MAKTAB DIREKTORI KASBIY KOMPETENTLIGINING MAZMUNI, TUZILMASI VA KOMPONENTLARI: INTEGRATIV YONDASHUV

Alkarov Elyor Maxmudovich,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti,
Rahbar kadrlarni malakasini oshirish kurslarini
metodik ta’minlash bo‘limi boshlig‘i, p.f.f.d. (PhD), dotsent
mralkarov@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.18372586

Annotatsiya: *Maqolada maktab direktori kasbiy kompetentligining nazariy mazmuni, tuzilmasi va asosiy komponentlari tizimli tahlil qilinadi. Zamonaviy ta’lim muassasasini boshqarish sharoitida direktor faoliyati faqat ma’muriy vazifalar bilan cheklanmasligi, balki pedagogik liderlik, strategik boshqaruv, kommunikativ hamkorlik, huquqiy-moliyaviy mas’uliyat hamda raqamli transformatsiyani boshqarish kabi ko‘p qatlamli kompetensiyalar majmuasini talab qilishi asoslanadi. Maqolada direktor kompetentligining integrativ modeli taklif etilib, uning tarkibiy qismlari: boshqaruv kompetentligi, pedagogik liderlik, kommunikativ hamkorlik kompetentligi, strategik fikrlash va o‘zgarishlarni boshqarish, huquqiy-moliyaviy savodxonlik, raqamli kompetentlik kabi bloklar orqali yoritiladi. Har bir komponentning mazmuni, kutiladigan xulq-atvor indikatorlari va amaliy namoyon bo‘lish shakllari izohlanadi.*

Kalit so‘zlar: *maktab direktori, kasbiy kompetentlik, boshqaruv, pedagogik liderlik, strategik fikrlash, kommunikatsiya, huquqiy-moliyaviy savodxonlik, raqamli kompetentlik.*

Содержание, структура и компоненты профессиональной компетентности директора школы: интегративный подход

Алкаров Эльёр Махмудович,
Национальный институт педагогического мастерства имени А. Авлони начальник отдела методического обеспечения курсов повышения квалификации руководящих кадров, Доктор философии педагогических наук (PhD), доцент

Аннотация: *В статье проводится системный анализ теоретического содержания, структуры и ключевых компонентов профессиональной компетентности директора общеобразовательной школы. Обосновывается, что в современных условиях управления образовательной организацией деятельность директора не может ограничиваться исключительно административными функциями, а требует совокупности многоуровневых компетенций, включая педагогическое лидерство, стратегическое управление, коммуникативное взаимодействие, правовую и финансовую ответственность, а также управление цифровой трансформацией. В статье предложена интегративная модель компетентности директора, раскрытая через следующие блоки: управленческая компетентность, педагогическое лидерство, компетентность коммуникативного взаимодействия, стратегическое мышление и управление изменениями, правовая и финансовая грамотность,*

цифровая компетентность. Для каждого компонента представлены содержание, ожидаемые поведенческие индикаторы и формы практического проявления.

Ключевые слова: *директор школы, профессиональная компетентность, управление, педагогическое лидерство, стратегическое мышление, коммуникация, правовая и финансовая грамотность, цифровая компетентность.*

Content, structure, and components of a school principal's professional competence: an integrative approach

Elyor Makhmudovich Alkarov,
Head of the Department of Methodological Support for Professional Development Courses of Administrative Staff at the National Institute of Pedagogical Skills named after A. Avloni
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor

Abstract: *This article presents systematic analysis the theoretical content, structure, and key components of a general secondary school principal's professional competence. It ensures that, for managing modern educational organization, a principal's activity cannot be limited only to administrative functions; rather, it requires a set of multi-competencies, including pedagogical leadership, strategic management, communicative collaboration, legal and financial responsibility, and the management of digital transformation. The article proposes an integrative model of principal competence, it consists of the following blocks: managerial competence, pedagogical leadership, communicative collaboration competence, strategic thinking and change management, legal and financial literacy, and digital competence. The article outlines each component's content, expected behavioral indicators, and forms of practical manifestation.*

Keywords: *school principal, professional competence, management, pedagogical leadership, strategic thinking, communication, legal and financial literacy, digital competence.*

