UMUMIY O‘RTA TA’LIM MAKTABLARI DIREKTORLARINI KASBIY RIVOJLANTIRISH MASALALARI

Ismailov Abduvali Abdumalikovich,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti rektori, p.f.f.d. (PhD), dotsent
https://doi.org/10.5281/zenodo.17909671

Annotatsiya: *Mazkur maqolada maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimining taraqqiyot bosqichlari o‘rganilgan va har bir taraqqiyot bosqichda amalga oshirilgan islohatlar mazmuni, ularning ijobiy va salbiy jihatlari tahlil qilingan. Shuningdek, maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish masalasi dolzarb muammo sifatida talqin etilgan.*

Kalit so‘zlar: *maktab direktorlari, kasbiy rivojlantirish, tizim, taraqqiyot, islohat, ijobiy va salbiy jihatlar, boshqaruv ko‘nikmalari.*

Вопросы профессионального развития директоров общеобразовательных школ

Исмаилов Абдували Абдумаликович,
ректор Национального института педагогического мастерства имени А.Авлони, Доктор философии педагогических наук (PhD), доцент

Аннотация: *В данной статье рассматриваются этапы развития системы профессионального развития директоров школ и анализируется содержание реформ, реализованных на каждом этапе развития, их положительные и отрицательные аспекты. Также рассматривается вопрос профессионального развития директоров школ как актуальная проблема.*

Ключевые слова: *директора школ, профессиональное развитие, система, развитие, реформа, положительные и отрицательные аспекты, управленческие навыки.*

Challenges in the professional development of secondary school principal

IsmailovAbduvali Abdumalikovich,
Rector of the National Institute of Pedagogical Skills named after A. Avloniy, Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor

Abstract: *This article studies the progression stages of the professional development system for school principals and analyzes the content of reforms implemented at each stage, as well as their positive and negative aspects. It also explores the professional development of school principals as a crucial issue.*

Keywords: *school principals, professional development, system, development, reform, positive and negative aspects, management skills.*

Umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy rivojlanishi bugungi kunda ta'lim tizimining sifatini belgilovchi eng muhim omillardan biridir. Maktab direktori faqat ma'muriy menejer emas, balki ta'lim jarayonining strategik yetakchisi, pedagogik jamoani rivojlantiruvchi motivator, innovatsiyalarni tatbiq etuvchi tashabbuskor bo'lishi zarur. Shu nuqtai nazardan, rahbarlarning kasbiy rivojlanishi zamonaviy menejment, liderlik, raqamli boshqaruv, monitoring va baholash, inklyuziv ta'lim kabi yangi kompetensiyalarni egallash orqali ta'lim sifatini tubdan oshirishga xizmat qiladi.

Shu bois umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlarini kasbiy rivojlantirish masalalarini o'rganish – ta'lim sifatini oshirish, boshqaruvni takomillashtirish va zamonaviy maktabni shakllantirish yo'lidagi eng ustuvor yo'nalishlardan biridir.

Bosqich	Yillar	Asosiy xususiyatlar
1-bosqich	1992–1997	Huquqiy asoslar, qattiq ko'nikmalar
2-bosqich	1997–2017	144 soatlik kurslar, nazariy asoslar
3-bosqich	2017–2023	Portfolio, elektron platforma
4-bosqich	2024–hozir	Menejerlik kurslari, 144 soat, AI va raqamli yondashuv

Bugungi kunga kelib mamlakatimizda maktab ta'limidagi o'zgarishlar subyekti o'qituvchilardan direktorlarga o'zgardi. Shu sababli maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimini yangi bosqichga olib chiqish ishlari davom etmoqda va yildan yilga bu tizim takomillashtirilib borilmoqda. Rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirish tizimi o'zining bir nechta taraqqiyot bosqichiga ega bo'lib, har birida o'ziga xos tajriba mavjud va bu tajribalar tizimni takomillashirish uchun asos bo'lib xizmat qilmoqda.

Quyida har bir bosqichning mazmuni, o'ziga xos xusiyatlari, afzallik va kamchiliklarini ko'rib chiqamiz.

Birinchi bosqich. Mustaqilligimizning dastlabki yillari – 1992-yildan 1997-yilgacha bo'lgan davrni o'z ichiga oladi. Bu davrda O'zbekiston Respublikasining 1992-yil 2-iyuldagi "Ta'lim tog'risida"gi 636-XII-son Qonuni[1]ga asosan yagona ta'lim tizimining alohida tarkibiy qismi sifatida kadrlarning malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash ham ko'rsatilgan.

