

MAKTAB DIREKTORLARI KASBIY KOMPETENTLIGINI RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VOSITASIDA RIVOJLANTIRISH: PEDAGOGIK VA BOSHQARUV YONDASHUVLARINING INTEGRATSIYALASHGAN MODEL

*Rajabov Sherzod Umurzoqovich,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy
instituti Pedagogik innovatsiyalar bo'yicha prorektori,
iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
ORC ID: 0000-0003-2148-5302*

Annotatsiya: Maqolada raqamli transformatsiya sharoitida maktab direktorlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirishning pedagogik va boshqaruv yondashuvlarini integratsiyalashgan model asosida tashkil etish masalalari ilmiy-nazariy jihatdan asoslanadi. Tadqiqotning maqsadi raqamli texnologiyalar vositasida direktorlar kompetentligini rivojlantirishning ikki tomonlama (pedagogik va boshqaruv) yondashuvlarini integratsiyalashgan model orqali konseptual asoslashdan iborat. Mazkur maqsadga erishish uchun konseptual tahlil va modellash usuli qo'llanildi, mavjud ilmiy adabiyotlar, xalqaro tashkilotlarning hisobotlari hamda amaliy tajribalar tahlil qilindi.

Kalit so'zlar: maktab direktori, kasbiy kompetentlik, raqamli texnologiyalar, pedagogik yondashuv, boshqaruv yondashuvi, data-driven boshqaruv, KPI, e-portfel, integratsiyalashgan model, uzluksiz kasbiy rivojlanish.

Развитие профессиональной компетентности директоров школ посредством цифровых технологий: интегрированная модель педагогических и управленческих подходов

Раджабов Шерзод Умурзакович,
пропректор по педагогическим инновациям

*Национального института педагогического
мастерства им. А.Авлони, доктор
экономических наук, профессор*

Аннотация: В статье научно-теоретически обосновываются вопросы организации развития профессиональной компетентности директоров школ в условиях цифровой трансформации на основе интегрированной модели педагогических и управленческих подходов. Цель исследования заключается в концептуальном обосновании двусторонних (педагогических и управленческих) подходов к развитию компетентности директоров посредством цифровых технологий через интегрированную модель. Для достижения данной цели применён метод концептуального анализа и моделирования, проанализированы существующая научная литература, отчёты международных организаций и практический опыт.

Ключевые слова: директор школы, профессиональная компетентность, цифровые технологии, педагогический подход, управленческий подход, data-driven управление, KPI, электронное портфолио, интегрированная модель, непрерывное профессиональное развитие.

Developing professional competence of school principals through digital technologies: an integrated model of pedagogical and managerial approaches

Radjabov Sherzod Umurzokovich,

Vice-Rector for Pedagogical Innovations of the National Institute of Pedagogical Skills named after A. Avloni, Doctor of Economic Sciences, Professor

Abstract: *The article focuses on ensuring scientific and theoretical basis for organising the development of school principals' professional competence in the context of digital transforma-*

tion through integrated model of instructional and management strategies. The research aims to conceptually substantiate integrated model based on instructional and management strategies for developing principals' competence through digital technologies. To achieve this goal we analyze existing scientific literature, reports of international organisations, and practical experience by using the methods of conceptual analysis and modelling.

Keywords: *school principal, professional competence, digital technologies, instructional approach, management approach, data-driven management, KPI, e-portfolio, integrated model, continuous professional development.*

Zamonaviy ta'lim tizimida maktab direktori faoliyati bugungi kunda an'anaviy ma'muriy boshqaruv chegaralaridan ancha tashqariga chiqib, kompleks va ko'p qirrali professional faoliyatga aylangan. Ta'lim muassasasini boshqarish doirasiga endilikda o'quv-tarbiya jarayonining sifatini ta'minlash, kadrlar bilan ishlash, moliyaviy va moddiy resurslardan oqilona foydalanish, xavfsizlikni kafolatlash, ota-onalar va keng jamoatchilik bilan ochiq hamkorlikni yo'lga qo'yish hamda muassasa faoliyatining natijadorligini muntazam kuzatib borish kabi yo'nalishlar uzviy bog'liq tizim sifatida kiradi. Bu tizimning samarali ishlashi rahbarning bir lavozimda ishlash tajribasi orqali emas, balki uzluksiz, maqsadli va dalillangan kasbiy rivojlanish orqali ta'minlanadi.

