

TA'LIM TASHKILOTI RAHBARINING PEDAGOGIK KOMPETENTLIGI: NAZARIY TAHLIL

Sharipov Ilyosbek Ilxomovich,

*A. Avloniy nomidagi pedagogik mahorat
milliy instituti mustaqil izlanuvchisi*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18681881>

Annotatsiya: Maqolada zamonaviy ta'lim tizimi sharoitida ta'lim tashkiloti rahbarining pedagogik kompetentligi nazariy jihatdan tahlil qilingan. Muallif tomonidan me'yoriy-huquqiy hujjatlar, milliy va xorijiy ilmiy manbalar asosida rahbarning boshqaruv faoliyati, pedagogik bilim va ko'nikmalari, ma'naviy-axloqiy pozitsiyasi hamda ta'lim sifatiga ta'sir etuvchi omillari ochib berilgan. Milliy va xorijiy yondashuvlar qiyosiy tahlil qilinib, maktab direktorining pedagogik kompetentligi ta'lim sifati va tarbiya samaradorligini ta'minlovchi muhim omil sifatida asoslangan. Tahlil natijasida umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlarining pedagogik kompetentligini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari belgilangan.

Kalit so'zlar: ma'limni boshqarish; ta'lim tashkiloti rahbari; maktab direktori; pedagogik kompetentlik; boshqaruv faoliyati; ta'lim sifati; pedagogik yetakchilik; kompetensiyaviy yondashuv; me'yoriy-huquqiy asoslar.

**Педагогическая компетентность
руководителя образовательной организации:
теоретический анализ**

Шарипов Ильёсбек Ильхомович,
Независимый исследователь Национального
института педагогических навыков
имени А.Авлони

Аннотация: В статье представлен теоретический анализ педагогической компетентности руководителя образовательной организации

в условиях современной системы образования. На основе нормативно-правовых документов, а также национальных и зарубежных научных источников раскрываются особенности управленческой деятельности директора школы, структура его педагогической компетентности и её влияние на качество образования. Проведен сравнительный анализ национальных и зарубежных подходов к пониманию педагогического лидерства. Обоснована значимость развития педагогической компетентности руководителей общеобразовательных учреждений как ключевого фактора повышения эффективности образовательного процесса.

Ключевые слова: управление образованием; руководитель образовательной организации; директор школы; педагогическая компетентность; управленческая деятельность; качество образования; педагогическое лидерство; компетентностный подход; нормативно-правовые основы.

**Instructional competence of the head of an
educational organization: theoretical analysis**

Sharipov Ilyosbek Ilhomovich,
Independent researcher at the A. Avloni
National Institute of Pedagogical Skills

Abstract: The article presents a theoretical analysis of the instructional competence of heads of an educational organization within the modern education system. It examines the managerial skills of school principals, identifies the structural com-

ponents of instructional competence, and evaluates its impact on the quality of education using normative-legal documents as well as national and international scientific sources. The study highlights the important role of instructional competence in enriching the effectiveness and quality educational process, supported by a comparative analysis of national and foreign approaches. The findings

emphasize the necessity of developing instructional competence among school leaders as a key factor in ensuring high-quality educational outcomes.

Keywords: education management; head of educational organization; school principal; instructional competence; managerial activity; quality of education; instructional leadership; competency-based approach; normative-legal basis.

Globallashtirish va bilimga asoslangan jamiyatda ta'lim tizimiga qo'yilayotgan talablar tobora kuchayib bormoqda. Axborotlashuv va innovatsion texnologiyalarning hozirgi darajasi ta'lim muassasalarini boshqarishda rahbarlarning nafaqat ma'muriy, balki pedagogik kompetentligini takomillashtirish zaruratini kun tartibiga qo'yimoqda.

O'zbekiston Respublikasida ta'lim sohasini isloh qilishga qaratilgan me'yoriy-huquqiy hujjatlar umumiy o'rta ta'lim maktablarini boshqarish, boshqaruv funksiyalari, tamoyillari, boshqaruvni tashkil etish va baholash, boshqaruvda direktorlarning pedagogik kompetentligini rivojlantirishda metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida ta'lim olish har bir fuqaroning asosiy huquqi sifatida belgilangan bo'lib, davlatning ta'lim sohasidagi mas'uliyati va boshqaruv tizimini takomillashtirish zaruratini belgilab beradi.

