TA’LIM MUASSASALARI RAHBAR KADRLARINING UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANISHINI BOSHQARISHNING NAZARIY MODELLARI VA XORIJIY TAJRIBA

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 uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarishning nazariy-metodologik asoslari va xorijiy mamlakatlar tajribasi qiyosiy tahlil qilinadi. Andragogik, tajribaviy-refleksiv, kompetensiyaviy (standartga asoslangan), karyera bosqichlariga tayangan, liderlikni rivojlantirish hamda tarmoqli-jamoaviy o‘rganish modellarining mohiyati, imkoniyatlari va cheklovlari ochib berilgan. Singapur, Finlyandiya, Buyuk Britaniya, Niderlandiya, AQSh, Avstraliya, Yaponiya, Janubiy Koreya va Estoniya tajribasi asosida rahbar kadrlarni tanlash, tayyorlash, sertifikatlash va kasbiy rivojlantirishning institutsional mexanizmlari tizimlashtirilgan. Tadqiqot natijasida rahbar kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarishning olti bosqichli integrativ modeli, xorijiy tajribaning uch tipologik ko‘rinishi hamda modelni O‘zbekiston sharoitida bosqichma-bosqich joriy etishning tashkiliy-pedagogik takliflari ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *uzluksiz kasbiy rivojlanish, ta’lim menejmenti, rahbar kadrlar, liderlikni rivojlantirish, kasbiy standart, sertifikatlash, individual rivojlanish trayektoriyasi, mentorlik, xorijiy tajriba, malaka oshirish.*

Теоретические модели управления непрерывным профессиональным развитием руководящих кадров образовательных учреждений и зарубежный опыт

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

Аннотация: *В статье проводится сравнительный анализ теоретико-методологических основ управления непрерывным профессиональным развитием руководящих кадров образовательных учреждений и зарубежного опыта в данной сфере. Раскрываются сущность, возможности и ограничения андрагогической, опытно-рефлексивной, компетентностной (основанной на профессиональных стандартах), стадиально-карьерной моделей, а также моделей развития лидерства и сетевого профессионального обучения. На материале опыта Сингапура, Финляндии, Великобритании, Нидерландов, США, Австралии, Японии, Южной Кореи и Эстонии систематизированы институциональные механизмы отбора, подготовки, сертификации и профессионального развития руководителей школ. По результатам исследования предложены шестиэтапная интегративная модель управления непрерывным профессиональным развитием руководящих кадров, типология зарубежных моделей, а также*

организационно-педагогические рекомендации по поэтапному внедрению предложенной модели в условиях Узбекистана.

Ключевые слова: *непрерывное профессиональное развитие, образовательный менеджмент, руководящие кадры, развитие лидерства, профессиональный стандарт, сертификация, индивидуальная траектория развития, наставничество, зарубежный опыт, повышение квалификации.*

Theoretical models of managing the continuous professional development of educational institution leaders and international experience

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

Abstract: *The article provides a comparative analysis of the theoretical and methodological foundations of managing the continuous professional development (CPD) of educational institution leaders, together with relevant international experience. It examines the essence, affordances and limitations of the andragogical, experiential-reflective, competence-based (standards-driven), career-stage, leadership development and networked professional learning models. Drawing on the experience of Singapore, Finland, England, the Netherlands, the United States, Australia, Japan, the Republic of Korea and Estonia, the study systematises institutional mechanisms for the selection, preparation, certification and continuous development of school leaders. As a result, a six-stage integrative model of CPD management is proposed, three typological patterns of international practice are identified, and organisational-pedagogical recommendations for a phased implementation of the model in Uzbekistan are formulated.*

Keywords: *continuous professional development, educational management, school leaders, leadership development, professional standards, certification, individual development pathway, mentoring, international experience, in-service training.*

Zamonaviy ta’lim tizimida ta’lim muassasasi rahbari faoliyatining mazmuni tubdan o‘zgardi. Rahbar endilikda faqat ma’muriy-xo‘jalik va nazorat vazifalarini bajaruvchi mansabdor shaxs emas, balki o‘quv jarayonining sifatiga javob beruvchi pedagogik lider, jamoaning kasbiy rivojlanishini tashkil etuvchi menejer va maktab strategiyasini belgilovchi subyekt sifatida namoyon bo‘lmoqda. Xalqaro tadqiqotlarda maktab rahbarining o‘quvchilar ta’lim natijalariga ta’siri sinf darajasidagi o‘qituvchi faoliyatidan keyingi ikkinchi eng kuchli maktab ichidagi omil ekanligi asoslab berilgan [13].

Rahbarning ta’siri, qoida tariqasida, bilvosita xarakterga ega: u o‘qituvchilarning motivatsiyasi, kasbiy salohiyati, o‘quv jarayonining tashkiliy sharoitlari va maktab madaniyati orqali namoyon bo‘ladi. Aynan shu sababli ta’lim siyosatida rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta’minlash mustaqil boshqaruv obyekti sifatida e’tirof etilmoqda. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) maktab liderligini takomillashtirishning asosiy siyosat yo‘nalishlari sifatida rahbar mas’uliyatini qayta belgilash, liderlikni taqsimlash, samarali liderlik uchun zarur kompetensiyalarni rivojlantirish hamda rahbarlik kasbini jozibador qilishni ajratib ko‘rsatadi [22].

Xalqaro TALIS tadqiqoti ma’lumotlari maktab rahbarlarining aksariyati kasbiy rivojlanishga ehtiyoj sezishini, biroq ish yuklamasining zichligi, moliyaviy imkoniyatlarning cheklanganligi va mos dasturlarning yetishmasligi asosiy to‘siq bo‘lib qolayotganini ko‘rsatadi

[16]. Bu holat kasbiy rivojlanishni faqat kurs shaklida emas, balki rahbarning kundalik faoliyatiga singdirilgan uzluksiz jarayon sifatida tashkil etish zaruratini kuchaytiradi.

