

MAKTAB RAHBARLARINING KASBIY-KARYERA POG'ONALARIDA BOSQICHMA-BOSQICH RIVOJLANISHIGA QARATILGAN O'QUV DASTURLARINI JORIY ETISH MEKANIZMLARI

Ismailov Abduvali Abdumalikovich,

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

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18682914>

Annotatsiya: Mazkur maqolada umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbar kadrlarini tayyorlash masalasi Singapur ta'lim tizimida qo'llanilayotgan bosqichli yondashuv misolida yoritiladi. Unda "Karyera yo'li" doirasida rahbarlik kompetensiyalarini izchil rivojlantirishga qaratilgan "Maktabda liderlik va boshqaruv" (MLB) hamda "Ta'limda liderlik dasturi" (TLD) dasturlarining mazmuni tavsiflanadi. Maqolada, shuningdek, O'zbekiston Respublikasida maktab direktorlarini tayyorlash bo'yicha amaldagi menejerlik o'quv kurslarini takomillashtirish imkoniyatlari Singapur tajribasiga tayangan holda bayon etiladi hamda ikki bosqichli menejerlik kurslarini joriy etish bo'yicha amaliy takliflar ilgari suriladi.

Kalit so'zlar: menejerlik kurslari, MLB, TLD, rahbarlik kompetensiyalari, karyera pog'onalari, maktab direktorlari.

Механизмы внедрения образовательных программ, направленных на поэтапное развитие руководителей школ на различных этапах их профессионально-карьерного роста

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

Аннотация: В данной статье рассматриваются вопросы подготовки руководящих кадров общеобразовательных учреждений на примере поэтапного подхода, применяемого в системе образования Сингапура. В рамках "Karyera yo'li" анализируется содержание программ, направленных на последовательное развитие управленческих и лидерских компетенций, в частности программ "Maktabda liderlik va boshqaruv" (MLB) и "Ta'limda liderlik dasturi" (TLD). Кроме того, в статье на основе сингапурского опыта рассматриваются возможности совершенствования действующих управленческих учебных курсов по подготовке директоров школ в Республике Узбекистан, а также выдвигаются практические предложения по внедрению двухуровневых менеджерских курсов.

Ключевые слова: управленческие курсы, MLB, TLD, лидерские компетенции, карьерные ступени, директора школ.

Mechanisms for implementing educational programs aimed at the gradual professional and career development of school leaders

Ismailov Abduvali Abdumalikovich,
Rector of the National Institute of Pedagogical
Skills named after A.Avloni, Doctor of Philosophy
(PhD) in Pedagogical Sciences, Associate Professor
abduvaliismailov@gmail.com

Abstract: *This article analyzes the preparation of school leadership personnel through the example of the stage-based approach implemented in Singapore's education system. Within the framework of the "Leadership track" the study highlights the content of the "Management and Leadership in Schools" (MLS) and the "Leaders in Education Program" (LEP), which are designed to ensure the systematic development of leadership and managerial*

competencies. In addition, drawing on Singapore's experience, the article explores opportunities for improving existing management training courses for school principals in the Republic of Uzbekistan and proposes practical recommendations for introducing a two-stage management training model.

Keywords: *management training courses, MLS, LEP, leadership competencies, career pathways, school principals.*

So'nggi yillarda O'zbekiston ta'lim tizimida umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarlarini tayyorlash, ularning kasbiy salohiyatini oshirish va boshqaruv faoliyatini tizimli yo'lga qo'yish masalalariga alohida e'tibor qaratilmoqda. Mazkur jarayon, avvalo, maktab rahbarining boshqaruv faoliyati o'quv jarayonining tashkil etilishi, pedagoglar faoliyatining muvofiqlashtirilishi hamda maktab muhiti-ning shakllanishida muhim rol o'ynashi bilan izohlanadi. Shu bois, maktab direktorlarini va direktorlikka nomzodlarni tayyorlash masalasi kurslarni tashkil etish va yakuniy baholash bilan bir qatorda, ularni rahbarlik faoliyatiga amaliy tayyorlash, jamoa bilan ishlash hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko'nikmalarini rivojlantirishda ham muhim ahamiyat kasb etmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022-2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida" 2022-yil 11-maydagi PF-134-son va "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida" 2023-yil 26-maydagi PF-79-son farmonlari [2] ijrosini ta'minlash maqsadida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda 681-son qarorining qabul qilinishi ham yuqoridagi masalalarning naqadar dolzarb ekanligini ko'rsatadi [3]. Ushbu qarorga muvofiq 2024-yil 1-yanvardan

boshlab A.Avloniy nomidagi pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o'rgatish milliy-tadqiqot institutida (A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutida) O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tizimidagi umumiy o'rta ta'lim muassasasining amaldagi direktori va direktor lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish hamda maxsus portal orqali ularga menejerlik sertifikatini elektron shaklda berish tizimi joriy etildi. Ushbu kurslar qisqa muddatli o'quv mashg'ulotlari, amaliyot va yakuniy baholash jarayonlarini o'z ichiga oladi.