Globallashuv jarayonlarining jadallashuvi, raqamli transformatsiyaning ta'lim sohasiga keng yoyilishi va ta'lim xizmatlariga qo'yiladigan talablarning ortishi mazkur kontekstda yangi sifat darajasini shakllantirmoqda. Bunday sharoitda direktorning kasbiy kompetentligi nafaqat shaxsiy professional yutuq, balki butun ta'lim muassasasining barqaror rivojlanishini va natijadorligini belgilovchi tizim hosil qiluvchi omilga aylanadi. Shu sababli di-

rektorlarning kasbiy rivojlanishini tashkil etish modellari, mexanizmlari va vositalarini ilmiy asosda yangilash dolzarb pedagogik va boshqaruv masalasi sifatida ko'tarilmoqda.

Raqamli texnologiyalar bu jarayonda ikki qatlamli rol o'ynaydi. Birinchi qatlam bu vosita sifatida ishlatilish. Bunda, maktabni boshqarish jarayonlarini samarali tashkil etishda raqamli platformalar o'quv jarayonini monitoring qilish, manfaatdor tomonlar bilan tezkor aloqa o'rnatish, davomat, baholash, o'quv yutuqlari va resurslar bo'yicha jamlangan ma'lumotlar asosida xulosa chiqarish va qaror qabul qilish imkoniyatini beradi. Ikkinchi qatlam, ehtimol yanada muhimroq qatlam bu rivojlantiruvchi muhit sifatida ishlash. Raqamli texnologiyalar direktorning individual o'quv trajektoriyasini shakllantirish, kasbiy faoliyat natijalarini elektron portfel orqali jamlash va dalillash, mentor hamda hamkasblar tomonidan beriladigan fikr-mulohazalarni tizimli qabul qilish, kasbiy hamjamiyatlarda tajriba almashish kabi jarayonlarni qo'llab-quvvatlaydi. Demak, raqamli vositalar pedagogik va boshqaruv yondashuvlari kesishadigan integratsion makonni yaratadi.

Shu bilan birga, o'zbekistonlik va xorijiy tadqiqotlarning [1, 8] tahlili ko'rsatadiki, di-

rektorlarning raqamli texnologiyalardan amaliy foydalanishi ko'p hollarda hisobot tayyorlash va hujjatlarni rasmiylashtirish bilan cheklanmoqda. Natijada raqamli resurslar direktorning qaror qabul qilish sifati, boshqaruv dalillari va kompetentlik o'sishini boshqarish kabi strategik vazifalar bilan yetarlicha integratsiyalashmaydi. Bu bo'shliq direktorlarning kasbiy kompetentligini raqamli vositalar orqali rivojlantirishda nazariy jihatdan asoslangan, amaliy jihatdan qo'llab-quvvatlanadigan integratsion modelga ehtiyojni keltirib chiqarmoqda.

Mazkur maqolaning ilmiy hissasi shundaki, unda raqamli texnologiyalar vositasida direktorlar kompetentligini rivojlantirishning pedagogik va boshqaruv yondashuvlari ikki "komponent" sifatida modellashiriladi va ularni amaliyotda integratsiyalashning besh bosqichli mexanizmi taklif etiladi.

Direktorlarning raqamli texnologiyalardan foydalanish amaliyotida ko'pincha instrumental (texnik) yondashuv ustun mavqega ega, raqamli vositalar bevosita boshqaruv natijadorligini oshirish vositasi sifatida emas, balki rasmiy hujjat aylanmasi va majburiy hisobot tayyorlash quroli sifatida ko'rilmogda. Natijada raqamli vositalarni strategik boshqaruv, pedagogik liderlik va jarayoniy monitoring bilan bog'laydigan kompetentlik mexanizmlari yetarli darajada shakllanmagan. Bu vaziyat tadqiqotning markaziy muammosini tashkil etadi va uni hal etish raqamli vositalarning rivojlantiruvchi salohiyatini boshqaruv amaliyotida to'liq ochib berishni talab qiladi.

