RAHBAR KADRLARNING KASBIY EHTIYOJLARI, RAQAMLI KOMPETENTLIGI VA MALAKA OSHIRISH NATIJADORLIGINI BAHOLASH BO‘YICHA MONITORING NATIJALARI

Otamurodov G‘olibjon Ro‘zimurodovich,
Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti
Doktorantura bo‘limi boshlig‘i, pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD),
dotsent foniy_02_03@mail.ru
ORCID.ORG: 0000-0003-3488-2825

Annotatsiya: *Maqolada ta’lim muassasalari rahbar kadrlarining kasbiy ehtiyojlari, raqamli kompetentligi va malaka oshirish natijadorligini baholash bo‘yicha monitoringning tashkiliy-metodik asoslari hamda uning birinchi -diagnostik bosqichi natijalari bayon etilgan. Uch blokdan iborat monitoring modeli ishlab chiqilib, har bir blok uchun ko‘rsatkichlar tizimi, baholash vositalari va ma’lumot manbalari belgilangan. Malaka oshirish tizimida faoliyat yuritayotgan elektron platformalar – “Uzluksiz kasbiy ta’lim” platformasi, ERP.MAKTAB.UZ, eMaktab.uz va “Pedagog” platformasi – monitoring uchun zarur ma’lumotlarni qanday hajmda ta’minlay olishi jihatidan tahlil qilingan. Rahbarning raqamli kompetentligini baholashning olti darajali shkalasi hamda malaka oshirish natijadorligini baholashning to‘rt darajali modeli asoslangan. Diagnostik bosqich natijalari mavjud raqamli muhit monitoringning birinchi va ikkinchi darajasini qisman, uchinchi va to‘rtinchi darajasini esa amalda ta’minlamasligini ko‘rsatdi; shu asosda monitoring tizimini takomillashtirish bo‘yicha takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *rahbar kadrlar, kasbiy ehtiyoj, raqamli kompetentlik, malaka oshirish, natijadorlik, monitoring, baholash mezonlari, elektron platforma, individual rivojlanish trayektoriyasi, ta’lim menejmenti.*

Результаты мониторинга профессиональных потребностей, цифровой компетентности руководящих кадров и оценки результативности повышения квалификации

Отамуродов Голибжон Рузимуродович,
доктор философии (PhD) по педагогическим наукам, доцент, начальник отдела докторантуры Национального института педагогического мастерства имени Абдуллы Авлони

Аннотация: *В статье изложены организационно-методические основы мониторинга профессиональных потребностей, цифровой компетентности руководящих кадров образовательных учреждений и результативности повышения квалификации, а также результаты его первого – диагностического – этапа. Разработана трехблочная модель мониторинга, для каждого блока определены система показателей, инструменты оценки и источники данных. Проанализированы электронные платформы системы повышения квалификации – платформа “Непрерывное профессиональное образование”, ERP.MAKTAB.UZ, eMaktab.uz и платформа “Педагог” – с точки зрения их способности обеспечивать данные, необходимые*

для мониторинга. Обоснованы шестиуровневая шкала оценки цифровой компетентности руководителя и четырехуровневая модель оценки результативности повышения квалификации. Результаты диагностического этапа показали, что существующая цифровая среда частично обеспечивает первый и второй уровни мониторинга и практически не обеспечивает третий и четвертый; на этой основе разработаны предложения по совершенствованию системы мониторинга.

Ключевые слова: *руководящие кадры, профессиональные потребности, цифровая компетентность, повышение квалификации, результативность, мониторинг, критерии оценки, электронная платформа, индивидуальная траектория развития, образовательный менеджмент.*

Monitoring educational leaders: professional needs, digital competence and effectiveness of in-service training

Otamurodov Golibjon Ruzimurodovich,
Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Doctoral Studies Department, National Institute of Pedagogical Mastery named after Abdulla Avloni

Abstract: *The article outlines the organisational and methodological foundations for monitoring the professional needs, digital competence and in-service training effectiveness of school leaders, as well as the results of its initial diagnostic phase. A three-block monitoring model has been developed and defined a system of indicators, assessment tools and data sources for each block. The study analyzed the electronic platforms of the in-service training system, such as the "Continuous Professional Education", ERP.MAKTAB.UZ, eMaktab.uz and the "Pedagog" platforms in terms of their capacity to supply the data required for monitoring. A six-level scale for assessing a leader's digital competence and a four-level model for evaluating training effectiveness have been substantiated. The results of diagnostic phase shows that the existing digital environment partially supports the first and second levels of evaluation and fails to support the third and fourth levels. According to this the study proposes recommendations for improving the monitoring system.*

Keywords: *educational leaders, professional needs, digital competence, in-service training, effectiveness, monitoring, assessment criteria, electronic platform, personal development trajectory, education management.*

Malaka oshirish tizimining samaradorligi ikkita savolga aniq javob berish imkoniyati bilan belgilanadi: rahbar kadrlarga aynan nima kerak va o‘qitish natijasida aslida nima o‘zgardi. Bu savollarga javob berish uchun esa tizimli monitoring zarur. Monitoringsiz dastur mazmuni ehtiyojga emas, mavjud imkoniyatga moslashtiriladi, natijadorlik esa qatnashuvchilar soni va tugallangan soatlar bilan o‘lchanadi.

