MAKTAB RAHBARLARI MALAKASINI OSHIRISH NATIJALARINING BOSHQARUV FAOLIYATIGA TRANSFERINI TA’MINLASHNING TASHKILIY-PEDAGOGIK MEXANIZMLARI

Ismailov Abduvali Abdumalikovich,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti rektori,
pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori(PhD), dotsent
abduvaliismailov@gmail.com

Annotatsiya: *Mazkur maqolada maktab rahbarlari malakasini oshirish jarayonida egallagan bilim, ko‘nikma va kasbiy kompetensiyalarini bevosita boshqaruv faoliyatiga tatbiq etishning nazariy-metodologik asoslari hamda tashkiliy-pedagogik mexanizmlari yoritiladi. Malaka oshirish natijalarining amaliy faoliyatga transferini ta’minlovchi pedagogik shart-sharoitlar, kasbiy refleksiya, mentorlik, amaliy topshiriqlar, individual rivojlanish trayektoriyasi va natijalarni monitoring qilishning o‘zaro integratsiyasi tahlil qilinadi. Rahbarlarning kasbiy ta’lim natijalarini maktab boshqaruvi samaradorligiga yo‘naltirish, o‘zlashtirilgan kompetensiyalarning barqaror qo‘llanilishini ta’minlash hamda transfer natijalarini baholash mezonlarini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy yondashuvlar asoslanadi. Maqola xulosalari maktab rahbarlarining uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini takomillashtirish va malaka oshirish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.*

Kalit so‘zlar: *maktab rahbari, malaka oshirish, kasbiy rivojlanish, ta’lim transferi, boshqaruv faoliyati, tashkiliy-pedagogik mexanizmlar, kasbiy kompetensiya, pedagogik refleksiya, mentorlik, individual rivojlanish trayektoriyasi, monitoring, boshqaruv samaradorligi.*

Организационно-педагогические механизмы обеспечения трансфера результатов повышения квалификации руководителей школ в управленческую деятельность

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

Аннотация: *В статье рассматриваются теоретико-методологические основы и организационно-педагогические механизмы практического применения знаний, умений и профессиональных компетенций, приобретённых руководителями школ в процессе повышения квалификации, в управленческой деятельности. Анализируется интеграция педагогических условий, профессиональной рефлексии, наставничества, практических заданий, индивидуальной траектории профессионального развития и мониторинга результатов, обеспечивающих перенос результатов повышения квалификации в практическую деятельность. Обосновываются научно-практические подходы к повышению эффективности управления школой на основе результатов профессионального обучения руководителей, обеспечению устойчивого применения освоенных компетенций и совершенствованию критериев оценки результатов переноса. Выводы статьи направлены на совершенствование системы непрерывного профессионального развития руководителей школ и повышение эффективности повышения квалификации.*

Ключевые слова: *руководитель школы, повышение квалификации, профессиональное развитие, перенос обучения, управленческая деятельность, организационно-педагогические механизмы, профессиональная компетентность, педагогическая рефлексия, наставничество, индивидуальная траектория профессионального развития, мониторинг, эффективность управления.*

Organizational and pedagogical mechanisms for ensuring the transfer of school leaders' professional development outcomes into management practice

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 explores the theoretical, methodological, and organizational-pedagogical mechanisms for the diresct application of knowledge, skills, and professional competencies acquired by school leaders during professional development into their management practice. It analyzes the integration of pedagogical conditions, professional reflection, mentoring, practical assignments, individual professional development trajectories, and performance monitoring to foster the transfer of training outcomes into day-to-day school management. The article substantiates research-based and practical approaches to improving school management effectiveness through the application of professional learning outcomes, ensuring the sustained use of acquired competencies, and refining the criteria for assessing transfer results. The findings contribute to the improvement of the continuous professional development system for school leaders and to enhance the effectiveness of professional development programmers.*

Keywords: *school leader, In-service training, continuing professional development, learning transfer, management practice, organizational and pedagogical mechanisms, professional competence, pedagogical reflection, mentoring, individual professional development trajectory, monitoring, management effectiveness.*

Globallashuv sharoitda umumiy o'rta ta'lim tashkilotlari faoliyati samaradorligini oshirish, ta'lim sifatini ta'minlash hamda pedagogik jamoaning kasbiy salohiyatini rivojlantirish maktab rahbarlaridan strategik fikrlash, innovatsion boshqaruv yondashuvlarini qo'llash, asoslangan qarorlar qabul qilish va tashkiliy o'zgarishlarni samarali boshqarish kompetensiyalariga ega bo'lishni talab etmoqda. Mazkur talablar maktab rahbarlarining malakasini oshirish jarayonini faqat nazariy bilimlarni yangilash bilan cheklamasdan, o'zlashtirilgan bilim, ko'nikma va kasbiy kompetensiyalarning kundalik boshqaruv faoliyatida amaliy natijaga aylanishini ta'minlaydigan uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimi sifatida tashkil etish zaruratini yuzaga keltirmoqda.

O'zbekiston Respublikasida maktabgacha va maktab ta'limi tizimini modernizatsiya qilish, rahbar kadrlarning kasbiy salohiyatini oshirish hamda boshqaruv samaradorligini takomillashtirishga qaratilgan normativ-huquqiy hujjatlarda mazkur masalaga alohida e'tibor qaratilgan. Jumladan, O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi O'RQ-637-son "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni ta'lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy tamoyillari va ta'lim tizimini tashkil etishning huquqiy asoslarini belgilaydi. Ushbu qonun ta'lim tashkilotlari faoliyatini takomillashtirish, ta'lim sifati va samaradorligini ta'minlash bilan bog'liq masalalarni o'rganishda umumiy huquqiy asos bo'lib xizmat qiladi [1].

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi “Maktabgacha va maktab ta’limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-231-son qarorida rahbar, pedagog va mutaxassis kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta’minlash, malaka oshirish va qayta tayyorlashning turli shakllarini joriy etish hamda kasbiy rivojlanish natijalarining samaradorligini oshirishga qaratilgan vazifalar belgilangan. Xususan, kasbiy ehtiyojlar va malaka toifalarini hisobga olgan holda tabaqalashtirilgan ta’lim dasturlarini tashkil etish hamda malaka oshirish natijalarini xodimlar faoliyati samaradorligi bilan bog‘lash mazkur tadqiqotning dolzarbligini belgilovchi muhim omillardandir [2].

Shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrdagi “Maktabgacha va maktab ta’limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to‘g‘risida”gi 867-son qarori bilan tasdiqlangan nizomda rahbar, pedagog va mutaxassis xodimlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishni tashkil etish, malaka oshirish kurslarini amalga oshirish hamda kasbiy rivojlanish sifatini baholash va nazorat qilish tartiblari belgilangan. Mazkur hujjatda maktabgacha va maktab ta’limi tashkilotlari direktorlarining menejerlik o‘quv kurslarida tayyorgarlik ko‘rishi ham nazarda tutilgan. Bu esa rahbarlarning kasbiy rivojlanishini boshqaruv faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlari bilan uyg‘unlashtirish zarurligini ko‘rsatadi [3].

Bugungi kunda zamonaviy boshqaruv va menejerlik qobiliyatiga ega rahbar kadrlarni shakllantirish, boshqaruv tizimi samaradorligini oshirish hamda ta’lim tashkilotlari faoliyatida natijadorlikka erishish masalalari dolzarb hisoblanadi. Shuningdek, maktab rahbarlarining kasbiy tayyorgarligini rivojlantirish bilan bir qatorda, malaka oshirish jarayonida egallangan kompetensiyalarning amaliy boshqaruv natijalarida namoyon bo‘lishini ta’minlaydigan mexanizmlarni ishlab chiqishni ham taqozo etadi.

Shu nuqtayi nazardan, malaka oshirish natijalarining boshqaruv faoliyatiga transferi alohida ilmiy-pedagogik ahamiyat kasb etadi. Mazkur tadqiqot doirasida transfer tushunchasi maktab rahbarlarining kasbiy ta’lim jarayonida o‘zlashtirgan bilim, ko‘nikma va kompetensiyalarini real boshqaruv vaziyatlarida qo‘llashi, ularni muayyan tashkiliy sharoitlarga moslashtirishi hamda ushbu qo‘llash natijalarini barqaror boshqaruv amaliyotiga aylantirishi sifatida talqin etiladi. Bunda malaka oshirish kursining o‘quv natijalari bilan rahbarning kundalik faoliyati o‘rtasidagi uzviylik, ish joyidagi qo‘llab-quvvatlash muhiti, kasbiy refleksiya, mentorlik, amaliy topshiriqlar va natijalarni monitoring qilish muhim tashkiliy-pedagogik omillar hisoblanadi.

Mavjud muammoning dolzarbligi shundaki, malaka oshirish kurslarida bilim va ko‘nikmalarning o‘zlashtirilishi har doim ham ularning maktab boshqaruvi jarayonida muntazam va samarali qo‘llanilishini anglatmaydi. O‘zlashtirilgan kompetensiyalarni amaliy faoliyatga ko‘chirish uchun rahbarning kasbiy ehtiyojlarini hisobga olish, o‘rganilgan usullarni real boshqaruv vazifalarida sinab ko‘rish, faoliyat natijalarini tahlil qilish va aniqlangan kamchiliklar asosida keyingi rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash zarur. Demak, malaka oshirish samaradorligini faqat kursni tamomlash yoki yakuniy nazorat natijalari bilan emas, balki rahbarning boshqaruv faoliyatidagi sifat o‘zgarishlari va ularning ta’lim tashkiloti faoliyatiga ta’siri bilan ham baholash talab etiladi.

Mazkur maqolaning maqsadi maktab rahbarlari malakasini oshirish natijalarining boshqaruv faoliyatiga transferini ta’minlash-

ga xizmat qiluvchi tashkiliy-pedagogik mexanizmlarning mazmuni va o‘zaro aloqadorligini ilmiy jihatdan asoslash, ularni amalga oshirish shart-sharoitlari hamda samaradorligini baholash yo‘nalishlarini aniqlashdan iborat. Tadqiqot natijalari malaka oshirish jarayoni bilan maktab rahbarlarining amaliy boshqaruv faoliyati o‘rtasidagi uzviylikni kuchaytirish, uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimining amaliy natijadorligini oshirish va rahbarlik kompetensiyalarini maqsadli rivojlantirishga xizmat qilishi mumkin.

Zamonaviy pedagogik tadqiqotlarda ta’lim natijalarini amaliy faoliyatga transfer qilish kasbiy ta’lim samaradorligini belgilovchi muhim omillardan biri sifatida qaraladi. Transfer jarayoni ta’lim davomida o‘zlashtirilgan bilim, ko‘nikma, malaka va kompetensiyalarning yangi yoki real kasbiy vaziyatlarda qo‘llanilishi, muayyan faoliyat sharoitlariga moslashtirilishi hamda amaliy natijalarga aylantirilishini anglatadi. Maktab rahbarlari faoliyatida ushbu jarayon alohida ahamiyatga ega, chunki rahbarlik kompetensiyalarining samaradorligi faqat nazariy bilimlarni egallash bilan emas, balki ularni boshqaruv qarorlarini qabul qilish, pedagogik jamoa faoliyatini muvofiqlashtirish, ta’lim sifatini nazorat qilish va maktabning strategik rivojlanishini ta’minlash jarayonida qo‘llay olish bilan belgilanadi. Malaka oshirish natijalarining transferi murakkab, ko‘p omilli va bosqichma-bosqich kechadigan pedagogik jarayondir. Uning samaradorligi uchta o‘zaro bog‘liq omillar guruhiga taqaladi: birinchisi, rahbarning individual xususiyatlari, kasbiy motivatsiyasi va yangi bilimlarni o‘zlashtirishga tayyorligi; ikkinchisi, malaka oshirish dasturining mazmuni, metodlari va amaliy yo‘naltirilganligi; uchinchisi, rahbar faoliyat yuritayotgan maktabdagi tashkiliy muhit, jamoaviy qo‘llab-quvvatlash va o‘zgarishlarni amalga oshirish imkoniyatlari. Mazkur omillarning o‘zaro uyg‘unligi ta’minlanmasa, kurs davomida o‘zlashtirilgan bilimlar kundalik boshqaruv faoliyatiga to‘liq tatbiq etilmasligi mumkin.

Transferni malaka oshirishning yakuniy bosqichi sifatida emas, balki ta’limga ehtiyojni aniqlashdan boshlanib, o‘zlashtirilgan kompetensiyalarni amaliyotda qo‘llash, natijalarni tahlil qilish va keyingi kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini belgilashgacha davom etadigan yaxlit jarayon sifatida tashkil etish lozim. Bunday yondashuv malaka oshirishning mazmuni bilan maktab rahbarining kundalik vazifalari o‘rtasida uzviylikni ta’minlash imkonini beradi.

