UMUMTA'LIM MAKTABLARI RAHBARLARINING UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANTIRISH TIZIMIDA MUSTAQIL TA'LIM SHAKLINI JORIY ETISHNING ZARURATI

Daminova Shoxista Kabulovna,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti,
Rahbar kadrlarni malakasini oshirish kurslarini
metodik ta'minlash bo'limi bosh mutaxassisi
miss.shohista_77@mail.ru

Annotatsiya: *Mazkur maqolada maktab rahbarlarining uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlashda mustaqil ta'lim mexanizmlarini joriy etish zarurati ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan asoslab beriladi. O'zbekiston Respublikasida ta'lim sohasida qabul qilingan normativ-huquqiy hujjatlar tahlili asosida rahbar kadrlarning professional rivojlanishi uzluksiz, tizimli va natijador jarayon sifatida tashkil etilishi lozimligi yoritiladi. Amaldagi malaka oshirish tizimining asosan davriy kurs modeli bilan cheklanib qolayotgani va bu holat uzluksizlik tamoyiliga zid ekani ko'rsatib o'tiladi. Shuningdek, xalqaro tajriba asosida rahbarlarning kasbiy rivojlanishida reflektiv yondashuv, faoliyatga integratsiyalashgan o'rganish hamda individual ta'lim trayektoriyalarining ahamiyati ochib beriladi. Tadqiqot natijasida mustaqil ta'lim mexanizmlarini joriy etish orqali maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish imkoniyatlari va samarali yo'nalishlari taklif etiladi.*

Kalit so'zlar: *uzluksiz ta'lim, kasbiy rivojlanish, maktab rahbarlari, mustaqil ta'lim, malaka oshirish, reflektiv yondashuv, ta'lim menejmenti, kompetensiya, inson kapitali, boshqaruv samaradorligi.*

Даминова Шохиста Кабуловна,
главный специалист отдела методического обеспечения курсов повышения квалификации для управленческого персонала Национального института педагогических навыков имени А. Авлони

Аннотация: *В данной статье с научно-теоретической и практической точек зрения обосновывается необходимость внедрения механизмов самостоятельного обучения для обеспечения непрерывного профессионального развития руководителей школ. На основе анализа нормативно-правовых документов, принятых в сфере образования Республики Узбекистан, показано, что профессиональное развитие управленческих кадров должно быть организовано как непрерывный, системный и результативный процесс. Отмечается, что действующая система повышения квалификации в основном ограничивается периодической курсовой моделью, что противоречит принципу непрерывности. Кроме того, на основе международного опыта раскрывается значение рефлексивного подхода, интегрированного в деятельность обучения и индивидуальных образовательных траекторий в профессиональном развитии руководителей школ. В результате исследования предложены эффективные направления и возможности развития управленчес-*

Необходимость внедрения формы самостоятельного обучения в системе непрерывного профессионального развития руководителей общеобразовательных школ

ких компетенций руководителей школ посредством внедрения механизмов самостоятельного обучения.

Ключевые слова: *непрерывное образование, профессиональное развитие, руководители школ, самостоятельное обучение, повышение квалификации, рефлексивный подход, образовательный менеджмент, компетенция, человеческий капитал, эффективность управления.*

The necessity of introducing independent learning in the system of continuous professional development of general secondary school leaders

Shokhista Kabulovna Daminova,
Chief Specialist of the Department of Methodological Support for Professional Development Courses of Administrative Staff at the National Institute of Pedagogical Skills named after A. Avloni

Abstract: *This article substantiates, from both theoretical and practical perspectives, the necessity of introducing independent learning mechanisms to ensure the continuous professional development of school leaders. Based on the analysis of regulatory and legal documents adopted in the field of education in the Republic of Uzbekistan, it is revealed that the professional development of managerial personnel should be organized as a continuous, systematic, and result-oriented process. The study highlights that the existing professional development system is largely limited to a periodic course-based model, which contradicts the principle of continuity. Furthermore, drawing on international experience, the importance of reflective approaches, practice-integrated learning, and individualized learning trajectories in the professional development of school leaders is emphasized. As a result of the research, effective directions and opportunities for developing managerial competencies of school leaders through the implementation of independent learning mechanisms are proposed.*

Keywords: *continuous education, professional development, school leaders, independent learning, professional training, reflective approach, educational management, competence, human capital, management efficiency.*