So‘nggi yillarda umumiy o‘rta ta’lim muassasalarida boshqaruvning mazmuni tubdan murakkablashdi. Ta’lim sifati bo‘yicha jamoatchilik talabi oshdi, raqamli boshqaruv tizimlari kengaymoqda, baholash va hisobdorlik mexanizmlari kuchaymoqda, o‘qituvchi va o‘quvchi uchun xavfsiz hamda samarali ta’lim muhitini yaratish mas’uliyati ortmoqda. Bunday sharoitda maktab direktori faoliyati “lavozim vazifalarini bajarish” darajasidan yuqoriga ko‘tarilib, ta’lim sifatini boshqaruvchi lider, o‘zgarishlarni amalga oshiruvchi menejer, jamoa hamkorligini muvofiqlashtiruvchi kommunikator hamda resurslarni samarali taqsimlovchi mas’ul shaxs sifatida namoyon bo‘lmoqda [1].

Mazkur jarayonlarda “kasbiy kompetentlik” tushunchasi direktor faoliyatini baholash va rivojlantirish uchun asosiy ilmiy-amaliy mezon sifatida qaraladi. Ammo amaliyotda direktor kompetentligini aniqlashda ikki muammo ko‘p uchraydi. ***Birinchisi,*** kompetentlik mazmuni “bilimlar ro‘yxati”ga tushib qoladi, ***ikkinchisi,*** kompetentlikning tarkibiy tuzilmasi (komponentlari va ularning o‘zaro aloqasi) aniq modellashtirilmaydi. Shuning uchun ham direktor kasbiy kompetentligining mazmuni, tuzilmasi va komponentlarini integrativ yondashuv asosida aniqlashtirish dolzarb ilmiy vazifa hisoblanadi.

Tadqiqotning maqsadi maktab direktori kasbiy kompetentligining nazariy mazmuni va tarkibiy tuzilmasini tizimli asoslash hamda uning asosiy komponentlarini amaliy indikatorlar bilan yoritish.

Mazkur maqolaning **ilmiy yangiligi** maktab direktori kasbiy kompetentligini alohida ko‘nikmalar majmui sifatida emas, balki o‘zaro bog‘langan 6 ta komponentdan tashkil topgan **integrativ tuzilma** sifatida konseptual asoslash

va uni baholashga xizmat qiluvchi amaliy indikatorlar tizimi bilan bog‘lab berishdan iborat. Maqolaning **amaliy ahamiyati** esa uzluksiz kasbiy rivojlantirish dasturlarini loyihalashda diagnostika, modul tanlovi va individual rivojlanish trajektoriyasini belgilash uchun metodik asos bo‘lib xizmat qilishi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijasida quyidagi vazifalar izchil hal etildi:

“kompetentlik” tushunchasining mazmuni va qo‘llanish doirasi aniqlashtirildi;

maktab direktori kasbiy kompetentligini ifodalovchi integrativ tuzilma modeli ishlab chiqildi;

kompetentlikni tashkil etuvchi asosiy komponentlar: boshqaruv, pedagogik liderlik, kommunikatsiya, strategik fikrlash, huquqiy-moliyaviy savodxonlik, raqamli kompetentlikning mazmuni va amaliy ko‘rinishlari yoritildi;

olingan xulosalar asosida direktorlarning uzluksiz kasbiy rivojlanish dasturlari uchun tavsiyalar ishlab chiqildi.

Mazkur maqola nazariy-tahliliy xarakterga ega bo‘lib, ilmiy manbalarni konseptual tahlil qilish va taqqoslash, tizimli yondashuv *(kompetentlikni komponentlar va ularning o‘zaro bog‘liqligi orqali ko‘rish)*, funksional tahlil *(direktor faoliyatining vazifalari va natijalari bilan kompetentlikni bog‘lash)* hamda integrativ modellashtirish *(komponentlardan iborat umumiy tuzilma modelini yaratish)* metodlari asosida tayyorlandi.

“Kasbiy kompetentlik” tushunchasining mazmuni: bilimdan natijaga yo‘nalganlik.

Kasbiy kompetentlik ko‘pincha bilim, malaka va ko‘nikmalar yig‘indisi sifatida talqin qilinadi. Biroq direktor faoliyatida bu yondashuv yetarli emas, chunki real boshqaruv vaziyatlarida natija faqat “bilish” bilan emas, balki qaror qabul qilish, jamoani ishontirish, resursni taqsimlash, konfliktni boshqarish, risklarni oldindan ko‘ra olish, huquqiy mas’uliyatni anglash, raqamli ma’lumotlar asosida tahlil qilish kabi murakkab harakatlar orqali yuzaga chiqadi [2].

