“MENEJERLIK O‘QUV KURSLARI” MAZMUNINI TAKOMILLASHTIRISH: TAHLIL VA AMALIY TAVSIYALAR” (4-QISM)

Daminova Shoxista Kabulovna,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti,
Rahbar kadrlarni malakasini oshirish kurslarini
metodik ta’minlash bo‘limi bosh mutaxassisi
miss.shohista_77@mail.ru
Jabborova Yulduzxon Hasan qizi,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti
Rahbar kadrlarni malakasini oshirish kurslarini
metodik ta’minlash bo‘limi bosh mutaxassisi
yulduzjabborova19@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.17995092

Annotatsiya: *Ushbu maqolada umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlari va nomzodlarning “Menejerlik o‘quv kurslari”ning “Ish yuritish va hisobdorlik” va “Jamoatchilik va ota-onalar bilan o‘zaro hamkorlik”, “Inklyuziv ta’limni tashkil etish” modullarining o‘quv kontentini so‘rovnoma natijalari asosida tahlil qilish orqali amaldagi dastur va mavzular mazmunining maktab direktorlari hamda direktorlikka nomzodlarning ehtiyojlari va maktab boshqaruvida amaliy yondashuvlarning belgilangan talablarga moslik darajasi aniqlanadi. So‘rovnoma orqali respondentlarning javoblari natijasida olingan ma’lumotlar keng ko‘lamda chuqur tahlil qilingan, shuningdek, mavzularni optimallashtirish, tinglovchilarning ehtiyojiga moslashtirish va amaliyotga yo‘naltirilgan o‘quv materiallarini kengaytirish bo‘yicha aniq amaliy tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *boshqaruvda hujjatlar, hujjatlar bilan ishlash, mehnat muhofazasi, jamoatchilik, jamoat tashkilotlari, maktab imiji, inklyuziv ta’lim, jamoa qadriyati.*

Совершенствование содержания учебных курсов по менеджменту: анализ и практические рекомендации (Часть 4)

Даминова Шохиста Кабуловна,
главный специалист отдела методического обеспечения курсов повышения квалификации для управленческого персонала Национального института педагогических навыков имени А. Авлони
Джаббарова Юлдузхан Хасан кызы,
Национальный институт педагогического мастерства им. А. Авлони, главный специалист отдела методического обеспечения курсов повышения квалификации руководящих кадров

Аннотация: *В этой статье анализируется содержание обучения модулей "делопроизводство и подотчетность", "взаимодействие с общественностью и родителями" и "организация инклюзивного образования" курсов обучения менеджменту директоров и кандидатов в общеобразовательные школы на основе результатов опроса, чтобы определить, соответствует ли текущая программа и содержание тем потребностям директоров школ и кандидатов в директора и в управлении школой определяется степень соответствия практических подходов установленным требованиям. Информация, полученная в результате ответов респондентов в ходе опроса, была тщательно проанализирована в широком диапазоне, а также были даны конкретные практические рекомендации по оптимизации тем, адаптации к потребностям аудитории и расширению практико-ориентированного учебного материала.*

Ключевые слова: *документация в управлении, работа с документацией, охрана труда, общественность, общественные организации, имидж школы, инклюзивное образование, коллективная ценность.*

Elaborating the content of "trainıng courses for school managers": analysis and practical recommendations (Part 4)

Shokhista Kabulovna Daminova,
Chief Specialist of the Department of Methodological Provisions for Professional Development Courses of Administrative Staff at the National Institute of Pedagogical Skills named after A. Avloni
Jabbarova Yulduzkhan Hasan qizi,
Chief Specialist of the Department of Methodological Provision for Professional Development Courses of Administrative Staff at the National Institute of Pedagogical Skills named after A. Avloni

Abstract: *This article aims to elaborate on the effectiveness of the training modules for school principals and candidates for the positions of secondary school principals, particularly focusing on "Office Management and Accountability", "Cooperation with Public and Parents" and "Organization of Inclusive Education" through the results of a survey we assess whether the current program and content aligns with the needs of school principals and candidates for the position of school principals and meets the established requirements. Our analysis based on the information obtained by the respondents' responses identifies specific gaps in practical approaches and offers detailed recommendations for enhancing course topics, tailoring content to trainees needs, and improving the practice-oriented learning material.*

Keywords: *documentation in management, work with documentation, occupational safety, the public, public organizations, school image, inclusive education, staff value.*

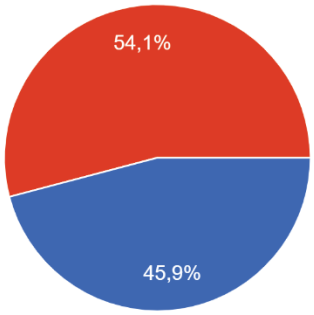
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutida tashkil etilgan menejerlik kurslarida o'qitiladigan modular va mavzularning dolzarbligi kurs tinglovchilarining boshqaruv tizimida malakali va amaliy tajribalarga ega menejer bo'lib yetishishlari uchun muhim omil hisoblanadi. Shu munosabat bilan o'quv kursining mazmunini takomillashtiri, tinglovchilarning bilish kompetensiyasiga mos ravishda amaliyotga yo'naltirish zarurdir. Institut tomonidan tinglovchilarning kurs mazmuni va mavzularning dolzarblilik va muhimlilik dara-

jasini o‘rganish maqsadida 4-bosqichli so‘rovnoma o‘tkazildi.

So‘rovnomaning 4-bosqichida jami **207 nafar** respondent ishtirok etdi. Olingan ma’lumotlar “Menejerlik o‘quv kurslari”ning amaldagi o‘quv modullari mazmunini tahlil qilish, ularning tinglovchilar ehtiyojlari va zamonaviy ta’lim boshqaruvi talablariga mosligini baholash, shuningdek, kontentni yangilash bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi.