Zamonaviy ta’lim tizimida rahbar kadrlarning kasbiy rivojlanishi masalasi tobora dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Globallashuv, raqamlashtirish va ta’lim sifatiga qo‘yilayotgan yangi talablar sharoitida maktab boshqaruvi samaradorligi bevosita rahbarlarning professional kompetensiyalariga bog‘liq bo‘lib bormoqda. Shu nuqtayi nazardan, uzluksiz kasbiy rivojlantirishni ta’minlash, ayniqsa, mustaqil ta’lim mexanizmlarini joriy etish zamon talabi sifatida maydonga chiqmoqda. Shu bilan birga, amaldagi malaka oshirish tizimi tahlili ushbu talablar to‘liq darajada amalga oshmayotganini ko‘rsatadi. Xususan, mavjud tizim ko‘proq davriy kurs modeli bilan cheklanib, rahbarlarning individual ehtiyojlari, mustaqil o‘rganish faoliyati va reflektiv yondashuvini yetarli darajada qo‘llab-quvvatlamayapti. Natijada kasbiy rivojlanish jarayoni uzluksiz emas, balki epizodik tus olmoqda.

Xalqaro tajriba ham rahbar kadrlar rivojlanishida an’anaviy yondashuvlarning samarasizligini ko‘rsatib, doimiy o‘rganish, amaliy faoliyatga integratsiyalashgan rivojlanish va reflektiv yondashuvni ustuvor deb biladi. Shu jihatdan, mustaqil ta’lim mexanizmlarini joriy etish nafaqat nazariy, balki amaliy zarurat sifatida namoyon bo‘ladi. Mazkur maqolaning maqsadi maktab rahbarlarining uzluksiz kasbiy rivojlanishida mustaqil ta’lim mexanizmlarini joriy etish zaruratini asoslash hamda mavjud muammolarni tahlil qilishdan iborat. Shuningdek, tadqiqot doirasida amaldagi tizimdagi nomuvofiqliklar aniqlanib, ularni bartaraf

etishga qaratilgan ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqiladi.

Mustaqil ta'lim mexanizmlarini joriy etish zarurati, eng avvalo, O'zbekiston Respublikasida ta'lim sohasida qabul qilingan normativ-huquqiy hujjatlar mazmunidan kelib chiqadi. Mazkur hujjatlar uzluksiz ta'limni davlat siyosatining ustuvor yo'nalishi sifatida belgilab, pedagog va rahbar kadrlarning kasbiy rivojlanishini tizimli ravishda ta'minlash vazifasini qo'yadi.

O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi O'RQ–637-sonli "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunida uzluksiz ta'lim tizimi shaxsning butun hayoti davomida bilim va kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan yaxlit tizim sifatida belgilangan [1]. Qonunning tegishli moddalarida pedagog xodimlar va ta'lim tashkilotlari rahbarlarining malakasini muntazam oshirib borish, ularning kasbiy mahoratini rivojlantirish hamda zamonaviy pedagogik va boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish davlatning majburiy vazifasi ekani qayd etilgan. Mazkur Qonunda uzluksiz ta'limning izchillik, uzviylik va tizimlilik tamoyillari mustahkamlangan bo'lib, bu rahbarlarning kasbiy rivojlanishi epizodik emas, balki doimiy va uzluksiz jarayon bo'lishi kerakligini anglatadi. Shuningdek, Qonunda ta'lim sifati inson kapitalini rivojlantirishning asosiy omili sifatida e'tirof etilib, boshqaruv samaradorligini oshirish zarurati alohida ta'kidlangan. Bu esa maktab rahbarlarining mustaqil o'rganish faoliyatini qo'llab-quvvatlashni obyektiv zaruratga aylantiradi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF–60-sonli "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmonida [2] ta'lim sohasini tubdan isloh qilish, boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish va rahbar kadrlarning liderlik salohiyatini oshirish ustuvor vazifalar qatorida belgilangan. Farmonda ta'lim sifatini xalqaro standartlarga moslashtirish, boshqaruvda zamonaviy menejment yondashuvlarini joriy etish hamda inson kapitalini rivojlantirishning yangi mexanizmlarini ishlab chiqish zarurligi qayd etilgan. Mazkur hujjatda rahbar kadrlarning professional rivojlanishini ta'minlash ta'lim tizimi barqarorligining muhim sharti sifatida talqin qilinadi. Strategiyada belgilangan vazifalarni samarali amalga oshirish esa faqat davriy malaka oshirish kurslari bilan emas, balki rahbarlarning mustaqil va reflektiv o'rganish faoliyati orqali ta'minlanishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-mayda PF-79-son "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlarito'g'risida"gi Farmonida umumta'lim maktablari faoliyatini samarali tashkil etish, rahbar kadrlarning boshqaruv salohiyatini oshirish hamda ta'lim muassasalarida zamonaviy menejment tamoyillarini joriy etish vazifalari aniq belgilab berilgan. Ushbu Farmonda rahbarlarning boshqaruv madaniyati, strategik fikrlashi va innovatsion yondashuvini rivojlantirishga qaratilgan mexanizmlarni ishlab chiqish zarurligi ko'rsatib o'tilgan. Bu esa uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish, xususan, mustaqil ta'lim mexanizmlarini joriy etish zaruratini yanada kuchaytiradi. Mazkur normativ-huquqiy hujjatlar tahlili shuni ko'rsatadiki, davlat siyosati darajasida rahbar kadrlarning kasbiy rivojlanishi uzluksiz, tizimli va natijador jarayon sifatida tashkil etilishi lozimligi belgilangan. Biroq amaliyotda rivojlanish jarayoni ko'p hollarda formal kurs modeli bilan cheklanib qolmoqda. Bu esa normativ hujjatlarda belgilangan uzluksizlik va individuallashtirish tamoyillarining to'liq amalga oshmayotganini anglatadi [3].