Shu bois maqolada kasbiy kompetentlik quyidagicha talqin qilinadi:

Kasbiy kompetentlik – direktorning ta’lim muassasasini maqsadga muvofiq boshqarish, ta’lim sifati va jamoa rivojlanishini ta’minlash, resurslardan samarali foydalanish hamda o‘zgarishlarni boshqarish jarayonida bilim, ko‘nikma, qadriyat va tajribani integratsiyalashgan holda natijaga yo‘naltirib qo‘llay olish qobiliyati.

Ushbu ta’rifning mazmuniy asosini uchta muhim urg‘u belgilaydi.

Birinchidan, kasbiy kompetentlik **integrativ xarakterga** ega bo‘lib, u faqat bilim yoki ko‘nikmalar yig‘indisi emas, balki bilim, ko‘nikma, qadriyat va tajribaning o‘zaro uyg‘unlashgan birligini anglatadi. Ya’ni direktorning kasbiy kompetentligi shunchaki “qoidalarni bilish” yoki “amalni bajarish” bilan cheklanmaydi. Unda boshqaruv qarorlari orqasida shaxsiy mas’uliyat, kasbiy etik tamoyillar, jamoa manfaatini ustuvor qo‘yish, adolat va shaffoflik kabi qadriyatlar ham turadi. Tajriba esa bu elementlarni real maktab muhitida sinovdan o‘tkazib, vaziyatni tez anglash, to‘g‘ri yo‘l tanlash va samarali harakat qilish qobiliyatini mustahkamlaydi. Shuning uchun kompetentlikni direktor shaxsida ***biladi, qila oladi, qadrlaydi*** va ***amalda qo‘llay oladi*** tarzidagi yagona tizim sifatida ko‘rish maqsadga muvofiq.

Ikkinchidan, direktor kasbiy kompetentligining muhim belgisi uning **vaziyatga moslashuvchanligidir**. Maktab boshqaruvida har bir holat bir xil ssenariy bo‘yicha takrorlanmaydi. Jamoa tarkibi, o‘quvchilar ehtiyoji, ota-onalar bilan munosabat, resurslar, hududiy sharoit, huquqiy talablar va hatto ijtimoiy muhit doim o‘zgarib turadi. Shu sabab kompetent direktor tayyor “shablon yechim”ga yopishib olmaydi, balki muammoning kontekstini tahlil qiladi, risklarni baholaydi, manfaatdor tomonlar pozit-

siyasini inobatga oladi va vaziyatga mos boshqaruv qarorini ishlab chiqadi. Bunday moslashuvchanlik rahbarning kasbiy yetukligini ko‘rsatuvchi asosiy ko‘rsatkichlardan biridir.

Uchinchidan, mazkur ta’rifda kompetentlikning eng muhim mezoni sifatida **natijaga yo‘naltirilganlik** alohida ajratiladi. Direktor kompetentligini baholashda “qanchalik ko‘p biladi” yoki “qanchalik ko‘p ish qiladi” kabi ko‘rsatkichlar yetarli bo‘lmaydi. Asosiy mezon u boshqaruv faoliyati orqali qanday natijaga erishayotganidir. Bunday natijalar, avvalo, **ta’lim sifatining** oshishi, **jamoa samaradorligi** va **hamkorlik muhitining** mustahkamlanishi, o‘quvchilar va xodimlar uchun **xavfsiz ta’lim muhitining** ta’minlanishi, shuningdek, boshqaruvda **hisobdorlik va shaffoflikning** kuchayishi kabi yo‘nalishlarda namoyon bo‘ladi. Demak, kompetentlik direktorning real boshqaruv amaliyotida barqaror ijobiy o‘zgarishlarni ta’minlay olish qobiliyati bilan tasdiqlanadi [3].

Shunday qilib, keltirilgan uchta urg‘u kompetentlikning konseptual chegaralarini belgilab beradi va uni modellashtirish zaruratini asoslaydi. Quyida maktab direktori kasbiy kompetentligining integrativ tuzilma modeli taklif etilib, uning boshqaruv, pedagogik liderlik, kommunikatsiya, strategik fikrlash, huquqiy-moliyaviy savodxonlik hamda raqamli kompetentlik kabi komponentlari mazmunan tavsiflanadi.

