

# MAKTABLARGA ILG'OR RAHBAR KADRLAR TAYINLASHDA DIREKTORLAR KENGASHINING ROLI VA AHAMIYATI: ZARURIYAT, SHAFFOFLIK VA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR (SURXONDARYO VILOYATI MISOLIDA)

*Isaqova Elvina Dilaverovna,*

*Termiz shahridagi Prezident maktabi, ijrochi direktor;  
Surxondaryo viloyati Direktorlar kengashi raisi, magistr*

*e-mail: director@pstmz.uz*

*<https://doi.org/10.5281/zenodo.18466765>*

**Annotatsiya:** Maqola ta'lim muassasalarini boshqarishda Direktorlar kengashi institutining amaliy ahamiyatini o'rganadi. Tadqiqot Surxondaryo viloyati maktablari misolida kengashning rahbarlarni tanlash, baholash va shaffof boshqaruvni ta'minlashdagi rolini tahlil qiladi. Maqolada kengashning normativ-huquqiy bazasi, amaliy faoliyati, pedagogik jamoa va jamoatchilik bilan hamkorlik mexanizmlari, shuningdek, xalqaro tajriba bilan qiyosiy tahlil berilgan. Tadqiqot natijalari rahbarlik salohiyatini oshirish, maktab boshqaruvining samaradorligini kuchaytirish va ta'lim sifatini yaxshilash bo'yicha tavsiyalarni taqdim etadi. Ushbu ish ta'lim menejmenti va boshqaruv tizimini rivojlantirishga ilmiy-amaliy hissa qo'shadi.

**Kalit so'zlar:** Direktorlar kengashi, maktab boshqaruvi, rahbarlarni tanlash, shaffoflik, amaliy monitoring, pedagogik jamoa, jamoatchilik ishtiroki, ta'lim sifati, xalqaro tajriba, strategik boshqaruv.

**Роль и значение совета директоров в назначении высококвалифицированных руководителей общеобразовательных учреждений: необходимость, прозрачность и современные подходы (на примере Сурхандарьинской области)**

**Исакова Эльвина Дилаверовна,**  
Президентская школа города Термез,  
исполнительный директор, Председатель  
совета Директоров Сурхандарьинской  
области, магистр

**Аннотация:** Статья исследует практическое значение института Совета директоров в управлении образовательными учреждениями. На примере школ Сурхандарьинской области анализируется роль Совета директоров в назначении, оценке руководителей и обеспечении прозрачного управления. Рассматриваются нормативно-правовая база, практическая деятельность Совета, механизмы взаимодействия с педагогическим коллективом и общественностью, а также сравнительный анализ с международным опытом. Результаты исследования предоставляют рекомендации по повышению управленческого потенциала руководителей, эффективности школьного управления и качества образования. Работа вносит научно-практический вклад в развитие образовательного менеджмента.

**Ключевые слова:** Совет директоров, школьное управление, назначение руководителей, прозрачность, практический мониторинг, педагогический коллектив, участие обществен-

ности, качество образования, международный опыт, стратегическое управление.

**The role and significance of the directors' council in appointing advanced leadership personnel in educational institutions: necessity, transparency, and modern approaches (case of Surkhandarya region)**

**Isafova Elvina Dilaveroyna,**  
*Presidential school of Termez,  
executive director, chairman of the Directors' council of Surkhandarya region, master's degree*

**Abstract:** *The article examines the practical significance of the Directors' Council in managing educational institutions. Using Surkhandarya regi-*

*on schools as a case study, it analyzes the Council's role in appointing, evaluating leaders, and ensuring transparent management. The study discusses the normative-legal framework, practical activities of the Council, mechanisms for cooperation with teaching staff and the community, and a comparative analysis with international experience. Research results provide recommendations to enhance leadership capacity, school management efficiency, and education quality. The work contributes scientifically and practically to the development of educational management.*

**Keywords:** *Directors' council, school management, leader appointment, transparency, practical monitoring, teaching staff, community participation, education quality, international experience, strategic management.*

Prezidentimiz Shavkat Mirziyoyev boshchiligidagi Uchinchi Renessans poydevorini bunyod etish maqsadida ta'lim rivojiga yuksak e'tibor qaratilyapti. Prezidentimiz o'z nutqida bog'cha tarbiyachisi, maktab muallimi, professor-o'qituvchilar va ilmiy-ijodiy ziyolilarimizni yangi Uyg'onish davri-ning **to'rt tayanch ustuni** deb yuksak ishonch bildirib keladi. Doimiy rivojlanib borayotgan ta'lim tizimi haqida so'z borar ekan, unda maktab rahbarlarining o'rni beqiyos ekanligini ta'kidlash lozimdir. Bugungi kunda vazirlik e'tibor qaratayotgan islohotlardan biri ham shu – **zamonaviy rahbarlar** avlodini shakllantirish.

Bugungi globallashuv va tezkor ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar sharoitida ta'lim tizimi jamiyat taraqqiyotining asosiy omillaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Ta'lim sifati, avvalo, ta'lim muassasalarining samarali boshqarilishi, rahbar kadrlarning kasbiy salohiyati hamda boshqaruv jarayonlarida shaffoflik va hisobdorlikning ta'minlanganligi bilan chambarchas bog'liqdir. Zamonaviy pedagogik tadqiqotlarda maktabni rivojlantirishning

muhim sharti sifatida rahbarlik va boshqaruv omiliga alohida e'tibor qaratilmoqda.