O‘zbekistonda ham mazkur yo‘nalishda tizimli islohotlar amalga oshirilmoqda. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda pedagog kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi ta’lim tizimining ajralmas tarkibiy qismi sifatida belgilangan [1]. Prezidentning PQ-4963-son qarori bilan uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari tasdiqlangan [2], “O‘zbekiston – 2030” strategiyasida esa ta’lim sifatini oshirish va pedagog kadrlar salohiyatini mustahkamlash ustuvor vazifa sifatida qayd etilgan [3]. Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti ushbu tizimda rahbar va pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malaka oshirishning yetakchi ilmiy-metodik markazi sifatida faoliyat yuritmoqda. Milliy tadqiqotlarda ham rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning axborot-metodik ta’minoti masalasi o‘rganilib, malaka oshirish jarayonida alohida elektron xizmatlarni yagona integrallashgan tizimga birlashtirish zarurligi asoslangan [17; 18].

Shu bilan birga amaliyot tahlili bir qator hal etilmagan masalalarni ko‘rsatadi. Birinchidan, rahbar kadrlarning kasbiy rivojlanishi ko‘pincha davriy malaka oshirish kurslari bilan chegaralanib, ish joyidagi o‘rganish, mentorlik, kasbiy tarmoq va refleksiv amaliyot bilan yetarlicha bog‘lanmagan. Ikkinchidan, rahbarning kasbiy ehtiyojini aniqlashning diagnostik vositalari va individual rivojlanish trayektoriyasini loyihalash mexanizmi to‘liq shakllanmagan. Uchinchidan, kasbiy rivojlanish natijalarini maktab faoliyati ko‘rsatkichlari orqali baholash va uni attestatsiya hamda karyera bilan bog‘lash tartibi yetarlicha ishlab chiqilmagan. To‘rtinchidan, mavjud nazariy modellar va xorijiy tajriba milliy sharoitga moslashtirilgan holda tizimlashtirilmagan.

Aynan shu jihatlar rahbar kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarishning nazariy modellarini umumlashtirish va rivojlangan ta’lim tizimlari tajribasini qiyosiy o‘rganishni dolzarb ilmiy-amaliy vazifaga aylantiradi.

Tadqiqotning maqsadi ta’lim muassasalari rahbar kadrlarining uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarishning nazariy modellarini tizimlashtirish, xorijiy tajribani qiyosiy tahlil qilish hamda shu asosda milliy sharoitga mos integrativ boshqaruv modelini ishlab chiqishdan iborat.

Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: “uzluksiz kasbiy rivojlanish” tushunchasining boshqaruv obyekti sifatidagi mazmunini ochib berish; mavjud nazariy modellarni qiyosiy tahlil qilish va ularning imkoniyatlari hamda cheklovlarini aniqlash; rivojlangan ta’lim tizimlarida rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirishning institutsional mexanizmlarini tizimlashtirish; xorijiy tajribaning tipologiyasini ishlab chiqish; uzluksiz kasbiy rivojlanishni boshqarishning integrativ modelini asoslash va uni joriy etish bosqichlarini belgilash.

Tadqiqotda nazariy tahlil va sintez, qiyosiy-pedagogik (komparativ) tahlil, hujjatlarni o‘rganish, kontent-tahlil hamda konseptual modellashtirish usullaridan foydalanildi. Nazariy modellarni tasniflashda kattalar ta’limi nazariyasi, ta’lim menejmenti va liderlikni rivojlantirish bo‘yicha ilmiy qarashlar asos qilib olindi.

Qiyosiy tahlil uchun mamlakatlarni tanlashda uchta mezon qo‘llanildi: birinchidan, ta’lim boshqaruvining turli tipdagi modellari (markazlashgan, aralash va markazlashmagan) qamrab olinishi; ikkinchidan, xalqaro baholash tadqiqotlarida barqaror yuqori natijalarga erishilganligi; uchinchidan, rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirishning hujjatlashtirilgan institutsional mexanizmi mavjudligi. Manba sifatida xalqaro tashkilotlarning tahliliy hisobotlari, milliy kasbiy standartlar va dastur hujjatlari hamda ilmiy nashrlar o‘rganildi.

Tadqiqotning cheklovi shundan iboratki, unda ikkilamchi manbalar tahlili amalga oshirilgan bo‘lib, taklif etilgan model tajriba-sinov ishlari doirasida empirik tekshirilishi keyingi bosqich vazifasi hisoblanadi.

Uzluksiz kasbiy rivojlanish boshqaruv obyekti sifatida:

Nazariy tahlil shuni ko‘rsatdiki, “malaka oshirish” va “uzluksiz kasbiy rivojlanish” tushunchalari mazmunan bir xil emas. Malaka oshirish – belgilangan davriylikda, oldindan tayyorlangan dastur asosida amalga oshiriladigan tashkiliy shakl. Uzluksiz kasbiy rivojlanish esa rahbarning butun kasbiy faoliyati davomida davom etadigan, formal, noformal va informal o‘rganish shakllarini qamrab oluvchi, uning real ish o‘rni va vazifalari bilan uzviy bog‘langan jarayondir.

Uzluksiz kasbiy rivojlanishning boshqaruv obyekti sifatidagi asosiy belgilari quyidagilardan iborat: uzluksizlik (jarayonning bir martalik tadbir emas, doimiy sikl ekanligi); individuallik (har bir rahbarning ehtiyoji, tajribasi va karyera bosqichini hisobga olish); amaliyotga bog‘liqlik (o‘rganish mazmunining maktabning real muammolaridan kelib chiqishi); natijaviylik (rivojlanish samarasining rahbar faoliyati va maktab ko‘rsatkichlari orqali baholanishi).

Boshqaruv nuqtayi nazaridan mazkur jarayon to‘rtta komponentdan iborat yaxlit tizim sifatida qaraladi: me’yoriy-huquqiy komponent (kasbiy standart, malaka talablari, sertifikatlash tartibi); tashkiliy-institutsional komponent (dastur provayderlari, mentorlik tizimi, kasbiy tarmoqlar); mazmuniy-texnologik komponent (o‘quv modullari, ta’lim formatlari, raqamli platformalar); baholash-monitoring komponenti (diagnostika vositalari, portfolio, natijaviylik mezonlari). Ushbu komponentlarning uyg‘unligi buzilganda tizim samaradorligi keskin pasayadi: masalan, kasbiy standart mavjud bo‘lsa-da, unga mos diagnostika vositalari bo‘lmasa, individual trayektoriyani asoslash imkoni yo‘qoladi.