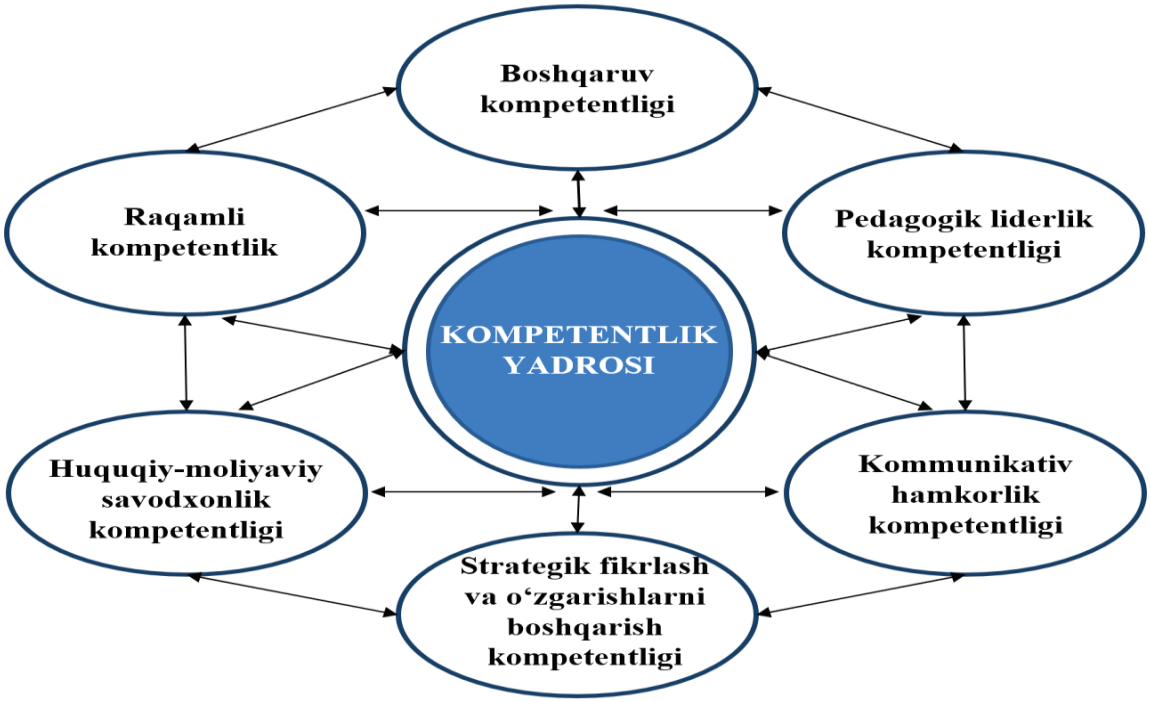
Direktor kompetentligining tuzilmasi: integrativ model.

Direktor kasbiy kompetentligining integrativ tuzilma modeli maktab boshqaruvidagi real vazifalarning ko‘p qirrali ekanligidan kelib chiqadi. Direktor faoliyati birgina “kuchli sifat” masalan, intizom, tashkilotchilik yoki notiqlik bilan to‘liq izohlanmaydi. U bir vaqtning o‘zida ta’lim jarayonini tushunuvchi pedagogik lider, boshqaruv tizimini yurituvchi menejer, jamoa va jamoatchilik bilan ishlovchi kommunikator, o‘zgarishlarga yo‘l ochuvchi strateg hamda resurslarni qonuniy va shaffof boshqaruvchi mas’ul shaxsdir. Shuning uchun direktor kompetentligini integrativ yondashuv asosida modellashtirish, ya’ni uni o‘zaro bog‘langan komponentlar majmui sifatida talqin etish ilmiy va amaliy jihatdan asosli hisoblanadi.

Taklif etilayotgan modelda kompetentlik **“yadro”**si 6 ta asosiy komponentning uyg‘unlashgan ishlashi orqali shakllanadi (1-rasm). Bu komponentlar alohida “bo‘lak” sifatida emas, balki bir-birini to‘ldiradigan va kuchaytiradigan tizim elementlari sifatida namoyon bo‘ladi. Masalan, strategik fikrlash samarali kommunikatsiyasiz jamoaga singmaydi; raqamli tahlil boshqaruv qarorlariga xizmat qilmasa, u “hisobot uchun raqam” darajasida qoladi, huquqiy-moliyaviy savodxonlik yetarli bo‘lmasa, resurslarni boshqarish risk va nizolarga olib kelishi mumkin. Demak, kompetentlikning haqiqiy kuchi aynan shu komponentlarning o‘zaro uyg‘unlashgan, muvofiqlashtirilgan ishlashida namoyon bo‘ladi [4, 8].