O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrda qabul qilingan "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni ta'lim tizimini boshqarish, ta'lim muassasalari rahbarlarining huquq va majburiyatlari, ularning kasbiy va pedagogik salohiyatiga qo'yiladigan talablarni belgilab beradi. Qonunga muvofiq, umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlari ta'lim-tarbiya jarayonini samarali tashkil etish, pedagog kadrlarni rivojlantirish hamda ta'lim sifati uchun javobgar shaxs hisoblanadi [1, 14].

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-sonli "O'z-

bekiston Respublikasi xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmonida umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbar kadrlarini tanlash, tayyorlash va qayta tayyorlash masalalariga alohida e'tibor qaratilgan. Xususan, ta'lim sifatini oshirish, zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etish va rahbarlarning pedagogik kompetentligini rivojlantirish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan [2].

Boshqaruv sifati va natijadorligini oshirish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida" 681-son qarori bilan 2024-yil 1-yanvardan boshlab umumiy o'rta ta'lim muassasasi direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish tizimi joriy qilindi [3].

Yuqoridagi me'yoriy-huquqiy hujjatlar bilan umumiy o'rta ta'lim maktablari faoliyatini tashkil etish, direktorlarning funksional vazifalari, lavozim majburiyatlari va ularni baholash mezonlari, malaka oshirish shakllari, pedagogik va boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirishning yo'llari kabi masalalar belgilangan, shuningdek, direktorning nafaqat boshqaruvchi, balki pedagog-rahbar sifatidagi roli alohida ko'rsatib berilgan.

Ta'limni boshqarish pedagogik tizimning barqaror faoliyat yuritishi va rivojlanishini

ta'minlovchi murakkab ijtimoiy-pedagogik jarayon [12] hisoblanadi. U ta'lim muassasalari faoliyatini maqsadli tashkil etish, resurslardan samarali foydalanish, shuningdek, ta'lim sifati va natijaviylikni oshirishga qaratilgan boshqaruv qarorlari majmuasini o'z ichiga oladi. Zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda ta'limni boshqarish tizimi strategik rejalashtirish, tashkiliy tuzilma, rahbarlik faoliyati va nazorat-monitoring mexanizmlarining o'zaro uyg'unligi asosida talqin qilinadi.

Boshqaruv har qanday sohada maqsadga muvofiq qarorlar ishlab chiqish, tashkil etish, nazorat qilish, boshqaruv ob'ektini belgilangan maqsadga muvofiq tartibga solish, ishonchli axborot asosida tahlil qilish va xulosalar chiqarishni nazarda tutadigan faoliyatdir.

O'zbek olimlaridan N.Sayidahmedov, R.X. Djurayev, S.T. Turg'unov, Sh.Qurbanov va boshqalarning ilmiy ishlarida ta'limni boshqarish nazariyasi, ta'lim muassasasi rahbarining vazifalari, boshqaruv faoliyatining pedagogik jihatlarini tahlil qilingan. Ularning tadqiqotlarida maktab direktorining pedagogik madaniyati, yetakchilik qobiliyatlari va innovatsion faoliyati ta'lim sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatishi asoslab berilgan.

N.Sayidahmedovning ishlarida pedagogik kompetentlik tushunchasi, uning tarkibiy qismlari (bilim, ko'nikma, malakalar, qadriyatlar) ilmiy jihatdan ochib berilgan bo'lib, mazkur yondashuv maktab direktorlarining pedagogik kompetentligini rivojlantirish uchun muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi [4].

R.Jo'rayev va uning ilmiy maktabi vakillarining tadqiqotlarida ta'lim muassasasini strategik boshqarish, rahbarning pedagogik qaror qabul qilish madaniyati va jamoa bilan ishlash kompetensiyasiga alohida e'tibor qaratilgan [5].

Milliy tadqiqotlarda rahbar kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirish, malaka oshirish jarayonida kompetensiyaviy yondashuvni joriy etish masalalari

ham yoritilgan. Bu ishlar maktab direktorlarining pedagogik kompetentligini tizimli ravishda rivojlantirish zaruratini ilmiy asoslab beradi.