Ta'lim muassasalarini boshqarish sohasida olib borilgan ilmiy izlanishlar shuni ko'rsatadiki, an'anaviy markazlashgan va yakka rahbarlikka asoslangan boshqaruv modeli zamonaviy talablarga to'liq javob bermaydi. Shu bois ta'lim menejmentida kollegial, demokratik va jamoatchilik ishtirokiga asoslangan boshqaruv mexanizmlarini joriy etish zarurati yuzaga kelmoqda. Xalqaro tajribada maktab kengashlari, direktorlar kengashi va vasiylik kengashlari orqali boshqaruvni amalga oshirish ta'lim sifati va rahbarlik samaradorligini oshirishda muhim omil sifatida e'tirof etiladi.

O'zbekiston Respublikasida ham ta'lim tizimini isloh qilish jarayonida boshqaruvni takomillashtirish masalasi ustuvor vazifalardan biri etib belgilangan. "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun hamda Prezidentning ta'lim sohasiga oid farmon va qarorlarida ta'lim muassasalarida ochiqlik, shaffoflik, jamoatchilik nazorati va rahbar kadrlarni tanlashning adolatli mexanizmlarini joriy etish zarurligi ta'kidlangan.

Ayniqsa, maktablarga ilg'or rahbar kadrlarni tayinlash, ularning faoliyatini baholash va qo'l-lab-quvvatlash masalalarida Direktorlar kengashi instituti muhim boshqaruv subyekti sifatida shakllanmoqda.

Direktorlar kengashi instituti ta'lim muassasalarini boshqarishda strategik, maslahat va nazorat funksiyalarini amalga oshiruvchi kollegial organ sifatida rahbar kadrlarni tanlash va tayinlashda shaffoflikni ta'minlashga xizmat qiladi. Ushbu institut orqali rahbarlikka nomzodlarning kasbiy, boshqaruv va liderlik kompetensiyalarini kompleks baholash imkoniyati yaratiladi. Natijada maktab boshqaruvida subyektiv qarorlar kamayib, mas'uliyat va hisobdorlik mexanizmlari kuchayadi [3].

Surxondaryo viloyati misolida olib borilayotgan amaliy tahlillar shuni ko'rsatadiki, Direktorlar kengashi faoliyati maktablarda boshqaruv madaniyatining yangi bosqichga ko'tarilishiga zamin yaratmoqda. Kengash faoliyati orqali rahbarlarni tanlash jarayonida ochiqlik, raqobat va adolat tamoyillari mustahkamlanib, ta'lim muassasalarining rivojlanish strategiyasi yanada aniqlashtirilmoqda. Shu bilan birga, Direktorlar kengashining samarali faoliyati maktablarda pedagogik jamoa va jamoatchilik ishonchini oshirishga xizmat qilmoqda.

Mazkur maqolada ta'lim muassasalarini boshqarishda Direktorlar kengashi institutining zaruriyati, shaffoflikni ta'minlashdagi roli va zamonaviy boshqaruv mexanizmlariga qo'shgan hissassi ilmiy-nazariy hamda amaliy jihatdan tahlil qilinadi. Surxondaryo viloyati maktablari misolida kengash faoliyatining boshqaruv samaradorligiga ta'siri o'rganilib, ta'lim menejmentini takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy xulosalar va tavsiyalar ishlab chiqiladi.

### **Direktorlar kengashi institutining shakllanishi va zaruriyati**

Zamonaviy ta'lim tizimida maktablarni samarali boshqarish masalasi strategik ahami-

yat kasb etib, rahbar kadrlarning professional salohiyati va boshqaruv kompetensiyalariga bo'lgan talab tobora ortib bormoqda. Ta'lim sifati, pedagogik jarayonlarning uzluksizligi va natijadorligi ko'p jihatdan ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv uslubi, liderlik qobiliyati hamda qaror qabul qilishdagi xolisligi bilan belgilanadi. Shu nuqtayi nazardan, an'anaviy individual boshqaruv modelidan kollegial va jamoaviy boshqaruv mexanizmlariga o'tish ehtiyoji yuzaga kelmoqda. Direktorlar kengashi instituti aynan ana shu ehtiyojning mantiqiy natijasi sifatida shakllangan zamonaviy boshqaruv modeli hisoblanadi.

Ta'lim muassasalarini boshqarishda kollegial organlarning joriy etilishi pedagogik menejment nazariyasida muhim tendensiya sifatida e'tirof etiladi. Xalqaro tajribada maktab kengashlari, boshqaruv qo'mitalari yoki direktorlar kengashlari rahbarlarni tanlash, baholash va strategik qarorlar qabul qilishda muhim rol o'ynaydi. Ushbu yondashuv boshqaruvda subyektivlikni kamaytirish, jamoatchilik ishtirokini ta'minlash va qarorlar sifatini oshirishga xizmat qiladi. O'zbekiston ta'lim tizimida Direktorlar kengashi institutining joriy etilishi ham aynan ushbu ilmiy-amaliy tamoyillarga asoslangan holda amalga oshirilmoqda.

Direktorlar kengashi institutining zaruriyati, avvalo, maktablarga ilg'or rahbar kadrlarni tanlash va tayinlash jarayonida shaffoflikni ta'minlash bilan izohlanadi. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, rahbarlarni tayinlashda subyektiv omillar, ma'muriy bosim yoki yopiq qarorlar boshqaruv samaradorligini pasaytiradi. Kollegial boshqaruv organi sifatida Direktorlar kengashi rahbarlarni tanlash jarayoniga bir nechta manfaatdor tomonlarning ishtirokini ta'minlab, qarorlarning ochiqligi va xolisligini oshiradi. Bu esa rahbar kadrlarning kasbiy va boshqaruv kompetensiyalariga asoslangan holda tanlanishiga zamin yaratadi.