Rasmda komponentlar o‘rtasidagi yo‘naltirilgan bog‘liqlik “yadro”ning ishlash mantiqini anglatadi. Boshqaruv kompetentligi resurs-jarayon-natija zanjirini ushlab turadi, pedagogik liderlik ta’lim sifati maqsadlarini aniqlashtiradi, kommunikativ hamkorlik jamoa qabulini ta’minlaydi, strategik fikrlash o‘zgarishlar yo‘l xaritasini belgilaydi, huquqiy-moliyaviy savodxonlik qonuniylik va shaffoflikni kafolatlaydi, raqamli kompetentlik esa dalillarga tayangan boshqaruvni kuchaytiradi. Shu tariqa model komponentlari birini ikkinchisidan ajratib baholash emas, balki ularning uyg‘un ishlash darajasini tahlil qilishga yo‘naltiriladi.

Birinchi komponent **boshqaruv kompetentligi** – direktorning maktab faoliyatini rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish va tahlil qilish kabi boshqaruv siklini samarali yuritish qobiliyatini anglatadi. Bu kompetentlik direktorning kundalik faoliyatida jarayonlarni tartibga solish, vazifalarni ustuvorlashtirish, vakolatlarni oqilona taqsim-



1-rasm. Direktor kasbiy kompetentligining integrativ tuzilma modeli.

lash, ijro intizomini ta'minlash, muammolarni tez aniqlash va yechimga yo'naltirish kabi ko'rinishlarda namoyon bo'ladi.

Ikkinchi komponent **pedagogik liderlik kompetentligi** – direktorning ta'lim sifati va o'qitish samaradorligini boshqarishdagi yetakchi rolini ifodalaydi. Zamonaviy maktabda direktor faqat ma'muriy vazifalar bilan cheklanib qolsa, ta'lim sifati barqaror oshmaydi. Pedagogik liderlik direktorning o'quv jarayonini tushunishi, metodik ishni yo'naltirishi, o'qituvchilarni kasbiy jihatdan qo'llab-quvvatlashi, darslarni tahlil qilish va natijalardan kelib chiqib rivojlanish qarorlarini qabul qila olishida ko'rinadi.

Uchinchi komponent **kommunikativ hamkorlik kompetentligi** – maktab ichidagi va tashqarisidagi hamkorlikni boshqarish, inson omili bilan ishlash, kelishuvga erishish va ishonch muhitini yaratish qobiliyatidir. Direktorning eng katta resursi jamoa va jamoatchilik bilan munosabatlar sifati. Shu sababli kommunikativ kompetentlik tinglash, aniq va asosli tushuntirish, fikrlar turlicha bo'lgan vaziyatlarda konstruktiv muloqot yuritish, konfliktlarni boshqarish, ota-onalar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish, hamkor tashkilotlar bilan ijtimoiy sheriklikni rivojlantirish kabi jihatlarni qamrab oladi.

To'rtinchi komponent **strategik fikrlash va o'zgarishlarni boshqarish kompetentligi** – direktorning maktabni faqat bugungi muammolar doirasida "yurgizib turish" bilan cheklanmasdan, rivojlanish maqsadlarini belgilay olishi va ularni hayotga tatbiq eta olish qobiliyatini ifodalaydi. Strategik fikrlash maktabning o'rta va uzoq muddatli yo'l xaritasini ko'ra bilish, ustuvor yo'nalishlarni tanlash, risklarni oldindan baholash va resurslarni maqsadga muvofiq yo'naltirishni o'z ichiga oladi. O'zgarishlarni boshqarish esa strategiyani amalga oshirish jarayonida jamoa qarshiliklarini kamaytirish, motivatsiyani ushlab turish, jarayonlarni qayta qurish hamda yangilikni barqaror amaliyotga aylantira olish bilan bog'liq [5].