Shuningdek, rahbarning pedagogik kompetentligi milliy qadriyatlar, ma'naviy-axloqiy tarbiya va ijtimoiy mas'uliyat bilan bog'liq holda ko'rib chiqiladi. Bu jihat xorijiy yondashuvlarga nisbatan milliy pedagogikaning o'ziga xos xususiyati hisoblanadi. Rahbarning shaxsiy namunasi, axloqiy pozitsiyasi, jamoada adolatli munosabatlarni shakllantira olishi uning pedagogik kompetentligining muhim mezonlaridan biri sifatida baholanadi.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda ta'lim tizimini isloh qilishga qaratilgan me'yoriy-huquqiy hujjatlar ta'lim tashkilotlari rahbarlarining pedagogik kompetentligini rivojlantirish masalasini ustuvor vazifa sifatida belgilamoqda.

Ta'limni boshqarish va pedagogik kompetentlik tushunchasi

Zamonaviy talqinda ta'limni boshqarish oddiy ma'muriy jarayon sifatida emas, balki ta'lim muassasasining ichki pedagogik mexanizmlarini uyg'unlashtiruvchi murakkab tizim sifatida namoyon bo'ladi. Bunda rahbar faqat tashkiliy vazifalarni bajaruvchi shaxs emas, balki ta'lim mazmuni, metodik jarayon va natijaviylik o'rtasidagi bog'liqlikni strategik darajada anglay oladigan subyekt sifatida maydonga chiqadi. Shu jihatdan ta'limni boshqarish pedagogik jarayonni muvofiqlashtirish, sifat monitoringini yo'lga qo'yish va rivojlanish strategiyasini belgilashni o'z ichiga oladi [17]. Ushbu jarayonda rahbarning pedagogik kompetentligi boshqaruv qarorlarining sifati va natijadorligini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi.

Pedagogik kompetentlik rahbarning:

pedagogik bilimlari;

kasbiy ko'nikma va malakalari;

qadriyatlari va ma'naviy-axloqiy pozitsiyasi;

reflektiv va tahliliy qobiliyatlari uyg'unligida namoyon bo'ladi.

1-jadval. Ta'lim tashkiloti rahbarining pedagogik kompetentligi tarkibi

Tarkibiy qism	Tavsifi
Pedagogik bilim	Ta'lim mazmuni, metodlari, baholash tizimini bilish
Kasbiy ko'nikma	O'qituvchilar bilan ishlash, darslarni kuzatish
Qadriyatlar	Adolat, mas'uliyat, insonparvarlik
Refleksiya	Faoliyatni tahlil qilish va takomillashtirish

2. Milliy me'yoriy-huquqiy hujjatlarda rahbar kompetentligiga qo'yiladigan talablar

Milliy me'yoriy-huquqiy hujjatlar ta'lim tashkiloti rahbari faoliyatini faqat lavozimiy majburiyatlar doirasida emas, balki ta'lim sifati uchun shaxsiy mas'uliyat nuqtai nazaridan ham belgilaydi. Mazkur hujjatlarning mazmun-mohiyati shuni ko'rsatadiki, rahbarning pedagogik kompetentligiga qo'yiladigan talablar tashkiliy nazorat bilan cheklanmaydi, balki o'quv-tarbiya jarayonining mazmuniy va metodik jihatlarini chuqur anglashni ham nazarda tutadi. Demak, normativ asoslar rahbar faoliyatining pedagogik yo'nalishini kuchaytirishga xizmat qiluvchi konseptual poydevor vazifasini bajaradi. Ushbu hujjatlarda rahbarning pedagogik kompetentligi:

- ta'lim-tarbiya jarayonini samarali tashkil etish;
- pedagog kadrlarning kasbiy rivojlanishini ta'minlash;
- ta'lim sifati monitoring qilish kabi vazifalar bilan bevosita bog'lanadi.

Bu esa maktab direktorining pedagogik kompetentligini rivojlantirish tizimli va uzluksiz jarayon bo'lishi lozimligini ko'rsatadi.

3. Milliy ilmiy tadqiqotlarda pedagogik kompetentlik masalasi

Mahalliy olimlar tadqiqotlarida pedagogik kompetentlik tushunchasi ko'proq rahbarning pedagogik madaniyati, jamoani boshqarish qobiliyati va shaxsiy namunasiga urg'u berilgan holda talqin qilinadi [17]. Tadqiqotlarda maktab direktori pedagogik jarayonning faol subyeksi sifatida ko'riladi.

Milliy yondashuvning o'ziga xos jihati shundaki, unda rahbarning pedagogik kompetentligiga milliy qadriyatlar, ma'naviy-axloqiy tarbiya va ijtimoiy mas'uliyat integratsiyalashgan holda qaraladi.

