardan foydalanish ($p < 0,01$) kompetensiyalarida sezilarli farqni ko'rsatdi. Bu infratuzilma va moddiy-texnik baza imkoniyatlari bilan bog'liq omillar mavjudligini anglatadi. Boshqa yo'nalishlarda sezilarli tafovut aniqlanmadi.

Ish tajribasi ta'limiy nazorat ($p = 0,001$), hamkorlik qobiliyati ($p = 0,001$), o'zgarishlarni boshqarish ($p = 0,02$) va maqsadlarga erishish ($p = 0,03$) kompetensiyalarida sezilarli farqni yuzaga keltirdi. Resurslarni boshqarish ($p = 0,1$), jamoani muvofiqlashtirish ($p = 0,3$) va raqamli resurslardan foydalanish ($p = 0,07$) ko'rsatkichlarida statistik ahamiyatli farq aniqlanmadi. Bu natija tajriba ortishi bilan strategik va kommunikativ kompetensiyalar mustahkamlanishini ko'rsatadi.

Empirik natijalar maktab rahbarlarining kompetensiyalari demografik omillar ta'sirida turlicha shakllanishini ko'rsatdi. Ayniqsa, yosh, ta'lim darajasi va ish tajribasi ko'rsatkichlari ko'plab kompetensiyalar bo'yicha sezilarli farqni yuzaga keltirdi. Lavozim omilining ta'siri esa minimal darajada ekanligi aniqlandi.

Mazkur natijalar maktab rahbarlari uchun malaka oshirish dasturlarini ishlab chiqishda differensial yondashuvni qo'llash, xususan yosh, tajriba va ta'lim darajasini inobatga olgan holda maqsadli rivojlantirish strategiyalarini belgilash zarurligini asoslaydi.

2.11-jadval. Maktab rahbarlarining kompetensiyalari va ularning faoliyat samaradorligi o'rtasidagi sezilarli bog'liqlikni ko'rsatadi. Olingan ma'lumotlar shuni ko'rsatdiki, maktab rahbarlarining o'quv jarayonini nazorat qilish, kasbiy rivojlanish amaliyoti, hamkorlik qobiliyati, o'zgarishlarni boshqarish, maqsadlarga erishish, jamoani muvofiqlashtirish hamda raqamli resurslardan foydalanish kabi kompetensiyalari ularning strategik rahbarlik qilish, maktab faoliyati va resurslarini boshqarish, ta'lim va o'qitish jarayoniga e'tibor qaratish, o'zini va boshqalarni rivojlantirish hamda hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish ko'rsatkichlari bilan ijobiy va statistik jihatdan ahamiyatli bog'liqlikka ega ekanligi aniqlangan.

Maktab rahbarlarining kompetensiyalari va ularning faoliyati o'rtasidagi sezilarli bog'liqlikni tekshirish 2.11-jadval.

Maktab rahbarlarining faoliyat samaradorligi															
Maktab rahbarlarining kompetensiyalari	Strategik rahbarlik qilish			Maktab faoliyati va resurslarini boshqarish			Ta'lim va o'qitish jarayoniga e'tibor qaratish			O'zini va boshqalarni rivojlantirish			Hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish		
	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiyamat (ahamiyatlilik darajasi)	H ₀ (nol gipoteza) bo'yicha qaror	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiyamat (ahamiyatlilik darajasi)	H ₀ (nol gipoteza) bo'yicha qaror	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiyamat (ahamiyatlilik darajasi)	H ₀ (nol gipoteza) bo'yicha qaror	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiyamat (ahamiyatlilik darajasi)	H ₀ (nol gipoteza) bo'yicha qaror	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiyamat (ahamiyatlilik darajasi)	H ₀ (nol gipoteza) bo'yicha qaror
Kichik o'cham (subo'cham) yoki quyi yo'nalish															
O'zgaruvchilar															
O'quv jarayonini nazorat qilish	0.42	0.001	Rad etildi	0.38	0.003	Rad etildi	0.18	0.07	Rad etilmadi	0.35	0.005	Rad etildi	0.31	0.01	Rad etildi
Kasbiy rivojlanish amaliyoti	0.12	0.11	Rad etilmadi	0.16	0.06	Rad etilmadi	0.33	0.004	Rad etildi	0.29	0.02	Rad etildi	0.14	0.09	Rad etilmadi
Hamkorlik qobiliyati	0.36	0.002	Rad etildi	0.34	0.004	Rad etildi	0.09	0.21	Rad etilmadi	0.17	0.06	Rad etilmadi	0.44	0.001	Rad etildi
O'zgarishlarni boshqarish	0.28	0.02	Rad etildi	0.15	0.08	Rad etilmadi	0.37	0.003	Rad etildi	0.32	0.01	Rad etildi	0.11	0.14	Rad etilmadi
Maqsadlarga erishish	0.19	0.06	Rad etilmadi	0.41	0.001	Rad etildi	0.27	0.02	Rad etildi	0.13	0.12	Rad etilmadi	0.39	0.002	Rad etildi
Jamoani muvofiqlashtirish	0.33	0.005	Rad etildi	0.08	0.25	Rad etilmadi	0.17	0.07	Rad etilmadi	0.43	0.001	Rad etildi	0.3	0.01	Rad etildi
Raqamli resurslardan foydalanish	0.14	0.09	Rad etilmadi	0.36	0.003	Rad etildi	0.31	0.01	Rad etildi	0.1	0.18	Rad etilmadi	0.16	0.06	Rad etilmadi

Izoh: Agar $p\text{-qiyamat} < 0,05$ bo'lsa, natija ahamiyatli hisoblanadi. Agar natija ahamiyatli bo'lsa – H_0 (nol g'ipoteza) rad etiladi*
Agar natija ahamiyatli bo'lmasa – H_0 (nol g'ipoteza) qabul qilinadi*

Natijalar maktab rahbarlarining kompetensiyalari bilan ularning faoliyat samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti (r) va p -qiymat orqali tahlil qilingan. $p \leq 0.05$ bo'lganda natija statistik jihatdan ahamiyatli deb hisoblanadi va nol gipoteza rad etiladi.

Tahlil natijalariga ko'ra, o'quv jarayonini nazorat qilish kompetensiyasi maktab rahbarlarining strategik rahbarlik qilish ($r=0.42$; $p=0.001$), maktab faoliyati va resurslarini boshqarish ($r=0.38$; $p=0.003$), o'zini va boshqalarni rivojlantirish ($r=0.35$; $p=0.005$) hamda hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish ($r=0.31$; $p=0.01$) ko'rsatkichlari bilan ijobiy va statistik ahamiyatli bog'liqlikka ega ekanligi aniqlandi.

Kasbiy rivojlanish amaliyoti kompetensiyasi esa ta'lim va o'qitish jarayoniga e'tibor qaratish ($r=0.33$; $p=0.004$) va o'zini va boshqalarni rivojlantirish ($r=0.29$; $p=0.02$) ko'rsatkichlari bilan sezilarli bog'liqlikni namoyon etdi.

Shuningdek, hamkorlik qobiliyati kompetensiyasi strategik rahbarlik qilish ($r=0.36$; $p=0.002$), maktab faoliyati va resurslarini boshqarish ($r=0.34$; $p=0.004$) hamda hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish ($r=0.44$; $p=0.001$) bilan ijobiy bog'liqlikka ega ekanligi kuzatildi.

O'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasi esa strategik rahbarlik qilish ($r=0.28$; $p=0.02$), ta'lim jarayoniga e'tibor qaratish ($r=0.37$; $p=0.003$) va o'zini rivojlantirish ($r=0.32$; $p=0.01$) ko'rsatkichlari bilan ahamiyatli bog'langan.

Umuman olganda, natijalar maktab rahbarlarining turli kompetensiyalari ularning boshqaruv faoliyati samaradorligining asosiy ko'rsatkichlari bilan ijobiy va o'rtacha darajadagi statistik bog'liqlikka ega ekanligini ko'rsatadi. Bu esa maktab rahbarlarining kasbiy kompetensiyalari oshib borishi bilan ularning boshqaruv faoliyati samaradorligi ham ortishini tasdiqlaydi.

2.12-jadval maktab rahbarlarining yetakchilik amaliyotlari va ularning faoliyati o'rtasidagi sezilarli bog'liqlikni ko'rsatadi. Ushbu jadvalda maktab rahbarlarining yetakchilik amaliyotlari bilan ularning faoliyat samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti (r) va p -qiymat asosida tahlil qilingan. Mezonga ko'ra $p \leq 0.05$ bo'lsa natija statistik jihatdan ahamiyatli hisoblanadi va nol gipoteza rad etiladi.

Tahlil natijalariga ko'ra, yuqori samaradorlik bo'yicha talab va kutilmalarni shakllantirish yetakchilik amaliyoti strategik rahbarlik qilish ($r=0.48$; $p=0.001$), maktab faoliyati va resurslarini boshqarish ($r=0.35$; $p=0.004$), ta'lim va o'qitish jarayoniga e'tibor qaratish ($r=0.29$; $p=0.02$) hamda hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish ($r=0.40$; $p=0.002$) ko'rsatkichlari bilan ijobiy va statistik jihatdan ahamiyatli bog'liqlikka ega ekanligi aniqlangan.

Tashkilotning missiyasi va maqsadlarini yetkazish ko'rsatkichi ham strategik rahbarlik qilish ($r=0.46$; $p=0.001$), maktab faoliyati va resurslarini boshqarish ($r=0.44$; $p=0.001$), ta'lim jarayoniga e'tibor qaratish ($r=0.28$; $p=0.03$) va hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish ($r=0.42$; $p=0.001$) bilan ijobiy va ahamiyatli bog'liqlikni namoyon etdi.

Samarali va funksional jamoani shakllantirish kompetensiyasi ham strategik rahbarlik qilish ($r=0.30$; $p=0.01$), maktab faoliyati va resurslarini boshqarish ($r=0.32$; $p=0.01$), ta'lim va o'qitish jarayoniga e'tibor qaratish ($r=0.27$; $p=0.03$)

Maktab rahbarlarining yetakchilik amaliyotlari va ularning faoliyati o'rtasidagi sezilarli bog'liqlik

2.12-jadval.

Maktab rahbarlarining kompetensiyalari	Maktab rahbarlarining faoliyat samaradorligi											
	Strategik rahbarlik qilish			Maktab faoliyati va resurslarini boshqarish			Ta'lim va o'qitish jarayoniga e'tibor qaratish			O'zini va boshqalarni rivojlantirish		
	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiyamat (ahamiyatlik darajasi)	H ₀ (nol gipoteza) bo'yicha qaror	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiyamat (ahamiyatlik darajasi)	H ₀ (nol gipoteza) bo'yicha qaror	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiyamat (ahamiyatlik darajasi)	H ₀ (nol gipoteza) bo'yicha qaror	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiyamat (ahamiyatlik darajasi)	H ₀ (nol gipoteza) bo'yicha qaror
Kichik o'ldam (subo'ldam) yoki quyi yo'nalish												
O'zgaruvchilar												
Yuqori samaradorlik bo'yicha talab va kutilmalarni shakllantirish	0.48	0.001	Rad etildi	0.35	0.004	Rad etildi	0.29	0.02	Rad etildi	0.12	0.1	Rad etilmadi
Tashkilotning missiyasi va maqsadlarini yetkazish	0.46	0.001	Rad etildi	0.44	0.001	Rad etildi	0.28	0.03	Rad etildi	0.11	0.13	Rad etilmadi
Nizolarni boshqarish	0.09	0.22	Rad etilmadi	0.05	0.41	Rad etilmadi	0.03	0.6	Rad etilmadi	0.07	0.33	Rad etilmadi
Samarali va funksional jamoani shakllantirish	0.3	0.01	Rad etildi	0.32	0.01	Rad etildi	0.27	0.03	Rad etildi	0.18	0.06	Rad etilmadi

Izoh: Agar p -qiyamat $< 0,05$ bo'lsa, natija ahamiyatli hisoblanadi. Agar natija ahamiyatli bo'lsa – H₀ (nol gipoteza) rad etiladi*
 Agar natija ahamiyatli bo'lmasa – H₀ (nol gipoteza) qabul qilinadi*

hamda hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish ($r=0.45$; $p=0.001$) bilan sezilarli ijobiy bog'liqlikka ega ekanligi kuzatildi. Biroq nizolarni boshqarish ko'rsatkichi bo'yicha barcha yo'nalishlarda $p > 0.05$ bo'lganligi sababli statistik ahamiyatli bog'liqlik aniqlanmadi va nol gipoteza qabul qilindi.

Umuman olganda, tadqiqot natijalari maktab rahbarlarining yetakchilik amaliyotlari bilan ularning boshqaruv faoliyati samaradorligi o'rtasida ijobiy va o'rtacha darajadagi bog'liqlik mavjudligini ko'rsatadi. Bu esa yetakchilik amaliyotlari samarali shakllangan sari maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligi ham ortib borishini tasdiqlaydi.

Ushbu tadqiqot maktab rahbarlarining kompetensiyalari va yetakchilik amaliyotlari ularning boshqaruv faoliyati samaradorligiga ta'sirini o'rganishga qaratildi. Tadqiqot natijalari kompetensiya va boshqaruv tamoyillarining maktab rahbarlari faoliyatida asosiy o'rin tutishini tasdiqladi. Xususan, o'quv jarayonini nazorat qilish, kasbiy rivojlanish, hamkorik qobiliyati, o'zgarishlarni boshqarish, maqsadlarga erishish, jamoani muvofiqlashtirish hamda raqamli resurslardan foydalanish kabi kompetensiyalar maktab rahbarlarining strategik rahbarlik qilish, resurslarni samarali boshqarish, ta'lim jarayoniga e'tibor qaratish, shaxsiy va jamoaviy rivojlanishni ta'minlash hamda hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish ko'rsatkichlari bilan ijobiy va sezilarli bog'liqlikka ega ekanligi aniqlandi.

Shuningdek, tadqiqot natijalari maktab rahbarlarining yetakchilik amaliyotlari yuqori samaradorlik talablarini shakllantirish, tashkilot missiyasi va maqsadlarini yetkazish hamda samarali va funksional jamoani shakllantirish kabi yo'nalishlarda faoliyat samaradorligini oshirishga xizmat qilishini ko'rsatdi. Biroq nizolarni boshqarish borasida ahamiyatli bog'liqlik aniqlanmagani rahbarlik amaliyotlarida bu sohani kuchaytirish zarurligini ko'rsatadi.

Maktab rahbarlarining faoliyati umumiy holda "juda yaxshi" darajada bo'lishiga qaramay, natijalar samaradorlikni yanada oshirish uchun ularning kasbiy kompetensiyalari va rahbarlik amaliyotlarini muntazam takomillashtirish lozimligini ta'kidlaydi. Bu esa ta'lim sifatini yaxshilash va ta'lim muassasalarining raqobatbardoshligini oshirish uchun muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

Shunday qilib, tadqiqot natijalari maktab rahbarlarining kompetensiyalarini rivojlantirish va yetakchilik sifatlarini oshirishga qaratilgan strategik yondashuvlar hamda samarali boshqaruv tamoyillarini amaliyotga joriy etish zarurligini isbotlaydi. Bu esa ta'lim tizimining barqaror rivojlanishiga sezilarli hissa qo'shadi.

2.3. TA'LIM SIFATINI OSHIRISHGA QARATILGAN BOSHQARUV STRATEGIYALARINING KONSEPTUAL MODELI

Dunyo ta'lim tizimida boshqaruv paradigmasi jadal sur'atlarda yangilanmoqda. Globallashuv, raqamli transformatsiya va innovatsion iqtisodiyotning rivojlanishi umumta'lim muassasalari rahbarlari oldiga yangi professional talablarni qo'ymoqda. Bugungi maktab rahbari faqat ma'muriy boshqaruvchi emas, balki jamoani rivojlantira oladigan, o'zgarishlarni boshqarishga qodir, strategik qarorlar qabul qiluvchi zamonaviy lider bo'lishi ta'lim sifatini sezilarli darajada belgilaydi.

Kanadalik olim M.Fullan ta'kidlaganidek, maktab rahbari hozirgi davrda "o'zgarishlarning bosh muallifi" sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu ma'noda, maktab liderlarining kasbiy salohiyati ta'lim sifatiga ta'sir ko'rsatuvchi eng muhim ichki omillardan biri hisoblanadi. Shu sababli umumta'lim muassasalari rahbarlarida zamonaviy boshqaruv kompetentligini shakllantirishning ilmiy-nazariy asoslarini chuqur tahlil qilish va samarali metodik yondashuvlarni ishlab chiqishni dolzarb ilmiy-pedagogik vazifalardan biriga aylantirmoqda.

Kompetentlik turli ilmiy maktablarda turlicha talqin qilinadi. Masalan, J.Raven kompetentlikni murakkab vaziyatlarda samarali faoliyat yuritish uchun zarur bo'lgan bilim, ko'nikma va shaxsiy sifatlar majmuasi sifatida izohlaydi. OECD kompetentlikni bilim, ko'nikma, munosabat va refleksiyaning integratsiyasi sifatida ta'riflaydi.

Ilmiy adabiyotlarda kasbiy kompetentlik tushunchasiga turlicha yondashuvlar mavjud. Jumladan, E.Zeer, A.K.Markova, L.M.Mitina kabi rus olimlari kasbiy kompetentligini insonning kasbiy faoliyatda yuqori samaradorlikka erishishiga xizmat qiluvchi kompleks shaxsiy xususiyatlar yig'indisi deb qaraydilar. G'arbiy tadqiqotchilardan R.Boyatzis, L.Spencer va M.McClellandlar esa kasbiy kompetentligini insonning aniq vazifani bajarishda muvaffaqiyatga olib keluvchi bilim, mahorat va motivatsiyalarning integratsiyalashgan tizimi sifatida izohlaydilar.

Q.Yo'ldoshev, M.Maxmudov, R.Xamidov, M.Juraevlarning tadqiqotlarida kasbiy kompetentlik tushunchasi milliy ta'lim tizimi kontekstida tadqiq etilmoqda. Xususan, ular kompetentlikni "shaxsning bilim, ko'nikma va axloqiy tayyorgarligining uyg'unlashgan holati" sifatida talqin etadilar.

Tashkilot xodimlari uchun tushunarli va batafsil tavsiflangan kompetensiyalar diagnostika jarayonini sezilarli darajada osonlashtiradi. Bunday kompetensiyalarni ularning namoyon bo'lish darajalari orqali xarakterlash mumkin. Ya'ni, har bir kompetensiyaning kuchayishi yoki rivojlanishi maxsus darajalar orqali ko'rsatiladi, bu esa xodimlarning malakasini baholash, kompetensiya bo'yicha rivojlanish rejasini tuzish va strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qulaylik yaratadi.

Umumta'lim maktab rahbarlarining kompetensiyalarini rivojlantirish usullari.

2.13-jadval.

№	Rivojlantirish usuli	Tavsif va qo'llanish sohalari
1	Treninglar va seminarlar	Rahbarlar uchun zarur bilim va ko'nikmalarni shakllantirish.
2	Mentoring va kouching	Tajribali rahbarlar tomonidan shaxsiy va professional rivojlanish.
3	Rotatsiya va tajriba almashish	Turli bo'limlarda ishlash orqali ko'nikmalarni kengaytirish.
4	Case-study va amaliy topshiriqlar	Real ish vaziyatlari asosida qaror qabul qilish va muammolarni hal qilish.
5	Onlayn o'quv platformalari	Zamonaviy bilim va texnologiyalarni o'zlashtirish.
6	Seminarlar va ilmiy konferensiyalar	Boshqaruv tendensiyalari va ilg'or tajribalarni o'rganish.
7	Baholash va refleksiya	Kompetensiya darajasini aniqlash va rivojlantirish rejasini tuzish.

Tadqiqot ilmiy adabiyotlar tahlillari natijasida maktab rahbarlarining kompetensiyalarini rivojlantirish usullarini rivojlantirishda samarali vositalar sifatida ko'rsatilgani aniqlandi (**2.13-rasm**).

Ushbu usullar birgalikda ta'lim tashkilotida rahbar va xodimlarning kompetensiyalarini tizimli rivojlantirish, ish samaradorligini oshirish va boshqaruvning sifatini yaxshilashga xizmat qiladi.

Kompetensiyalarni klaster tahliliga asoslangan tasniflash yondashuvi zamonaviy boshqaruv nazariyasi va ta'lim menejmenti amaliyotida o'z dolzarbligini saqlab qolmoqda. Xususan, O.Sirix¹¹⁸ tomonidan ishlab chiqilgan "7 klasterli boshqaruvkompetensiyalarimodeli", shuningdek, Yu.V.Sinyagin va I.B.Sheburakov¹¹⁹ tomonidan asoslangan "9K asosiy kompetensiyalar modeli" rahbarlik faoliyatini tizimli, integrativ va natijaga yo'naltirilgan tarzda tashkil etishning metodologik asoslarini belgilaydi.

Mazkur modellarda kompetensiyalar o'zaro bog'liq klasterlar ko'rinishida guruhlanib, boshqaruv jarayonining strategik rejalashtirish, tashkiliy muvofiqlashtirish, jamoani rivojlantirish va natijadorlikni ta'minlash kabi yo'nalishlarini qamrab oladi.

Ushbu yondashuv umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish orqali ta'lim sifatini oshirish strategiyalarini ishlab chiqishda nazariy-metodologik asos bo'lib xizmat qiladi. Shuningdek, ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarining konseptual modelini ishlab chiqish imkoniyatini kengaytiradi.

Ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarining konseptual modeli – bu umumta'lim muassasasida ta'lim jarayonining samaradorligini oshirish uchun rahbarlarning boshqaruv faoliyatini tizimli ravishda tashkil etish, rejalashtirish va amalga oshirishni nazariy hamda amaliy jihatdan ifodalovchi ilmiy asoslangan tuzilma hisoblanadi. Ushbu model ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv kompetentligi, strategik qaror qabul qilish jarayoni va ta'lim sifati natijalari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni tushuntirib beradi.

¹¹⁸Сырых О. Модель управленческих компетенций «7 кластеров», 2022

¹¹⁹Переверзина О.Ю., Рожок А.В., Татаринова Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б./под общей редакцией И.Б. Шебуракова. Модель ключевых компетенций руководителей специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения. – Москва, 2023.

Konseptual model ta'lim sifatini oshirish jarayonini tizimli, bosqichma-bosqich va maqsadga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati orqali amalga oshirishni nazarda tutadi. Unda ta'lim muassasasi rahbarining strategik rejalashtirish, pedagogik jarayonni muvofiqlashtirish, kadrlar salohiyatini rivojlantirish hamda nazorat va monitoringni amalga oshirish kabi boshqaruv funksiyalari muhim o'rin egallaydi. Mazkur model orqali ta'lim muassasasining ichki imkoniyatlari, tashqi omillar hamda mavjud resurslardan samarali foydalanish mexanizmlari aniqlanadi.

Boshqaruv strategiyalarining konseptual modeli odatda bir nechta o'zaro bog'liq komponentlardan iborat bo'ladi. Birinchi komponent maqsadli komponent bo'lib, unda ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan strategik maqsadlar va vazifalar belgilanadi. Ikkinchi komponent mazmuniy komponent bo'lib, u ta'lim jarayonini takomillashtirish, pedagoglarning kasbiy rivojlanishini ta'minlash hamda innovatsion yondashuvlarni joriy etish bilan bog'liq faoliyatlarni o'z ichiga oladi. Uchinchi komponent tashkiliy-boshqaruv komponenti bo'lib, unda rahbarlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish, jamoa faoliyatini samarali tashkil etish hamda strategik qarorlar qabul qilish mexanizmlari ifodalanadi. To'rtinchi komponent monitoring va baholash komponenti bo'lib, ta'lim sifati ko'rsatkichlarini muntazam tahlil qilish, natijalarni baholash va zarur tuzatishlar kiritishni nazarda tutadi.

Mazkur konseptual modelning asosiy vazifasi ta'lim muassasasi rahbarlari tomonidan amalga oshiriladigan boshqaruv faoliyatini ilmiy asoslash, ta'lim jarayonining samaradorligini oshirish va o'quvchilarning ta'lim natijalarini yaxshilashga xizmat qilishdan iborat. Shuningdek, model ta'lim muassasasida strategik rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash, pedagogik jamoaning faoliyatini muvofiqlashtirish hamda ta'lim sifatini doimiy ravishda takomillashtirib borish imkonini yaratadi.

Sh.Qurbonov va E.Seytxalilovlar¹²⁰ boshqaruv samarasi ko'p jihatdan modellashtirishga bog'liqligini, modellashtirish tizimning boshlang'ich ko'rsatkichlari va ehtimol, tutilgan dinamikasining belgilanishi, tashkiliy-iqtisodiy resurslar hisoblab chiqilishida muhim ekanini takidlaydi. Shuningdek, tadqiqotda modelni bironbir obyektga aks ettiradigan tizim sifatida tasavvur qiladi. U ko'rsatkichlar sxemasi shakliga ega bo'lib, bunday holda boshqa (modellashtirilayotgan) obyektga o'xshab qoladigan real obyekt sifatida mavjud bo'lishini tushuntiradi.

Shu bilan birga, ta'limni modellashtirish muammolari o'zgaruvchanligi miqdoriy o'lchashda vujudga kelishini, u yoki bu sifat ko'rsatkichlarini kiritishdan oldin, jarayonlarning qadriyat tabiati bilan kelishilgan holda ularni o'zgartirishga yo'l qo'yish mumkinligi haqidagi masalani hal qilish zarurligini ta'kidlashadi. Yana shuni ta'kidlash kerakki, faoliyatning aniq turini tuzishdan oldin konseptual model yaratilishi muhimligiga alohida ahamiyat qaratishadi. U go'yoki keying o'ziga xos barcha modellarga zamin yaratib, ularni sharhlash va taqqoslashda yordam beradi hamda konsepsiya mazmuni modelda o'z akasini topishiga xizmat qiladi.

¹²⁰Qurbonov Ш., Сейtxалилов Э. Таълим сифатини бoшқариш. Т.: "Турон-Иқбол". 2006.

Ta'lim muhiti xususiyati uni mehnatdan farqlaydi. Bu mehnat jarayonida amaliyot inson oldiga qo'yadigan hayotiy vaziyat; ta'lim imitatsion model bo'lib, uning mazmuni muhim tarkibiy qismlarda o'quvchi tomonidan loyihalashtiriladigan bo'ladi. Ammo ta'lim shunchaki imitatsion model emas, balki o'quvchi bilan o'qituvchining murakkab, integratsiyalashgan birgalikdagi alohida faoliyati demakdir. Bunda qadriyatlar aloqasi yuz beradi, ularni o'zlashtirish mexanizmlarivujudga keladi.

Shuni qayd qilish kerakki, ta'lim tizimining omili modeliga muvofiq unga quyidagi to'rt yo'nalish bo'yicha ta'sir ko'rsatish mumkin:

- 1) tizimning tashqi manbalariga, ya'ni uning tashqarida faoliyat ko'rsatishini keltirib chiqaruvchi va belgilovchi sabablariga ta'sir ko'rsatish;
- 2) ta'lim tizimining ichki manbalariga, ya'ni uning ichidan faoliyat ko'rsatishini keltirib chiqaruvchi va belgilovchi sabablariga ta'sir ko'rsatish;
- 3) ta'lim jarayoni shart-sharoitlariga ta'sir ko'rsatish;
- 4) ta'lim jarayoni omillariga, ya'ni uning ayrim o'zgaruvchan modellariga ta'sir etuvchi sabablarga ta'sir ko'rsatish¹²¹.

Boshqaruv tizimi xususiyatlari, boshqaruv jarayoni tavsiflari hamda turli tashqi va ichki sharoitlarda faoliyat yuritish va rivojlanish natijlari o'rtasida qonuniy aloqalar alohida ilmiy fan bo'lgan boshqaruvning umumiy vazifasi hisoblanadi. Ta'lim muassasasi, har qanday tashkilot singari ajralgan holda emas, balki muayyan ijtimoiy muhitda faoliyat ko'rsatadi. Boshqaruvning bir xil tizimi boshqa sharoitlarda samarali bo'lishi mumkin. Shu bois boshqaruv natijalari u qanday sharoitlarda amalga oshirilishiga qay darjada bog'liqligini o'rganishi lozim. Bu ham rahbardan boshqaruv kompetentligiga ega bo'lishni taqozo qiladi.

Shu o'rinda ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarining konseptual modelining nazariy asoslari, ya'ni ta'lim sifatini oshirish bilan bog'liq boshqaruv nazariyalari (masalan, sifat menejmenti, transformatsion boshqaruv, strategik boshqaruv)ning o'ziga xos jihatlarini tahlil qilish taqozo etiladi.

N.Bloom¹²² yuqori sifat menejmenti va ta'lim natijalari o'rtasida chambarchas bog'liqlik mavjudligini ta'kidlab, bu boradagi asosiy farq maktab menejeri va u tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv strategiyalaridadir, degan qarashni ilgari suradi.

Sh.Qurbonov va E.Seytxalilovlar¹²³ ta'lim sifati ta'lim jarayonining jamiyatdagi holati va natijadorligini, uning shaxsning fuqarolik, turmush va kasb sohalaridagi bilimdonligini rivojlantirishda jamiyat (turli ijtimoiy guruhlar) ehtiyojlari va kutgan natijalariga muvofiqligini belgilovchi ijtimoiy kategoriya ekanligini ta'kidlagan holda sifat to'satdan paydo bo'lib qolmasligini, uni rejalashtirish lozimligini tushuntiradi. Sifat muassasa strategiyasining eng muhim ko'rsatgichi bo'lishi va unga strategik rejalashtirish jarayoniga muvofiq muntazam erishilishi darkor. Strategik rejalashtirish – ta'lim sifatini boshqarish tizimidagi eng asosiy ko'rsatgichlardan biri.

¹²¹Қурбонов Ш., Сейтхалилов Э. Таълим сифатини бoшқариш. Т.: "Турон-Иқбол": 2006.

¹²²Bloom, N. et al., 2014. Does Management Matters in Schools. NBER Working Paper Series (20667).

¹²³Қурбонов Ш., Сейтхалилов Э. Таълим сифатини бoшқариш. Т.: "Турон-Иқбол": 2006.

Ta'lim sifatini rejalashtirish ta'lim muassasasi faoliyatining uzoq muddatli yo'nalishini ishlab chiqish bilan chambarchas bog'liq. Qudratli strategik nuqtaiy nazar – har qanday muassasa muvaffaqiyatining eng asosiy omillaridan biri. Ta'limdagi strategik rejalashtirish jarayoni fanda, ishlab chiqarishda va umuman jamiyatda ro'y berayotgan voqea-hodisalarni ko'zgudek aks ettiradi. Unda asosiy vazifalar va maqsadlarni aniqlash, kuchli va zaif tomonlarni, imkoniyatlarni va tahdid soluvchi xavf-xatarlarni tahlil qilish uchun foydalaniladigan omillar ta'lim sohasiga ham joriy qilinadi.

