UMUMIY O‘RTA TA’LIM MAKTAB DIREKTORLARI BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING NAZARIY ASOSLARI

Bo‘ronboyeva Xushriyo Toshkenboyevna,
Toshkent viloyati pedagogik mahorat
milliy markazi metodisti
saidqulovsodiqjon@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.17749680

Annotatsiya: *Ushbu maqolada, umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlari boshqaruv samaradorligini oshirishning nazariy asoslari keltirib o‘tiladi. Boshqaruv samaradorligi tushunchasiga berilgan ilmiy tushunchalar tahlili va samaradorlikni oshirish bo‘yicha direktorlarga bir nechta taklif hamda tavsiyalar beriladi.*

Kalit so‘zlar: *boshqaruv, samaradorlik, direktor, maktab, muassasa, sifat, ta’lim.*

Теоретические основы повышения эффективности управления директорами общеобразовательных школ

Бўронбоева Хушриё Тошкенбоевна,
Методист Национального центра
педагогического мастерства
Ташкентской области

Аннотация: *В данной статье представлены теоретические основы повышения эффективности управления директорами общеобразовательных школ. Приводится анализ научных определений понятия “эффективность управления”, а также даны несколько предложений и рекомендаций директорам по повышению эффективности.*

Ключевые слова: *управление, эффективность, директор, школа, учреждение, качество, образование.*

The theoretical foundations of enhancing the general secondary school principals’ management efficiency

Bo‘ronboyeva Xushriyo Toshkenboyevna,
Methodologist of the National Center for
Pedagogical Mastery of Tashkent Region

Abstract: *This article explores the theoretical foundations for enhancing management efficiency among general secondary school principals. It reviews scientific definitions of “management efficiency” and offers several suggestions and recommendations for principals to improve their effectiveness.*

Keywords: *management, efficiency, principal, school, institution, quality, education.*

Ta'lim muassasasining faoliyatidagi samaradorlik, birinchi navbatda, jamoadagi shaxslararo munosabatlar, vazifalarni qanchalik to'g'ri tashkil etilgani yoki etilmaganligiga bog'liq. Boshqacha aytganda, ishning qanday tashkil etilishi rahbarlik, boshqaruvchilikning tashkil etilishi darajasiga bevosita bog'liqdir. Har bir rahbar pedagogik tizimni boshqarar ekan, eng avvalo, undagi muammolar va bu tizimdagi a'zolarning pedagogik-psixologik xususiyatlarini bilish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Maktab direktorlari boshqaruv faoliyatida ta'lim muassasasida barcha jarayonlarni tartibga solib turish uchun boshqaruv funksiyalarini mazmun va mohiyatini bilishlari zarur.

Ta'lim muassasasining faoliyatidagi samaradorlik, birinchi navbatda, jamoadagi shaxslararo munosabatlar, vazifalarni qanchalik to'g'ri tashkil etilgani yoki etilmaganligiga bog'liq. Boshqacha aytganda, ishning qanday tashkil etilishi rahbarlik, boshqaruvchilikning tashkil etilishi darajasiga bevosita bog'liqdir. Har bir rahbar pedagogik tizimni boshqarar ekan, eng avvalo, undagi muammolar va bu tizimdagi a'zolarning pedagogik-psixologik xususiyatlarini bilish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Maktab direktorlari boshqaruv faoliyatida ta'lim muassasasida barcha jarayonlarni tartibga solib turish uchun boshqaruv funksiyalarini mazmun va mohiyatini bilishlari zarur.

Bugungi kunda dunyo miqyosida to'plangan tajribalar turli davlatlarda ta'lim muassasalari rahbarlarining faoliyati samaradorligini baholashning turlicha mexanizmlaridan foydalanish amaliyoti mavjudligini ko'rsatmoqda. Hozirda umumta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish va ularning kompetentligiga qo'yiladigan umumiy talablarni klassifikatsiyalash, maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini baholashga oid ko'rsatkich va mezonlarni ishlab chiqish zarurati mavjud.

Umumta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish, boshqaruv faoliyati samaradorligini tushunchalari bo'yicha bir qator tadqiqot ishlari o'rganildi. Shunday ekan, birinchi navbatda, samaradorlik, boshqaruv faoliyat samaradorligi kabi tushunchalarini tahlil qilib o'tish lozim.