4. Xorijiy tadqiqotlarda pedagogik yetakchilik konsepsiyasi

Xorijiy ilmiy adabiyotlarda ta'lim tashkiloti rahbarining pedagogik kompetentligi asosan instructional leadership, distributed leadership va change leadership konsepsiyalari orqali yoritiladi. Ushbu yondashuvlarda direktorning:

- o'quv jarayoniga bevosita aralashuvi;
 - o'qituvchilarni kasbiy qo'llab-quvvatlashi;
 - ma'lumotlar asosida qaror qabul qilishi
- ustuvor ahamiyat kasb etadi.

5. Pedagogik kompetentlik va ta'lim sifati o'rtasidagi bog'liqlik

Ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, maktab direktorining pedagogik kompetentligi yuqori bo'lgan ta'lim muassasalarida:

- o'qituvchilarning kasbiy faolligi oshadi;
- ta'lim jarayoni tizimli tashkil etiladi;
- o'quvchilar o'zlashtirish ko'rsatkichlari yaxshilanadi.

6. Ta'lim tashkiloti rahbari pedagogik kompetentligini rivojlantirish yo'nalishlari

Zamonaviy sharoitda ta'lim tashkiloti rahbarining pedagogik kompetentligini rivojlantirish uzluksiz va tizimli jarayon sifatida tashkil etilishi zarur [14]. Ushbu jarayon quyidagi asosiy yo'nalishlarni qamrab oladi:

Birinchidan, rahbarlarning pedagogik bilimlarini chuqurlashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bunda ta'lim mazmuni, zamonaviy

2-jadval. Milliy va xorijiy yondashuvlarning taqqoslanishi

Mezoni	Milliy yondashuv	Xorijiy yondashuv
Asosiy urg'u	Me'yoriy talablar, mas'uliyat	Natija va samaradorlik
Rahbar roli	Pedagog-rahbar	Pedagog-yetakchi
Baholash	Lavozim majburiyatlari	O'quvchilar natijalari

o'qitish metodlari, baholash tizimlari va kompetensiyaviy yondashuv bo'yicha bilimlarni muntazam yangilab borish talab etiladi.

Ikkinchidan, pedagogik kompetentlikni rivojlantirishda amaliy ko'nikmalarni shakllantirish ustuvor bo'lishi lozim. Rahbarning darslarni kuzatish va tahlil qilish, o'qituvchilarga metodik yordam ko'rsatish, o'quv jarayonini monitoring qilish ko'nikmalari ta'lim sifati oshishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi [17].

Uchinchidan, rahbarning shaxsiy va axloqiy fazilatlarini pedagogik kompetentlikning ajralmas qismi hisoblanadi. Adolat, mas'uliyat, ochiqlik va muloqot madaniyati pedagogik jamoada sog'lom muhitni shakllantirishga xizmat qiladi.

7. Pedagogik kompetentlikni baholash va monitoring mexanizmlari

Ta'lim tashkiloti rahbarining pedagogik kompetentligini baholash tizimi aniq mezonlar va ko'rsatkichlarga asoslanishi zarur. Monitoring jarayonida quyidagi jihatlarga e'tibor qaratiladi:

- rahbarning pedagogik qarorlar qabul qilish sifati;
- o'qituvchilarning kasbiy rivojlanish dinamikasi;
- o'quvchilarning ta'lim natijalari;
- ta'lim jarayonida innovatsion yondashuvlarning joriy etilishi.

Mazkur monitoring natijalari rahbar faoliyatini takomillashtirish va individual rivojlanish dasturlarini ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

8. Xorijiy tajriba asosida pedagogik kompetentlikni rivojlantirish imkoniyatlari

Xorijiy mamlakatlar tajribasi maktab direktorlarining pedagogik kompetentligini rivojlantirishda mentorlik, coaching, professional learning community (PLC) kabi mexanizmlarning samarali ekanligini ko'rsatadi. Ushbu yondashuvlarda rahbarlar o'zaro tajriba almashadi, muammolarni birgalikda tahlil qiladi va amaliy yechimlar ishlab chiqadi.

Mazkur tajribalarni milliy ta'lim tizimiga moslashtirish maktab direktorlarining pedagogik kompetentligini rivojlantirishda samarali natijalar berishi mumkin.

Xorijiy ilmiy tadqiqotlarda ta'lim muassasalarini boshqarish, maktab direktorlarining yetakchilik faoliyati va pedagogik kompetentligini rivojlantirish masalalari keng qamrovda o'rganilgan.