Kasbiy rivojlanishni baholash nazariyasida bu muammo ancha avval qo‘yilgan. D.Kirkpatrik taklif etgan to‘rt darajali modelga ko‘ra o‘qitish natijalari reaksiya, o‘rganish, xulqatvor va yakuniy natija darajalarida baholanadi; amaliyotda esa baholash ko‘pincha birinchi ikki daraja bilan cheklanadi [10]. T.Gaski pedagoglarning kasbiy rivojlanishini baholashga bag‘ishlangan ishida ana shu holatni tanqid qilib, baholashni o‘quvchilar natijalarigacha olib borish zarurligini asoslaydi [8]. Xalqaro tadqiqotlarda maktab rahbarlarining kasbiy rivojlanishga bo‘lgan ehtiyoji yuqoriligi, biroq ish yuklamasi va mos dasturlarning yetishmasligi asosiy to‘siq ekanligi qayd etiladi [12].

Rahbarning raqamli kompetentligi mustaqil baholash obyektiga aylanganiga ham sabab bor. Pedagoglarning raqamli kompetentligi bo‘yicha yevropa ramkasida bu kompetentlik olti darajada – yangi boshlovchidan novatorgacha

– tavsiflanadi [17], tashkilotning raqamli salohiyatini baholash konsepsiyasida esa liderlik va boshqaruv amaliyoti alohida yo'nalish sifatida ajratiladi [9]. Ta'limning raqamli transformatsiyasiga oid xalqaro konsepsiyada "ma'lumotlar va dalillar" mustaqil ustun hisoblanadi [11].

O'zbekistonda monitoringning huquqiy asoslari shakllantirilgan. "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun [1] va "Pedagogning maqomi to'g'risida"gi Qonun [2] pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning umumiy asosini belgilaydi. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish to'g'risidagi qarorga muvofiq xodimlarning malaka oshirish ehtiyojlari o'rganilishi, ularning individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasi tuzilishi va elektron portfoliosi shakllantirilishi belgilangan [4]. Tizimni takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar [5] hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirishni tashkil etish tartibi [6] tegishli hujjatlar bilan tasdiqlangan; attestatsiya va kasbiy sertifikatlash tizimiga kiritilgan o'zgartirishlar esa malaka oshirish natijalarining kasbiy o'sish bilan bog'lanishini kuchaytirdi [7]. Raqamlashtirishning umumiy asosi "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasida belgilangan [3].

Milliy tadqiqotlarda rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning axborot-metodik ta'minoti [13; 14], malaka oshirish kurslarini boshqaruvchi tizimlar samaradorligi, [15], ta'lim menejmentida samaradorlikni aniqlash mezonlari masalasi o'rganilgan bo'lib, kasbiy ehtiyoj, raqamli kompetentlik va natijadorlikni yagona monitoring tizimi doirasida birlashtirgan model ishlab chiqilmagan hamda yetarlicha tahlil qilinmagan.

Tadqiqot muammosi shundan iboratki, amaliyotda monitoring uchun zarur ma'lumotlarning katta qismi turli elektron platformalarda yig'ilmoqda, biroq bu ma'lumotlar yagona metodika asosida to'planmaydi, o'zaro bog'lanmaydi va natijadorlikni baholashga xizmat qilmasligi ilmiy tomndan isbotlanmagan.

Tadqiqotning maqsadi rahbar kadrlarning kasbiy ehtiyojlari, raqamli kompetentligi va malaka oshirish natijadorligini baholashning yaxlit monitoring modelini ishlab chiqish hamda uning diagnostik bosqichi natijalari asosida mavjud raqamli muhitning monitoringni ta'minlash imkoniyatlarini aniqlashdan iborat.

Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: monitoringning blokli modelini va ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish; har bir blok uchun baholash vositalari va ma'lumot manbalarini belgilash; mavjud elektron platformalarning monitoring uchun ma'lumot bilan ta'minlash imkoniyatini tahlil qilish; rahbarning raqamli kompetentligini baholash shkalasini asoslash; natijadorlikni baholashning darajali modelini ishlab chiqish; monitoring tizimini takomillashtirish bo'yicha takliflar berish.