Uzluksiz kasbiy rivojlantirishning nazariy asoslari pedagogika va ta'lim menejmenti fanlarida yetarlicha ishlab chiqilgan bo'lsa-da,

amaliyot tahlili maktab rahbarlarining malakasini oshirish tizimida qator nomuvofiqliklar mavjudligini ko‘rsatadi. Hozirgi kunda malaka oshirish jarayoni, asosan, davriy kurs modeli asosida tashkil etilmoqda. Bu model ma’lum vaqt oralig‘ida o‘tkaziladigan qisqa muddatli o‘quv mashg‘ulotlari bilan cheklanadi. Bunday yondashuv uzluksiz kasbiy rivojlantirishning mazmun-mohiyatiga to‘liq mos kelmaydi.

Xalqaro tadqiqotlar ham rahbarlarning professional rivojlanishi uzluksiz va faoliyatga integratsiyalashgan bo‘lishi lozimligini ta’kidlaydi. Masalan, OECD tomonidan e’lon qilingan “School Leadership for Learning” hisobotida maktab rahbarlarining samarali rivojlanishi doimiy o‘rganish va reflektiv amaliyot asosida tashkil etilishi zarurligi qayd etilgan. Shuningdek, UNESCO ekspertlari ta’lim boshqaruvida kompetensiyaviy va reflektiv yondashuv ustuvor bo‘lishi kerakligini ta’kidlaydi [10, 15]. Amaliyotdagi asosiy muammolarni quyidagicha tizimlashtirish mumkin (1-jadval):

An’anaviy malaka oshirish tizimidagi muammolar

1-jadval

Muammo	Amaliy oqibat	Tizimli xavf
Rivojlanish epizodik xarakterda	Kursdan tashqari davrda o‘sish kuzatilmaydi	Uzluksizlik buziladi
Standart dastur	Individual ehtiyoj hisobga olinmaydi	Kompetensiya notekis shakllanadi
Refleksiya sust	Xatolar takrorlanadi	Innovatsion rivojlanish sekinlashadi
Baholash formal	Sertifikat ustuvor	Real natija aniqlanmaydi

Birinchi muammo – rivojlanishning epizodik xarakterga egaligidir. Kurs modeli rahbarni muayyan muddat davomida o‘qitadi, biroq kursdan keyingi davrda kasbiy o‘sish monitoring qilinmaydi. Bu esa uzluksizlik tamoyilini buzadi. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish nazariyasiga ko‘ra, rivojlanish jarayoni professional faoliyat bilan integratsiyalashgan bo‘lishi kerak. Leontyevning faoliyat nazariyasi ham shaxs rivoji aynan faoliyat jarayonida yuz berishini asoslaydi. Shunday ekan, rivojlanish kurs bilan chegaralansa, u faoliyatga integratsiyalashmaydi.

Ikkinchi muammo – standart o‘quv dasturlarining ustuvorligidir. Maktab rahbarlari turli hudud, turli ijtimoiy-iqtisodiy sharoit va resurs imkoniyatlariga ega muassasalarda faoliyat yuritadi. Biroq, malaka oshirish dasturlari ko‘pincha yagona mazmun asosida tuziladi. Kompetensiyaviy yondashuv esa individual ehtiyoj va professional vaziyatni hisobga olishni talab qiladi. Knowlesning andragogika nazariyasiga ko‘ra, kattalar ta’limi shaxsning tajribasi va ehtiyojiga tayanishi kerak. Aks holda o‘rganish samaradorligi pasayadi.