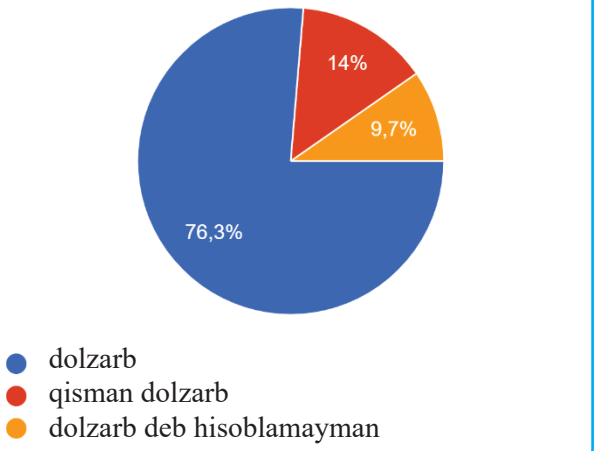
So‘rovnomada **207 nafar respondent** ishtirok etgan bo‘lib, ularning **45,9 foizi amaldagi maktab direktorlari**, **54,1 foizi esa direktor lavozimiga nomzodlar**ni tashkil etadi. Ushbu nisbat “Menejerlik o‘quv kurslari”da ikki xil auditoriya – amaliy tajribaga ega boshqaruvchilar va rahbarlik lavozimiga intilayotgan yangi nomzodlar o‘rtasida muvozanatli o‘quv muhiti shakllanganini ko‘rsatadi.

“Menejerlik o‘quv kurslari”da tinglovchi sifatidagi “maqom”ingizni belgilang



So‘rovnomaning 1-savoli “Ta’lim muassasasida boshqaruvning me’yoriy-huquqiy asoslari” mavzusining dolzarbligini aniqlashga qaratilgan bo‘lib, so‘rovnomada ishtirok etgan **207 nafar tinglovchining 76,3 foizi** mazkur mavzuni **dolzarb** deb hisoblagan, **14 foizi** uni **qisman dolzarb**, **9,7 foizi** esa **dolzarb emas** deb baholagan.

“Ta’lim muassasasida boshqaruvning me’yoriy-huquqiy asoslari” mavzusi bo‘yicha qanday fikrdasiz?



Natijalar shuni ko‘rsatadiki, so‘rovda qatnashganlarning katta qismi ta’lim muassasalari boshqaruvida me’yoriy-huquqiy bilimlarning ahamiyatini chuqur anglab yetgan. Bu ayniqsa, o‘quv muassasalarida rahbarlik faoliyatida normativ hujjatlarni to‘g‘ri qo‘llash, qarorlarni qonuniy asosda qabul qilish, mehnat va moliyaviy intizomni ta’minlash kabi masalalarning dolzarbligi bilan izohlanadi.

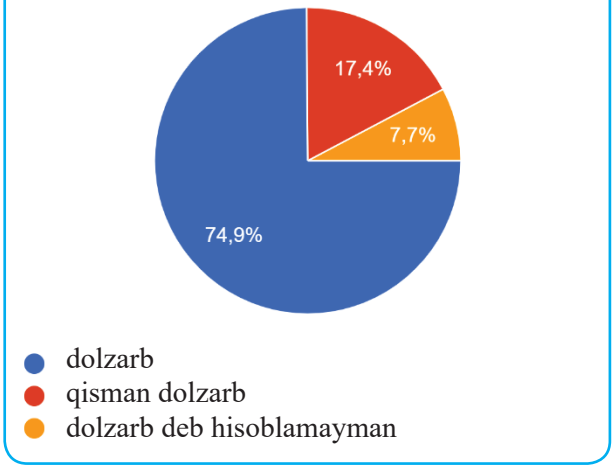
Shuningdek, **14 foiz tinglovchi** tomonidan mavzuning “qisman dolzarb” deb baholanishi, amaldagi rahbar va nomzodlarning ayrimlari me’yoriy-huquqiy bazani bilish bilan birga, uni amaliyotda qo‘llashda ayrim noaniqliklar mavjudligidan dalolat beradi. Bu holat mazkur mavzu mazmunida amaliy keyslar, real boshqaruv holatlari, qonunchilikdagi yangiliklarni tahlil qilish mashg‘ulotlari ulushini oshirish zarurligini ko‘rsatadi. **9,7 foiz ishtirokchi**ning “dolzarb emas” deb javob berishi esa, ba’zi hollarda rahbarlarning huquqiy jarayonlarni ikkinchi darajali deb hisoblashidan dalolat beradi. Aslida, ta’lim muassasasini qonunchilik asosida boshqarish bu nafaqat majburiyat, balki sifatli boshqaruvning kafolati hamdir.

Xulosa qilib aytganda, mazkur tahlil “Menejerlik o‘quv kurslari”da **boshqaruvning**

me'yoriy-huquqiy asoslari mavzusi nafaqat dolzarb, balki o'quvchilarda huquqiy tafakkurni shakllantirish, boshqaruv qarorlarini qonuniy asosda qabul qilish madaniyatini rivojlantirish nuqtai nazaridan strategik ahamiyatga ega ekanini ko'rsatadi.

"Boshqaruvda hujjatlar bilan ishlash" mavzusi bo'yicha so'rovnomada qatnashgan **207 nafar** respondentning **74,9 foizi** mazkur mavzuni **dolzarb**, **17,4 foizi qisman dolzarb**, **7,7 foizi** esa **dolzarb emas** deb baholagan.

"Boshqaruvda hujjatlar bilan ishlash" mavzusi bo'yicha qanday fikrdasiz?



Ushbu natija ta'lim muassasalari rahbarlari orasida hujjatlar bilan ishlash madaniyatini oshirish, boshqaruv jarayonida elektron hujjat aylanishi, rasmiy yozishmalar, buyruq va qarorlarni to'g'ri rasmiylashtirish bo'yicha ko'nikmalarning muhim o'rin tutishini anglatadi. Ayniqsa, ta'lim tizimining raqamli transformatsiyasi davrida boshqaruv hujjatlarining aniq, tezkor va huquqiy jihatdan asosli bo'lishi samarali boshqaruvning ajralmas qismi sifatida ko'rilmoqda.