Uzluksiz kasbiy rivojlanishni boshqarishning nazariy modellari:

Andragogik model (M.Noulz) kattalar ta’limining o‘ziga xos qonuniyatlariga tayanadi: kattalar o‘z ta’limi uchun mas’uliyatni o‘z zimmasiga oladi, mavjud tajribasiga suyanadi, o‘rganishga amaliy muammoni hal etish ehtiyoji bilan kirishadi va bilimning zudlik bilan qo‘llanilishini kutadi [11]. Rahbar kadrlar bilan ishlashda ushbu model o‘qitishni tayyor ma’ruzalar tizimidan ehtiyojga asoslangan modulli dasturlarga, o‘quv shartnomasi va o‘z-o‘zini boshqaruvchi o‘rganishga yo‘naltirishni taqozo etadi. Modelning cheklovi shundaki, ichki motivatsiya past bo‘lgan holatlarda hamda tizimli, majburiy tayyorgarlik talab qilinadigan yo‘nalishlarda uning imkoniyatlari toraydi.

Tajribaviy-refleksiv model D.Kolbning tajribaviy o‘rganish sikli (konkret tajriba – refleksiv kuzatish – abstrakt konseptuallashtirish – faol eksperiment) [12] va D.Shyonning “amaliyotdagi refleksiya” konsepsiyasiga [25] asoslanadi. Bu yondashuvga ko‘ra rahbar avvalo o‘z boshqaruv qarorlari va ularning oqibatlarini tahlil qilish orqali rivojlanadi. Amaliy ifodasi – boshqaruv keyslarini tahlil qilish, kasbiy kundalik va portfolio yuritish, supervizor yoki koach bilan tuzilmalashtirilgan suhbatlar, harakatdagi tadqiqot (action research). Cheklovi – natijalarning subyektivligi va ularni standartlashtirilgan mezonlar orqali o‘lchashning murakkabligi.

Kompetensiyaviy (standartga asoslangan) model rahbar faoliyatini kasbiy standart orqali tavsiflashga tayanadi. AQShda ta’lim liderlari uchun kasbiy standartlar (PSEL) rahbar faoliyatining o‘n yo‘nalishini – missiya va qadriyatlardan tortib maktab jamoasi va oila bilan hamkorlikkacha – belgilaydi [14]. Avstraliyada maktab direktori uchun kasbiy standart va liderlik profillari rahbar faoliyatini rivojlanish bosqichlari kesimida tavsiflaydi [4]. Ushbu model diagnostikadan sertifikatlashgacha bo‘lgan butun sikl uchun yagona mezoniy asos beradi,

biroq standartning haddan ortiq rasmiylashuvi va rivojlanishni formal "belgilar ro'yxati"ga aylantirish xavfini ham yuzaga keltiradi.

Karyera bosqichlariga asoslangan model kasbiy hayot siklining bosqichlarini hisobga oladi. M.Xuberman o'qituvchining kasbiy hayotida kasbga kirish, barqarorlashuv, eksperiment va qayta baholash kabi bosqichlarni ajratgan [10]. C.Dey va hammualliflar samarali maktab liderligi bo'yicha tadqiqotlarida rahbarning boshqaruv strategiyalari kasbiy tajriba bosqichiga qarab o'zgarishini ko'rsatib berishgan [6]. Amaliyotda bu model dasturlarni differensiallashtirishga olib keladi: rahbarlikka nomzodlar uchun tayyorgarlik dasturi, yangi tayinlangan rahbarlar uchun induksiya va koaching, tajribali rahbarlar uchun strategik va tarmoqli rivojlanish dasturlari.

Liderlikni rivojlantirish modeli transformatsion va o'quv jarayoniga yo'naltirilgan (instruksional) liderlik nazariyalarini birlashtiradi. Transformatsion liderlik jamoaning qadriyatlari, motivatsiyasi va kasbiy salohiyatini yuksaltirish orqali ta'sir ko'rsatishga qaratilgan [5]. F.Xallinger qirq yillik empirik tadqiqotlar tahlilida rahbarning ta'lim natijalariga ta'siri asosan o'quv jarayoni sharoitlarini yaratish va o'qituvchilarning kasbiy o'sishini qo'llab-quvvatlash orqali yuzaga chiqishini ko'rsatgan [8]. Shunga muvofiq, rivojlantirish dasturlarining markaziga o'quv rejasi, dars sifati va o'quvchi natijalari bilan ishlash qo'yiladi.

Taqsimlangan liderlik va professional o'rganuvchi hamjamiyat modeli liderlikni yakka shaxsning sifati emas, balki jamoada taqsimlangan amaliyot sifatida talqin qiladi [26]. Professional o'rganuvchi hamjamiyat konsepsiyasiga ko'ra maktab jamoasining birgalikda o'rganishi, o'zaro tahlil va kasbiy muloqot maktabni takomillashtirishning asosiy manbai hisoblanadi [27]. Bu model rahbarni yolg'iz o'zi emas, balki boshqaruv jamoasi bilan birga rivojlantirishni, o'rta bo'g'in rahbarlari (o'rinbosarlar, metodbirlashma rahbarlari) salohiyatiga alohida e'tibor qaratishni taqozo etadi.

Tarmoqli va tizimli o'rganish modeli professional kapital nazariyasiga tayanadi: pedagog jamoaning salohiyati inson kapitali, ijtimoiy kapital va qaror qabul qilish kapitalining yig'indisi sifatida qaraladi [9]. Bunda maktablararo tarmoqlar, hamkorlikdagi loyihalar va tajriba almashinuvi rahbarning rivojlanish muhitini kengaytiradi. Model tizim darajasidagi barqaror ta'sir beradi, biroq vaqt, koordinatsiya va resurs talab qiladi.

Modellarning qiyosiy tavsifi 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval.