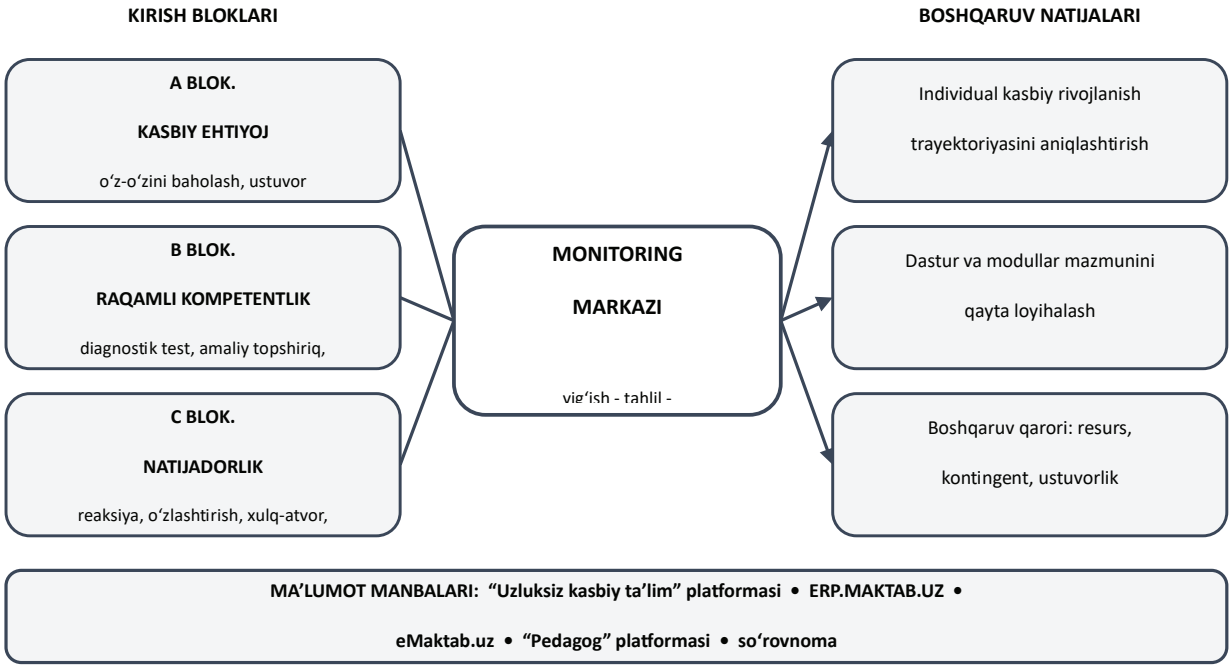
Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqot monitoringning birinchi – diagnostik bosqichini qamrab oladi. Bu bosqichda tizimning nimani va qanday o'lchay olishi aniqlanadi. Shu maqsadda me'yoriy hujjatlarning kontent-tahlili, elektron platformalarning funksional tahlili, ma'lumot manbalarini monitoring ko'rsatkichlari bilan solishtirish (ma'lumotlarni xaritalash), ekspert baholash hamda konseptual modellashtirish usullaridan foydalanildi.

Monitoring modeli uchta blokka ajratildi: kasbiy ehtiyoj, raqamli kompetentlik va natijadorlik. Raqamli kompetentlikni baholash shkalasi pedagoglarning raqamli kompetentligi bo'yicha xalqaro ramka asosida rahbar faoliyatiga moslashtirildi [17]. Natijadorlikni baholash esa to'rt darajali modelga tayandi [10; 8]. Platformalarni tahlil qilishda me'yoriy hujjatlar, rasmiy saytlar va foydalanuvchi qo'llanmalarida e'lon qilingan ma'lumotlar manba sifatida olindi.

Tadqiqotning cheklovini alohida qayd etish lozim. Maqolada monitoringning diagnostik bosqichi natijalari, ya'ni tizimning o'lchash imkoniyatlari to'g'risidagi xulosalar keltirilgan.

Ishlab chiqilgan vositalar asosida tinglovchilar kontingentida empirik ma’lumot yig‘ish va uni statistik qayta ishlash tadqiqotning keyingi bosqichi hisoblanadi. Platformalar imkoniyatlari ochiq manbalar asosida baholangani sababli, ayrim funksiyalarning ochiq manbalarda qayd etilmaganligi ularning mavjud emasligini qat’iy isbotlamaydi.

Monitoringning blokli modeli. Tadqiqot doirasida uch blokdan iborat monitoring modeli ishlab chiqildi (1-rasm). Modelning mantiqi quyidagicha: har bir blok o‘z ko‘rsatkichlari va vositalariga ega bo‘lib, ular monitoring markazida birlashtiriladi va boshqaruv qaroriga aylantiriladi.



1-rasm. Rahbar kadrlar malakasini oshirish monitoringining blokli modeli

A blok – kasbiy ehtiyoj. Ehtiyojni aniqlash uch manbaga tayanadi: rahbarning kasbiy standart yoki kompetensiya modeli bo‘yicha o‘z-o‘zini baholashi; maktab faoliyati ko‘rsatkichlari tahlili; jamoa va yuqori turuvchi tashkilot bergan teskari aloqa. Bu uch manbaning birlashtirilishi ehtiyojni subyektiv xohishdan dalillarga asoslangan talabga aylantiradi.