Yuqorida ta'kidlanganidek, menejerlik kurslari faqat amaldagi maktab direktori va direktor lavozimiga nomzodlarni tayyorlashga qaratilgan bo'lib, direktor o'rinbosarlari uchun alohida maqsadli tayyorgarlik mexanizmi mavjud emas. Ayni paytda direktor o'rinbosarlari ham maktab boshqaruvida muhim bo'g'in hisoblanadi hamda o'quv jarayonini tashkil etish, jamoa bilan ishlash va kundalik boshqaruv masalalarida faol ishtirok etadi. Maktab direktori va direktor o'rinbosari lavozimlarining mazmuni, mas'uliyati va vazifalari jihatidan farqlanishi ularni tayyorlash jarayonida lavozimga mos va bosqichma-bosqich yondashuvni talab etadi. Singapur ta'lim tizimida qo'llanilayotgan yondashuvlardan kelib chiqib, rahbar kadrlarni aynan karyera bosqichlariga

mos holda tayyorlash ularning amaliy faoliyatiga tayyorgarligini oshirishga xizmat qiladi [3]. Ushbu yondashuvda rahbarlikka tayyorgarlik bir martalik o'quv kursi bilan cheklanmay, kasbiy faoliyat davomida izchil va bosqichma-bosqich shakllanadigan jarayon sifatida qaratiladi. Mazkur tajribaga tayangan holda taklif etilayotgan ikki bosqichli menejerlik kurslari modeli rahbarlarni tayyorlash jarayonini mantiqiy ketma-ketlikda tashkil etish imkonini beradi. Ushbu modelda menejerlik kurslarining birinchi bosqichi maktab direktor o'rinbosarlarini tayyorlashga yo'naltirilgan bo'lib, ularning kundalik akademik faoliyati, jamoa bilan ishlash va amaliy rahbarlik ko'nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Ikkinchi bosqich esa maktab direktorlarini tayyorlashga qaratilib, strategik boshqaruv, mas'uliyatni taqsimlash va maktabni rivojlantirish bilan bog'liq kompetensiyalarni shakllantirishni nazarda tutadi. Bu yondashuv rahbarlikka tayyorgarlikni erta bosqichdan boshlash, amaliy tajriba to'plash hamda rahbarlik lavozimlariga bosqichma-bosqich o'tishni ta'minlash imkonini beradi.

Singapur ta'lim tizimida karyera pog'onalariga asoslangan rivojlanish modeli. Singapur ta'lim tizimida pedagog va rahbar kadrlarning kasbiy rivojlanishi aniq belgilangan karyera pog'onalari asosida tashkil etiladi. Ushbu tizimda ta'lim sohasida faoliyat yuritayotgan xodimlarning kasbiy o'sishi tasodifiy yoki faqat xizmat muddati bilan emas, balki maqsadli tayyorgarlik, kompetensiyalarni bosqichma-bosqich rivojlantirish hamda sertifikatlash mexanizmlari orqali ta'minlanadi [3]. Karyera pog'onalariga asoslangan ushbu yondashuv xodimlarning kasbiy salohiyatini erta aniqlash, ularni mos yo'nalishlarga yo'naltirish va keyingi lavozimlarga puxta tayyorlash imkonini beradi. Singapur tajribasiga ko'ra, ta'lim tizimida faoliyat boshlagan har bir pedagog dastlab sinf o'qituvchisi (Classroom Teacher) sifatida ish

faoliyatini boshlaydi. Keyingi bosqichlarda u o'z kasbiy qiziqishi, qobiliyati va faoliyat davomida namoyon etgan natijalariga qarab uchta asosiy karyera yo'nalishidan birini tanlash imkoniyatiga ega bo'ladi. Ushbu yo'nalishlar o'qituvchilik faoliyatini chuqurlashtirishga yo'naltirilgan "Pedagogik karyera", rahbarlik lavozimlariga tayyorlovchi "Karyera yo'li" hamda muayyan sohalarida mutaxassislikni rivojlantirishga qaratilgan "Specialist Track"dan iborat [4]. Har bir karyera yo'nalishi doirasida xodimlarning lavozimdan lavozimga o'sishi qat'iy belgilangan talablar asosida amalga oshiriladi. Jumladan, xodimlar tegishli tayyorlov dasturlarini o'tashi, zarur bilim va ko'nikmalarni egallashi hamda belgilangan baholash mezonlariga javob berishi talab etiladi. O'qituvchilar belgilangan standart va mezonlarga javob bergan taqdirda, bir yo'nalishdan boshqasiga gorizonttal tarzda o'tishlari mumkin (masalan, o'qituvchilik yo'nalishidan rahbarlik yo'nalishiga). Bu jarayonda karyera o'sishi davomiy va mantiqiy ketma-ketlikda amalga oshiriladi. Masalan, rahbarlik yo'nalishini tanlagan pedagog dastlab fan yoki sinf rahbari, keyinchalik bo'lim mudiri, direktor o'rinbosari, direktor va undan yuqori boshqaruv lavozimlariga bosqichma-bosqich ko'tariladi [5].