Xorijiy tadqiqotlarda maktab direktorining faoliyati instructional leadership modeli orqali talqin qilinadi. Ushbu yondashuvning mohiyati shundan iboratki, rahbar o'quv jarayonidan chetda turuvchi administrator emas, balki pedagogik jarayonning faol ishtirokchisiga aylanadi. Mazkur konsepsiya o'qituvchilar kasbiy rivoji va o'quvchilar natijalari o'rtasidagi bog'liqlikni rahbar faoliyati bilan bevosita integratsiyalashgan holda ko'rib chiqadi. Shu sababli pedagogik kompetentlik rahbarning boshqaruv samaradorligini belgilovchi markaziy omil sifatida namoyon bo'ladi.

Yevropa mamlakatlari tajribasiga bag'ishlangan tadqiqotlarda (OECD, UNESCO) maktab direktorlarini tayyorlash va rivojlantirishda kompetensiyaviy yondashuv ustuvor ekani qayd etiladi. Ushbu hujjatlarda rahbarning pedagogik, boshqaruv va ijtimoiy kompetensi-

yalarini integratsiyalash zarurligi ta'kidlanadi [10, 11].

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, ta'lim tashkiloti rahbari faoliyatining boshqa sohalar rahbarlari faoliyatidan farq qiladigan jihatlari mavjud. Bu farqlar maktabdagi asosiy jarayonlarning gumanitar xarakterda ekanligi, umumta'lim tashkilotining o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liq:

pedagogik faoliyat maktabdagi asosiy jarayonlarning gumanitar xarakteri bilan belgilanadi;

jamiyatning o'ziga xos toifasi bo'lgan maktab o'quvchilarini o'qitish va tarbiyalash amalga oshiriladi;

pedagoglar jamoasi faoliyati o'quvchilar, ota-onalar va ijtimoiy hamkorlar bilan yaqin hamkorlikda tashkil etiladi (ichki va tashqi muhit o'zaro ta'siri) [14];

o'qituvchilik kasbi faoliyati ko'p funktsiyali xarakterga ega;

pedagogik jamoaning o'z-o'zini boshqarish darajasi yuqori;

pedagogik mehnatning ayrim turlarini [14] bajarishda aniq vaqt chegaralari mavjud emas;

pedagogik jamoada asosan ayollar mehnat qiladi va bu jamoadagi munosabatlar xarakteriga ta'sir ko'rsatadi;

jamoada intuitiv anglash, evristik izlanish, ishonch va hamjihatlikni o'rnatish usullari ustunlik qiladi;

pedagogik faoliyat natijalari uchun jamiyat oldida yuqori kasbiy javobgarlik belgilangan [12];

ta'lim jarayoni natijalarining haddan ortiq aniq emasligi, pedagogik faoliyat natijalari bevosita pedagogik ta'sir vaqtidan ma'lum darajada keyinroq [12] namoyon bo'ladi.

Zamonaviy tadqiqotlar natijalarini tahlil qilish umumta'lim tashkiloti rahbarining kasbiy-pedagogik faoliyatiga xos quyidagi jihatlarni ham ajratish imkonini beradi:

innovatsion faoliyatda liderlik;

innovatsion loyihalarni amalga oshirishda boshqaruv faoliyatining ijodiy, tadqiqotchilik, tahliliy-loyihalash xarakteri;

innovatsion loyiha ishtirokchilari bilan o'zaro hamkorlikda nazorat, o'zaro nazorat va o'z-o'zini nazoratning mavjudligi;

samarali qo'shma ijodiy faoliyat holatlarini loyihalash va tashkil etish.

Shu tariqa, jamiyat va ta'lim tizimida xorijda ham, mamlakatimizda ham kechayotgan o'zgarishlar zamonaviy ta'lim tashkiloti rahbarining boshqaruv faoliyati o'zgarishiga jiddiy ta'sir ko'rsatib, unga o'ziga xos xususiyatlarni olib kirayotganini ta'kidlash lozim.

Milliy va xorijiy ilmiy manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, ikki yo'nalishda ham maktab direktorining pedagogik kompetentligi ta'lim sifatiga ta'sir etuvchi asosiy omil sifatida qaraladi. Biroq yondashuvlar mazmun va ustuvor yo'nalishlar jihatidan farq qiladi.