B blok – raqamli kompetentlik. Bu blok uchta vositadan foydalanadi: nazariy bilimni tekshiruvchi diagnostik test; real vazifani bajarishga asoslangan amaliy topshiriq; platformadagi faollik ko‘rsatkichlari (modullarni tanlash, tugallash, raqamli xizmatlardan foydalanish). Uchinchi vosita alohida ahamiyatga ega, chunki u so‘rovnomaga emas, xatti-harakat izlariga tayanadi.

C blok – natijadorlik. Natijadorlik to‘rt darajada baholanadi: tinglovchining dasturga bergan bahosi; o‘zlashtirilgan bilim va ko‘nikma; boshqaruv amaliyotidagi o‘zgarish; maktab ko‘rsatkichlaridagi dinamika.

Model uchta chiqish natijasini beradi: individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasini aniqlashtirish; dastur va modullar mazmunini qayta loyihalash; resurs, kontingent va ustuvorliklar bo‘yicha boshqaruv qarori. Aynan shu uchta natija monitoringni hisobot yig‘ish amaliyotidan farqlaydi.

Bloklarning ko‘rsatkichlari, vositalari va ma’lumot manbalari 1-jadvalda keltirilgan.

Jadval monitoringning muhim xususiyatini ko‘rsatadi: uning uchta bloki uchun zarur ma’lumotlar bitta manbada emas, kamida to‘rt xil tizimda joylashgan. Demak, monitoring-

1-jadval.

Monitoring bloklari, ko'rsatkichlari va ma'lumot manbalari

Blok	Asosiy ko'rsatkichlar	Baholash vositalari	Ma'lumot manbai
A. Kasbiy ehtiyoj	Kompetensiya bo'yicha o'z-o'zini baholash natijasi; ustuvor modullar; muammoli boshqaruv sohalari	Standart asosidagi so'rovnoma, teskari aloqa, hujjatlar tahlili	Malaka oshirish platformasi, maktab ko'rsatkichlari
B. Raqamli kompetentlik	Daraja (A1-C2); raqamli xizmatlardan foydalanish faolligi; ma'lumot bilan ishlash ko'nikmasi	Diagnostik test, amaliy topshiriq, platforma faollik jurnali	Malaka oshirish platformasi, ERP. MAKTAB.UZ, eMaktab.uz
C. Natijadorlik (1-2-daraja)	Tinglovchi qoniqishi; modullarni o'zlashtirish natijasi; sertifikat olganlik	Yakuniy so'rovnoma, test, amaliy ish	Malaka oshirish platformasi, "Pedagog" platformasi
C. Natijadorlik (3-4-daraja)	Boshqaruv amaliyotidagi o'zgarish; maktab ko'rsatkichlari dinamikasi	Kuzatuv, portfolio, ko'rsatkichlar tahlili, teskari aloqa	eMaktab.uz, ERP. MAKTAB.UZ, maktab hisobotlari

ning hayotiyligi yangi so'rovnomalar sonini ko'paytirishga emas, mavjud manbalarni o'zaro bog'lashga bog'liq.

Monitoringning diagnostik bosqichida malaka oshirish tizimida faoliyat yuritayotgan elektron platformalar ular saqlaydigan ma'lumotlar nuqtayi nazaridan tahlil qilindi.

"Uzluksiz kasbiy ta'lim" maxsus elektron platformasi me'yoriy hujjatlarda o'quv modullari kontentini yaratish, saqlash va tinglovchilarga taqdim etish, shuningdek ularni ro'yxatga olish va modullarni onlayn o'zlashtirish imkonini beruvchi tizim sifatida belgilangan [6]. Unda ehtiyojni o'rganish, individual trayektoriya va elektron portfolio funksiyalari ham nazarda tutilgan [4]. Monitoring uchun bu platforma A blok (ehtiyoj) va C blokning birinchi hamda ikkinchi darajasi bo'yicha asosiy manba hisoblanadi.

ERP.MAKTAB.UZ (EduERP) ta'lim tizimini boshqarishning yagona dasturiy majmuasi bo'lib, rasmiy ma'lumotlarga ko'ra o'ndan ortiq tashqi baza bilan integratsiya qilingan va unda xodimlar bazasi jismoniy shaxsning shaxsiy identifikatsiya raqami bilan bog'langan holda yuritiladi. Monitoring uchun u tinglovchining lavozimi, stajı va tarifikatsiyasiga oid kontekst ma'lumotlarini beradi.

eMaktab.uz elektron jurnal va statistik hisobot tizimi sifatida maktab darajasidagi ko'rsatkichlarni – davomat, o'zlashtirish, dars jadvali – to'playdi va 2026/2027-o'quv yilidan boshlab ERP.MAKTAB.UZ bilan integratsiyasi kengaytirilgan. Monitoringning to'rtinchi darajasi uchun aynan shu platforma potensial ma'lumot manbai hisoblanadi.

"Pedagog" platformasi attestatsiya murojaatlari muhiti bo'lib, rasmiy xabarlarga ko'ra pedagog ma'lumotlarini "ERP Maktab", "Bolalar bog'chasi" va "Diplom Edu" tizimlaridan avtomatik oladi, qayta tayyorlov diplomi esa fayl sifatida yuklanadi. Monitoring uchun u kasbiy o'sish tarixini qayd etuvchi manba vazifasini bajaradi.