Rahbar kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarishning nazariy modellari

Model	Asosiy mualliflar	Yetakchi g'oya	Boshqaruv amaliyotidagi ifodasi	Cheklovlari
Andragogik	M.Noulz	Kattalar mustaqil, tajribaga tayanuvchi va amaliy ehtiyojdan kelib chiquvchi subyekt	Ehtiyojga asoslangan modulli dasturlar, o'quv shartnomasi, o'z-o'zini boshqaruvchi ta'lim	Ichki motivatsiya past bo'lganda samarasi pasayadi
Tajribaviy-refleksiv	D.Kolb, D.Shyon	Rivojlanish tajribani refleksiv qayta ishlash orqali yuz beradi	Keys-tahlil, kasbiy portfolio, koaching suhbatlari, harakatdagi tadqiqot	Natijalarni obyektiv o'lchash murakkab

Kompetensiyaviy (standartga asoslangan)	PSEL, AITSL standartlari	Rahbar faoliyati kasbiy standart orqali tavsiflanadi	Standart – diagnostika – dastur – sertifikatlash sikli	Rasmiylashuv va formal “belgilar ro‘yxati”ga aylanish xavfi
Karyera bosqichlariga asoslangan	M.Xuberman, C.Dey	Kasbiy ehtiyoj karyera bosqichiga qarab o‘zgaradi	Nomzod – yangi rahbar – tajribali rahbar uchun differensial dasturlar	Individual farqlarni to‘liq qamrab olmaydi
Liderlikni rivojlantirish	B.Bass, F.Xallinger, K.Leytvud	Rahbar ta’lim sifatiga jamoa va o‘quv jarayoni orqali ta’sir qiladi	O‘quv jarayoniga yo‘naltirilgan liderlik dasturlari, dars tahlili	Ta’sir bilvosita, uni o‘lchash uzoq vaqt talab qiladi
Taqsimlangan liderlik va professional hamjamiyat	J.Spilleyn, L.Stoll	Liderlik jamoada taqsimlanadi, o‘rganish jamoaviydir	Boshqaruv jamoasini birga o‘qitish, o‘rta bo‘g‘in rahbarlarini rivojlantirish	Mas’uliyat chegaralari noaniqlashishi mumkin
Tarmoqli va tizimli o‘rganish	M.Fullan, E.Xargrivs	Professional kapital maktablararo hamkorlikda o‘sadi	Rahbarlar tarmog‘i, hamkorlikdagi loyihalar, tajriba almashinuvi	Vaqt, koordinatsiya va resurs talab qiladi

Jadval tahlili shuni ko‘rsatadiki, birorta model yakka holda rahbar kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini to‘liq qamrab ololmaydi. Kompetensiyaviy model mezoniy asos beradi, ammo o‘rganish jarayonining ichki mexanizmini ochmaydi; tajribaviy-refleksiv model bu mexanizmni ochadi, lekin baholash mezonlarini bermaydi; tarmoqli model muhit yaratadi, biroq individual ehtiyojni aniqlamaydi. Shu bois modellarni bir-birini istisno qiluvchi muqobillar sifatida emas, balki yagona boshqaruv siklining turli bosqichlarida qo‘llaniladigan bir-birini to‘ldiruvchi vositalar sifatida qarash maqsadga muvofiq.

Birinchi bosqichda rahbarning mavjud kompetensiya darajasi va kasbiy ehtiyoji aniqlanadi. Diagnostika uchta manbaga tayanadi: kasbiy standart bo‘yicha o‘z-o‘zini baholash; maktab faoliyati ko‘rsatkichlari tahlili; jamoa va yuqori turuvchi tashkilot tomonidan berilgan teskari aloqa. Diagnostikaning maqsadi baho qo‘yish emas, balki rivojlanish nuqtalarini aniqlashdan iborat.

Ikkinchi bosqichda individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasi loyihalanadi. Trayektoriya rahbarning karyera bosqichi, maktabning ustuvor muammolari va aniqlangan kompetensiya tanqisligidan kelib chiqib tuziladi hamda aniq maqsad, muddat, formatlar va kutilayotgan natijani o‘z ichiga oladi.

Uchinchi bosqichda ta’lim formatlari tanlanadi. Bunda formal o‘rganish (malaka oshirish kurslari, magistratura, sertifikatlangan dasturlar), noformal o‘rganish (seminar, treninglar, kasbiy tarmoq tadbirlari) va informal o‘rganish (mentor bilan ishlash, hamkasb tajribasini kuzatish, mustaqil mutolaa) uyg‘unlashtiriladi. Xalqaro amaliyotda rivojlanish resurslarining asosiy qismi ish joyidagi o‘rganishga to‘g‘ri kelishi e’tirof etiladi.

Uzluksiz kasbiy rivojlanishni boshqarishning integrativ modeli:

Yuqoridagi tahlil asosida rahbar kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarishning olti bosqichli integrativ modeli taklif etiladi (1-rasm).

1-BOSQICH Diagnostika: kasbiy ehtiyoj, kompetensiya va salohiyatni baholash	→	**2-BOSQICH** Individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasini loyihalash	→	**3-BOSQICH** Ta'lim formatlarini tanlash: formal – noformal – informal
↑ *qayta aloqa*				↓
6-BOSQICH Sertifikatlash, karyera va rag'batlantirish	←	**5-BOSQICH** Monitoring va natijaviylikni baholash (maktab natijalari orqali)	←	**4-BOSQICH** Amaliyotga tatbiq: mentorlik, koaching, loyiha, kasbiy tarmoq

Boshqaruv subyektlari: vazirlik • hududiy boshqarma • malaka oshirish instituti • ta'lim muassasasi rahbari

1-rasm. Ta'lim muassasalari rahbar kadrlarining uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarishning integrativ modeli

To'rtinchi bosqichda o'zlashtirilgan bilim va yondashuvlar amaliyotga tatbiq etiladi. Bu bosqichda mentorlik va koaching, maktab ichidagi rivojlantiruvchi loyiha, hamkorlikdagi tahlil va kasbiy tarmoq ishtiroki qo'llab-quvvatlovchi mexanizm vazifasini bajaradi. Aynan shu bosqich ko'pincha eng zaif bo'g'in bo'lib qoladi: kursda olingan bilim amaliyotga o'tmasa, butun sikl formal xarakter kasb etadi.