Uchinchi muammo – reflektiv mexanizmlarning sustligidir. Zamonaviy boshqaruv reflektiv tahlilni talab qiladi. Schön tomonidan ishlab chiqilgan “reflective practitioner” konsepsiyasiga ko‘ra, professional o‘sish faoliyat jarayonida o‘z tajribasini tahlil qilish orqali amalga oshadi. Biroq an’anaviy kurs modelida reflektiv kundalik, o‘z-o‘zini baholash yoki portfel tizimi keng qo‘llanilmaydi. Natijada rahbar o‘z faoliyatini tizimli ravishda tahlil qilmaydi va xatolar takrorlanishi ehtimoli ortadi.

To‘rtinchi muammo – baholashning formal tusda ekanidir. Rivojlanish natijasi ko‘pincha sertifikat olish bilan cheklanadi. Kompetensiya o‘sishini aniqlovchi aniq indikatorlar va monitoring vositalari yetarli darajada ishlab

chiqilmagan. Bu esa natijadorlikni real o'lchash imkonini bermaydi. Kompetensiyaviy paradigma esa baholashni natijaga yo'naltirilgan va mezonli qilishni talab etadi.

Zamonaviy maktab rahbarining kasbiy faoliyati mazmuni va ko'lami so'nggi yillarda tubdan o'zgardi. U endilikda faqat ma'muriy boshqaruvchi emas, balki strategik lider, ta'lim sifatini boshqaruvchi, jamoa rivojlanishini ta'minlovchi va innovatsion jarayonlarni muvofiqlashtiruvchi subyekt sifatida namoyon bo'lmoqda. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, bugungi maktab rahbari bir vaqtning o'zida bir nechta murakkab va o'zaro bog'liq vazifalarni bajaradi. Mustaqil ta'lim uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida nafaqat individual, balki institutsional rivojlanish mexanizmi sifatida ham namoyon bo'ladi. U rahbarning shaxsiy kasbiy o'sishini ta'minlash bilan birga, ta'lim muassasasining umumiy boshqaruv samaradorligiga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu jihatdan mustaqil ta'limning ta'sir mexanizmini tizimli zanjir sifatida ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir [7].

Mazkur ta'sir zanjirining birinchi bosqichi – **individual rivojlanish rejasi**dir. Bu bosqichda rahbar o'z kasbiy ehtiyojlarini aniqlaydi, mavjud kompetensiyalarini diagnostika qiladi va maqsadli rivojlanish yo'nalishlarini belgilaydi. Individual reja uzluksiz kasbiy rivojlantirishning individuallashtirish tamoyilini ta'minlaydi.

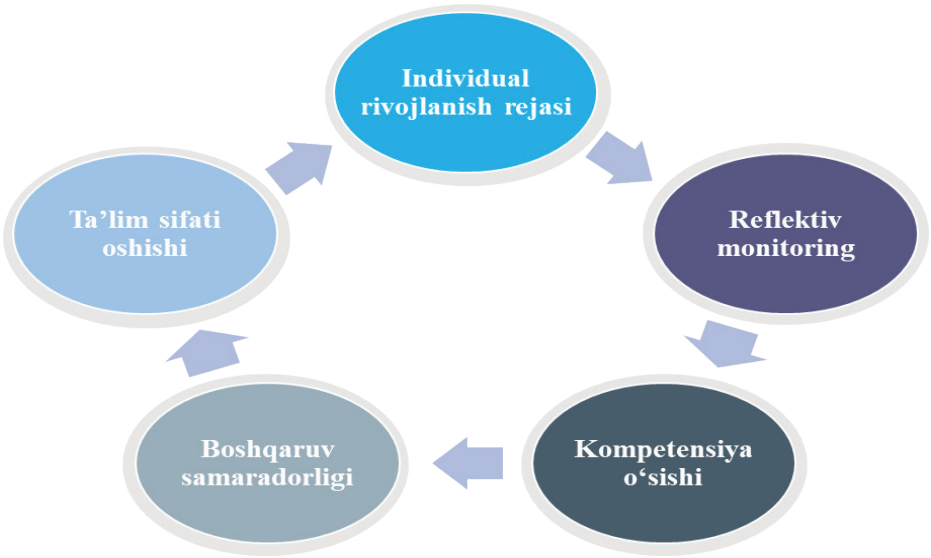
Ikkinchi bosqich – **reflektiv monitoring**. Rahbar o'z faoliyatini muntazam tahlil qiladi, qabul qilingan qarorlar natijasini baholaydi va kelgusi harakatlar strategiyasini aniqlaydi. Reflektiv monitoring kasbiy o'sishning ichki mexanizmini shakllantiradi hamda xatolarni takrorlamaslikka xizmat qiladi.