Platformalarning monitoring bloklariga muvofiqligi 2-jadvalda umumlashtirilgan.

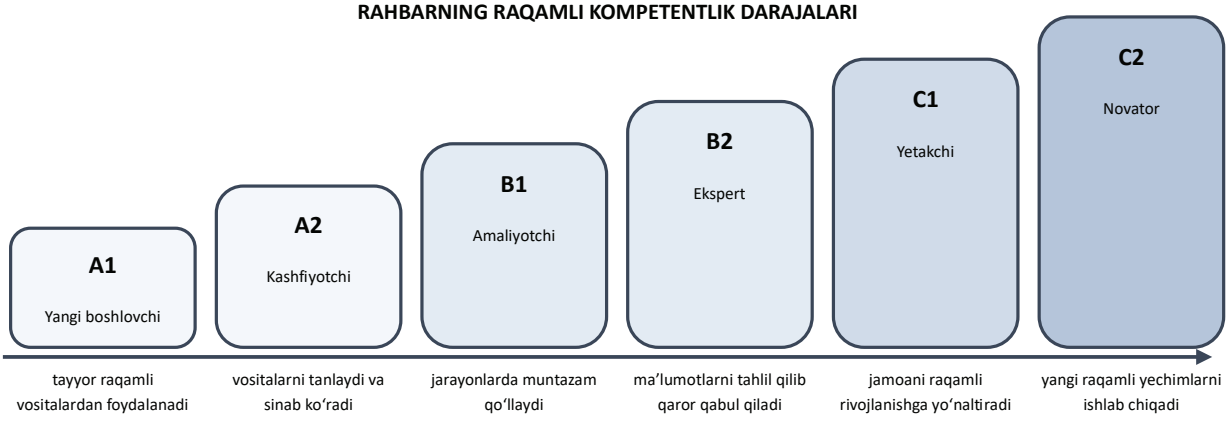
2-jadval.

Elektron platformalarning monitoring uchun ma’lumot bilan ta’minlash imkoniyatlari

Platforma	Mavjud ma’lumotlar	Qaysi blokka xizmat qiladi	Monitoring uchun cheklovi
“Uzluksiz kasbiy ta’lim” platformasi	Tinglovchilar, modullar, o‘zlashtirish, portfolio, trayektoriya	A blok; C blok (1–2-daraja)	Natijalar boshqa tizimlarga avtomatik uzatilmaydi
ERP.MAKTAB.UZ (EduERP)	Xodimlar bazasi, lavozim, tarifikatsiya, muassasa ma’lumotlari	B blok (kontekst); C blok (4-daraja)	Malaka oshirish tarixi bilan bog‘lanishi qayd etilmagan
eMaktab.uz	Davomat, o‘zlashtirish, dars jadvali, statistik hisobotlar	C blok (4-daraja)	Ko‘rsatkichlar malaka oshirish natijalari bilan bog‘lanmagan
“Pedagog” platformasi	Attestatsiya murojaatlari, malaka toifasi, hujjatlar	C blok (2-daraja); kasbiy o‘sish tarixi	Malaka oshirish natijasi fayl orqali kiritiladi
Nodavlat provayderlar reyestri	Provayderlar va dasturlar to‘g‘risidagi ma’lumotlar	A blok (taklif tomoni)	Tinglovchilar baholari bilan bog‘lanmagan

Tahlil natijasi quyidagicha: monitoringning birinchi va ikkinchi darajasi uchun zarur ma’lumotlar asosan mavjud, biroq ular bitta platforma doirasida qolib ketadi. Uchinchi daraja – boshqaruv amaliyotidagi o‘zgarish – hech bir tizimda qayd etilmaydi. To‘rtinchi daraja uchun ma’lumotlar mavjud, ammo ular malaka oshirish tarixi bilan bog‘lanmagani uchun natijadorlikni baholashga xizmat qilmaydi. Bu xulosa ta’lim ma’lumotlari tizimlariga oid xalqaro tahlillarda qayd etilgan holat bilan mos keladi: ma’lumotning mavjudligi uning qarorga aylanishini kafolatlamaydi [11].