Tadqiqotning maqsadi raqamli texnologiyalar vositasida maktab direktorlari kasbiy kompetentligini rivojlantirishning pedagogik va boshqaruv yondashuvlarini integratsiyalashgan model sifatida konseptual asoslash.

Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi **vazifalarni** belgilab oldik:

1) pedagogik yondashuvlar paketini (andragogika, amaliyotga yo'naltirish, refleksiya,

coaching, kasbiy hamjamiyat) aniqlashtirish va ularni raqamli muhitda qo'llash imkoniyatlarini ko'rsatish;

2) boshqaruv yondashuvlari paketini (KPI/indikatorlar, jarayoniy monitoring, e-portfel, risk-menejment, data-driven boshqaruv) tizimlashtirish va ularning kompetentlikni dalillash funksiyasini ochib berish;

3) pedagogik va boshqaruv yondashuvlarining o'zaro to'ldiruvchanligini ko'rsatuvchi 2x5 matrisani ishlab chiqish;

4) uzluksiz kasbiy rivojlanish (CPD) mazmuni uchun "diagnostika-modul/indicator-monitoring-elektron portfel-yo'l xaritasi" zanjiridan iborat besh bosqichli amaliy mexanizmini asoslash.

Tadqiqot konseptual tahlil va modellash yondashuviga asoslanadi. Mavjud ilmiy adabiyot, xususan, o'zbekistonlik mualliflarning maktab direktori kasbiy kompetentligini rivojlantirishga oid ishlanmalari [1,2,3,4,6], shuningdek, xorijiy ilmiy va metodik manbalar, jumladan, Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining (OECD) maktab liderligini takomillashtirishga bag'ishlangan ishlanmasi [8], YUNESKOning 2024/2025-yillar uchun "Ta'lim sohasidagi liderlik" mavzusidagi global hisoboti [8] hamda "Ta'limda texnologiyalar bo'yicha xalqaro jamiyat" (ISTE) tomonidan ishlab chiqilgan ta'lim rahbarlari uchun standartlar [9] tahlilga olindi.

Tadqiqotning amaliy logikasi sifatida "indikatorlar + dalillar (e-portfel) + jarayoniy monitoring + individual yo'l xaritasi" zanjiri asos qilib olindi. Bu zanjir kompetentlikni aniq o'lchanadigan natijalar tizimi sifatida loyihalash imkonini beradi va modelni keyingi empirik tekshiruvlarga ochiq qiladi.

Direktor kasbiy kompetentligining integrativ tuzilishi E.M. Alkarovning "Maktab direktori kasbiy kompetentligining mazmuni, tuzilmasi va komponentlari: integrativ yondashuv" [2] nomli tadqiqotida olti komponentli tarkibga

ega ekanligi ko'rsatilgan: (1) boshqaruv kompetentligi, (2) pedagogik liderlik, (3) kommunikatsiya kompetentligi, (4) strategik va o'zgarishlarni boshqarish kompetentligi, (5) huquqiy-moliyaviy kompetentlik va (6) raqamli kompetentlik. Mazkur model kompetentlikni "mavzular ketma-ketligi" sifatida emas, balki o'lchanadigan va dalillanadigan natijalar tizimi sifatida loyihalash imkonini beradi, bu esa har bir blok bo'yicha kuzatiladigan indikatorlarning aniq tavsifini taqozo etadi.

