

RAHBAR KADRLAR BOSHQARUV KOMPETENTLIGINING RIVOJLANISHIGA TA'SIR KO'RSATUVCHI KOMPONENTLAR

Ismailov Abduvali Abdumalikovich,

*A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti rektori,
pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori(Ph), dotsent
abduvaliismailov@gmail.com*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19478313>

Annotatsiya: Mazkur maqolada rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligining rivojlanishiga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy komponentlar ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilingan. Xususan, shaxsiy, kasbiy va tashkiliy omillarning o'zaro bog'liqligi hamda ularning rahbar faoliyati samaradorligiga ta'siri yoritib berilgan. Tadqiqotda boshqaruv kompetentligining tarkibiy qismlari sifatida strategik fikrlash, liderlik, kommunikativ ko'nikmalar, qaror qabul qilish, motivatsiya va refleksiv yondashuv muhim komponentlar sifatida asoslangan.

Kalit so'zlar: rahbar, boshqaruv kompetentligi, boshqaruv kompetensiyalari, boshqaruv ko'nikmalari, liderlik, strategik fikrlash, refleksiya, innovatsion yondashuv, kasbiy rivojlanish, boshqaruv samaradorligi, ta'lim sifati.

**Компоненты, влияющие на развитие
управленческой компетенции
лидерских персоналов**

Исмаилов Абдували Абдумаликович,
ректор Национального института
педагогического мастерства имени А.Авлони,
Доктор философии по педагогическим наукам
(PhD), доцент

Аннотация: В данной статье с научно-теоретических позиций проанализированы основные компоненты, влияющие на развитие управленческой компетентности руководящих

кадров. В частности, раскрыта взаимосвязь личностных, профессиональных и организационных факторов, а также их влияние на эффективность управленческой деятельности. В исследовании обоснованы ключевые компоненты управленческой компетентности, такие как стратегическое мышление, лидерство, коммуникативные навыки, принятие решений, мотивация и рефлексивный подход.

Ключевые слова: руководитель, управленческая компетентность, управленческие компетенции, управленческие навыки, лидерство, стратегическое мышление, рефлексия, инновационный подход, профессиональное развитие, эффективность управления, качество образования.

**Components affecting the development
of management competence
of leadership personnel**

Ismailov Abduvali Abdumalikovich,
Rector of the National Institute of Pedagogical Skills
named after A.Avloni, Doctor of Philosophy (PhD)
in Pedagogical Sciences, Associate Professor

Abstract: This article provides a theoretical and scientific analysis of the key components influencing the development of managerial competence among leadership personnel. In particular, the interrelationship between personal, professional, and

organizational factors and their impact on managerial performance is examined. The study substantiates the essential components of managerial competence, including strategic thinking, leadership, communication skills, decision-making, motivation, and a reflective approach.

Keywords: leader, managerial competence, management competencies, managerial skills, leadership, strategic thinking, reflection, innovative approach, professional development, management effectiveness, quality of education.

Bugungi kunda dunyo qiyofasining o'zgarishi natijasida insoniyat tavakkurida yuz berayotgan evrilishlar ta'lim jaryoniga 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 tadqiqotda 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 [5].

Sh.Qurbonov va E.Seytxalilovlar [12]ning "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.