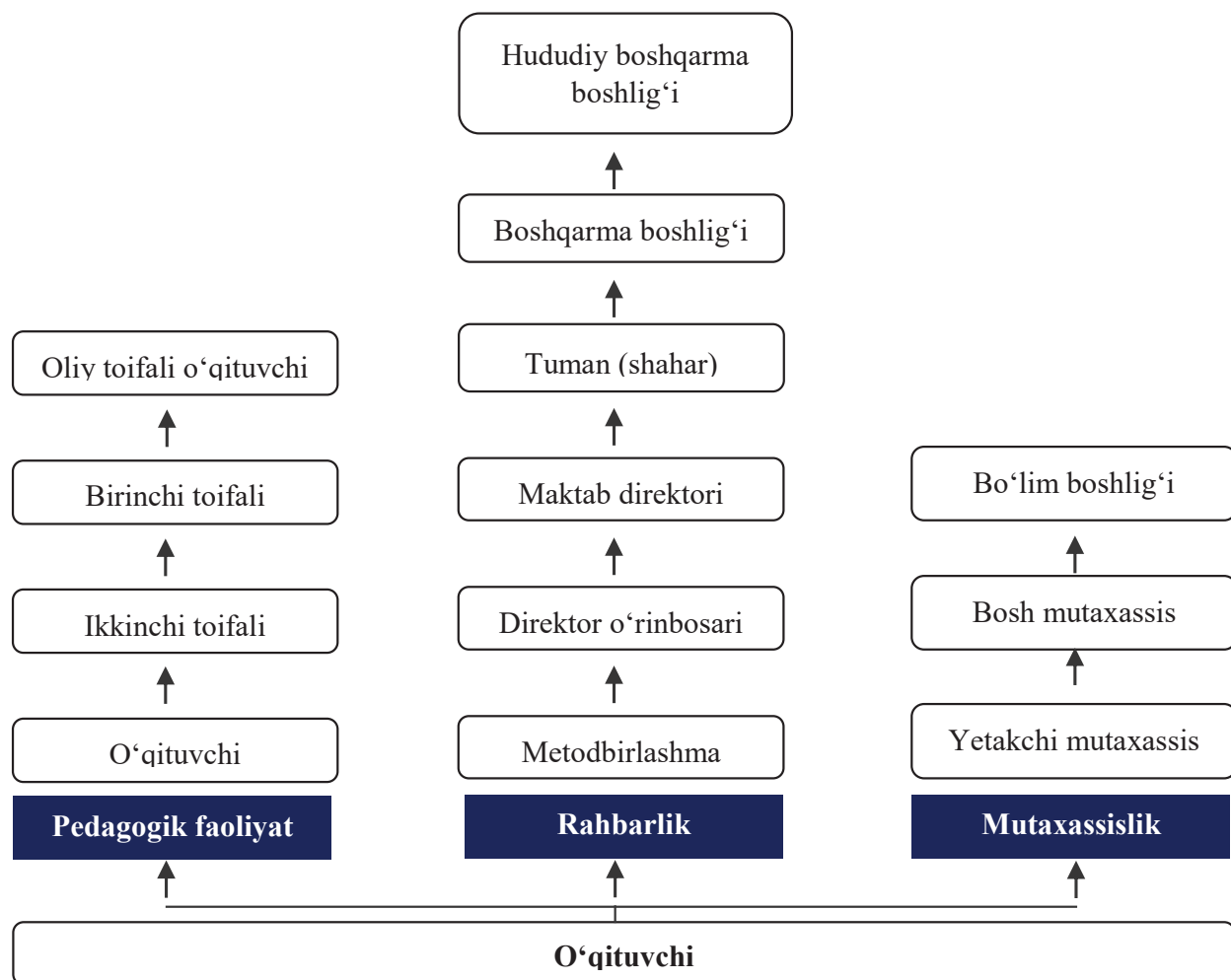
Karyera pog'onalariga asoslangan ushbu rivojlanish modelining nazariy asoslari haqida gap ketganda uning yetakchilikning taqsimlangan va bosqichma-bosqich shakllanishi haqidagi ilmiy qarashlar bilan uzviy bog'ligi ko'rinadi. Jumladan, Spillane, Halverson va Diamond ta'kidlaganidek, zamonaviy ta'lim tizimlarida rahbarlik alohida shaxs faoliyati sifatida emas, balki maktab ichidagi turli rollar va o'zaro hamkorlikdagi faoliyatlar majmui sifatida namoyon bo'ladi [6]. Ushbu yondashuvga ko'ra, rahbarlik kompetensiyalari real amaliy vazifalarni bajarish jarayonida shakllanadi va asta-sekin murakkablashib boradi.

M. Fullan ta'lim sohasida samarali rahbarlikni uzoq muddatli kasbiy rivojlanish natijasi sifatida izohlaydi. Uning fikricha, rahbarlikka tayyorlash faqat qisqa muddatli o'quv kurslari orqali emas, balki izchil tajriba to'plash, amaliy faoliyatni tahlil qilish va refleksiya orqali amalga oshirilgandagina barqaror natija beradi [7]. Singapur ta'lim tizimida karyera pog'onalarining aniq belgilanishi aynan shu yondashuvga mos bo'lib, rahbarlik faoliyati pedagogning kasbiy yo'li davomida bosqichma-bosqich shakllantiriladi. Tony Bush va Derek Glover (2014) rahbarlik lavozimlariga tayyorlashda muhim jihat sifatida lavozimga tayinlashdan oldingi tayyorgarlikni alohida qayd etadi. Ularning ta'kidlashicha, pedagog rahbarlik lavozimiga tayinlanishidan avval kichik boshqaruv vazifalarini bajarib ko'rishi kelgusidagi faoliyat samaradorligini oshiradi [8]. Singapur taj-

ribasida fan rahbari, sinf rahbari yoki bo'lim mudiri kabi oraliq lavozimlarning mavjudligi aynan shu vazifani bajaradi.

A.Harrisning fikricha, rahbarlik kompetensiyalarini rivojlantirish jarayoni ierarxik bosqichlar orqali amalga oshirilganda, pedagoglar jamoa bilan ishlash, mas'uliyatni taqsimlash va qaror qabul qilish ko'nikmalarini tabiiy tarzda egallab boradi [9]. Bu esa rahbarlik faoliyatiga tayyorgarlikni sun'iy emas, balki real ish jarayoni orqali shakllantirish imkonini beradi.

Shunday qilib, ilmiy adabiyotlarda ilgari surilgan ushbu qarashlar Singapur ta'lim tizimida karyera pog'onalariga asoslangan rivojlanish modelining mantiqiy va asosli ekanini ko'rsatadi. Rahbarlikka tayyorlash jarayonining uzluksiz, bosqichma-bosqich va amaliy faoliyat bilan bog'langan holda tashkil etilishi rahbar kadrlarning sifatli shakllanishiga xizmat qiladi [6;9].