Transfer muammosining nazariy asoslarini yoritishda Donald Kirkpatrikning ta’lim dasturlari samaradorligini baholash modeli, Timoti Bolduin va Kevin Fordning ta’lim transferiga ta’sir etuvchi omillar modeli, shuningdek, kasbiy o‘rganish va refleksiv amaliyotga oid ilmiy yondashuvlar muhim metodologik ahamiyat kasb etadi. Kirkpatrik modelida ta’lim samaradorligi ishtirokchilarning munosabati, o‘zlashtirilgan bilim va ko‘nikmalar, xulq-atvordagi o‘zgarishlar hamda yakuniy natijalar orqali baholanadi. Mazkur model maktab rahbarlari malakasini oshirish natijalarini tahlil qilishda kursdan qoniqish yoki yakuniy attestatsiya natijalarinigina emas, balki rahbarning amaliy faoliyatidagi o‘zgarishlarni ham hisobga olish zarurligini ko‘rsatadi [5].

Bolduin va Ford yondashuvida esa transfer natijalariga ta’lim oluvchining xususiyatlari, o‘quv dasturining tuzilishi va ish muhiti ta’sir ko‘rsatishi asoslanadi. Ushbu yondashuvni maktab rahbarlari malakasini oshirish amaliyotiga tatbiq etish rahbarning kasbiy ehtiyojlari, kurs mazmunining real boshqaruv muammolariga mosligi hamda o‘qishdan keyingi tashkiliy qo‘llab-quvvatlashni birgalikda ko‘rib chiqishni talab etadi. Demak, transferni ta’minlash faqat malaka oshirish tashkilotining vazifasi bo‘lib qolmasdan, maktab rahbarining o‘zi,

kasbiy rivojlanishni tashkil etuvchi muassasa va rahbar faoliyat yuritayotgan ta’lim tashkiloti o‘rtasidagi hamkorlikni ham nazarda tutadi [6].

Malaka oshirish natijalarini transfer qilishning tashkiliy-pedagogik mexanizmlari

Tashkiliy-pedagogik mexanizm muayyan pedagogik maqsadga erishish uchun o‘zaro bog‘langan tashkiliy shart-sharoitlar, faoliyat shakllari, metodlar, vositalar va baholash tartiblarining yaxlit tizimi sifatida talqin qilinadi. Maktab rahbarlari malakasini oshirish natijalarini boshqaruv faoliyatiga transfer qilish mexanizmi esa kasbiy ta’lim natijalarini real boshqaruv vazifalariga yo‘naltirish, ularning amaliy qo‘llanilishini qo‘llab-quvvatlash va erishilgan natijalarni baholashga xizmat qiluvchi tarkibiy qismlar majmuasidir. Mazkur mexanizmni ishlab chiqishda quyidagi asosiy tamoyillarga tayanish maqsadga muvofiq (1-rasm):



1-rasm. Malaka oshirish natijalarini transfer qilishning tashkiliy-pedagogik tamoyillari

Kasbiy ehtiyojlarga muvofiqlik tamoyili. Malaka oshirish mazmuni rahbarning lavozim vazifalari, boshqaruv tajribasi, maktab faoliyatidagi mavjud muammolar va individual kasbiy rivojlanish ehtiyojlariga mos kelishi lozim. Bu tamoyil o‘quv mazmunining amaliy ahamiyatini oshiradi.

Amaliyotga yo‘naltirilganlik tamoyili. Ta’lim jarayonida nazariy bilimlarni real boshqaruv vaziyatlari, keyslar, loyihalar, muammoli topshiriqlar va amaliy tahlil bilan uyg‘unlashtirish talab etiladi. Bunda rahbar egallagan bilimlarini faqat qayta bayon etmasdan, muayyan boshqaruv muammosini hal qilishda qo‘llashi zarur.

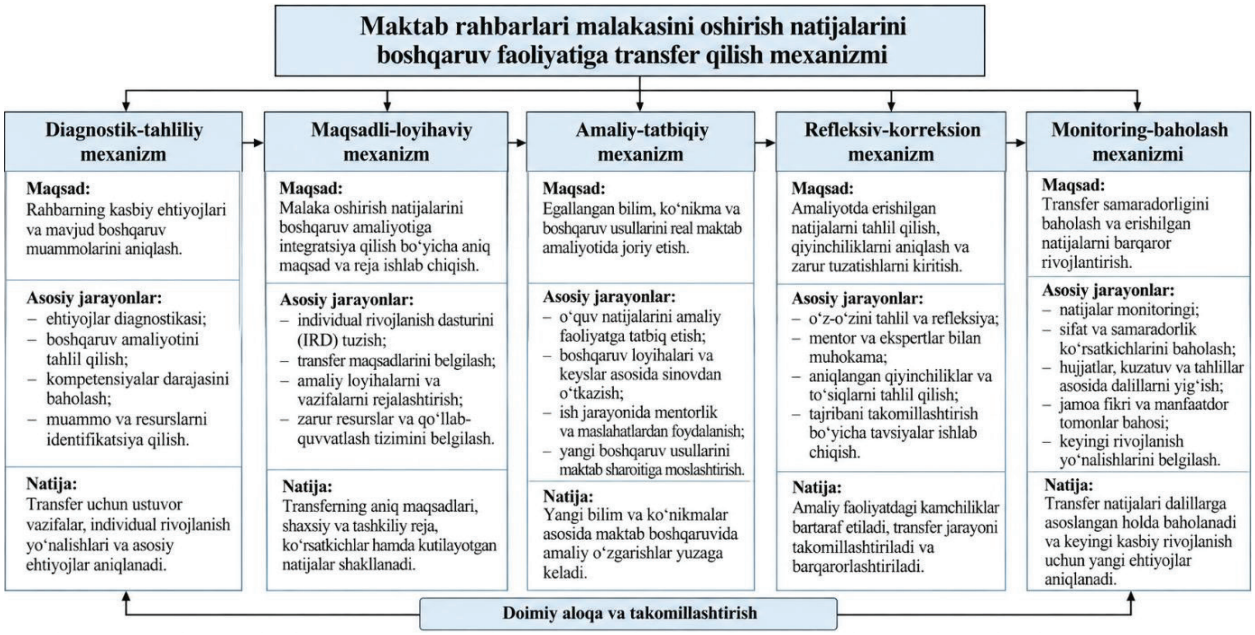
Uzluksizlik va izchillik tamoyili. Transfer kurs yakunlanganidan keyin to‘xtab qolmasligi, balki keyingi amaliy faoliyat, muntazam maslahat, mentorlik, refleksiya va monitoring bilan davom ettirilishi kerak.