Uchinchi bosqich – **kompetensiya o'sishi**. Individual reja va refleksiya natijasida rahbarning strategik, kommunikativ, innovatsion va analitik kompetensiyalari izchil rivojlanadi. Kompetensiyaviy o'sish boshqaruv faoliyatining sifat ko'rsatkichlarini oshiradi.

To'rtinchi bosqich – **boshqaruv samaradorligi**. Kompetensiyalarning mustahkamlanishi qaror qabul qilish sifatini yaxshilaydi, resurslardan oqilona foydalanish imkonini beradi va jamoa motivatsiyasini oshiradi.

Yakuniy bosqich – **ta'lim sifati oshishi**. Samarali boshqaruv natijasida o'quv jarayonining tashkil etilishi yaxshilanadi, ichki monitoring tizimi takomillashadi va pedagogik natijalar barqaror o'sadi.

Mustaqil ta'limning ta'sir zanjiri



Mazkur ta'sir zanjiri mustaqil ta'lim shaxsiy kasbiy rivojlanishdan boshlab institutsio-

nal natijagacha bo‘lgan tizimli o‘zgarishni ta’minlashini ko‘rsatadi. Bu esa mustaqil ta’lim mexanizmini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining markaziy elementi sifatida qarash zarurligini ilmiy jihatdan asoslaydi. Raqamli transformatsiya ta’lim boshqaruvining barcha bosqichlariga chuqur kirib bormoqda. Elektron hujjat aylanishi, onlayn baholash platformalari, ma’lumotlarga asoslangan tahliliy tizimlar, masofaviy monitoring va statistik boshqaruv vositalari maktab rahbaridan doimiy ravishda yangilanib boruvchi bilim va ko‘nikmalarni talab qiladi. Raqamli boshqaruv tizimlari bilan samarali ishlash uchun rahbar nafaqat texnik ko‘nikmaga, balki analitik fikrlash, ma’lumotlarni talqin qilish va tezkor qaror qabul qilish kompetensiyasiga ham ega bo‘lishi lozim.

Onlayn resurslar, professional platformalar, xalqaro vebinarlar va masofaviy o‘qitish tizimlari o‘rganish jarayonini an’anaviy auditoriya modeli doirasidan chiqarib, moslashuvchan va ochiq shaklga olib chiqdi. Bunday sharoitda rahbarning kasbiy rivojlanishi vaqt va makon bilan cheklanmasligi zarur. An’anaviy kurs modeli esa ma’lum davr va format bilan chegaralangan bo‘lib, tezkor yangilanish talabini to‘liq qondira olmaydi [11].

Mustaqil ta’lim mexanizmi esa quyidagi ustunliklarga ega:

– **moslashuvchanlikni ta’minlaydi**, ya’ni rahbar o‘z ehtiyojiga qarab o‘rganish yo‘nalishini tanlaydi;

– **global tajribaga ochiqlik yaratadi**, chunki xalqaro ilmiy manbalar va professional hamjamiyatlardan foydalanish imkonini beradi;

– **individual tezlikda o‘rganish imkonini beradi**, bu esa kattalar ta’limi tamoyillariga mos keladi;

– **professional hamjamiyatlarga integratsiyani kuchaytiradi**, tajriba almashish va hamkorlikni rivojlantiradi.

Raqamli transformatsiya sharoitida mustaqil ta’lim rahbarning adaptiv va raqamli kompetensiyasini rivojlantirishning eng maqbul mexanizmi sifatida namoyon bo‘ladi. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida mustaqil ta’lim mexanizmi joriy etilmasa, qator strategik xavflar yuzaga keladi. Ularni quyidagicha tizimlashtirish mumkin (2-jadval).