Aynan mana shu davrdan boshlab mustaqil O'zbekiston Respublikasining maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish amaliyoti yo'lga qo'yilgan va bu malaka oshirish kurslarida maktab direktorlarining asosan qattiq ko'nikmalarini rivojlantirishga e'tibor qaratilgan.

Biz quyida ushbu bosqichning ijobiy va salbiy jihatlarini tahlil qilib ko'rdik.

1-jadval.

Rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirish tizimining 1-taraqqiyot bosqichi (1992–1997)

Ijobiy jihatlar	Salbiy jihatlar
Huquqiy asosning yaratilishi, Yagona ta'lim tizimining shakllanishi	Kasbiy rivojlanish tizimining metodik asoslari yetarli darajada ishlab chiqilmagan
Malaka oshirishning muntazam yo'lga qo'yilishi	O'quv dasturlari sovet davridagi uslubdan to'liq ajralmagan, o'quv jarayonida amaliyot yetarli bo'lmagan
Qattiq (hard skills) ko'nikmalarni shakllantirish	Asosan qattiq ko'nikmalarga urg'u berilib, liderlik va boshqaruv kompetensiyalariga kam e'tibor qaratilgan
Mustaqil ta'lim tizimini shakllantirish jarayonida tayanch rahbar kadrlar paydo bo'ldi	Malaka oshirishda monitoring va baholash tizimi sust ishlagan
	Raqamli texnologiyalarning past darajada qo'llanilishi

Demak, 1992–1997-yillar maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimi uchun asos yaratish davri bo‘lib, huquqiy poydevor qo‘yildi, dastlabki malaka oshirish kurslari tashkil etildi. Biroq mazmun jihatidan tizim hali takomillashmagan, asosan qattiq ko‘nikmalarni rivojlantirish bilan cheklangan, zamonaviy boshqaruv kompetensiyalari rivojlantirishga yetarli darajada e’tibor qaratilmagan.

Ikkinchi bosqich. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining 1997-yil 29-avgustdagi 465-I-sonli “Ta’lim to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonunini[2] amalga kiritish tartibi haqida”gi qaroriga asosan Kadrlar tayyorlash milliy dasturi qabul qilindi. Ushbu qonun bilan 1992-yil 2-iyuldagi O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim tog‘risida”gi 636-XII-son Qonuni[1] o‘z kuchini yo‘qotgan.

Kadrlar tayyorlash milliy dasturi asosida uzluksiz ta’lim tizimi joriy qilindi hamda kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash alohida ta’lim turi sifatida belgilab qo‘yildi. Bu davrda maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish 144 soatlik o‘quv dasturiga asoslangan 3 yilda bir marta majburiy malaka oshirish kurslari orqali amalga oshirildi. Mazkur malaka oshirish kurslarining o‘quv dasturlari mazmuniga e’tibor beradigan bo‘lsak, umumkasbiy fanlar, mutaxassislik fanlari va tanlov fanlar o‘quv bloklaridan iborat bo‘lgan.

Maktab derektorlarini kasbiy rivojlantirish tizimining ikkinchi bosqichi katta davrni o‘z ichiga oladi va bu bosqich 2017-yilgacha davom etgan hamda bir necha bor o‘zgartirishlar kiritilgan. Jumladan, 2010-yilgacha bo‘lgan vaqt oralig‘ida tinglovchilar kurs yakunida himoya qiladigan bitiruv malaka ishlarini o‘zlarining bazaviy mutaxassisliklari bo‘yicha yozishgan. Masalan, maktab direktori fizika fani o‘qituvchisi bo‘ladigan bo‘lsa, bitiruv malaka ishini fizika fani doirasidagi mavzudan yozgan.

2011-yildan boshlab tinglovchilar maktab boshqaruvida amalga oshirilgan shaxsiy tajribalari asosida ixtiyoriy yondashuv asosida bitiruv malakaviy ishlarni yozishgan bo‘lsa, 2012-yildan boshlab aniq belgilab berilgan shablon asosida tayyorlashgan. Bunda o‘quv-tarbiyaviy, tashkiliy-huquqiy, ma’naviy-ma’riy ishlar bo‘yicha bajargan ishlarini yoritishgan.