Hamkorlik va tashkiliy qo‘llab-quvvatlash tamoyili. Rahbarning yangi boshqaruv usullarini joriy etishi pedagogik jamoa, yuqori turuvchi boshqaruv organlari, kasbiy rivojlanish muassasalari va mentorlar bilan hamkorlikda amalga oshirilishi lozim.

Natijadorlik va dalillarga asoslangan baholash tamoyili. Transferning samaradorligi faqat rahbarning o‘z-o‘zini baholashi bilan cheklanmay, faoliyat natijalari, kuzatuv ma’lumotlari, hujjatlar tahlili, jamoa fikri va tegishli ko‘rsatkichlar orqali aniqlanishi maqsadga muvofiq.

Ushbu tamoyillardan kelib chiqib, maktab rahbarlari malakasini oshirish natijalarini boshqaruv faoliyatiga transfer qilish mexanizmini beshta o‘zaro bog‘langan tarkibiy qism: diagnostik-tahliliy, maqsadli-loyihaviy, amaliy-tatbiqiy, refleksiv-korreksion hamda monitoring-baholash mexanizmlari orqali tavsiflash mumkin (2-rasm).

Diagnostik-tahliliy mexanizm rahbarning mavjud boshqaruv kompetensiyalari, kasbiy ehtiyojlari, muammoli vaziyatlarni hal etish tajribasi va rivojlanish imkoniyatlarini aniqlashga



2-rasm. Maktab rahbarlari malakasini oshirish natijalarini boshqaruv faoliyatiga transfer qilish mexanizmi

qaratiladi. Ushbu bosqichda o'zini-o'zi baholash, suhbat, so'rovnoma, boshqaruv hujjatlarini tahlil qilish, maktab faoliyati ko'rsatkichlarini o'rganish va kasbiy ehtiyojlarni diagnostika qilish usullaridan foydalanish mumkin. Diagnostika natijasida rahbarning qaysi kompetensiyalarini rivojlantirish, qanday boshqaruv muammolarini hal qilish malaka oshirish natijalarini qaysi faoliyat yo'nalishlarida qo'llash zarurligi belgilanadi. Mazkur mexanizmning muhim vazifasi rahbarning umumiy kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini aniq va o'lchanadigan amaliy vazifalarga aylantirishdan iborat. Masalan, maktabda pedagogik jamoa faoliyatini rejalashtirish, o'quvchilar o'zlashtirishidagi muammolarni tahlil qilish yoki pedagoglar o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish bilan bog'liq kamchiliklar aniqlansa, ular malaka oshirish davomida o'zlashtiriladigan bilim va ko'nikmalarni amaliyotga tatbiq etish uchun boshlang'ich nuqta vazifasini bajaradi.

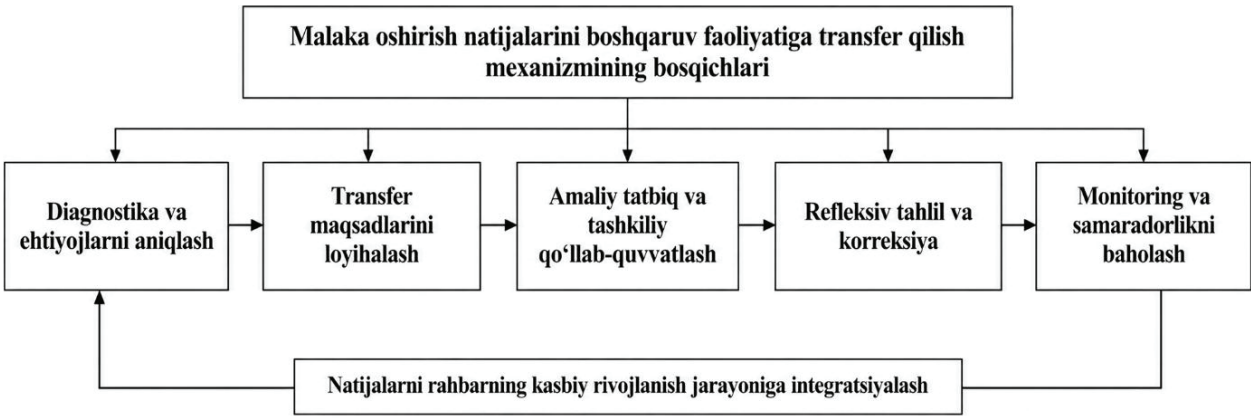
Maqsadli-loyihaviy mexanizm diagnostika natijalariga tayangan malaka oshirishda egallangan kompetensiyalarni amaliy faoliyatga ko'chirish rejasini ishlab chiqishni nazarda tutadi. Ushbu reja rahbarning kasbiy ehtiyojlari, maktabning rivojlanish ustuvorliklari, mavjud resurslar va kutilayotgan natijalar bilan bog'lanishi kerak. Rejada transfer qilinadigan kompetensiya, uni qo'llash sohasi, amalga oshiriladigan chora-tadbirlar, muddatlar, mas'ul shaxslar va natijalarni baholash mezonlari aniq belgilanadi. Masalan, strategik rejalashtirish bo'yicha bilimlarni o'zlashtirgan rahbar maktabning rivojlanish rejasini qayta ko'rib chiqishi, muhim ustuvorliklarni aniqlashi, maqsadli ko'rsatkichlarni belgilashi va ularning bajarilishini kuzatish tartibini ishlab chiqishi mumkin. Malaka oshirishda o'zlashtirilgan bilim amaliy boshqaruv vazifasi bilan bog'lanadi, uning qo'llanilishi esa oldindan belgilangan mezonlar asosida baholanadi [9].

Amaliy-tatbiqiy mexanizm transfer jarayonining markaziy tarkibiy qismi bo'lib, o'zlashtirilgan kompetensiyalarning bevosita boshqaruv faoliyatida qo'llanilishini ta'minlaydi. Ushbu mexanizm doirasida rahbarning individual amaliy loyihasi, boshqaruv keyslarini yechish, Pedagogik jamoa bilan muammoli vaziyatlarni tahlil qilish, yangi boshqaruv

usullarini sinovdan o‘tkazish, Pedagogik va kasbiy tajriba almashish shakllaridan foydalanish mumkin. Amaliy tatbiq jarayonida rahbar malaka oshirish kursida o‘zlashtirgan usullarini maktabning real sharoitiga moslashtiradi. Bunda barcha muassasalarga bir xil boshqaruv yechimini qo‘llash emas, balki o‘zlashtirilgan kompetensiyalarning umumiy mazmunini saqlagan holda ularni muayyan jamoa, resurslar va mavjud muammolarga moslashtirish muhimdir. Masalan, pedagoglar faoliyatini baholash va rivojlantirish bo‘yicha yangi yondashuvni qo‘llayotgan rahbar avval kichik miqyosda tajriba o‘tkazishi, pedagoglar fikrini o‘rganishi va olingan natijalarga qarab amaliyotni takomillashtirishi mumkin.