Strategik rejalashtirish uzoq muddatli ustuvor jihatlarni shakllantirishga imkon beradi va oqilona o'zgarishlarga ko'maklashadi. Muassasa strategiyaga ega bo'lmay turib, yangi imkoniyatlardan samarali foydalanish uchun maqbul vaziyatda ekaniga ishonch hosil qila olmaydi. Strategik rejalashtirishning yetakchi maqsadlari ta'lim muassasasini rivojlantirishning muayyan vaqt oralig'iga mo'ljallangan umumiy dasturini ishlab chiqish bilangina emas, balki ushbu ta'lim muassasasi ko'rsatadigan ta'lim xizmatlarining eng muhim yo'nalishlarini, shuningdek, bu yo'nalishning iste'molchilar ehtiyojiga nechog'li mosligini tushunib olish va ularni qayta ko'rib chiqish bilan belgilanadi.

So'nggi yillarda maktablarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish, strategik boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha qator tadqiqotlar olib borilmoqda. Jumladan, E.Xudoyberdiyev¹²⁴, B.Xo'jaqulov¹²⁵ kabi tadqiqotchilar maktablarda ta'lim sifatini oshirishda strategik boshqaruvning ahamiyati yuqori ekanligini asoslab berishgan. Jumladan, E.Xudoyberdiyev o'z tadqiqotlarida umumta'lim muassasasini boshqarish strategiyasini barcha sohalaridagi o'zgarishlar natijasida jamiyatning ta'lim-tarbiyaga bo'lgan bugungi hamda kelajakdagi ehtiyojlari asosida belgilangan uzoq muddatli maqsadlarga ichki va tashqi imkoniyatlarni inobatga olgan holda qanday qilib erishish mumkinligi aks etgan dasturligini ta'kidlaydi.

Shuningdek, strategik boshqaruvga maktabning uzoq muddatli rivojlanishida belgilangan maqsadlarga erishish yo'lida maqsadlar bilan xodimlar manfaatini uyg'unlashtirish, tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashish, raqobatbardosh bo'lish uchun qanday xatti-harakatlarni amalga oshirish haqida qarorlar qabul qilishdir, deb ta'rif beradi.

Maktab direktorlari ta'lim sifatini ta'minlashda strategik boshqaruvni samarali amalga oshirishlari uchun ularda strategik fikrlash ko'nikmalarini shakllangan bo'lishi zarur. Sh.Po'latov¹²⁶ o'z tadqiqotlarida strategik fikrlash – rahbarning ta'lim mazmunini takomillashtirishdagi tendensiya, mavjud va kutilayotgan (ichki va tashqi) samaralar, shuningdek, raqobatchilar bilan solishtirganda muassasaning kuchli va ojiz tomonlarini tahlil qila olish qobiliyati. Shu bilan birga, ta'lim islohatlari bilan amaliy faoliyatning tahliliga asoslangan, shuningdek, boshqa ta'lim muassasalariga nisbatan salohiyat imkoniyatlari ko'proq, uzoq muddatli (3 – 5

¹²⁴Xudoyberdiyev E.U. Umumta'lim muassasalarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish mexanizmini takomillashtirish. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2025.

¹²⁵Xo'jaqulov B.A., Umumiy o'rta ta'lim maktablarida strategik boshqaruvni takomillashtirish. Ped.fan... (PhD), diss. avtoref. – Toshkent, 2024.

¹²⁶Пулатов Ш. Таълим менежменти ёхуд таълим муассасасини илмий-методик бошқариш стратегияси. "Yosh kuch". T.: – 2019.

yillik) ta'lim muassasasi faoliyati istiqbolini yaratish va uni boshqarish layoqatidir, deb mulohaza qiladi.

Demak, izlanishlarimiz natijasida umumta'lim muassasalari rahbarlari uchun quyidagi 5 klasterli boshqaruv kompetentlikning mualliflik modeli ishlab chiqildi. Xususan:

- 1. Strategik-sifat menejmenti** – ta'lim sifatini rejalashtirish, rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish, natijadorlik indikatorlari bilan ishlash.
- 2. Pedagogik-innovatsion** – ta'lim jarayonini modernizatsiya qilish, metodik qo'llab-quvvatlash, innovatsiyalarni joriy etish.
- 3. Tashkiliy-boshqaruv** – resurslarni boshqarish, jamoani muvofiqlashtirish, qaror qabul qilish.

Boshqaruv kompetensiyalari modellarining qiyosiy tahlili.

2.14-jadval.

Mezoni	O.Syryx (7 klaster)	Sinyagin & Sheburakov (9K modeli)	Mualliflik modeli (5 klaster, ta'lim sifati yo'naltirilgan)
Yo'nalish	Umumiy boshqaruv	Universal menejment kompetensiyalari	Ta'lim muassasasi boshqaruvi
Strategik kompetensiya	Mavjud	Mavjud	Ta'lim sifati indikatorlari bilan integratsiyalashgan
Innovatsion kompetensiya	Qisman	Mavjud	Pedagogik innovatsiyalar bilan bog'langan
Monitoring va analitika	Cheklangan	Qisman	Ichki sifat monitoring tizimi asosida kengaytirilgan
Ta'lim sifati bilan bevosita bog'liqlik	Bilvosita	Bilvosita	To'g'ridan-to'g'ri integratsiyalashgan
Refleksiv boshqaruv	Mavjud	Mavjud	Ta'lim natijalari asosida reflektiv mexanizm ishlab chiqilgan
Amaliy qo'llanish sohasi	Korporativ va davlat boshqaruvi	Turli sohalar	Umumta'lim muassasalari

- 4. Monitoring va analitik kompetensiyalar** – ichki baholash tizimi, ma'lumotlar tahlili, diagnostika asosida boshqaruv.
- 5. Liderlik va reflektiv** – motivatsiya, kommunikatsiya, o'zini rivojlantirish, reflektiv boshqaruv.
- 6. Mazkur modelning farqli jihati** – har bir klaster bevosita ta'lim sifati ko'rsatkichlari bilan funksional bog'langanligi.

Qiyosiy tahlil shuni ko'rsatadiki, Syryx hamda Sinyagin-Sheburakov modellari boshqaruv kompetensiyalarini tizimlashtirishda muhim nazariy asos yaratgan bo'lsa-da, ular ta'lim sifati boshqaruvi kontekstida maxsus moslashtirilmagan. Mualliflik modeli esa:

- kompetensiyalarni ta'lim sifati indikatorlari bilan integratsiyalaydi;
- monitoring va analitik boshqaruvni alohida klaster sifatida ajratadi;
- pedagogik jarayonni boshqaruv markaziga qo'yadi;
- rahbar kompetentligining ta'lim natijalariga ta'sirini ochib beradi.



2.5-rasm. “Katta sakkiztalik” kompetensiyalari (D.Bartram, 2005).

Tadqiqotchi D.Bartram o‘zining empirik tadqiqotlarida boshqaruv kadrlarining shaxsiy va kasbiy kompetensiyalarining integratsiyalashuvi asosidagi sifat indikatorlaridan tashkil topgan “Katta sakkiztalik” (Kurz & Bartram, 2002). deb nomlanuvchi mashhur kompetensiyalar modelini taklif etadi [2.5-rasm].

Model markazida umumiy kompetensiyalar joylashib, ular liderlik va qaror qabul qilish, interaktiv hamkorlik, kreativlik, boshqaruvchilik, moslashuvchanlik, interpretatsiya, tadbirkorlik hamda hamkorlikda ishlash kabi yo‘nalishlar orqali namoyon bo‘lishi ko‘rsatilgan. Ushbu kompetensiyalar shaxsning kasbiy faoliyatida samaradorlikni oshirish, jamoada ishlash va innovatsion yondashuvlarni qo‘llashda muhim omil hisoblanadi.

Tadqiqot tahlillari shuni ko‘rsatdiki, “Skolkovo” Moskva boshqaruv maktabi tomonidan amalga oshirilgan “Forsayt kompetensiyalar – 2030” ilmiy-tadqiqot loyihasi natijalari zamonaviy ta‘lim boshqaruvi tizimida kadrlar kompetentligini yangicha yondashuvlar asosida rivojlantirish zarurligini asoslab beradi. Loyihada texnologik taraqqiyot, mehnat bozorida raqobatning kuchayishi va oliy ta‘limning xalqaro standartlarga moslashuvi sharoitida mutaxassislarining kasbiy kompetentligiga qo‘yilayotgan talablar keskin o‘zgarayotgani¹²⁷ ta‘kidlanadi. Shu nuqtaiy nazardan, ta‘lim menejmenti sohasida tarmoqlararo kommunikatsiya, sun‘iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish, kreativ fikrlash, multimedialilik hamda analitik fikrlash kabi metakompetensiyalar ta‘lim sifatini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarining muhim tarkibiy qismi sifatida namoyon bo‘ladi. Bu holat mazkur tadqiqotda taklif etilayotgan konseptual modelda innovatsion boshqaruv ko‘nikmalarini shakllantirish zarurligini ilmiy jihatdan asoslaydi.

¹²⁷Ахборот тизимлари ва технологиялари / С.С.Фулумов ва бошқ. – Т.: Шарқ нашриёт-матбаа концерни, 2000.

Shu bilan birga, M. Lukashenko tomonidan ilgari surilgan yondashuvda zamonaviy rahbar kadrlar uchun muhim bo'lgan kompetensiyalar qatorida maqsadni aniq belgilash, kommunikativlik, vaqt menejmenti, shaxsiy va korporativ samaradorlikni ta'minlash, shuningdek ijodkorlik¹²⁸ kabi ko'nikmalar alohida qayd etiladi. Bu kompetensiyalar ta'lim muassasalarida strategik boshqaruv qarorlarini samarali qabul qilish, jamoa faoliyatini muvofiqlashtirish hamda ta'lim jarayonini natijaga yo'naltirilgan holda tashkil etishda muhim ahamiyat kasb etadi. Demak, ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarining konseptual modelida rahbarlarning maqsadli boshqaruv va kommunikatsiya qobiliyatlarini rivojlantirish alohida o'rin tutadi.

Ye.Kudryavseva tadqiqotlarida esa boshqaruv kompetentligining asosiy karkas elementlari sifatida konseptual fikrlash, kasbiy faoliyat samaradorligini ta'minlash, boshqalarni rivojlantirishga qaratilgan liderlik qobiliyati hamda faoliyat talablariga moslashuvchanlik kabi omillar ko'rsatib o'tiladi.¹²⁹ Ushbu yondashuv ta'lim tashkilotlarida strategik boshqaruvni amalga oshirishda rahbarlarning analitik fikrlashi, jamoani rivojlantirishga yo'naltirilgan boshqaruv uslubi va o'zgaruvchan muhitga tez moslasha olish qobiliyati muhimligini ko'rsatadi. Bu esa ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarining konseptual modelida rahbar kompetentligini tizimli ravishda rivojlantirish zarurligini yanada asoslaydi.



2.6-rasm. Rahbar kompetentligining tarkibiy komponentlari.

¹²⁸Маркова А. Психология профессионализма. М.: 1996.

¹²⁹Кудрявцева Е.И. Компетенция и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенции. Монография. Санкт Петербург.: 2012.

Shunday qilib, yuqorida keltirilgan ilmiy qarashlar ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarining konseptual modelini shakllantirishda zamonaviy rahbar kompetentligini rivojlantirish, innovatsion va raqamli boshqaruv ko'nikmalarini joriy etish hamda strategik menejment mexanizmlarini takomillashtirish muhim nazariy-metodologik asos bo'lib xizmat qilishini ko'rsatadi. Zamonaviy maktab rahbari kompetentligining tarkibiy tuzilmasi ko'p qirrali bo'lib, u nafaqat boshqaruv faoliyatini, balki pedagogik jarayonlarni, inson resurslarini boshqarishni, innovatsion qarorlar qabul qilishni va ta'lim sifatini rivojlantirish strategiyasini qamrab oladi. Ilmiy manbalarda rahbar kompetentligining 5 ta hatto 8 ta komponentli modellari uchraydi, biroq global standartlar ularning integrativ ko'rinishini nazarda tutadi.

Tadqiqotimizda eng muhim va ilmiy jihatdan asoslangan 7 ta tarkibiy komponent keng yoritilgan **(2.6-rasm)**.

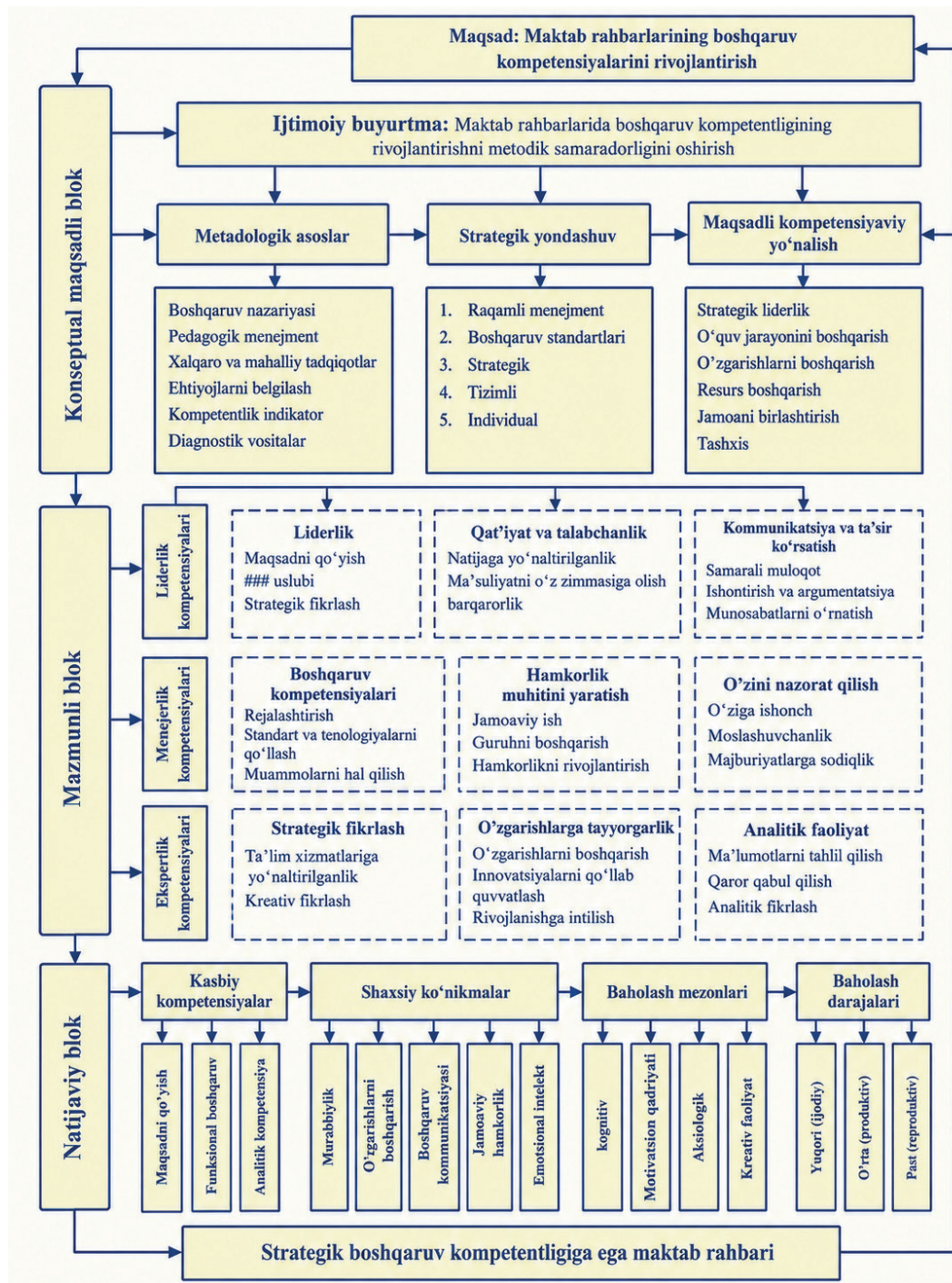
Rahbarlarning asosiy faoliyat yo'nalishlari *“tashkiliy boshqaruv”* va *“ichki munosabatlar”* hisoblanadi. Ushbu ikki omil o'qituvchilarning salomatligi, tashkilot faravonligi va o'quvchilar yutuqlari bilan ijobiy bog'liq. Ilmiy izlanishlar shuni ko'rsatmoqdaki, kuchli rahbarlar maktabda hamkorlikka asoslangan qaror qabul qilish tizimini shakllantirib, o'z navbatida bu orqali jamoa a'zolarida yetakchilik salohiyatini oshiradi. Bu esa o'quvchilarning bilim olish samaradorligiga bevosita ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Samarali faoliyat yuritayotgan rahbarlar o'qituvchilar uchun kasbiy rivojlanish muhitini yaratadi, ularni yangi o'quv va pedagogik yondashuvlar bilan tanishtiradi. Bunday rahbarlar ta'limdagi yutuqlarni qo'llab-quvvatlab, o'qituvchilar e'tiborini qozonadi. Ular kichik guruhlarda professional o'qitishni tashkil etadi hamda har bir o'qituvchining ehtiyoji va kuchli jihatlarini aniqlab, ularga individual tarzda yordam ko'rsatadi. Masalan, ustoz-shogird munosabatini shakllantirish orqali har ikkala tomon uchun ham foydali bo'lgan tajriba yuzaga keladi.

Umumta'lim muassasalari rahbarlarida zamonaviy boshqaruv kompetentligini shakllantirishga qaratilgan metodik bosqichlarning ishlab chiqilishi rahbar faoliyatini ilmiy asoslash va tizimli takomillashtirishning muhim omili hisoblanadi. Yuqoridagi tahlillar natijasida umumta'lim muassasalari rahbarlarida zamonaviy boshqaruv kompetentligini shakllantirishning metodik modeli ishlab chiqildi.

Mazkur metodik model boshqaruv jarayonining konseptual, tashkiliy-amaliy va refleksiv jihatlarini qamrab olgan bo'lsa, ular maktab rahbarlarining kasbiy kompetentligini kompleks rivojlantirishga xizmat qiladi. Boshqaruv faoliyatining mazkur metodik asosda bosqichma-bosqich tashkil etilishi rahbarning strategik fikrlashini, innovatsion boshqaruv yondashuvlarini qo'llay olish salohiyatini hamda pedagogik jamoani samarali boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirishga imkon yaratadi. Natijada ushbu metodik bosqichlar rahbar boshqaruvining sifat jihatdan yangilanishi, qaror qabul qilish jarayonining ilmiy asoslanganligi va ta'lim jarayonini maqsadli boshqarish samaradorligining oshirilishiga xizmat qiladi.

Maktab rahbarlarining kasbiy kompetentligini muntazam rivojlantirish zamonaviy ta'limning strategik zarurati sifatida namoyon bo'lmoqda. Bu zaruratni



2.7 -rasm. Umumta'lim muassasalari rahbarlarida zamonaviy boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning metodik modeli.

chuqurroq anglashda ilg'or xalqaro tajribalarga, xususan, AQShda Milliy Ta'lim Assotsiatsiyasi (NEA) tomonidan ishlab chiqilgan "Leadership Competency Framework" (Rahbarlik kompetensiyasi modeli) alohida o'rin tutadi. Mazkur model ta'lim muassasalari rahbarlari faoliyatida zarur bo'lgan kompetensiyalarni tizimli asosda aniqlab, ularning uzviy rivojlanishini boshqarish uchun amaliy vosita sifatida xizmat qiladi.

Modelning birinchi bosqichi maqsad va mazmunni belgilashdan iborat bo'lib, unda umumta'lim muassasalari rahbarlarida zamonaviy boshqaruv kompetentligini shakllantirishning metodik asoslari hamda boshqaruv kompetentligini rivojlantirish samaradorligini oshirish talabi aniqlashtiriladi.

Modelning konseptual asoslari qismi nazariy-konseptual va metodik-dagnostik asoslarni qamrab oladi. Nazariy jihatdan strategik liderlik, o'quv jarayonini boshqarish, resurs va o'zgarishlarni boshqarish, jamoani muvofiqlashtirish hamda raqamli menejment kabi yo'nalishlar asos qilib olingan. Metodik-dagnostik asoslarda esa boshqaruv kompetentligining ehtiyojlarini aniqlash, indikatorlarini belgilash, baholash mezonlari, monitoring ko'rsatkichlari hamda diagnostik vositalar orqali rahbarlarning kasbiy rivojlanish darajasini aniqlash ko'zda tutiladi.

Modelning mazmuniy qismi rahbarlarning strategik, innovatsion va raqamli boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan nazariy-konseptual va diagnostik-metodik yondashuvlar majmuasini o'z ichiga oladi. Ushbu jarayonda boshqaruv kompetentligini tizimli rivojlantirish, uni amaliy faoliyatga integratsiya qilish hamda ta'lim sifatini boshqarishda samarali foydalanish asosiy yo'nalish sifatida belgilangan.

Modelning metodik bosqichlari diagnostika, o'quv-metodik, amaliyot va monitoring jarayonlaridan iborat. Diagnostika bosqichida test, kuzatuv, suhbat va o'z-o'zini baholash usullari orqali rahbarlarning strategik, pedagogik, innovatsion va raqamli boshqaruv ko'nikmalari aniqlanadi. O'quv-metodik bosqichda o'quv dasturlari, treninglar, seminarlar, keys-stadiya va interaktiv metodlar orqali zarur bilim va ko'nikmalar shakllantiriladi. Amaliyot bosqichida loyihalar, tahliliy ishlar va treninglar orqali olingan bilimlar amaliy faoliyatga tatbiq etiladi. Monitoring bosqichida esa baholash indikatorlari va tahlil metodlari yordamida jarayon samaradorligi aniqlanib, uni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqiladi.

Natijada mazkur metodik model umumta'lim muassasalari rahbarlarida strategik, innovatsion va raqamli boshqaruv kompetentligini shakllantirish, qaror qabul qilish hamda jamoani samarali boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Model ta'lim muassasasida boshqaruv jarayonining samaradorligini oshirish va zamonaviy ta'lim tizimi talablariga mos ravishda rahbarlarning kasbiy rivojlanishini ta'minlashga yo'naltirilgan.

Bugungi global ta'lim muhitida rahbarlar nafaqat akademik natijalarni, balki teng imkoniyatlar, inklyuzivlik, ijtimoiy adolat masalalarini ham hal etishlari zarur. Kasbiy kompetentli rahbarlar ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan turlicha sharoitdagi o'quvchilarga moslashgan yondashuvlarni ishlab chiqish, o'qituvchilarni shu borada malakali

qilish va resurslarni adolatli taqsimlash orqali mavjud muammolarga yechim topa oladi.

Shuningdek, axborot sohasidagi innovatsion texnologiyalarning tez sur'atda rivojlanishi boshqaruv jarayonlarini yangicha yondashuvlar asosida tashkil etishni taqozo etadi. Boshqaruvning strategik masalalarini tizimli hal qilish esa tashkilot faoliyatining birlashgan dasturi asosida inson resurslarini samarali boshqarishni ta'minlashga yo'naltirilgan.

Korporativ madaniyatni shakllantirishdagi muhim rol, yagona kadrlar siyosati hamda chiziqli rahbarlarning strategik maqsadlarni amalga oshirishdagi ishtiroki boshqaruv tizimining muvozanatli rivojlanishiga xizmat qiladi. Bundan tashqari, kadrlarni rivojlantirish masalalari bo'yicha maslahat xizmatlarini ko'rsatadigan keng tarmoqli professional firmalarning mavjudligi boshqaruv kadrlarining malakasini oshirish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Yuqoridagilarni jamlaganda, tashkilotning muvaffaqiyati bevosita uning xodimlari, jumladan, boshqaruv kadrlarining kompetensiyalarini rivojlantirishga bog'liq ekani aniq bo'ladi. Shu bois kadrlarni rivojlantirish tashkilotning ishlab chiqarishga kiritayotgan eng muhim investitsion segmentlaridan biri sifatida qaralishi lozim.

Xulosa qilib aytganda, umumta'lim muassasalari rahbarlarida zamonaviy boshqaruv kompetentligini shakllantirish ta'lim sifatining uzluksiz rivojlanishini ta'minlovchi strategik omildir. Xalqaro yondashuvlarga asoslangan metodik model rahbar kompetentligini kompleks rivojlantirishga xizmat qiladi.



III BOB

MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH ORQALI TA'LIM SIFATINI OSHIRISH STRATEGIYASI

3.1. RAQAMLI BOSHQARUV VOSITALARI ASOSIDA MAKTAB TIZIMIDA STRATEGIK BOSHQARUVNI MODERNIZATSIYALASH

Bugungi kunda maktablar an'anaviy boshqaruv usullarining samaradorligini oshirish, zamon talabiga javob berishi uchun raqamli vositalar asosida yangi strategiyalarni qo'llash bilan bog'liq integratsion amaliyotlar zaruratiga duch kelmoqda. Raqamli boshqaruv vositalari nafaqat ma'muriy jarayonlarni soddalashtiradi, balki ta'lim sifatini oshirish, o'quvchilar va o'qituvchilarning faolligini kuchaytirish hamda maktab resurslarini samarali boshqarishda muhim rol o'ynaydi. Zamonaviy ta'lim tizimida raqamli transformatsiya jarayoni maktab rahbariyatidan yangicha yondashuvlarni talab qilmoqda. "Raqamli transformatsiya ta'lim muassasalarida ma'lumotlarni integratsiyalash va jarayonlarni avtomatlashtirish orqali boshqaruv samaradorligini oshiradi"¹³⁰. Bu o'zgarishlar maktab boshqaruvida samaradorlikni oshirish, shaffoflikni ta'minlash va barcha ta'lim jarayoni ishtirokchilarini birlashtirib turuvchi yagona platformani yaratish imkonini beradi.

Raqamli boshqaruv vositalarining asosiy afzalliklari qatorida ma'lumotlarni yig'ish, tahlil qilish va qaror qabul qilish jarayonlarini avtomatlashtirish, o'quvchilarning o'zlashtirish darajasini real vaqtda kuzatish, ota-onalar bilan aloqani mustahkamlash va resurslardan optimal foydalanishni ta'minlash kiradi. Bunday tizimlar maktab boshqaruvida ilmiy asosga ega qarorlar qabul qilish imkoniyatini yaratadi va empirik ma'lumotlarga tayangan holda strategik rejalashtirishni amalga oshirishga yordam beradi.

Maktab boshqaruvida raqamli vositalarni qo'llash nazariyasi bir necha ilmiy yo'nalishlar asosida shakllanadi. Birinchi navbatda, tizimli yondashuv nazariyasi bo'yicha maktab murakkab tizim sifatida qaraladi, unda barcha elementlar o'zaro bog'liq va uzviy adaptiv ta'sirda bo'ladi. Raqamli vositalar ushbu tizimning barcha qismlarini integratsiyalashtirib, yagona boshqaruv muhitini yaratadi. "Ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv (Data-driven management) zamonaviy ta'lim muassasalarining strategik rivojlanishida hal qiluvchi omil hisoblanadi"¹³¹.

¹³⁰Mukul E., Büyükoğkan G. Digital transformation in education: A systematic review of education 4.0 //Technological forecasting and social change. – 2023. – T. 194.

¹³¹Pan, Jiachen. Data-driven School Management: An Analysis of Pathways to Enhancing Student Academic Performance and Mental Health. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 162. 125-131, (2025).

Bu yondashuv rahbarlarga obyektiv ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish, resurs taqsimotini optimallashtirish va natijalarni prognoz qilish imkonini beradi. Pedagogik menejment nazariyasi nuqtaiy nazaridan qaralganda, raqamli boshqaruv vositalari o'qituvchilarning ta'limiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash, o'quv jarayonini individuallashtirish va ta'lim sifatini doimiy monitoring qilish vositasi sifatida xizmat qiladi. Bu esa o'z navbatida maktabning asosiy maqsadi – sifatli ta'lim berish imkoniyatlarini yanada kengaytiradi.

Zamonaviy maktab boshqaruvi tizimida raqamli texnologiyalar bilan bog'liq bir necha asosiy komponentlar mavjud. Birinchisi – o'quv jarayonini (ta'limni) boshqarish tizimlari (Learning Management Systems – LMS). Ular dars jadvallari, baholar, davomatni yuritish va o'quv materiallarini boshqarishga yordam beradi. Ikkinchisi – moliyaviy boshqaruv tizimlari. Ular byudjetni rejalashtirish, xarajatlarni kuzatish va hisobot tayyorlash jarayonlarini avtomatlashtiradi. Keyingisi esa kadrlar boshqaruvi tizimlari (Human Resource Management Systems) o'qituvchilar va xodimlarning ma'lumotlarini saqlash, kasbiy rivojlanish dasturlarini rejalashtirish va baholash jarayonlarini boshqarishda muhim ahamiyat kasb etadi. Ta'lim ishtirokchilarining o'zaro hamkorligini ta'minlovchi kommunikativ platformalar esa maktab jamoasi a'zolari, o'quvchilar va ota-onalar o'rtasidagi muloqotni yaxshilashda muhim vosita sifatida xizmat qiladi.

Maktablarning raqamli transformatsiyasi strategik rejalashtirish jarayonini ham tubdan o'zgartiradi. An'anaviy rejalashtirish usullari ko'pincha statik va bir martalik bo'lib, yillik rejalar asosida amalga oshiriladi. Raqamli muhitda esa dinamik va adaptiv rejalashtirish imkoniyati paydo bo'ladi, bu esa tez o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish va doimiy takomillashish imkoniyatini taqdim etadi. Strategik boshqaruv jarayonida raqamli vositalar SWOT tahlili o'tkazish, raqobatchilarni tahlil qilish, manfaatdor tomonlar bilan munosabatlarni boshqarish va risklar bilan ishlashda amaliy jihatdan real ma'lumotlarga tayangan holda ko'maklashadi. "Raqamli strategiyalar ta'lim muassasalarida innovatsion yondashuvlarni joriy etish va samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi"¹³².

Raqamli boshqaruv vositalarining ta'lim sifatiga ta'siri ko'p tomonlama bo'lib, to'g'ridan to'g'ri va bilvosita ta'sirlarni o'z ichiga oladi. To'g'ridan to'g'ri ta'sirlar orasida o'quv jarayonini individuallashtirish, o'quvchilarning ehtiyojlarini aniqlash va ularga mos ta'lim yondashuvlarini qo'llash imkoniyatlari mavjud. Bilvosita ta'sirlar esa o'qituvchilarning professional rivojlanishini qo'llab-quvvatlash, maktab muhitini yaxshilash va ota-onalarning ta'lim jarayoniga faol jalb etilishi orqali namoyon bo'ladi. Sifat nazorati jarayonida raqamli vositalar doimiy monitoring olib borish, o'quvchilarning progress dinamikasini kuzatish va o'z vaqtida tuzatish choralari ko'rish imkonini beradi. Bu esa muammolarni erta bosqichda aniqlash va ularni hal qilish uchun samarali strategiyalar ishlab chiqish imkoniyatini taqdim etadi. Raqamli texnologiyalar asosida maktab boshqaruvida yangi innovatsion

¹³²Fullan, M., & Quinn, J. (2015). Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems. Corwin Press.

yondashuvlar paydo bo'lmogda. Bularga “agile” boshqaruv metodologiyasi hamda “dizayn thinking” yondashuvlarini misol sifatida ko'rsatish mumkin. “Agile” bu moslashuvchan va doimiy takrorlanuvchi boshqaruv yondashuvi bo'lib, kichik qadamlar orqali doimiy takomillashuvga asoslanadi. Maktab boshqaruvida jamoaviy ishlash, tez qaror qabul qilish va o'zgarishlarga moslashishni ta'minlaydi. Har hafta yoki oyda natijalarni baholash va yo'nalishni tuzatish imkonini beradi. “Dizayn thinking” esa foydalanuvchi ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda muammolarni hal qilish metodologiyasi hisoblanadi. U besh bosqichdan iborat: empathize (tushunish), define (aniqlash), ideate (g'oya ishlab chiqish), prototype (prototip yaratish) va test (sinash). Ushbu yondashuvni raqamli boshqaruv tizimlarida qo'llash orqali maktablarda o'quvchi va ota-onalar ehtiyojlarini chuqur o'rganish hamda eng samarali yechimlarni topish imkoniyatiga ega bo'lish mumkin. Ushbu usul va yondashuvlar maktab jamoasining o'zgarishlarga tez moslashish qobiliyatini oshiradi va doimiy takomillashish madaniyatini shakllantirishga yordam beradi.