Qisman dolzarb deb baholaganlar ulushi (17,4%) hujjatlar bilan ishlashning ayrim jihatlari – masalan, elektron hujjatlar tizimida ishlash, arxiv va hisob hujjatlari yuritish, hisobotlarni raqamlashtirish kabi masalalarda tajriba yoki metodik yo'l-yo'riq yetishmasligini ko'rsatadi. Shu bois "Menejerlik o'quv kurslari"da ushbu yo'nalishda amaliy mashg'ulotlar, namunaviy hujjatlar bilan ishlash bo'yicha treninglarni kuchaytirish maqsadga muvofiq.

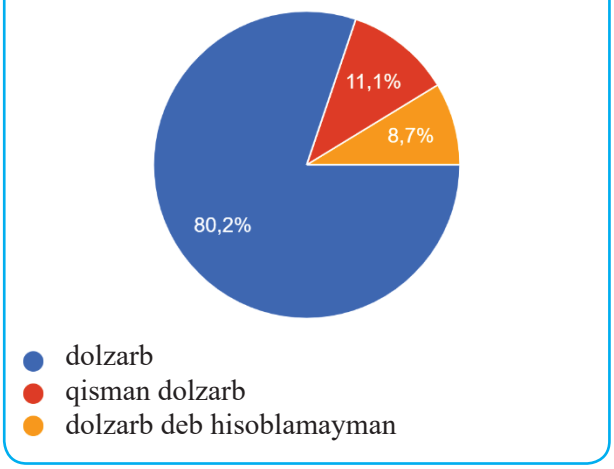
7,7 foiz ishtirokchi esa mavzuni dolzarb deb hisoblamagan. Bu ko'rsatkich ayrim rahbarlar tomonidan hujjatlar bilan ishlash jarayoni texnik masala sifatida baholanayotganini anglatadi. Biroq zamonaviy boshqaruvda hujjatlar bilan ishlash – bu nafaqat rasmiy jarayon, balki strategik axborot oqimini boshqarish vositasi, boshqaruv madaniyatining muhim ko'rsatkichidir.

Xulosa qilib aytganda, "Boshqaruvda hujjatlar bilan ishlash" мавзуси maktab boshqaruvida hujjat aylanishi madaniyatini takomillashtirish, shaffoflikni ta'minlash hamda rahbarlarning huquqiy va tashkiliy savodxonligini oshirish uchun zarur va dolzarb yo'nalishlardan biri sifatida e'tirof etiladi.

Tahlil: "Ta'lim muassasalarida mehnat munosabatlari va mehnat qonunchiligi" mavzusi bo'yicha fikrlar

So'rovda ishtirok etgan **207 nafar tinglovchining 80,2 foizi** mazkur mavzuni **dolzarb**, **11,1 foizi – qisman dolzarb**, **8,7 foizi** esa **dolzarb emas** deb baholagan.

"Ta'lim muassasalarida mehnat munosabatlari va mehnat qonunchiligi" mavzusi bo'yicha qanday fikrdasiz?



Mazkur natijalar ta’lim muassasalarida mehnat munosabatlarini qonuniy asosda tashkil etish, xodimlarning huquq va majburiyatlarini aniq belgilash, mehnat shartnomalarini to‘g‘ri yuritish masalalari dolzarb ahamiyat kasb etayotganini yaqqol ko‘rsatadi. So‘nggi yillarda mehnat kodeksi yangilanishi, pedagoglarning maqomi to‘g‘risidagi qonun qabul qilinishi va ularni ijtimoiy himoya qilish chora-tadbirlari bu yo‘nalishga bo‘lgan e’tiborni kuchaytirdi.

11,1 foiz ishtirokchi tomonidan “qisman dolzarb” deb baholanishi shuni ko‘rsatadiki, ayrim rahbarlar va nomzodlarda amaliy mehnat huquqi, xodimlar bilan shartnomaviy munosabatlarni yuritish, intizomiy va moddiy javobgarlik masalalarini hal etishdagi huquqiy ko‘nikmalar yetarlicha shakllanmagan. Shu bois bu modulda amaliy vaziyatlar, hujjatlar bilan ishlash mashqlari va real mehnat nizolari tahlilini kengroq o‘rganish zarurligi ko‘rinmoqda.

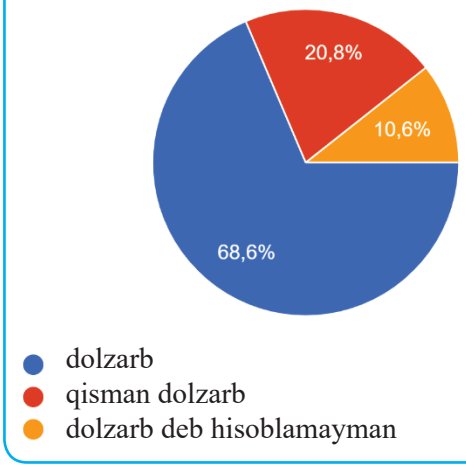
8,7 foiz respondentning “dolzarb emas” degan fikri esa, ayrim hollarda mehnat qonunchiligi ta’lim boshqaruvida ikkinchi darajali masala sifatida ko‘rilayotganini bildiradi. Aslida, ta’lim muassasasi faoliyatining barqarorligi, jamoaviy muhit va xodimlar motivatsiyasi bevosita mehnat munosabatlarining to‘g‘ri boshqarilishi bilan bog‘liqdir.

Umuman olganda, tahlil shuni ko‘rsatadiki, “Ta’lim muassasalarida mehnat munosabatlari va mehnat qonunchiligi” mavzusi rahbarlar uchun strategik boshqaruv madaniyatining ajralmas tarkibiy qismi bo‘lib, uni o‘quv kurslarida tizimli o‘rganish ta’lim tizimida shaffoflikni, adolatni va boshqaruv intizomini kuchaytiradi.

Tahlil: “Ta’lim muassasalarini boshqarishda mehnat muhofazasi va gigiyenasini ta’minlash” mavzusi bo‘yicha fikrlar

So‘rovnomada ishtirok etgan **207 nafar tinglovchining 68,6 foizi** mazkur mavzuni **dolzarb**, **20,8 foizi** – **qisman dolzarb**, **10,6 foizi** esa **dolzarb emas** deb baholagan.