Bu bosqichda maktab direktorlarining malakasi asosan to‘rtta o‘quv moduli asosida oshirilgan. Jumladan, 2014-yilda foydalanilgan o‘quv dasturi ijtimoiy fanlar, umumkasbiy

2-jadval.

Rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirish tizimining 2-taraqqiyot bosqichi (1997–2017)

Ijobiy jihatlar	Salbiy jihatlar
Uzluksiz ta’lim tizimi joriy etildi	O‘quv dasturi haddan tashqari nazariy bo‘lgan
Maktab direktorlarini majburiy va muntazam kasbiy rivojlantirish yo‘lga qo‘yildi	Bu tizimga innovatsion yondashuv yetishmagan
O‘quv dasturlari mazmuman takomillashtirildi	Bitiruv malaka ishlari ko‘p yillar davomida rasmiyatchilik uchun bajarilgan
Maktab boshqaruvi bo‘yicha maxsus modullar joriy qilindi	Dasturda “yumshoq ko‘nikmalar” yetarli rivojlantirilmagan
Tajriba asosida bitiruv malaka ishlarini tayyorlash amaliyotining yo‘lga qo‘yilishi	Bu tizmda ham birinchi bosqichdagi kabi baholash tizimi faqat kurs yakuniy himoyasiga bog‘langan
Jamoatchilik bilan hamkorlikni rivojlantirishga e’tibor berildi	Axborot texnologiyalari bo‘yicha malakalar yetarli darajada chuqur o‘qitilmagan
Direktorlarning huquqiy va iqtisodiy kompetensiyalari mustahkamlangan	Maktab menejmenti bo‘yicha xalqaro yondashuvlar o‘rganilmagan

fanlar, mutaxassislik fanlari va malaka oshirish muassasasi ixtiyoridagi soatlardan iborat ekanligini ko'rish mumkin. Ijtmoiy fanlar blogi 28 soat bo'lib, iqtisodiyot masalalari, huquq masalalari, milliy g'oya va ma'naviyat asoslarini o'zida qamrab olgan. Umumkasbiy fanlar blogi 30 soatni tashkil qilgan va pedagogikaning dolzarb masalalari, psixologiyaning dolzarb masalalari, muloqot madaniyati, axborot texnologiyalarini o'rgatishga e'tibor qaratilgan. O'quv dasturidagi 144 soatning eng katta 78 soati mutaxassislik fanlari blogiga ajratilgan bo'lib, unda ta'lim muassasalarini boshqarish, pedagogik texnologiyalar, fanning nazariyasi va o'qitish metodikasi, xorijiy til asoslari va tanlov mavzular o'qitilgan. Tanlov mavzular direktorlarning ehtiyojlariga qarab o'zgarib turgan. Shuningdek, muassasa ixtiyoridagi soatlar orqali ayni vaqtda dolzarb deb hisoblangan masalalar direktorlarga yetkazilgan.

Biz mazkur o'quv dasturi tahlilida asosan "Ta'lim muassasalarini boshqarish" moduliga ko'proq e'tiborimizni qaratdik. Mazkur modul tarkibida quyidagi mavzular o'qitilganini ko'rishimiz mumkin:

1. "Ta'limni tashkil etish va boshqarishning me'yoriy-huquqiy asoslari" mavzusi orqali ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohatlar mazmuni, maktablarda davlat dasturlari ijrosi, davlat ta'lim standartlarining bajarilishidagi muammolar va yechimlar, islohotlarga to'sqinlik qiluvchi omillar (shahar-qishloq farqi), maktab direktori islohotni qanday tashkil etishi kerakligi, ta'lim sifatini boshqarish, monitoring va uning metodik asoslari, bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvda malakali direktor roli masalalari o'qitilgan.

2. "Ta'lim tizimini yangi sifat bosqichiga ko'tarishning tashkiliy-pedagogik asoslari" mavzusida o'qituvchilar ish yuklamasini belgilash, ish haqi hisoblash metodikasi, umumta'lim fanlari dasturlari uzluksizligini ta'minlash, o'quvchilar bilimini baholash – reyting tizimiga alohida e'tibor berilgan.

3. "Pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish mavzusi" esa pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bo'yicha 2006-yilda amaliyotga joriy qilingan yangi yondashuvning mazmun-mohiyati, malaka oshirish shakllari va usullari, pedagoglarni qayta tayyorlash tizimini takomillashtirish yo'nalishlarini qamrab olgan.