Samaradorlik – sifatning umumlashgan o'lchovi. Samara deganda faoliyatda qo'yilgan maqsadga to'la yoki qisman erishish tushuniladi. Ta'lim sifatini oqilona darajasiga erishish ta'lim muassasasi boshqaruvidagi asosiy maqsadlardan biri hisoblanadi. Shu sababli, sifatni boshqarish ba'zan samaradorlikni boshqarish deb ham aytiladi.

D.Tojiboyeva o'z tadqiqot ishlarida [1] samaradorlikni baholashda odatda ko'proq ijtimoiy va iqtisodiy samaradorlikni nazarda tutgan. Ijtimoiy samaradorlik – bu xo'jalik faoliyatining natijalarini jamiyatning maqsadi va ehtiyojlariga, uning a'zolari manfaatlariga mos kelishini anglatadi. Iqtisodiy samaradorlikka eng avvalo, ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol samaradorligi sifatida qaraladi.

M.Sharifxo'jayev va Y.Abdullayevlarning fikriga ko'ra [2], boshqaruv samaradorligi o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bir yoki ikki ko'rsatkich bilan ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur bo'lib, mazkur tizimni ikki yirik guruhga bo'lish mumkin.

1) Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko'rsatkichlar:

- boshqaruvdagi jonli mehnatning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.

2) Boshqaruvning ijtimoiy samaradorligini tavsiflovchi sifat ko‘rsatkichlari:

• boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko‘rsatkichlar;

• boshqaruv apparati xodimlarining malakasi darajasini tavsiflovchi ko‘rsatkichlar;

• qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko‘rsatkichlar;

• boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligi va to‘liqligini ifodalovchi ko‘rsatkichlar;

• boshqaruv madaniyatini tavsiflovchi ko‘rsatkichlar;

• kommunikatsiyaning samaradorligini ifodalovchi ko‘rsatkichlar;

• boshqaruv apparatidagi mehnat sharoitini tavsiflovchi ko‘rsatkichlar va h.k.

A.To‘xtaboyevning ta’kidlashicha, boshqaruv samaradorligi uning boshqariluvchi obyekt maqsadlari va ijtimoiy-iqtisodiy samarasini ta’minlashdagi natijaviyligi bilan boshqarish xarajatlarini va unda foydalanilgan resurslarni taqqoslash orqali aniqlanadi. Boshqarish samaradorligining iqtisodiy ma’nosi – boshqarish xarajatlarining joriy holatida makro va mikrodarajada eng ko‘p iqtisodiy samarani ta’minlash bo‘lsa, ijtimoiy ma’nosi – boshqarish xarajatlarini joriy holatida eng ko‘p ijtimoiy samarani ta’minlashdir [3].

G.S.Abduraxmanova boshqaruv faoliyati samaradorligini belgilangan me’yorlar asosida yuqori sifatlarga erishish darajasi hamda ta’lim tizimi faoliyatining sifat va miqdoriy xususiyatlarining zaruriy ko‘rsatkichlarini ifodalovchi, maqsadga erishish darajasi bo‘yicha aniqlashni maqsadga muvofiq deb hisoblaydi [4]. Ta’lim muassasalarini boshqarishni ilmiy asosda tashkil etishda amalga oshirilishi zarur bo‘lgan vazifalar hamda ijobiy yechimini topish zarur bo‘lgan ayrim muammolarni inobatga olgan holda aytish mumkinki, ta’lim muassasalarini boshqaruv faoliyatining samaradorligi – bu boshqaruv qonuniyatlari, usul va metodlari hamda innovatsion texnologiyalarga asoslangan boshqaruv faoliyati asosida tashkil etilgan ta’lim-tarbiya jarayonining natijaviyligi hisoblanadi.

Bizning fikrimizcha, ta’lim muassasasining boshqaruv samaradorligi – bu boshqaruv faoliyati maqsadiga erishilganlik ko‘rsatkichi, ya’ni ta’lim muassasasida har bir ta’lim oluvchining shaxsini rivojlantiruvchi shart-sharoitlarning yaratilganligi hisoblanadi. Boshqaruv faoliyat samaradorligi – rahbarning ma’lum bir muddatda ta’lim muassasasida erishgan asosiy natijalaridir. Bu natijalarni aniqlashda faoliyat samaradorligini baholashning optimal mexanizmlaridan foydalaniladi.