Beshinchi komponent **huquqiy-moliyaviy savodxonlik kompetentligi** – direktorning boshqaruv faoliyatida qonuniylik, shaffoflik va

hisobdorlikni ta’minlash qobiliyatini anglatadi. Maktabda resurslarni boshqarish huquqiy me’yorlar bilan bevosita bog‘liq bo‘lib, bu boradagi xatolar muassasaning obro‘siga, jamoa ishonchiga va natijada ta’lim jarayoniga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Huquqiy-moliyaviy savodxonlik direktorning hujjat yuritishdagi mas’uliyati, moliyaviy rejalashtirish, xarajatlarni maqsadli yo‘naltirish, korrupsiyaviy xatarlarni oldini olish, ichki nazorat va audit madaniyatini yo‘lga qo‘yish kabi ko‘rinishlarda namoyon bo‘ladi.

Oltinchi komponent **raqamli kompetentlik** – direktorning raqamli texnologiyalar orqali boshqaruvni takomillashtirish, ma’lumotlar asosida qaror qabul qilish va raqamli xavfsizlikni ta’minlash qobiliyatini qamrab oladi. Bu kompetentlikni faqat “kompyuter ishlatish” darajasida talqin qilish yetarli emas, chunki direktor uchun raqamli kompetentlikning markazida boshqaruv samaradorligi turadi. Raqamli platformalar *(elektron jurnal, LMS, monitoring tizimlari, analitika paneli)*dan maqsadli foydalanish, raqamli ma’lumotlarni tahlil qilish orqali muammo sababini aniqlash, qarorlarning dalillarga tayanishini kuchaytirish, shuningdek, shaxsiy ma’lumotlar va kiberxavfsizlik mas’uliyatini ta’minlash raqamli kompetentlikning asosiy mazmunini belgilaydi. Shu bilan birga, direktor jamoaning raqamli ko‘nikmalarini ham rivojlantira olishi, raqamli transformatsiyada xodimlarni qo‘llab-quvvatlashi zarur.

Umuman olganda, mazkur 6 komponent direktor kasbiy kompetentligining integrativ “yadro”sini tashkil etadi va ularni tizimli yondashuvda rivojlantirish rahbar faoliyatining natijadorligini oshirishga xizmat qiladi. Aynan shu model keyingi bosqichda direktorlarning kompetentligini baholash mezonlarini ishlab chiqish, uzluksiz kasbiy rivojlantirish dasturlarini modul asosida loyihalash hamda amaliy indikatorlar tizimini belgilash uchun konseptual asos bo‘lib xizmat qiladi [6].

Yuqorida bayon etilgan integrativ modelni amaliyotga tatbiq etish uchun har bir komponentni aniq va kuzatiladigan mezonlar orqali baholash zarur. Shu maqsadda quyida direktor kasbiy kompetentligining 6 komponenti bo‘yicha baholash indikatorlari tizimi keltiriladi (1-jadval).

1-jadval

Direktor kasbiy kompetentligining komponenti bo‘yicha baholash indikatorlari tizimi (kuzatiladigan dalillar)

T/r	Komponentlar	Komponentlar bo‘yicha baholash indikatorlari
1.	Boshqaruv kompetentligi	1) Yillik/chorak rejalarida maqsad, vazifa, muddat va mas’ul shaxslar aniq ko‘rsatilgan. 2) Vazifalar ustuvorligi va taqsimoti izchil yuritiladi. 3) Yig‘ilishlar kun tartibi, bayonnoma va ijro nazorati tizimli. 4) Ichki nazorat/monitoring rejasi mavjud va natijasi bo‘yicha chora-tadbirlar rejalashtirilgan. 5) Muammo bo‘yicha qarorlar dalilga tayangan.
2.	Pedagogik liderlik kompetentligi	1) Metodik ishlar rejasi natijaga yo‘naltirilgan. 2) Dars kuzatuvi/tahlili “rivojlantiruvchi” formatda. 3) O‘quvchilar natijasi tahlili bo‘yicha qarorlar qabul qilingan. 4) O‘qituvchilar kasbiy rivojlanishi uchun individual ehtiyojlar aniqlanadi. 5) Ta’lim sifati bo‘yicha ichki mezonlar joriy qilingan.