Rahbarning raqamli kompetentligini baholash shkalasi. B blok uchun rahbarning raqamli kompetentligini baholashning olti darajali shkalasi ishlab chiqildi. Shkala pedagoglarning raqamli kompetentligi bo‘yicha xalqaro ramkaning daraja tuzilmasiga tayanadi [17], biroq tavsiflar rahbar faoliyatiga – boshqaruv qarori, jamoa bilan ishlash va ma’lumotlar tahliliga – moslashtirilgan (2-rasm).



kompetentlik darajasining o‘sishi: vositadan foydalanishdan – raqamli liderlikka

2-rasm. Rahbarning raqamli kompetentligini baholashning olti darajali shkalasi

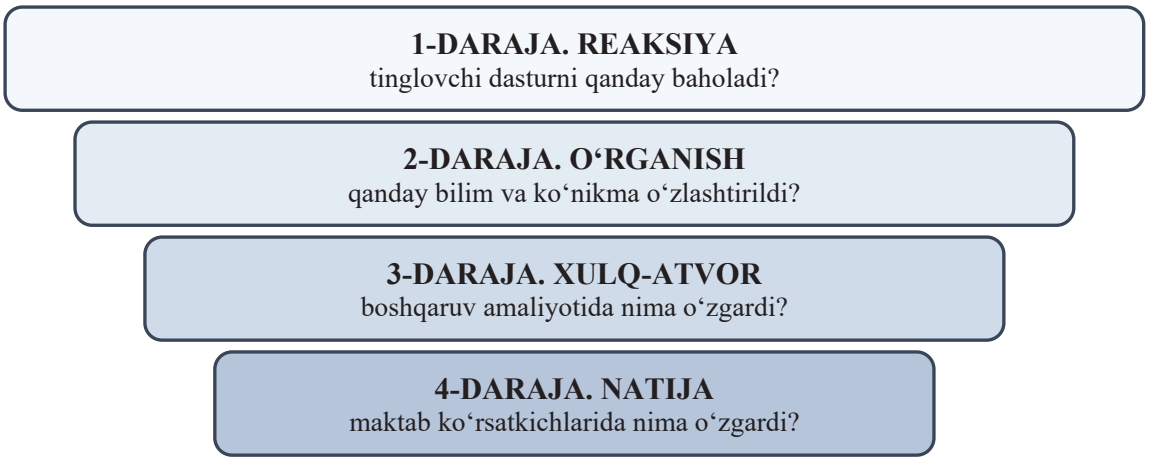
Shkalaning asosiy g'oyasi shundaki, raqamli kompetentlik texnik ko'nikma bilan cheklanmaydi. Dastlabki ikki daraja vositadan foydalanish bilan bog'liq bo'lsa, uchinchi va to'rtinchi darajalar jarayonga tatbiq etish va ma'lumot asosida qaror qabul qilishni, beshinchi va oltinchi darajalar esa jamoani raqamli rivojlantirish va yangi yechimlar yaratishni nazarda tutadi. Rahbar uchun kalit chegara – uchinchi darajadan to'rtinchiga o'tish, ya'ni vositadan foydalanuvchidan ma'lumot asosida qaror qabul qiluvchiga aylanish.

Darajalarning rahbar faoliyatidagi ifodasi va monitoring ko'rsatkichlari 3-jadvalda berilgan.

3-jadval.

Raqamli kompetentlik darajalarining tavsifi va monitoring ko'rsatkichlari

Daraja	Rahbar faoliyatida namoyon bo'lishi	Monitoring ko'rsatkichi
A1 – yangi boshlovchi	Tayyor raqamli vositalardan ko'rsatma asosida foydalanadi	Asosiy tizimlarga kirish va oddiy amallarni bajarish
A2 – kashfiyotchi	Vositalarni mustaqil tanlaydi va sinab ko'radi	Platformadagi turli xizmatlardan foydalanish qamrovi
B1 – amaliyotchi	Raqamli vositalarni kundalik boshqaruv jarayonlariga muntazam qo'llaydi	Elektron hujjat va hisobotlarni mustaqil yuritish darajasi
B2 – ekspert	Tizimlardagi ma'lumotlarni tahlil qilib, qaror qabul qiladi	Tahliliy panel natijalariga tayangan qarorlar soni
C1 – yetakchi	Jamoani raqamli rivojlanishga yo'naltiradi, hamkasblarga yordam beradi	Maktab ichidagi raqamli tashabbuslar va mentorlik
C2 – novator	Yangi raqamli yechim yoki amaliyotni ishlab chiqadi va tarqatadi	Tarmoqda tarqatilgan yechimlar, hamkorlikdagi loyihalar



yuqoridan pastga: baholash murakkabligi ham, boshqaruv uchun qiymati ham ortadi

3-rasm. Malaka oshirish natijadorligini baholashning to'rt darajali modeli

Malaka oshirish natijadorligini baholashning darajali modeli. C blok uchun natijadorlikni baholashning to‘rt darajali modeli asoslandi (3-rasm). Model o‘qitish natijalarini baholashning klassik yondashuviga tayanadi [10] va pedagoglarning kasbiy rivojlanishini baholashga oid tadqiqotlar bilan to‘ldirilgan [8].