4. "Ta'lim-tarbiya samaradorligini oshirishda jamoatchilik hamkorligi" mavzusi oila – mahalla – maktab hamkorligi konsepsiyasi, sog'lom avlod dasturidagi vazifalar, hamkorlik tamoyillari, jamoat tashkilotlari bilan hamkorlik mexanizmini o'zida birlashtirgan.

5. "Ta'lim muassasalarini boshqarishning mohiyati va tamoyillari" mavzusida asosiy e'tibor ta'limni davlat va jamoat asosida boshqarish, pedagogik menejment tushunchasi, boshqaruvning davlat va hududiy organlari faoliyati, maktabni boshqarish tamoyillari, direktor va o'rinbosarlarning vazifalari, maktabni ilg'or tajriba va ilmiy yangiliklar asosida boshqarishga qaratilgan.

6. "Rahbarlik uslubi va rahbar shaxsiga qo'yiladigan talablar" mavzusi orqali direktorlarning rahbarlik uslublari (avtoritar, demokratik, liberal)dan samarali foydalanishi, maktab menejmentining asosiy funksiyalari, rahbarning madaniyati, fazilatlari, obro'si, direktorning lavozim majburiyatlari, zamonaviy rahbar portreti va axborot bilan ishlash masalalariga yechim topish nazarda tutilgan.

7. "Ta'lim jarayonini tashkil etish va boshqarish monitoring" mavzusida ichki tartib, mehnat qoidalari, gigiyena va texnika xavfsizligi, o'qitish sifati, davlat ta'lim standartlarining bajarilishi, sinf rahbari faoliyati, o'quv-moddiy baza, kutubxona, hujjatlarning yuritilishi, ota-onalar bilan ishlash, monitoringning xolislik talablarini ta'minlashga etib berilgan.

Shuningdek, bu modulda ta’lim muassasasini attestatsiya va akkreditatsiyaga tayyorlash, metodik xizmatni tashkil etish, darslarni kuzatish, tahlil qilish va nazorat qilish, ta’lim muassasasida ijro intizomini ta’minlash, uzluksiz ta’limda davlat ta’lim standartlarining mohiyati va vazifalari qamrab olingan.

Tahlil natijalari shuni ko‘rsatmoqdaki, maktab direktorlari malakasini oshirish tizimining ikkinchi taraqqiyot bosqichida rahbarlardagi qattiq ko‘nikmalarni rivojlantirish yanada takomillashtirilgan va yumshoq ko‘nikmalarni ham rivojlantirishga harakat boshlangan. Quyidagi bosqichning ijobiy va salbiy jihatlarini ko‘rish mumkin.

Xullas, 1997–2017-yillardagi maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimi o‘z davri uchun tizimli, to‘liq va chuqur o‘ylangan o‘quv dasturi bo‘lgan bo‘lsa-da, zamonaviy boshqaruvga xos bo‘lgan innovatsion yondashuvlar, amaliy ko‘nikmalar va individual ehtiyojlarga moslashuv yetishmagan.

Uchinchi bosqich. 2017-yilga kelib mamlakatimiz ta’lim tizimi o‘zining yangi bosqicha qadam qo‘ydi. 2017-yil 7-fevralda O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-son Farmoni [3] qabul qilindi. Mazkur farmonda 2017-2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasining to‘rtinchi – “Ijtimoiy sohani rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari” yo‘nalishida ta’lim va fan sohasini rivojlantirishga alogida e’tibor qaratilgan.

Jumladan:

uzluksiz ta’lim tizimini yanada takomillashtirish, sifatli ta’lim xizmatlari imkoniyatlarini oshirish, mehnat bozorining zamonaviy ehtiyojlariga mos yuqori malakali kadrlar tayyorlash siyosatini davom ettirish;

umumiy o‘rta ta’lim sifatini tubdan oshirish;

ta’lim va o‘qitish sifatini baholashning xalqaro standartlarini joriy etish kabi vazifalar belgilab berilgan.

Ushbu vazifalar ijrosini ta’minlash maqsadida ta’lim sohasining turli tarmoqlarini rivojlantirish bilan birga maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish masalalari ham kun tartibidan o‘rin oldi.

2018-yildan boshlab malaka oshirish kurslarida maktab direktorlarini baholashda portfolio tartibidan foydalanish boshlandi. Bunda malaka oshirish kurslariga kelgan maktab direktorlarining erishgan yutuqlari jamlangan elektron

3-jadval.

Rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirish tizimining 3-taraqqiyot bosqichi (2017–2023)

Ijobiy jihatlar	Salbiy jihatlar
Uzluksiz ta’lim tizimi joriy etildi	O‘quv dasturi haddan tashqari nazariy bo‘lgan
Maktab direktorlarini majburiy va muntazam kasbiy rivojlantirish yo‘lga qo‘yildi	Bu tizimga innovatsion yondashuv yetishmagan
O‘quv dasturlari mazmuman takomillashtirildi	Bitiruv malaka ishlari ko‘p yillar davomida rasmiyatchilik uchun bajarilgan
Maktab boshqaruvi bo‘yicha maxsus modullar joriy qilindi	Dasturda “yumshoq ko‘nikmalar” yetarli rivojlantirilmagan
Tajriba asosida bitiruv malaka ishlarini tayyorlash amaliyotining yo‘lga qo‘yilishi	Bu tizmda ham birinchi bosqichdagi kabi baholash tizimi faqat kurs yakuniy himoyasiga bog‘langan
Jamoatchilik bilan hamkorlikni rivojlantirishga e’tibor berildi	Axborot texnologiyalari bo‘yicha malakalar yetarli darajada chuqur o‘qitilmagan
Direktorlarning huquqiy va iqtisodiy kompetensiyalari mustahkamlangan	Maktab menejmenti bo‘yicha xalqaro yondashuvlar o‘rganilmagan

portfoliolariga qo'yilgan ballar umumiy ballariga ta'sir ko'rsatgan va malaka oshirish kurslarini muvaffaqiyatli tamomlashida muhim ahamiyat kasb etgan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Xalq ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2021-yil 25-yanvardagi PQ-4963-son qarori[6], Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 17-yanvardagi "Xalq ta'limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini tashkil etish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 25-son qarori[7] asosida 2022-yil yanvar oyidan boshlab rahbar va pedagog xodimlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishning yangi amaliyoti joriy qilindi. Bunda maktab direktorlari 30 soatlik (5 kun) o'quv dasturi asosida 3 yilda bir marta majburiy malaka oshirish kurslarida o'qishi belgilab qo'yildi. Qolgan davrda esa maxsus elektoron platforma orqali mustaqil o'qib, kredit to'plash tartibi o'rnatildi. Shuningdek, "Uzluksiz kasbiy ta'lim" maxsus elektron platformasi – o'quv modullari kontentlarini yaratish, saqlash va ularni ta'lim oluvchilarga taqdim etish, shuningdek, ta'lim oluvchilarni ro'yxatga olish va ularga o'quv modullarini onlayn tarzda o'zlashtirish imkoniyatini beruvchi maxsus elektron dasturiy tizim yaratildi. Ushbu platforma rahbarlarning kasbiy ehtiyojlarini baholab, ehtiyojga ko'ra o'z ustida ishlashga yo'naltirish imkoniyatiga ega bo'lib, rahbarda aynan qaysi ko'nikma yetishmasa, shunga mos online kursni taklif qila oladi. Ammo online kurslarning mazmuni hali to'liq dunyo standartlariga mos emas edi.

Shu bilan birga, 30 soatlik malaka oshirish kurslari yakunida hech qanday baholash jarayoni yo'q edi. Har uch yillik majburiy malaka oshirish kurslari orasidagi davrda kredit qanday to'planilayotganligini nazorat qilish mexanizmi yo'q edi. Bu tizim maktab rahbari o'zini kasbiy rivojlantirishga vijdonan va mas'uliyat bilan yondashgandagina samarali ishlar edi. Demak, maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimining uchinchi rivojlanish bosqichi 2017-2023-yillarni o'z ichiga oladi va bu davrda tajriba davri deyish maqsadga muvofiq.

Demak, bu bosqichda maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimi strukturaviy va strategik jihatdan takomillashdi, elektron platforma orqali uzluksiz ta'lim tizimi va individual yondashuv joriy qilindi. Ammo baholash mexanizmi va nazorat tizimi yetarli sustligi, onlayn kurslarning dunyo standartlariga mos emasligi tizimning amaliy barqarorligini zaiflashtirdi.

Bir so'z bilan aytganda, maktab rahbarlarini kasbiy rivojlantirishda 2017–2023-yillar tajriba davri bo'lib, asosiy vazifa tizimni to'liq samarali ishlashga tayyorlash va elektron vositalarni integratsiya qilish bo'lgan.