Mazkur tarkibni raqamli texnologiyalar vositasida rivojlantirish vazifasini hal qilish uchun ikki o'zaro bog'liq jarayonni alohida ajratib ko'rsatish maqsadga muvofiq. Pedagogik komponent kompetentlik egasining o'rganish jarayonini tushuntiradi va "Direktor qanday o'rganadi va o'z tajribasini qanday qayta angelaydi?" degan savolga javob beradi. Bu yerda andragogika tamoyillariga muvofiq kattalar ta'limining o'ziga xosliklari, refleksiv amaliyot, coaching, kasbiy hamjamiyat va differensial rivojlantirish kabi vositalar markaziy o'rin tutadi. Boshqaruv komponenti esa rivojlanishni tashkilan ta'minlash mexanizmini ifodalaydi va "O'zgarish qanday rejalashtiriladi, o'lchanadi, resurslanadi va mustahkamlanadi?" degan savolga javob beradi. Bu yerda KPI va indikatorlar tizimi, jarayoniy monitoring, e-portret orqali dalillash, risk-menejment va ma'lumotlarga asoslangan (data-driven) qaror qabul qilish kalit vositalardir.

Bu ikki komponentning bir-biridan ajratilgan holda qo'llanilishi ko'p hollarda kuzatildi: pedagogik vositalar treninglar va seminarlar darajasida qoladi, boshqaruv vositalari esa formal hisobotlardan oshmaydi. Aynan ularning integratsiyasi raqamli texnologiyalar muhitida kompetentlikning haqiqiy va dalillangan o'sishini ta'minlaydi.

Pedagogik yondashuvlar paketi.

Direktorlar – kattalar o'quvchilari ekanligini hisobga olgan holda, ularning kasbiy rivojlanishida quyidagi pedagogik yondashuvlar markaziy o'rin tutadi.

Andragogika va amaliyotga yo'naltirilgan o'qitish. Direktorlar o'rgangan bilimni darhol amaliyotda qo'llash imkoniyatini izlaydilar. Shu bois har bir o'quv moduli yakunida "bilimni qayta aytib berish" emas, balki real boshqaruv amaliyotida ishlatiladigan mahsulot tayyorlash talab qilinadi: monitoring rejasi, qaror loyihasi, kommunikatsiya ssenariysi, strategik tahlil hujjati va shu kabilar.

Refleksiya va dalillash. Rivojlanishni bosqichma-bosqich yig'iladigan dalillar majmuasi orqali baholash zarur. Bunda elektron portfel (e-portfel) markaziy vosita bo'lib xizmat qiladi, u faqat hujjatlar saqlash joyi emas, balki rivojlanish trajektoriyasini ko'rinadigan qiladi.

Coaching va mentoring. Direktorlar uchun "muammo–yechim–natija" yo'nalishida individual kuzatuv va konstruktiv fikr-mulohaza sikli tashkil etiladi. Coachning vazifasi direktorning o'zi javob topishiga ko'maklashishdir. Raqamli muhit bu ishni masofadan amalga oshirish, dalillarni tezkor almashtirish va kuzatuv natijalarini hujjatlashtirish imkonini beradi.

Kasbiy hamjamiyat (PLC). "Bir maktab muammosi ko'p maktablar yechimi" formatidagi muhokamalar raqamli platformalarda samarali tashkil etilishi mumkin. Bunday hamjamiyatlar nafaqat tajriba almashish maydoni, balki kollektiv ekspertizaning mustaqil mexanizmi sifatida ham ishlaydi.

Differensial rivojlantirish. Kurs boshida diagnostika o'tkaziladi va direktorlar o'zlari-ning ehtiyojiga muvofiq bazaviy, rivojlantiruvchi yoki chuqurlashtirilgan yo'nalishlarga ajratiladi. Bu yondashuv "barcha uchun bir xil" formatdan voz kechishni talab qiladi.

Boshqaruv yondashuvlari paketi.

Pedagogik vositalar yordamida shakllantirilgan kompetentlikning amalda ishlashini ta'minlash uchun boshqaruv yondashuvlari paketi quyidagi komponentlarni o'z ichiga oladi.

Data-driven boshqaruv. Boshqaruv qarorlari intuitiv yoki his-tuyg'ularga emas, balki tizimli to'plangan ma'lumot va dalillarga tayanagan holda qabul qilinadi. Bunday ma'lumotlar manbalari davomat statistikasi, baholash natijalari, o'qituvchilar faoliyati ko'rsatkichlari, ota-ona murojaatlari, resurs sarfi tahlili va boshqalarni qamrab oladi.