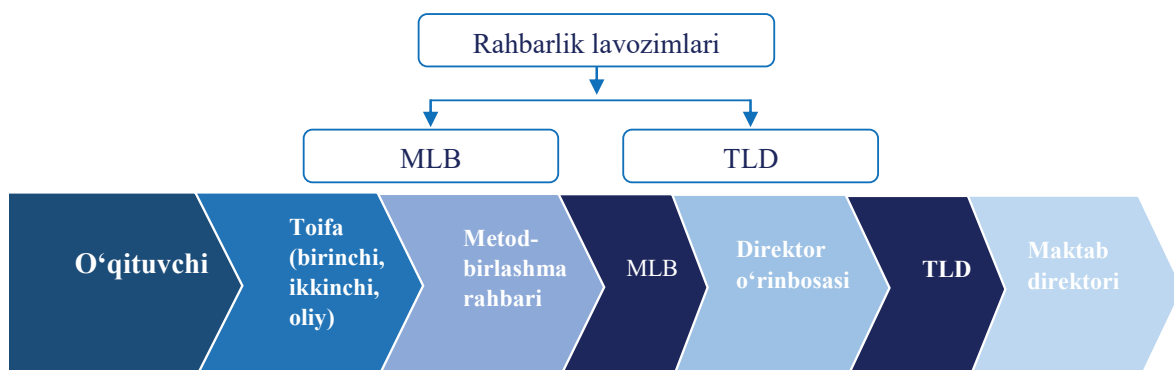


Singapur ta'lim tizimida rahbarlik karyera pog'onalari. Singapur ta'lim tizimida rahbarlik faoliyati alohida kasbiy yo'nalish – “Karyera yo'li” sifatida belgilangan. Biroq ushbu yo'nalish pedagoglarning kasbiy rivojlanishidan ajratilgan holda emas, balki o'qituvchilik faoliyati davomida bosqichma-bosqich shakllanadigan tizimning bir qismi sifatida tashkil etiladi. “Karyera yo'li”ning asosiy maqsadi ta'lim muassasalarida boshqaruv va yetakchilik vazifalarini bajarishga qodir bo'lgan kadrlarni bosqichma-bosqich tayyorlashdan iborat bo'lib, bu jarayon tasodifiy tayinlovlarga emas, balki aniq belgilangan karyera pog'onalari va tayyorlov mexanizmlariga tayanadi [3, 5]. “Karyera yo'li”ga o'tish pedagogning kasbiy faoliyatining dastlabki yillaridayoq boshlanishi mumkin. Singapur tajribasida rahbarlik salohiyatiga ega bo'lgan pedagoglar erta aniqlanadi va ularga bosqichma-bosqich rahbarlik vazifalari yuklab boriladi. Bunda pedagogning nafaqat o'qituvchilik faoliyatidagi natijalari, balki jamoa bilan ishlash qobiliyati, tashabbuskorligi, mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga tayyorligi ham muhim mezon sifatida e'tiborga olinadi. Ushbu yondashuv rahbarlik kompetensiyalarini tabiiy muhitda, amaliy faoliyat orqali shakllantirishga xizmat qiladi.

“Karyera yo'li” doirasida rahbarlik lavozimlari aniq ketma-ketlikda shakllanadi. Dastlab pedagog kichik jamoa bilan ishlashni nazarda tutuvchi boshlang'ich rahbarlik rollarini (fan yoki sinf darajasi rahbari) bajaradi. Keyingi

bosqichlarda u bo'lim miqyosida boshqaruvni amalga oshiruvchi rahbarlik lavozimlariga o'tadi. Bu jarayonda rahbarlik faoliyatining ko'lami bosqichma-bosqich kengayib boradi: mas'uliyat dastlab kichik guruhdan bo'lim darajasiga, keyinchalik esa butun maktab miqyosiga ko'tariladi. Shu tariqa Karyera yo'li rahbarlik kompetensiyalarini izchil rivojlantirishni ta'minlaydi [4].

Mazkur yo'nalishning muhim xususiyati shundaki, unda rahbarlik lavozimlariga tayyorgarlik faqat ma'lum bir lavozimga tayinlash arafasida emas, balki avvalgi bosqichlardayoq boshlanadi. Har bir pog'onada rahbarlik faoliyatiga mos bilim, ko'nikma va malakalar shakllantirilib boriladi. Shu bilan birga, rahbarlik faoliyati maxsus tayyorlov dasturlari, mentorlik, baholash va kasbiy rivojlanish mexanizmlari bilan qo'llab-quvvatlanadi. Bu esa rahbarlikni uzluksiz kasbiy rivojlanish jarayoni sifatida tashkil etish imkonini beradi [3]. Singapur tajribasi shuni ko'rsatadiki, “Karyera yo'li” rahbar kadrlarni tayyorlashda muhim tizimli asos bo'lib xizmat qiladi. Ushbu yo'nalish orqali rahbarlik faoliyatiga tayyorlanayotgan pedagoglar boshqaruvning murakkab vazifalariga asta-sekin jalb etiladi, qaror qabul qilish tajribasini to'playdi hamda keyingi yuqori rahbarlik lavozimlari uchun zarur bo'lgan kasbiy poydevorni shakllantiradi. Aynan shu tizim doirasida keyinchalik maxsus tayyorlov dasturlari orqali rahbarlik chuqurlashtirish amalga oshiriladi.