Dunyoning rivojlangan mamlakatlaridagi maktablarda raqamli boshqaruv tizimlarini qo'llash tajribasi ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli transformatsiya uchun pog'onali yondashuv, xodimlarni tayyorlash va doimiy qo'llab-quvvatlash muhim ahamiyat kasb etadi. Finlandiya, Singapur, Janubiy Koreya kabi mamlakatlarning tajribasi shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruv nafaqat samaradorlikni oshiradi, balki ta'lim tizimining innovatsion rivojlanishiga ham katta hissa qo'shadi.

Raqamli boshqaruv sohasidagi yangi texnologiyalar – sun'iy intellekt, mashinali o'rganish, katta ma'lumotlar tahlili va IoT (Internet of Things) tizimlari maktab boshqaruvida yangi imkoniyatlarni ochmoqda. Bu texnologiyalar prognozlashtirish qobiliyatlarini oshirish, individual ta'lim trayektoriyalarini yaratish va resurslardan optimal foydalanish strategiyalarini ishlab chiqishda katta salohiyatga ega. Bulutli texnologiyalar va mobil platformalar maktab boshqaruvining moslashuvchanligi va ochiqligini oshirmoqda. Albatta, ushbu jarayonlarda Williamson tadqiqotida keltirilganidek “Ma'lumotlar xavfsizligi ta'limda raqamli transformatsiyaning muhim jihati sifatida e'tiborga olinishi kerak”¹³³. Kelajakda raqamli boshqaruv tizimlari yanada intellektual va avtonom bo'lib boradi, bu esa kundalik ta'limiy vazifalarni avtomatlashtirish va insoniy resurslarni ijodiy va strategik vazifalarni hal qilishga yo'naltirish imkonini beradi. Bu transformatsiya maktab rahbarlarining rolini o'zgartirib, ularni administratorlardan ta'lim liderlariga aylantirishga olib keladi. Maktablarni raqamli boshqaruv vositalari asosida rivojlantirish zamonaviy ta'lim tizimining ajralmas qismi hisoblanadi. Bu jarayon nafaqat texnologik yangilanishni, balki butun tashkiliy madaniyat va boshqaruv filosofiyasini o'zgartirishni talab qiladi. Muvaffaqiyatli raqamli transformatsiya uchun strategik rejalashtirish, xodimlarni tayyorlash, bosqichma-bosqich joriy etish va doimiy takomillashish shu bilan birga, ushbu texnologiyalarni muvaffaqiyatli qo'llash uchun professional yondashuv, doimiy o'rganish va innovatsion fikrlash zarurdir.

¹³³Williamson, B. (2021). Big data in education: The digital future of learning, policy and practice. SAGE Publications.



3.1-rasm. Raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanishning afzaliklari.

Raqamli boshqaruv vositalari deganda, maktab ma'muriyati tomonidan axborot texnologiyalaridan foydalangan holda tashkil etiladigan boshqaruv faoliyatining vositalari tushuniladi. Bularga elektron kundaliklar (**emaktab.uz, EduPage**), raqamli rejalashtirish platformalari (**Google Workspace, Microsoft 365**), monitoring tizimlari, sun'iy intellekt asosidagi tahlil platformalari, virtual aloqa vositalari va bulutli ma'lumotlar bazalari kiradi. Maktab boshqaruvini strategik rejalashtirish asosida amalga oshirishda bu vositalar quyidagi ustuvor imkoniyatlarni taqdim etadi (3.1-rasm).

Maktabdagi strategik boshqaruv quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

-  **A** __ Maqsad va vazifalarni belgilash;
-  **B** __ Strategik rejalashtirish;
-  **C** __ Faoliyatni monitoring qilish;
-  **D** __ Natijalarni baholash;
-  **E** __ Tashkiliy madaniyatni rivojlantirish.

Ushbu bosqichlarda raqamli vositalardan foydalanish boshqaruvning sifatini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Strategik rejalashtirishda **Google Workspace** amaliy dasturiy vositalar to'plami qo'llaniladi. Bunda maktab rahbarlari Google Docs, Google Sheets, Google Calendar vositalari orqali yillik ish rejaları, dars jadvali, o'qituvchilar yuklamasi va yillik baholash tizimini raqamlashtirishlari mumkin. Ayniqsa, bulutli xizmatlar ma'lumotlarga istalgan joydan kirish imkonini beradi.

Maktab o'quv faoliyatining samaradorligini monitoring va nazoratda qilishda Learning Management System (LMS), ya'ni LMS (masalan, Moodle, OpenEdu,

EduPage) vositalari orqali o'quvchilarning davomatini, baholash jarayonini, topshiriqlarni bajarish holatini onlayn kuzatish mumkin. "Raqamli monitoring tizimlari yordamida o'quvchilarning rivojlanish dinamikasini doimiy tahlil qilish orqali individual yondashuvni shakllantirish mumkin"¹³⁴. Boshqaruvga doir strategik qarorlar qabul qilishda sun'iy intellekt vositalari, masalan, Power BI, Tableau yoki Google Data Studio kabi maktab faoliyati bo'yicha statistik ma'lumotlar asosida analitik hisobotlar tuzuvchilarni qo'llash mumkin. Bu esa rahbarga asosli hamda maktabning o'ziga xos individual xususiyatlaridan kelib chiqqan holda strategik qarorlar qabul qilishda yordam beradi. Maktabni raqamli vositalar orqali strategik boshqarishda faol hamkorlikni qo'llab quvvatlovchi aloqa vositalari muhim ahamiyat kasb etadi. Bunda maktab boshqaruvida jamoa bilan samarali muloqot qilish strategik muhim ahamiyatga ega. Raqamli aloqa platformalari, jumladan, Zoom, Microsoft Teams, Telegram, Slack va boshqa vositalar yordamida o'qituvchilar, ota-onalar va o'quvchilar bilan interaktiv aloqa o'rnatiladi. "Boshqaruvda raqamli kommunikatsiya vositalaridan foydalanish maktab jamoasining o'zaro aloqalarini kuchaytirib, mas'uliyat va ishtirok darajasini oshiradi"¹³⁵.

Maktabda innovatsion yondashuvlarni qo'llash raqamli transformatsiya va liderlikning o'zaro mantiqiy integrtasiasiga bog'liqdir. Raqamli transformatsiya faqat texnik vositalarni joriy etish emas, balki maktab rahbarlarining raqamli liderlik ko'nikmalariga ham bog'liq. Raqamli liderlik deganda rahbarning raqamli texnologiyalarni o'zlashtirish, yangiliklarni targ'ib qilish va o'z jamoasini raqamli madaniyat sari yetaklashi tushuniladi. Shu nuqtaiy nazardan, "ta'limdagi raqamli liderlik bu – rahbarning zamonaviy texnologiyalarni samarali boshqaruv faoliyatiga integratsiya qilishga tayyorligi va bunga jamoani ham jalb eta olishi"¹³⁶.

Liderlik faoliyatining raqamli yondashuvlar bilan uyg'unlashuvi maktab boshqaruvini moslashuvchan, innovatsion va maqsadga yo'naltirilgan holga keltiradi. Bunda "Raqamli maktab lideri tuzilmasi" modeli asosida rahbarlar o'z maktabida raqamli salohiyatni baholab, raqamli o'zgarishlar uchun yo'l xaritasi ishlab chiqishi mumkin. Raqamli maktab lideri tuzilmasi bu bu texnologiyalardan ta'lim sifatini oshirish, o'qituvchilarni qo'llab-quvvatlash va o'quvchilarni kelajakka tayyorlash uchun foydalanish qobiliyatiga ega bo'lgan rahbarlarning umumiy tasnifidir. Ushbu tasniflovchi model haqida Samosa va boshqalar¹³⁷ o'z tadqiqotlarda qisman yoritgan biroq yetarlicha nazariy jihatdan tavsif etilmagan. Zamonaviy ta'lim paradigmasida yuzaga kelayotgan raqamli revolyutsiya maktab boshqaruv tizimlarida fundamental transformatsiyalarni talab qilmoqda. Zamonaviy pedagogik diskursda ta'lim muassasalari rahbarlari uchun an'anaviy boshqaruv kompetensiyalari yetarli emas, chunki digital natives avlodining ta'lim ehtiyojlari, texnopedagogik yondashuvlar va

¹³⁴Voogt J., Knezek G. Guest editorial: Technology enhanced quality education for all—outcomes from EDUsummit 2015 //Journal of Educational Technology & Society. – 2016. – T. 19. – №. 3.

¹³⁵Blau I., Shamir-Inbal T. Digital competences and long-term ICT integration in school culture: The perspective of elementary school leaders //Education and information technologies. – 2017. – T. 22. – №. 3.

¹³⁶Zhong L. Indicators of digital leadership in the context of K-12 education //Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE). – 2017. – T. 10. – №. 1.

¹³⁷Samosa R., Blanquico M. J. P., De Leon S. Towards A Digital School Leader-ship Framework For Schoolhead And The Teacher Digital Competence: Input For School Leader Digital Learning Guide //American Journal of Science on Integra-tion and Human Development (2993-2750). – 2023. – T. 1. – №. 5.



3.2-rasm. Raqamli maktab liderligi tuzilmasida rahbarning amaliy vazifalar tasnifi.

“hibrid ta’lim” modellari yangi turdagi liderlik paradigmasini talab qiladi. Fullan va Quinn tomonidan o’tkazilgan tadqiqotda ta’kidlanganidek, maktab ekotizimida barqaror o’zgarishlar amalga oshirish uchun liderlik strategiyasida raqamli kompetensiyalar, adaptiv boshqaruv va tizimli integratsiya prinsiplari markaziy o’rin tutishi zarurdir¹³⁸. Bu esa raqamli maktab liderligi tuzilmasi nafaqat texnologik innovatsiyalarni joriy etish, balki kompleks pedagogik, tashkiliy va ijtimoiy omillarni uyg’unlashtiruvchi holistik yondashuvni namoyon etadi. Empirik tadqiqotlar va meta-analitik tahlillar¹³⁹ shuni ko’rsatadiki, maktablarda raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyati bevosita rahbariyatning raqamli liderlik kompetensiyalariga bog’liq. Ushbu kontekstda, raqamli maktab liderligi tuzilmasi strategik ko’rsatkichlar, pedagogik innovatsiya, tashkiliy moslashuvchanlik va manfaatdor tomonlarning faol ishtiroki kabi ko’p o’lchovli komponentlarni integratsiya qiluvchi tizimli konstrukt sifatida namoyon bo’ladi. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti OECD ning “Education 2030” hisobotiga ko’ra, ta’lim liderlarining XXI asr ko’nikmalari (critical thinking, creativity, collaboration, communication) va raqamli savodxonlik (digital literacy) o’rtasidagi sinergiya ta’lim sifatini oshirishda determinant omil hisoblanadi. Shuningdek, COVID-19 pandemiyasi davrida amalga oshirilgan favqulodda masofaviy ta’lim tajribasi shuni isbotladiki, raqamli liderlik tuzilmasiga ega bo’lmagan maktablar tez o’zgaruvchan muhitga moslashishda sezilarli qiyinchiliklarga duch kelgan va bu holat raqamli boshqaruv kompetensiyalarining institutsional barqarorlik uchun kritik

¹³⁸Fullan, M., & Quinn, J. (2015). Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems. Corwin Press.

¹³⁹Tondeur J. et al. Understanding the relationship between teachers’ pedagogical beliefs and technology use in education: A systematic review of qualitative evidence //Educational technology research and development. – 2017. – T. 65. – №. 3.

ahamiyatga ega ekanini ko'rsatdi. Shu nuqtaiy nazardan raqamli maktab liderligi tuzilmasini ishlab chiqishda amaliy faoliyatni asosiy ko'rsatkich sifatida belgilash uchun raqamli texnologiyalar muhitida rahbarning amaliy vazifalar tasnifini aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Raqamli maktab liderligi tuzilmasida rahbarning amaliy vazifalarini aniq tasniflash ta'lim muassasasida raqamli transformatsiyani tizimli tashkil etish va izchil amalga oshirish imkonini beradi. Ushbu vazifalar – strategiya ishlab chiqish, texnologik infratuzilmani boshqarish, o'qituvchilar va o'quvchilarni qo'llab-quvvatlash, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv va jamoatchilik bilan hamkorliklarni amalga oshirish orqali raqamli maktab muhitini yaratishning har tomonlama mexanizmini shakllantiradi. Bunday tasnif orqali rahbar o'z faoliyatini ustuvor yo'nalishlarga ajratib, har bir yo'nalish bo'yicha aniq maqsad va natijalarni belgilashi mumkin. Bu esa raqamli o'zgarishlar jarayonini nazorat qilish, baholash va takomillashtirishga zamin yaratadi.

Ilmiy izlanishlar shuni ko'rsatadiki, maktab rahbarining raqamli liderlikdagi vazifalarini tasniflash nafaqat texnologiyalarni joriy etish jarayonini yengillashtiradi, balki butun ta'lim tizimining barqaror raqamli rivojlanishiga xizmat qiladi. Xususan, Håkansson qayd etganidek, "Raqamli liderlik faoliyati aniq mezonlar asosida tashkil etilganda, u maktabdagi texnologik yangilanishlarni muvofiqlashtirish, xodimlar salohiyatini oshirish va o'quvchilarning raqamli kompetensiyasini rivojlantirishda hal qiluvchi omilga aylanadi"¹⁴⁰. Bundan xulosa qilish mumkinki maktablarni raqamli boshqaruv vositalari asosida rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishda maktab rahbarining ko'p funksional liderlik ko'nikmalari muhim ahamiyat kasb etadi.

Yuqorida o'rganilgan ilmiy adabiyotlardan kelib chiqqan holda maktabni raqamli boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishga qodir bo'lgan va uni amaliyotda muvaffaqiyatli joriy etuvchi maktab direktorlarning boshqaruvni raqamlashtirish bilim va ko'nikmalarini tizimlashtiruvchi raqamli maktab lideri tuzilmasi ishlab chiqildi **(3.3-rasm)**.

Raqamli maktab lideri tuzilmasining birinchi qismidagi strategik rahbarlik kompetensiyasi transformatsion liderlik nazariyasi¹⁴¹ va raqamli liderlik kontseptsiyasiga¹⁴² asoslanadi. Zamonaviy ta'lim muassasalarida raqamli transformatsiya jarayonlari maktab rahbarlaridan strategik fikrlash, uzoq muddatli rejalashtirish va o'zgarishlarga tezkor moslashish ko'nikmalarini talab qiladi. Ta'limda liderlik bo'yicha yetakchi olimlardan biri Fullan ta'kidlaganidek, ta'lim sohasidagi muvaffaqiyatli liderlar kelajakka yo'naltirilgan vaziyatni shakllantirish va uni amalga oshirish uchun zamonaviy texnologik vositalardan samarali foydalanish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak¹⁴³. Raqamli strategik rahbarlik o'z mohiyatiga ko'ra innovatsion yondashuvlarni qo'llab-quvvatlash, risklar va imkoniyatlarni to'g'ri baholash hamda barcha jarayonlarni raqamli ko'rsatkichlar asosida boshqarishni o'z ichiga oladi.

¹⁴⁰Håkansson Lindqvist, M. (2019). School leaders' practices for innovative use of digital technologies in schools. *Br J Educ Technol*, 50: 1226-1240. <https://doi.org/10.1111/bjet.12782>

¹⁴¹Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

¹⁴²Mihiotis, A., & Argirou, N. (2016). Digital leadership: The new leadership paradigm in the digital age. *International Journal of Management and Applied Research*, 3(4).

¹⁴³Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.



3.3-rasm. To'rt qismli "Raqamli maktab lideri tuzilmasi"

Ikkinchi pedagogik rahbarlik kompetensiyasi Shulman tomonidan ishlab chiqilgan "Pedagogik Mazmun Bilimi" (PCK) nazariyasi¹⁴⁴ va Mishra & Koehlnerning "Texnologik Pedagogik Mazmun Bilimi" (TPACK) modeliga¹⁴⁵ asoslanadi. Ushbu yondashuv maktab rahbarlarining ta'lim jarayonlariga raqamli texnologiyalarni integratsiya qilishda pedagogik bilim, mazmun bilimi va texnologik bilimlarni uyg'unlashtirish zarurligini ko'rsatadi. Puenteduraning SAMR modeli (Substitution, Augmentation, Modification, Redefinition) bo'yicha, raqamli pedagogik liderlik texnologiyalarni oddiy almashtirish darajasidan ta'lim jarayonlarini tubdan qayta belgilash darajasigacha ko'tarishni¹⁴⁶ nazarda tutadi. Tondeur va boshqalarning tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, pedagogik liderlikning raqamli komponenti o'qituvchilarning professional rivojlanishini qo'llab-quvvatlash, zamonaviy ta'lim metodikalarini joriy etish va ta'lim sifatini doimiy monitoringini amalga oshirishni talab qiladi¹⁴⁷.

¹⁴⁴Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. Harvard Educational Review, 57(1), 1-23.

¹⁴⁵Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. Teachers College Record, 108(6), 1017-1054.

¹⁴⁶Puente d'ura, R. R. (2006). Transformation, technology, and education. Retrieved from <http://hippasus.com/resources/tte/>

¹⁴⁷Tondeur, J., van Braak, J., Ertmer, P. A., & Ottenbreit-Leftwich, A. (2017). Understanding the relationship between teachers' pedagogical beliefs and technology use in education: A systematic review of qualitative evidence. Educational Technology Research and Development, 65(3).

Uchinchi tashkiliy boshqaruv kompetensiyasi tizimli yondashuv nazariyasi¹⁴⁸ va raqamli transformatsiya boshqaruvi¹⁴⁹ konsepsiyalariga asoslanadi. Ushbu komponent maktab ichidagi barcha tizimlar va jarayonlarni raqamli texnologiyalar orqali optimallashtirishni nazarda tutadi. Kotterning o'zgarishlar boshqaruvi modeliga ko'ra, tashkiliy raqamli transformatsiya muvaffaqiyati infrastruktura tayyorgarligi, resurslar samarali taqsimlanishi va texnologik yechimlarning maqsadli qo'llanilishiga bog'liq¹⁵⁰. Brynjolfsson va McAfee tadqiqotlarida keltirilganidek, raqamli tashkiliy boshqaruv nafaqat texnik jihatlarni, balki ma'lumotlar tahlili, jarayonlar avtomatizatsiyasi va raqamli xavfsizlik masalalarini ham qamrab olishi kerak¹⁵¹. Zamonaviy maktab rahbarlari uchun bu kompetentsiya IT-infratuzilmani strategik boshqarish, raqamli resurslarni samarali foydalanish va tashkiliy o'zgarishlarni texnologik yordamida amalga oshirish ko'nikmalarini talab qiladi.

To'rtinchi hamjamiyatni rivojlantirish kompetensiyasi ijtimoiy kapital nazariyasi¹⁵² va tarmoq liderlik modeli¹⁵³ asosida shakllangan. Ushbu yondashuv maktab rahbarlarining barcha manfaatdor tomonlar – o'quvchilar, ota-onalar, o'qituvchilar va tashqi hamkorlar bilan samarali muloqot o'rnatish va ularni raqamli transformatsiya jarayonlariga faol jalb etish zarurligini ta'kidlaydi. Putnamning tadqiqotlariga ko'ra, ta'lim muassasalarining muvaffaqiyati katta darajada ijtimoiy aloqalar va hamjamiyat a'zolari o'rtasidagi ishonch darajasiga bog'liq¹⁵⁴. Raqamli kontekstda bu kompetentsiya virtual hamjamiyatlar yaratish, onlayn platformalar orqali aloqani rivojlantirish va raqamli vositalar yordamida transparentlikni ta'minlashni o'z ichiga oladi. Epsteinning tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, maktab-uy-hamjamiyat hamkorligi o'quvchilarning akademik va ijtimoiy rivojlanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi¹⁵⁵, bu esa raqamli davrdagi ta'lim rahbarlaridan yangi kommunikatsiya strategiyalari va hamkorlik shakllari yaratishni talab qiladi.

Maktablarni raqamli boshqaruv vositalari asosida rivojlantirish strategiyalarini joriy etish bo'yicha olib borilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, zamonaviy ta'lim tizimida muvaffaqiyatli raqamli transformatsiya strategik rahbarlik, pedagogik boshqaruv, tashkiliy menejmenti va hamjamiyat rivojlantirishining kompleks integratsiyasini talab qiladi. Raqamli maktab lideri tuzilmasi sifatida ishlab chiqilgan to'rt komponentli model maktab rahbarlariga raqamli vositalarni samarali joriy etish, o'qituvchilar malakasini oshirish, ta'lim sifatini yaxshilash va barcha manfaatdor tomonlarni transformatsiya jarayoniga jalb etish imkoniyatini beradi. Amaliy tajriba ko'rsatadiki, bosqichma-bosqich amalga oshirilgan raqamli strategiyalar maktabning umumiy samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi, o'quvchilar ta'lim natijalarini sezilarli darajada yaxshilaydi va zamonaviy ta'lim muhitini yaratishga

¹⁴⁸Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

¹⁴⁹Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

¹⁵⁰Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

¹⁵¹Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.

¹⁵²Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94.

¹⁵³Cullen, T. A., & Chernow, M. (2020). Network leadership in educational settings: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2).

¹⁵⁴Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

¹⁵⁵Epstein, J. L. (2018). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (4th ed.). Corwin Press.

yordam beradi. Shu bilan birga, muvaffaqiyatli raqamli transformatsiya uchun rahbariyatning kuchli majburiyati, xodimlarning doimiy kasbiy rivojlanishi, yetarli moliyaviy resurslar va texnologik infratuzilmaning barqaror rivojlanishi zarur bo'lib, ushbu omillarning uzviy integratsiyada mavjudligi yakunda ijobiy natijani taqdim etadi.

Maktabni raqamli vositalar orqali strategik boshqaruv zamonaviy ta'lim tizimi menejmentida muhim o'rin tutadi. Boshqaruvga raqamli vositalar samarali integratsiyalashganda, o'qituvchilar va o'quvchilar o'rtasidagi hamkorlik yanada mustahkamlanadi, o'quv jarayonini XXI asr ta'lim maqsadlariga moslashtiradi va o'quvchilardagi yuqori faollik va samaradorlikni rag'batlantiradi¹⁵⁶. Raqamli vositalarni boshqaruvda adaptiv qo'llash o'qituvchilarga interfaol darslar tashkil etish, formativ baholashlarni samarali o'tkazish va real vaqtda mavzu mazmuniga mos fikr-mulohazalarni taqdim etish imkonini beradi. Boshqaruvni raqamlashtirish strategik faoliyatda samarali qarorlar qabul qilish hamda ta'lim sifatini oshirishda o'quvchilarning tanqidiy fikrlash, muammolarni hal qilish va raqamli savodxonlik kabi XXI asr ko'nikmalarini ham integrativ tarzda rivojlantiradi¹⁵⁷. Shu asosda umumiy o'rta ta'limning asosiy maqsadi bo'lgan yuqori intellektga ega yoshlarni tarbiyalashda hamda to'rtinchi sanoat inqilobi davrida maktabni raqamli vositalar orqali boshqarish samarali natijalarni taqdim etadi. Umumiy o'rta ta'lim maktabining raqamli integratsiyaga tayyorligi ko'p qirrali konstruksiyaviy jarayon bo'lib, strategik va keng qamrovli yondashuvni talab qiladi, bunda nafaqat texnologiyalar mavjudligiga, balki o'qituvchilarning o'qitish va o'rganish tajribasini oshirish uchun ushbu vositalardan foydalanish imkoniyatlariga ham e'tibor qaratiladi.

Maktabni raqamli vositalar orqali strategik boshqarish jarayoni maktabning ta'lim va ma'muriy faoliyatiga raqamli texnologiyalarni integratsiya qilish orqali o'quv natijalarini yaxshilash, samaradorlikni oshirish va o'quvchilarni kelajakdagi texnologik muhitga tayyorlashga qaratilgan tizimli faoliyatni qamrab oladi. Raqamli vositalar orqali strategik boshqaruv texnologiyalar orqali ta'lim muasasalarining ta'limiy maqsadlariga erishishni tizimli rejalashtirish va boshqarishni anglatadi. Ushbu jarayonda o'quvchilarni qo'llab-quvvatlash (raqamli vositalar orqali o'quvchilarning individual ehtiyojlariga moslashtirilgan ta'limni amalga oshirish), ro'yxatga olish va akademik rejalashtirish (onlayn platformalar orqali ro'yxatga olish jarayonlarini soddalashtirish va o'quv rejasini optimallashtirish), o'qituvchi va xodimlarni lokallashtirish shaklda kasbiy rivojlanishi uchun shart-sharoit yaratish (raqamli savodxonlikni oshirish, kasbiy bilimlarni qisqa muddatli treninglar va malaka oshirish kurslari orqali rivojlantirish), raqamli ta'lim muhitini joriy etish (ta'limni boshqarish tizimlari (LMS) orqali o'quv jarayonlarini raqamli muhitda samarali tashkil qilish), o'qitishga doir interaktiv ta'lim texnologiyalarini tizimli

¹⁵⁶Domingo-Coscollola, M., & Marqués-Graells, P. (2024). Classroom 2.0 experiences and building on the use of ict in teaching. *Comunicar*, 19(37).

¹⁵⁷Salto-Rivas, R., Novoa-Hernández, P., & Rodríguez, R. S. (2023). Understanding university teachers' digital competencies: A systematic mapping study. *Education and Information Technologies*.

integratsiya qilish (simulyatsiyalar, virtual reallik va sun'iy intellekt kabi vositalarni qo'llash) kabi asosiy vazifalar birlamchi ahamiyat kasb etadi.

Raqamli vositalar orqali strategik boshqaruvning samaradorligi ko'plab ilmiy tadqiqotlar bilan tasdiqlangan. Sohaga doir meta tahlillar va ilmiy sharhlarda raqamli texnologiyalarning o'quv yutuqlariga kichik va o'rta darajada ijobiy ta'sir ko'rsatishi aniqlangan¹⁵⁸. Shuningdek, boshqaruvni raqamli vositalar orqali strategik tashkil etish natijasida matematika va tabiiy fanlarda ta'lim sifatida sezilarli darajada yaxshilanishlar qayd etilgan¹⁵⁹. Raqamli vositalar o'quvchilarga interaktiv va individuallashtirgan ta'lim – tajribasini taqdim etadi, bu esa ularning o'quv natijalarini yaxshilanishiga yordam bergan. Raqamli texnologiyalar o'quvchilarda muhim texnologik savodxonlik ko'nikmalarni rivojlantirishga yordam beradi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, raqamli vositalar muammo hal qilish, metakognitiv ko'nikmalar, algoritmik fikrlash va ijodkorlikni rivojlantirishga xizmat qiladi¹⁶⁰. Masalan, raqamli simulyatsiyalar va o'yinlashtirilgan ta'lim vositalari o'quvchilarning ijodiy yondashuvlarini rag'batlantiradi. Shuningdek, boshqaruvda qo'llanilgan raqamli vositalar o'quvchilarning motivatsiyasi, qiziqishi va faolligini oshiradi hamda o'quv muhitiga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi noxush holatlar va o'quvchilar bezoriligini kamaytiradi¹⁶¹. O'qituvchilar uchun raqamli vositalar raqamli savodxonlikni oshirish va dars rejalashtirishni samarali etishda muhim ro'l o'ynaydi¹⁶². Masalan, o'quv boshqaruv tizimlari (LMS) o'qituvchilarga dars materiallarini ishlab chiqish va o'quvchilar bilan hamkorlik qilishda yordam beradi. Raqamli vositalar maktabda ma'muriy jarayonlarni soddalashtiradi, masalan, o'quv jarayoni haqida birlamchi ma'lumotlarni yig'ish va ularni qayta ishlash, davomatni doimiy kuzatish va ota-onalar bilan aloqalarni yaxshilashi¹⁶³ bir nechta tadqiqotlarda ko'rsatib o'tilgan. Maktab rahabariyati uchun O'zbekiston kontekstida qog'ozlarsiz raqamllashgan tizimlar orqali jarayonlarni optimallashtirish vaqt unumdorligi va asosiy boshqaruv vazifalarini sifatliroq bajarish imkoniyatini taqdim etishi mumkinligini alohida qayd etish lozim.

Kuchli raqamli boshqaruv strategiyasi keng ko'lamli va izchil raqamli transformatsiyani talab etadi. Raqamli transformatsiyada texnologik tashabbuslarni umumiy tashkiliy maqsadlar bilan uyg'unlashtiruvchi yo'l xaritasini ishlab chiqish va unda rivojlangan davlatlarda amaliy tajribadan o'tgan, ilmiy asosga ega yondashuvlarni o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi. Asosiy maqsad ta'limda innovatsion yondashuvni rivojlantirish, operatsion samaradorlikni oshirish, tashkiliy chaqqonlikni yaxshilash hamda o'quvchilar va boshqa manfaatdor tomonlar uchun yangi ijobiy qiymat yaratish hisoblanadi. Raqamli vositalar shunchaki mavjud

¹⁵⁸Coban, M., Bolat, Y. I., & Goksu, I. (2022). The potential of immersive virtual reality to enhance learning: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 36, 100452.

¹⁵⁹Hillmayr, D., Ziernwald, L., Reinhold, F., Hofer, S. I., & Reiss, K. M. (2020). The potential of digital tools to enhance mathematics and science learning in secondary schools: A context-specific meta-analysis. *Computers & Education*, 153, 103897.

¹⁶⁰Su, T. Y., & Yang, J. H. (2022). Artificial intelligence in early childhood education: A scoping review. *Interactive Learning Environments*.

¹⁶¹Chen, J., Wang, M., Kirschner, P. A., & Tsai, C. C. (2022). The role of collaboration, computer use, learning environments, and supporting strategies in CSCL: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 88(6).

¹⁶²Balanskat, A., Blamire, R., & Kefala, S. (2006). The ICT impact report: A review of studies of ICT impact on schools in Europe. *European Schoolnet*.

¹⁶³Escueta, M., Quan, V., Nickow, A. J., & Oreopoulos, P. (2017). *Education technology: An evidence-based review*. National Bureau of Economic Research.

ta'lim jarayonlarini yaxshilashdan ko'ra, ta'lim modellarini, ma'muriy funksiyalarni va umumiy o'quv tajribasini tubdan qayta baholash va qayta loyihalashni harakatga keltiruvchi katalizator bo'lib xizmat qiladi. Raqamli vositalarning roli oddiy pedagogik yoki ma'muriy ko'makchilikdan tashqariga chiqqan holda tobora ta'lim muassasalarining strategik yadrosiga integratsiyalashib bormoqda. Bu texnologiyani integratsiyalashuvga reaktiv emas, balki proaktiv yondashuvni talab qiladigan, boshqaruv va operatsiyalarning barcha darajalariga kirib boradigan yaxlit raqamli strategiyaga zaruriy ehtiyojni yuzaga keltiradi.