Darajalar bo‘yicha harakatlanish ikki tomonlama qonuniyatga bo‘ysunadi: pastga tomon baholashning murakkabligi ortadi, ayni paytda uning boshqaruv uchun qiymati ham oshadi. Birinchi daraja – tinglovchining bahosi – eng oson o‘lchanadi, biroq u dasturning sifati haqida emas, ko‘proq tashkiliy sharoit haqida ma’lumot beradi. To‘rtinchi daraja – maktab ko‘rsatkichlaridagi o‘zgarish – eng qimmatli, ammo uni o‘lchash uzoq vaqt va boshqa omillarni hisobga olishni talab qiladi. Darajalarning tavsifi va ularning joriy holati 4-jadvalda keltirilgan.

tun baholash zanjirini uzadi: ikkinchi darajadan to‘rtinchi darajaga to‘g‘ridan-to‘g‘ri o‘tish mumkin emas, chunki maktab ko‘rsatkichlaridagi o‘zgarishni aynan malaka oshirish natijasi bilan bog‘lash uchun oraliq bo‘g‘in xulq-atvordagi o‘zgarish zarur.

Monitoring natijalari bo‘yicha xulosalar va takliflar. Diagnostik bosqich natijalari uchta asosiy xulosaga olib keldi. Birinchidan, monitoring uchun zarur ma’lumotlarning katta qismi allaqachon mavjud, biroq ular to‘rt xil tizimda tarqoq holda saqlanadi. Ikkinchidan, baholash amalda birinchi va ikkinchi daraja bilan cheklangan. Uchinchidan, raqamli kompetentlik alohida baholash obyekti sifatida rasmiy monitoring tarkibiga kiritilmagan.

Shu asosda quyidagi takliflar ishlab chiqildi. *Birinchi taklif* monitoringning yagona ko‘rsatkichlar tizimini tasdiqlash. Har bir blok uchun cheklangan sondagi (blok bo‘yicha 5-7 ta) ko‘rsatkich belgilanishi, ularning har biri

4-jadval.

Natijadorlikni baholash darajalari va ularning joriy holati

Daraja	Asosiy savol	Baholash vositasi	Joriy holat (diagnostika natijasi)
1. Reaksiya	Tinglovchi dasturni qanday baholadi?	Yakuniy so‘rovnoma, qaytarma baho	Amalga oshiriladi; natijalar asosan platforma ichida qoladi
2. O‘rganish	Qanday bilim va ko‘nikma o‘zlashtirildi?	Test, amaliy ish, loyiha himoyasi	Amalga oshiriladi; natija attestatsiyaga fayl orqali yetadi
3. Xulq-atvor	Boshqaruv amaliyotida nima o‘zgardi?	Kuzatuv, portfolio, teskari aloqa, o‘z-o‘zini baholash	Tizimli ravishda baholanmaydi; raqamli qayd etilmaydi
4. Natija	Maktab ko‘rsatkichlarida nima o‘zgardi?	Ko‘rsatkichlar dinamikasi tahlili	Ma’lumot mavjud, biroq malaka oshirish bilan bog‘lanmagan

Jadvaldan ko‘rinadiki, monitoringning zaif nuqtasi uchinchi daraja hisoblanadi. Rahbar o‘qitishdan qaytgach uning boshqaruv amaliyotida qanday o‘zgarish yuz bergani na hujjat, na raqamli tizim orqali qayd etiladi. Bu esa bu-

uchun esa ma’lumot manbai va yig‘ish davriyligi qayd etilishi lozim. Ko‘rsatkichlar sonining ko‘payishi monitoring sifatini oshirmaydi, aksincha, uni hisobot yig‘ish amaliyotiga aylantiradi.

Ikkinchi taklif raqamli kompetentlikni kirish diagnostikasiga kiritish. Malaka oshirishga qabul qilishda rahbarning raqamli kompetentlik darajasi aniqlansa, unga mos modullarni tavsiya etish va o‘qitish yakunida darajaning o‘zgarishini o‘lchash imkoniyati yuzaga keladi. Bu ayni paytda ikkinchi darajadagi natijadorlikni obyektiv baholash vositasi ham bo‘ladi.

Uchinchi taklif uchinchi darajani raqamli qayd etish mexanizmini yaratish. Buning eng amaliy yo‘li o‘qitishdan so‘ng uch-olti oy davomida rahbar tomonidan amalga oshirilgan tatbiq tadbirlarini elektron portfolioda qayd etish va ularni mentor yoki hududiy metodist tomonidan tasdiqlash. Bunda tatbiq bosqichi so‘rovnoma emas, hujjatlashtirilgan amaliyot orqali baholanadi.

To‘rtinchi taklif maktab ko‘rsatkichlarini malaka oshirish tarixi bilan analitik bog‘lash. Buning uchun yangi ma’lumot yig‘ish talab qilinmaydi: eMaktab.uz va ERP.MAKTAB.UZ tizimlaridagi ko‘rsatkichlarni tinglovchining malaka oshirish yozuvlari bilan bir xil identifikator asosida solishtirish yetarli. Bunday tahlilda sabab-oqibat bog‘lanishini mutlaqlashtirmaslik muhim: maktab ko‘rsatkichlariga ko‘plab omillar ta’sir qiladi, shu bois natija ehtimollik darajasida talqin qilinishi lozim.