Direktorlar kengashi institutining yana bir muhim jihati – strategik boshqaruvni ta'minlashdagi o'rnidir. Zamonaviy maktab rahbari nafaqat ma'muriy boshqaruvchi, balki strategik fikrlovchi lider sifatida faoliyat yuritishi talab etiladi. Kengash faoliyati orqali ta'lim muassasining rivojlanish strategiyasi, ustuvor yo'nalishlari va uzoq muddatli maqsadlari jamoaviy muhokama qilinadi. Bu jarayonda pedagogik jamoa, jamoatchilik va manfaatdor tomonlarning fikri inobatga olinib, qarorlar tizimli va asosli ravishda qabul qilinadi.

Shuningdek, Direktorlar kengashi instituti boshqaruvda mas'uliyat va hisobdorlik tizimini kuchaytiradi. Kengash tomonidan rahbarlar faoliyatini baholash mexanizmlarining joriy etilishi direktorlarning faqatgina yuqori tashkilotlar oldida emas, balki jamoa va jamiyat oldida ham javobgarligini oshiradi. Bu holat boshqaruv madaniyatini yuksaltirish, pedagogik muhitda ishonch va hamkorlikni kuchaytirishga xizmat qiladi. Natijada maktab ichki boshqaruv tizimida sog'lom raqobat va rivojlanishga yo'naltirilgan muhit shakllanadi.

Direktorlar kengashi institutining shakllanishi ta'lim muassasalarida boshqaruvning demokratik tamoyillarini mustahkamlash bilan ham uzviy bog'liq. Demokratik boshqaruv qarorlar qabul qilish jarayonida ochiqlik, tenglik va jamoaviylikni ta'minlaydi. Bu esa pedagoglar, ota-onalar va boshqa manfaatdor tomonlarning boshqaruv jarayonlariga ishonchini oshiradi. Ayniqsa, rahbarlarni tanlash va tayinlash masalasida jamoatchilik ishtirokining ta'minlanishi maktab boshqaruvida legitimlikni kuchaytiruvchi omil hisoblanadi.

Ilg'or rahbar kadrlarni shakllantirishda Direktorlar kengashi instituti muhim pedagogik va boshqaruv mexanizmi sifatida namoyon bo'ladi. Ilg'or rahbar deganda faqat tajribaga ega shaxs emas, balki zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini qo'llay oladigan, innovatsion fikrlovchi, jamoani birlashtira oladigan

va ta'lim sifatini oshirishga yo'naltirilgan lider tushuniladi. Kengash faoliyati ana shunday rahbarlarni aniqlash, tanlash va qo'llab-quvvatlash imkonini beradi [4].

Xulosa qilib aytganda, Direktorlar kengashi instituti maktab boshqaruvida zamonaviy, shaffof va samarali mexanizm sifatida shakllanmoqda. Uning joriy etilishi ta'lim muassasalarini boshqarishda kollegiallik, hisobdorlik va strategik yondashuvlarni kuchaytirib, ilg'or rahbar kadrlarni tanlash va tayinlash jarayonini sifat jihatdan yangi bosqichga olib chiqadi. Aynan shu jihatlar Direktorlar kengashi institutining ta'lim tizimi uchun obyektiv zaruriyat ekanligini ilmiy-pedagogik jihatdan asoslab beradi.

#### **Ilg'or rahbar kadrlarni tayinlashning normativ-huquqiy asoslari**

Ta'lim muassasalarida samarali boshqaruvni ta'minlash, avvalo, rahbar kadrlarni tanlash va tayinlash jarayonining aniq normativ-huquqiy asoslar bilan mustahkamlanganligiga bog'liq. Rahbarlik faoliyati nafaqat tashkiliy boshqaruvni amalga oshirish, balki pedagogik jarayonni strategik rivojlantirish, jamoani bir maqsad atrofida birlashtirish va ta'lim sifatini oshirish kabi muhim vazifalarni o'z ichiga oladi. Shu sababli zamonaviy ta'lim tizimida rahbar kadrlarni tanlash jarayoni ochiqlik, shaffoflik va professional mezonlarga asoslanishi zarur.

O'zbekiston Respublikasida ta'lim muassasalarini boshqarish va rahbar kadrlarni tayinlash masalalari bir qator normativ-huquqiy hujjatlar bilan tartibga solinadi. Jumladan, "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunda ta'lim tizimida davlat siyosatining asosiy prinsiplari sifatida ochiqlik, teng imkoniyatlar, ta'lim sifatini ta'minlash hamda boshqaruvda qonun ustuvorligi belgilangan. Mazkur qonunda ta'lim muassasalari rahbarlarining huquq va majburiyatlari, ularning kasbiy mas'uliyati va boshqaruvdagi vakolatlari aniq belgilab berilgan bo'lib, bu rahbarlarni tanlash jarayonida huquqiy aniqlikni ta'minlashga xizmat qiladi [1].