Beshinchi bosqichda natijaviylik baholanadi. Baholash uch darajada olib boriladi: rahbarning kompetensiyasidagi o'zgarish; boshqaruv amaliyotidagi kuzatiladigan o'zgarish; maktab faoliyati ko'rsatkichlaridagi dinamika. Uchinchi daraja eng murakkab bo'lsa-da, aynan u kasbiy rivojlanishning haqiqiy qiymatini ko'rsatadi. Ta'lim menejmentida samaradorlikni aniqlash mezonlarini ishlab chiqish va ularni amaliyotga joriy etishning pedagogik imkoniyatlari alohida tadqiqot predmeti sifatida ham qaralmoqda [21].

Oltinchi bosqichda erishilgan natijalar rasmiy e'tirof etiladi: sertifikat berilishi yoki uni davriy tasdiqlash, attestatsiya natijalariga hisobga olinishi, kadrlar zaxirasiga kiritilishi va rag'batlantirish. Ushbu bosqich butun siklga motivatsion asos beradi va qayta aloqa orqali yangi diagnostika bosqichiga ulanadi.

Model ikki tomonlama muhit ichida ishlaydi: yuqoridan – me'yoriy-huquqiy asos va raqamli qo'llab-quvvatlash platformasi, quyidan – boshqaruv subyektlarining (vazirlik, hududiy boshqarma, malaka oshirish instituti, ta'lim muassasasi) mas'uliyat taqsimoti. Ushbu ikki qatlamning aniqligi modelning amaliy hayotiyligini belgilaydi.

Xorijiy tajribaning qiyosiy tahlili: Singapur tajribasi rahbar kadrlarni maqsadli tanlash va tayyorlashning eng izchil namunalaridan biri hisoblanadi. Milliy ta'lim instituti (NIE) Ta'lim vazirligi bilan hamkorlikda "Ta'limdagi liderlar" (Leaders in Education Programme) dasturini amalga oshiradi. Bu – direktorlikka nomzod sifatida maxsus tanlab olingan direktor o'rinbosarlari va vazirlik xodimlari uchun mo'ljallangan, olti-yetti oy davom etadigan to'liq kunlik dastur bo'lib, unda nazariy tayyorgarlik amaliy loyihalar, maktabdagi stajirovka va xo-

rijiy tajribani o‘rganish bilan uyg‘unlashtiriladi. O‘rta bo‘g‘in rahbarlari uchun esa alohida “Maktabda menejment va liderlik” dasturi ishlaydi. Tizimning o‘ziga xosligi shundaki, rahbarlik lavozimiga o‘tish tasodifiy emas, balki oldindan aniqlangan salohiyatli xodimlarni bosqichma-bosqich tayyorlash natijasi hisoblanadi [15].

Finlyandiya modeli qarama-qarshi mantiqqa asoslanadi. Bu yerda maktab direktori bo‘lish uchun pedagogik ma’lumot va ta’lim boshqaruvi bo‘yicha maxsus tayyorgarlik talab qilinsa-da, kasbiy rivojlanishni tashkil etish mas’uliyati asosan munitsipalitetlar va maktablarning o‘ziga yuklatilgan. Tizim tashqi inspeksiya va reyting o‘rniga kasbiy ishonch, o‘zini-o‘zi baholash va universitetlar bilan sheriklikka tayanadi [23]. Bu yondashuv yuqori kasbiy avtonomiya sharoitida samarali ishlaydi, biroq kadrlar salohiyati notekis bo‘lgan tizimlarda bevosita ko‘chirib qo‘llash qiyin.

Buyuk Britaniya (Angliya) tajribasida milliy kasbiy malaka tizimi markaziy o‘rin tutadi. Direktorlik uchun milliy kasbiy malaka (NPQH) o‘n sakkiz oy davom etadigan, dalillarga asoslangan dastur bo‘lib, u Ta’lim departamenti tomonidan akkreditatsiya qilingan provayderlar orqali amalga oshiriladi va yakunida amaliy keys asosida baholanadi [7]. Dastur direktorlikka rasmiy majburiy shart emas, ammo lavozimga tayinlashda muhim e’tirof mezoni hisoblanadi. Bundan tashqari, faoliyatining dastlabki ikki yilidagi yangi direktorlar uchun koaching ko‘rinishidagi qo‘llab-quvvatlash taklif etiladi. Tizimning kuchli tomoni – davlat tomonidan moliyalanadigan grant (stipendiya) mexanizmi va provayderlar o‘rtasidagi sifat raqobati.

Niderlandiya tajribasi kasbiy reyestr mexanizmining namunasidir. Boshlang‘ich ta’lim maktab rahbarlari uchun kasbiy reyestr 2013-yildan faoliyat yuritadi: rahbar kasbiy standart talablariga muvofiqligini tasdiqlab ro‘yxatdan o‘tadi va belgilangan davriylikda – odatda har to‘rt yilda – kasbiy rivojlanish natijalari asosida qayta ro‘yxatdan o‘tadi. Bunda nafaqat tugallangan kurslar, balki ish jarayonidagi rivojlanish ham baholanadi va reflektiv hisobot orqali tasdiqlanadi. Bu mexanizm kasbiy rivojlanishni lavozimda qolish sharti darajasiga ko‘taradi, biroq amaliyotda uning haddan ortiq rasmiylashuvi va rahbarlarning shaxsiy ehtiyojiga yetarlicha moslashmasligi tanqid qilinadi.

AQSh da tizim shtatlar darajasida boshqarilib, litsenziyalash va kasbiy standartlarga tayanadi. Ta’lim liderlari uchun kasbiy standartlar (PSEL, 2015) rahbar faoliyatining mazmunini belgilaydi va tayyorlov dasturlarini akkreditatsiya qilish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi [14]. Kasbiy rivojlanish asosan maktab okruglari darajasida rejalashtiriladi, litsenziyani uzaytirish esa belgilangan hajmdagi kasbiy rivojlanish soatlari yoki kreditlarini talab qiladi.

Avstraliya da maktab direktori uchun milliy kasbiy standart va unga ilova qilingan liderlik profillari amal qiladi. Profillar rahbar faoliyatini rivojlanish darajalari kesimida tavsiflab, ham o‘z-o‘zini baholash, ham individual rivojlanish rejasini tuzish uchun ishlaydigan vosita vazifasini bajaradi [4]. Bu yondashuv standartni nazorat hujjatidan rivojlanish vositasiga aylantirishga imkon beradi.