O'zbekiston Respublikasida umumiy o'rta ta'lim maktablarida raqamli tizimlarni joriy etish bo'yicha ishlar 2019-yilda "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasining qabul qilinishi bilan yanada jadal sur'atlar bilan olib borilmoqda. Xususan, eMaktab.uz – O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining yagona raqamli ta'lim platformasi bo'lib, o'qituvchilar, o'quvchilar, ota-onalar hamda maktab va ta'lim boshqaruvi organlari uchun mo'ljallangan markazlashgan tizim hisoblanadi. Dasturning vazifalari – maktabdagi o'quv jarayonini, dars jadvali va o'quv baholarini elektron shaklda yuritish, ma'lumotlarni avtomatlashtirish orqali ta'lim sifatini oshirish va barcha ishtirokchilarni yagona axborot muhitida birlashtirishdan iboratdir. eMaktab loyihasi 2019-yil "Kundalik.com" nomi bilan sinov tariqasida boshlangan va 2023-yil sentyabrdan "eMaktab.uz" nomi ostida davom ettirilmoqda¹⁶⁴. Tizim joriy etilishi natijasida barcha maktablarda qog'oz kundalik-jurnallar o'rnini elektron hujjatlar egallagan, bu esa o'qituvchilar mehnatini sezilarli yengillashtirib, raqamli ta'lim resurslariga yanada keng ko'lamda kirish imkonini yaratdi.

eMaktab platformasi qamrovi tez sur'atda o'sib bormoqda. 2021-yilda eMaktab tizimiga respublikamiz bo'ylab 6 mingdan ortiq maktab ro'yxatdan o'tgan va ularning 5 mingdan ziyodi qog'ozli jurnal va kundaliklardan butunlay voz kechib, elektron hujjatlarga o'tgan edi. 2023-yilga kelib esa tizimdan 10 mingdan ortiq umumta'lim maktablari o'qituvchi va o'quvchilari foydalanayotgani e'lon qilindi¹⁶⁵. Hozirgi kunda O'zbekistondagi barcha maktablar qog'oz kundaliklardan voz kechib, to'liq elektron tizimga o'tgan. Bunday tezkor kengayish maktab infratuzilmasini yangi kompyuter va internet texnologiyalari bilan ta'minlashni yanada rivojlantirish uchun zamin yaratdi. Bugungi kunda davlat maktablarida yaratilgan raqamli infratuzilma raqamli boshqaruv strategiyalarini maktablarda keng joriy etish imkoniyatini taqdim etadi. eMaktab maktabni raqamli vositalar bilan strategik boshqarishni sezilarli darajada osonlashtiradi. Tizim onlayn rejimda dars jadvallarini yaratish, o'qituvchining dars rejalarini tuzish, o'quvchilarning davomati va yutuqlarini elektron jurnal va kundaliklarda olib borish imkonini beradi. Shuningdek, maktab va ta'lim boshqarmalari uchun avtomatlashtirilgan statistik hisobotlar tayyorlash uchun mos hajmdagi ma'lumotlarni taqdim etiladi. Mobil ilovalar (eMaktab.Jurnal va eMaktab.Oila) orqali o'qituvchi va ota-onalar bolalarning baholarini, uy vazifasini,

¹⁶⁴<https://emaktab.uz/>

¹⁶⁵<https://uzedu.uz/> <https://www.ekoool.eu/en/home>

darsdagi ishtirokini kuzatishlari mumkin. Shuningdek, raqamli tizim baholashdagi korrupsiyani bartaraf etadi (baholar o'zgartirilishi markazli nazorat qilinadi) va ota-onalarga istalgan vaqtda farzandi ta'limini onlayn kuzatish imkoniyatini beradi.

eMaktab.uz maktablarni raqamli boshqarishga o'tkazish borasida muhim qadam bo'lib, u elektron jurnal va kundaliklar orqali ma'lumotlarni markazlashgan holda monitoring qilish va tahlil qilish imkonini yaratdi. Tizim joriy etilishi bilan xorijiy ta'lim tizimlari tajribasiga o'xshash holatda ustoz, o'quvchi va ota-ona uchburchagi mustahkamlandi. Kelgusida tizimni yanada takomillashtirish uchun integral ta'lim platformalari imkoniyatlarini kengaytirish, ma'lumotlar tahlili va sun'iy intellekt vositalarini joriy etish orqali o'quv natijalarini oldindan bashoratlash, hisobot tayyorlash jarayonini avtomatlashtirish va qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlash muhim qadamlar sifatida qaraladi. Ushbu tizimda strategik raqamli boshqaruvni amalga oshirishda quyidagi ehtiyojlar mavjud:

1. Tizim orqali yig'ilgan katta hajmdagi ma'lumotlardan chuqur tahlil (big data, sun'iy intellekt analitika) yetarli darajada foydalanilmayapti.
2. Qaror qabul qilish jarayonida tizim faqat nazorat vositasi sifatida ishlatilmoqda, biroq rivojlantiruvchi va bashorat qiluvchi strategik instrument sifatida lokal darajada yetarlicha qo'llanilmayapti.
3. Raqamli boshqaruvning umumiy konsepsiyasi maktablar kesimida yagona standart asosida shakllantirish uchun tizimli ehtiyoj mavjud.
4. Ushbu muammolarni hal etish uchun joriy raqamli tizimni takomillashtirish yoki yangi tizimni ishlab chiqish uchun sohadagi xalqaro tajribalarni o'rganish talab etiladi.

Zamonaviy ta'lim tizimida maktablarni raqamlashtirish jarayoni ta'lim sifatini oshirish, boshqaruv samaradorligini ta'minlash va zamonaviy o'quvchilar ehtiyojlariga javob berish uchun muhim vosita hisoblanadi. Xorij mamlakatlarida maktab boshqaruvida qo'llanilayotgan innovatsion yondashuvlar, raqamli platformalar va strategik yechimlar O'zbekiston ta'lim tizimi uchun qimmatli tajriba manbai bo'lishi mumkin. Xorij tajribalarini o'rganishning birlamchi sababi – ilg'or texnologiyalardan foydalanish usullarini tez va sifatli o'zlashtirish imkoniyati hisoblanadi. Singapur, Janubiy Koreya va Estoniya kabi raqamli texnologiyalar rivojlangan mamlakatlar maktab boshqaruvida sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar tahlili, bulutli texnologiyalar va Internet of Things (IoT) tizimlarini muvaffaqiyatli qo'llanilmoqda. Ikkinchi muhim jihat – xalqaro standartlar va eng yaxshi amaliyotlarni o'zlashtirish orqali mahalliy ta'lim sifatini oshirishdir. OECD mamlakatlari, xususan, Estoniyadagi raqamli ta'lim boshqaruvi tizimlari shaffoflik prinsipiga asoslangan bo'lib, barcha ta'lim jarayonlari ochiq va hisobdor shaklda amalga oshirishni nazarda tutadi. Bu tajribalar orqali maktab faoliyatining barcha sohalarida – moliyaviy boshqaruv, kadrlar siyosati, o'quv jarayonlari, baholash tizimlari – zamonaviy raqamli yechimlarni joriy etish yo'llarini strategik raqamli boshqaruvni joriy etish nuqtaiy nazaridan amaliy o'rganish imkoniyatiga ega bo'lish mumkin. Uchinchidan, xorij tajribalarini tahlil qilish mahalliy sharoitlarga moslashtirilgan optimal strategiyalarni ishlab chiqish

imkonini beradi. O'zbekiston ta'lim tizimining o'ziga xos xususiyatlari va ehtiyojlarini hisobga olgan holda eng maqbul raqamli vositalar orqali boshqaruv strategiyani tanlash va uni mahalliyashtirish imkoniyatlarini o'rganish va tahlil qilish kelgusi rivojlanish bosqichi uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Bu esa resurslar isrofini oldini olish va ta'lim sifatini oshirishga yordam beradi.

Maktabni raqamli vositalar orqali strategik boshqarishga doir xorij tajribalarini o'rganish zamonaviy ta'lim tizimini rivojlantirish uchun strategik zarurat hisoblanadi. Bu orqali biz nafaqat texnologik jihatdan ilg'or yechimlarni o'zlashtiramiz, balki ta'lim sifatini oshirish, boshqaruv samaradorligini ta'minlash va raqobatbardosh kadrlar tayyorlash maqsadlariga erishamiz.

Yuqoridagi tahlillar va tadqiqot ishi doirasida amalga oshirilgan ilmiy o'rganishlar natijasida Singapurning "Student Learning Space (SLS)- School Cockpit", Koreyaning NEIS, Estoniyada e-Kool raqamli transformatsiyalashgan tizimlari asosiy o'rganish obektlari sifatida tanlab olindi.

Singapurning SLS tizimi ta'lim sohasidagi ilg'or yondashuvi bilan ajralib turadi. Tizim real vaqt rejimida ma'lumotlarni yig'ish, tahlil qilish va vizuallashtirish imkoniyatiga ega bo'lib, maktab rahbariyatiga strategik qarorlar qabul qilishda yordam beradi. Tizimning asosiy afzalligi shundaki, u nafaqat akademik ko'rsatkichlarni, balki o'quvchilarning psixologik holati, ularning qo'shimcha faoliyati va hatto ota-onalarning maktab faoliyatiga qatnashish darajasini ham monitoring qiladi. Bu yondashuv Singapur ta'lim tizimining dunyoda yetakchilik o'rini egallashiga hissa qo'shgan. Shuningdek, Janubiy Koreyaning NEIS (National Education Information System) tizimi mamlakatdagi barcha ta'lim muassasalari uchun yagona axborot tizimi sifatida ishlaydi. Tizimning asosiy vazifasi – ta'lim muassasalarining barcha ma'muriy jarayonlarini avtomatlashtirish, bu esa o'qituvchilarning ma'muriy ishlarga sarflaydigan vaqtini sezilarli darajada qisqartiradi. NEIS orqali maktablararo ma'lumot almashinuvi, resurslarning samarali taqsimlanishi va ta'lim siyosatini amalga oshirishning yagona mexanizmi ta'minlanadi. Janubiy Koreya tajribasining o'ziga xos tomoni - tizimga jamiyatning barcha a'zolarini, jumladan ota-onalarning ham faol jalb etilishiga erishilganligi hisoblanadi. Estoniyaning e-Kool tizimi esa maktab hayotining barcha ishtirokchilarini - o'quvchilar, ota-onalar, o'qituvchilar va ma'muriyatni birlashtiruvchi platforma sifatida ishlaydi. Tizimning asosiy afzalligi - shaffoflik va ochiqlikni ta'minlashdir. Ota-onalar farzandlarining dars jadvali, baholari, uy vazifalari va maktabdagi xatti-harakatlari to'g'risida real vaqt rejimida ma'lumot olishlari mumkin. Estoniya tajribasining eng muhim jihati raqamlashgan ta'lim tizimning mamlakat elektron hukumat tizimi bilan chuqur integratsiyalashuvi orqali ma'lumotlarning izchilligi va ma'muriy ishlarning samaradorligi ta'minlangani hisoblanadi.

Yuqoridagi mamlakatlar qo'llayotgan raqamli boshqaruv tizimlarning maktabni raqamli vositalar orqali strategik boshqarishdagi imkoniyatlarini tahlil qilishda TOWS matritsasidan foydalaniladi. TOWS matritsasining strategiyalar ishlab

chiqishda barqaror hamda ishonchli vosita ekaniligi V. Černý va boshqalar¹⁶⁶ hamda R.V.Dandage va boshqalar¹⁶⁷ tadqiqotlarida keltirilgan. TOWS matritsasini Heinz Weihrich tomonidan 1982-yilda "The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis" asarida¹⁶⁸ ilk bor taqdim etilgan. TOWS matritsasi to'rt strategiyani belgilaydi: WT (kuchsiz tomonlar va tahdidlarni minimallashtirish), WO (kuchsiz tomonlarni minimallashtirish, imkoniyatlarni maksimallashtirish), ST (kuchli tomonlarni maksimallashtirish, tahdidlarni minimallashtirish), va SO (kuchli tomonlar va imkoniyatlarni maksimallashtirish). Maktabni raqamli vositalar orqali strategik boshqarishda xorijiy tajribalarni tahlil qilishda TOWS matritsasi muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki u nafaqat kuchli va zaif tomonlarni aniqlashga, balki tashqi muhitdagi imkoniyatlar va tahdidlarni ham tizimli ravishda baholashga yordam beradi. Masalan, raqamli boshqaruv vositalarining xorijda keng qo'llanishi imkoniyat sifatida ko'rilsa, texnologik infratuzilmaning yetarli emasligi zaiflik sifatida namoyon bo'lishi mumkin. TOWS matritsasi bu omillarni o'zaro bog'lab, strategik qarorlar ishlab chiqishga imkon yaratadi. Ya'ni kuchli tomonlarni imkoniyatlar bilan uyg'unlashtirib raqamli boshqaruv samaradorligini oshirish, zaifliklarni bartaraf etish uchun tashqi imkoniyatlardan foydalanish yoki tahdidlarga qarshi himoya strategiyalarini ishlab chiqish mumkin.

TOWS matritsasi SWOT tahlil natijalariga asoslanadi. SWOT tahlildagi to'rta asosiy ichki va tashqi omillar matritsa shklidagi kombinatsiyasi amalga oshiriladi.

Maktab boshqaruv tizimlarini tahlil qilishda ichki omillar (kuchli va zaif tomonlar) hamda tashqi omillar (imkoniyatlar va tahdidlar) kombinatsiyasini hisobga olgan holda to'rt strategik yo'nalish aniqlanadi.

Singapur. Ta'lim vazirligi (Singapur) maktab ma'muriy jarayonlarni qo'llab-quvvatlash uchun yagona platforma - Student Learning Space (SLS) yoki School Cockpit tizimini taqdim etadi. School Cockpit tizimi to'liq integratsiyalashtirilgan, veb-asosli tizim bo'lib, o'qituvchilar kundalik maktab ma'muriy vazifalarini, jumladan, dars rejalashtirish ishlarini amalga oshirishi mumkin. Bu tizim maktab rahbariyatining ma'muriy yuklarini kamaytirish va ta'lim jarayoniga ko'proq e'tibor qaratish maqsadida ishlab chiqilgan¹⁶⁹. Ushbu tizim maktablarni raqamli vositalar orqali strategik boshqarishni ta'lim ishtirokchilarning manfaatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqish imkoniyatini beradi.

Kuchli tomonlari. Davlat darajasidagi strategik qo'llab-quvvatlash Singapur ta'lim tizimining asosiy ustunligi hisoblanadi. Tizim milliy miqyosda to'liq integratsiyalashgan bo'lib, barcha maktablar uchun yagona standartlarni ta'minlaydi. Texnologik infratuzilmaning yuqori darajasi va o'qituvchilar uchun professional tayyorgarlik dasturlari mavjud.

¹⁶⁶Černý, V., Vaněk, M., & Hubáček, M. (2018). New approach to evaluate the TOWS matrix and its application in a mining company. *Acta Montanistica Slovaca*, 23(3).

¹⁶⁷Dandage, R. V., Mantha, S. S., & Rane, S. B. (2019). Strategy development using TOWS matrix for international project risk management based on prioritization of risk categories. *International Journal*

¹⁶⁸Weihrich H. The TOWS matrix—A tool for situational analysis //Long range planning. – 1982. – T. 15. – №. 2.

¹⁶⁹Landolfo C., Chandu C., Wong Z. Y. Expanding the provision for people with dyslexia in Singapore //Asia Pacific Journal of Developmental Differences. – 2015. – T. 2. – №. 2.

Zaif tomonlari. Tizim yuqori ishlab chiqish va qo'llab-quvvatlash xarajatlarini talab etadi. Kichik mamlakat kontekstida ishlab chiqilganligi sababli boshqa mamlakatlar sharoitlariga moslashtirilishi murakkab jarayon hisoblanadi. Singapur madaniyati va ta'lim tizimiga bog'liqlik yuqori darajada namoyon bo'ladi.

Strategik yo'nalish. Kuchli tomonlar va imkoniyatlarni birlashtirgan holda, Singapur mintaqaviy leader pozitsiyasini mustahkamlashi va sun'iy intellekt texnologiyalarni tizimga integratsiya qilishi mumkin. Zaif tomonlarni bartaraf etish maqsadida, modulli arxitektura orqali xalqaro bozorga chiqish strategiyasini amalga oshirishni tavsiya etiladi.

Janubiy Koreya. Koreya ta'lim va tadqiqot axborot xizmati (KERIS) Janubiy Koreya ta'lim, fan va texnologiya vazirligi ostida ishlaydigan davlat tashkiloti bo'lib, Janubiy Koreyada ta'lim sohasidagi hozirgi va kelajakdagi davlat siyosati va tashabbuslari bo'yicha takliflar ishlab chiqadi va maslahat beradi. NEIS tizimi mamlakatning barcha ta'lim darajalarini qamrab olgan markazlashtirilgan platforma hisoblanadi¹⁷⁰. Bugungi kunda sun'iy intellekt texnologiyalari tizimga integratsiya qilish orqali avtomatlashtirishni yangi bosqichga olib chiqishga qaratilgan tizimli ishlar amalga oshirilmoqda. Xususan, sun'iy intellekt darsliklarini NEIS tizimi bilan bog'lash orqali ta'limning yangicha shakllarini rivojlantirish jarayonlari davom etmoqda.

Kuchli tomonlari. Milliy miqyosdagi to'liq qamrov va 274 xil vazifani avtomatlashtirish imkoniyati tizimning asosiy kuchli tomonlari hisoblanadi. Linux platformasidagi barqaror arxitektura va real vaqtda ma'lumotlar integratsiyasi ta'lim jarayonida uzluksizlikni ta'minlaydi. Koreya Respublikasi PISA baholash davomida eng yuqori natija ko'rsatgan mamlakatlar qatorida bo'lgan va 2018 – yildagi yengil pasayishga qaramay, OECD mamlakatlari orasida eng adolatli ta'lim tizimlaridan biriga ega.

Zaif tomonlari. Markazlashtirilgan tizimning moslashuvchanlik cheklovlari va yuqori texnik murakkablik asosiy muammolar hisoblanadi. Yangilanish jarayonining sekinligi va davlat byudjetiga bog'liqlik zaif tomonlar sifatida qaraladi.

Strategik yo'nalish. Keng qamrov imkoniyatlarini katta ma'lumotlar tahlili bilan birlashtirib, sun'iy aql asosidagi shaxsiy yondashuvni joriy etish tavsiya etiladi. Markazlashtirilgan tizimni mikroxizmatlar arxitekturasiga bosqichma-bosqich o'tkazish orqali moslashuvchanlikni oshirish mumkin.

Estoniya. Estoniya ta'lim axborot tizimi ta'lim bilan bog'liq barcha ma'lumotlarni birlashtiruvchi davlat ma'lumotlar bazasi hisoblanadi. eKool Estoniyaning yetakchi ta'lim boshqaruv tizimiga aylanish jarayoni va maktablar hamda oilalarni bog'lovchi missiyasini amalga oshirish bo'yicha xalqaro mutaxassislardan iborat jamoasining tizimli intensiv amaliy harakatlari ko'rsatilgan. Estoniya va Finlandiya dunyoning eng yuqori sifatli ta'lim tizimlarini qurish bo'yicha PISA baholashida yuqori natijalar ko'rsatgan besh ta'lim tizimi orasida tez-tez qayd etib boriladi. eKool tizimi

¹⁷⁰Başak M., Ayvaci H. A comparison is aimed at the integration of the technology in education system; as an example of "Turkey and South Korea" // Education and Science. – 2017. – T. 42. – №. 190.

Tanlangan davlatlar boshqaruvni raqamlashtirishga doir SWOT tahlili.

3.1-jadval.

Tizim	Kuchli tomonlar (Strengths)	Zaif tomonlar (Weaknesses)	Imkoniyatlar (Opportunities)	Xavf-xatarlar (Threats)
School Cockpit (Singapur)	Markazlashgan ma'lumotlar bazasi orqali samarali boshqaruv; sun'iy intellekt yordamida prognozlash imkoniyati; davlat siyosati bilan uyg'unlashgan.	Yirik hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlash murakkabligi; yuqori texnik xizmat xarajatlari.	Ma'lumotlarga asoslangan ta'lim siyosatini rivojlantirish; o'quvchilar uchun individual rivojlanish trayektoriyalarini ishlab chiqish.	Kiberxavfsizlik xatarlarining kuchayishi; tizimdan haddan tashqari byurokratik foydalanish ehtimoli.
NEIS (Koreya)	Ta'lim, kadrlar va moliya jarayonlarini qamrab olgan integratsiyalashgan platforma; ota-ona, o'quvchi va o'qituvchi o'rtasida samarali kommunikatsiya.	Ko'p funksionallik sababli foydalanuvchilarga murakkab interfeys; o'qituvchilarning qo'shimcha ish yuklamasi.	Milliy ta'lim standartlarini yagona tizimda boshqarish; katta hajmdagi tahliliy ma'lumotlar asosida strategik rejalashtirish.	Texnologik eskirish; foydalanuvchilarda axborotdan noto'g'ri foydalanish xavfi.
e-Kool (Estoniya)	Foydalanuvchi markazlashgan interfeys; shaffoflik va javobgarlikni ta'minlash; ochiq ma'lumotlar integratsiyasi.	Internet infratuzilmasiga kuchli bog'liqlik; texnologik savodxonligi past foydalanuvchilar uchun qiyinchilik.	O'quvchilarning individual rivojlanishini kuzatish va qo'llab-quvvatlash; xalqaro tajribaga tatbiq etish imkoniyati.	Ma'lumotlarning maxfiylik buzilishi; texnologik tengsizlik (digital divide) muammosi.

Estoniyaning maktab ta'limini raqamli boshqarish samaradorligini oshirishga hizmat qildi¹⁷¹.

Kuchli tomonlari. Mamlakatning 90 foiz maktablarini qamrab olgan keng tarqalganlik va modular arxitekturaning moslashuvchanligi asosiy ustunliklar hisoblanadi. Raqamli davlat strategiyasi bilan to'liq uyg'unlik va foydalanuvchilar uchun qulay interfeys muhim kuchli tomonlardir.

Zaif tomonlari. Kichik bozor hajmi va cheklangan tadqiqot-rivojlantirish byudjeti tizimning zaif tomonlari sifatida namoyon bo'ladi. Inson resurslari cheklavlari va xalqaro bozorda raqobat qilish imkoniyatlarining kamligi muammoli jihatlar hisoblanadi.

Strategik yo'nalish. Milliy muvaffaqiyatni Yevropa Ittifoqi bozorida kengayish uchun ishlatish va modulli arxitekturaning blockchain texnologiyalari bilan birlashtirish strategik imkoniyatlar yaratadi. Startaplar bilan strategik hamkorlik orqali cheklangan resurslar muammosini hal qilish mumkin.

SWOT tahlil natijalarini ilmiy o'rganish hamda asoslash natijalari yanada ishonchli bo'lishiga olib keladi. Shu sababli SWOT tahlilning to'rt bosqichiga mos holda raqamli boshqaruv tizimlarini tahlil qilish zarurati mavjud. Kuchli tomonlar (Strengths). Xalqaro tajribalar shuni ko'rsatadiki, maktab boshqaruv tizimlarini raqamlashtirish natijasida ta'lim jarayonida samaradorlik sezilarli darajada oshadi. Singapurdagi School Cockpit tizimi ta'lim muassasalarida markazlashtirilgan analitik

¹⁷¹Wu C. Y. Educational Reform and Development in Estonia // Journal of Education Research. – 2021. – №. 329.

ma'lumot bazasini shakllantirish orqali rahbarlarga qaror qabul qilishda aniq va ishonchli tahliliy ma'lumotlarni taqdim etadi¹⁷². Janubiy Koreyada NEIS tizimi mamlakat miqyosida yagona boshqaruv mexanizmini yaratib, o'quvchilar va pedagoglarning faoliyatini doimiy nazorat qilish imkonini bermoqda¹⁷³. Estoniyaning e-Kool tizimi esa ta'lim jarayonida shaffoflikni ta'minlab, o'quvchi – ota-ona – o'qituvchi o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytiradi¹⁷⁴. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, markazlashtirilgan boshqaruv tizimlari nafaqat samaradorlikni oshiradi, balki ta'lim sifatini ham yaxshilashga xizmat qiladi¹⁷⁵.

Zaif tomonlar (Weaknesses). Raqamli boshqaruv tizimlari yuqori darajada moliyaviy resurslarni talab qiladi. Infratuzilmaning rivojlanmaganligi va maktablar o'rtasidagi texnologik tafovutlar raqamli tizimlarni joriy etishda muammolarga olib kelishi mumkin¹⁷⁶. O'qituvchilarning raqamli savodxonlik darajasi yetarli bo'lmaganda, tizimdan samarali foydalanish cheklanadi¹⁷⁷. Shu bilan birga, ma'lumotlarning kiberxavfsizligi bilan bog'liq tahdidlar tizimga nisbatan ishonchni pasaytirishi mumkin¹⁷⁸. Tadqiqotlar ko'rsatadiki, har qanday ilg'or raqamli tizimni joriy etishda inson kapitali va texnologik resurslar o'rtasidagi nomutanosiblik asosiy zaifliklardan biridir.

Imkoniyatlar (Opportunities). Raqamli boshqaruv tizimlari maktablarni kelajakda innovatsion rivojlanish yo'liga olib chiqadi. Masalan, Big Data va sun'iy intellekt asosida o'quvchilarning o'quv natijalarini prognozlash ta'lim sifatini oshirishda katta imkoniyat yaratadi. O'zbekiston sharoitida xalqaro tajribalarni moslashtirish milliy ta'lim tizimining strategik rivojlanishiga xizmat qilishi mumkin. Shuningdek, bunday tizimlar maktab boshqaruvida shaffoflikni kuchaytirib, korrupsiya xavfini kamaytiradi¹⁷⁹. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, raqamli vositalar yordamida ta'lim tizimida samaradorlik va ochiqlikni ta'minlash global miqyosda ustuvor yo'nalishlardan biridir¹⁸⁰.

Tahdidlar (Threats). Raqamli tizimlar joriy etilishida kiberxavfsizlik va ma'lumotlar maxfiyligi eng katta tahdidlar sirasiga kiradi. Ma'lumotlar oqimining markazlashuvi xavfsizlik buzilishlari ehtimolini oshiradi¹⁸¹. Shuningdek, maktablar o'rtasida texnologik imkoniyatlar tafovutlari mavjud bo'lsa, raqamli boshqaruv tizimlari ta'limda tengsizlikni kuchaytirishi mumkin¹⁸². Ba'zi tadqiqotchilar raqamli tizimlarga haddan tashqari tayanish inson omilining zaiflashuviga olib kelishini ta'kidlaydilar, ya'ni pedagogik qarorlar faqat algoritmlar asosida shakllanishi mumkin. Ushbu SWOT tahlili asosida TOWS tahlili amalga oshiriladi.

Birinchidan, xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruv tizimlari maktablarni strategik rivojlantirishda samarali mexanizm sifatida xizmat qiladi. Singapurdagi School Cockpitning markazlashtirilgan analitik imkoniyatlari,

¹⁷²Ng, P. T. (2015). Singapore's response to the global war for talent: Politics, policies and outcomes. *Journal of Education Policy*, 30(1), 1–24.

¹⁷³Kim, S., & Lee, J. (2010). The development and application of the NEIS in Korean education. *Korea Journal*, 50(2).

¹⁷⁴Süngü, H. (2022). Digital platforms in education: The case of e-Kool in Estonia. *European Journal of Education Studies*, 9(3).

¹⁷⁵Fullan, M. (2020). The new meaning of educational change (5th ed.). Teachers College Press.

¹⁷⁶Selwyn, N. (2021). Education and technology: Key issues and debates (3rd ed.). Bloomsbury Publishing.

¹⁷⁷Ghavifekr, S., & Rosdy, W. A. W. (2015). Teaching and learning with technology: Effectiveness of ICT integration in schools. *International Journal of Research in Education and Science*, 1(2).

¹⁷⁸UNESCO. (2021). Digital learning: Policy brief. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

¹⁷⁹Park, Y. (2016). ICT in education policy and practice in Korea: Building an information society. In I. V. Scott & H. M. Lee (Eds.), *ICT and education in East Asia* (pp. 75–94). Springer.

¹⁸⁰Kitsing, M. (2019). E-governance in education: Lessons from Estonia's experience. *Government Information Quarterly*, 36(4).

¹⁸¹Selwyn, N. (2021). Education and technology: Key issues and debates (3rd ed.). Bloomsbury Publishing.

¹⁸²Anderson, R. E., & Dexter, S. (2020). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 56(3).

	Imkoniyatlar (O)	Tahdidlar (T)
Kuchli tomonlar (S)	SO strategiyalari (kuch – imkoniyat): - Singapurdagi <i>School Cockpit</i> ning analitik bazasidan foydalangan holda O'zbekistonda o'quvchilar yutuqlarini prognozlash tizimini yaratish. - Koreyaning <i>NEIS</i> tizimidagi yagona platforma modelidan foydalanib, O'zbekiston maktablarini integratsiyalashtirish boshqaruv tizimiga ulash. - Estoniyaning <i>e-Kool</i> tajribasi asosida ota-ona-maktab hamkorligini mustahkamlash orqali ta'lim sifatini oshirish.	ST strategiyalari (kuch – tahdid): - Kuchli analitik va kommunikatsion tizimlar yordamida kiberxavfsizlikni kuchaytirish (masalan, <i>School Cockpit</i> dagi qat'iy monitoring usullari). - Yagona tizim orqali maktablar o'rtasidagi imkoniyatlar tafovutini kamaytirish. - Ota-onalar bilan faol kommunikatsiya orqali inson omilini saqlab qolish va tizimga ishonchni oshirish.
Zaif tomonlar (W)	WO strategiyalari (zaiflik – imkoniyat): - O'qituvchilarning raqamli savodxonligini oshirish orqali xalqaro tajribani samarali moslashtirish. - Yuqori xarajatlarni kamaytirish uchun bosqichma-bosqich joriy etish modeli. - Ma'lumotlar xavfsizligi bo'yicha xalqaro standartlarni qo'llash orqali tizimning zaif tomonlarini bartaraf etish.	WT strategiyalari (zaiflik – tahdid): - Yuqori infratuzilma xarajatlarini kamaytirish maqsadida davlat-xususiy hamkorlik mexanizmlarini joriy etish. - O'qituvchilarni doimiy o'qitish orqali inson omilining susayishini oldini olish. - Ma'lumotlar xavfsizligi va kiberhujumlar xavfini kamaytirish uchun milliy darajada muhofaza tizimini yaratish.

Koreyaning *NEIS* tizimidagi milliy integratsiya mexanizmlari va Estoniyaning *e-Kool* platformasidagi hamkorlikka asoslangan model O'zbekiston uchun amaliy namuna bo'lishi mumkin. Bu tajribalar orqali ta'lim sifatini oshirish, qarorlar qabul qilishda shaffoflikni ta'minlash va resurslarni samarali taqsimlash imkoniyatlari yuzaga keladi. Shu bois TOWS matritsasida ilgari surilgan *SO strategiyalari* O'zbekistonda milliy ta'lim tizimida analitik boshqaruv, integratsiya va hamkorlikni kuchaytirishga xizmat qilishi mumkin.