3.	Kommunikativ hamkorlik kompetentligi	1) Jamoa bilan muloqot kanallari va tartibi aniq yo‘lga qo‘yilgan. 2) Konflikt vaziyatlarda kelishuvga olib keluvchi amaliy choralar qo‘llangan. 3) Ota-onalar bilan hamkorlik rejasi va tadbirlar natijalari mavjud. 4) Hamkor tashkilotlar bilan memorandum/kelishuvlar va amaliy natijalar bor. 5) Xodimlar fikri va qoniqish darajasi bo‘yicha muntazam so‘rov/ feedback yuritiladi.
4.	Strategik fikrlash va o‘zgarishlarni boshqarish kompetentligi	1) Maktab rivojlanish dasturi (1–3 yil) va aniq indikatorlar (KPI) mavjud. 2) Risklar tahlili va oldini olish choralari rejalashtirilgan. 3) Innovatsiyalar bosqichma-bosqich joriy etilgan. 4) O‘zgarish jarayonida jamoani jalb qilish mexanizmlari bor. 5) Natijalar monitoringi va tuzatishlar hujjatlashtiriladi.
5.	Huquqiy-moliyaviy savodxonlik kompetentligi	1) Hujjatlar yuritilishi tartibli: buyruqlar, bayonnomalar, me’yoriy hujjatlarga havolalar. 2) Byudjet/byudjetdan tashqari mablag‘lar rejalashtirilgan va maqsadli sarflangan. 3) Shaffoflik: xaridlar, taqsimot, qarorlar bo‘yicha tushuntirish va hisobdorlik mavjud. 4) Korrupsiyaviy xatarlarni oldini olish bo‘yicha ichki nazorat chorasi bor. 5) Mehnat va xavfsizlik bo‘yicha talablar bajarilishi nazorat qilinadi.
6.	Raqamli kompetentlik	1) Elektron tizimlardan muntazam va maqsadli foydalanish yo‘lga qo‘yilgan. 2) Data asosida boshqaruv: davomat, baholash, natijalar bo‘yicha analitika va qarorlar mavjud. 3) Raqamli hujjatlashtirish va ijro nazorati ishlaydi. 4) Kiberxavfsizlik va shaxsiy ma’lumotlar muhofazasi bo‘yicha tartib va tushuntirish ishlari bor. 5) Xodimlarning raqamli ko‘nikmalarini oshirish bo‘yicha mini-trening/ yo‘riqnoma va qo‘llab-quvvatlash yo‘lga qo‘yilgan.

Jadvalda keltirilgan indikatorlar kompetentlikni amaliy baholashda rubrika sifatida qo‘llanishi mumkin. Har bir indikator “mavjud emas / qisman / barqaror / yuqori darajada” (0–3 ball) mezonlari bo‘yicha baholanadi, so‘ng komponent kesimida yig‘ma natija chiqariladi. Bu yondashuv direktorning kuchli va rivojlantirilishi zarur bo‘lgan tomonlarini aniqlash, shuningdek, uzluksiz kasbiy rivojlanish uchun individual yo‘l xaritasini tuzish imkonini beradi.

Taklif etilgan integrativ tuzilma uzluksiz kasbiy rivojlantirish dasturlarini faqat mavzular ketma-ketligi sifatida emas, balki direktorning kasbiy kompetentligini ***diagnostika-rivojlantirish-monitoring-natijani mustahkamlash*** mantiqida bosqichma-bosqich oshiradigan tizim sifatida loyihalash imkonini beradi. Bunda dastur dizayni kompetentlikka yo‘naltirilgan yondashuv tamoyillariga tayanib, o‘qitish jarayonini “o‘tilgan material” emas, balki kuzatiladigan kasbiy natija bilan bog‘lashni talab etadi.

Shu asosda quyidagi metodik yondashuvlar tavsiya etiladi [1, 6]:

Boshlang‘ich diagnostika va differensiallashtirish. Kurs boshida direktorlarning 6 ta komponent bo‘yicha kompetentlik darajasi aniqlanadi. Diagnostika natijalariga ko‘ra tinglovchilar ehtiyoj va rivojlanish “bo‘shliqlari” asosida yo‘nalishlar (bazaviy, rivojlantiruvchi, chuqurlashtirilgan) bo‘yicha differensial o‘qitishga jalb etiladi. Bu yondashuv resurslarni manzilli taqsimlash va o‘qitish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Modullarni indikatorlar bilan operatsion bog‘lash. Har bir o‘quv moduli mazmuni 6 ta komponent bo‘yicha belgilangan indikatorlar bilan moslashtiriladi. Modul yakunida tinglovchidan nazariy bilimni qayta bayon etish emas, balki amaliy vazifalar orqali indikatorlar darajasida namoyon bo‘ladigan natija (masalan, monitoring rejasini ishlab chiqish, qaror loyihasini dalil bilan asoslash, jamoa bilan kommunikatsiya ssenariysi) talab etiladi. Shunda dasturda “o‘qitildi” mezoni “amaliy natija kuzatildi” mezoni bilan almashtiriladi va baholashning ishonchliligi kuchayadi.