Yaponiya va Janubiy Koreya tajribasida davlat tomonidan tartibga solingan bosqichli tayyorgarlik ustuvor. Yaponiyada rahbarlik lavozimiga tayinlashdan oldin va tayinlangandan so‘ng maxsus tayyorgarlik kurslari o‘tkaziladi, maktab ichidagi jamoaviy o‘rganish an’anasi (dars tadqiqoti) esa rahbarning metodik liderligini rivojlantirishning asosiy shakli hisoblanadi. Janubiy Koreyada direktor va uning o‘rinbosari lavozimiga da’vogarlar uchun malaka tayyorgarligi majburiy bo‘lib, u karyeraviy o‘sish tizimi bilan bevosita bog‘langan.

Estoniya tajribasi kichik tizimlar uchun ayniqsa qiziqarli: bu yerda rahbarning kom-

petensiya modeli raqamli o'z-o'zini baholash vositalari, rahbarlar tarmog'i va moslashuvchan modulli dasturlar bilan birga qo'llaniladi, bu esa cheklangan resurslar sharoitida ham individuallashtirishga erishish imkonini beradi.

Xorijiy tajribaning qiyosiy tavsifi 2-jadvalda umumlashtirilgan.

2-jadval

Rahbar kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarish: xorijiy tajribaning qiyosiy tahlili

Davlat	Institutsional mexanizm	Majburiylik darajasi	Asosiy shakllari	O'ziga xos jihati
Singapur	Milliy ta'lim instituti (NIE) va Ta'lim vazirligi sherikligi	Tayinlashdan oldin majburiy tayyorgarlik	To'liq kunlik liderlik dasturi, amaliy loyiha, stajirovka	Salohiyatli kadrlarni oldindan tanlash va bosqichli tayyorlash
Finlyandiya	Universitetlar va munitsipalitetlar	Lavozim uchun malaka talabi, rivojlanish – avtonom	Universitet dasturlari, o'zini-o'zi baholash, hamkorlik	Ishonchga asoslangan markazlashmagan model
Buyuk Britaniya (Angliya)	Milliy kasbiy malaka (NPQH) va litsenziyalangan provayderlar	Majburiy emas, ammo e'tirof mezoni	18 oylik modulli dastur, keys asosida baholash, koaching	Davlat granti va provayderlar o'rtasidagi sifat raqobati
Niderlandiya	Maktab rahbarlarining kasbiy reyestri	Ro'yxatdan o'tish va qayta ro'yxatdan o'tish talab etiladi	Modulli professionalizatsiya, reflektiv hisobot, portfolio	Kasbiy rivojlanishning lavozim bilan bevosita bog'lanishi
AQSh	Shtat litsenziyalari va PSEL standartlari	Litsenziyani uzaytirish uchun majburiy	Okrug dasturlari, universitet kurslari, kredit tizimi	Standartlarning dastur akkreditatsiyasi bilan bog'lanishi
Avstraliya	Milliy kasbiy standart va liderlik profillari	Standart – mezoniy asos, ishtirok ixtiyoriy	O'z-o'zini baholash, individual rivojlanish rejasi, sertifikatlash	Standartning rivojlantiruvchi vosita sifatida qo'llanilishi
Yaponiya	Davlat va prefektura tayyorgarlik markazlari	Bosqichli majburiy tayyorgarlik	Tayinlash oldi va keyingi kurslar, dars tadqiqoti	Maktab ichidagi jamoaviy o'rganish an'anasi
Janubiy Koreya	Milliy va hududiy tayyorgarlik institutlari	Lavozimga da'vogarlar uchun majburiy	Malaka tayyorgarligi, kredit va reyting tizimi	Karyeraviy o'sish bilan qat'iy bog'lanish
Estoniya	Kompetensiya modeli va rahbarlar tarmog'i	Moslashuvchan, tavsiyaviy	Raqamli o'z-o'zini baholash, modulli dasturlar, tarmoq	Cheklangan resursda individuallashtirish

Tahlil qilingan tajribalarni boshqaruv mantiqiga ko‘ra uch tipologik modelga ajratish mumkin (2-rasm).

MARKAZLASHGAN (davlat boshqaruvi) MODELI	STANDARTGA ASOSLANGAN ARALASH MODEL	MARKAZLASHMAGAN (professional-avtonom) MODEL
↓	↓	↓
Singapur, Yaponiya, Janubiy Koreya	Buyuk Britaniya, AQSh, Avstraliya, Niderlandiya	Finlyandiya, Shvetsiya, Daniya, Estoniya
↓	↓	↓
• davlat organi rejalashtiradi va moliyalashtiradi • lavozimga tayinlashdan oldin majburiy dastur • yagona milliy institut • karyera bilan qat’iy bog‘liq	• milliy kasbiy standart • litsenziyalangan provayderlar raqobati • sertifikatlash va kasbiy reyestr • davlat grant/vaucher beradi	• munitsipalitet va maktabning mas’uliyati • universitetlar bilan sheriklik • ishonchga asoslangan o‘zini-o‘zi baholash • moslashuvchan formatlar
↓	↓	↓
UMUMIY YO‘NALISH: kasbiy standart – ish joyida o‘rganish – mentorlik va koaching – tarmoqli hamkorlik – natijaviylikni baholash – sertifikatni davriy yangilash		

2-rasm. Xorijiy tajribada rahbar kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarishning tipologik modellari

Tipologiya shuni ko‘rsatadiki, boshqaruvning tashkiliy shakli turlicha bo‘lsa-da, mazmuniy yo‘nalish yaqinlashib bormoqda. Barcha uch modelda kasbiy standart mezoniy asos vazifasini bajaradi, o‘rganishning og‘irlik markazi auditoriyadan ish joyiga siljiydi, mentorlik va koaching institutsional mexanizmga aylanadi, tarmoqli hamkorlik rag‘batlantiriladi, natijaviylik esa maktab ko‘rsatkichlari orqali baholanadi.

Umumlashtirilgan tendensiyalar: Qiyosiy tahlil natijasida rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirishni boshqarishda ettita barqaror tendensiya aniqlandi.