Rivojlangan mamlakatlarda umumta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyat samaradorligini baholashda asosan o‘zini-o‘zi baholash tushunchasi ko‘proq qo‘llaniladi. Boshqaruv faoliyati samaradorligi, rahbarning o‘zi tomonidan tizimli baholanishini va natijalar asosida o‘z ustida ishlashini, rivojlantirish rejalarini tuzishini belgilab beradi. Shunday ekan, ta’lim muassasasining boshqaruv samaradorligi qaysi holatda, natijalarga, ta’lim muassasasi oldiga qo‘yilgan maqsadlarga erishayotganliklarini aniqlash uchun baholash, baholash mexanizmlarini qo‘llash kerak bo‘ladi.

Umumta’lim maktab rahbarlari boshqaruv samaradorligini KPI (Key Performance Indicators – samaradorlikning muhim ko‘rsatkichlari) tizimi asosida baholash orqali ular o‘z faoliyatlarini tahlil qilish va strategik rejalar tuzish, faoliyat yo‘nalishlaridagi bo‘shliqlar ustida ishlash rejalarini tuzib oladilar. Samaradorlikning muhim ko‘rsatkichlari (Key Performance Indicators, KPI) bu strategik va taktik maqsadlarga erishishda yordam beruvchi muassasa yoki xodimlar faoliyatiga taalluqli ko‘rsatkichlar hisoblanadi. Bu ko‘rsatkichlardan foydalanish ta’lim muassasasi yoki rahbar xodimi o‘z holatini tahlil qilish imkoniyatini taqdim etadi va strategik vazifalarni

amalga oshirishni baholashda yordam beradi. Bu bo‘yicha O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “O‘zbekiston Respublikasi Hukumatining ayrim qarorlariga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish, shuningdek, ba’zilarini o‘z kuchini yo‘qotgan deb hisoblash to‘g‘risida”gi 2025-yil 21-oktabrdagi 662-son qarori bilan [5], umumta’lim muassasalarining direktori va uning o‘rinbosarlari faoliyatining samaradorligi umumta’lim muassasasining quyidagi belgilangan ko‘rsatkichlariga muvofiq 100 ballik tizimda baholanishi belgilab berildi. Unga ko‘ra quyidagi mezonlar asos qilib olindi:

- akademik natijalar;
- noakademik natijalar;
- tarbiyaviy ishlar samaradorligi;
- moliyaviy faoliyat samaradorligi;
- malakali o‘qituvchilar bilan ta’minlanganlik darajasi.

Bunda baholash ko‘rsatkichlari asosida umumta’lim muassasalari to‘plagan umumiy ballardan kelib chiqib, ushbu umumta’lim muassasalari direktori va uning o‘rinbosarlariga quyidagi miqdorlarda bir kalendar yil (yanvar-dekabr oylari) uchun bazaviy tarif stavkalariga nisbatan har oylik ustama belgilanadi:

a) Umumta’lim muassasasi direktoriga:

61-70 ball to‘plasa – 5 foiz;

71-80 ball to‘plasa – 10 foiz;

81-90 ball to‘plasa – 15 foiz;

91-100 ball to‘plasa – 20 foiz;

b) Umumta’lim muassasasi direktori o‘rinbosarlariga:

61-70 ball to‘plasa – 2,5 foiz;

71-80 ball to‘plasa – 5 foiz;

81-90 ball to‘plasa – 7,5 foiz;

91-100 ball to‘plasa – 10 foiz.

Direktor yoki direktor o‘rinbosarlariga belgilanadigan har oylik ustama Jamg‘armadagi mavjud mablag‘lar doirasida amalga oshiriladi. Bunda belgilangan ustamalar Jamg‘armadagi mablag‘lardan oshib ketgan hollarda, mazkur belgilangan har oylik ustamalar tegishli miqdorga kamaytiriladi. Har oylik ustama belgilanishi uchun direktor yoki direktor o‘rinbosarlari mazkur umumta’lim muassasasida kamida 9 oy davomida asosiy lavozimi bo‘yicha faoliyat yuritgan bo‘lishlari lozim.

Direktor yoki direktor o‘rinbosarlari o‘zi faoliyat yuritayotgan umumta’lim muassasasida boshqa lavozimga o‘tganda yoki boshqa umumta’lim muassasasiga ishga o‘tganda ularga tayinlangan har oylik ustamalar saqlanmaydi, bundan teng lavozimga rotatsiya qilingan holatlar mustasno.