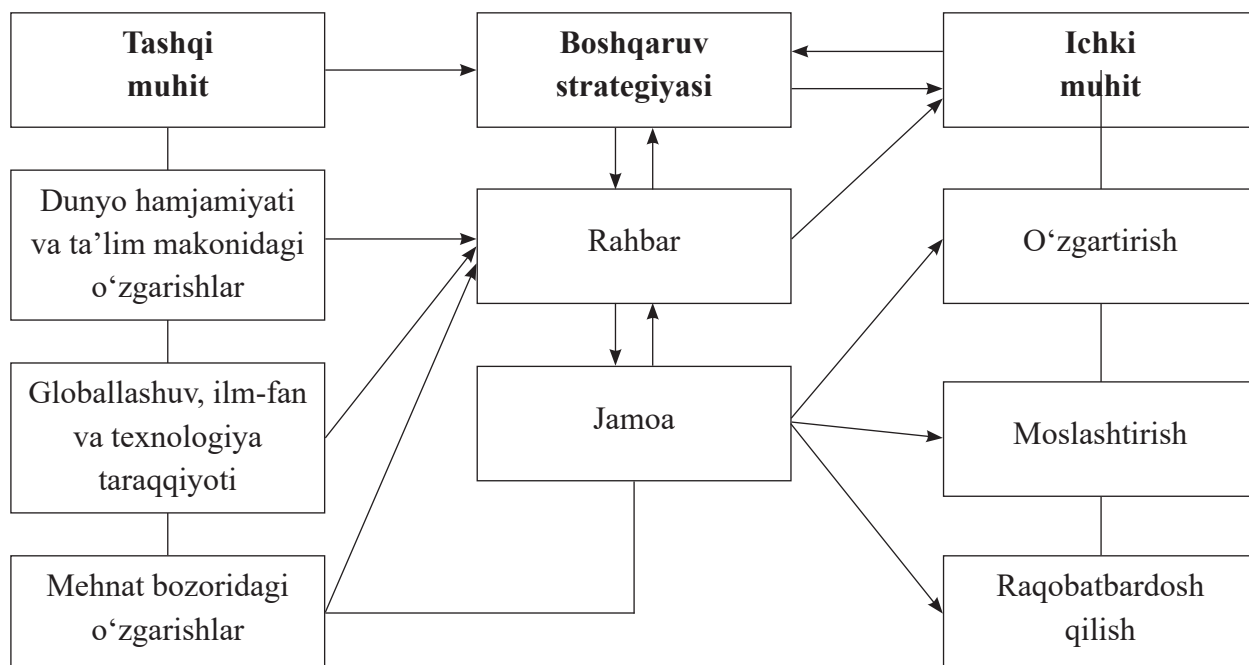
Mazkur ma'lumotlarni e'tiborga olgan holda ta'kidlashimiz mumkinki, ta'lim sifati bu ta'lim natijalarining shaxs, jamiyat va davlat ehtiyojlariga muvofiqligi sanalib, ta'limdagi sifat menejmenti tizimi – ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining kasbiy kompetentligi hamda ta'lim muassasalarining 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 [15] 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 (1-rasm) asosida strategiya-ning boshqaruv samaradorligiga ta'sirini asoslab bergan.

E.Xudoyberdiyev [15] 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'lmastligini 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 ortib borayotganligini maktablarda ta'lim sifatini ta'minlash uchun boshqaruv samaradorligini oshirish zarurligini rahbarlar his qilishi va tushunishiga xizmat qilishi bilan izohlaydi. Shuningdek, mehnat bozoridagi o'zgarishlar jamoaga ham o'z ta'sirini o'tkazadi. Bunday sharoitda rahbarlik mas'uliyati va



1-rasm. Umumta'lim muassasalarini boshqarish strategiyasining ahamiyatini aniqlashtirib beruvchi tuzilma [15]

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 mavqei-ga 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 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 ishlab chiqilgan "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 tendentsiyalar va muammolarni oldindan bilishadi hamda o'z tashkilotlarini reaktiv emas, balki oldindan harakat qilishga yo'naltiradilar" [11], 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 fazilatlarini, strategik fikrlashi, kommunikativ qobiliyatlari hamda innovatsion tashabbuslarini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan boshqaruv yondashuvlarining uyg'unlashuvida namoyon bo'ladi.

Pedagogik liderlikning muhim xususiyatlaridan biri – bu ta'lim muassasasida samarali hamkorlik muhitini shakllantirishdir. 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 liderlik salohiyatiga ega bo'lgan rahbar jamoani zamonaviy pedagogik texnologiyalarni egallashga yo'naltiradi, yangicha yondashuv va innovatsion tashabbuslarni qo'llab-quvvatlaydi hamda ta'lim jarayonini muntazam takomillashtirishga undaydi. Bu jarayonda uning xodimlarni ruhlantira olish qobiliyati, samarali muloqot o'rnatishi va ishni puxta tashkil eta bilishi alohida ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, pedagogik liderlik o'qituvchilarga metodik va kasbiy jihatdan ko'mak berish, ularning malakaviy rivojlanishi uchun qulay muhit yaratish hamda pedagogik faoliyat samaradorligini oshirishda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

Ilmiy manbalarda pedagogik liderlik ta'lim muassasasining yangilanish va rivojlanish jarayonlarini boshqarishda ta'sirchan vosita sifatida baholanadi. Bunday rahbar ta'lim jarayonida uchraydigan muammolarni chuqur tahlil qiladi, ularni bartaraf etishga qaratilgan strategik qarorlarni ishlab chiqadi va qabul qiladi, shuningdek, muassasaning istiqboldagi taraqqiyot yo'nalishlarini belgilashda faol ishtirok etadi. Bu jarayonda rahbarning analitik fikrlashi, strategik rejalashtirish qobiliyati hamda zamonaviy boshqaruv texnologiyalaridan foydalanish ko'nikmalari muhim o'rin tutadi. Shu tariqa, pedagogik liderlik ta'lim muassasasida samarali boshqaruv muhitini qaror toptirish, pedagogik jamoaning ijodiy va kasbiy imkoniyatlarini ro'yobga chiqarish hamda o'quvchilarning ta'limiy yutuqlarini oshirishga xizmat qiladigan muhim omil sifatida namoyon bo'ladi.