Birinchidan, kasbiy standartning markaziy o‘ringa chiqishi. Standart bir vaqtning o‘zida diagnostika mezoni, dastur mazmunini loyihalash asosi va sertifikatlash o‘lchovi vazifasini bajaradi. Tizim darajasidagi tahlillarda ham kasbiy standart ta’lim sifatini ta’minlashning asosiy vositalaridan biri sifatida qayd etiladi [24].

Ikkinchidan, rahbarlik lavozimiga tayinlashdan oldingi maqsadli tayyorgarlikning kuchayishi. Salohiyatli xodimlarni oldindan aniqlash va tayyorlash tasodifiy tayinlashdan voz kechish imkonini beradi. So‘nggi tadqiqotlarda kadrlar zaxirasini shakllantirish va rahbarlik vorisiyligini rejalashtirishda sun’iy intellekt vositalaridan foydalanish imkoniyatlari ham o‘rganilmoqda [20].

Uchinchidan, o‘rganishning ish joyiga ko‘chishi. Rivojlanishning asosiy qismi real boshqaruv vazifalarini bajarish, loyiha yuritish va hamkasblar bilan hamkorlikda yuzaga keladi. Loyihaga asoslangan o‘rganish modellarini

raqamli va sun'iy intellektga asoslangan ta'lim loyihalarida qo'llash tajribasi ham shu yo'nalishning istiqbolli shakllaridan biri sifatida ko'rsatilmoqda [19].

To'rtinchidan, mentorlik va koachingning majburiy bo'g'inga aylanishi, ayniqsa faoliyatning dastlabki yillaridagi rahbarlar uchun.

Beshinchidan, kasbiy tarmoqlar va maktablararo hamkorlikning institutsionallashuvi.

Oltinchidan, raqamli platformalarning diagnostika, portfolio yuritish, modul tanlash va monitoring vositasi sifatida qo'llanilishi.

Yettinchidan, kasbiy rivojlanish natijalarining attestatsiya, sertifikatni davriy tasdiqlash va karyera bilan bog'lanishi.

O'zbekiston sharoiti uchun ilmiy-amaliy takliflar: Xorijiy tajribani o'zlashtirishda uni to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish emas, balki milliy ta'lim tizimining boshqaruv modeli, resurs imkoniyatlari va kadrlar salohiyatini hisobga olgan holda moslashtirish maqsadga muvofiq. Tahlil natijasida quyidagi yo'nalishlar ajratildi (3-jadval).

3-jadval

Xorijiy tajribani O'zbekiston sharoitiga moslashtirish yo'nalishlari

Yo'nalish	Manba (tajriba)	Taklif etilayotgan mexanizm	Kutilayotgan natija
Kasbiy standart	AQSh (PSEL), Avstraliya (AITSL)	Ta'lim muassasasi rahbarining kompetensiya modelini (kasbiy standartini) ishlab chiqish va tasdiqlash	Diagnostika, dastur va baholash uchun yagona mezoniy asos
Diagnostika	Avstraliya, Estoniya	Standart asosidagi o'z-o'zini baholash vositasi va 360 daraja teskari aloqa metodikasini joriy etish	Rivojlanish ehtiyojining dalillarga asoslanib aniqlanishi
Individual trayektoriya	Estoniya, Niderlandiya	Har bir rahbar uchun individual kasbiy rivojlanish rejasi va elektron portfolio yuritish	Rivojlanishning shaxsiylashtirilishi va uzluksizligi
Tayinlash oldi tayyorgarligi	Singapur, Janubiy Koreya	Rahbarlik kadrlar zaxirasi uchun maqsadli modulli tayyorgarlik dasturi	Lavozimga tayyor kadrlarning shakllanishi
Mentorlik va koaching	Buyuk Britaniya, Yaponiya	Yangi tayinlangan rahbarlar uchun birinchi ikki yilda mentor biriktirish tizimi	Kasbga moslashuv muddatining qisqarishi
Kasbiy tarmoq Finlyandiya, Estoniya Hududiy va respublika miqyosidagi rahbarlar tarmog'i, hamkorlikdagi loyihalar			Tajriba almashinuvi va professional kapitalning o'sishi
Sertifikatlash va reyestr	Niderlandiya, AQSh	Kasbiy rivojlanish natijalarini modul-kredit tizimi orqali hisobga olish va davriy tasdiqlash	Rivojlanishning attestatsiya va karyera bilan bog'lanishi
Natijaviylikni baholash	Buyuk Britaniya, OECD tavsiyalari	Uch darajali baholash: kompetensiya – boshqaruv amaliyoti – maktab ko'rsatkichlari	Kasbiy rivojlanish samarasining dalillanishi

Taklif etilayotgan yo‘nalishlarni joriy etish bir vaqtning o‘zida emas, balki bosqichma-bosqich amalga oshirilishi maqsadga muvofiq (3-rasm).

I BOSQICH Me’yoriy-uslubiy asos		II BOSQICH Tashkiliy mexanizm		III BOSQICH Natijaviylik va barqarorlik
• rahbar kadrlarning kasbiy standarti (kompetensiya modeli) tasdiqlanishi • diagnostika vositalarini ishlab chiqish	→	• individual rivojlanish trayektoriyasi va portfolio • modul-kredit tizimi • mentorlik va rahbarlar tarmog‘ini yo‘lga qo‘yish	→	• sertifikatni davriy tasdiqlash (kasbiy reyestr) • attestatsiya va karyera bilan bog‘lash • ta’sirni empirik baholash

monitoring va qayta aloqa asosida modelni takomillashtirish

3-rasm. Integrativ modelni joriy etishning bosqichlari

Shu bilan birga, joriy etish jarayonida bir qator xavflarni hisobga olish zarur. Birinchi xavf – kasbiy standartning haddan ortiq rasmiylashuvi va uni rivojlanish vositasidan nazorat hujjatiga aylantirish. Ikkinchi xavf – sertifikatlash tizimining formal “soat yig‘ish” amaliyotiga aylanishi, bunda mazmun emas, hujjat ustuvor bo‘lib qoladi. Uchinchi xavf – modelning resurs bilan ta’minlanmasligi: mentorlik va koaching institutsional qo‘llab-quvvatlashsiz barqaror ishlamaydi. To‘rtinchi xavf – natijaviylikni baholashda faqat miqdoriy ko‘rsatkichlarga tayanish, bu esa rahbarni uzoq muddatli rivojlanish o‘rniga qisqa muddatli ko‘rsatkichlarni yaxshilashga yo‘naltiradi.