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida mustaqil ta’limning joriy etilmasligi natijasida yuzaga keladigan strategik xavflar

2-jadval

Xavf	Oqibat
Formal rivojlanish	Natijadorlik pasayadi
Innovatsion sustlik	Maktab raqobatbardoshligi kamayadi
Kompetensiya notekisligi	Boshqaruv sifati yomonlashadi
Raqamli ortda qolish	Texnologik nomuvofiqlik yuzaga keladi

Formal rivojlanish sharoitida rahbarning kasbiy o‘sishi sertifikat bilan cheklanadi, real kompetensiya o‘zgarishi kuzatilmaydi. Bu esa boshqaruv samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Innovatsion sustlik maktabning yangi pedagogik va boshqaruv texnologiyalarini qabul qilish qobiliyatini susaytiradi. Natijada ta’lim muassasasi raqobatbardoshligini yo‘qota boshlaydi.

Kompetensiya notekisligi ayrim yo‘nalishlarda rivojlanish bo‘lsa-da, boshqa muhim kompetensiyalar sust shakllanishiga olib keladi. Bu esa boshqaruv qarorlarining sifatiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Raqamli ortda qolish esa eng muhim

xavflardan biri bo‘lib, rahbarning texnologik o‘zgarishlarga moslasha olmasligi butun boshqaruv tizimining samaradorligini pasaytiradi.

Mazkur xavflarni bartaraf etishning muqobil va ilmiy asoslangan yo‘li – mustaqil ta’lim mexanizmini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimiga integratsiya qilishdir. Mustaqil ta’lim uzluksizlik, individuallashtirish va natijadorlik tamoyillarini real mexanizmga aylantiradi, reflektiv monitoringni kuchaytiradi va kompetensiyaviy o‘sishni ta’minlaydi [8].

Zamonaviy boshqaruv faoliyatining murakkablashuvi, strategik rejalashtirish, monitoring va tahlil jarayonlarining kuchayishi, raqamli texnologiyalarning keng joriy etilishi rahbarlardan adaptiv kompetensiyani talab etmoqda. Adaptiv kompetensiya esa tayyor bilimlar bilan emas, balki mustaqil o‘rganish, o‘z faoliyatini tahlil qilish va yangi vaziyatlarga moslashish orqali shakllanadi. Shu bois mustaqil ta’lim mexanizmi rahbarning professional o‘sishini ta’minlovchi ichki harakatlantiruvchi kuch sifatida namoyon bo‘ladi [7].

Mustaqil malaka oshirish zamonaviy ta’lim tizimida boshqaruv va kasbiy faoliyatni rivojlantirishning eng muhim omillaridan biri sifatida qaralmoqda. An’anaviy kurs shaklidagi malaka oshirishdan farqli ravishda, mustaqil malaka oshirish shaxsning ichki ehtiyoji, kasbiy masuliyati va o‘zini rivojlantirishga bo‘lgan ongli intilishiga tayanadi. Bu jarayon pedagog yoki rahbarning kasbiy kompetensiyalarini tashqi majburiyat asosida emas, balki ichki motivatsiya va reflektiv tahlil asosida takomillashtirishini ta’minlaydi. Ayniqsa, umumta’lim maktablari rahbarlari faoliyatida tez o‘zgarayotgan normativ-huquqiy talablar, boshqaruv texnologiyalari, raqamli platformalar va jamoa bilan ishlash mexanizmlari sharoitida mustaqil malaka oshirish boshqaruv samaradorligini ta’minlovchi muhim mexanizmga aylanadi.

Mustaqil malaka oshirishning boshqaruv faoliyatiga ta’siri, avvalo, strategik fikrlashni rivojlantirish orqali namoyon bo‘ladi. Rahbar o‘z faoliyatini muntazam tahlil qilib, muammolarni aniqlaydi, ustuvor yo‘nalishlarni belgilaydi va qaror qabul qilish jarayonida zamonaviy ilmiy yondashuvlarga tayana boshlaydi. Bu esa boshqaruvning reaktiv emas, balki proaktiv modeliga o‘tishni ta’minlaydi. Mustaqil o‘rganish jarayonida rahbar pedagogik menejment, liderlik, konfliktologiya, ta’lim sifati monitoringi kabi yo‘nalishlarda bilimini boyitadi, natijada boshqaruv qarorlarining asoslanganligi va samaradorligi ortadi.