Maktabda liderlik va boshqaruv (MLB) dasturi. “Karyera yo‘li” doirasida rahbarlik kompetensiyalarini bosqichma-bosqich rivojlantirish maqsadida Singapur ta‘lim tizimida o‘rta bo‘g‘in rahbarlari uchun maxsus tayyorlov dasturi – “Maktabda liderlik va boshqaruv” (MLB) joriy etilgan. Ushbu dastur maktablarda fan, sinf yoki bo‘lim darajasida rahbarlik vazifalarini bajarayotgan pedagoglar uchun mo‘ljallangan bo‘lib, ularni keyingi bosqichdagi boshqaruv faoliyatiga izchil tayyorlashga qaratilgan [6]. MLB dasturining asosiy vazifasi o‘rta bo‘g‘in rahbarlarini maktab miqyosidagi boshqaruv jarayonlariga tayyorlash, ularning jamoa bilan ishlash, ta‘lim jarayonini muvofiqlashtirish va pedagogik yetakchilik ko‘nikmalarini rivojlantirishdan iborat. Dastur doirasida rahbarlik faoliyati faqat ma‘muriy vazifalar bilan cheklanmay, o‘qitish va ta‘lim olish jarayonini takomillashtirishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish bilan bog‘liq holda qaraladi. MLB 17 haftalik to‘liq kunlik tayyorlov dasturi bo‘lib, unda o‘quv jarayoni turli pedagogik yondashuvlar asosida tashkil etiladi. Jumladan, sinxron va asinxron onlayn ta‘lim, keys-stadilar, kichik guruhlarda muhokamalar va taqdimotlar orqali ishtirokchilarning nazariy bilimlarini amaliy faoliyat bilan bog‘lashga alohida e‘tibor qaratiladi [6]. Dasturda bilimlarni tayyor shaklda berishdan ko‘ra, ularni ishtirokchilarning o‘zaro hamkorligi, tajriba almashinuvi va refleksiya jarayoni orqali shakllantirish ustuvor hisoblanadi. MLB dasturining andragogik asosini ijtimoiy konstruktivizm paradigmasi tashkil etib, ushbu yondashuv ishtirokchilarning kurs materiallaridan tashqari ham chuqur professional muloqot va jamoaviy bilim yaratish jarayonida o‘rganishini ta‘minlaydi. Dastur doirasida bilimlarni yaratish, ulashish va amaliyotga tatbiq etish yagona tizim sifatida qaraladi. Shuningdek, MLB dasturi o‘quv jarayonini boyitish maqsadida bir nechta o‘quv

platformalarini o‘z ichiga oladi. Ular qatoriga asosiy va tanlov modullari, yakuniy capstone loyihasi, mintaqaviy tashriflar yoki kampusdan tashqari o‘quv tajribalari, shuningdek, professional muloqotlar kiradi [6]. Ushbu komponentlar rahbarlik kompetensiyalarini real boshqaruv vaziyatlari orqali rivojlantirishga xizmat qiladi. Mazkur dastur o‘rta bo‘g‘in rahbarlarida shakllangan boshqaruv tajribasi va yetakchilik ko‘nikmalarini “Karyera yo‘li”ning keyingi bosqichida – maktab direktorlarini tayyorlashga qaratilgan maxsus dasturlar orqali yanada chuqurlashtirish uchun mustahkam poydevor yaratadi.

Ta‘limda liderlik dasturi (TLD) dasturi. MLB dasturi orqali o‘rta bo‘g‘in rahbarlarida shakllantirilgan boshqaruv tajribasi va yetakchilik ko‘nikmalari “Karyera yo‘li”ning keyingi bosqichida – Ta‘limda liderlik dasturi (TLD) orqali yanada chuqurlashtiriladi. TLD Singapur ta‘lim tizimida maktab direktorlarini tayyorlashga qaratilgan asosiy va majburiy tayyorlov dasturi hisoblanadi. Mazkur dastur direktorlikka nomzod bo‘lgan direktor o‘rinbosarlari hamda tegishli darajadagi ta‘lim boshqaruvi xodimlarini maktab rahbarligi lavozimiga tayyorlashni maqsad qiladi [6]. TLD dasturining asosiy maqsadi maktab direktorlarida qadriyatlarga asoslangan, aniq maqsadga yo‘naltirilgan va kelajakda dolzarb bo‘lishi kutilayotgan rahbarlik kompetensiyalarini shakllantirishdan iborat. Dastur doirasida rahbarlik faoliyati shaxsiy yetakchilik, insonlar bilan ishlash, o‘quv dasturlari va ta‘lim jarayonini boshqarish, strategik rejalashtirish hamda murakkab vaziyatlarda tezkor va samarali qaror qabul qilish ko‘nikmalari bilan uyg‘un holda rivojlantiriladi.

TLD o‘quv jarayoni ishtirokchilarning o‘z rahbarlik qadriyatlari va kasbiy falsafasini chuqur tahlil qilishiga alohida e‘tibor qaratadi. Dastur maktab rahbarlaridan o‘z qarorlarini shaxsiy qarashlari, kasbiy mas‘uliyati va ta‘lim

tizimi qadriyatlari bilan uyg'un holda qabul qilishni talab etadi. Shu orqali rahbarlik faoliyati faqat boshqaruv texnikalari emas, balki qadriyatlarga asoslangan professional pozitsiya sifatida shakllantiriladi. TLD dasturining andragogik yondashuvi bilimlarni ishtirokchilarning o'zaro hamkorligi, professional muloqoti va jamoaviy tajriba almashinuvi orqali shakllantirishga asoslanadi. Dastur rahbarlikni murakkab va o'zaro bog'liq jarayon sifatida talqin qilib, ishtirokchilarning tizimli, strategik va kompleks fikrlashini rivojlantirishga yo'naltirilgan. Bu yondashuv rahbarlarni tez o'zgarayotgan ta'lim muhitida moslashuvchan va innovation qarorlar qabul qilishga tayyorlaydi. TLD bir nechta o'quv platformalari asosida tashkil etilgan bo'lib, ular rahbarlik kompetensiyalarini turli kontekstlarda rivojlantirish imkonini beradi. Dastur tarkibiga auditoriya mashg'ulotlari, o'quv sindikatlari va reflektiv kundaliklar, ijodiy amaliy loyiha, mentorlik, xalqaro tashriflar, maxsus ma'ruza seriyalari hamda sanoat va tashqi tashkilotlarda o'quv tajribalari kiradi [7]. Ushbu platformalar rahbarlik ko'nikmalarini nazariy bilimlar bilan cheklab qo'ymasdan, real boshqaruv vaziyatlarida sinab ko'rish imkonini yaratadi.