Refleksiv-korreksion mexanizm rahbarning amaliy faoliyat davomida erishgan natijalarini tahlil qilishi, yuzaga kelgan qiyinchiliklarning sabablarini aniqlashi va boshqaruv faoliyatiga tegishli tuzatishlar kiritishini ta’minlaydi. Refleksiya jarayonida rahbar quyidagi savollar asosida o‘z faoliyatini tahlil qilishi mumkin: O‘zlashtirilgan kompetensiya qanday vazifani hal etishga yordam berdi? Kutilgan natijaga qay darajada erishildi? Qaysi omillar muvaffaqiyatga yoki qiyinchiliklarga sabab bo‘ldi?

Mazkur mexanizmning samaradorligi rahbarning xatolarni faqat kamchilik sifatida emas, balki kasbiy o‘rganish va boshqaruv yechimlarini takomillashtirish uchun axborot manbai sifatida qabul qilishiga ham bog‘liq. Refleksiv tahlil natijasida amaliy harakatlar qayta ko‘rib chiqiladi, individual rivojlanish rejasiga tuzatishlar kiritiladi va zarur hollarda qo‘shimcha maslahat yoki kasbiy yordam belgilanadi. Monitoring-baholash mexanizmi transfer jarayonining borishi va yakuniy natijalarini aniqlash, ularning samaradorligini dalillar asosida baholash hamda uning kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini belgilashga xizmat qiladi. Monitoring kurs yakunida bir martalik baholash bilan cheklanmasdan, malaka oshirishdan oldingi holat, amaliy tatbiq davri va undan keyingi natijalarni o‘zaro taqqoslashga asoslanishi lozim. Baholashda rahbarning o‘zlashtirgan bilimlarini real vaziyatlarda qo‘llay olishi, boshqaruv qarorlarining asoslanganligi, muammolarni hal etish usullarining takomillashishi, pedagogik jamoa bilan hamkorlik darajasi va belgilangan vazifalar bajarilishidagi o‘zgarishlar hisobga olinishi mumkin. Bunda muayyan natijalarni faqat malaka oshirish ta’siri bilan izohlashdan ehtiyot bo‘lish kerak, chunki maktab faoliyatidagi o‘zgarishlarga moliyaviy, tashkiliy, kadrlar va boshqa tashqi omillar ham ta’sir ko‘rsatadi [7,8].



3-rasm. Transfer jarayonini tashkil etish bosqichlari va uni kasbiy rivojlanishga integratsiyalash

Transfer jarayonini tashkil etish bosqichlari va baholash mezonlari

Yuqorida tavsiflangan mexanizmlarni yagona tizimga birlashtirish uchun transfer jarayonini izchil bosqichlar asosida tashkil etish maqsadga muvofiq. Ushbu bosqichlar diagnostika, loyihalash, amaliy tatbiq, refleksiya va korreksiya, monitoring hamda natijalarni uning kasbiy rivojlanishga integratsiyalashdan iborat (3-rasm).

Diagnostika va ehtiyojlarni aniqlash. Unda rahbarning boshlang'ich kompetensiyalari, mavjud boshqaruv muammolari va kasbiy rivojlanish ehtiyojlari aniqlanadi. Diagnostika transfer natijalarini keyinchalik taqqoslash uchun boshlang'ich mezonlarni belgilash imkonini beradi.

Transfer maqsadlarini loyihalash. Ushbu bosqichda malaka oshirishda o'zlashtirilgan bilim va ko'nikmalarni qo'llashga doir aniq vazifalar, kutilayotgan natijalar, muddatlar va baholash mezonlari belgilanadi. Maqsadlar umumiy ifodalar bilan cheklanmay, amalda kuzatish yoki hujjatlar orqali tekshirish mumkin bo'lgan ko'rsatkichlar bilan ifodalanishi lozim.

Amaliy tatbiq va tashkiliy qo'llab-quvvatlash. Rahbar ishlab chiqilgan reja asosida yangi kompetensiyalarini boshqaruv faoliyatida qo'llaydi. Mazkur jarayonda mentorlik, kasbiy maslahat, jamoaviy muhokama va tajriba almashish muhim o'rin tutadi. Tashkiliy qo'llab-quvvatlash rahbarning yangi usullarni sinab ko'rishi va yuzaga kelgan qiyinchiliklarni bartaraf etishi uchun zarur sharoit yaratadi.

Refleksiv tahlil va korreksiya. Rahbar amaliy faoliyat natijalarini dastlabki maqsadlar bilan taqqoslaydi, muvaffaqiyatli yechimlar va muammoli jihatlarni aniqlaydi. Olingan ma'lumotlar asosida amalga oshirilayotgan harakatlarga tuzatishlar kiritiladi.

Monitoring va samaradorlikni baholash. Transfer natijalari belgilangan mezonlar bo'yicha baholanadi, amaliyotda qo'llangan kompetensiyalarning barqarorligi aniqlanadi va keyingi rivojlanish ehtiyojlari belgilanadi. Ushbu bosqich natijalari keyingi malaka oshirish dasturlarining mazmunini takomillashtirish uchun ham foydalanilishi mumkin.