Modul-indikator bog'lanishi. Har bir o'qitiladigan mazmun aniq, o'lchanadigan indikator bilan "operatsion" bog'lanadi. Bu kompetentlikni "modul tugatildi" emas, "indikator bo'yicha sezilarli o'zgarish kuzatildi" mantiqiga ko'taradi.

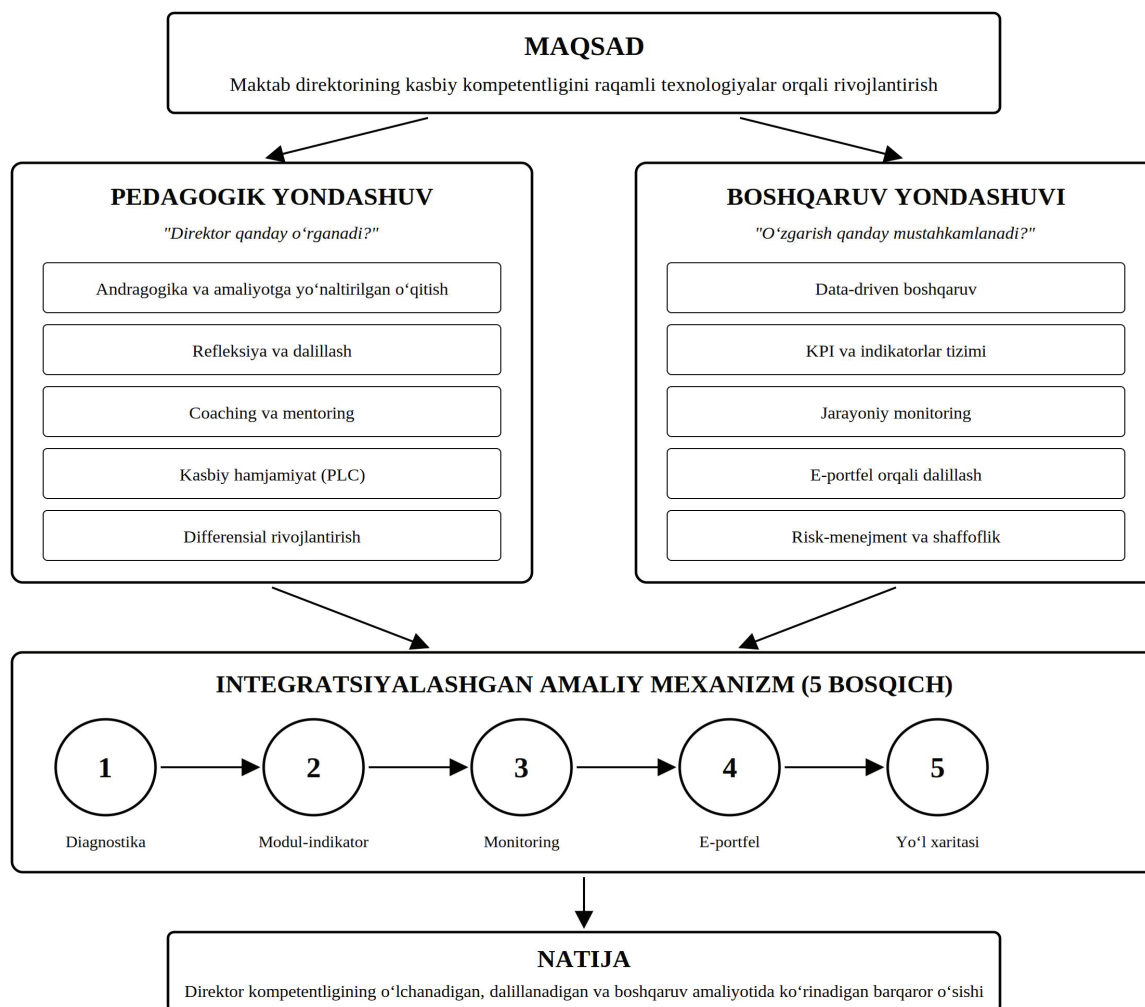
Jarayoniy monitoring. O'zgarishlar bosqichma-bosqich kuzatiladi va tuzatishlar hujjatlashtiriladi. Strategik kompetentlik indikator-

larida ham aynan shu talab, jarayonni doimiy nazoratda ushlash va kerakli tuzatishlarni operativ kiritish muhim o'rin tutadi.