TLD to'liq kunlik, yetti oylik tayyorlov dasturi bo'lib, ishtirokchilar ushbu davr mobaynida maktabdagi kundalik xizmat vazifalaridan ozod etiladi. Bu holat rahbarlikka nomzodlarning o'quv jarayoniga to'liq sho'ng'ishiga va kasbiy rivojlanishga e'tibor qaratishiga imkon beradi. Mazkur dastur "Karyera yo'li"ning yakuniy bosqichi sifatida maktab direktorlarini mustaqil, mas'uliyatli va tizimli fikrlaydigan rahbarlar sifatida shakllantirishga xizmat qiladi.

Menejerlik kurslarini ikki bosqichli tashkil etish zarurati. Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida rahbarlik faoliyati mazmuni va mas'uliyati lavozimlar kesimida bir xil emasligi rahbar kadrlarni tayyorlash jarayonida dif-

ferensial yondashuvni talab etadi. Ilmiy adabiyotlarda ta'kidlanishicha, maktab rahbarlarini tayyorlashda yagona, barcha lavozimlar uchun bir xil o'quv modeli qo'llanishi ko'pincha kutilgan natijani bermaydi. Xususan, Buyuk Britaniyaning maktab yetakchiligi va ta'lim boshqaruvi yo'nalishida yetakchi ilmiy tadqiqotchilari Tony Bush va Derek Glover maktab rahbarlarini tayyorlash jarayoni lavozimning real funksional yuklamasi va boshqaruv mas'uliyatiga mos holda bosqichma-bosqich tashkil etilishi zarurligini qayd etadi [8]. Ularning fikricha, rahbarlikka tayyorlashda "bir xil dastur – barcha uchun" (one-size-fits-all) yondashuvi rahbarlik kompetensiyalarining chuqur shakllanishiga to'sqinlik qiladi. Mazkur ilmiy yondashuvlardan kelib chiqib, maktab rahbarlarini tayyorlash jarayonida lavozimlar o'rtasidagi funksional farqlarni inobatga olgan holda, menejerlik kurslarini bosqichlarga ajratish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Xususan, direktor o'rinbosarlari va maktab direktorlarining boshqaruvdagi roli, vakolatlari hamda mas'uliyat doirasi turlicha bo'lgani sababli, ularni bir xil tayyorlov modeli asosida o'qitish emas, balki rahbarlikka tayyorlashni izchil va pog'onama-pog'ona tashkil etish zarurati yuzaga keladi. Bunday yondashuv rahbarlikka tayyorlashni bir martalik tayyorlov bosqichi sifatida emas, balki kasbiy rivojlanishning mantiqiy davomi sifatida qarash imkonini beradi. Bunda rahbarlikka tayyorlash jarayoni lavozimlar o'rtasidagi funksional farqlarni hisobga olgan holda bosqichma-bosqich rejalashtiriladi. Ikki bosqichli yondashuv rahbarlik kompetensiyalarini shakllantirishni izchil tarzda tashkil etish, tayyorlov mazmunini lavozimning real boshqaruv yuklamasiga moslashtirish hamda rahbarlikka o'tish jarayonida uzviylikni ta'minlashga xizmat qiladi. Mazkur modelda menejerlik kurslari rahbarlik faoliyatining murakkablashib boruvchi xususiyatiga muvofiq ravishda ket-

ma-ket bosqichlarga ajratiladi. Dastlabki bosqich rahbarlikka tayyorgarlikning boshlang'ich darajasini tashkil etib, keyingi bosqich uchun zarur bo'lgan kasbiy va boshqaruv asoslarini shakllantirishga yo'naltiriladi. Ikkinchi bosqich esa maktabni mustaqil boshqarish bilan bog'liq strategik, tashkiliy va resurslarni boshqarish kompetensiyalarini rivojlantirishni nazarda tutadi.

Birinchi bosqich – maktab direktori o'rinbosarlari uchun menejerlik kurslari. Ikki bosqichli menejerlik kurslari modelining birinchi bosqichi maktab direktor o'rinbosarlarini rahbarlik faoliyatiga maqsadli va tizimli tayyorlashga qaratiladi. Ushbu bosqichda tayyorlov jarayoni direktor o'rinbosarining amaldagi funksional vazifalari va mas'uliyat doirasidan kelib chiqib tashkil etiladi. Mazkur yondashuv rahbarlikka tayyorlashni lavozimga mos kompetensiyalar asosida bosqichma-bosqich shakllantirish imkonini beradi. Birinchi bosqich menejerlik kurslari bir oy davom etib, jami 144 akademik soatni tashkil etadi hamda 10 ta modul asosida olib boriladi. O'quv dasturining mazmuni asosan maktab ichki boshqaruv, pedagogik yetakchilik va akademik faoliyatni muvofiqlashtirish bilan bog'liq masalalarni qamrab oladi. Xususan, direktor o'rinbosarlarining o'quv jarayonini tashkil etish, ta'lim sifati monitoringi, pedagogik jamoa bilan ishlash, baholash mexanizmlarini qo'llash hamda maktab ichki hujjatlari va jarayonlarini boshqarish bo'yicha bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish rivojlantirish ustuvor hisoblanadi.