Transfer samaradorligini baholashda quyidagi mezonlar tizimidan foydalanish taklif etiladi:

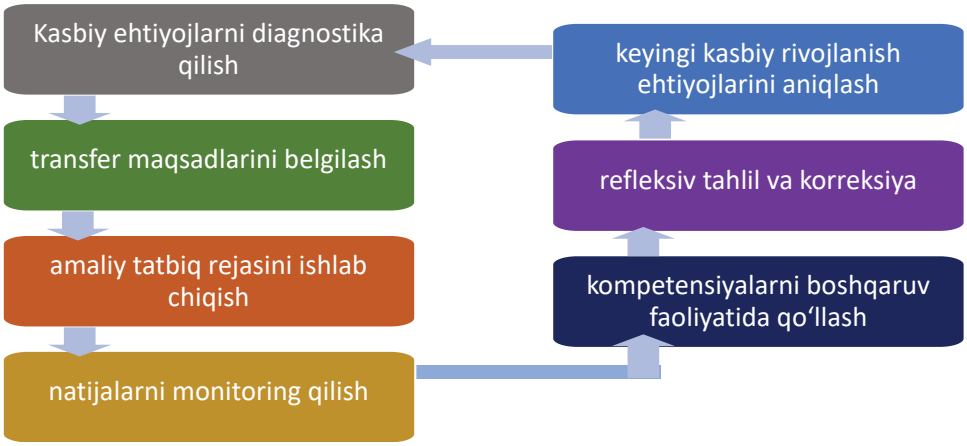
- motivatsion-mezon – rahbarning kasbiy rivojlanishga qiziqishi, yangi bilimlarni qo'llashga tayyorligi va boshqaruv amaliyotini takomillashtirishga intilishi;
- kognitiv-mezon – boshqaruvga oid bilimlarni o'zlashtirishi, ularning mazmunini tushunishi va muayyan vaziyatlarda tegishli bilimlarni tanlay olishi;
- faoliyatli-mezon – o'zlashtirilgan kompetensiyalarni boshqaruv vazifalarini bajarishda qo'llashi, asoslangan qarorlar qabul qilishi va amaliy muammolarni hal etishi;
- refleksiv-mezon – o'z faoliyati natijalarini tahlil qilishi, xatolar sabablarini aniqlashi va zarur tuzatishlar kiritishi;
- natijaviy-mezon – belgilangan boshqaruv vazifalarining bajarilishi, amaliyotda yangi usullarning qo'llanishi va erishilgan o'zgarishlarning barqarorligi.

Mazkur mezonlarni baholash uchun o'zini-o'zi baholash, ekspert kuzatuvi, suhbat, boshqaruv hujjatlari tahlili, amaliy topshiriqlar natijalari va tegishli faoliyat ko'rsatkichlarini taqqoslash usullarini uyg'unlashtirish mumkin. Bunda baholash vositalari transfer qilinayotgan kompetensiyaga mos tanlanishi, ko'rsatkichlar esa oldindan belgilanishi zarur.

Maktab rahbarlari malakasini oshirish natijalarining transferi alohida mexanizmlarning mustaqil ishlashi bilan emas, balki ularning o'zaro uzviyligi bilan samarali tashkil etiladi. Diagnostik-tahliliy mexanizm transfer uchun zarur ehtiyoj va muammolarni aniqlasa, maqsadli-loyihaviy mexanizm ularni aniq vazifalarga aylantiradi. Amaliy-tatbiqiy mexanizm

o‘zlashtirilgan kompetensiyalarni boshqaruv faoliyatiga ko‘chiradi, refleksiv-korreksion mexanizm esa ushbu faoliyatni tahlil qilish va takomillashtirishni ta’minlaydi. Monitoring-baholash mexanizmi natijalarni dalillar asosida aniqlab, keyingi kasbiy rivojlanish uchun qayta aloqa hosil qiladi.

Shu asosda transfer jarayonining quyidagi funksional ketma-ketligini taklif etish mumkin:



Mazkur ketma-ketlik chiziqli va bir martalik jarayon sifatida emas, balki qayta aloqa asosida takrorlanib boradigan rivojlanuvchi tizim sifatida qaralishi lozim. Monitoring natijalari yangi ehtiyojlarni yuzaga chiqarishi, refleksiya esa dastlabki maqsadlarni qayta ko‘rib chiqishni talab qilishi mumkin. Shu sababli transfer mexanizmining muhim xususiyati uning moslashuvchanligi va olingan natijalarga ko‘ra takomillashib borishidir.

Mexanizmlarning amaliy samaradorligini ta’minlashda malaka oshirish tashkiloti va maktab rahbari faoliyati o‘rtasidagi hamkorlik alohida ahamiyatga ega. Malaka oshirish tashkiloti amaliy topshiriqlar, metodik tavsiyalar, mentorlik va monitoring vositalarini ishlab chiqishi mumkin. Maktab rahbari esa o‘zlashtirilgan kompetensiyalarni qo‘llash, amaliy natijalarni hujjatlashtirish, jamoa bilan muhokama qilish va refleksiv tahlilni tashkil etish uchun mas’ul bo‘ladi. Maktab jamoasi ham yangi boshqaruv yondashuvlarini sinovdan o‘tkazish, qayta aloqa berish va zarur tashkiliy o‘zgarishlarni qo‘llab-quvvatlash orqali jarayonda ishtirok etadi. Maktab rahbarlari malakasini oshirish natijalarining boshqaruv faoliyatiga transferini ta’minlash o‘quv jarayoni va real kasbiy faoliyat o‘rtasidagi uzviylikni kuchaytirishga qaratilgan tizimli pedagogik vazifadir. Uning samarali tashkil etilishi rahbarning individual kasbiy ehtiyojlarini hisobga olish, amaliyotga yo‘naltirilgan ta’lim mazmunini shakllantirish, tashkiliy qo‘llab-quvvatlashni ta’minlash, refleksiv tahlilni yo‘lga qo‘yish va natijalarni ishonchli mezonlar asosida baholashni talab etadi.

Maktab rahbarlari malakasini oshirish natijalarini boshqaruv faoliyatiga transfer qilish muammosining nazariy tahlili mazkur jarayonni faqat bilim va ko‘nikmalarni o‘zlashtirish bilan izohlash yetarli emasligini ko‘rsatadi. Transferning to‘laqonli amalga oshishi o‘zlashtirilgan kompetensiyalarni real kasbiy vaziyatlarda qo‘llash, ularni muayyan tashkiliy sharoitlarga moslashtirish va vaqt davomida barqaror saqlash bilan belgilanadi. Shu sababli malaka oshirish samaradorligini baholashda ta’lim jarayonining o‘zida erishilgan natijalar bilan bir qatorda, rahbarning keyingi boshqaruv faoliyatida yuz beradigan o‘zgarishlarni ham hisobga olish zarur.