E-portfel. Kompetentlik o'sishi doimiy ravishda dalillanadi. E-portfel o'rganish natijasida shakllangan amaliy mahsulotlar, jumladan, buyruq loyihalari, monitoring rejalari, kommunikatsiya ssenariylari, dashboardlar va tahliliy yozuvlarning tizimli to'plamidir.

Risk-menejment va shaffoflik. Boshqaruv qarorlari qabul qilishda risklarni oldindan baholash va shaffof xarid, byudjet tahlili, anti-korrupsiya nazorati kabi mexanizmlarni qo'llash kompetentlikning huquqiy-moliyaviy o'lchamini ta'minlaydi.

Konseptual model: ikki komponentli integratsiya.



1-rasm. Maktab direktorlari kasbiy kompetentligini raqamli texnologiyalar vositasida rivojlantirishning integratsiyalashgan modeli.

Yuqorida bayon etilgan pedagogik va boshqaruv yondashuvlarining integratsiyasi 1-rasmda keltirilgan konseptual modelda yaxlit ifodasini topadi.

Modelda ko'rsatilganidek, direktor kompetentligini rivojlantirish maqsadi pedagogik komponent (chap blok) va boshqaruv komponenti (o'ng blok) tomonidan parallel ravishda quvvatlanadi. Ikkala komponent besh bosqichli integratsion mexanizmga konvergatsiya qilib, oxir-oqibatda kompetentlikning o'lchanadigan, dalillanadigan va boshqaruv amaliyotida ko'rinadigan barqaror o'sishini ta'minlaydi. Modelning konseptual ahamiyati shundaki, u kasbiy rivojlanishni izolyatsiyada amalga oshiriladigan o'quv jarayoni sifatida emas, balki amaliy boshqaruv natijalari bilan to'g'ri-dan-to'g'ri bog'langan tizim sifatida ko'rsatadi.

Ikki komponentning o'zaro to'ldiruvchanlik munosabatini ko'rsatish uchun beshta yo'nalish kesimida pedagogik va boshqaruv yondashuvlarini o'zaro qiyoslab tahlil qiluvchi 2x5 matrisa ishlab chiqildi (1-jadval).

Jadvalning tahlili shuni ko'rsatadiki, yondashuvlarning hech biri yakka holda kompetentlikning to'liq o'sishini ta'minlay olmaydi. Pedagogik mexanizmlar o'rganishning sifatini yaxshilaydi, boshqaruv mexanizmlari esa shu o'rganishni mustahkamlash, dalillash va boshqaruv natijalariga aylantirish funksiyasini bajaradi. Mazkur munosabatni tushunish kursiy va uzluksiz kasbiy rivojlanish (CPD) dasturlarini tizimli loyihalashning muhim sharti hisoblanadi.

Amaliy mexanizm: besh bosqich (CPD dizayni uchun).

Yuqoridagi konseptual modelni amaliy faoliyat tekisligiga ko'chirish uchun quyidagi besh bosqichli mexanizm taklif etiladi:

1-bosqich. Boshlang'ich diagnostika. Olti komponentli kompetentlik kesimida kirish darajasi aniqlanadi va guruh differensial yo'nalishlarga ajratiladi. Diagnostika natijalari kursiy individuallashtirishning asosi sifatida xizmat qiladi.