Mazkur bosqichda menejerlik tayyorlovi nazariy bilimlarni amaliy faoliyat bilan uyg'unlashtirish tamoyiliga asoslanadi. Tinglovchilar real boshqaruv vaziyatlariga asoslangan keyslar, muammoli holatlar va amaliy topshiriqlar orqali rahbarlik faoliyatining kundalik jihatlarini o'zlashtiradi. Bu direktor o'rinbosarlarining maktab jamoasi bilan ishlash, mas'u-

liyatni taqsimlash va o'rta bo'g'in rahbar sifatida mustaqil qarorlar qabul qilishga tayyorligini oshirishga xizmat qiladi. Birinchi bosqich menejerlik kurslariga qabul qilish jarayonida nomzodning faqat pedagogik staji yoki rasmiy hujjatlari emas, balki uning real ish muhitida shakllangan rahbarlik salohiyati ham inobatga olinishi maqsadga muvofiq hisoblanadi. Singapur ta'lim tizimi tajribasida rahbarlikka nomzodlarning jamoa tomonidan qabul qilinishi ularning kundalik kasbiy faoliyati davomida shakllanadigan obro'-e'tibor, muloqot madaniyati va yetakchilik xulqi asosida baholanadi. Ushbu baholash bir martalik qaror emas, balki muntazam va ko'p manbali kuzatuvlar hamda fidbklar orqali amalga oshiriladi.

Mazkur yondashuvdan kelib chiqib, birinchi bosqich menejerlik kurslariga qabul qilishda pedagogik jamoa fikrini aniqlash mexanizmini joriy etish taklif etiladi. Jamoa fikrini o'rganish so'rovnomalar asosida yil davomida bir necha marotaba amalga oshirilishi maqsadga muvofiq hisoblanadi. Mazkur yondashuv nomzodga nisbatan pedagogik jamoa orasida shakllangan munosabatni bir martalik subyektiv baho emas, balki ma'lum bir vaqt davomida barqarorlashgan va obyektiv ko'rsatkichlar asosida aniqlash imkonini beradi. Bunda jamoa a'zolarining kamida 80 foizi tomonidan ijobiy baholangan nomzodlarga menejerlik kurslarining birinchi bosqichida tahsil olish huquqiga ega bo'lishi nazarda tutiladi. Ushbu mezon rahbarlikka tayyorlash jarayonida tasodifiy tanlovlarni kamaytirish hamda jamoa tomonidan qabul qilinadigan nomzodlarni saralashga xizmat qiladi. Birinchi bosqich menejerlik kurslari direktor o'rinbosarlarini maktab direktori sifatida tayyorlashni emas, balki ularni rahbarlik faoliyatining keyingi bosqichiga puxta tayyorlashni ko'zda tutadi. Mazkur bosqichda shakllantirilgan kompetensiyalar keyingi bosqichda – maktab direktorlarini tayyorlashga

qaratilgan menejerlik kurslarida chuqurlashtiriladi. Shu tariqa birinchi bosqich rahbarlikka tayyorlash tizimida tayanch va zarur bosqich sifatida qaraladi.

Ikkinchi bosqich – maktab direktorlari uchun menejerlik kurslari. Ikki bosqichli menejerlik kurslari modelining ikkinchi bosqichi maktab direktorligi lavozimiga tayyorlanayotgan nomzodlarni strategik, tizimli va mustaqil boshqaruv faoliyatiga yo'naltirilgan holda tayyorlashni nazarda tutadi. Maktab direktorlarining ta'lim muassasasidagi roli faqat o'quv jarayonini muvofiqlashtirish bilan cheklanmay, balki strategik boshqaruv, inson resurslarini rivojlantirish, moliyaviy va tashkiliy barqarorlikni ta'minlash hamda tashqi muhit bilan samarali hamkorlikni yo'lga qo'yish kabi keng ko'lamli mas'uliyatlarni o'z ichiga oladi. Ilmiy tadqiqotlarda maktab direktorligi murakkab, ko'p darajali va yuqori darajadagi reflektiv boshqaruvni talab etuvchi faoliyat sifatida tavsiflanadi [9, 10]. Shu sababli direktorlarni tayyorlash jarayoni o'rta bo'g'in rahbarlar tayyorlovidan mazmun va chuqurlik jihatidan farqlanishi lozim. Mazkur jihatlarni inobatga olgan holda, taklif etilayotgan ikki bosqichli menejerlik kurslari modelida ikkinchi bosqich maktab direktorlarini tayyorlashga qaratilgan mustaqil va chuqurlashtirilgan tayyorlov bosqichi sifatida qaraladi. Ushbu bosqichning asosiy vazifasi rahbarlikka nomzodlarda maktabni yaxlit tizim sifatida boshqarish, strategik qarorlar qabul qilish hamda o'zgaruvchan ta'lim muhitida muassasa rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan kompetensiyalarni shakllantirishdan iborat. Ilmiy adabiyotlarda ta'kidlanishicha, samarali maktab direktorligi strategik fikrlash, tizimli rejalashtirish va inson omiliga tayangan boshqaruv yondashuvlarining uyg'unlashuvini talab etadi [11]. Xususan, Michael Fullan maktab rahbarlarini tayyorlash jarayonida o'zgarishlarni boshqarish, madaniy transformatsi-

ya va yetakchilikning axloqiy asoslari muhim ahamiyat kasb etishini qayd etadi [12]. Shuningdek, Andy Hargreaves, Michael Fullan va Dennis Shirley maktab direktorlarini tayyorlash jarayonida qisqa muddatli boshqaruv ko'nikmalaridan ko'ra, uzoq muddatli rivojlantirish istiqboliga yo'naltirilgan, reflektiv hamda kontekstga moslashuvchan yetakchilik modelini ustuvor deb hisoblaydi [13].