Baldwin va Ford tomonidan ishlab chiqilgan transfer modeli ta’lim oluvchining xususiyatlari, o‘quv dasturining tashkil etilishi va ish muhiti o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni asoslay-

di. Mazkur yondashuv maktab rahbarlarining kasbiy rivojlanishi uchun ham metodologik ahamiyatga ega. Xususan, rahbarning yangi bilimlarni qo'llashga tayyorligi, malaka oshirish mazmunining amaliy vazifalarga muvofiqligi va maktabdagi tashkiliy qo'llab-quvvatlash transfer natijalariga ta'sir ko'rsatuvchi omillar sifatida qaralishi mumkin. Biroq ushbu modelning umumiy qoidalarini maktab boshqaruviga tatbiq etishda ta'lim tashkilotining o'ziga xos xususiyatlari, rahbarlik vakolatlari va mavjud resurslarni ham hisobga olish lozim [5].

Tahlil asosida taklif etilgan tashkiliy-pedagogik mexanizmlarning o'zaro integratsiyasi transfer jarayonini boshqarishning izchil tizimini shakllantiradi. Diagnostik-tahliliy mexanizm rahbarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlashga, maqsadli-loyihaviy mexanizm transfer vazifalarini belgilashga, amaliy-tatbiqiy mexanizm o'zlashtirilgan kompetensiyalarni boshqaruv faoliyatida qo'llashga, refleksiv-korreksion mexanizm faoliyat natijalarini tahlil qilishga, monitoring-baholash mexanizmi esa erishilgan o'zgarishlarni aniqlash va keyingi rivojlanish ehtiyojlarini belgilashga xizmat qiladi.

Ushbu mexanizmlarning asosiy afzalligi malaka oshirish jarayonini rahbarning real kasbiy vazifalari bilan uzviy bog'lash imkonini beradi Masalan, strategik rejalashtirish bo'yicha o'zlashtirilgan kompetensiyalar maktabning rivojlanish rejasini takomillashtirishda, pedagogik jamoani boshqarish bo'yicha bilimlar hamkorlik muhitini rivojlantirishda, monitoringga oid ko'nikmalar esa boshqaruv qarorlarini tegishli ma'lumotlar asosida qabul qilishda qo'llanilishi mumkin. Bunday holatlarda transfer natijasi o'zlashtirilgan bilimning mavjudligi bilan emas, balki uning amaliy vazifani hal etishdagi funksional ahamiyati bilan belgilanadi.

Muhokama natijalari transfer samaradorligini baholashda bir nechta dalil manbalaridan foydalanish zarurligini ham ko'rsatadi. Rahbarning o'zini-o'zi baholashi uning kasbiy ishonchi va o'zgarishlarga tayyorligi haqida ma'lumot bersa, boshqaruv hujjatlari tahlili, amaliy faoliyatni kuzatish va pedagogik jamoa fikri kompetensiyalarning real qo'llanilishini aniqlash imkonini beradi. Ushbu manbalarni o'zaro taqqoslash baholashning ishonchliligini oshiradi va transfer natijalarini faqat subyektiv fikrlar asosida talqin qilish xavfini kamaytiradi.

Shu bilan birga, taklif etilgan mexanizmlarning samaradorligi hozircha nazariy-metodologik tahlil asosida asoslangan konseptual yondashuv sifatida qaralishi lozim. Ularning amaliy samaradorligi to'g'risida qat'iy xulosa chiqarish uchun maktab rahbarlari ishtirokida empirik tadqiqot o'tkazish, baholash mezonlarini amaliyotda sinash va olingan ma'lumotlarni tahlil qilish talab etiladi. Bu esa keyingi tadqiqotlarda transferning boshlang'ich va yakuniy ko'rsatkichlarini taqqoslash, tashkiliy qo'llab-quvvatlash omillarining ta'sirini aniqlash hamda taklif etilgan mexanizmlarni takomillashtirish uchun metodologik asos yaratadi.

Maktab rahbarlari malakasini oshirish natijalarining boshqaruv faoliyatiga transferini ta'minlash uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimining amaliy samaradorligini belgilovchi muhim pedagogik muammolardan biridir. Nazariy tahlil asosida transferni o'zlashtirilgan bilim, ko'nikma va kompetensiyalarni real boshqaruv vaziyatlariga ko'chirish, ularni amaliy faoliyatda mustahkamlash va erishilgan natijalarni baholashni qamrab oluvchi yaxlit jarayon sifatida tashkil etish zarurligi asoslandi. Tadqiqot doirasida transfer jarayonini ta'minlashga qaratilgan diagnostik-tahliliy, maqsadli-loyihaviy, amaliy-tatbiqiy, refleksiv-korreksion va monitoring-baholash mexanizmlarining mazmuni hamda funksional vazifalari tavsiflandi. Ushbu mexanizmlarning o'zaro uyg'unligi malaka oshirish natijalarini rahbarning individual kasbiy ehtiyojlari, maktabning rivojlanish maqsadlari va boshqaruv faoliyatining amaliy vazifalari bilan bog'lash imkonini beradi.

Transfer samaradorligini oshirish uchun quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

malaka oshirish dasturlarini shakllantirishda maktab rahbarlarining kasbiy ehtiyojlarini diagnostika qilish va aniqlangan ehtiyojlarni o‘quv mazmuni bilan bog‘lash zarur;

malaka oshirish jarayonida egallangan kompetensiyalarni real boshqaruv vazifalariga tatbiq etishga qaratilgan individual amaliy loyihalar, muammoli keyslar va kasbiy topshiriqlardan foydalanish maqsadga muvofiq;

kursdan keyingi davrda mentorlik, kasbiy maslahat, tajriba almashish va refleksiv muhokamalarni tashkil etish orqali rahbarlarning yangi bilim va ko‘nikmalarni amaliyotda qo‘llashi uchun tashkiliy-pedagogik sharoitlar yaratish lozim;

transfer natijalarini baholashda rahbarning o‘zini o‘zi baholashi bilan bir qatorda, boshqaruv faoliyatini kuzatish, hujjatlar tahlili, pedagogik jamoa fikri va oldindan belgilangan natijaviy ko‘rsatkichlardan kompleks foydalanish tavsiya etiladi;

monitoring natijalarini keyingi kasbiy rivojlanish dasturlarini individuallashtirish, aniqlangan qiyinchiliklarni bartaraf etish va malaka oshirish mazmunini takomillashtirish uchun qayta aloqa vositasi sifatida qo‘llash zarur.

Maktab rahbarlari malakasini oshirish natijalarining boshqaruv faoliyatiga transferini ta’minlash ta’lim jarayoni, amaliy faoliyat va natijalarni baholash o‘rtasidagi uzviylikni kuchaytirishga xizmat qiladi. Taklif etilgan tashkiliy-pedagogik mexanizmlar rahbarlarning kasbiy rivojlanishini amaliy boshqaruv vazifalari bilan bog‘lash uchun konseptual asos yaratadi. Ularning samaradorligini empirik tekshirish va amaliyotga joriy etish maktab boshqaruvini takomillashtirish hamda uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimining natijadorligini oshirishga qaratilgan keyingi tadqiqotlarning muhim yo‘nalishi hisoblanadi.