2-bosqich. Modul mazmuni. Har bir modul

1-jadval

**Pedagogik va boshqaruv yondashuvlarining o'zaro to'ldiruvchanligi
(2x5 matrisa)**

T/r	Yo'nalish	Pedagogik yondashuv (o'rganish mexanizmi)	Boshqaruv yondashuvi (natijani mustahkamlash)
1.	Ma'lumotdan foydalanish	Keys-stadi va real holat tahlili, refleksiv amaliyot, raqamli savodxonlik treninglari	Dashboard, KPI tizimi, monitoring sikli, data-driven qaror qabul qilish
2.	Jamoa bilan ishlash	Kasbiy hamjamiyat (PLC), muloqot ssenariylari, coaching va mentoring	Kommunikatsiya kanallari, tizimli feedback mexanizmi, jamoa indikatorlari
3.	Strategik rivojlanish	Loyiha asosida o'rganish, refleksiv amaliyot, o'zgarishlarni boshqarish treninglari	1–3 yillik strategik dastur, risk tahlili, jarayoniy tuzatishlar
4.	Hisobdorlik va shaffoflik	Etik refleksiya, vaziyatli topshiriqlar, qaror qabul qilish keyslari	Hujjat aylanmasi, byudjet boshqaruvi, shaffof xarid, anti-korrupsiya nazorati
5.	Raqamli transformatsiya	Coaching + amaliy mahsulot, raqamli platformalarda hamkorlik tajribasi	E-portfel + yakuniy yo'l xaritasi, raqamli vositalardan tizimli foydalanish

aniq indikator bilan operatsion bog'lanadi, modul yakunida amaliy mahsulot topshirish talab qilinadi. Mazmun "tushunish"dan "qila bilish" sathiga ko'tariladi.

3-bosqich. Jarayoniy monitoring. Har oy yoki har modul yakunida dalil yig'ish, fikr-mulohaza berish, tuzatishlar kiritish orqali mini-audit o'tkaziladi. Bu bosqich rivojlanishning fragmentar emas, davomli bo'lishini ta'minlaydi.

4-bosqich. E-portfel. Boshqaruv loyihalari, monitoring rejaları, kommunikatsiya ssenariylari, dashboard tahlillari va boshqa amaliy mahsulotlar tizimli jamlanadi.

5-bosqich. Yakuniy baholash va individual yo'l xaritasi. Kurs yakunida to'plangan dalillar asosida 6-12 oyga mo'ljallangan amaliy yo'l xaritasi tuziladi: kuchli tomonlar, rivojlanish zonasi va aniq keyingi qadamlar belgilanadi.

Mazkur besh bosqichli mexanizm modelning ikki komponentini yagona ishchi tizimga birlashtirib, raqamli texnologiyalardan foydalanishning vositaviy sathidan strategik sathga o'tishni ta'minlaydi.

Tadqiqot natijalari raqamli texnologiyalar vositasida maktab direktorlari kasbiy kompetentligini rivojlantirish samaradorligi ikki shartning birgalikdagi bajarilishiga bog'liqligini ko'rsatdi. Birinchidan, direktor qanday o'rganadi (pedagogik yondashuvlar) va ikkinchidan, o'zgarish qanday o'lchanadi va mustahkamlanadi (boshqaruv yondashuvlari). Bu ikki tomonlama yondashuvning birgalikdagi qo'llanilishi raqamli texnologiyalarni strategik rivojlantiruvchi muhitga aylantiradi.

Taklif etilayotgan integratsiyalashgan model va besh bosqichli amaliy mexanizm kompetentlikni o'lchanadigan indikatorlar, e-portfel orqali dalillash va individual rivojlanish trajektoriyasi orqali boshqarishga xizmat qiladi. Natijada kasbiy rivojlanish jarayoni boshqaruv amaliyotida ko'rinadigan barqaror o'zgarishlarni ta'minlaydigan tizimli mexaniz-

mga aylanadi.

Tadqiqot natijalari quyidagi asosiy xulosalarni shakllantirishga olib keladi:

1) direktorlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirish raqamli sharoitda ikki yondashuv (pedagogik va boshqaruv)ning o'zaro integratsiyasini taqozo etadi;

2) pedagogik yondashuv o'rganish sifatini, boshqaruv yondashuvi esa o'zgarishni mustahkamlashni ta'minlaydi;

3) KPI va indikatorlar tizimi e-portfel bilan birgalikda kompetentlikning haqiqiy o'sishini dalillaydi;

4) besh bosqichli mexanizm CPD dasturlarini mazmundan natijaga yo'naltirilgan tizimga aylantiradi.