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida" 2023-yil 26-maydagi 79-sonli Farmoni ta'lim tizimida boshqaruvni tubdan takomillashtirishga qaratilgan muhim hujjatlardan biridir. Ushbu farmonda ta'lim muassasalarida rahbar kadrlarni tanlashda zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini joriy etish, mas'uliyat va hisobdorlikni kuchaytirish hamda jamoatchilik ishtirokini kengaytirish vazifalari belgilangan. Farmon asosida maktablar boshqaruvida kollegial organlar, jumladan Direktorlar kengashi institutining joriy etilishi ilg'or rahbar kadrlarni shakllantirishga xizmat qiluvchi muhim mexanizm sifatida baholanadi [3].

Mazkur normativ hujjatlarning amaliy ifodasi sifatida Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining "Umumiy o'rta ta'lim muassasalari Direktorlar kengashi faoliyatini tashkil etish to'g'risida" 2023-yil 29-avgustdagi 270-sonli buyrug'i rahbarlarni tanlash jarayonini aniq belgilaydi, bunda kengash a'zolari va jamoatchilik ishtirokida ochiq suhbatlar, test va ekspert baholash tizimlari qo'llaniladi. Bu mexanizm rahbarlarni tanlash jarayonida korrupsiya va sub'ektiv qarorlarning oldini olishga xizmat qiladi va maktab rahbarlari malakasini baholashni obyektiv qiladi [4].

Direktorlar kengashining asosiy vazifalari etib quyidagilar belgilangan: umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga yuksak axloqiy fazilatlariga, yuqori malaka va tajribaga, boshqaruvchilik qobiliyatiga ega mutaxassislarni tanlash, saralash asosida munosib nomzodlarni tavsiya etish; umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ta'lim-tarbiya jarayonlari boshqaruvini jamoatchilik ishtirokini kengaytirish orqali takomillashtirish, ta'lim sifati va samaradorligini oshirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish va O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligiga

kiritish; umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ta'lim-tarbiya jarayonlari sifati va samaradorligini ta'minlash, bunda, samarali boshqaruvni amalga oshirish, joylarda amaldagi me'yoriy hujjatlarga amal qilinishi monitoringini olib borish va tegishli takliflar ishlab chiqish; umumiy o'rta ta'lim muassasalarida sog'lom ishchanlik va ma'naviy muhitni shakllantirish, pedagoglarning samarali kasbiy faoliyati uchun tegishli sharoitlarni yaratish bo'yicha takliflarni ishlab chiqish; umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlarining reyting ko'rsatkichlarining yillik o'sish dinamikasini ko'rib chiqish jarayonlariga ko'maklashish; ilg'or xorijiy tajribani o'rganish asosida umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlarining faoliyati samaradorligini baholash bo'yicha takliflar ishlab chiqish; umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlari, o'qituvchilari va pedagoglarining huquqlari, erkinliklari va qonuniy manfaatlari buzilgan holatlarda vakolati doirasida tegishli tavsiyalar ishlab chiqish; umumiy o'rta ta'lim muassasalari boshqaruvida sog'lom muhitni tashkil etish maqsadida pedagoglar, ota-onalar, o'quvchilar o'rtasida so'rovnomalar va o'rganishlar o'tkazish.

Buyruqqa ilova qilingan Direktorlar kengashi to'g'risidagi Nizomda kengashning rahbar kadrlarni tanlash va tavsiya etishdagi o'rni alohida ko'rsatib o'tilgan. Direktorlar kengashi Nizomiga muvofiq, kengash maktab direktori lavozimiga nomzodlarning kasbiy tayyorgarligi, boshqaruv kompetensiyalari, liderlik qobiliyati va pedagogik tajribasini kompleks baholashda ishtirok etadi. Bu jarayon rahbarlarni tanlashda subyektivlikni kamaytirib, qaror qabul qilishda jamoaviy mas'uliyatni kuchaytiradi. Natijada ilg'or, tashabbuskor va strategik fikrlay oladigan rahbar kadrlarni aniqlash imkoniyati kengayadi.

"Pedagog maqomi to'g'risida"gi Qonun ham rahbar kadrlarni tayinlash jarayonida muhim normativ asos hisoblanadi. Ushbu qonunda pedagog xodimlarning, jumladan ta'lim

muassasasi rahbarlarining kasbiy sha'ni, huquqiy himoyasi va ijtimoiy kafolatlari mustahkamlab qo'yilgan. Qonun rahbarlik lavozimiga tayinlanayotgan shaxsdan yuqori kasbiy saviya, axloqiy mas'uliyat va boshqaruv madaniyatini talab qiladi. Bu esa Direktorlar kengashi tomonidan rahbar nomzodlarni baholash mezonlarini yanada aniq va tizimli shakllantirishga xizmat qiladi [2].

Maktab ustavi ham rahbar kadrlarni tayinlash va boshqaruvni amalga oshirishda muhim ichki normativ hujjat sifatida e'tirof etiladi. Ustavda maktab boshqaruvining tuzilmasi, rahbarning vakolatlari va javobgarligi belgilangan bo'lib, Direktorlar kengashi faoliyatining maktab miqyosidagi huquqiy asosini mustahkamlaydi. Shu jihatdan ustav Direktorlar kengashining faoliyatini umumiy davlat siyosati va muassasaning rivojlanish strategiyasi bilan uyg'unlashtiradi.

Xulosa qilib aytganda, ilg'or rahbar kadrlarni tayinlash jarayoni O'zbekiston Respublikasida puxta normativ-huquqiy baza bilan ta'minlangan. Prezident farmonlari, vazirlik buyruqlari, sohaviy qonunlar va maktab ustavi Direktorlar kengashi faoliyatining huquqiy asosini shakllantirib, ta'lim muassasalarida shaffof, adolatli va samarali boshqaruvni ta'minlashga xizmat qilmoqda. Bu esa maktablarni rivojlantirishda ilg'or rahbar kadrlar korpusini shakllantirish uchun muhim huquqiy zamin yaratadi.