Ayni paytda, pedagogik liderlik rahbar boshqaruv kompetentligining muhim tarkibiy unsurlaridan biri hisoblanadi. Rahbarning bu boradagi salohiyati strategik boshqaruvni izchil yo'lga qo'yish, pedagogik jarayonni uyg'unlashtirish va ta'lim sifatini yuksaltirishga qaratilgan innovatsion tashabbuslarni qo'llab-quvvatlashda yaqqol ko'rinadi. Natijada bu holat ta'lim muassasasining izchil va barqaror rivojlanishini ta'minlashga, o'qituvchilarning kasbiy faolligini kuchaytirishga hamda ta'lim sifatini muntazam ravishda takomillashtirib borishga 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.Sultonova [14]ning 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 bu jamoani boshqarish kompetensiyasi hisoblanadi. Chunki bir maqsad sari birlashgan jamoagina samarali natijalarga erishishga qodir bo'ladi. Shu nuqtai nazardan qaraydigan bo'lsak, M.Baybayeva [8] 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 boisdan 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.

M.Baybayeva [8] tadqiqotlari tahliliga tayangan holda aytish mumkinki, rahbar tomonidan ta'lim muassasasida sog'lom va ijodkorlikka yo'naltirilgan muhitni shakllantirish bir qator muhim ko'rsatkichlarda namoyon bo'ladi. Jumladan, rahbar xodimlar bilan samimiy va hurmatga asoslangan munosabat o'rnatishi, turli vaziyatlarda yetakchilik fazilatlarini ko'rsata olishi, ziddiyatli holatlarda oqilona va asosli qaror qabul qilishi zarur. Shuningdek, uning axborotni tez qabul qilishi, tahlil etishi hamda uni o'z vaqtida pedagogik jamoaga

yetkazishi muhim ahamiyatga ega. Bundan tashqari, mavjud resurs va imkoniyatlardan maqsadga muvofiq foydalanish, zamonaviy innovatsion texnologiyalarni egallash, o'z faoliyati hamda pedagogik jamoa ishini tahlil qila olish ham rahbar samaradorligini belgilovchi omillardan hisoblanadi. Taklif va tashabbuslarni ilgari surish jarayonida jamoani to'g'ri yo'naltirib bilish, xodimlarni boshqarishda esa ularning individual xususiyatlari va mehnat unumdorligini hisobga olish sog'lom hamda ijodiy muhitni ta'minlashning muhim shartlaridan biridir.

Shuningdek, L.Sultonova [14] 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 uchbu tadqiqotda "maktab direktorining boshqaruv kompetentligi" mezonini tarkibiga "direktorning liderlik qobiliyati", "direktorning jamoada ishlash qobiliyati", "direktorning tahliliy qobiliyati" va "direktorning boshqaruv qarorlarini qabul qilish drajasi" 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 drajasi"ni birlashtirgan holda "jamoani boshqarish" kompetensiyasi sifatida talqin etish maqsadga muvofiq.

Ta'lim muassasasi direktorining jamoani boshqarish kompetensiyasi muassasa faoliyati natijadorligini belgilovchi muhim boshqaruv omillaridan biri sanaladi. Buning sababi shundaki, ta'lim muassasasining eng asosiy tayanchi

pedagogik jamoa bo'lib, uning kasbiy salohiyati, o'zaro hamkorligi va umumiy maqsad sari yo'naltirilgan faoliyati ta'lim sifati bilan chambarchas bog'liqdir. Direktorning mazkur kompetensiyasi pedagog xodimlar ishini uyg'unlashtirish, jamoa ichida samarali muhoqotot va hamkorlik muhitini qaror toptirish, shuningdek, belgilangan maqsadlarga erishish yo'lida jamoaviy faoliyatni to'g'ri tashkil etib olishida namoyon bo'ladi. Ushbu kompetensiya rahbarning yetakchilik salohiyati, xodimlarni ruhlantirib olish mahorati, nizoli vaziyatlarni boshqarish qobiliyati hamda jamoa a'zolarining kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlashga doir yondashuvlarini ham qamrab oladi.

Bundan tashqari, direktorning jamoani boshqarish borasidagi kompetentligi ta'lim muassasasida innovatsion rivojlanish jarayonlarini izchil tashkil etish va pedagogik jamoaning ijodiy imkoniyatlarini yuzaga chiqarishda ham muhim o'rin tutadi. Rahbar jamoaviy faoliyatni oqilona yo'lga qo'ya olgan sharoitda o'qituvchilar o'rtasida o'zaro ishonch, hamkorlik va tajriba almashishga asoslangan muhit shakllanadi. Bunday muhit esa pedagoglarning kasbiy faolligini kuchaytiradi, ta'lim jarayoniga yangi pedagogik yondashuvlar hamda innovatsion texnologiyalarni tatbiq etish imkoniyatlarini kengaytiradi. Natijada boshqaruv samaradorligi ortib, o'quvchilarning ta'lim natijalari yaxshilanadi va ta'lim sifatining barqaror rivojlanishi uchun mustahkam zamin yaratiladi.