Samaradorlikni baholash ko‘rsatkichi xodimlar, bo‘limlar va butun muassasadagi ishchanlik faolligini nazorat qilish sharoitini yaratadi. Bu ko‘rsatkich yutuqlar darajasi va unga erishish uchun qilingan xarajatlar darajasini o‘zida aks ettiruvchi faoliyat natijadorligining muhim ko‘rsatkichidir. Samaradorlikni baholash ko‘rsatkichi tizimida ta’lim muassasasi boshqaruvi va xodimlarining faoliyati raqamlar orqali o‘lchanadi. Ko‘rsatkichlar bo‘yicha hisobot tayyorlangach, rejalashtirilgan maqsadga qanchalik darajada erishilganligi, rejalar qay darajada aniq va to‘g‘ri qo‘yilganligini baholash mumkin. Samaradorlikning muhim ko‘rsatkichlari natijasi strategik va taktik maqsadlarga tuzatishlar kiritish, ta’lim muassasasi rahbarlari o‘z faoliyatidagi kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga ko‘mak beradi.

Umumta’lim muassasalarining faoliyati samaradorligini oshirish, maktab direktorlarining boshqaruv faoliyat samaradorligi bilan bog‘liq bo‘ladi. Shu bilan birga, maktab direktori boshqaruv faoliyati samaradorligini aniqlashda ma’lum bir muddatda ta’lim muassasasida amalga oshirgan ishlari natijasini baholash orqali aniqlash mumkin. Ta’lim muassasalari rahbarlarini boshqaruv faoliyat samaradorligini baholashda ularning faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha samaradorlik ko‘rsatkichlari va baholash mezonlarini ishlab chiqish, baholash vositalari va metodlarini tanlash kerak bo‘ladi.

S.T.Turg‘unov umumta’lim maktab direktorlari boshqaruv faoliyati samaradorligini baholash ko‘rsatkichlari quyidagi: maktabni rivojlantirishga jamoa a’zolarini motivlashtirish, o‘quvchilar tomonidan egallanayotgan bilim va ko‘nikmalar darajasini davlat ta’lim standartlari va mehnat bozori talablariga mos kelishi, moddiy texnik ta’minot va ulardan foydalanish samaradorligi, kadrlar salohiyati, innovatsion faoliyat, maktab obro‘si, maktabdagi ijtimoiy psixologik iqlim, boshqaruv algoritmining maktab oldiga qo‘yilgan maqsadlariga mosligi kabi mezonlar bilan o‘lchash lozimligini keltirib o‘tadi [3].

Rossiya Federatsiyasining Smolensk davlat universiteti dotsenti S.V.Koshevenko o‘z tadqiqotlarida ta’lim menejerlarining, ta’lim muassasasini boshqarishdagi funksional vazifalarni quyidagicha belgilab olgan:

• yangi xodimlarni tanlash va (joy joyiga qo‘yish) moslashtirish;

• pedagoglarning individual ta’lim yo‘nalishini tashkil etish;

• xodimlarni o‘z vaqtida malaka oshirishlarini tashkillashtirish;

• pedagoglarning kasbiy rivojlantirish yo‘nalishlarini loyihalashtirish;

• pedagog jamoa bilan o‘zaro hamkorlik tizimini yaratish;

• loyiha guruhlari ishini tashkil etish va muvofiqlashtirish (grantlar, tanlovlar, konferensiyalar, turli darajadagi loyihalarda ishtirok etish uchun) va o‘qituvchining individual tadqiqot ishlarini muvofiqlashtirish.

Xodimlar ma’lumotlar bazasini yuritish. Shu bilan birga, “xodimlar ma’lumotlar bazasini yuritish” yo‘nalishida samaradorlikning muhim ko‘rsatkichi sifatida:

• ma’lumotlar bazalari bilan ishlash,

• axborot tahlil ma’lumotlari va hisobotlarini tuzish ko‘rsatkichlarini keltirib o‘tgan.