### **Direktorlar kengashi faoliyatida shaffoflik va zamonaviy boshqaruv mexanizmlari**

Zamonaviy ta'lim tizimida boshqaruv samaradorligini ta'minlashning muhim shartlaridan biri shaffoflik va hisobdorlik tamoyillariga asoslangan boshqaruv mexanizmlarini joriy etishdan iboratdir. Ta'lim muassasalarida rahbarlik faoliyati nafaqat tashkiliy jarayonlarni muvofiqlashtirish, balki pedagogik muhitda ishonch, adolat va ochiqlikni qaror toptirishni ham talab etadi. Shu jihatdan Direktorlar kengashi instituti maktab boshqaruvida shaffoflikni

ta'minlovchi muhim mexanizm sifatida maydonga chiqmoqda.

Shaffof boshqaruv tushunchasi ta'lim muassasasida qarorlar qabul qilish jarayonining ochiqligi, manfaatdor tomonlarning xabardorligi hamda jamoatchilik nazoratining mavjudligi bilan tavsiflanadi. Direktorlar kengashi faoliyati aynan ushbu tamoyillarni amaliyotga tatbiq etishga xizmat qiladi. Kengash tarkibiga turli mutaxassislar va jamoatchilik vakillarining jalb etilishi rahbarlikka oid muhim masalalarning bir shaxs doirasida emas, balki kollegial tarzda muhokama qilinishini ta'minlaydi. Bu esa boshqaruv qarorlarining asoslanganligi va ijtimoiy ishonchliligini oshiradi.

Direktorlar kengashi orqali rahbarlarni tanlash va tavsiya etish jarayonida shaffoflik bir necha bosqichda namoyon bo'ladi. Birinchidan, lavozimga nomzodlarga qo'yiladigan talablarning ochiq e'lon qilinishi va aniq mezonlar asosida baholanishi ta'minlanadi. Ikkinchidan, nomzodlarning kasbiy faoliyati, boshqaruv tajribasi va liderlik salohiyati jamoaviy muhokama qilinadi. Uchinchidan, qabul qilingan qarorlar asoslantirilgan holda rasmiylashtiriladi. Ushbu yondashuv rahbarlarni tanlash jarayonida subyektivlik va manfaatlar to'qnashuvining oldini olishga xizmat qiladi.

Zamonaviy boshqaruv nazariyalarida ta'lim muassasalarini boshqarishda strategik rejalashtirish, monitoring va baholash mexanizmlarining joriy etilishi muhim hisoblanadi. Direktorlar kengashi faoliyati aynan ushbu mexanizmlarni amaliyotga joriy etish uchun qulay platforma yaratadi. Kengash maktabning rivojlanish strategiyasini muhokama qilish, ustuvor yo'nalishlarni belgilash hamda rahbar faoliyatining samaradorligini tahlil qilishda ishtirok etadi. Bu jarayonda natijaga yo'naltirilgan boshqaruv yondashuvi shakllanadi.

Zamonaviy boshqaruvning muhim elementlaridan biri raqamli texnologiyalardan foydalanish hisoblanadi. Direktorlar kengashi faoliya-

tida elektron hujjat aylanishi, raqamli baholash tizimlari va ochiq axborot platformalaridan foydalanish shaffoflikni yanada kuchaytiradi. Masalan, rahbarlik faoliyati samaradorligini baholashda aniq ko'rsatkichlar va indikatorlardan foydalanish boshqaruv jarayonini obyektivlashtirishga imkon beradi. Bu esa qarorlar qabul qilishda subyektiv yondashuvlarning kamayishiga olib keladi.

Direktorlar kengashi faoliyati maktab boshqaruvida hisobdorlik mexanizmlarini mustahkamlashga ham xizmat qiladi. Rahbarlar o'z faoliyati natijalari yuzasidan kengash oldida hisobot berishi orqali boshqaruv jarayonida mas'uliyat kuchayadi. Hisobotlilik tizimi maktab rahbarini faqat ma'muriy ijrochi sifatida emas, balki strategik menejer sifatida faoliyat yuritishga undaydi. Natijada rahbarlik faoliyati sifat jihatidan yangi bosqichga ko'tariladi.

Ta'lim muassasalarini boshqarishda jamoatchilik ishtirokini kengaytirish zamonaviy boshqaruvning muhim talabi hisoblanadi. Direktorlar kengashi orqali pedagogik jamoa, ota-onalar va boshqa manfaatdor tomonlarning fikrlari boshqaruv jarayoniga integratsiya qilinadi. Bu holat maktab boshqaruvida ijtimoiy hamkorlikni rivojlantirib, qarorlarning ijtimoiy qabul qilinish darajasini oshiradi. Ayniqsa, rahbarlarni tanlash jarayonida jamoatchilik fikrining inobatga olinishi maktab jamoasida ishonch muhitini shakllantiradi.

Surxondaryo viloyati maktablari tajribasi shuni ko'rsatadiki, Direktorlar kengashi faoliyatining yo'lga qo'yilishi boshqaruv jarayonlarida ochiqlik va tizimlilikni kuchaytirgan. Kengash faoliyati orqali rahbarlarni tanlashda raqobat muhitining shakllanishi, boshqaruv qarorlarining asoslanganligi va pedagogik jamoa ishtirokining ortishi kuzatilmoqda. Bu esa maktablarda boshqaruv madaniyatining yangi bosqichga ko'tarilishiga xizmat qilmoqda.