Maktab direktori jamoani samarali boshqarishi uchun undan kommunikativlik kompetensiyasiga ega bo'lish talab etiladi. N.Axmédova [7] 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 nuqtai 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 kompeten-

siyasi 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 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 direktor ta'lim muassasasida yangilik va o'zgarishlarni joriy etish jarayonini maqsadli hamda izchil yo'lga qo'yadi, pedagogik jamoaning ijodiy imkoniyatlarini yuzaga chiqarish uchun qulay sharoit yaratadi va ta'lim jarayonini muntazam ravishda takomillashtirib boradi. Bunday rahbar axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan samarali foydalanish, zamonaviy pedagogik yondashuv va metodlarni amaliyotga tatbiq etish, shuningdek, o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash orqali ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, innovatsion boshqaruv kompetensiyasi direktorning muassasa rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishi, mavjud resurslarni

oqilona safarbar etishi hamda boshqaruv qarorlarini ilmiy asoslangan holda qabul qilishida ham yaqqol namoyon bo'ladi.

Bundan tashqari, innovatsion boshqaruv kompetensiyasi ta'lim muassasasida samarali boshqaruv mexanizmlarini qaror toptirish, pedagoglarni faoliyatga ruhlantirish va pedagogik jarayonni zamonaviy yondashuvlar asosida yo'lga qo'yishda muhim o'rin egallaydi. Innovatsion asosda boshqariladigan ta'lim muassasasida pedagogik jamoaning tashabbuskorligi va faolligi kuchayadi, o'quv jarayoniga yangi pedagogik texnologiyalar keng tatbiq etiladi hamda ta'lim natijadorligini oshirish uchun qulay shart-sharoit yuzaga keladi. Shu tariqa, direktorning innovatsion boshqaruv kompetensiyasi muassasaning izchil va barqaror rivojlantirishini ta'minlash, ta'lim sifatini yuksaltirish hamda boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi 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 kelinmoqda.

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.Aliyeva [6]ga 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 nazoarat qila olishi ham zarur. Bizningcha, bugungi kun maktab direktori mas'uliyatli bo'lish bilan birga etik jihatdan ham yutuk 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 fazilatlari, 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.

Xulosa qilib aytganda, rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini rivojlantirish kompleks yon-

dashuvni talab etadi. Bu jarayonda nazariy bilimlar bilan bir qatorda amaliy tajriba, innovatsion yondashuv va shaxsiy rivojlanish strategiyalarini uyg'unlashtirish muhim hisoblanadi. Yuqoridagi komponentlarning tizimli rivoji ta'lim sifatini oshirish va boshqaruv samaradorligini ta'minlashda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi "Ta'lim to'g'risida"gi O'RQ-637-son 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. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdagi "Xalq ta'limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida" gi PQ-3931-son qarori. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2018.
5. Incheon Declaration / Education 2030: Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all. (Word Education Forum), 19-22 may 2015. Incheon, Republic of Korea. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002338/233813m.pdf>.
6. Aliyeva K.S. Umumta'lim muassasalari rahbar xodimlari menejerlik sifatlarining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2023.
7. Axmedova N.K. Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2017.
8. Baybayeva M.X. Ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish. Ped.fan... (DSc), diss. – Toshkent, 2022.
9. Джураев Р.Х. Турғунов С.Т. Таълим менежменти. Тошкент. "VORIS-NASHRIYOT", 2006. – Б. 263
10. Handy, C. (1995), The Empty Raincoat; Making sense of the future, London, Arrow Business Books.
11. 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.
12. Qurbonov Sh.E., Seytxalilov E.A. Ta'lim sifatini boshqarish. – T.: Turon- Iqbol, 2006. – 592 b.
13. Raximov Z.T., Pedagogik kompetentlik ta'lim jarayoni rivojlanishining muhim omili sifatida. Zamonaviy ta'lim / sovremennoe obrazovanie 2019, 7(80)
14. 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.
15. Xudoyberdiyev E.U. Umumta'lim muassasalarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish mexanizmini takomillashtirish. Ped.fan... (PhD), diss. – Toshkent, 2025. – 168 b.
16. Чепурышкин И.П. Управление качеством образования в школе- интернате: Автореф. дис. д-р пед. наук. – Москва, 2015.