Milliy tadqiqotlarda maktab direktorining pedagogik kompetentligi ko'proq me'yoriy talablar, lavozim majburiyatlari, pedagogik madaniyat va jamoani boshqarish qobiliyatlari bilan bog'liq holda yoritiladi. Ularda rahbarning ta'lim-tarbiya jarayonini tashkil etishdagi mas'uliyati va shaxsiy namunasiga katta e'tibor qaratilgan.

Xorijiy tadqiqotlarda esa direktorning pedagogik kompetentligi instructional leadership, distributed leadership va change leadership kabi konsepsiyalar asosida talqin qilinadi. Bu yondashuvlarda rahbarning o'quv jarayoniga bevosita ta'sir ko'rsatishi, o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlashi va ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish kompetensiyalari ustuvor hisoblanadi.

Yuqoridagi tahlillarga tayanilgan holda aytish mumkinki, umumiy o'rta ta'lim maktablarini boshqarishda direktorning pedagogik kompetentligi – bu pedagogik bilim, kasbiy ko'nikma, ma'naviy-axloqiy fazilatlar va bosh-

qaruv qobiliyatlarining milliy ta'lim siyosati talablari asosida uyg'unlashgan tizimi bo'lib, u ta'lim sifati va tarbiya samaradorligini ta'minlashga xizmat qiladi.

Me'yoriy-huquqiy hujjatlar, milliy va xorijiy ilmiy adabiyotlar tahlili natijalari shuni ko'rsatadiki, umumiy o'rta ta'lim maktablarini samarali boshqarishda direktorlarning pedagogik kompetentligini rivojlantirish zamonaviy ta'lim tizimining muhim talabi hisoblanadi. Milliy tadqiqotlarda ushbu masala me'yoriy-huquqiy va amaliy jihatdan asoslangan bo'lsa, xorijiy manbalarda uning innovatsion, kompetensiyaviy va natijaga yo'naltirilgan jihatlari chuqur ochib berilgan.

Mazkur holat maktab direktorlarining pedagogik kompetentligini rivojlantirishga

qaratilgan yaxlit model va samarali mexanizmlarni ishlab chiqish zaruratini belgilaydi.

Tahlillar asosida aytish mumkinki, pedagogik kompetentlik tushunchasi rahbar faoliyatida uch o'lchamli tizim sifatida namoyon bo'ladi: kognitiv, amaliy va reflektiv. Kognitiv o'lcham rahbarning ta'lim mazmuni va metodologiyasini chuqur bilishi bilan bog'liq bo'lsa, amaliy o'lcham ushbu bilimlarni real boshqaruv vaziyatlarida qo'llay olish qobiliyatini ifodalaydi. Reflektiv o'lcham esa rahbarning o'z faoliyatini tahlil qilish, natijalarni baholash va rivojlanish istiqbollarini belgilashga qaratilgan ichki intellektual mexanizm sifatida namoyon bo'ladi. Aynan ushbu integrativ yondashuv pedagogik kompetentlikni zamonaviy ta'lim boshqaruvida strategik resursga aylantiradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrda qabul qilingan "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-sonli "O'zbekiston Respublikasi xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 11-maydagi PF-134-sonli "2022 – 2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni
4. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida" 681-son qarori
5. Sayidahmedov N.S., Indiaminov N.N. Pedagogik mahorat va pedagogik texnologiya. – Toshkent: 2014.
6. Djurayev R.X., Turg'unov S.T. Ta'lim menejmenti. – Toshkent., "Voriz-Nashriyot", 2012. – 167 b.
7. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. – London: Sage Publications, 2011.
8. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. – New York: Teachers College Press, 2014.
9. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership. – School Leadership & Management, 2008.
10. Hallinger P. Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. – Journal of Educational Administration, 2011.
11. OECD. Improving School Leadership. – Paris: OECD Publishing, 2009.
12. UNESCO. School Leadership for Quality Education. – Paris, 2016.
13. Родиков А.С., Становление и развитие педагогической компетентности руководителя образовательной организации в системе непрерывного образования., Автореферат, Санкт-Петербург, 2018
14. https://journal.avloniy.uz/uploads/jurnal_category/3eb9b887a40117cdf8aab25679a968c6.pdf
15. https://www.oriens.uz/media/journals/ORIENS_Volume_4__ISSUE_8.pdf
16. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10565639>
17. Коллективная монография "Современное образование как открытая система" (2012, под ред. Н.Г. Ничкало, Г.Н. Филонова, О.В. Суходольской-Кулешовой)