Xulosa qilib aytganda, Direktorlar kengashi faoliyati ta'lim muassasalarini boshqarishda

shaffoflik va zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etishning samarali vositasi hisoblanadi. Ushbu institut orqali rahbarlarni tanlash va boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida ochiqlik, jamoaviylik va hisobdorlik tamoyillari mustahkamlanadi. Natijada maktab boshqaruvi samaradorligi oshib, ta'lim sifati va jamoatchilik ishonchi mustahkamlanadi.

### **Surxondaryo viloyati maktablari misolida Direktorlar kengashi faoliyatining amaliy tahlili**

Surxondaryo viloyatida Direktorlar kengashi instituti nafaqat normativ-huquqiy mexanizmlar asosida shakllangan boshqaruv organi sifatida, balki **ta'lim muassasalari hayotiga bevosita amaliy ta'sir ko'rsatadigan faol mexanizm** sifatida faoliyat yuritmoqda.

Kengash a'zolari umumta'lim maktablariga tashrif buyurib, rahbarlar va pedagoglar bilan suhbatlar o'tkazib, amaliy maslahatlar berib kelmoqda. Kengash a'zolari maktablar faoliyatini tartibga soluvchi "Ta'lim to'g'risidagi qonun", umumta'lim nizomi, xodimlarning lavozim majburiyatlari, odob-axloq qoidalari, o'quvchilarning maktabdan maktabga o'tishini tartibga soluvchi nizomlar va boshqa ko'plab normativ hujjatlarning mazmun-mohiyatini chuqurroq tushuntirishda faol targ'ibotlar amalga oshirmoqdalar. Bu jarayon rahbarlar va pedagoglar uchun **boshqaruv hujjatlarini bir joyda tizimli tarzda ishlatish imkonini beradi** va shaffoflikni ta'minlashga xizmat qiladi.

Shuningdek, Surxondaryo direktorlar kengashi tomonidan tashkil etilgan seminar-trening tadbirlari ham boshqaruvning amaliy mexanizmlarini kuchaytirishga xizmat qilmoqda. Masalan, Termiz shahridagi Prezident maktabida **"Farovon maktab – zamonaviy rahbarlar boshqaruvida"** mavzusida seminar-trening o'tkazilib, viloyatdagi direktor va ularning o'rinbosarlari kelajak liderlari uchun tashabbuslar, innovatsion boshqaruv yondashuvlari hamda ta'lim farovonligini oshirish

bo'yicha metodik bilimlar berilgan. Bu kabi tadbirlar rahbarlarning strategik fikrlash qobiliyatini rivojlantirish, boshqaruv tahlili va jamoa bilan ishlash kompetensiyalarini oshirishga qaratilgan.

Direktorlar kengashi tomonidan tashkil etilgan online seminarlar ham hududda boshqaruv tizimini yangilashga katta hissa qo'shadi. Xususan, Xalqaro baholash tizimi (PISA, PIRLS) bo'yicha ta'lim tizimida monitoring va baholash mexanizmlari bo'yicha maxsus onlayn seminar tashkil etilgan. Unda PISA va PIRLS sinovlarining talablari, xalqaro baholash tizimining metodologiyasi va o'quvchilarning o'qish savodxonligini baholash qoidalari bo'yicha ma'lumotlar berilgan. Bu kabi ta'lim menejmenti bo'yicha trening rahbarlar va kengash a'zolarining amaliy bilimini oshirish, strategik rejalarni ishlab chiqishda xalqaro standartlarni hisobga olish imkonini yaratadi.

Amaliy tahlillar shuni ko'rsatadiki, Direktorlar kengashi faoliyati nafaqat normativ hujjatlar to'plamini yaratish yoki seminarlar o'tkazish bilan cheklanmaydi, balki **rahbarlik kadrlarni tanlash, ularning salohiyatini oshirish va boshqaruvda shaffof, jamoaviy qaror qabul qilish tizimini mustahkamlashga qaratilgan amaliy mexanizmlarni tashkil etmoqda**. Kengash tomonidan amalga oshirilayotgan tashriflar, metodik treninglar va seminarlar rahbarlar faoliyatidagi ijobiy o'zgarishlarni rag'batlantiradi va ularni innovatsion boshqaruv yondashuvlariga yo'naltiradi.

Shuningdek, Direktorlar kengashi maktablar boshqaruvida **jamoatchilik ishtirokini kuchaytirishga** intilmoqda. Ular tomonidan taqdim etilgan hujjatlar, seminarlar va tashabbuslar nafaqat pedagogik jamoa, balki ota-onalar va keng ijtimoiy jamoatchilik e'tiboriga ham taqdim etilmoqda, bu esa shaffoflikni oshiradi va boshqaruv qarorlarining legitimligini mustahkamlaydi.[5]

Xulosa qilib aytganda, Surxondaryo viloyati Direktorlar kengashi faoliyati nafaqat boshqaruv jarayonining normativ-huquqiy asosini mustahkamlashga xizmat qiladi, balki **amaliyotda rahbarlarni tanlash, baholash va ularning professional salohiyatini oshirish, shaffof boshqaruvni ta'minlash bo'yicha konkret mexanizmlar joriy etilmoqda**. Bu o'z navbatida ta'lim muassasalari boshqaruvining sifatini oshirish va ta'limda uzluksizlikni ta'minlash borasida samarali natijalarga erishishga yordam bermoqda.