Ikkinchidan, mazkur tizimlarni joriy etishda ayrim zaifliklar va tahdidlar ham kuzatilishi tabiiy. Xususan, yuqori moliyaviy xarajatlarni, o'qituvchilarning raqamli savodxonligi darajasi va ma'lumotlar xavfsizligi masalalari O'zbekiston sharoitida ham muhim bo'lib qolmoqda. Biroq TOWS matritsasida ko'rsatilgan *WO* va *ST strategiyalari* orqali ushbu muammolarni imkoniyatlar bilan yengib o'tish mumkin. Masalan, bosqichma-bosqich joriy etish modeli, o'qituvchilarni raqamli kompetensiyalar bo'yicha muntazam tayyorlash va xalqaro xavfsizlik standartlarini qo'llash. Bu jarayonda davlat siyosati va xususiy sektor hamkorligi muhim ahamiyat kasb etadi.

Uchinchidan, TOWS tahlili shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruv tizimlari O'zbekiston maktablarini modernizatsiya qilishda strategik ustunlik berishi mumkin. Xususan, *School Cockpit*, *NEIS* va *e-Kool* tajribalarini uyg'unlashtirish orqali milliy kontekstga moslashtirilgan yagona boshqaruv tizimini yaratish ta'limni sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqadi. Bunday tizim nafaqat boshqaruv samaradorligini oshiradi, balki ta'lim jarayonida ochiqlik, shaffoflik va ishonchni ham mustahkamlaydi. Shu tariqa xalqaro tajribalarni ilmiy asosda o'rganish va TOWS matritsasi orqali strategik yo'nalishlarga aylantirish O'zbekistonda maktabni raqamli vositalar orqali strategik boshqarish konsepsiyasini takomillashtirishda muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

O'zbekiston milliy ta'lim tizimi uchun yagona integratsiyalashgan raqamli boshqaruv platformasini yaratish talab etiladi. Bunda Singapurdagi *School Cockpit*dagi kabi o'quvchilarning individual natijalarini kuzatish, Koreyadagi *NEIS* misolida boshqaruv va ma'lumotlarni shaffoflik asosida yuritish hamda Estoniyadagi *e-Kool*dagi kabi ota-onalar, o'qituvchilar va o'quvchilar o'rtasida ikki tomonlama kommunikatsiyani to'la yo'lga qo'yish mexanizmlari joriy etilishi zarur. Shu bilan birga, O'zbekiston sharoitida sun'iy intellekt (SI) va katta ma'lumotlar (big data) tahlili vositalarini qo'llash orqali qaror qabul qilishni ilmiy asoslash va resurslarni optimal taqsimlash imkoniyati paydo bo'ladi. Bu jarayonda normativ-huquqiy bazani takomillashtirish, raqamli infratuzilmani rivojlantirish va pedagoglarning raqamli savodxonligini yanada oshirish muhim bosqich hisoblanadi.

Maktabni raqamli vositalar orqali strategik boshqaruv ta'lim tizimining samaradorligini oshirish, o'quvchilarni zamonaviy dunyoga tayyorlash va tenglikni ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Ilmiy tadqiqotlar raqamli texnologiyalarning o'quv yutuqlari, ko'nikmalar rivojlanishi va ma'muriy jarayonlarga ijobiy ta'sirini tasdiqlaydi. Maktablar raqamli strategiyalarni joriy qilish orqali nafaqat o'quv natijalarini yaxshilaydi, balki kelajakdagi muammolarga moslashuvchan va raqobatbardosh bo'lib qoladi.

Xulosa o'rnida, Singapur va Janubiy Koreya tizimlari barqaror raqobat ustunligini ta'minlovchi kuchli tomonlar va imkoniyatlar kombinatsiyasiga ega bo'lgan holda, O'zbekiston tizimi zaif tomonlar va imkoniyatlarni birlashtirish strategiyasini qo'llashi zarur. Estoniya tajribasi o'rta pozitsiyani egallagan holda, modular yondashuvning afzalliklarini namoyish etadi.



3.2. MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING BAHOLASH INDIKATORLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Bugungi kunda dunyo qiyofasining o'zgarishi natijasida insoniyat tavakkurida yuz berayotgan evrilishlar ta'lim jarayoniga ham o'z ta'sirini o'tkazmoda. Bola dunyoqarashining shakllanish poydevori oila va maktabgacha ta'limdan boshlansa, uning keng ko'lamda rivojlanishi har tomonlama maktab ta'limi bilan uzviy bo'g'lanadi. O'quvchi maktabda bolalik va yoshlik davrining asosiy qismini o'tkazadi va bu davrda u dunyoni, insonlarni, hayot qonuniyati anglab boradi. Shu sababli maktab bosqichida o'quvchiga sifatli ta'lim va tarbiya berilsa, undan o'z hayot yo'lini mustaqil qura oladigan shaxsni shakllantirish mumkin bo'ladi. Bir so'z bilan aytganda, XXI asr ko'nikmalari (tanqidiy, ijodiy fikrlash, hamkorlikda ishlash, samarali muloqot qila olish, raqamli savodxonlik)ga ega avlodni tayyorlash orqali jamiyat farovonligi va davlat taraqqiyotiga erishish mumkin bo'ladi. Chunki hozirgi vaqtda insonlar XX asr ko'nikmalari bilan XXI asr muammolarini yecha olmasligi barchamizga birdek ayon.

Shuningdek, XXI asr ko'nikmalariga ega avlodda sun'iy intellekt axloqi rivojlanadi va undan oqilona foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bu esa, o'z navbatida, dunyoni global tahdidlardan himoya qiladi. Ammo ushbu natijalarga erishish uchun umumta'lim maktablarida ta'limni real ehtiyojlarga moslashtirish orqali uning sifatini yangi bosqichga olib chiqish taqozo etiladi.

Ta'lim menejmentida "ta'lim sifati" tushunchasini tadqiq etishga nisbatan turli yondashuvlar mavjud bo'lib, bunda asosan uzluksiz ta'lim va kadrlar tayyorlashni boshqarishning samarali tizimini joriy etishga yo'naltirilgan o'quv va o'quv metodik ta'minot, kadrlar salohiyati, moddiy-texnik baza sifati hamda nazorat va boshqaruv tizimiga e'tibor qaratiladi.

Jumladan, YUNESKO tomonidan 1998-yilda o'tkazilgan konferensiyada butun dunyo deklaratsiyasi qabul qilinib, uning 11-moddasi "Sifatni baholash" deb nomlandi. Mazkur deklaratsiyada ta'lim sifati ta'lim sohasida ko'p o'lchamli konsepsiya deb ta'riflanib, o'quv va akademik dasturlar, ilmiy tadqiqot ishlari, o'qituvchilar, o'quvchilar, o'quv binolari, moddiy-texnika bazas, jihozlar, ijtimoiy faollik, akademik muhit sifatni belgilovchi indikatorlar sifatida keltirilgan [23].

Sh.Qurbonov va E.Seytxalilovlarning "Ta'lim sifatini boshqarish" nomli monografiyasida "Ta'lim sifati" tushunchasi "Ta'lim oluvchining tarbiya va ta'limdagi individual imkoniyatlari, intilishlari va maqsadlariga mos ravishda ta'limning turli bosqichlarida mazmunni, ta'limni (bilimlarni, faoliyat usullarini, ijodiy faoliyat tajribasini, hissiy-qadriyatli munosabatlarni) o'zlashtirish, jismoniy, ruhiy, axloqiy va fuqarolik jihatdan rivojlanish bo'yicha erishadigan darajasi" bilan bog'liq holda yoritiladi [71].

M.Yuldashevning ilmiy izlanishlarida esa ta'lim sifati deganda nafaqat ta'lim oluvchilar bilimining davlat standartlariga mosligi, balki ta'lim muassasining muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi, shuningdek, har bir pedagog va rahbarning ta'lim xizmatlari sifatini ta'minlashdagi faoliyati natijasi, ta'lim sifati menejmenti esa ta'limning oldindan bashoratlangan natijalariga erishishga yo'naltirilgan boshqaruv bo'lib, sifatni ta'minlash tadbirlarini loyihalashtirish, ta'lim jarayoni ishtirokchilarini samarali mehnatga qizqitirish, maqsadlardan chetga chiqishlarni aniqlash, o'zgarishlarni kuzatish va tahlil qilish jarayonlaridan iborat bo'lgan, ta'lim muassasi faoliyatining barcha yo'nalishlarini o'zini o'zi baholash asosida doimiy takomillashtirishdan iborat jarayon sifatida izohlanadi [81]. Tadqiqotchi M.Saidov ta'limda sifat menejmentini takomillashtirishga oid izlanishlarida ta'lim sifatining uch tarkibiy qismini alohida ajratib ko'rsatadi. Ya'ni:

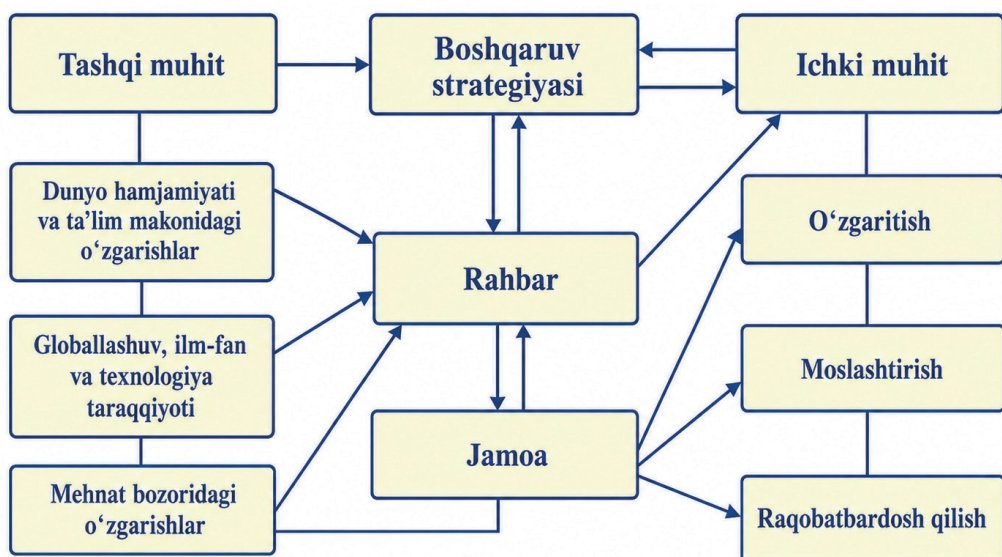
- ta'lim mazmunining sifati (bilim sifati, topshiriqlarni bajarish usullarining sifati);
- ta'lim-tarbiya usullarining sifati (idroklash faoliyatini tashkil etish sifati, ta'lim faoliyatini amalga oshirish ustidan nazoratning sifati, ta'lim faoliyati natijalarini nazorat qilishning sifati);
- shaxsiy ma'lumotlilik sifati (bilimlarni o'zlashtirish sifati, o'quv va malaka sifati, axloqiy mezonlarni o'zlashtirish sifati) [69; 98-99-b.].

Mazkur ma'lumotlarni e'tiborga olgan holda ta'kidlashimiz mumkinki, ta'lim sifati ta'lim natijalarining shaxs, jamiyat va davlat ehtiyojlariga muvofiqligi sanalib, ta'limdagi sifat menejmenti tizimi – ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining kasbiy kompetentligi hamda ta'lim muassasalarining yetakchiligi va sifatni boshqarish sohasidagi siyosat va maqsadlarini rivojlantirishning bir-biriga bog'liq va o'zaro ta'sirlovchi elementlari majmui bo'lib hisoblanadi.

E.Xudoyberdiyev o'z tadqiqotlarida "...umumta'lim maktablarida ta'lim sifatini oshirish boshqaruv samaradorligiga bog'liq ekanligini inobatga olib, boshqaruv samaradorligini ta'minlovchi omillar ustida ishlash muhim hisoblanadi", deb mulohaza yuritadi. Shuningdek, u boshqaruv samaradorligini ta'minlashda maktab direktorlarining muassasani rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish va uni amalga oshirish ko'nikmasiga ega bo'lishi zaruriy omillardan biri ekanligiga alohida e'tibor qaratadi.

Shuningdek, umumta'lim muassasalarini rivojlantirish va ta'lim sifatini oshirishda boshqaruv strategiyasining ahamiyatini aniqlashtirib beruvchi tuzilma (3.4-rasm) asosida strategiyaning boshqaruv samaradorligiga ta'sirini asoslab bergan.

E.Xudoyberdiyev ushbu tuzilmaning ahamiyatini avvalo, umumta'lim muassasalari rahbarlariga tashqi muhitda bo'layotgan o'zgarishlar ta'sir qiladi. Ya'ni dunyo hamjamiyatida insonlarning moddiy va ma'naviy ehtiyojlari o'zgarib borayotganligi, XX asr ko'nikmalari bilan XXI asr muammolarini yechib bo'lmashligini borgan sari barcha tushunib yetayotganligi ortidan ta'lim makonida sifatga bo'lgan munosabat o'zgarishi bilan birga talab ham ortib borayotganligi, bu jarayon globallashtirish sharoitida o'z navbatida ilm-fan va texnologiya taraqqiyotini tezlashtirayotganligi, shuning bilan birga mehnat bozorida ish beruvchilar tomonidan kadrlar bilim va ko'nikmalariga qo'yilayotgan talablarning ham ortib borayotganligi oqibatida umumta'lim muassasalarida ta'lim sifatini ta'minlash uchun boshqaruv samaradorligini oshirish zarurati yuzaga kelganligini rahbarlar his qilishi va tushunib yetishiga xizmat qilishi bilan izohlaydi. Shuningdek, mehnat bozoridagi o'zgarishlar jamoaga ham o'z ta'sirini o'tkazadi. Bunday sharoitda rahbarlik mas'uliyati va majburiyatidan kelib chiqqan holda rahbarlar ichki muhitni o'zgartirish orqali ta'lim muassasasini zamonga moslashtirish harakatini boshlaydi va bu orqali ta'lim makonida o'z mavqeiga ega bo'lish uchun raqobatbardosh bo'lishni maqsad qiladi. Ichki muhitni o'zgartirish uchun, avvalo, rahbarning o'zi, keyin jamoa o'zgarish zarur. Ammo o'zgarishlar doimo og'riqli va murakkab jarayon bo'lganligi sababli o'zgarishlar fonida jamoani samarali boshqarish va innovatsiyalarni joriy qilish uchun rahbar tomonidan boshqaruv strategiyasi ishlab chiqiladi hamda ushbu strategiyani takomillashtirish bosqichida strategiya loyihasi bilan xodimlar tanishtiriladi, muassasani rivojlantirish va ta'lim sifatini oshirish bo'yicha ularning takliflari o'rganiladi. Bu orqali rahbar strategiyani butun jamoaning tashabbusiga aylantiradi va uni amalga oshirishda



3.4-rasm. Umumta'lim muassasalarini boshqarish strategiyasining ahamiyatini aniqlashtirib beruvchi tuzilma¹

¹Xudoyberdiyev E.U. Umumta'lim muassasalarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish mexanizmini takomillashtirish. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2025.

barchani birdek mas'ul qilib qo'yadi. Natijada ishlab chiqilgan boshqaruv strategiyasi asosida bosqichma-bosqich jamoani o'zgartirish orqali ichki muhitni ham o'zgartiradi. Bu o'zgarishlar ta'lim muassasasining rivojlanishi va ta'lim sifatining oshishiga olib keladi hamda raqobatbardoshligini ta'minlaydi deb tushuntiradi.

Ushbu fikrlardan xulosa qilish mumkinki, zamonaviy maktab direktori strategik liderlik kompetensiyasiga ega bo'lishi zarur. Mualliflar jamoasi tomonidan umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlari va o'qituvchilari uchun tayyorlangan "Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish" nomli o'quv qo'llanmamizda "Strategik liderlik" tushunchasiga "...bu uzoq istiqbolli rejalar tuzish, aniq maqsadlar qo'yish va ushbu maqsadlarga erishish uchun resurslarni to'g'ri hamda aniq yo'naltirishni o'z ichiga oladi. Strategik rahbarlar kelajakdagi tendensiyalar va muammolarni oldindan bilishadi hamda o'z tashkilotlarini reaktiv emas, balki oldindan harakat qilishga yo'naltiradilar"¹⁸³, deb ta'rif berganmiz.

Ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladigan maktab direktorlaridagi yana bir muhim kompetensiya pedagogik liderlik hisoblanadi. Pedagogik liderlik zamonaviy ta'lim tizimida ta'lim sifati va samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi muhim boshqaruv omillaridan biri sifatida e'tirof etilmoqda. Ta'lim muassasalarida amalga oshirilayotgan islohotlar, o'quv jarayoniga innovatsion yondashuvlarning joriy etilishi hamda ta'lim sifatiga qo'yilayotgan yangi talablar pedagogik liderlikning mazmuni va ahamiyatini yanada oshirmoqda. Pedagogik liderlik rahbarning nafaqat boshqaruv faoliyatini samarali tashkil etishi, balki pedagogik jamoani yagona maqsad sari yo'naltirish, ularning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash va ta'lim jarayonini takomillashtirishga rahbarlik qilish jarayonini ham o'z ichiga oladi. Shu jihatdan pedagogik liderlik rahbarning shaxsiy fazilatlari, strategik fikrlashi, kommunikativ qobiliyatlari hamda innovatsion tashabbuslarni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan boshqaruv yondashuvlarining uyg'unlashuvida namoyon bo'ladi.

Pedagogik liderlikning muhim xususiyatlaridan biri – ta'lim muassasasida samarali hamkorlik muhitini shakllantirish. Ta'lim jarayonining sifati ko'p jihatdan pedagogik jamoaning professional salohiyati, o'qituvchilar o'rtasidagi o'zaro hamkorlik va tajriba almashish jarayonining yo'lga qo'yilganligiga bog'liq. Pedagogik lider sifatida faoliyat yurituvchi rahbar o'qituvchilarni yangi pedagogik texnologiyalarni o'zlashtirishga, innovatsion g'oyalarni ilgari surishga va ta'lim jarayonini takomillashtirishga rag'batlantiradi. Bunda rahbarning motivatsion, kommunikativ hamda tashkiliy qobiliyatlari muhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, pedagogik liderlik o'qituvchilar faoliyatini qo'llab-quvvatlash, ularning kasbiy o'sishi uchun zarur shart-sharoitlar yaratish hamda pedagogik faoliyat natijadorligini oshirishga xizmat qiladi.

Ilmiy tadqiqotlarda pedagogik liderlik ta'lim muassasasida innovatsion rivojlanish jarayonlarini boshqarishning samarali mexanizmi sifatida talqin etiladi. Pedagogik lider rahbar ta'lim jarayonida yuzaga keladigan muammolarni tahlil qilish,

¹⁸³Ismailov A. va b. Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish. Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 320 b.

ularni hal etish bo'yicha strategik qarorlar qabul qilish hamda ta'lim muassasasining rivojlanish istiqbollarini belgilashda faol ishtirok etadi. Bu jarayonda rahbarning analitik fikrlashi, strategik rejalashtirish qobiliyati hamda zamonaviy boshqaruv texnologiyalaridan foydalanish ko'nikmalari muhim o'rin tutadi. Natijada pedagogik liderlik ta'lim muassasasida samarali boshqaruv tizimini shakllantirish, pedagogik jamoaning ijodiy salohiyatini rivojlantirish hamda o'quvchilarning ta'lim natijalarini yaxshilashga xizmat qiluvchi muhim omil sifatida namoyon bo'ladi.

Shu bilan birga, pedagogik liderlik rahbarning boshqaruv kompetentligining muhim tarkibiy qismi sifatida qaraladi. Rahbarning pedagogik liderlik qobiliyati ta'lim muassasasida strategik boshqaruvni amalga oshirish, pedagogik jarayonni muvofiqlashtirish hamda ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan innovatsion tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash orqali namoyon bo'ladi. Bu esa, o'z navbatida, ta'lim muassasasining barqaror rivojlanishini ta'minlash, o'qituvchilarning kasbiy faoliyatini rag'batlantirish hamda ta'lim sifatini doimiy ravishda takomillashtirishga xizmat qiladi. Shunday qilib, pedagogik liderlik umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda muhim omil bo'lib, ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan strategik boshqaruv faoliyatining samaradorligini ta'minlaydi.

L.Sultonovanning¹⁸⁴ tadqiqot ishida umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashda bitiruvchilarning umumta'lim fanlari bo'yicha tayyorgarligi, maktab o'quvchilarining bilim darajasi, o'quvchilarning chet tilini bilish darajasi, o'qituvchilarning sifat (salohiyat) ko'rsatkichlari, o'qituvchilarning chet tilini bilish darajasi kabi mezonlarga ham asoslanish lozimligiga alohida urg'u berilgan. Bu o'z-o'zidan maktab direktorlari pedagogik liderlik kompensiyasiga ega bo'lishini talab qiladi.

Maktabda ta'lim sifatini ta'minlashga xizmat qiladigan rahbarga zarur bo'lgan kompetensiyalardan yana biri jamoani boshqarish kompetensiyasi hisoblanadi. Chunki bir maqsad sari birlashgan jamoagina samarali natijalarga erishishga qodir bo'ladi. Shu nuqtaiy nazardan qaraydigan bo'lsak, M.Baybayeva¹⁸⁵ ta'kidlaganidek, rahbar shaxsini o'rganish muammosi kishilik jamiyatining barcha davrlarida muhim masala bo'lib kelgan. Buning asosiy sababi, birinchidan, har bir davrdagi munosabatlar o'ziga xos ravishda ijtimoiy mavqe jihatidan kimningdir yuqori darajada turishini taqozo etgan bo'lsa, ikkinchidan, insonlarning hayot kechirish tarzi, ravnaqi, darajasi, farovonligi, baxtli turmush kechirishi shu yuqori mavqedagi shaxsga, uning turli fazilatlar va xislatlariga bog'liq bo'lganligida.

Shu bois pedagogik jamoani boshqarish, ta'limning yuqori ko'rsatkichlarga erishib borishda umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarlaridan jamoani samarali boshqarish malakalariga ega bo'lishni talab qiladi.

¹⁸⁴Sultova L.A. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish (Rahbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida). Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2025.

¹⁸⁵Baybayeva M.X. Ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish. Ped.fan... (DSc), diss. – Toshkent, 2022.

M.Baybayeva¹⁸⁶ tomonidan olib borilgan tadqiqot natijalariga e'tibor qaratadigan bo'lsak, rahbar tomonidan sog'lom va ijodiy muhitni yaratishning asosiy ko'rsatkichlarini quyidagicha ifodalashimiz mumkin: xodimlar bilan xushmuomila bo'lish; har qanday vaziyatda yetakchi bo'lish; ziddiyatli vaziyatlarda to'g'ri qaror qabul qilish; axborotni tez o'zlashtirish, uning ustida ishlash va o'z vaqtida pedagogik jamoaga yetkazish; mavjud imkoniyatlardan maqsadli foydalanish; yangi, zamonaviy innovatsion texnologiyalarni o'zlashtirish; o'zining hamda pedagogik jamoaning faoliyatini tahlil qilish; takliflar kiritish jarayonida jamoani boshqarish; xodimlarni boshqarishda ularning shaxsiy va ish unumdorligini inobatga olish.

Shuningdek, L.Sultonova¹⁸⁷ umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmini baholash mezonlari qatoriga "maktab direktorining boshqaruv kompetentligi" mezonini qo'shi orqali takomillashtirilgan. Demak, bundan xulosa qilish mumkinki, direktor boshqaruv faoliyati samaradorligi uning boshqaruv kompetentligiga bog'liq. Shu bilan birga, ushbu tadqiqotda "maktab direktorining boshqaruv kompetentligi" mezonini tarkibiga "direktorning liderlik qobiliyati", "direktorning jamoada ishlash qobiliyati", "direktorning tahliliy qobiliyati" va "direktorning boshqaruv qarorlarini qabul qilish darajasi" indikatorlari kiritilgan.

Mazkur tadqiqot natijalari yana bir bor tasdiqlaydiki, boshqaruv samaradorligini taminlashda direktorlardagi boshqaruv kompetensiyalari muhim omil bo'lib xizmat qiladi. Ammo shu o'rinda aytish joizki, bizningcha, "direktorning jamoada ishlash qobiliyati" va "direktorning boshqaruv qarorlarini qabul qilish darajasi"ni birlashtirgan holda "jamoani boshqarish" kompetensiyasi sifatida talqin etish maqsadga muvofiq.

Ta'lim muassasasi direktorining jamoani boshqarish kompetensiyasi muassasa faoliyatining samaradorligini ta'minlovchi muhim boshqaruv omillaridan biri hisoblanadi. Chunki ta'lim muassasasining asosiy resursi bu pedagogik jamoa bo'lib, uning professional salohiyati va hamkorlikdagi faoliyati ta'lim sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Direktorning jamoani boshqarish kompetensiyasi pedagogik xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish, ular o'rtasida samarali kommunikatsiya va hamkorlik muhitini shakllantirish, umumiy maqsadlarga erishish uchun jamoaviy faoliyatni tashkil etish orqali namoyon bo'ladi. Bunday kompetensiya rahbarning liderlik qobiliyati, motivatsiya berish mahorati, nizolarni boshqarish hamda jamoa a'zolarining kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash kabi jihatlarni o'z ichiga oladi.

Shu bilan birga, direktorning jamoani boshqarish kompetensiyasi ta'lim muassasasida innovatsion rivojlanish jarayonlarini samarali tashkil etish va pedagogik jamoaning ijodiy salohiyatini ro'yobga chiqarishda muhim ahamiyat kasb etadi. Rahbar tomonidan jamoaviy faoliyatning to'g'ri yo'lga qo'yilishi o'qituvchilar o'rtasida o'zaro ishonch, hamkorlik va tajriba almashish muhitini shakllantiradi. Natijada pedagoglarning kasbiy faolligi ortib, ta'lim jarayoniga yangi pedagogik yondashuvlar va innovatsion texnologiyalarni joriy etish imkoniyati kengayadi. Bu

¹⁸⁶Baybayeva M.X. Ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish. Ped.fan... (DSc), diss. – Toshkent, 2022.

¹⁸⁷Sultonova L. A.Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish (Rahbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida). Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2025.

esa, o'z navbatida, ta'lim muassasasida boshqaruv samaradorligini oshirishga hamda o'quvchilarning ta'lim natijalarini yaxshilash orqali ta'lim sifatining barqaror rivojlanishini ta'minlashga xizmat qiladi.

Maktab direktori jamoani samarali boshqarishi uchun undan kommunikativlik kompetensiyasiga ega bo'lish talab etiladi. N.Axmedova¹⁸⁸ tomonidan kommunikativlik masalasi umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish modelida rahbar malakasining tarkibiy qismi sifatida ko'rib chiqilib, u asosan kommunikativ qobiliyat tushunchasi orqali talqin etiladi. Mazkur yondashuv rahbarning shaxsiy fazilatlarini, muloqotga kirishish qobiliyati, axborotni aniq va ravon yetkazish hamda jamoa bilan samarali aloqa o'rnatish kabi individual psixologik xususiyatlarni ifodalaydi. Biroq zamonaviy ta'lim boshqaruvi sharoitida rahbar faoliyati faqat shaxsiy qobiliyatlar bilan cheklanib qolmaydi, balki u boshqaruv jarayonida zarur bo'lgan bilim, ko'nikma, tajriba va ijtimoiy-madaniy yondashuvlarning kompleks uyg'unligini talab etadi. Shu sababli hozirgi ilmiy tadqiqotlarda muloqot jarayonini faqat "qobiliyat" doirasida emas, balki kengroq mazmunga ega bo'lgan kompetensiya tushunchasi orqali talqin qilish tendensiyasi kuzatilmoqda.

Shu nuqtaiy nazardan tadqiqotimiz doirasida kommunikativ jarayon rahbarning boshqaruv faoliyatida samarali muloqotni tashkil etish, pedagogik jamoa bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish, nizolarni konstruktiv hal etish hamda ta'lim jarayonining barcha subyektlari bilan o'zaro ta'sirni ta'minlashni o'z ichiga olgan kompleks faoliyat sifatida ko'rib chiqildi. Bu jarayon nafaqat muloqotga kirishish qobiliyatini, balki kommunikatsiya jarayonini rejalashtirish, axborotni boshqarish, ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish hamda samarali boshqaruv qarorlarini jamoaga yetkazish kabi ko'nikmalarni ham qamrab oladi. Shu sababli tadqiqotimizda mazkur tushuncha "kommunikativ kompetensiya" atamasi orqali talqin qilindi, chunki kompetensiya rahbarning kommunikatsiya sohasidagi bilimlari, amaliy ko'nikmalari, tajribasi va shaxsiy fazilatlarining integratsiyalashgan tizimini ifodalaydi. Natijada kommunikativ kompetensiya umumta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv kompetentligini shakllantirishda muhim tarkibiy komponent sifatida namoyon bo'lib, pedagogik jamoa faoliyatini samarali muvofiqlashtirish hamda ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Ta'lim sifatini oshirishda maktab direktorlarining innovatsion boshqaruv kompetensiyasi ham zaruriy omil bo'lib xizmat qilishi ta'kidlash lozim. Chunki bugungi o'zgarishlar davrida ta'limni ehtiyojlarga moslashtirishda innovatsiyalarni o'rni muhim ahamiyat kasb etadi. Bu esa maktab direktorlariga innovatsion boshqaruv kompetensiyasiga ega bo'lish kerakligini anglatadi.

Zamonaviy ta'lim tizimida maktab direktorining innovatsion boshqaruv kompetensiyasi ta'lim sifati va boshqaruv samaradorligini ta'minlashda muhim omillardan biri sifatida namoyon bo'ladi. Ta'lim sohasida kechayotgan modernizatsiya jarayonlari, pedagogik texnologiyalarning yangilanishi hamda

¹⁸⁸Axmedova N.K. Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2017.

ta'lim xizmatlariga qo'yilayotgan yangi talablar ta'lim muassasasi rahbarlaridan an'anaviy boshqaruv uslublaridan tashqari innovatsion yondashuvlarni qo'llashni talab etmoqda. Innovatsion boshqaruv kompetensiyasi direktorning yangiliklarni qabul qilish, ularni ta'lim muassasasi faoliyatiga moslashtirish va samarali joriy etish qobiliyatida namoyon bo'ladi. Bunday kompetensiya rahbarning strategik fikrlashi, muammolarni yangicha yondashuv asosida hal etishi hamda pedagogik jamoani innovatsion faoliyatga jalb etish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Innovatsion boshqaruv kompetensiyasiga ega bo'lgan direktor ta'lim muassasasida yangiliklarni joriy etish jarayonini tizimli ravishda tashkil etadi, pedagogik jamoaning ijodiy salohiyatini rivojlantirishga sharoit yaratadi va ta'lim jarayonini doimiy ravishda takomillashtirib boradi. Bunday rahbar ta'lim jarayonida axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish, zamonaviy pedagogik metodlarni joriy etish hamda o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash orqali ta'lim sifatining oshishiga xizmat qiladi. Shuningdek, innovatsion boshqaruv kompetensiyasi direktorning ta'lim muassasasining rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish, mavjud resurslardan samarali foydalanish va boshqaruv qarorlarini ilmiy asosda qabul qilish imkoniyatini ham ta'minlaydi.