Ushbu xavflarni bartaraf etishning asosiy sharti – kasbiy rivojlanishni nazorat mexanizmi emas, balki rahbarning va maktabning o‘sish vositasi sifatida talqin qilish hamda barcha bosqichlarda rahbarning subyektlik pozitsiyasini saqlab qolishdir.

Tadqiqot natijalari quyidagi xulosalarni shakllantirish imkonini berdi.

Birinchidan, ta’lim muassasasi rahbarining uzluksiz kasbiy rivojlanishi davriy malaka oshirishdan mazmunan farq qiladi va formal, noformal hamda informal o‘rganish shakllarini qamrab oluvchi, rahbarning real ish o‘rni bilan bog‘langan uzluksiz jarayon sifatida talqin qilinishi lozim.

Ikkinchidan, mavjud nazariy modellarning birortasi mazkur jarayonni to‘liq qamrab ololmaydi. Andragogik, tajribaviy-refleksiv, kompetensiyaviy, karyera bosqichlariga asoslangan, liderlikni rivojlantirish, taqsimlangan liderlik va tarmoqli o‘rganish modellari bir-birini istisno qilmaydi, balki yagona boshqaruv siklining turli bosqichlarida bir-birini to‘ldiradi.

Uchinchidan, tadqiqot doirasida diagnostika – individual trayektoriya – ta’lim formatlari – amaliyotga tatbiq – monitoring – sertifikatlash va karyera bosqichlaridan iborat olti bosqichli integrativ model ishlab chiqildi. Modelning hayotiyligi me’yoriy-huquqiy asos, raqamli qo‘llab-quvvatlash va boshqaruv subyektlari o‘rtasidagi mas’uliyat taqsimotining aniqligi bilan belgilanadi.

To‘rtinchidan, xorijiy tajribani markazlashgan, standartga asoslangan aralash va markazlashmagan modellarga ajratish mumkin. Tashkiliy shakl turlicha bo‘lsa-da, mazmuniy yo‘nalish yaqinlashmoqda: kasbiy standart, ish joyida o‘rganish, mentorlik va koaching, tarmoqli hamkorlik hamda natijaviylikni baholash barcha modellarda umumiy o‘zak sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Beshinchidan, O‘zbekiston sharoitida ustuvor vazifalar sifatida ta'lim muassasasi rahbarining kompetensiya modelini (kasbiy standartini) tasdiqlash, standart asosidagi diagnostika vositalarini joriy etish, individual rivojlanish rejasi va elektron portfolio tizimini yo‘lga qo‘yish, rahbarlik kadrlar zaxirasi uchun tayinlash oldi tayyorgarligini tashkil etish, yangi rahbarlar uchun mentorlik institutini shakllantirish hamda kasbiy rivojlanish natijalarini attestatsiya va karyera bilan bog‘lash belgilandi.

Oltinchidan, modelni joriy etish uch bosqichda – me'yoriy-uslubiy asos yaratish, tashkiliy mexanizmni ishga tushirish va natijaviylikni ta'minlash bosqichlarida – amalga oshirilishi hamda har bir bosqichda monitoring va qayta aloqa asosida takomillashtirilishi maqsadga muvofiq.

Kelgusi tadqiqotlarda taklif etilgan modelni tajriba-sinovdan o‘tkazish, rahbar kadrlarning kasbiy kompetensiyasini baholash mezonlari va diagnostik vositalarini ishlab chiqish hamda uzluksiz kasbiy rivojlanishning maktab faoliyati ko‘rsatkichlariga ta'sirini empirik jihatdan o‘rganish 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 Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risidagi PF-158-son Farmoni. 2023-yil 11-sentabr.
3. 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.
4. AITSL. Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. – Melbourne: Australian Institute for Teaching and School Leadership, 2014.
5. Bass B.M., Riggio R.E. Transformational Leadership. 2nd ed. – Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
6. Day C., Sammons P., Hopkins D. et al. Ten Strong Claims about Successful School Leadership. – Nottingham: National College for School Leadership, 2010.
7. Department for Education. National Professional Qualification (NPQ): Headship. Framework document. – London: DfE, 2020.
8. Hallinger P. Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research // Journal of Educational Administration. – 2011. – Vol. 49, No. 2.
9. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. – New York: Teachers College Press, 2012.
10. Huberman M. The Lives of Teachers. – New York: Teachers College Press, 1993.
11. Knowles M.S. The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy. – Chicago: Follett, 1980.
12. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.
13. Leithwood K., Louis K.S., Anderson S., Wahlstrom K. How Leadership Influences Student Learning. – New York: The Wallace Foundation, 2004.
14. National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders 2015. – Reston, VA: NPBEA, 2015.
15. Ng P.T. Learning from Singapore: The Power of Paradoxes. – New York: Routledge, 2017.

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

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

18. Otamurodov G‘. Malaka oshirish jarayonida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning integrallashgan axborot-metodik tizimlari // Ilm sarchashmalari. – Urganch, 2020. – № 1(155).

19. Otamurodov G., Zaripova D., Rasulova N. Applying CDIO and PBL Models in AI-Based Educational Projects // 14th International Symposium on Computer Science and Educational Technology (ISCSET 2025): Proceedings. – 2025.

20. Otamurodov G., Karimov F., Badalova M. AI in Succession Planning: Enhancing Decision-Making in Leadership and Talent Development // AIP Conference Proceedings. – 2026. – Vol. 3414, No. 1.

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

22. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. – Paris: OECD Publishing, 2008.

23. Sahlberg P. Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? – New York: Teachers College Press, 2021.

24. Schleicher A. World Class: How to Build a 21st-Century School System. – Paris: OECD Publishing, 2018.

25. Schön D.A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. – New York: Basic Books, 1983.

26. Spillane J.P. Distributed Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

27. Stoll L., Bolam R., McMahon A., Wallace M., Thomas S. Professional Learning Communities: A Review of the Literature // Journal of Educational Change. – 2006. – Vol. 7, No. 4.