**1-rasm.** Surxondaryo viloyati “Direktorlar kengashi”ning hududagi maktab direktorlari va direktor o‘rinbosarlari uchun “Farovon maktab – zamonaviy rahbarlar boshqaruvida” mavzusida seminar-trening.



**2-rasm.** Surxondaryo viloyati direktorlar kengashi a'zolari Denov tumanidagi 100,101,106-sonli maktablarga tashrif buyurib, maktab rahbarlari va xodimlariga kerakli maslahatlar bermoqdalar.



**3-rasm.** Direktorlik lavozimiga nomzodlarning suhbatdan o'tkazish jarayonlari.

### **Xalqaro tajriba va direktorlar kengashi faoliyatini takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar**

Zamonaviy ta'lim tizimlarida maktab boshqaruvi samaradorligini oshirishda kollegial boshqaruv organlarining o'rni tobora ortib bormoqda. Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, rivojlangan ta'lim tizimlariga ega mamlakatlarda maktablarni boshqarishda direktorlar kengashi, maktab kengashi yoki vasiylik kengashlari faoliyati muhim institutsional mexanizm sifatida qaraladi. Ushbu organlar rahbarlarni tanlash, baholash va rivojlantirish jarayonida shaffoflik, professional yondashuv va jamoatchilik ishtirokini ta'minlashga xizmat qiladi.

Masalan, Buyuk Britaniya ta'lim tizimida maktablarni boshqarishda Governing Body (Boshqaruv kengashi) muhim rol o'ynaydi. Ushbu kengash maktab direktorini tanlash va faoliyatini baholashda bevosita ishtirok etadi. Kengash tarkibiga pedagoglar, ota-onalar va mahalliy hamjamiyat vakillari kiritiladi. Bu esa qaror qabul qilishda turli manfaatdor tomonlarning fikrini inobatga olish imkonini beradi. Natijada maktab rahbarlari nafaqat ma'muriy, balki strategik lider sifatida shakllanadi[6].

Finlyandiya ta'lim tizimida ham maktab boshqaruvida kollegiallik ustuvor hisoblanadi. Bu mamlakatda maktab rahbarlari mahalliy ta'lim kengashlari tomonidan tanlanadi va ular-

ning faoliyati muntazam monitoring qilinadi. Rahbarlarni tanlashda pedagogik yetakchilik, jamoa bilan ishlash qobiliyati va innovatsion fikrlash asosiy mezonlar sifatida baholanadi. Ushbu yondashuv maktab boshqaruvida professionalizm va ishonch muhitini mustahkamlashga xizmat qiladi.

AQSh ta'lim tizimida School Board (Maktab kengashi) orqali rahbarlarni tayinlash va nazorat qilish keng yo'lga qo'yilgan. Maktab kengashlari rahbarlik lavozimlariga nomzodlarni ochiq tanlov asosida tanlab, ularning faoliyatini natijadorlik ko'rsatkichlari orqali baholaydi. Bunda ta'lim sifati, o'quvchilar yutuqlari va jamoatchilik fikri asosiy mezonlar sifatida e'tiborga olinadi. Ushbu tizim rahbarlikka mas'uliyatli va hisobdor yondashuvni shakllantiradi [9].

Xalqaro tajriba bilan qiyosiy tahlil shuni ko'rsatadiki, O'zbekistonda joriy etilgan Direktorlar kengashi instituti mazmunan ilg'or xorijiy boshqaruv modellariga yaqinlashmoqda. Ayniqsa, rahbarlarni tanlashda kollegial qaror qabul qilish, jamoatchilik ishtirokini kengaytirish va shaffoflikni ta'minlash jihatlari xalqaro standartlarga mos keladi. Surxondaryo viloyati misolida olib borilgan tahlillar ushbu institutning amaliy samaradorligini tasdiqlamoqda.

Shu bilan birga, xalqaro tajribani hisobga olgan holda Direktorlar kengashi faoliyatini yanada takomillashtirish zarurati mavjud. Birinchidan, kengash a'zolarining boshqaruv va ta'lim menejmenti bo'yicha kompetensiyalarini oshirish maqsadida muntazam malaka oshirish va treninglar tizimini yo'lga qo'yish lozim. Xalqaro amaliyotda kengash a'zolari uchun maxsus tayyorlov dasturlari mavjud bo'lib, bu ularning professional qaror qabul qilish qobiliyatini kuchaytiradi.

Ikkinchidan, rahbarlarni baholashda aniq va o'lchab bo'ladigan indikatorlar tizimini joriy etish muhim hisoblanadi. Xalqaro tajribada maktab direktorlarining faoliyati o'quvchilar

natijalari, pedagoglar rivoji va maktab muhitining sifat ko'rsatkichlari asosida baholanadi. Ushbu yondashuvni Direktorlar kengashi faoliyatiga tatbiq etish boshqaruv qarorlarining obyektivligini oshiradi.

Uchinchidan, Direktorlar kengashi faoliyatida raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanishni kengaytirish zarur. Xorijiy mamlakatlarda maktab kengashlari elektron monitoring, ochiq hisobot platformalari va raqamli baholash tizimlaridan foydalanadi. Bu shaffoflikni oshirish bilan birga, qarorlar qabul qilish jarayonini tezkor va samarali qiladi.