Olib borilgan tahlil asosida maktab direktorlarining kasbiy kompetentligini raqamli texnologiyalar vositasida rivojlantirishni takomillashtirish bo'yicha quyidagi amaliy tavsiyalar ilgari suriladi:

malaka oshirish va uzluksiz kasbiy rivojlanish dasturlarini ishlab chiqishda pedagogik va boshqaruv yondashuvlarini integratsiyalashgan model asosida loyihalash, har bir komponent bo'yicha aniq o'lchanadigan indikatorlar majmuasini belgilash;

dasturlarning amaliy tarkibida e-portfel tizimini majburiy element sifatida joriy etish, kompetentlik o'sishini bosqichma-bosqich dalillash mexanizmini tashkil qilish;

coaching va mentoring jarayonlarini raqamli platformalar orqali masofadan tashkil etish, kasbiy hamjamiyatlar (PLC) faoliyatini institutsional jihatdan qo'llab-quvvatlash;

direktorlar uchun individual kasbiy rivojlanish yo'l xaritasini tuzish amaliyotini joriy etish, har bir direktorning kuchli va rivojlantirishni talab etuvchi jihatlarini hisobga olgan holda 6-12 oyga mo'ljallangan aniq qadamlarni belgilash;

data-driven boshqaruv tamoyillarini ta'lim muassasalari amaliyotiga keng joriy etish, qaror

qabul qilishda dalillilikni ta'minlash, jarayoniy monitoring va risk-menejment vositalarini tizimli qo'llash.

Maktab direktorlarining kasbiy kompetentligini raqamli texnologiyalar vositasida rivojlantirish bugungi ta'lim tizimining barqaror rivojlanishini ta'minlashning muhim strategik vazifalaridan biriga aylangan. O'tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, ushbu vazifani samarali hal etish uchun raqamli vositalarni faqat texnik instrument sifatida emas, balki direktorning kasbiy o'sishini boshqaruvchi rivojlantiruvchi muhit sifatida idrok

etish hamda pedagogik va boshqaruv yondashuvlarini yaxlit, integratsiyalashgan tarzda qo'llash zarur.

Maqolada taklif etilgan integratsiyalashgan model direktor kompetentligini rivojlantirishning ikki o'zaro to'ldiruvchi o'lchamini yagona tizimga birlashtiradi. Besh bosqichli amaliy mexanizm esa modelning konseptual asosini amaliy faoliyat tekisligiga ko'chiradi va kursiy hamda uzluksiz kasbiy rivojlanish dasturlarini fragmentar mazmun yetkazib berishdan natijaga yo'naltirilgan tizimli jarayonga aylantirishga xizmat qiladi.

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. Alkarov, E.M. (2026). Maktab direktori kasbiy kompetentligining mazmuni, tuzilmasi va komponentlari: integrativ yondashuv. Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 6(1), 1–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18372586>
3. Baxramov, A., Itolmazova, G., & Tursunboyev, O. (2025). Rahbar va pedagoglarni kasbiy rivojlantirish (CPD). Toshkent: "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi". – 112 b.
4. Umarova H., Ismailov A., & Xudoyberdiyev E. (2025). Ta'lim menejementi. Toshkent: "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi". – 256 b.
5. Ismailov, A. va boshq. (2025). Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish. Toshkent: "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi". – 320 b.
6. Ibragimov, A., Xurramov, I., Xudoyberdiyev, E., Itolmazova, G., Rejapova, D., Xolmirzayev, F., Mexmonov, I., Sodiqov, R., & Ostonsova, X. (2025). O'quv-tarbiya jarayonini boshqarish. Toshkent: "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi". – 192 b.
7. Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>
8. UNESCO. (2024/2025). Global Education Monitoring Report 2024/25: Leadership in Education (Lead for learning). Paris: UNESCO.
9. International Society for Technology in Education (ISTE). (2018). ISTE Standards for Education Leaders. Arlington, VA: ISTE.