Beshinchi taklif monitoring natijalarini qaror qabul qilish tartibiga bog‘lash. Har bir monitoring sikli yakunida uning natijalari keyingi davr dasturlarini loyihalash bosqichiga majburiy kirituvchi tartib belgilanishi kerak. Aks holda monitoring ma’lumot to‘playdi, lekin tizimni o‘zgartirmaydi.

Tadqiqot natijalari quyidagi xulosalarni shakllantirish imkonini berdi.

Birinchidan, rahbar kadrlar malakasini oshirish monitoringi uch blokdan kasbiy ehtiyoj, raqamli kompetentlik va natijadorlikdan iborat yaxlit tizim sifatida loyihalanishi lozim. Bu bloklar alohida emas, yagona monitoring yadrosi orqali bog‘langan holda ishlaydi.

Ikkinchidan, monitoring uchun zarur ma’lumotlar kamida to‘rt xil elektron platformada mavjud, biroq ular yagona metodika asosida yig‘ilmaydi va o‘zaro bog‘lanmaydi. Shu sababli monitoringni takomillashtirish yangi platforma yaratishni emas, mavjudlarini bog‘lashni talab qiladi.

Uchinchidan, rahbarning raqamli kompetentligini baholashning olti darajali shkalasi ishlab chiqildi. Shkalaning kalit chegarasi – vositadan foydalanuvchidan ma’lumot asosida qaror qabul qiluvchiga o‘tish darajasi.

To‘rtinchidan, natijadorlikni baholashning to‘rt darajali modeli asoslandi. Diagnostika shuni ko‘rsatdiki, amaliyotda baholash birinchi va ikkinchi daraja bilan cheklangan, uchinchi daraja umuman qayd etilmaydi, to‘rtinchi daraja uchun esa ma’lumot mavjud bo‘lsa-da, u malaka oshirish bilan bog‘lanmagan.

Beshinchidan, monitoring tizimini takomillashtirish bo‘yicha beshta taklif ishlab chiqildi: yagona ko‘rsatkichlar tizimini tasdiqlash; raqamli kompetentlikni kirish diagnostikasiga kiritish; uchinchi darajani elektron portfolio orqali qayd etish; maktab ko‘rsatkichlarini malaka oshirish tarixi bilan analitik bog‘lash; monitoring natijalarini qaror qabul qilish tartibiga kiritish.

Kelgusi tadqiqotlarda ishlab chiqilgan vositalar asosida tinglovchilar kontingentida empirik monitoring o‘tkazish, raqamli kompetentlik darajalarining taqsimlanishini aniqlash hamda malaka oshirish natijalari bilan maktab ko‘rsatkichlari o‘rtasidagi bog‘liqlikni statistik tahlil qilish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. O‘RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr.

2. O‘zbekiston Respublikasining “Pedagogning maqomi to‘g‘risida”gi Qonuni. O‘RQ-901-son, 2024-yil 1-fevral.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risidagi PF-6079-son Farmoni. 2020-yil 5-oktabr.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Maktabgacha va maktab ta’limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo‘llab-quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4963-son qarori. 2021-yil 25-yanvar.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “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. 2024-yil 21-iyun.

6. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Maktabgacha va maktab ta’limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to‘g‘risida”gi 867-son qarori. 2024-yil 20-dekabr.

7. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “O‘zbekiston Respublikasi Hukumatining ayrim qarorlariga pedagoglarni attestatsiyadan o‘tkazish, kasbiy sertifikatlash va rag‘batlantirish tizimini takomillashtirishga qaratilgan o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish to‘g‘risida”gi 130-son qarori. 2025-yil 28-fevral.

8. Guskey T.R. Evaluating Professional Development. – Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2000.

9. Kampylis P., Punie Y., Devine J. Promoting Effective Digital-Age Learning: A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations. EUR 27599 EN. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. DOI: 10.2791/54070.

10. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd ed. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

11. Normen-Smith J., van Cappelle F., Atis E., Ghobashy D. Six Pillars for the Digital Transformation of Education: A Common Framework. – Paris: UNESCO, 2024. – ED-2024/WS/23.

12. OECD. TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals. – Paris: OECD Publishing, 2020.

13. Otamurodov G‘. Malaka oshirish jarayonida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning axborot-metodik tizimlari tahlili // Ilmiy xabarnoma. – Andijon, 2020. – № 2(46).

14. Otamurodov G‘.R. Oliy ta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning integrallashgan axborot-metodik tizimini takomillashtirish: Pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) diss... avtoreferati. – Toshkent, 2020. – 49 b.

15. Otamurodov G‘.R. Ta’lim jarayonini boshqaruvchi tizimlar tahlili va samaradorligi (malaka oshirish kurslari misolida) // Ilmiy xabarnoma. Seriya: Pedagogik tadqiqotlar. – Andijon, 2021. – № 6(58). – B. 5–13.

16. Otamurodov G‘. Ta’lim menejmentida samaradorlikni aniqlash mezonlari va ularni joriy etishning pedagogik imkoniyatlari // Maktab ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar. – Toshkent, 2026. – № 3.

17. Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. EUR 28775 EN. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. DOI: 10.2760/159770.