“Ta’lim muassasalarini boshqarishda mehnat muhofazasi va gigiyenasini ta’minlash” mavzusi bo‘yicha qanday fikrdasiz?



Ushbu natijalar ta’lim muassasalarida mehnat muhofazasi va gigiyena madaniyatini boshqarish masalasi hali to‘liq yo‘lga qo‘yilmaganini, shu bilan birga bu yo‘nalishda rahbarlarning mas’uliyat va bilim darajasini oshirish zarurligini ko‘rsatadi. Maktab rahbari uchun nafaqat ta’lim sifatini ta’minlash, balki o‘qituvchi va xodimlar salomatligi, xavfsiz mehnat sharoitini yaratish ham boshqaruv faoliyatining ajralmas qismi hisoblanadi.

20,8 foiz respondentning “qisman dolzarb” degan fikri rahbarlarning bu yo‘nalishda nazariy bilimga ega bo‘lsa-da, amaliy jihatdan nazorat, monitoring va profilaktik ishlarni tizimli tashkil etishda hali tajriba yetarli emasligini anglatadi. Shu sababli, “Menejerlik o‘quv kurslari”da mehnat xavfsizligi, gigiyena, sanitariya va favqulodda vaziyatlarda xodimlar xavfsizligini ta’minlashga doir amaliy mashg‘ulotlar, keyslar va modellarni kiritish maqsadga muvofiq bo‘ladi.

10,6 foiz tinglovchi tomonidan mavzuning dolzarb emas deb baholanishi ayrim hollarda mehnat muhofazasi masalalarining boshqaruv jarayonida ikkinchi darajali o‘rinda ko‘rilayotganini bildiradi. Biroq zamonaviy boshqaruv tizimida xavfsiz mehnat muhiti – bu xodimlar-

ning samaradorligi, motivatsiyasi va ta'lim sifatining kafolatidir.

Umuman olganda, tahlil natijalari "Ta'lim muassasalarini boshqarishda mehnat muhofazasi va gigiyenasini ta'minlash" mavzusining amaliy, ijtimoiy va tashkiliy jihatdan dolzarbligini ko'rsatib, bu yo'nalishda maktab rahbarlarining boshqaruv salohiyatini oshirish, xavfsizlik madaniyatini shakllantirish va nazorat mexanizmlarini takomillashtirish zarurligini asoslaydi.

Tahlil: "Ta'lim muassasasida ota-onalar va jamoatchilik bilan ishlash" mavzusi bo'yicha fikrlar

207 nafar respondentning fikrlariga ko'ra, so'rovda ishtirok etganlarning **72,9 foizi** bu mavzuni **dolzarb**, **21,7 foizi** – **qisman dolzarb**, **5,4 foizi** esa **dolzarb emas** deb hisoblagan.



Ushbu nisbat ta'lim tizimida ota-onalar va jamoatchilik bilan samarali hamkorlik o'rnatish zarurati kuchayganini ko'rsatadi. Bugungi kunda maktab boshqaruvida ochiqlik, ishonch va hamkorlik tamoyillarini hayotga tatbiq etish o'quv jarayonining muvaffaqiyatida hal qiluvchi omil sifatida qaralmoqda. Ayniqsa, maktab jamoasi, mahalla, ota-onalar qo'mitasi va keng jamoatchilik o'rtasida ijtimoiy sheriklik madaniyatini shakllantirish zarurati so'nggi yillarda dolzarb tus olgan.

Qisman dolzarb deb javob berganlar ulushi (21,7%) shuni anglatadiki, ayrim maktablarda ota-onalar bilan aloqalar faqat tadbirlar doirasida yoki rasmiy uchrashuvlar shaklida qolmoqda. Ya'ni, bu hamkorlik tizimli, tahliliy va natijaga yo'naltirilgan shaklga yetarlicha o'tmagan. Shu bois menejerlik kurslarida "community management" (hamjamiyatni boshqarish) yondashuvlari, ijtimoiy loyihalar asosida hamkorlikni kuchaytirish usullari, shuningdek, konfliktologiya va kommunikatsiya psixologiyasi elementlarini o'qitish foydali bo'ladi.

Mavzuni dolzarb emas deb baholaganlar soni kam (taxminan 5 foiz atrofida) bo'lsa-da, bu ko'rsatkich ayrim rahbarlarda ota-ona ishtirokini faqat tashkiliy jarayon deb ko'rish tendensiyasini bildiradi. Biroq zamonaviy ta'lim boshqaruvida jamoatchilik bilan ochiq muloqot, shaffof hisobotlar, ijtimoiy tarmoqlar orqali fikr almashinuvi – bu maktab imijining asosiy mezonlaridan biri hisoblanadi.

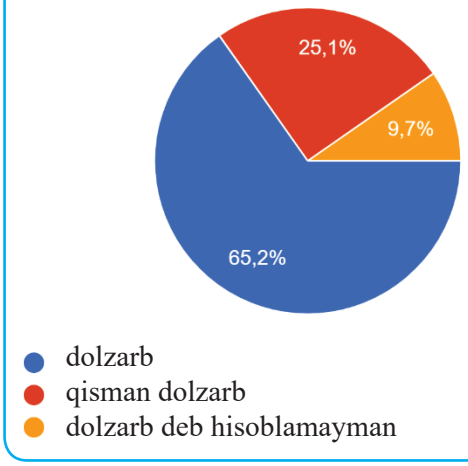
Xulosa o'rnida aytish mumkinki, respondentlarning aksariyati bu yo'nalishdagi ishlarni dolzarb deb baholagan. Demak, "Ota-onalar va jamoatchilik bilan ishlash" мавзуси ijtimoiy sheriklikni mustahkamlash, ijtimoiy ishonchni tiklash va maktabning ochiqlik tamoyillarini boshqaruvga singdirish uchun muhim konseptual modul sifatida e'tirof etilishi lozim.