To'rtinchidan, jamoatchilik bilan hamkorlikni kuchaytirish Direktorlar kengashi faoliyatining muhim yo'nalishlaridan biri bo'lishi lozim. Ota-onalar, mahalliy hamjamiyat va ijtimoiy sheriklar ishtirokini kengaytirish orqali maktab boshqaruvida ijtimoiy mas'uliyat va ishonch mustahkamlanadi. Bu yondashuv xalqaro tajribada o'zining yuqori samaradorligini ko'rsatgan.

Xulosa qilib aytganda, xalqaro tajriba Direktorlar kengashi institutining ta'lim muassasalarini boshqarishda muhim va samarali mexanizm ekanini tasdiqlaydi. O'zbekistonda, xususan Surxondaryo viloyatida ushbu institutning joriy etilishi maktablarga ilg'or rahbar kadrlarni tayinlash, shaffof boshqaruvni ta'minlash va ta'lim sifatini oshirish yo'lida muhim qadam hisoblanadi. Direktorlar kengashi faoliyatini xalqaro standartlar asosida izchil takomillashtirish ta'lim tizimida barqaror rivojlanishni ta'minlashga xizmat qiladi.

Ta'lim muassasalarini boshqarishda Direktorlar kengashi instituti maktab hayotida o'zining samarali va muhim rolini namoyon qilmoqda. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, kengash nafaqat rahbarlarni tanlash va baholashda kollegiallikni ta'minlaydi, balki maktab boshqaruvida shaffoflik, hisobdorlik va strategik yondashuvni rivojlantiradi. Shu orqali maktab rahbarlari o'z faoliyatini aniq maqsadlar

asosida rejalashtirishga, pedagogik jamoa bilan hamkorlikda ishlashga va innovatsion yechimlarni amaliyotga tatbiq etishga undaladi.

Amaliy tahlillar Surxondaryo viloyatidagi maktablar misolida Direktorlar kengashi faoliyatining **rahbarlik sifatini oshirish, qarorlarni asoslash va jamoatchilik ishonchini mustahkamlashga** bevosita hissa qo'shishini ko'rsatdi. Kengash faoliyati rahbarlarni tanlash jarayonida raqobat muhiti yaratadi, pedagogik jamoa va ota-onalarning fikrlarini inobatga oladi, shuningdek, boshqaruv qarorlarini kollegial tarzda qabul qilish imkonini beradi. Natijada, maktab boshqaruvi yanada tizimli, izchil va natijaga yo'naltirilgan bo'ladi.

Xalqaro tajribalar bilan taqqoslaganda, O'zbekistonning Direktorlar kengashi instituti ilg'or xorijiy modellar kabi rahbarlarni tanlash va boshqaruv jarayonlarida shaffoflik va professionalizmni ta'minlash imkonini beradi. Boshqaruvning bu yondashuvi rahbarlarni faqat ma'muriy ijrochilar sifatida emas, balki strategik fikrlaydigan, jamoani rag'batlantiradigan va ta'lim sifatini oshirishga mas'ul yetakchilar sifatida shakllantiradi.

Kengash instituti maktab jamoasida ishonch muhitini rivojlantiradi, pedagoglarning professional o'sishiga, rahbarlarning strategik qaror qabul qilish salohiyatiga va maktabning barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi. Shu bilan birga, kengashning faoliyati maktablarni jamoaviy boshqaruvga, ijodiy va innovatsion yondashuvlarga, o'quvchilarning bilim va ko'nikmalarini yanada oshirishga yo'naltiradi.

Ta'lim muassasalarida Direktorlar kengashi institutining joriy etilishi kelajakda maktab boshqaruvini yanada professional, shaffof va samarali qiluvchi strategik mexanizm sifatida rivojlanishiga umid uyg'otadi. Bu institut nafaqat rahbarlar va pedagoglar faoliyatini takomillashtiradi, balki maktabni, uning o'quvchilarini va butun jamiyatni rivojlantirishda katta imkoniyat yaratadi.

Xulosa sifatida aytish mumkinki, Direktorlar kengashi instituti – **ta’lim menejmentida yangi, ilg’or, shaffof va samarali boshqaruv modelining asosiy harakatlantiruvchi kuchi**. Ushbu institut orqali maktablar rahbarli-

gi nafaqat mas’uliyatli, balki ishonchli, kreativ va kelajakni o’ylaydigan rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi. Bu esa ta’lim tizimini yanada ilg’or, raqobatbardosh va jahon standartlariga mos qilish imkonini beradi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro’yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. – Toshkent, 2023.
2. O‘zbekiston Respublikasi “Pedagog maqomi to‘g‘risida”gi Qonuni. – Toshkent, 2024.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni, 2023-yil 26-may, 79-son. – Toshkent.
4. O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirining “Umumiy o‘rta ta’lim muassasalari Direktorlar kengashi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risida”gi Buyrug‘i, 2023-yil 29-avgust, 270-son. – Toshkent.
5. Direktorlar kengashi to‘g‘risidagi Nizom (1-ilova). – Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi, 2023.
6. Hopkins, D. Leadership for School Improvement: Lessons from International Practice. – London: Routledge, 2019.
7. Leithwood.K, Sun.J The Contribution of School Leadership to Student Learning: A Review of Research. – Toronto: Ontario Institute for Studies in Education, 2020.
8. Pont.B, Nusche.D, Moorman.H. Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. – Paris: OECD Publishing, 2008.
9. Walker.A, Qian.H. School Governance and Leadership: Comparative International Perspectives. – New York: Springer, 2021.