Jarayoniy monitoring va e-portfel orqali dalillash. Kurs davomida kompetentlik o‘sishi portfel orqali hujjatlashtiriladi. Portfel yondashuvi tinglovchining rivojlanishini “yakuniy imtihon” bilan emas, balki bosqichma-bosqich yig‘ilgan dalillar asosida baholash imkonini beradi hamda kompetentlikning barqarorlashuvini ta’minlaydi.

Yakuniy baholash va individual rivojlanish trajektoriyasi. Kurs yakunida indikatorlar rubrikasi asosida komponentlar kesimida yakuniy baholash o‘tkazilib, tinglovchi uchun ***kuchli tomonlar, rivojlanish zonalari*** va ***keyingi qadamlar*** mantiqida individual rivojlanish yo‘l xaritasi ishlab chiqiladi. Yo‘l xaritasi qisqa muddatli (1–3 oy) va o‘rta muddatli (6–12 oy) maqsadlar, amaliy harakatlar, monitoring mezonlari hamda kutiladigan natijalar bilan bog‘langan holda rasmiylashtiriladi [7].

Mazkur yondashuvlar uzluksiz kasbiy rivojlantirish dasturlarini kompetentlikni rivojlantirishga yo‘naltirilgan, o‘lchanadigan va dalillarga tayanuvchi tizim sifatida qurishga yordam beradi. Natijada direktorlarning kasbiy rivojlanish jarayoni fragmentar “mavzular o‘tilishi”-dan chiqib, boshqaruv amaliyotida ko‘rinadigan barqaror o‘zgarishlarni ta’minlashga xizmat qiladi.

Umuman olganda, maktab direktori kasbiy kompetentligini integrativ tuzilma doirasida tahlil qilish natijalari shuni ko‘rsatadiki, rahbarning boshqaruv samaradorligi alohida bir sifat yoki ko‘nikmaga tayanmaydi, balki boshqaruv, pedagogik liderlik, kommunikativ hamkorlik, strategik fikrlash va o‘zgarishlarni boshqarish, huquqiy-moliyaviy savodxonlik hamda raqamli kompetentlik komponentlarining o‘zaro bog‘langan va uyg‘unlashgan faoliyati bilan belgilanadi. Mazkur komponentlar tizimli birlikda namoyon bo‘lgandagina direktorning qaror qabul qilish sifati, resurslardan foydalanish samaradorligi, jamoa hamkorligi va ta’lim natijalarining barqarorligi ta’minlanadi. Shu bois taklif etilgan integrativ tuzilma uzluksiz kasbiy rivojlantirish dasturlarini loyihalashda faqat mavzular ketma-ketligi bilan cheklanib qolmasdan, kompetentlikni baholash mezonlari**,** rivojlanish trajektoriyasi (yo‘l xaritasi) hamda kuzatiladigan amaliy indikatorlar tizimini ishlab chiqish uchun konseptual-metodik asos vazifasini bajaradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Alkarov, E.M. (2025). "Menejerlik o'quv kurslari" mazmunini takomillashtirish: tahlil va amaliy tavsiyalar" (2-qism). Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 5(5), 1–24. https://doi.org/10.5281/zenodo.18014487

2. Baxramov A., Itolmazova G., Tursunboyev O. Rahbar va pedagoglarni kasbiy rivojlantirish (CPD). Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 112-b.

3. Umarova H., Ismailov A., Xudoyberdiyev E. Ta'lim menejementi. Toshkent. "G'.G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 256-b.

4. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/25: Leadership in Education (Lead for learning). Paris: UNESCO, 2024/25.

5. Ismailov A. va boshqalar. Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish. Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 320-b.

6. Ibragimov A., Xurramov I., Xudoyberdiyev E., Itolmazova G., Rejapova D., Xolmirzayev F., Mexmonov I., Sodiqov R., Ostonova X. O'quv-tarbiya jarayonini boshqarish. Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 192-b.

7. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. OECD Publishing, Paris, 2008. (DOI: 10.1787/9789264044715-en).

8. International Society for Technology in Education (ISTE). ISTE Standards for Education Leaders (2018).