Tahlil: "Ta'lim muassasasining turli davlat va jamoat tashkilotlari bilan hamkorligini tashkil etish" mavzusi bo'yicha fikrlar

Muammo:

So'rovda ishtirok etgan **207 nafar** respondentdan **65,2 foizi** mavzuni **dolzarb**, **25,1 foizi** – **qisman dolzarb**, **9,7 foizi** esa **dolzarb emas** deb baholagan. Bunday taqsimot ta'lim muassasalari faoliyatida tashqi hamkorlik tizimi yetarlicha tizimlashtirilmagani**,** o'zaro hamkorlikning ko'p hollarda rasmiy tusda tashkil etilayotganini ko'rsatadi.

“Ta’lim muassasasining turli davlat va jamoat tashkilotlari bilan hamkorligini tashkil etish” mavzusi bo‘yicha qanday fikrdasiz?



Tahlil:

Hozirgi kunda ta’lim sifatini oshirish, o‘quvchilar kompetensiyasini rivojlantirish, shuningdek, ta’lim muassasalarining ijtimoiy ta’sirini kuchaytirishda davlat va jamoat tashkilotlari bilan samarali hamkorlik muhim omilga aylanmoqda. Ayni paytda bu hamkorlikning ko‘lami ko‘plab maktablarda bir yo‘nalishda – homiylik yoki tadbirlar ishtirokiga cheklangan. Natijada o‘zaro aloqalarning ijtimoiy, metodik va innovatsion foydasi to‘liq namoyon bo‘lmayapti.

“Qisman dolzarb” deb javob berganlar ulushi (25,1%) shuni ko‘rsatadiki, maktab rahbarlari hamkorlikni strategik boshqaruv mexanizmi sifatida emas, balki qo‘shimcha tashkiliy faoliyat sifatida ko‘rmoqda. Aslida esa bu jarayonni tizimli yondashuv asosida – memorandumlar, loyihalar, ijtimoiy sheriklik shartnomalari orqali yo‘lga qo‘yish maktabning tashqi resurslarini kengaytiradi.

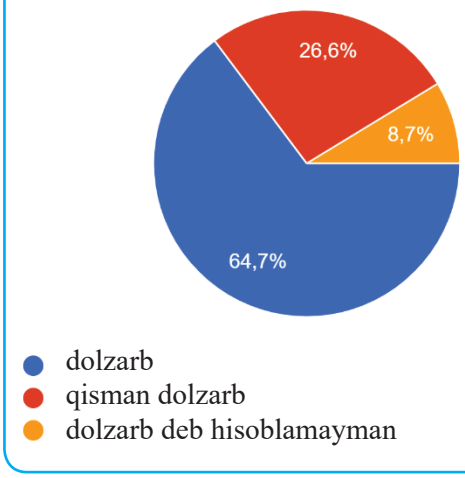
Xulosa:

So‘rov natijalari shuni ko‘rsatadiki, ta’lim muassasalarining turli tashkilotlar bilan hamkorlik faoliyati hali institutsional bosqichga to‘liq o‘tmagan, ammo rahbarlar bu yo‘nalishning ahamiyatini anglab borishmoqda. Shu bois, “Menejerlik o‘quv kurslari”da “Ta’lim muassasasining turli davlat va jamoat tashkilotlari bilan hamkorligini tashkil etish” мавзуси alohida yo‘nalish sifatida takomillashtirilishi maqsadga muvofiq. Bu мавзуда strategik sheriklik, davlat-xususiy hamkorlik, mahalla va jamoat tuzilmalari bilan kooperatsiya mexanizmlari amaliy misollar asosida o‘qitilishi zarur.

Tahlil: “Ta’lim muassasasining turli davlat va jamoat tashkilotlari bilan hamkorligini tashkil etish” mavzusi bo‘yicha fikrlar

207 nafar respondentdan **64,7 foizi** mazkur yo‘nalishni **dolzarb**, **26,6 foizi qisman dolzarb**, **8,7 foizi** esa **dolzarb emas** deb baholagan. Ushbu nisbat rahbarlarning aksariyati xorijiy ta’lim tashkilotlari bilan hamkorlikni **maktab taraqqiyotining muhim omili** sifatida ko‘rayotganini ko‘rsatadi.

“Ta’lim muassasalarining xorijiy ta’lim tashkilotlari bilan hamkorlik munosabatlari” mavzusi bo‘yicha qanday fikrdasiz?



Psixologik nuqtai nazardan, “dolzarb” javobining yuqori foizi rahbarlarning global ta’lim maydoniga integratsiyalashuvga nisbatan ochiqligini, o‘z faoliyatida xorijiy tajribadan foydalanish istagini bildiradi. Bu ularning kelajak yo‘nalishlariga strategik qarash shakllanayotganidan dalolat beradi. Bunday pozitsiya, ayniqsa, o‘z maktabida innovatsion muhit yaratishni maqsad qilgan liderlar uchun xosdir.

26,6 foiz respondent esa mavzuni **qisman dolzarb** deb baholagan. Bu guruh, asosan, ama-

liyotda bunday hamkorlikni yo'lga qo'yishda byurokratik to'siqlar, moliyaviy imkoniyatlarning cheklanganligi yoki til to'siqlari kabi real muammolarni ko'rmoqda. Ularning fikricha, xorijiy tashkilotlar bilan aloqalar g'oyaviy jihatdan foydali bo'lsa-da, amaliy mexanizmlar yetarlicha ishlamayapti.

8,7 foiz ishtirokchining "dolzarb emas" deb baholashi esa rahbarlarning bir qismi hali xalqaro hamkorlikni bevosita o'z faoliyatiga tegishli emas deb bilishini anglatadi. Bu maktablarda xalqaro loyihalar, onlayn almashinuv dasturlari yoki xorijiy grantlarda ishtirok tajribasi yetarli emasligini ko'rsatadi.

Umuman olganda, bu tahlil "Menejerlik o'quv kurslari"da "Xalqaro ta'lim hamkorliklarini boshqarish" modulini chuqurroq o'rganish zarurligini asoslaydi. Kursda xalqaro grantlar, ikki tomonlama memorandumlar, onlayn almashinuv platformalari hamda xalqaro loyihalarni boshqarish ko'nikmalarini shakllantirishga e'tibor qaratish, amaliy mashg'ulotlar orqali rahbarlarning global fikrlash salohiyatini kengaytirish maqsadga muvofiq.