Kasbiy faoliyatni rivojlantirish nuqtai nazaridan mustaqil malaka oshirishning eng muhim omillaridan biri reflektiv kompetensiyaning shakllanishidir. Refleksiya – bu shaxsning o‘z faoliyatini tahlil qilishi, kuchli va zaif tomonlarini aniqlashi hamda takomillashtirish strategiyasini ishlab chiqishidir. Mustaqil ta’lim jarayoni aynan shu mexanizmni kuchaytiradi. Rahbar yoki pedagog o‘z faoliyatini baholash, natijalarni tahlil qilish va yangi maqsadlar qo‘yish orqali uzluksiz kasbiy rivojlanish siklini shakllantiradi. Bu jarayon professional o‘sishning ichki boshqaruv mexanizmini yaratadi.

Mustaqil malaka oshirishning yana bir muhim omili individuallashtirish tamoyilidir. Har bir rahbar yoki pedagogning kasbiy ehtiyoji, tajribasi va faoliyat sharoiti turlicha bo‘lgani sababli, standart kurslar barcha muammolarni hal qila olmaydi. Mustaqil malaka oshirish esa shaxsiy rivojlanish trayektoriyasini shakllantirish imkonini beradi. Bu jarayonda o‘quv materiallari, ilmiy manbalar, onlayn kurslar, vebinarlar, professional hamjamiyatlar va tajriba almashish platformalaridan maqsadli foydalaniladi. Natijada rivojlanish jarayoni moslashuvchan va ehtiyojga yo‘naltirilgan bo‘ladi [12].

Raqamli texnologiyalar rivoji mustaqil

malaka oshirish imkoniyatlarini yanada kengaytirdi. Onlayn ta’lim platformalari, ochiq ta’lim resurslari, masofaviy seminar va treninglar rahbar va pedagoglarga vaqt va makon cheklovisiz o‘z bilimini boyitish imkonini bermoqda. Bu esa boshqaruv faoliyatining zamonaviy talablariga tez moslashish, innovatsiyalarni tezkor joriy etish va raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishga xizmat qiladi. Ayniqsa, ta’lim jarayonini raqamlashtirish sharoitida rahbarning mustaqil ravishda yangi platformalar va boshqaruv dasturlarini o‘zlashtirishi muassasa samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Mustaqil malaka oshirish kasbiy moslashuvchanlikni ham ta’minlaydi. Ta’lim tizimidagi islohotlar, yangi standartlar va o‘quv dasturlarining joriy etilishi sharoitida rahbar va pedagog tezkor ravishda o‘z faoliyatini yangilashi zarur. Mustaqil o‘rganish qobiliyati shakllangan shaxs bunday o‘zgarishlarga tayyor bo‘ladi, yangilikni qabul qilish va joriy etishda faol pozitsiyani egallaydi. Bu esa boshqaruv tizimining barqarorligini mustahkamlaydi.

Xulosa va tavsiyalar. Mazkur tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy ta’lim tizimida maktab rahbarlarining kasbiy rivojlanishini ta’minlash an’anaviy, davriy malaka oshirish modeli doirasida samarali amalga oshirilmayapti. Normativ-huquqiy hujjatlarda uzluksizlik, tizimlilik va individuallashtirish tamoyillari ustuvor yo‘nalish sifatida belgilangan bo‘lsa-da, amaliyotda rivojlanish jarayoni ko‘p hollarda formal va epizodik xarakter kasb etmoqda. Bu holat rahbarlarning professional kompetensiyalarini izchil shakllantirishga to‘sqinlik qilib, boshqaruv samaradorligining pasayishiga, innovatsion jarayonlarning sustlashishiga hamda ta’lim sifati barqaror o‘sishining cheklanishiga olib kelmoqda. Tahlillar shuni tasdiqlaydiki, uzluksiz kasbiy rivojlanish faqat tashqi o‘quv kurslari orqali emas, balki rahbarning ichki motivatsiyasi, reflektiv faoliyati va mustaqil o‘rganish jarayoni bilan uyg‘unlashgan holda samarali natija beradi.