Mazkur ilmiy yondashuvlarga tayangan holda, ikkinchi bosqich menejerlik kurslarini ikki oy davomida tashkil etish, o'quv jarayonini 244 akademik soat hamda 12 ta modul asosida olib borish maqsadga muvofiq hisoblanadi. O'quv dasturining mazmuni maktab direktorining real funksional yuklamasiga mos ravishda shakllantiriladi. Jumladan, ushbu bosqichda strategik menejment, inson kapitalini rivojlantirish, moliyaviy va xo'jalik faoliyatini boshqarish, tashqi manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik, ta'lim muassasasining institutsional rivoji hamda maktab rahbarining etik va qadriyatga asoslangan yetakchiligi masalalariga alohida e'tibor qaratiladi. Ikkinchi bosqich menejerlik kurslarida rahbarlik faoliyati faqat tashkiliy jarayon sifatida emas, balki murakkab ijtimoiy va pedagogik tizimni boshqarish jarayoni sifatida talqin etiladi. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, maktab direktorlarining qaror qabul qilish samaradorligi ularning kontekstni tahlil qilish, manfaatlar muvozanatini saqlash va jamoani o'zgarishlarga jalb etish qobiliyatiga bevosita bog'liqdir [14]. Shu bois o'quv jarayonida nazariy bilimlar real boshqaruv vaziyatlari, strategik keyslar va kompleks amaliy topshiriqlar bilan uyg'unlashtiriladi.

Singapur ta'lim tizimi tajribasida maktab direktorlarini tayyorlash jarayoni yuqori darajadagi refleksiya, amaliy loyiha va mentorlik bilan qo'llab-quvvatlanadi [15]. Xususan, Ta'limda liderlik dasturi (TLD) doirasida direktorlikka nomzodlar murakkab boshqaruv vaziyatlarini

modellashtirish, uzoq muddatli rivojlanish sse-nariylarini ishlab chiqish hamda real maktab kontekstida innovatsion tashabbuslarni amalga oshirish orqali tayyorlanadi [16]. Ushbu yondashuv rahbarlarni nafaqat mavjud muammolarni hal qilishga, balki kelajakdagi ehtimoliy xavf va imkoniyatlarni oldindan ko'ra olishga o'rgatadi. Taklif etilayotgan ikkinchi bosqich menejerlik kurslarida ham ushbu tamoyillarni tatbiq etish muhim hisoblanadi. Xususan, direktorlikka nomzodlarning strategik tafakkuri, jamoani safarbar etish qobiliyati, tashqi muhit bilan ishlash ko'nikmalari hamda mas'uliyatli va mustaqil qaror qabul qilish salohiyati tizimli ravishda rivojlantirilishi lozim. Bu esa maktab

direktorlarini faqat lavozim egasi sifatida emas, balki ta'lim muassasasining uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlovchi yetakchi sifatida shakllantirishga xizmat qiladi. Ikkinchi bosqich menejerlik kurslari natijasida maktab direktorlarida kompleks boshqaruv kompetensiyalari shakllanib, ular ta'lim muassasasini pedagogik, tashkiliy va ijtimoiy jihatdan barqaror rivojlantirishga qodir rahbarlar sifatida faoliyat yuritishi uchun zarur professional poydevor yaratiladi. Shu tariqa mazkur bosqich ikki bosqichli menejerlik tayyorlov tizimining yakuniy va strategik jihatdan eng muhim bo'g'ini sifatida namoyon bo'ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida" PF–134-son farmoni. 2022-yil 11-may.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida" PF–79-son farmoni. 2023-yil 26-may.
3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "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. 2023-yil 25-dekabr.
4. Singapur Ta'lim vazirligi. Ta'lim xizmatida kasbiy karyera yo'nalishlari: o'qituvchilik, rahbarlik va mutaxassislik yo'nalishlari. Singapur https://www.moe.gov.sg/careers/become-teachers/pri-sec-jc-ci/professional-development?utm_source=chatgpt.com
5. Singapur Ta'lim vazirligi; Singapur Milliy Ta'lim instituti. Maktab rahbarlarini rivojlantirish va rahbarlik yo'nalishi doirasi. Singapur https://www.moe.gov.sg/careers/become-teachers/pri-sec-jc-ci/professional-development?utm_source=chatgpt.com
6. Spillane J. P., Halverson R., Diamond J. B. Rahbarlik amaliyoti nazariyasiga tomon: taqsimlangan rahbarlik yondashuvi. *Journal of Curriculum Studies*, 2004, 36(1), 3-34.
7. Jayapragas P. Ta'lim yetakchilari dasturi: Singapurda maktab direktorlarini tayyorlash modeli. *Current Issues in Comparative Education*, 2017, 19(2), 93-103.
8. Bush T., Glover D. Maktab rahbarligi modellari: nazariy va amaliy yondashuvlar. *School Leadership & Management*, 2014, 34(5), 553-571.
9. Harris A. Amaliyotda taqsimlangan rahbarlik. *Management in Education*, 2016, 30(4), 170-174.

10. Darling-Hammond L., Wei R. C., Andree A. Yuqori natijalarga erishayotgan davlatlarda o'qituvchilarni rivojlantirish tajribasi. Stanford: Stanford Center for Opportunity Policy in Education, 2010.
11. Leithwood K., Jantzi D. Transformatsion maktab rahbarligining o'quvchilar yutuqlariga ta'siri. Leadership and Policy in Schools, 2005.
12. Fullan M. Ta'limdagi o'zgarishlarning yangi mazmuni. 4-nashr. Nyu-York: Teachers College Press, 2007.
13. Hargreaves A., Fullan M., Shirley D. To'rtinchi yo'l: ta'limdagi o'zgarishlar uchun ilhomlantiruvchi kelajak. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2009.
14. Waters J. T., Marzano R. J., McNulty B. Muvozanatli rahbarlik: rahbarlikning o'quvchilar yutuqlariga ta'siri bo'yicha 30 yillik tadqiqotlar tahlili. Aurora, CO: McREL, 2003.
15. Ng P.T. Kelajak maktab rahbarlarini tayyorlash: Singapur yondashuvi. Educational Management Administration & Leadership, 2008.
16. Singapur Milliy Ta'lim instituti. Ta'lim yetakchilari dasturi (TLD): dastur tuzilmasi va dizayni. Singapur https://www.ntu.edu.sg/nic/admissions/professional-programmes/leaders-in-education-programme?utm_source=chatgpt.com