Maktab rahbarlari malakasini oshirish natijalarining boshqaruv faoliyatiga transferini ta’minlash uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimining amaliy samaradorligini belgilovchi muhim pedagogik va tashkiliy omillardan biridir. Malaka oshirish jarayonida o‘zlashtirilgan nazariy bilimlar, zamonaviy boshqaruv yondashuvlari va amaliy ko‘nikmalar rahbarning kundalik faoliyatida qo‘llanilgan, muayyan boshqaruv vazifalarini hal etishga xizmat qilgan hamda ta’lim tashkiloti faoliyatida ijobiy o‘zgarishlarni yuzaga keltirgan taqdirdagina kasbiy rivojlanishning kutilgan natijasiga erishish mumkin. Shu sababli malaka oshirish samaradorligini faqat o‘quv kursining yakuniy bahosi, sertifikat yoki tinglovchining nazariy bilimlari bilan cheklab baholash yetarli emas. Bunda o‘zlashtirilgan kompetensiyalarning real boshqaruv vaziyatlariga ko‘chirilishi, amaliyotda barqaror qo‘llanishi va maktab faoliyati natijalariga ta’siri ham hisobga olinishi lozim.

Tadqiqot doirasidagi nazariy tahlillar shuni ko‘rsatadiki, malaka oshirish natijalarining boshqaruv faoliyatiga transferi o‘z-o‘zidan sodir bo‘ladigan jarayon emas. Uning samaradorligi maktab rahbarining individual kasbiy ehtiyojlari, o‘quv dasturining amaliy yo‘naltirilganligi, egallangan bilimlarni qo‘llash imkoniyatlari, jamoa va yuqori turuvchi boshqaruv tuzilmalari tomonidan ko‘rsatiladigan institutsional ko‘mak, shuningdek, natijalarni muntazam tahlil qilish mexanizmlariga bog‘liq. Demak, transferni ta’minlashda faqat malaka oshirish kursining mazmunini takomillashtirish bilan cheklanib qolmasdan, kursdan oldingi tayyorgarlik, o‘qish jarayoni, kursdan keyingi amaliy faoliyat va natijalarni baholash bosqichlarini o‘zaro uzviy bog‘lash zarur.

Maqolada malaka oshirish natijalarining boshqaruv faoliyatiga transferini ta’minlashga xizmat qiluvchi beshta o‘zaro bog‘liq tashkiliy-pedagogik mexanizmni qo‘llash taklif etildi. Tahlil natijalari transfer jarayonini samarali tashkil etishda kursdan keyingi kasbiy-pedagogik qo‘llab-quvvatlash alohida ahamiyatga

ega ekanini asoslaydi. Chunki malaka oshirish davomida shakllangan yangi yondashuvlarni maktab sharoitida qo'llash jarayonida vaqt, resurslar, jamoaning munosabati, mavjud boshqaruv tartiblari va tashkiliy cheklovlar bilan bog'liq qiyinchiliklar yuzaga kelishi mumkin. Shu bois rahbarni faqat o'quv kursi bilan ta'minlash emas, balki undan keyingi davrda metodik maslahat, mentorlik, tajriba almashish, kasbiy hamkorlik va refleksiv muhokamalar orqali qo'llab-quvvatlash ham zarur. Bunday yondashuv o'rganilgan bilimlarning amaliyotda qo'llanmay qolishi xavfini kamaytirishga va yangi boshqaruv usullarining barqaror shakllanishiga ko'maklashishi mumkin.

Transfer samaradorligini aniqlashda baholashning ko'p mezonli yondashuviga tayanish lozim. Xususan, rahbarning yangi bilimlarni qo'llashga tayyorligi va motivatsiyasi, boshqaruv vaziyatlarini tahlil qilish qobiliyati, amaliy faoliyatidagi o'zgarishlar, refleksiv tahlil ko'nikmalari hamda maktab faoliyatiga oid natijalar birgalikda o'rganilishi kerak. Bunda xodimlar bilan ishlash sifati, jamoada hamkorlikning rivojlanishi, qarorlar qabul qilishning asoslanganligi, ichki nazorat va tahlilning takomillashuvi kabi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin. Shu bilan birga, maktabdagi barcha ijobiy yoki salbiy o'zgarishlarni faqat malaka oshirish natijasi bilan izohlash to'g'ri emas. Natijalarni talqin qilishda boshlang'ich holat, tashqi sharoitlar, mavjud resurslar va boshqa ta'sir etuvchi omillar ham hisobga olinishi zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi O'RQ-637-son "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-231-son qarori – LexUZ manbasi.

3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrdagi "Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida" 867-son qarori – LexUZ manbasi.

4. Baldwin T.T., Ford J.K. Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research // Personnel Psychology. – 1988. – Vol. 41, No. 1. – P. 63–105. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x.

5. Blume B.D., Ford J.K., Baldwin T. T., Huang J. L. Transfer of Training: A Meta-Analytic Review // Journal of Management. – 2010. – Vol. 36, No. 4. – P. 1065–1105. https://doi.org/10.1177/0149206309352880.

6. Daminova Sh.K. Kompetensiyaviy yondashuv asosida mustaqil ta'lim samaradorligini baholashning integratsiyalashgan modeli. "Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar" nomli ilmiy-nazariy va o'quv-uslubiy jurnal. – T.: – 2026, 7-son, B-103-121.

7. Ismailov A.A. Raqamli ta'lim muhitida maktab direktorlari faoliyatini raqamli transformatsiya asosida takomillashtirish va boshqaruv samaradorligini oshirish. "Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar" nomli ilmiy-nazariy va o'quv-uslubiy jurnal. – T.: – 2026, 7-son, B-5-13.

8. Ismailov A.A. Ta'limda uzluksiz kasbiy rivojlantirishning dolzarb muammolari va innovatsion yechimlari "Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar" nomli ilmiy-nazariy va o'quv-uslubiy jurnal. – T.: – 2026, 7-son, B-27-38.

9. Kirkpatrick Partners. The Kirkpatrick Model. – Ta'lim natijalarini individual o'zlashtirishdan tashkilot darajasidagi natijalargacha baholashga doir metodologik manba. https://www.kirkpatrickpartners.com/the-Kirkpatrick-model/