Tahlil: "Maktab imijini shakllantirish" mavzusi bo'yicha fikrlar

207 nafar respondentning javoblari tahlili shuni ko'rsatadiki, **75,4 foiz** ishtirokchi mazkur mavzuni **dolzarb**, **13,5 foiz** – **qisman dolzarb**, **11,1 foiz** esa **dolzarb emas** deb baholagan.

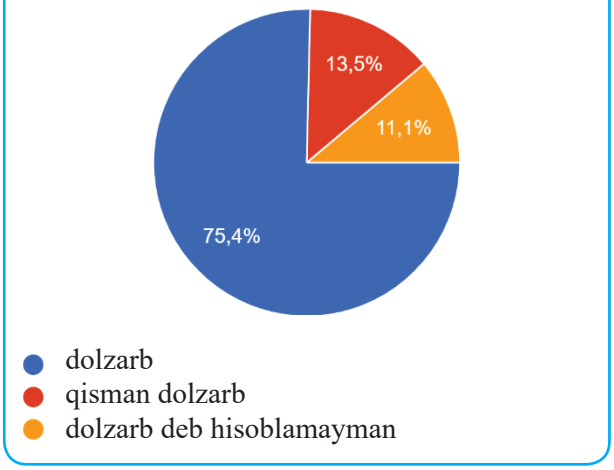
Statistik tahlil:

• **¾ qismdan ortiq (75,4%)** rahbarlar maktab imijini rivojlantirishni bugungi ta'lim tizimida eng muhim boshqaruv yo'nalishlaridan biri sifatida ko'rmoqda.

• **13,5%** respondentlar bu masalaga qisman e'tibor zarur deb hisoblagan – bu guruhda, odatda, imijni **tashkiliy jarayonlar (tashqi ko'rinish, tadbirlar, PR faoliyati)** bilan bog'laydigan rahbarlar ustunlik qiladi.

• **11,1%** ishtirokchilar esa mavzuni dolzarb deb bilmagan, bu esa maktab imiji bilan **natijaviy boshqaruv, ishonch kapitali va jamoatchilik fikri o'rtasidagi bog'liqlikni to'liq anglamaslik** bilan izohlanadi.

"Maktab imijini shakllantirish" mavzusi bo'yicha qanday fikrdasiz?



Tizimli tahlil:

"Maktab imiji" tushunchasi faqat tashqi ko'rinish yoki reklama emas, balki **rahbariyatning boshqaruv madaniyati, pedagogik jamoaning birligi, ota-onalar bilan muloqot sifati va o'quvchilarning yutuqlari orqali shakllanadigan ijtimoiy ishonch** tizimidir. So'rov natijalari shuni anglatadiki, hozirgi rahbarlar bu omilni **strategik boshqaruv elementi** sifatida tobora ko'proq anglamoqda. Shu bilan birga, ayrim rahbarlarda hali ham "imij"ni **ikkinchi darajali yoki tashkiliy ish** sifatida ko'rish tendensiyasi saqlanib qolgan.

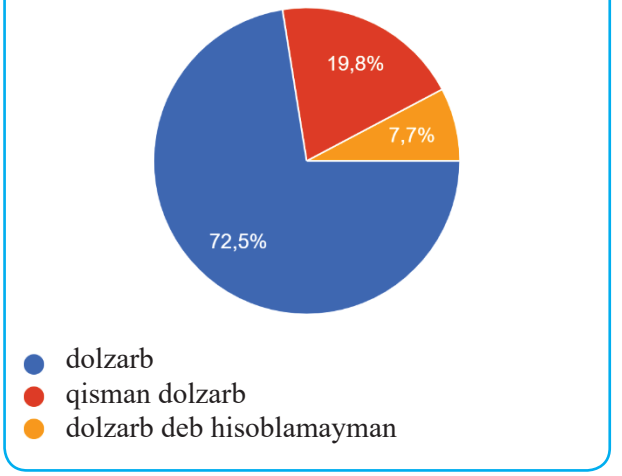
Xulosa:

Mavzuning yuqori dolzarbligi ta'lim muassasalari rahbarlarida **ijtimoiy ishonchni boshqarish, kommunikatsion strategiya yaratish, maktab brendini shakllantirish** bo'yicha malaka oshirish zarurligini ko'rsatadi. Shu bois, "Menejerlik o'quv kurslari" doirasida **"Ta'lim muassasasining ijobiy imijini boshqarish"** moduli amaliy mashg'ulotlar, keyslar va tahliliy treninglar asosida chuqurlashtirilishi tavsiya etiladi.

Tahlil: "Inklyuziv ta'limni joriy etishning huquqiy va tashkiliy asoslari" mavzusi bo'yicha fikrlar

So‘rov natijalariga ko‘ra, **207 nafar respondentning 72,5 foizi** mazkur mavzuni **dolzarb**, **19,8 foizi** – **qisman dolzarb**, **7,7 foizi** esa **dolzarb emas** deb baholagan. Ushbu raqamlar maktab rahbarlarining aksariyati inklyuziv ta’limni joriy etish zaruratini chuqur anglayotganini, ammo amaliy jihatdan bu jarayonni to‘liq yo‘lga qo‘yishda hali bir qator **boshqaruv, resurs va huquqiy muvofiqlik muammolari** mavjudligini ko‘rsatadi.

“Inklyuziv ta’limni joriy etishning huquqiy va tashkiliy asosilari” mavzusi bo‘yicha qanday fikrdasiz?



Liderlik nuqtai nazaridan tahlil:

Inklyuziv ta’lim – bu shunchaki yangi ta’lim shakli emas, balki **insonparvarlik qadriyatlari va teng imkoniyatlar tamoyilining amaliy ifodasi**dir. Maktab direktori uchun bu yo‘nalish “boshqaruv vazifasi” emas, balki **ijtimoiy missiya**dir. So‘rov natijalari rahbarlarning barchasi bu masalaga befarq emasligini, biroq “qisman dolzarb” degan javoblar ulushi (19,8%) ularning bir qismi hali ham inklyuziyani **g‘oyaviy emas, tashkiliy yuklama sifatida** qabul qilayotganini anglatadi.