Shu bilan birga, innovatsion boshqaruv kompetensiyasi ta'lim muassasasida samarali boshqaruv tizimini shakllantirish, o'qituvchilar faoliyatini rag'batlantirish hamda pedagogik jarayonni yangicha yondashuvlar asosida tashkil etishda muhim ahamiyat kasb etadi. Innovatsion yondashuv asosida boshqarilayotgan ta'lim muassasasida pedagogik jamoaning tashabbuskorligi ortadi, o'quv jarayoniga yangi pedagogik texnologiyalar joriy etiladi hamda ta'lim jarayonining natijadorligi oshadi. Natijada direktorning innovatsion boshqaruv kompetensiyasi ta'lim muassasasining barqaror rivojlanishini ta'minlash, ta'lim sifatini oshirish hamda boshqaruv samaradorligini yuksaltirishda muhim strategik omil sifatida namoyon bo'ladi.

Shiddat bilan rivojlanib borayotgan zamonaviy jamiyatda rahbar shaxsi, uning individual va psixologik xususiyatlari, boshqaruv jarayoni, bu jarayondagi shaxs sifatleri, rahbarlik kompetensiyasini namoyon bo'lishi zamonaviy rahbarlarga bir qator yangi talablarni qo'yilishiga olib kelmoqda.

Hozirga qadar amalga oshirilgan sohaga oid tadqiqotlardan kelib chiqqan holda fikr yuritadigan bo'lsak, har bir rahbar o'z ishiga mas'uliyatli, atrofdagilariga o'rnak, jamoani jipslashtira oladigan va jamoada sog'lom psixologik muhitni yarata oladigan, xodimlari bilan professional munosabatlarni o'rnatadigan, rahbarlik kompetensiyasiga, o'z fikriga va liderlik sifatlariga ega bo'lgan mustaqil shaxs bo'lishi lozim.

Shuningdek, K.Aliyevaga¹⁸⁹ ko'ra, maktab direktori atrofdagilarga yordam berishga tayyor, mas'uliyat hissi rivojlangan, ishiga nisbatan mas'uliyatli bo'lishi va shu bilan birga bu mas'uliyatni shaxs sifati ish jarayonida me'yorda nazorat qila

¹⁸⁹Aliyeva K.S. Umumta'lim muassasalari rahbar xodimlari menejlik sifatlarining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2023.

olishi ham zarur. Bizningcha, bugungi kun maktab direktori mas'uliyatli bo'lish bilan birga etik jihatdan ham yutuq bo'lishi zarur.

Ta'lim muassasasi rahbarining etika va mas'uliyat kompetensiyasi ta'lim tizimida samarali boshqaruvni ta'minlash, pedagogik jamoada sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish hamda ta'lim sifatini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Ta'lim muassasasi faoliyati ko'p jihatdan rahbarning kasbiy madaniyati, axloqiy qadriyatlarga sodiqligi hamda boshqaruv jarayonida adolat, halollik va mas'uliyat tamoyillariga amal qilishi bilan belgilanadi. Etika va mas'uliyat kompetensiyasi direktorning boshqaruv faoliyatida pedagogik jamoa, o'quvchilar va ota-onalar bilan munosabatlarni madaniyatli va konstruktiv asosda yo'lga qo'yish, qarorlar qabul qilishda shaffoflikni ta'minlash hamda ta'lim jarayonining barcha ishtirokchilari manfaatlarini hisobga olish qobiliyatida namoyon bo'ladi. Shu jihatdan mazkur kompetensiya rahbarning shaxsiy fazilatlarini, kasbiy burchga sadoqati va ijtimoiy mas'uliyat hissi bilan uzviy bog'liqdir.

Shu bilan birga, etika va mas'uliyat kompetensiyasi ta'lim muassasasida boshqaruv jarayonining samaradorligini oshirishga ham xizmat qiladi. Rahbarning axloqiy tamoyillarga asoslangan faoliyati pedagogik jamoada o'zaro hurmat, ishonch va hamkorlik muhitini shakllantiradi. Bunday muhit o'qituvchilarning kasbiy faolligini oshirish, ularning tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash hamda pedagogik faoliyat natijadorligini ta'minlashga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Shuningdek, direktorning mas'uliyatli yondashuvi ta'lim jarayonini samarali tashkil etish, pedagogik faoliyatni monitoring qilish hamda ta'lim sifati bilan bog'liq muammolarni o'z vaqtida aniqlab, ularni bartaraf etishga imkon yaratadi. Natijada etika va mas'uliyat kompetensiyasi umumta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv kompetentligining muhim tarkibiy qismi sifatida ta'lim muassasasining barqaror rivojlanishini ta'minlash hamda ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Demak, zamonaviy dunyoda ta'lim sifatini tashkil etish maktab direktorlarining yuqorida sanab o'tilgan 6 ta boshqaruv kompetensiyasiga bog'liqligini ko'rish mumkin. Shu sababli maktab direktorlarining boshqaruv kompetentlik darajasini aniqlashda strategik liderlik, pedagogik liderlik, jamoani boshqarish, kommunikativlik, innovatsion boshqaruv, etika va mas'uliyat kompetensiyalari mavjudligini aniqlashga xizmat qiladigan indikatorlardan foydalanish maqsadga muvofiq.

Shu o'rinda aytish kerakki, N.Axmedova¹⁹⁰ umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari kasbiy kompetentligini baholash mezonlari va ko'rsatkichlarini ularning kasbiy kompetentligi komponentlari tizimga xos xususiyatlarga ega ekanligidan kelib chiqib, shuningdek, boshqaruv faoliyati jarayonining o'ziga xos xususiyatlari va rahbarlarga qo'yilayotgan talablar hamda ularning kasbiy kompetentligining rahbarlik faoliyatidagi ahamiyatini inobatga olib ishlab chiqqan. Quyida ushbu mezonlar va ularga belgilangan ballar bilan tanishish mumkin:

1. Maktab faoliyatini rejalashtirish va ilmiy asosda tashkil etish (jami 20 ball).

¹⁹⁰Axmedova N.K. Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2017.

2. Kadrlar tanlash, joy-joyiga qo'yish va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish (jami 8 ball).
3. Pedagogik jarayonlarni tashkil etish, boshqarish, sifat va samaradorligini oshirish (jami 14 ball).
4. Jamoa a'zolarining yashash va mehnat qilish sharoitlarini yaxshilash (jami 10 ball).
5. Jamoaviy boshqaruv organlari va jamoatchilik tashkilotlari faoliyatini muvofiqlashtirish (jami 10 ball).
6. Innovatsion jarayonlarni tashkil etish va boshqarish (jami 8 ball).
7. Hamkorlikdagi boshqaruv faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirish (jami 6 ball).
8. Ilmiy-metodik ishlarni tashkil etish va muvofiqlashtirish (jami 4 ball).
9. O'zini o'zi boshqarish va rivojlantirish (jami 6 ball).
- 10 Umumiy o'rta ta'lim muassasasi faoliyatini takomillashtirish (jami 14 ball).

Lekin ayni mana shu joyda e'tibor qaratiladigan muhim nuqta bor. Ya'ni Yu.Zemlina¹⁹¹ aytadiki, "rahbarning kasbiy kompetentlik" tushunchasi "rahbarning boshqaruv faoliyati" (menejment) tushunchasiga nisbatan ancha kengroq va murakkabdir. Shuning uchun, "rahbarning kasbiy kompetentlik" tushunchasi "rahbarning boshqaruv faoliyati" tushunchani o'z ichiga qamrab oladi.

Bu esa tadqiqotimiz davomida maktab direktorlarining boshqaruv kompetentligi darajasini aniqlashga xizmat qiladigan indikatorlarni ishlab chiqish zarurti mavjudligini ko'rsatdi. Ushbu zaruratdan kelib chiqqan holda maktab direktorlaridagi 6 ta kompetensiyani aniqlashga xizmat qiladigan 18 ta indikator ishlab chiqdik (3.2-jadval)

Yuqorida o'rganilgan tadqiqotlardagi fikr-mulohazalardan kelib chiqqan holda kompetentlik va kompetensiya tushunchalarini o'zaro farqlash lozim. G'.Otamurodov boshqaruv kompetentligi – boshqaruv faoliyatidagi vaziyatlarda uchraydigan muammo va vazifalarning samarali yechimini ta'minlaydigan usullar, zamonaviy boshqaruv, qaror qabul qilish texnologiyalari, boshqaruv kommunikativlik samaradorligini tashkil eta olish va takomillashtirish, jamoada innovatsion muhitni yaratish, boshqaruv vaziyatlariga mos holda samarali va zamonaviy uslublarni qo'llay olish, hamkorlar bilan muzokaralar olib borish, vaqt menejmenti, boshqaruvda nazoratni takomillashtirish bilan bog'liq bilim, ko'nikma va tajriba yig'indisidir, deb ta'riflaydi. Shuningdek, ta'lim muassasalari rahbari amalga oshiradigan vazifalarni qamrovi va darajasini inobatga olgan holda, bu bevosita rahbar kadrlarning boshqaruv faoliyati doirasida amalga oshiriladigan vazifalarni sifatli bajarish qobiliyati hisoblanadi, deb tushuntiradi. Shu bilan birga, rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligi ijtimoiy-huquqiy, innovatsion, boshqaruvda AKTdan foydalanish, kommunikativ, qarorlar qabul qilish va menejment kabi kompetensiyalardan tarkib topganligiga urg'u beradi. Bundan bilish mumkinki, kompetensiya kompetentlik tarkibiga kiradi va bir nechta kompetensiyalar bitta kompetentlikning shakllanishiga xizmat qiladi.

¹⁹¹Zemlina Yu.V. innovatsion ta'lim muhitida umumta'lim muassasasi rahbarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2021.

No	Kompetensiya guruhi	Indikator
1	Strategik liderlik	Maktab rivojlanish strategiyasini ishlab chiqadi
		Ta'lim sifatini oshirish bo'yicha maqsadlar belgilaydi
		Uzoq muddatli rejalashtirishni amalga oshiradi
		Resurslarni samarali taqsimlaydi
		Strategik qarorlarni jamoa bilan muhokama qiladi
2	Pedagogik liderlik	O'qituvchilarning metodik faoliyatini qo'llab-quvvatlaydi
		Dars sifatini monitoring qiladi
		Innovatsion pedagogik metodlarni joriy qiladi
		O'qituvchilarning professional rivojlanishini rag'batlantiradi
		Ta'lim natijalarini tahlil qiladi
3	Jamoani boshqarish	Jamoadam hamkorlik muhitini yaratadi
		Konfliktlarni samarali hal qiladi
		Xodimlarni motivatsiya qiladi
		Vazifalarni aniq taqsimlaydi
		Jamoaviy qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlaydi
4	Kommunikativlik	Ota-onalar bilan samarali muloqot qiladi
		Jamoatchilik bilan hamkorlikni rivojlantiradi
		Axborotni aniq va tushunarli yetkazadi
		Ochiq kommunikatsiya muhitini yaratadi
		O'qituvchilar fikrini tinglaydi
5	Innovatsion boshqaruv	Raqamli texnologiyalarni joriy etadi
		Ta'lim jarayonida innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlaydi
		Yangi loyihalarni ishlab chiqadi
		Tajriba almashishni rag'batlantiradi
		Muammolarni kreativ hal qiladi
6	Etika va mas'uliyat	Halollik tamoyillariga amal qiladi
		Adolatli qaror qabul qiladi
		Shaffof boshqaruvni ta'minlaydi
		Professional etikaga rioya qiladi
		Mas'uliyatli rahbarlikni namoyish etadi

Demak, maktab direktorining boshqaruv kompetentligini baholash uchun ushbu kompetentlikni shakllantirishga xizmat qiladigan kompetensiyalarni baholash mezon sifatida qabul qilish mumkin. Biz tadqiqotimizda ushbu yondashuv asosida maktab direktorlarining boshqaruv kompetentligini baholash indikatorlarini indikatorlari 3.2-rasmga asosan ishlab chiqdik. Bunda rahbarlarning boshqaruv faoliyatini baholash tizimini takomillashtirish masalasi alohida ilmiy yondashuv asosida ko'rib chiqiladi. Tadqiqot doirasida umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini baholash uchun olti asosiy kompetensiya guruhi mezon sifatida tanlab olindi. Ushbu kompetensiyalar rahbar faoliyatining turli jihatlarini qamrab olib, ta'lim sifatini oshirishga

bevosita ta'sir ko'rsatuvchi muhim boshqaruv omillarini ifodalaydi. Xususan, strategik liderlik, pedagogik liderlik, jamoani boshqarish, kommunikativlik, innovatsion boshqaruv hamda etika va mas'uliyat kompetensiyalari rahbarning boshqaruv faoliyatini kompleks tarzda baholash imkonini beruvchi asosiy mezonlar sifatida qaraldi.

Mazkur kompetensiyalar bo'yicha ishlab chiqilgan indikatorlar rahbarning boshqaruv faoliyatida namoyon bo'ladigan aniq harakatlar va boshqaruv jarayonlarini ifodalovchi mezonlar sifatida shakllantirildi. Masalan, strategik liderlik kompetensiyasi doirasida maktab rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish, ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan maqsadlarni belgilash, uzoq muddatli rejalashtirishni amalga oshirish hamda resurslarni samarali taqsimlash kabi indikatorlar rahbarning strategik boshqaruv qobiliyatini tavsiflaydi. Pedagogik liderlik kompetensiyasi esa o'qituvchilarning metodik faoliyatini qo'llab-quvvatlash, dars sifatini monitoring qilish, innovatsion pedagogik metodlarni joriy etish hamda ta'lim natijalarini tahlil qilish orqali rahbarning pedagogik jarayonni boshqarishdagi rolini aks ettiradi. Bunda indikatorlar rahbarning ta'lim jarayoniga bevosita ta'sir ko'rsatish imkoniyatlarini aniqlashga xizmat qiladi.

Shuningdek, jamoani boshqarish kompetensiyasi indikatorlari pedagogik jamoada samarali hamkorlik muhitini shakllantirish, xodimlarni motivatsiya qilish, vazifalarni aniq taqsimlash hamda jamoaviy qaror qabul qilish jarayonini qo'llab-quvvatlash orqali rahbarning tashkilotchilik va liderlik qobiliyatini baholashga qaratilgan. Kommunikativlik kompetensiyasi indikatorlari esa rahbarning pedagogik jamoa, ota-onalar va jamoatchilik bilan samarali muloqot o'rnatishi, ochiq kommunikatsiya muhitini yaratishi hamda axborotni aniq va tushunarli yetkazish qobiliyatini aniqlash imkonini beradi. Bu indikatorlar ta'lim muassasasida sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish va ta'lim jarayonining barcha ishtirokchilari o'rtasida samarali hamkorlikni ta'minlashga xizmat qiladi.

Tadqiqotda innovatsion boshqaruv kompetensiyasi indikatorlari rahbarning ta'lim muassasasida innovatsion rivojlanish jarayonlarini tashkil etish qobiliyatini baholashga qaratilgan bo'lib, raqamli texnologiyalarni joriy etish, yangi loyihalarni ishlab chiqish, innovatsion g'oyalarni qo'llab-quvvatlash hamda muammolarni kreativ yondashuv asosida hal etish kabi faoliyatlarni qamrab oladi. Etika va mas'uliyat kompetensiyasi indikatorlari esa rahbarning boshqaruv faoliyatida halollik, adolat, shaffoflik hamda professional etikaga rioya etish kabi muhim tamoyillarga amal qilish darajasini aniqlash imkonini beradi. Bu indikatorlar ta'lim muassasasida adolatli boshqaruv tizimini shakllantirish va pedagogik jamoada o'zaro ishonch muhitini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega.

Taklif etilgan indikatorlar tizimi rahbarlarning boshqaruv kompetentligini baholashda faqat nazariy mezonlar bilan cheklanib qolmasdan, balki rahbar faoliyatida real namoyon bo'ladigan boshqaruv jarayonlarini ham aks ettirishi bilan ahamiyatlidir. Ushbu indikatorlar tizimi rahbar faoliyatini tizimli ravishda monitoring qilish, boshqaruv kompetentligini rivojlantirish darajasini aniqlash hamda ta'lim muassasasida boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi amaliy

baholash mexanizmini yaratishga imkon beradi. Natijada takomillashtirilgan baholash indikatorlari tizimi umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga xizmat qilib, ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan strategik boshqaruv faoliyatini samarali tashkil etishga ilmiy asos bo'lib xizmat qiladi.



3.3. BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI MUSTAQIL RIVOJLANTIRUVCHI TA'LIM MUHITINI YARATISH ASOSIDA TA'LIM SIFATINI TA'MINLASH IMKONIYATLARI

So'nggi yillarda O'zbekiston ta'lim tizimida umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarlarini tayyorlash, ularning kasbiy salohiyatini oshirish va boshqaruv faoliyatini tizimli yo'lga qo'yish masalalariga alohida e'tibor qaratilmoqda. Mazkur jarayon, avvalo, maktab rahbarining boshqaruv faoliyati o'quv jarayonining tashkil etilishi, pedagoglar faoliyatining muvofiqlashtirilishi hamda maktab muhitining shakllanishida muhim rol o'ynashi bilan izohlanadi. Shu bois maktab direktorlarini va direktorlikka nomzodlarni tayyorlash masalasi kurslarni tashkil etish va yakuniy baholash bilan bir qatorda, ularni rahbarlik faoliyatiga amaliy tayyorlash, jamoa bilan ishlash hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko'nikmalarini rivojlantirishda ham muhim ahamiyat kasb etmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022 – 2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida" 2022-yil 11-maydagi PF-134-son va "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida" 2023-yil 26-maydagi PF-79-son farmonlari [2] ijrosini ta'minlash maqsadida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda 681-son qarorining qabul qilinishi ham yuqoridagi masalalarning naqadar dolzarb ekanligini ko'rsatadi [3]. Ushbu qarorga muvofiq 2024-yil 1-yanvardan boshlab A. Avloniy nomidagi pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o'rgatish milliy-tadqiqot instituti (A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti)da O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tizimidagi umumiy o'rta ta'lim muassasasining amaldagi direktori va direktor lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish hamda maxsus portal orqali ularga menejerlik sertifikatini elektron shaklda berish tizimi joriy etildi. Ushbu kurslar qisqa muddatli o'quv mashg'ulotlari, amaliyot va yakuniy baholash jarayonlarini o'z ichiga oladi.

Yuqorida ta'kidlanganidek, menejerlik kurslari faqat amaldagi maktab direktori va direktor lavozimiga nomzodlarni tayyorlashga qaratilgan bo'lib, direktor o'rinbosarlari uchun alohida maqsadli tayyorgarlik mexanizmi mavjud emas. Ayni paytda direktor o'rinbosarlari ham maktab boshqaruvida muhim bo'g'in hisoblanadi hamda o'quv jarayonini tashkil etish, jamoa bilan ishlash va kundalik boshqaruv masalalarida faol ishtirok etadi. Maktab direktori va direktor o'rinbosari lavozimlarining mazmuni, mas'uliyati va vazifalari jihatidan farqlanishi ularni tayyorlash jarayonida lavozimga mos va bosqichma-bosqich yondashuvni talab etadi. Singapur ta'lim tizimida qo'llanilayotgan yondashuvlardan kelib chiqib, rahbar kadrlarni aynan karyera bosqichlariga mos holda tayyorlash ularning amaliy faoliyatga tayyorgarligini oshirishga xizmat qiladi [3]. Ushbu yondashuvda rahbarlikka tayyorgarlik bir martalik o'quv kursi bilan cheklanmay, kasbiy faoliyat

davomida izchil va bosqichma-bosqich shakllanadigan jarayon sifatida qaraladi. Mazkur tajribaga tayangan holda taklif etilayotgan ikki bosqichli menejerlik kurslari modeli rahbarlarni tayyorlash jarayonini mantiqiy ketma-ketlikda tashkil etish imkonini beradi. Ushbu modelda menejerlik kurslarining birinchi bosqichi maktab direktor o'rinbosarlarini tayyorlashga yo'naltirilgan bo'lib, ularning kundalik akademik faoliyati, jamoa bilan ishlash va amaliy rahbarlik ko'nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Ikkinchi bosqich esa maktab direktorlarini tayyorlashga qaratilib, strategik boshqaruv, mas'uliyatni taqsimlash va maktabni rivojlantirish bilan bog'liq kompetensiyalarni shakllantirishni nazarda tutadi. Bu yondashuv rahbarlikka tayyorgarlikni erta bosqichdan boshlash, amaliy tajriba to'plash hamda rahbarlik lavozimlariga bosqichma-bosqich o'tishni ta'minlash imkonini beradi.

Singapur ta'lim tizimida karyera pog'onalariga asoslangan rivojlanish modeli mavjud bo'lib, bunda pedagog va rahbar kadrlarning kasbiy rivojlanishi aniq belgilangan karyera pog'onalari asosida tashkil etiladi. Ushbu tizimda ta'lim sohasida faoliyat yuritayotgan xodimlarning kasbiy o'sishi tasodifiy yoki faqat xizmat muddati bilan emas, balki maqsadli tayyorgarlik, kompetensiyalarni bosqichma-bosqich rivojlantirish hamda sertifikatlash mexanizmlari orqali ta'minlanadi[3]. Karyera pog'onalariga asoslangan ushbu yondashuv xodimlarning kasbiy salohiyatini erta aniqlash, ularni mos yo'nalishlarga yo'naltirish va keyingi lavozimlarga puxta tayyorlash imkonini beradi. Singapur tajribasiga ko'ra, ta'lim tizimida faoliyat boshlagan har bir pedagog dastlab sinf o'qituvchisi (Classroom Teacher) sifatida ish faoliyatini boshlaydi. Keyingi bosqichlarda u o'z kasbiy qiziqishi, qobiliyati va faoliyat davomida namoyon etgan natijalariga qarab uchta asosiy karyera yo'nalishidan birini tanlash imkoniyatiga ega bo'ladi. Ushbu yo'nalishlar o'qituvchilik faoliyatini chuqurlashtirishga yo'naltirilgan "Pedagogik karyera", rahbarlik lavozimlariga tayyorlovchi "Karyera yo'li" hamda muayyan sohalarida mutaxassislikni rivojlantirishga qaratilgan "Specialist Track"dan iborat [4]. Har bir karyera yo'nalishi doirasida xodimlarning lavozimdan lavozimga o'sishi qat'iy belgilangan talablar asosida amalga oshiriladi. Jumladan, xodimlar tegishli tayyorlov dasturlarini o'tashi, zarur bilim va ko'nikmalarni egallashi hamda belgilangan baholash mezonlariga javob berishi talab etiladi. O'qituvchilar belgilangan standart va mezonlarga javob bergan taqdirda, bir yo'nalishdan boshqasiga gorizontalar tarzda o'tishlari mumkin (masalan, o'qituvchilik yo'nalishidan rahbarlik yo'nalishiga). Bu jarayonda karyera o'sishi davomiy va mantiqiy ketma-ketlikda amalga oshiriladi. Masalan, rahbarlik yo'nalishini tanlagan pedagog dastlab fan yoki sinf rahbari, keyinchalik bo'lim mudiri, direktor o'rinbosari, direktor va undan yuqori boshqaruv lavozimlariga bosqichma-bosqich ko'tariladi [5].

Karyera pog'onalariga asoslangan ushbu rivojlanish modelining nazariy asoslari haqida gap ketganda uning yetakchilikning taqsimlangan va bosqichma-bosqich shakllanishi haqidagi ilmiy qarashlar bilan uzviy bog'ligi ko'rinadi. Jumladan, Spillane, Halverson va Diamond ta'kidlaganidek, zamonaviy ta'lim tizimlarida rahbarlik alohida shaxs faoliyati sifatida emas, balki maktab ichidagi

turli rollar va o'zaro hamkorlikdagi faoliyatlar majmui sifatida namoyon bo'ladi [6]. Ushbu yondashuvga ko'ra, rahbarlik kompetensiyalari real amaliy vazifalarni bajarish jarayonida shakllanadi va asta-sekin murakkablashib boradi.

M.Fullan ta'lim sohasida samarali rahbarlikni uzoq muddatli kasbiy rivojlanish natijasi sifatida izohlaydi. Uning fikricha, rahbarlikka tayyorlash faqat qisqa muddatli o'quv kurslari orqali emas, balki izchil tajriba to'plash, amaliy faoliyatni tahlil qilish va refleksiya orqali amalga oshirilgandagina barqaror natija beradi [7]. Singapur ta'lim tizimida karyera pog'onalarining aniq belgilanishi aynan shu yondashuvga mos bo'lib, rahbarlik faoliyati pedagogning kasbiy yo'li davomida bosqichma-bosqich shakllantiriladi. Tony Bush va Derek Glover (2014) rahbarlik lavozimlariga tayyorlashda muhim jihat sifatida lavozimga tayinlashdan oldingi tayyorgarlikni alohida qayd etadi. Ularning ta'kidlashicha, pedagog rahbarlik lavozimiga tayinlanishidan avval kichik boshqaruv vazifalarini bajarib ko'rishi kelgusidagi faoliyat samaradorligini oshiradi [8]. Singapur tajribasida fan rahbari, sinf rahbari yoki bo'lim mudiri kabi oraliq lavozimlarning mavjudligi aynan shu vazifani bajaradi.

A.Harrisning fikricha, rahbarlik kompetensiyalarini rivojlantirish jarayoni ierarxik bosqichlar orqali amalga oshirilganda, pedagoglar jamoa bilan ishlash, mas'uliyatni taqsimlash va qaror qabul qilish ko'nikmalarini tabiiy tarzda egallab boradi [9]. Bu esa rahbarlik faoliyatiga tayyorgarlikni sun'iy emas, balki real ish jarayoni orqali shakllantirish imkonini beradi.

Shunday qilib, ilmiy adabiyotlarda ilgari surilgan ushbu qarashlar Singapur ta'lim tizimida karyera pog'onalariga asoslangan rivojlanish modelining mantiqiy va asosli ekanini ko'rsatadi. Rahbarlikka tayyorlash jarayonining uzluksiz, bosqichma-bosqich va amaliy faoliyat bilan bog'langan holda tashkil etilishi rahbar kadrlarning sifatli shakllanishiga xizmat qiladi [6;9].

Singapur ta'lim tizimida rahbarlik faoliyati alohida kasbiy yo'nalish – "Karyera yo'li" sifatida belgilangan. Biroq ushbu yo'nalish pedagoglarning kasbiy rivojlanishidan ajratilgan holda emas, balki o'qituvchilik faoliyati davomida bosqichma-bosqich shakllanadigan tizimning bir qismi sifatida tashkil etiladi. "Karyera yo'li"ning asosiy maqsadi ta'lim muassasalarida boshqaruv va yetakchilik vazifalarini bajarishga qodir bo'lgan kadrlarni bosqichma-bosqich tayyorlashdan iborat bo'lib, bu jarayon tasodifiy tayinlovlarga emas, balki aniq belgilangan karyera pog'onalari va tayyorlov mexanizmlariga tayanadi [3,5]. "Karyera yo'li"ga o'tish pedagogning kasbiy faoliyatining dastlabki yillaridayoq boshlanishi mumkin. Singapur tajribasida rahbarlik salohiyatiga ega bo'lgan pedagoglar erta aniqlanadi va ularga bosqichma-bosqich rahbarlik vazifalari yuklab boriladi. Bunda pedagogning nafaqat o'qituvchilik faoliyatidagi natijalari, balki jamoa bilan ishlash qobiliyati, tashabbuskorligi, mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga tayyorligi ham muhim mezon sifatida e'tiborga olinadi. Ushbu yondashuv rahbarlik kompetensiyalarini tabiiy muhitda, amaliy faoliyat orqali shakllantirishga xizmat qiladi.

"Karyera yo'li" doirasida rahbarlik lavozimlari aniq ketma-ketlikda shakllanadi. Dastlab pedagog kichik jamoa bilan ishlashni nazarda tutuvchi boshlang'ich

rahbarlik rollarini (fan yoki sinf darajasi rahbari) bajaradi. Keyingi bosqichlarda u bo'lim miqyosida boshqaruvni amalga oshiruvchi rahbarlik lavozimlariga o'tadi. Bu jarayonda rahbarlik faoliyatining ko'lami bosqichma-bosqich kengayib boradi: mas'uliyat dastlab kichik guruhdan bo'lim darajasiga, keyinchalik esa butun maktab miqyosiga ko'tariladi. Shu tariqa "Karyera yo'li" rahbarlik kompetensiyalarini izchil rivojlantirishni ta'minlaydi [4].

Mazkur yo'nalishning muhim xususiyati shundaki, unda rahbarlik lavozimlariga tayyorgarlik faqat ma'lum bir lavozimga tayinlash arafasida emas, balki avvalgi bosqichlardayoq boshlanadi. Har bir pog'onada rahbarlik faoliyatiga mos bilim, ko'nikma va malakalar shakllantirilib boriladi. Shu bilan birga, rahbarlik faoliyati maxsus tayyorlov dasturlari, mentorlik, baholash va kasbiy rivojlanish mexanizmlari bilan qo'llab-quvvatlanadi. Bu esa rahbarlikni uzluksiz kasbiy rivojlanish jarayoni sifatida tashkil etish imkonini beradi [3]. Singapur tajribasi shuni ko'rsatadiki, "Karyera yo'li" rahbar kadrlarni tayyorlashda muhim tizimli asos bo'lib xizmat qiladi. Ushbu yo'nalish orqali rahbarlik faoliyatiga tayyorlanayotgan pedagoglar boshqaruvning murakkab vazifalariga asta-sekin jalb etiladi, qaror qabul qilish tajribasini to'playdi hamda keyingi yuqori rahbarlik lavozimlari uchun zarur bo'lgan kasbiy poydevorni shakllantiradi. Aynan shu tizim doirasida keyinchalik maxsus tayyorlov dasturlari orqali rahbarlikni chuqurlashtirish amalga oshiriladi.

"Karyera yo'li" doirasida rahbarlik kompetensiyalarini bosqichma-bosqich rivojlantirish maqsadida Singapur ta'lim tizimida o'rta bo'g'in rahbarlari uchun maxsus tayyorlov dasturi – "Maktabda liderlik va boshqaruv" (MLB) joriy etilgan. Ushbu dastur maktablarda fan, sinf yoki bo'lim darajasida rahbarlik vazifalarini bajarayotgan pedagoglar uchun mo'ljallangan bo'lib, ularni keyingi bosqichdagi boshqaruv faoliyatiga izchil tayyorlashga qaratilgan[6]. MLB dasturining asosiy vazifasi o'rta bo'g'in rahbarlarini maktab miqyosidagi boshqaruv jarayonlariga tayyorlash, ularning jamoa bilan ishlash, ta'lim jarayonini muvofiqlashtirish va pedagogik yetakchilik ko'nikmalarini rivojlantirishdan iborat. Dastur doirasida rahbarlik faoliyati faqat ma'muriy vazifalar bilan cheklanmay, o'qitish va ta'lim olish jarayonini takomillashtirishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish bilan bog'liq holda qaraladi. MLB 17 haftalik to'liq kunlik tayyorlov dasturi bo'lib, unda o'quv jarayoni turli pedagogik yondashuvlar asosida tashkil etiladi. Jumladan, sinxron va asinxron onlayn ta'lim, keys-stadilar, kichik guruhlarda muhokamalar va taqdimotlar orqali ishtirokchilarning nazariy bilimlarini amaliy faoliyat bilan bog'lashga alohida e'tibor qaratiladi[6]. Dasturda bilimlarni tayyor shaklda berishdan ko'ra, ularni ishtirokchilarning o'zaro hamkorligi, tajriba almashinuvi va refleksiya jarayoni orqali shakllantirish ustuvor hisoblanadi. MLB dasturining andragogik asosini ijtimoiy konstruktivizm paradigmasi tashkil etib, ushbu yondashuv ishtirokchilarning kurs materiallaridan tashqari ham chuqur professional muloqot va jamoaviy bilim yaratish jarayonida o'rganishini ta'minlaydi. Dastur doirasida bilimlarni yaratish, ulashish va amaliyotga tatbiq etish yagona tizim sifatida qaraladi. Shuningdek, MLB dasturi o'quv jarayonini boyitish maqsadida bir nechta o'quv platformalarini o'z ichiga oladi.