Umumiy o‘rta ta’lim maktabi faoliyatini takomillashtirishda rahbarning boshqaruv faoliyatida:

• maktab faoliyatini rejalashtirish va kadrlar tanlash;

• joy-joyiga qo‘yish, ularni muvofiqlashtirish;

• pedagogik jarayonlarni tashkil etish, boshqarish, sifat va samaradorligini oshirish,

• jamoa a’zolarining yashash va mehnat qilish sharoitlarini yaxshilash;

• jamoaviy boshqaruv organlari va jamoatchilik tashkilotlari faoliyatini muvofiqlashtirish;

• innovatsion jarayonlarni tashkillashtirish va boshqarish, hamkorlikdagi boshqaruv faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirish;

• ilmiy-metodik ishlarni tashkil etish va muvofiqlashtirish;

• o‘zini-o‘zi boshqarish va rivojlantirish kabi yo‘nalishlarini qamrab oladi.

Bundan tashqari umumta’lim maktab direktorlari, boshqaruv faoliyati yo‘nalishlarini to‘g‘ri tahlil qilishi lozim. Boshqaruv faoliyati samaradorligini baholash natijalariga ko‘ra ta’lim muassasasi rahbarlari o‘z ustida ishlash, muntazam kasbiy mahoratini oshirib borishi, ta’lim muassasasining to‘g‘ri va istiqbolli rejalarini tuzishda muhim ahamiyatga egadir. Umumta’lim maktab direktorlari boshqaruv faoliyat samaradorligini oshirishda quyidagilarga e’tibor qaratishi lozim:

• boshqaruv faoliyatini to‘g‘ri tashkil qilishda faoliyat yo‘nalishlari, boshqaruv metodlari, rahbarlik uslublarini aniqlash va ilmiy asosda olib borish;

• maktab direktorlari faoliyatini o‘zi tomonidan tahlil qilishi hamda aniqlangan natijalarga ko‘ra, kompetensiyalarini rivojlantirishi hamda shaxsiy imkoniyatlarini kengaytirish dasturini mustaqil yaratishi uchun, o‘zini-o‘zi baholash jarayonlarini tashkil etish;

• samaradorlikning muhim ko‘rsatkichlari natijasiga ko‘ra, ta’lim muassasasi rahbarlari o‘z faoliyatidagi kuchli va zaif tomonlarini aniqlash orqali faoliyat yo‘nalishidagi bo‘shliqlar ustida ishlashi;

• ta’lim muassasasi imkoniyatlarini e’tiborga olgan holda maqsadga erishishda to‘g‘ri va istiqbolli rejalashtirish ishlarini olib borishlari kerak deb hisoblaymiz.

Xulosa qilib aytganda, rahbar kadrlarning boshqaruv faoliyatini tashkil etish jarayonida ilmiy-nazariy yondashuvlarga asoslangan holda tizimli, innovatsion va inson omiliga yo‘naltirilgan boshqaruv usullari qo‘llanilishi zarur. Bu esa, nafaqat muassasaning samarali ishlashiga, balki uning uzoq muddatli barqaror rivojlanishiga ham xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. Tojiboyeva D. Samaradorlik va unga nazariy jihatdan klassik va neoklassik yondashuv // *Xalqaro moliya va hisob* ilmiy elektron jurnali. – 2017. – № 5 (oktabr).
2. Sharifxo‘jaev M., Abdullayev Y. Menejment: darslik. – Toshkent: “O‘qituvchi”, 2001.
3. Safarova N.R. Umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini baholash mexanizmlari. – T.: 2024, № 8 (sentabr).
4. Abdurahmanova G.S. Inson resurslarini boshqarish: o‘quv qo‘llanma. – Toshkent: “O‘qituvchi”, 2023.
5. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “O‘zbekiston Respublikasi Hukumatining ayrim qarorlariga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish, shuningdek, ba’zilarini o‘z kuchini yo‘qotgan deb hisoblash to‘g‘risida” 2025-yil 21-oktabrdagi 662-son qarori.
6. Abdullayeva M. Ta’lim menejmenti: nazariya va amaliyot. – Toshkent: O‘qituvchi, 2019.
7. Djurayev R.X., Turg‘unov S.T. Ta’lim menejmenti: o‘quv qo‘llanma. – Toshkent: “Voris”, 2006. – 264 b.
8. Turg‘unov S.T. Umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktorlarining boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari: Monografiya. – Toshkent: “Fan”, 2006. – 196 b.
9. Axmedova N. Umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish: PhD dissert. – Toshkent, 2017.
10. To‘xtaboyev A.T. Ma’muriy menejment. – Toshkent: “Moliya”, 2003.