Shuningdek, **7,7 foiz** ishtirokchi masalani dolzarb deb hisoblamagan – bu holat, ehtimol, mazkur rahbarlarning hududiy sharoitida maxsus ehtiyojli bolalar sonining kamligi yoki mavjud me’yoriy-huquqiy bazaning amaliy mexanizmlarini yetarlicha bilmasligi bilan izohlanadi.

Pedagogik falsafa nuqtai nazaridan:

Inklyuziv ta’limni joriy etish jarayonida maktab direktori **o‘z jamoasining qadriyat tizimini o‘zgartira oladigan yetakchi** bo‘lishi zarur. Bunda rahbar:

• o‘qituvchilarning inklyuziv kompetensiyasini rivojlantirish uchun **mentorlik va metodik yordam tizimini yo‘lga qo‘yishi**,

• ota-onalar bilan **kommunikativ ishonch**ni shakllantirishi,

• muassasa infratuzilmasini **universal dizayn tamoyillariga** moslashtirishi lozim.

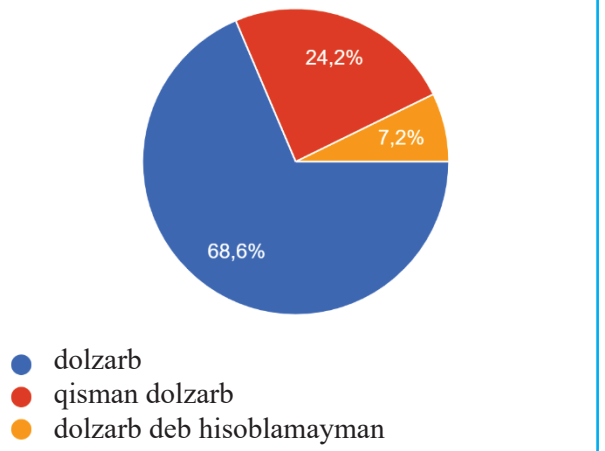
Xulosa:

So‘rov natijalari shuni ko‘rsatadiki, rahbarlarning katta qismi inklyuziv ta’limni **zamonaviy boshqaruvning ajralmas tarkibiy qismi** sifatida qabul qilmoqda. Shu bois “Menejerlik o‘quv kurslari”da **“Inklyuziv ta’limni joriy etishning huquqiy va tashkiliy asoslari”** мавзуси amaliy tavsiyalar, xalqaro tajribalar va real keyslar asosida takomillashtirilishi tavsiya etiladi.

Tahlil: “Inklyuziv ta’limning mazmun-mohiyati va ahamiyati” mavzusi bo‘yicha fikrlar

So‘rovda ishtirok etgan **207 nafar** respondentning **68,6 foizi** mazkur mavzuni **dolzarb**, **24,2 foizi** – **qisman dolzarb**, **7,2 foizi** esa **dolzarb emas** deb baholagan.

“Inklyuziv ta’limning mazmun-mohiyati va ahamiyati” mavzusi bo‘yicha qanday fikrdasiz?



Strategik nuqtai nazardan:

Bu ko'rsatkichlar rahbarlarning katta qismi inklyuziv ta'limni **ta'lim siyosatining strategik yo'nalishi** sifatida qabul qilayotganini ko'rsatadi. Ya'ni, inklyuzivlik endi alohida loyiha emas, balki **ta'limning barqaror rivojlanish modeli** sifatida shakllanmoqda. Shu bilan birga, **24,2 foiz** "qisman dolzarb" deb baholagan rahbarlar, ko'p hollarda, bu masalani **amaliy mexanizmlar va infratuzilma jihatidan yetarli qo'llab-quvvatlanmagan soha** deb bilmoqda.

Innovatsion boshqaruv kontekstida:

Inklyuziv ta'limni samarali joriy etish uchun rahbarlar:

• **inson resurslari menejmentida moslashuvchan yondashuv** (differensial vazifalar, moslashtirilgan baholash tizimlari),

• **raqamli texnologiyalar asosida qo'llab-quvvatlovchi vositalarni** (AI-based learning, inclusive platforms),

• va **psixologik xavfsizlik madaniyatini** jamoa ichida shakllantirishni o'z strategiyasiga kiritishi zarur.

Shu ma'noda, dolzarb deb baholaganlar – bu rahbarlar **inklyuziyani innovatsion imkoniyat** sifatida qabul qilayotganini, "qisman dolzarb" deb javob berganlar esa **boshqaruv tizimining moslashuvga tayyor emasligini** ko'rsatadi.

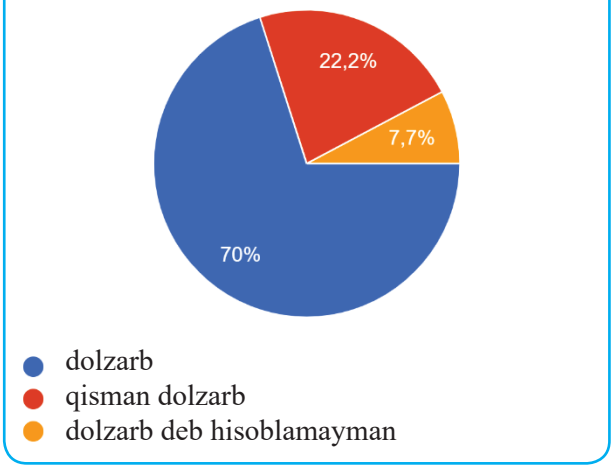
Tahliliy xulosa:

Mazkur natijalar ta'lim muassasalari rahbarlarida inklyuzivlikka nisbatan **strategik fikrlash shakllanayotganini**, biroq **innovatsion mexanizmlar va metodik tayanch** yetishmayotganini anglatadi. Shu bois "Menejerlik o'quv kurslari"da **"Inklyuziv ta'limning mazmun-mohiyati va ahamiyati"** мавзуси alohida yo'nalish sifatida chuqurlashtirilishi maqsadga muvofiq.