Mustaqil ta’lim mexanizmini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining markaziy elementi sifatida joriy etish ilmiy va amaliy jihatdan asoslangan zaruratdir. Mustaqil ta’lim rahbarning individual rivojlanish trayektoriyasini shakllantirish, reflektiv monitoringni yo‘lga qo‘yish va kompetensiyaviy o‘sishni ta’minlash orqali boshqaruv faoliyatining sifat jihatdan yangi bosqichga ko‘tarilishiga xizmat qiladi. Ayniqsa, raqamli transformatsiya sharoitida mustaqil o‘rganish qobiliyati rahbarning adaptivligi, innovatsion fikrlashi va strategik qaror qabul qilish salohiyatini belgilovchi asosiy omillardan biriga aylanmoqda. Bu esa mustaqil ta’limni nafaqat individual rivojlanish vositasi, balki ta’lim muassasasining institutsional taraqqiyotini ta’minlovchi muhim mexanizm sifatida qarash zarurligini ko‘rsatadi. Tadqiqot asosida quyidagi ilmiy-amaliy tavsiyalarni ilgari surish mumkin: avvalo, maktab rahbarlarining kasbiy rivojlanishini tashkil etishda an’anaviy kurs modelidan kompetensiyaviy va uzluksiz rivojlanish modeliga bosqichma-bosqich o‘tish zarur. Bunda mustaqil ta’lim faoliyatini rasmiy tizimga integratsiya qilish, ya’ni individual rivojlanish rejalarini ishlab chiqish va ularning bajarilishini monitoring qilish mexanizmlarini joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi. Reflektiv faoliyatni qo‘llab-quvvatlovchi vositalar – kasbiy portfel, o‘z-o‘zini baholash tizimi, reflektiv kundaliklar va mentorlik mexanizmlarini keng joriy etish maqsadga muvofiqdir.

Bundan tashqari, malaka oshirish tizimida baholash mezonlarini takomillashtirib, sertifikatga yo‘naltirilgan formal yondashuvdan real kompetensiya o‘sishini aniqlovchi natijaviy baholash tizimiga o‘tish lozim. Raqamli texnologiyalar imkoniyatlaridan samarali foydalanish orqali onlayn ta’lim platformalari, ochiq ta’lim

resurslari va professional hamjamiyatlar bilan integratsiyani kuchaytirish ham muhim yo'nalish hisoblanadi. Shu bilan birga, rahbarlarning mustaqil o'rganish faoliyatini rag'batlantirish, ularning ichki motivatsiyasini kuchaytirish va o'zini rivojlantirish madaniyatini shakllantirish tizimli yondashuvni talab etadi.Umuman olganda, mustaqil ta'lim mexanizmlarini joriy etish uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini sifat jihatdan yangilash, boshqaruv samaradorligini oshirish va ta'lim sifatini barqaror rivojlantirishning muhim omili sifatida namoyon

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentyabrdagi O'RQ–637-son "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. – T.: 2020.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF–60-son "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. – T.: 2022.

3. O'zbekistonRespublikasi Prezidentining 2023-yil 26-mayda PF-79-son "Maktabgacha va maktab ta'limivazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlarito'g'risida"gi Farmoni. – T.: 2023.

4. Abduqodirov A. A. Ta'limni axborotlashtirish nazariyasi va amaliyoti. – T.: Fan, 2010.

5. Ishmuhamedov R. Ta'limda innovatsion texnologiyalar. – Toshkent: Iste'dod, 2015.

6. Israilov G'. Sakkokiy adabiy merosi o'rganilishi manbalari xususida // Farg'ona davlat universiteti ilmiy jurnali. – 2023. – №2. – B. 61.

7. Jurayev M. Ta'lim tizimida zamonaviy yondashuvlar // Tafakkur ziyosi (OAK jurnali). – 2024.

8. Masharipov J.R., Ortiqov O.A. Umumta'lim maktablarini boshqarishda ta'limni qo'llab quvvatlashning kontseptual asoslari. Ta'lim innovatsiyasi va integratsiyasi, 2016, 240-b.

9. Musurmonova O. Pedagogik kompetensiya va kasbiy rivojlanish. – T.: Fan, 2018.

10. OECD. School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013. – Paris: OECD Publishing, 2016.

11. Qurbonov Sh., Seytxalilov E. Ta'lim menejmenti. – T.: Fan, 2013.

12. Rahmonov A. Ta'lim sifatini boshqarish asoslari. – T.: Universitet, 2019.

13. Schцn, D. A. (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.

14. Tolipov O'., Usmonboyeva M. Pedagogik texnologiyalarning tatbiqiy asoslari. – T.: Fan, 2006.

15. UNESCO. Educational Leadership and Management: Developing Insights and Skills. – Paris: UNESCO, 2018

16. Xo'jayev N. Pedagogika nazariyasi va tarixi. – T.: Fan va texnologiya, 2012.

17. Yuldashev J., Usmonov S. Pedagogik texnologiya asoslari. – Toshkent: O'qituvchi, 2004.

18. Zarifova Z. M. Zamonaviy ta'lim muassasalarida pedagoglarning boshqaruv malakasini rivojlantirish yo'llari. Maktabgacha va Maktab Ta'limi Jurnali, 2024, 134-b.