Ular qatoriga asosiy va tanlov modullari, yakuniy capstone loyihasi, mintaqaviy tashriflar yoki kampusdan tashqari o'quv tajribalari, shuningdek, professional muloqotlar kiradi [6]. Ushbu komponentlar rahbarlik kompetensiyalarini real boshqaruv vaziyatlari orqali rivojlantirishga xizmat qiladi. Mazkur dastur o'rta bo'g'in rahbarlarida shakllangan boshqaruv tajribasi va yetakchilik ko'nikmalarini "Karyera yo'li"ning keyingi bosqichida – maktab direktorlarini tayyorlashga qaratilgan maxsus dasturlar orqali yanada chuqurlashtirish uchun mustahkam poydevor yaratadi.

MLB dasturi orqali o'rta bo'g'in rahbarlarida shakllantirilgan boshqaruv tajribasi va yetakchilik ko'nikmalari "Karyera yo'li"ning keyingi bosqichida – Ta'limda liderlik dasturi (TLD) orqali yanada chuqurlashtiriladi. TLD Singapur ta'lim tizimida maktab direktorlarini tayyorlashga qaratilgan asosiy va majburiy tayyorlov dasturi hisoblanadi. Mazkur dastur direktorlikka nomzod bo'lgan direktor o'rinbosarlari hamda tegishli darajadagi ta'lim boshqaruvi xodimlarini maktab rahbarligi lavozimiga tayyorlashni maqsad qiladi [6]. TLD dasturining asosiy maqsadi maktab direktorlarida qadriyatlarga asoslangan, aniq maqsadga yo'naltirilgan va kelajakda dolzarb bo'lishi kutilayotgan rahbarlik kompetensiyalarini shakllantirishdan iborat. Dastur doirasida rahbarlik faoliyati shaxsiy yetakchilik, insonlar bilan ishlash, o'quv dasturlari va ta'lim jarayonini boshqarish, strategik rejalashtirish hamda murakkab vaziyatlarda tezkor va samarali qaror qabul qilish ko'nikmalari bilan uyg'un holda rivojlantiriladi.

TLD o'quv jarayoni ishtirokchilarning o'z rahbarlik qadriyatlari va kasbiy falsafasini chuqur tahlil qilishiga alohida e'tibor qaratadi. Dastur maktab rahbarlaridan o'z qarorlarini shaxsiy qarashlari, kasbiy mas'uliyati va ta'lim tizimi qadriyatlari bilan uyg'un holda qabul qilishni talab etadi. Shu orqali rahbarlik faoliyati faqat boshqaruv texnikalari emas, balki qadriyatlarga asoslangan professional pozitsiya sifatida shakllantiriladi. TLD dasturining andragogik yondashuvi bilimlarni ishtirokchilarning o'zaro hamkorligi, professional muloqoti va jamoaviy tajriba almashinuvi orqali shakllantirishga asoslanadi. Dastur rahbarlikni murakkab va o'zaro bog'liq jarayon sifatida talqin qilib, ishtirokchilarning tizimli, strategik va kompleks fikrlashini rivojlantirishga yo'naltirilgan. Bu yondashuv rahbarlarni tez o'zgarayotgan ta'lim muhitida moslashuvchan va innovatsion qarorlar qabul qilishga tayyorlaydi. TLD bir nechta o'quv platformalari asosida tashkil etilgan bo'lib, ular rahbarlik kompetensiyalarini turli kontekstlarda rivojlantirish imkonini beradi. Dastur tarkibiga auditoriya mashg'ulotlari, o'quv sindikatlari va reflektiv kundaliklar, ijodiy amaliy loyiha, mentorlik, xalqaro tashriflar, maxsus ma'ruza seriyalari hamda sanoat va tashqi tashkilotlarda o'quv tajribalari kiradi [7]. Ushbu platformalar rahbarlik ko'nikmalarini nazariy bilimlar bilan cheklab qo'ymasdan, real boshqaruv vaziyatlarida sinab ko'rish imkonini yaratadi.

TLD to'liq kunlik, yetti oylik tayyorlov dasturi bo'lib, ishtirokchilar ushbu davr mobaynida maktabdagi kundalik xizmat vazifalaridan ozod etiladi. Bu holat rahbarlikka nomzodlarning o'quv jarayoniga to'liq sho'ng'ishiga va kasbiy rivojlanishga e'tibor qaratishiga imkon beradi. Mazkur dastur "Karyera yo'li"ning

yakuniy bosqichi sifatida maktab direktorlarini mustaqil, mas'uliyatli va tizimli fikrlaydigan rahbarlar sifatida shakllantirishga xizmat qiladi.

Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida rahbarlik faoliyati mazmuni va mas'uliyati lavozimlar kesimida bir xil emasligi rahbar kadrlarni tayyorlash jarayonida differensial yondashuvni talab etadi. Ilmiy adabiyotlarda ta'kidlanishicha, maktab rahbarlarini tayyorlashda yagona, barcha lavozimlar uchun bir xil o'quv modeli qo'llanishi ko'pincha kutilgan natijani bermaydi. Xususan, Buyuk Britaniyaning maktab yetakchiligi va ta'lim boshqaruvi yo'nalishida yetakchi olimlari Tony Bush va Derek Glover maktab rahbarlarini tayyorlash jarayoni lavozimning real funksional yuklamasi va boshqaruv mas'uliyatiga mos holda bosqichma-bosqich tashkil etilishi zarurligini qayd etadi [8]. Ularning fikricha, rahbarlikka tayyorlashda "bir xil dastur – barcha uchun" (one-size-fits-all) yondashuvi rahbarlik kompetensiyalarining chuqur shakllanishiga to'sqinlik qiladi. Mazkur ilmiy yondashuvlardan kelib chiqib, maktab rahbarlarini tayyorlash jarayonida lavozimlar o'rtasidagi funksional farqlarni inobatga olgan holda, menejerlik kurslarini bosqichlarga ajratish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Xususan, direktor o'rinbosarlari va maktab direktorlarining boshqaruvdagi roli, vakolatlari hamda mas'uliyat doirasi turlicha bo'lgani sababli, ularni bir xil tayyorlov modeli asosida o'qitish emas, balki rahbarlikka tayyorlashni izchil va pog'onama-pog'ona tashkil etish zarurati yuzaga keladi. Bunday yondashuv rahbarlikka tayyorlashni bir martalik tayyorlov bosqichi sifatida emas, balki kasbiy rivojlanishning mantiqiy davomi sifatida qarash imkonini beradi. Bunda rahbarlikka tayyorlash jarayoni lavozimlar o'rtasidagi funksional farqlarni hisobga olgan holda bosqichma-bosqich rejalashtiriladi. Ikki bosqichli yondashuv rahbarlik kompetensiyalarini shakllantirishni izchil tarzda tashkil etish, tayyorlov mazmunini lavozimning real boshqaruv yuklamasiga moslashtirish hamda rahbarlikka o'tish jarayonida uzviylikni ta'minlashga xizmat qiladi. Mazkur modelda menejerlik kurslari rahbarlik faoliyatining murakkablashib boruvchi xususiyatiga muvofiq ravishda ket-ma-ket bosqichlarga ajratiladi. Dastlabki bosqich rahbarlikka tayyorgarlikning boshlang'ich darajasini tashkil etib, keyingi bosqich uchun zarur bo'lgan kasbiy va boshqaruv asoslarini shakllantirishga yo'naltiriladi. Ikkinchi bosqich esa maktabni mustaqil boshqarish bilan bog'liq strategik, tashkiliy va resurslarni boshqarish kompetensiyalarini rivojlantirishni nazarda tutadi.

Ikki bosqichli menejerlik kurslari modelining birinchi bosqichi maktab direktor o'rinbosarlarini rahbarlik faoliyatiga maqsadli va tizimli tayyorlashga qaratiladi. Ushbu bosqichda tayyorlov jarayoni direktor o'rinbosarining amaldagi funksional vazifalari va mas'uliyat doirasidan kelib chiqib tashkil etiladi. Mazkur yondashuv rahbarlikka tayyorlashni lavozimga mos kompetensiyalar asosida bosqichma-bosqich shakllantirish imkonini beradi. Birinchi bosqich menejerlik kurslari bir oy davom etib, jami 144 akademik soatni tashkil etadi hamda 10 ta modul asosida olib boriladi. O'quv dasturining mazmuni asosan maktab ichki boshqaruvi, pedagogik yetakchilik va akademik faoliyatni muvofiqlashtirish bilan bog'liq masalalarni qamrab oladi. Xususan, direktor o'rinbosarlarining o'quv jarayonini tashkil etish,

ta'lim sifati monitoringi, pedagogik jamoa bilan ishlash, baholash mexanizmlarini qo'llash hamda maktab ichki hujjatlari va jarayonlarini boshqarish bo'yicha bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish ustuvor hisoblanadi. Mazkur bosqichda menejerlik tayyorlovi nazariy bilimlarni amaliy faoliyat bilan uyg'unlashtirish tamoyiliga asoslanadi. Tinglovchilar real boshqaruv vaziyatlariga asoslangan keyslar, muammoli holatlar va amaliy topshiriqlar orqali rahbarlik faoliyatining kundalik jihatlarini o'zlashtiradi. Bu direktor o'rinbosarlarining maktab jamoasi bilan ishlash, mas'uliyatni taqsimlash va o'rta bo'g'in rahbar sifatida mustaqil qarorlar qabul qilishga tayyorligini oshirishga xizmat qiladi. Birinchi bosqich menejerlik kurslariga qabul qilish jarayonida nomzodning faqat pedagogik staji yoki rasmiy hujjatlari emas, balki uning real ish muhitida shakllangan rahbarlik salohiyati ham inobatga olinishi maqsadga muvofiq hisoblanadi. Singapur ta'lim tizimi tajribasida rahbarlikka nomzodlarning jamoa tomonidan qabul qilinishi ularning kundalik kasbiy faoliyati davomida shakllanadigan obro'-e'tibor, muloqot madaniyati va yetakchilik xulqi asosida baholanadi. Ushbu baholash bir martalik qaror emas, balki muntazam va ko'p manbali kuzatuvlar hamda fidbeklar orqali amalga oshiriladi.

Mazkur yondashuvdan kelib chiqib, birinchi bosqich menejerlik kurslariga qabul qilishda pedagogik jamoa fikrini aniqlash mexanizmini joriy etish taklif etiladi. Jamoa fikrini o'rganish so'rovnomalar asosida yil davomida bir necha marotaba amalga oshirilishi maqsadga muvofiq hisoblanadi. Mazkur yondashuv nomzodga nisbatan pedagogik jamoa orasida shakllangan munosabatni bir martalik subyektiv baho emas, balki ma'lum bir vaqt davomida barqarorlashgan va obyektiv ko'rsatkichlar asosida aniqlash imkonini beradi. Bunda jamoa a'zolarining kamida 80 foizi tomonidan ijobiy baholangan nomzodlarga menejerlik kurslarining birinchi bosqichida tahsil olish huquqiga ega bo'lishi nazarda tutiladi. Ushbu mezon rahbarlikka tayyorlash jarayonida tasodifiy tanlovlarni kamaytirish hamda jamoa tomonidan qabul qilinadigan nomzodlarni saralashga xizmat qiladi. Birinchi bosqich menejerlik kurslari direktor o'rinbosarlarini maktab direktori sifatida tayyorlashni emas, balki ularni rahbarlik faoliyatining keyingi bosqichiga puxta tayyorlashni ko'zda tutadi. Mazkur bosqichda shakllantirilgan kompetensiyalar keyingi bosqichda – maktab direktorlarini tayyorlashga qaratilgan menejerlik kurslarida chuqurlashtiriladi. Shu tariqa birinchi bosqich rahbarlikka tayyorlash tizimida tayanch va zarur bosqich sifatida qoraladi.

Ikki bosqichli menejerlik kurslari modelining ikkinchi bosqichi maktab direktorligi lavozimiga tayyorlanayotgan nomzodlarni strategik, tizimli va mustaqil boshqaruv faoliyatiga yo'naltirilgan holda tayyorlashni nazarda tutadi. Maktab direktorlarining ta'lim muassasasidagi roli faqat o'quv jarayonini muvofiqlashtirish bilan cheklanmay, balki strategik boshqaruv, inson resurslarini rivojlantirish, moliyaviy va tashkiliy barqarorlikni ta'minlash hamda tashqi muhit bilan samarali hamkorlikni yo'lga qo'yish kabi keng ko'lamli mas'uliyatlarni o'z ichiga oladi. Ilmiy tadqiqotlarda maktab direktorligi murakkab, ko'p darajali va yuqori darajadagi reflektiv boshqaruvni talab etuvchi faoliyat sifatida tavsiflanadi [9, 10]. Shu sababli

direktorlarni tayyorlash jarayoni o'rta bo'g'in rahbarlar tayyorlovidan mazmun va chuqurlik jihatidan farqlanishi lozim. Mazkur jihatlarni inobatga olgan holda, taklif etilayotgan ikki bosqichli menejerlik kurslari modelida ikkinchi bosqich maktab direktorlarini tayyorlashga qaratilgan mustaqil va chuqurlashtirilgan tayyorlov bosqichi sifatida qaraladi. Ushbu bosqichning asosiy vazifasi rahbarlikka nomzodlarda maktabni yaxlit tizim sifatida boshqarish, strategik qarorlar qabul qilish hamda o'zgaruvchan ta'lim muhitida muassasa rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan kompetensiyalarni shakllantirishdan iborat. Ilmiy adabiyotlarda ta'kidlanishicha, samarali maktab direktorligi strategik fikrlash, tizimli rejalashtirish va inson omiliga tayangan boshqaruv yondashuvlarining uyg'unlashuvini talab etadi [11]. Xususan, Michael Fullan maktab rahbarlarini tayyorlash jarayonida o'zgarishlarni boshqarish, madaniy transformatsiya va yetakchilikning axloqiy asoslari muhim ahamiyat kasb etishini qayd etadi [12]. Shuningdek, Andy Hargreaves, Michael Fullan va Dennis Shirley maktab direktorlarini tayyorlash jarayonida qisqa muddatli boshqaruv ko'nikmalaridan ko'ra, uzoq muddatli rivojlanish istiqboliga yo'naltirilgan, reflektiv hamda kontekstga moslashuvchan yetakchilik modelini ustuvor deb hisoblaydi [13].

Mazkur ilmiy yondashuvlarga tayangan holda, ikkinchi bosqich menejerlik kurslarini ikki oy davomida tashkil etish, o'quv jarayonini 244 akademik soat hamda 12 ta modul asosida olib borish maqsadga muvofiq hisoblanadi. O'quv dasturining mazmuni maktab direktorining real funksional yuklamasiga mos ravishda shakllantiriladi. Jumladan, ushbu bosqichda strategik menejment, inson kapitalini rivojlantirish, moliyaviy va xo'jalik faoliyatini boshqarish, tashqi manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik, ta'lim muassasasining institutsional rivoji hamda maktab rahbarining etik va qadriyatga asoslangan yetakchiligi masalalariga alohida e'tibor qaratiladi. Ikkinchi bosqich menejerlik kurslarida rahbarlik faoliyati faqat tashkiliy jarayon sifatida emas, balki murakkab ijtimoiy va pedagogik tizimni boshqarish jarayoni sifatida talqin etiladi. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, maktab direktorlarining qaror qabul qilish samaradorligi ularning kontekstni tahlil qilish, manfaatlar muvozanatini saqlash va jamoani o'zgarishlarga jalb etish qobiliyatiga bevosita bog'liqdir [14]. Shu bois o'quv jarayonida nazariy bilimlar real boshqaruv vaziyatlari, strategik keyslar va kompleks amaliy topshiriqlar bilan uyg'unlashtiriladi.

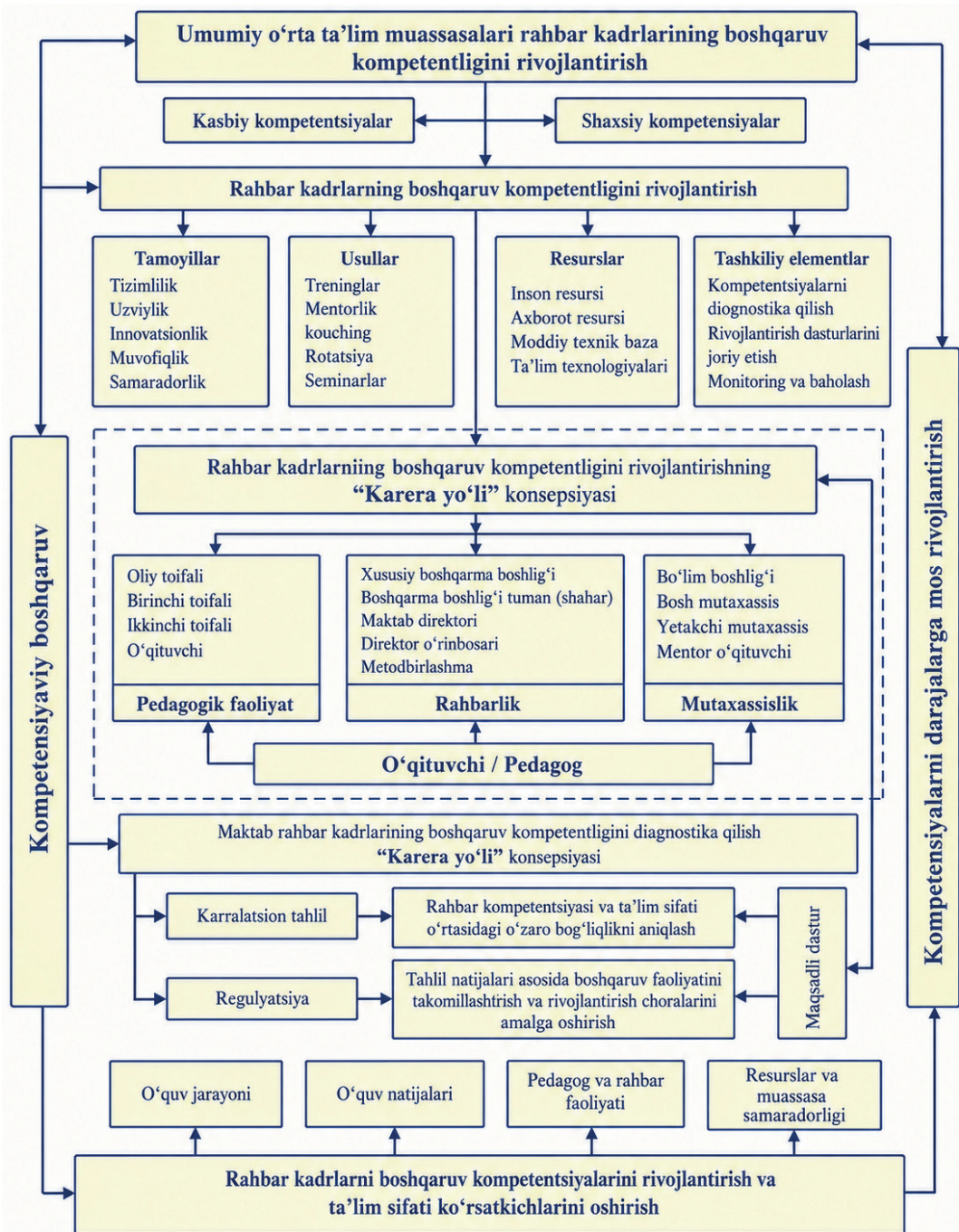
Singapur ta'lim tizimi tajribasida maktab direktorlarini tayyorlash jarayoni yuqori darajadagi refleksiya, amaliy loyiha va mentorlik bilan qo'llab-quvvatlanadi [15]. Xususan, Ta'limda liderlik dasturi (TLD) doirasida direktorlikka nomzodlar murakkab boshqaruv vaziyatlarini modellashtirish, uzoq muddatli rivojlanish ssenariylarini ishlab chiqish hamda real maktab kontekstida innovatsion tashabbuslarni amalga oshirish orqali tayyorlanadi [16]. Ushbu yondashuv rahbarlarni nafaqat mavjud muammolarni hal qilishga, balki kelajakdagi ehtimoliy xavf va imkoniyatlarni oldindan ko'ra olishga o'rgatadi. Taklif etilayotgan ikkinchi bosqich menejerlik kurslarida ham ushbu tamoyillarni tatbiq etish muhim hisoblanadi. Xususan,

direktorlikka nomzodlarning strategik tafakkuri, jamoani safarbar etish qobiliyati, tashqi muhit bilan ishlash ko'nikmalari hamda mas'uliyatli va mustaqil qaror qabul qilish salohiyati tizimli ravishda rivojlantirilishi lozim. Bu esa maktab direktorlarini faqat lavozim egasi sifatida emas, balki ta'lim muassasasining uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlovchi yetakchi sifatida shakllantirishga xizmat qiladi. Ikkinchi bosqich menejerlik kurslari natijasida maktab direktorlarida kompleks boshqaruv kompetensiyalari shakllanib, ular ta'lim muassasasini pedagogik, tashkiliy va ijtimoiy jihatdan barqaror rivojlan tirishga qodir rahbarlar sifatida faoliyat yuritishi uchun zarur professional poydevor yaratiladi. Shu tariqa mazkur bosqich ikki bosqichli menejerlik tayyorlov tizimining yakuniy va strategik jihatdan eng muhim bo'g'ini sifatida namoyon bo'ladi.

Mazkur xulosalar asosida boshqaruv kompetentligini mustaqil rivojlantiruvchi ta'lim muhitini tashkil etish mexanizmi (3.4-rasm) ishlab chiqildi. Ushbu umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga xizmat qiluvchi ta'lim muhitini tashkil etish mexanizmining mazmun-mohiyati ilmiy jihatdan tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan mexanizm rahbar kadrlarning kasbiy va shaxsiy kompetensiyalarini tizimli ravishda rivojlantirish, boshqaruv faoliyatini takomillashtirish hamda ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan kompleks yondashuv sifatida qaraladi. Mazkur mexanizmدا rahbar kompetentligini rivojlantirish jarayoni bir necha o'zaro bog'liq elementlar asosida tashkil etilishi nazarda tutiladi. Xususan, kasbiy va shaxsiy kompetensiyalarni shakllantirish jarayoni tizimlilik, uzviylik, innovatsionlik, muvofiqlik va samaradorlik kabi tamoyillar asosida amalga oshirilishi ta'kidlanadi. Bu tamoyillar rahbar kadrlarning boshqaruv faoliyatini zamonaviy ta'lim talablari asosida tashkil etish hamda ta'lim muassasasining rivojlanish strategiyasini samarali amalga oshirishga xizmat qiladi.

Mexanizm tarkibida rahbarlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan turli pedagogik va tashkiliy usullar ham muhim o'rin egallaydi. Jumladan, treninglar, mentorlik, kouching, rotatsiya va seminarlar kabi rivojlantiruvchi faoliyat shakllari rahbarlarning boshqaruv tajribasini boyitish, ularning kasbiy bilim va ko'nikmalarini mustahkamlash hamda amaliy boshqaruv faoliyatida samarali qarorlar qabul qilish qobiliyatini rivojlantirishga xizmat qiladi. Shuningdek, mexanizmда inson resurslari, axborot resurslari, moddiy-texnik baza va zamonaviy ta'lim texnologiyalari kabi resurslar boshqaruv kompetentligini rivojlantirish jarayonining muhim omillari sifatida e'tirof etiladi. Ushbu resurslardan samarali foydalanish rahbarlarning professional rivojlanishi uchun zarur bo'lgan ta'lim muhitini shakllantirish imkonini beradi.

Mexanizmning muhim tarkibiy qismi sifatida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini diagnostika qilish, rivojlantirish dasturlarini joriy etish hamda monitoring va baholash jarayonlari ham alohida ahamiyat kasb etadi. Diagnostika jarayoni orqali rahbarlarning mavjud kompetensiyalari darajasi aniqlanadi, monitoring va baholash natijalari asosida esa ularning professional rivojlanish dinamikasi tahlil qilinadi. Bunda rahbar kompetensiyasi va ta'lim sifati o'rtasidagi



3.4-rasm. Boshqaruv kompetentligini mustaqil rivojlantiruvchi ta'lim muhitini tashkil etish mexanizmi.

o'zaro bog'liqlikni aniqlash maqsadida korrelyatsion tahlil va tartibga solish mexanizmlaridan foydalanish nazarda tutiladi. Olingan tahlil natijalari asosida boshqaruv faoliyatini takomillashtirish hamda ta'lim muassasasining rivojlanish strategiyasini optimallashtirishga qaratilgan maqsadli dasturlar ishlab chiqiladi.

Shuningdek, mexanizmda rahbar kadrlarning professional rivojlanishini bosqichma-bosqich tashkil etishga xizmat qiluvchi "karera yo'li" konsepsiyasi ham muhim o'rin tutadi. Ushbu konsepsiya pedagogdan boshlab turli boshqaruv lavozimlariga qadar bo'lgan kasbiy rivojlanish bosqichlarini o'z ichiga olib, rahbarlik faoliyatiga tayyorlash jarayonining izchil va tizimli tashkil etilishini ta'minlaydi. Bunday yondashuv pedagogik faoliyat bilan boshqaruv faoliyati o'rtasidagi uzviylikni ta'minlashga hamda rahbarlarning kasbiy tajribasini bosqichma-bosqich rivojlantirishga xizmat qiladi. Natijada rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish jarayoni ta'lim muassasasining umumiy rivojlanish strategiyasi bilan uyg'un holda amalga oshiriladi.

Taklif etilgan mexanizmning asosiy ahamiyati rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini mustaqil rivojlantirishga yo'naltirilgan ta'lim muhitini yaratish orqali ta'lim sifatini oshirish imkoniyatlarini kengaytirishdan iborat. Bunda kompetensiyaviy boshqaruv yondashuvi asosida rahbarlarning kasbiy rivojlanishini doimiy monitoring qilish, ularni darajalar bo'yicha rivojlantirish hamda ta'lim jarayonining natijadorligini oshirishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkoniyati yaratiladi. Shu tariqa ishlab chiqilgan mexanizm umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini tizimli ravishda rivojlantirishga xizmat qilib, ta'lim jarayoni, o'quv natijalari, pedagoglar faoliyati hamda ta'lim muassasasi samaradorligini oshirish orqali ta'lim sifatini ta'minlashning muhim pedagogik sharti sifatida namoyon bo'ladi.



1. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirish zamonaviy ta'lim tizimini modernizatsiya qilishning strategik omillaridan biri ekanligi aniqlandi. Tadqiqot natijalari rahbarning kasbiy va boshqaruv kompetensiyalari ta'lim sifati, pedagogik jamoa samaradorligi, innovatsion rivojlanish hamda ta'lim muassasasining raqobatbardoshligiga bevosita ta'sir ko'rsatishini tasdiqladi. Shu bois rahbar kompetentligini rivojlantirish ta'lim boshqaruvining ustuvor yo'nalishi sifatida qaralishi zarur.

2. Tadqiqot davomida boshqaruv kompetentligining nazariy-metodologik asoslari tizimli, kompetensiyaviy, integrativ va natijaviy yondashuvlar asosida takomillashtirildi. Natijada boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning maqsadli, mazmuniy, jarayonli va natijaviy komponentlardan iborat yaxlit modeli ishlab chiqildi hamda rahbar kompetentligini oddiy malaka oshirish jarayoni emas, balki strategik boshqaruv mexanizmi sifatida talqin qilish zarurligi asoslab berildi.

3. Tarixiy-pedagogik va qiyosiy tahlillar asosida maktab rahbarining funksional vazifalari ma'muriy boshqaruvdan pedagogik liderlik, strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, monitoring va jamoani rivojlantirish kabi ko'p qirrali faoliyatga transformatsiyalashgani aniqlandi. Zamonaviy maktab rahbari nafaqat ijrochi menejer, balki ta'lim sifati va tashkilot rivojlanishini boshqaruvchi pedagogik lider sifatida shakllanishi lozimligi ilmiy jihatdan asoslandi.

4. Xalqaro tajribalar tahlili shuni ko'rsatdiki, rivojlangan davlatlarda maktab rahbarlarini tayyorlash va kasbiy rivojlantirish uzluksiz professional rivojlanish (CPD), mentorlik, tarmoq asosida o'qitish, reflektiv tahlil hamda natijaga yo'naltirilgan baholash tizimlari asosida tashkil etiladi. OECD, UNESCO, Singapur, Finlandiya, Yaponiya, Koreya, Kanada va Buyuk Britaniya tajribalari rahbarlik kompetensiyalarini rivojlantirish ta'lim siyosatining ustuvor yo'nalishiga aylanganini ko'rsatdi.

5. Tadqiqot natijalari boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar tizimli xarakterga ega ekanligini ko'rsatdi. Ichki omillar sifatida rahbarning shaxsiy va kasbiy salohiyati, tashkilotning innovatsion muhiti, jamoa bilan ishlash madaniyati hamda raqamli infratuzilma muhim ahamiyat kasb etsa, tashqi omillar sifatida davlat siyosati, normativ-huquqiy baza, xalqaro baholash dasturlari, ijtimoiy buyurtma va jamoatchilik talablari rahbarlik faoliyatining mazmunini belgilashi aniqlandi.

6. Raqamli transformatsiya ta'lim boshqaruvining mazmuni va texnologiyalarini tubdan o'zgartiruvchi omil sifatida namoyon bo'ldi. Tadqiqot davomida raqamli boshqaruv vositalari strategik rejalashtirish, monitoring, ma'lumotlar tahlili, resurslarni boshqarish va ta'lim jarayonini individuallashtirish imkoniyatlarini kengaytirishi asoslandi. Bu esa maktab rahbarlarida raqamli kompetentlik, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv va transformatsion liderlik ko'nikmalarini rivojlantirish zaruratini yuzaga keltiradi.

7. Tadqiqot natijasida ishlab chiqilgan boshqaruv kompetensiyalarining indikatorlar tizimi rahbarlar faoliyatini kompleks baholash, kompetentligini monitoring qilish hamda boshqaruv samaradorligini aniqlash imkonini beruvchi amaliy mexanizm sifatida tavsiflandi. Mazkur indikatorlar tizimi strategik boshqaruv, pedagogik liderlik, kommunikativlik, innovatsion faoliyat va jamoani boshqarish kompetensiyalarini baholashga xizmat qilishi bilan ahamiyatlidir.