Tahlil: "Maktablarda inklyuziv ta'limni tashkil etish mexanizmi" mavzusi bo'yicha fikrlar

So'rovda ishtirok etgan **207 nafar respondentning 70 foizi** mazkur mavzuni **dolzarb**, **22,2 foizi** – **qisman dolzarb**, **7,7 foizi** esa **dolzarb emas** deb baholagan. Ushbu nisbatlar shuni ko'rsatadiki, ta'lim muassasalarida inklyuziv ta'limni tashkil etish masalasi rahbarlar uchun **muammoli, ammo zarur boshqaruv yo'nalishi** sifatida qaralmoqda.

"Maktablarda inklyuziv ta'limni tashkil etish mexanizmi" mavzusi bo'yicha qanday fikrdasiz?



Tizimli yondashuv nuqtai nazaridan:

"Maktablarda inklyuziv ta'limni tashkil etish mexanizmi" deganda faqat o'quv jarayonini moslashtirish emas, balki **butun boshqaruv tizimining qayta modellashtirilishi** nazarda tutiladi. Ya'ni:

• kadrlar tayyorlash va malakasini oshirish tizimi;

• dars rejalari, o'quv muhiti va baholash tizimining moslashuvchanligi;

• resurs taqsimoti (moddiy-texnik, metodik, psixologik) bir-biri bilan uzviy bog'liq holda ishlashi zarur.

Respondentlarning **22,2 foizi** mavzuni "qisman dolzarb" deb baholagan – bu, amaliyotda inklyuziv mexanizmlar **institutsional darajada tizimlashtirilmagan**, ya'ni ayrim maktablarda faqat tashabbus asosida amalga oshirilayotganini bildiradi.

Boshqaruv amaliyoti kontekstida:

Natijalar shuni ko'rsatadiki, rahbarlarning katta qismi (70%) inklyuziv ta'limni **strategik yo'nalish** sifatida anglayapti, ammo uni joriy etish jarayonida **boshqaruv mexanizmlarini aniq**

modellashtirish zarurligini sezmoqda. Shu bilan birga, “dolzarb deb hisoblamayman” degan 7,7 foizlik javoblar ayrim rahbarlarda inklyuziyani hali ham **mahalliy muammo yoki tashabbus** sifatida ko‘rish tendensiyasi mavjudligini ko‘rsatadi.

Xulosa:

So‘rov natijalari asosida shunday xulosa qilish mumkinki, maktab rahbarlarida inklyuziv ta’limni boshqarish bo‘yicha **tizimli yondashuvga ehtiyoj yuqori**. Shu sababli “Menejerlik o‘quv kurslari”da **“Inklyuziv ta’lim boshqaruvi mexanizmlari”** мавзуси bo‘yicha quyidagi yo‘nalishlarni chuqurlashtirish tavsiya etiladi:

- inklyuziv muhitni tashkil etishning boshqaruv modeli;
- jamoaviy rejalashtirish va resurs taqsimoti tizimi;
- ijtimoiy hamkorlik va ota-onalar bilan ishlash mexanizmlari;
- psixologik va pedagogik qo‘llab-quvvatlash tizimini integratsiyalash.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-son Farmoni, – T.: 2019.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2023-yil 26-maydagi PF-79 son Farmoni, – T.: 2023.

3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o‘quv kurslarida o‘qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida” 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qarori. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2023.

4. Alkarov E.M., Mo‘minova Q.X. Maktab rahbarlarining inklyuziv ta’limni boshqarish kompetentligini rivojlantirish metodikasi (raqamli texnologiyalar vositasida) Metodik qo‘llanma. – T.: 2025. “Dimal” nashriyot.

5. E.Karimova, A.Usmonova, M.Djumaniyazova. Jamoatchilik va ota-onalar bilan hamkorlik. – Toshkent. “G‘afur G‘ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi”, 2025. – 112-b.

6. Djurayev R.X. Turg‘unov S.T. Ta’lim menejmenti. – T.: “VORIS-NASHRIYOT”, 2006. 263-b.

7. Qodirova F.U., Pulatova D.A. Inklyuziv ta’lim: nazariya va metodika / F.U.Qodirova, D.A.Pulatova. – Chirchiq: Publish, 2022. – B. 56.

8. Sh.Rajabov, D.Yusupova, D.Rejapova, I.Xurramov. Ish yuritish va hisobdorlik. – Toshkent. “G‘afur G‘ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi”, 2025. – 216-b.

9. S.Turg‘unboyev, M.Badalova, D.Hamraqulova. Inklyuziv ta’limni tashkil etish. “G‘afur G‘ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi”, 2025. – 112-b.

10. Temirov A.I. O‘zbekistonda inklyuziv ta’limning yo‘lga qo‘yilishi //Лучшие интеллектуальные исследования. – 2023. – № *8*(4), – B. 2–15.

11. Rahmatullayev D., Abdullaeva M. “Umumiy o‘rta ta’lim tizimini boshqarish”. – Toshkent – 2012.

12. TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. Paris: OECD Publishing. 2019.

13. Xayitov A. “Inson resurslarini boshqarish”. Toshkent – 2019.

14. Yo‘ldoshev N.K. Menejment asoslari va biznes reja: darslik / N.K.Yo‘ldoshev, S.Sh.Yusupov, G.E. Zaxidov. – Toshkent: – O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2017. – 252 bet.

15. Sharifxo‘jayev M., Abdullayev Yo. Menejment // darslik. – Toshkent. “O‘qituvchi”, 2001. – 704-b.

16. Shirinov M.K. “Ta’lim muassasalarini boshqarishda rahbarlik faoliyati (umumiy o‘rta ta’lim maktablari misolida)”. Zamonaviy ta’lim/ Sovremennoe obrazovanie 2015, №1. 13-17 b.

17. Shlyayxer A. Jahon miqyosidagi ta’lim. XXI asr maktab tizimini qanday barpo etmoq kerak? / so‘z boshi Sh.Shermatov, H.Umarova; Umumiy tahrir D.Norboyeva; tarjimonlar: R.Axmatova, D.Norboyeva. – Toshkent: “Zamin Nashr” nashriyoti, 2022 – 344 bet.