8. Tadqiqot davomida maktab rahbarlarini tayyorlash va rivojlantirishda differensial hamda bosqichma-bosqich yondashuv zarurligi asoslandi. Direktor o'rinbosari va maktab direktori lavozimlarining funksional vazifalari hamda boshqaruv mas'uliyatidagi farqlar ularni tayyorlashda alohida kompetensiyaviy yondashuvni talab etishi aniqlandi. Shu asosda rahbarlikka tayyorlashning ikki bosqichli modeli ishlab chiqildi va rahbarlik faoliyatini kasbiy karyera rivojlanishining izchil bosqichi sifatida tashkil etish zarurligi asoslandi.

9. Tadqiqotning umumiy natijalari shuni ko'rsatdiki, umumta'lim muassasalari rahbarlari boshqaruv kompetensiyalari rivojlantirishning ilmiy asoslangan, uzluksiz va integrativ tizimini yaratish ta'lim sifati va boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim sharti hisoblanadi. Rahbarlik kompetensiyalarini xalqaro standartlar, milliy qadriyatlar va zamonaviy ta'lim ehtiyojlari asosida rivojlantirish ta'lim tizimining barqaror rivojlanishini ta'minlashga xizmat qiladi.

O'tkazilgan tadqiqot natijasida quyidagi takliflar ilgari surildi:

1. Maktab rahbarlarini tayyorlash va ularning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda differensial va bosqichma-bosqich tayyorlov tizimini joriy etish maqsadga muvofiq. Bunda direktor o'rinbosarlari va maktab direktorlarini alohida kompetensiyaviy model asosida tayyorlash, rahbarlikka tayyorlovni pedagogning kasbiy karyera trayektoriyasi bilan integratsiyalash.

2. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetentligini baholash va monitoring qilishning raqamli indikatorlar tizimini yaratish zarur. Mazkur tizimni strategik liderlik, pedagogik boshqaruv, kommunikativlik, innovatsion faoliyat, jamoani boshqarish va natijadorlik ko'rsatkichlarini sun'iy intellekt hamda data-tahlil texnologiyalari asosida muntazam diagnostika qilish imkonini beruvchi milliy elektron platforma shaklida ishlab chiqilish.

3. Maktab rahbarlari uchun uzluksiz professional rivojlanish (CPD)ning milliy modelini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish. Ushbu model xalqaro tajribalar asosida mentorlik, murabbiylik, "professional learning community" (PLC), tarmoq asosida o'qitish, reflektiv tahlil va amaliy case-study texnologiyalarini o'z ichiga olgan integrativ tizim sifatida tashkil etilishi lozim.

4. Ta'lim boshqaruvida "Ta'lim jarayoniga yo'naltirilgan maktab liderligi" ("School Leadership for Learning") konsepsiyasi asosida rahbarlik faoliyatini transformatsiya qilish zarur. Bunda maktab direktorining faoliyatini ma'muriy nazoratdan pedagogik liderlikka yo'naltirish, o'quvchilar natijadorligi, o'qituvchilar professional rivojlanishi va ta'lim sifatini boshqarishga qaratilgan innovatsion boshqaruv mexanizmlarini joriy etish maqsadga muvofiq.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi "Ta'lim to'g'risida"gi O'RQ-637-sonli Qonuni. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2020.
2. 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. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2022.
3. 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. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2019.
4. 2022-yil 11-maydagi "2022-2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida" PF-134-son Farmoni. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2022.
5. 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. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2023.
6. 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. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2024.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdagi "Xalq ta'limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari 156 to'g'risida"gi PQ-3931-son qarori. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2018.
8. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 15-martdagi "Umumiy o'rta ta'lim to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 140 son qarori. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2017.
9. 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"gi 681-son qarori. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2023.
10. Incheon Declaration / Education 2030: Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all. (World Education Forum), 19-22 may 2015. Incheon, Republic <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002338/233813m.pdf>.
11. Abu Nasr Farobiy. Fozil odamlar shahri. Nodir va dono fikrlar. – T.: "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" Davlat ilmiy nashriyoti. 2004. – 160 b. – 41-42-b.
12. Adnan Hakim. Contribution of Competence Teacher (Pedagogical, Person-

ality, Professional Competence and Social) On the Performance of Learning. The International Journal Of Engineering And Science (IJES) || Volume || 4 || Issue || 2 || Pages || PP.01-12|| 2015 ||

13. Aliyeva K.S. Umumta'lim muassasalari rahbar xodimlari menejerlik sifatlarining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2023.

14. Anderson, R. E., & Dexter, S. (2020). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. Educational Administration Quarterly, 56(3), 420–447.

15. Andy Hargreaves and Dennis Shirley Lynch School of Education and Human Development, Boston College,

16. Aquino, C. J. C., Afalla, B. T., & Fabelico, F. L. (2021). Managing educational institutions: School heads' leadership practices and teachers' performance. International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE), 10(4), 1325.

17. Ахборот тизимлари ва технологиялари / С.С.Фуломов ва бошқ. – Т.: Шарқ нашриёт-матбаа концерни, 2000. – 592 б.

18. Axmedova N.K. Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2017.

19. Азизходжаева Н.Н. Основные тенденции развития высшего педагогического образования в Узбекистане (1960-1980 г.г.): Автореф. дисс... докт. пед.наук. – М.: 1991. – 37 с.

20. Balanskat, A., Blamire, R., & Kefala, S. (2006). The ICT impact report: A review of studies of ICT impact on schools in Europe. European Schoolnet.

21. Barbosa, R., & Souza, R. (2021). Drivers and indicators of innovation to educational software. Informatics in Education, 20(1), 1–17. <https://doi.org/10.15388/infedu.2021.01>

22. Bartram, D. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1185–1203.

23. Başak M., Ayyacı H. A comparison is aimed at the integration of the technology in education system; as an example of “Turkey and South Korea” //Education and Science. – 2017. – T. 42. – №. 190.

24. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

25. Baybayeva M.X. Ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish. Ped.fan... (DSc), diss. – Toshkent, 2022.

26. Базаров Т.Ю., Ермина Б.Е. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.

27. Бегимкулов У.Ш. Педагогик таълим жараёнларини ахборотлаштиришни ташкил этиш ва бошқариш назарияси ва амалиёти. Пед.фан.док. ... дисс.-Т.: 2007.-305 б.

28. Blau I., Shamir-Inbal T. Digital competences and long-term ICT integration in school culture: The perspective of elementary school leaders //Education and information technologies. – 2017. – Т. 22. – №. 3. – С. 769-787.

29. Bloom, N. et al., 2014. Does Management Matters in Schools. NBER Working Paper Series (20667)

30. Boyatzis, R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley & Sons, New York, NY.

31. Brosig, M. E., Ninño, C. I., & y Cantú, J. (2020). Ana'lysis de factores que impactan a la innovacio'n educativa, en las escuelas de negocios. Vincula T'egica, 35, 1386–1394.

32. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. W. W. Norton & Company.

33. Bush T. Leadership and Management Development in Education. London: SAGE Publications – 2008-yil. (<https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership>)

34. Bush, T., & Glover, D. (2014). School Leadership Models: What Do We Know? School Leadership and Management, 34, 1-19. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>

35. Bush, T. Educational Leadership and Management. London: SAGE Publications. (2019).

36. Černý, V., Vaněk, M., & Hubáček, M. (2018). New approach to evaluate the TOWS matrix and its application in a mining company. Acta Montanistica Slovaca, 23(3), 282–292.

37. Chen, J., Wang, M., Kirschner, P. A., & Tsai, C. C. (2022). The role of collaboration, computer use, learning environments, and supporting strategies in CSCL: A meta-analysis. Review of Educational Research, 88(6), 799–843.

38. Chestnut Hill, Massachusetts, USA. Journal of Professional Capital and Community Vol. 5 No. 1, 2020. pp. 92-114 © Emerald Publishing Limited 2056-9548. DOI 10.1108/JPCC-06-2019-0013

39. Chow, T. W., & Singh, H. (2023). Cultivating emerging leadership competencies for individual and organizational success. Annals of Management and Organization Research, 4(2), 129–145.

40. Coban, M., Bolat, Y. I., & Goksu, I. (2022). The potential of immersive virtual reality to enhance learning: A meta-analysis. Educational Research Review, 36, 100452.

41. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology, 94, S95-S120.

42. Cullen, T. A., & Chernow, M. (2020). Network leadership in educational settings: A systematic review. Educational Management Administration & Leadership, 48(2), 270-289.

43. Dandage, R. V., Mantha, S. S., & Rane, S. B. (2019). Strategy development using TOWS matrix for international project risk management based on prioritization of risk categories. *International Journal*
44. Dave Bartram. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Article (PDF Available) in *Journal of Applied Psychology* 90(6):1185-203 · November 2005 with 8,728 Reads.
45. Djurayev R.X., Turg'unov S.T. "Ta'lim menejmenti". T.: "Voris-nashriyot". 2006.
46. Djurayev R.X., Turg'unov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalarini boshqarishda menejmentning asosiy tushunchalari. –T.: Fan, 2006.
47. Domingo-Coscollola, M., & Marquès-Graells, P. (2024). Classroom 2.0 experiences and building on the use of ict in teaching. *Comunicar*, 19(37), 169–175.
48. Джўраев Р.Х. Организационно-педагогические основы интенсификации системы профессиональной подготовке в учебных заведениях профессионального образования. Автореф. дисс...док. пед. наук. -Т.:1995. - 43 с.
49. Dr. Liliya Terzieva, Dr. Elena Luppi, Dr. Ivan Traina Teaching and assessing transferable/transversal competences. The case of socces. *Science & research*, 8/2015
50. Drucker, P., *The Practice of Management*, Harper, New York, 1954; Heinemann, London, 1955; revised edn, Butterworth-Heinemann, 2007.
51. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
52. Egamberdiyeva N.M. Madaniy insonparvarlik yondashuvi asosida talabalarni shaxsiy hamda kasbiy ijtimoilashtirish nazariyasi va amaliyoti (pedagogika oliy ta'lim muassasalari misolida). *Ped.fan.dok... diss.* – T.: 2010. – 332 b.
53. Epstein, J. L. (2018). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (4th ed.). Corwin Press.
54. Эрдниев П.М., Эрдниев Б.П., Укрупнение дидактических единиц в обучении математике. – М.: Новая школа, 1986. – С. 19
55. Ermetova Nargiza Komildjanovna. Umumta'lim maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishda marketing xizmatlarini tashkil etish mexanizmini takomillashtirish. *Ped.fan...(PhD) diss. Avtoref.* – T.: 2021. – 47 b.
56. Escueta, M., Quan, V., Nickow, A. J., & Oreopoulos, P. (2017). Education technology: An evidence-based review. *National Bureau of Economic Research*.
57. Espiritu, M. (2021). *New Normal Leadership Competencies of School Heads and its Influence on their Decision-Making Style and Organizational Trust*.
58. Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass
59. Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
60. Fullan, M., & Quinn, J. (2015). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin Press.

61. Fullan M. Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass. 2001-yil. (https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Fullan)
62. Future of Education and Skills 2030. https://www.oecd.org/en/about/projects/future-of-education-and-skills-2030.html?utm_source=chatgpt.com
63. Ghavifekr, S., & Rosdy, W. A. W. (2015). Teaching and learning with technology: Effectiveness of ICT integration in schools. *International Journal of Research in Education and Science*, 1(2), 175–191.
64. Håkansson Lindqvist, M. (2019), School leaders' practices for innovative use of digital technologies in schools. *Br J Educ Technol*, 50: 1226-1240. <https://doi.org/10.1111/bjet.12782>
65. Hallinger, P., Assessing and Developing Principal Instructional Leadership. *Educational Leadership*, 45, 55-61. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9106-2_5
66. Hallinger, P., & Heck, R. H. (2019). Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 232–252.
67. Hillmayr, D., Ziernwald, L., Reinhold, F., Hofer, S. I., & Reiss, K. M. (2020). The potential of digital tools to enhance mathematics and science learning in secondary schools: A context-specific meta-analysis. *Computers & Education*, 153, 103897.
68. <https://doi.org/10.6017/lse.tpisc.timss.rs6460>
69. <https://emaktab.uz/>
70. <https://uzedu.uz/> <https://www.ekool.eu/en/home>
71. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-en.pdf?utm_source=chatgpt.com
72. https://www.oecd.org/en/topics/education-leader-learning-and-development.html?utm_source=chatgpt.com
73. Improving School Leadership Country Background Report for Korea - Education GPS, дата последнего обращения: января 27, 2026, https://gpseducation.oecd.org/Content/ProjectsMaterial/SchoolLeadership/SchoolLeadership_CBR_KOR.pdf
74. Institute of Educational Leadership | University of Jyväskylä, дата последнего обращения: января 27, 2026, <https://www.jyu.fi/en/edupsy/kla/institute-of-educational-leadership>
75. Ismailov A. va b. Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish. Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 320 b. – 55-b.
76. Исмадияров. Я. У. Олий педагогик таълим тизимида инновацион менежментни шакллантириш механизмларини такомиллаштириш: Пед. фан. док. ... дисс. автореф. -Т., 2018. - 32 б.
77. Kim, S., & Lee, J. (2010). The development and application of the NEIS in Korean education. *Korea Journal*, 50(2), 123–146.

78. Kitsing, M. (2019). E-governance in education: Lessons from Estonia's experience. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101–112.
79. Komilov N., Begmatov A., Quronov M. *Rahbar va xodim.* – T.: Akademiya, 1998. – 58-86-b.
80. Kotter, J. P. (2012). *Leading change.* Harvard Business Review Press.
81. Кудрявцева Е.И. Компетенция и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенции. Монография. Санкт Петербург.: 2012-340 с.
82. Курбанов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Управление качеством образования. -Т.: Шарқ, 2004. -552 с.
83. Landulfo C., Chandy C., Wong Z. Y. Expanding the provision for people with dyslexia in Singapore //Asia Pacific Journal of Developmental Differences. – 2015. – Т. 2. – №. 2. – С. 234-276.
84. Leaders in Education Programme (LEP), дата последнего обращения: января 27, 2026, https://www.ntu.edu.sg/docs/nielibraries/gpl-documents/gpl-brochures/gpl-leadership-programme-brochure.pdf?sfvrsn=da9ed4a0_3
85. Leaders in Education Programme | National Institute of Education (NIE) | NTU Singapore, дата последнего обращения: января 27, 2026, <https://www.ntu.edu.sg/nie/admissions/professional-programmes/leaders-in-education-programme>
86. Leithwood, K., Harris, A., and Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
87. Lo'pez, C., Guevara, L. M., & y Robledo, J. (2016). La organizacio'n informal en los equipos innovadores: Un estudio de caso comparativo. *AD-Minister*, 29, 177–202. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.9>
88. Ma'naviyat: asosiy tushunchalar izohli lug'ati / O'zR Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilish akademiyasi, O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati; tahrir hayati: X.Sultonov va boshq.; tuzuvchi va mas'ul muharrir Q.Nazarov. –T.: G'afur G'ulom nomidagi nashriyoti –matbaa ijodiy uyi, 2009, 760 b., B -251.
89. Magrupov A.M. Oliy ta'lim tizimida strategik va funksional menejmentni integratsiyalash mexnizmlarini takomillashtirish: ped.fan.dok. (DSc).diss. avtoref. -T.: 2017. 31-b.
90. Mardonova S.Z. "Yangi O'zbekiston sharoitida zamonaviy maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalari" Mutafakkir jurnali (2025)
91. Макаров С. Менеджер за работой. – М.: Молодая гвардия, ۲۳۹ – .۱۹۸۹ с.
92. Маркова А. Психология профессионализма. М.: 1996.
93. Mihiotis, A., & Argirou, N. (2016). Digital leadership: The new leadership paradigm in the digital age. *International Journal of Management and Applied Research*, 3(4), 167-180.
94. Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content

knowledge: A framework for teacher knowledge. Teachers College Record, 108(6), 1017-1054.

95. Mukul E., Büyüközkan G. Digital transformation in education: A systematic review of education 4.0 //Technological forecasting and social change. – 2023. – T. 194. – C. 122664.

96. Mullis, I. V. S., Martin, M. O., Foy, P., & Hooper, M. (2016). TIMSS 2015 International Results in Mathematics. Retrieved from Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center website: <http://timssandpirls.bc.edu/timss2015/international-results/>

97. Mullis, I. V. S., Martin, M. O., Foy, P., Kelly, D. L., & Fishbein, B. (2020). TIMSS 2019 International Results in Mathematics and Science. Retrieved from Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center website: <https://timssandpirls.bc.edu/timss2019/international-results/>

98. Muslimov N.A. Kab ta'limi o'qituvchisini kasbiy shakllantirishning nazariy metodik asoslari. Ped.fan.dok.diss. – T.: 2007. – 315 b.

99. Musurmonov O. Yuqori sinf o'quvchilari ma'naviy madaniyatini shakllantirishning pedagogik asoslari. Ped.fan.dok... diss. – T.: 1993. – 364 b.

100. Моисеев А.М. Качества управления школой: каким оно должно быть. – М., 2001. – 160 с.

101. Мясников В., Найденова Н. Компетенции и педагогические измерения // Народное образование. - 2006. - № 9. - С. 147-151.

102. Ng, P. T. (2015). Singapore's response to the global war for talent: Politics, policies and outcomes. Journal of Education Policy, 30(1), 1–24.

103. O'zbek tilining izohli lug'ati. 5 tomlik. –T.: O'zbekiston, 2010. –2-tom. – B. 396.

104. O'zbek tilining izohli lug'ati. 5-jild / Tahrir hay'ati E.Begmatov va b.; O'zR FA Alisher Navoiy nomidagi til va adabiyot instituti. – T.: "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" davlat nashriyoti, 2006. – 672 b. – 396-b.

105. O'zbekiston Milliy ensiklopediyasi. 12 tomlik. –T.: O'zbekiston, 2010. –4-tom. – B. 682.

106. OECD (2013), Leadership for 21st Century Learning, Educational Research and Innovation, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205406-en>

107. OECD (2016), School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013, TALIS, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258341-en>

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

109. Olimov Q.T Maxsus fanlardan o'quv adabiyotlari yangi avlodini yaratishning nazariy-uslubiy asoslari. Ped.fan.dok... diss. – T.: 2005. – 286 b.

110. Ortega, P., Ramírez, M. E., Torres, J. L., López, A. E., Yacapantli, C., Sua'rez, L., & Ruiz, B. (2007). Modelo de innovacio'n educativa. Un marco para la formacio'n y el desarrollo de una cultura de la innovacio'n. RIED: Revista Iberoamericana de Educacio'n a Distancia, 10(1), 145–173.

111. Otamurodov G'.R. Oliy ta'lim muassasalari rahbar kadrlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning integrallashgan axborot-metodik tizimini takomillashtirish. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2020.

112. Pagdilao, A., & Paguyo, Z. (2023). Leadership amidst the pandemic: Exploring the experiences of school heads in the implementation of Basic Education-Learning Continuity Plan (BE-LCP). *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(2), 359–373.

113. Pan, Jiachen. Data-driven School Management: An Analysis of Pathways to Enhancing Student Academic Performance and Mental Health. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 162. 125-131, (2025).

114. Park, Y. (2016). ICT in education policy and practice in Korea: Building an information society. In I. V. Scott & H. M. Lee (Eds.), *ICT and education in East Asia* (pp. 75–94). Springer.

115. Parra, L. R., Menjura, M. I., Pulgarín, L. E., & Gutiérrez, M. M. (2021). Las prácticas pedagógicas. Una oportunidad para innovar en la educación. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 17(1), 70–94. <https://doi.org/10.17151/rlee.2021.17.1.5>

116. Pedagogical leadership - Uncover Finnish Education - MOOC.fi, дата последнего обращения: января 27, 2026, <https://courses.mooc.fi/org/uh-edu/courses/uncover-finnish-education/chapter-5/pedagogical-leadership>

117. Переверзина О.Ю., Рожок А.В., Татаринова Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б./под общей редакцией И.Б. Шебуракова. Модель ключевых компетенций руководителей специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения. – Москва, 2023. – 81 с.

118. Pizzolitto, A. L., & Macchiarola, V. (2015). Un estudio sobre cambios planificados en la enseñanza universitaria: Origen y desarrollo de las innovaciones educativas. *Innovación Educativa*, 15(67), 111–134.

119. Po'latov Sh. "Ta'lim menejmenti yohud ta'lim tashkilotini ilmiy-metodik boshqarishga innovatsion yondashuv" O'quv qo'llanma. "Yosh kuch" T.: 2022

120. Po'latov Sh. Ta'lim menejmenti yoxud ta'lim muassasini ilmiy-metodik boshqarish strategiyasi. "Yosh kuch". T.: – 2019.

121. Po'latov Sh. Ta'lim menejmenti yoxud ta'lim tashkilotini ilmiy-metodik boshqarishga innovatsion yondashuv. O'quv qo'llanma. -T.: "Yosh kuch" nashtiyoti, 2022, 736 b.

122. Princes Joy G. Arambala Leadership competencies of school heads: a systematic literature review. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)* - Peer Reviewed Journal.

123. Puentedura, R. R. (2006). Transformation, technology, and education. Retrieved from <http://hippasus.com/resources/tte/>

124. Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

125. Qurbonov Sh., Seyxalilov E. Ta'lim sifatini boshqarish. T.: "Turon-Iqbol". 2006.
126. Raximova D.O. Bo'lajak menejerlarning farsayt kompetentligini rivojlantirish. Ped.fan...(PhD) diss. Avtoref. – T.: 2023. – 48 b.
127. Recent Teacher Policy in Japan - 文部科学省, дата последнего обращения: января 27, 2026, https://www.mext.go.jp/content/20241206-mxt_kokusai-000038059_3.pdf
128. Richard J. Batesning "Educational Administration and the Management of Knowledge" Journal of Educational Administration, Vol. 37 No. 4, 1999, pp. 367-388. # MCB University Press, 0957-8234
129. Ричард Э. Бояцис. Компетентный менеджер: модель для эффективной работы. Нью-Йорк.:1982 г.
130. Ríos Muñoz, D. (2004). Rasgos de personalidad de profesores innovadores: Autonomía, persistencia y orden. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 34(2), 95–112.
131. Saltos-Rivas, R., Novoa-Hernández, P., & Rodríguez, R. S. (2023). Understanding university teachers' digital competencies: A systematic mapping study. Education and Information Technologies, 1–52.
132. Samosa R., Blanquico M. J. P., De Leon S. Towards A Digital School Leadership Framework For Schoolhead And The Teacher Digital Competence: Input For School Leader Digital Learning Guide //American Journal of Science on Integration and Human Development (2993-2750). – 2023. – T. 1. – №. 5. – C. 102-154.
133. School leadership matters: Evidence from TIMSS on teacher job satisfaction and students' academic outcomes - the University of Bath's research portal, <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/school-leadership-matters-evidence-from-timss-on-teacher-job-sati/>
134. School leadership support and socioeconomic status inequalities in mathematics and science achievement: Evidence from TIMSS 2019 - <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100427>
135. Selwyn, N. (2021). Education and technology: Key issues and debates (3rd ed.). Bloomsbury Publishing.
136. Selwyn, N. (2021). Education and technology: Key issues and debates (3rd ed.). Bloomsbury Publishing.
137. Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.
138. Сергеев И.С. Основы педагогической деятельности. – М.: Владос, 2004. – 193 с.
139. Смирнова Е.Э. Становление специалиста. – Л.:ЛГУ, 1989. – 136 с.
140. Сырых О. Модель управленческих компетенций «7 кластеров», 2022
141. Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. Harvard Educational Review, 57(1), 1-23.

142. Sparrow, P., Brewster, C. & Harris, H. Globalizing Human Resource Management. London, 2004, Routledge.
143. Su, T. Y., & Yang, J. H. (2022). Artificial intelligence in early childhood education: A scoping review. Interactive Learning Environments, 1–18.
144. Sultonova L.A. "Maktab direktorining boshqaruv kompetensiyasi" O'quv qo'llanma. "Yangi nashr" MChJ, 2024.
145. Sultonova L.A. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish (Rahbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida). Diss.avtoreferati., -T.: 2025.
146. Sultova L. A. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish (Rahbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida). Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2025.
147. Süngü, H. (2022). Digital platforms in education: The case of e-Kool in Estonia. European Journal of Education Studies, 9(3), 45–60.
148. Taylor, S. Resourcing and Talent Management (9th ed.). London:2024. Kogan Page.
149. The theory of pedagogical leadership : Enhancing high-quality education Fonsén, Elina - Helda - University of Helsinki, дата последнего обращения: января 27, 2026, <https://helda.helsinki.fi/bitstreams/4e83f7c9-bbab-4608-85cd-ff6790fee37d/download>
150. Thorpe, R. & Holloway, J. (Eds.). Performance Management: Multidisciplinary Perspectives. London, 2008. Palgrave Macmillan.
151. To'xtaboyev A.T. Ma'muriy menejment. – T.: Moliya, 2003. – 171 b. – 123-b.
152. Tondeur J. et al. Understanding the relationship between teachers' pedagogical beliefs and technology use in education: A systematic review of qualitative evidence //Educational technology research and development. – 2017. – T. 65. – №. 3. – C. 555-575.
153. Tondeur, J., van Braak, J., Ertmer, P. A., & Ottenbreit-Leftwich, A. (2017). Understanding the relationship between teachers' pedagogical beliefs and technology use in education: A systematic review of qualitative evidence. Educational Technology Research and Development, 65(3), 555-575.
154. Топоровский В.П. Интегративный подход к формированию управленческой компетентности директора развивающейся школы: Дис. ...д-ра пед.наук. – СПб., 2002. – С. 159.
155. Turg'unov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari: ped.fan. dok. diss. – T.: 2007. 324 b. – 205, 251-b.
156. UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2016). Harnessing the Potential of ICTs for Lifelong Learning.
157. UNESCO. (2021). Digital learning: Policy brief. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
158. UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education.

159. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024: Leadership in Education: Lead for Learning – xalqaro ta'lim yetakchiligi bo'yicha holat tahlili va rahbarlarni tayyorlash bo'yicha global ko'rsatkichlar.

160. Víctor Valdés Sa'nchez, Prudencia Gutiérrez-Esteban (2023). Challenges and enablers in the advancement of educational innovation. The forces at work in the transformation of education. *Teaching and Teacher Education* 135 (2023) 104359. www.elsevier.com/locate/tate.

161. Von Davier, M., Kennedy, A., Reynolds, K., Fishbein, B., Khorramdel, L., Aldrich, C., Bookbinder, A., Bezirhan, U., & Yin, L. (2024). TIMSS 2023 International Results in Mathematics and Science. Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center. <https://doi.org/10.6017/lse.tpisc.timss.rs6460>

162. Voogt J., Knezek G. Guest editorial: Technology enhanced quality education for all—outcomes from EDUsummit 2015 // *Journal of Educational Technology & Society*. – 2016. – T. 19. – №. 3. – C. 1-4.

163. Воронцова В.Г. Гуманитарно-аксиологические основы постдипломного образования педагога: Монография. – Псков: ПОИПКРО, 1997. – 421 с.

164. Walder, A. M. (2017). Pedagogical innovation in Canadian higher education: Professors' perspectives on its effects on teaching and learning. *Studies in Educational Evaluation*, 54, 71–82. <https://doi.org/10.11648/j.edu.20140303.22>

165. Wallace Foundation. The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning. 2013.

166. Weihrich H. The TOWS matrix—A tool for situational analysis // *Long range planning*. – 1982. – T. 15. – №. 2. – C. 54-66

167. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

168. Williamson, B. (2021). *Big data in education: The digital future of learning, policy and practice*. SAGE Publications.

169. Wu C. Y. Educational Reform and Development in Estonia // *Journal of Education Research*. – 2021. – №. 329. – C. 110-123.

170. Xo'jaqulov B.A., Umumiy o'rta ta'lim maktablarida strategik boshqaruvni takomillashtirish. *Ped.fan...* (PhD), diss. avtoref. – Toshkent, 2024. – 48 b.

171. Xodjayev B. Umumta'lim maktabi o'quvchilarida tadrijiy tafakkurni rivojlantirishning modernizatsiyalashgan didaktik ta'minoti: *ped.fan.dok...* diss. – T.: 2016. – 169 b.

172. Xudoyberdiyev E.U. Umumta'lim muassasalarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish mexanizmini takomillashtirish. *Ped.fan...* (PhD), diss. – Toshkent, 2025. – 168 b.

173. Xajiyeva K.N. Iqtisodiy oliy o'quv yurtidagi ta'limning loyihali texnologiyasi. O'quv-uslubiy qo'llanma. ("Zamonaviy ta'lim texnologiyalari" turkumi).-T.:TDIU, 2009. – B. 148.

174. Yo'ldoshev H.Q. Ta'lim yo'nalishida malaka oshirish tizimini takomillashtirish omillari // *Xalq ta'limi jurnali*. – 2006. - №1. – 7-11-b.

175. Yo'ldoshev J.G'. Ta'lim yangilanish yo'lida. T.: O'qituvchi, 2000. – 207 b. 100-106-b.
176. Yuldashev M.A. Xalq ta'limi xodimlarining malakasini oshirishda ta'lim sifati menejmentini takomillashtirish: Ped.fan.dok... diss. – T.: 2016. – 31-b.
177. Yusuf Xos Hojib. Qutadg'u bilig (Saodatga eltuvchi bilim). T.: Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi. 2007. – 200 b.
178. Зеер Э.Ф. Психолого-дидактические конструкты качество профессионального образования// Образование и наука. 2002. №2 (14).
179. Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования//Экперимент и инновации в школе. 2009. №2.
180. Zemlina Yu.V. innovatsion ta'lim muhitida umumta'lim muassasasi rahbarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2021.
181. Zemlina Yuliya Vyacheslavovna. Innovatsion ta'lim muhitida umumta'lim muassasalari rahbarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish. Ped.fan...(PhD) diss. Avtoref. – T.: 2021. – 49 b.
182. Змеев С.И. Основы андрагогики: Учеб. Пособие для вузов – М.: Наука, 1999. – 152 с.
183. Zhong L. Indicators of digital leadership in the context of K-12 education // Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE). – 2017. – T. 10. – №. 1. – С. 3.



QAYDLAR UCHUN

Abduvali ISMAILOV



**MAKTAB RAHBARLARINING
BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI
RIVOJLANTIRISH ORQALI TA'LIM SIFATINI
OSHIRISH STRATEGIYALARI**

MONOGRAFIYA

Noshir **Ahmad To'ra**
Muharrir **Ulug'bek Xalilov**
Dizayner **MYDesigner**
Texnik muharrir **Ravshan Ochilov**
Musahhih **Ahror Abdumannon**

«IJOD NASHR»

Nashriyot litsenziyasi **AA № 0050**
Berilgan vaqti 15.06.2020
100097. Toshkent shahri, Chilonzor tumani,
Katta Navbahor MFY, Bunyodkor ko'chasi, 44-a-uy

Bosishga 2026-yil 11-mayda ruxsat etildi.
Bichimi 70x100 $\frac{1}{16}$. Ofset bosma.
"Cormorant" garniturası.
Nashriyot bosma tabog'i 15.5
Adadi 100 nusxa.



Bog'lanish uchun:
+99897 765-56-86

«Ijod Studio» MCHJ bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent shahri, Chilonzor tumani,
Katta Navbahor MFY, Bunyodkor ko'chasi, 44-A uy