To'rtinchi bosqich. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 25-maydagi "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-son Farmoni[5] hamda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi "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"gi 681-son qarori[8] asosida 2024-yil yanvar oyidan boshlab maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirishning bugungi amaldagi tartibi joriy etildi. Ushbu tartibga ko'ra, maktab direktorlari va maktab direktori lavozimiga nomzodlar uchun zamonaviy talablar asosida "Menjerlik o'quv kurslari" tashkil etildi. Bu esa o'z navbatida, maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimining to'rtinchi taraqqiyot bosqichi 2024-yildan boshlanganligini anglatadi.

“Menejerlik o‘quv kurslari”ning mazmuni O‘zbekiston Respublikasining ta’lim sohasidagi davlat siyosati, umumiy o‘rta ta’limni rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari, ta’lim sohasidagi davlat siyosatini amalga oshirishda rahbar madaniyati, mas’uliyati va o‘zgarishlarga moslashuvchanligi, boshqaruv faoliyatiga ilmiy yondashuvi, jamoada ishlash, ota-onalar bilan muloqot qilish, davlat, nodavlat va xorijiy tashkilotlar bilan hamkorlik qilish, inklyuziv ta’limni tashkil etish, moliyaviy hisob-kitoblarni amalga oshirish hamda raqamli texnologiyalar va sun’iy intellekt bo‘yicha tegishli yangi bilim, ko‘nikma, malaka va kompetensiyalarni shakllantirishga yo‘naltirilgan.

rahbar xodimlarni ta’lim muassasalarini boshqarishning moliyaviy va moddiy-texnika ta’minoti, ta’lim sohasi marketingi, muassasa xavfsizligi masalalariga doir bilimlar bilan qurollantirish;

tinglovchilarni ta’lim sifatini oshirishning zamonaviy usullari bilan tanishtirish;

rahbar xodimlarga boshqaruv jarayonida qo‘llaniladigan optimal qarorlar qabul qilish texnologiyalarini o‘rgatish; rahbar xodimlarning kasbiy faoliyatida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va sun’iy intellektni qo‘llash malakalarini rivojlantirish;

ta’lim muassasalari rahbar xodimlarini malaka talablariga mos holda kasbiy bilim,

4-jadval.

Rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirish tizimining 4-taraqqiyot bosqichi (2024-h.v.)

Ijobiy jihatlar	Salbiy jihatlar
Ta’lim sohasidagi davlat siyosatiga moslashtirilgan strategik yondashuv	Kurs hajmining murakkabligi va og‘irligi
Raqamli transformatsiya ko‘nikmalarining shakllantirilishi	Amaliyot va nazariya nisbatining yetarli darajada balansda emasligi
Baholash tizimining shaffofligi va obyektivligi	Baholashda texnik platformalarga haddan ortiq tayanish
Maktab amaliyotining o‘quv moduliga integratsiya qilinishi	Direktorlar o‘rtasida mavjud kompetensiya tafovuti
Kompetensiyaga asoslangan yondashuv	Inklyuziv ta’lim, AI va HR modullarining bajarilish sifatida tafovutlar
Zamonaviy boshqaruv paradigmasiga o‘tish	Maktablarda kursdan keyingi monitoring tizimi sust, monitoring mexanizmlari hali to‘la shakllanmagan

“Menejerlik o‘quv kursi”ning maqsadi – zamonaviy maktab menejerini tayyorlash bo‘lsa, vazifalari quyidagagilar hisoblanadi:

tinglovchilarga ta’lim menejmenti asoslarini nazariy va amaliy jihatdan tushuntirish;

tinglovchilarga jamiyatda amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar mazmuni va ta’lim-tarbiya jarayonlarini tashkil etishning huquqiy-me’yoriy asoslarini o‘rgatish;

ta’lim muassasalarini boshqarishning ilg‘or texnologiyalari va xorijiy tajribalarni o‘rganish; ko‘nikma va malakalarini zamonaviy yondashuvlar va innovatsiyalar asosida uzluksiz rivojlantirish.

Ushbu kursning o‘quv dasturi “Ta’lim menejmenti”, “O‘quv-tarbiya jarayonini boshqarish va rivojlantirish”, “Rahbarning o‘zini-o‘zi va pedagoglarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishi (CPD)”, “Inson resurslarini boshqarish (HR)”, “Ish yuritish va hisobdorlik”, “Jamoatchilik va ota-onalar bilan o‘zaro hamkorlik”, “Boshqaruvda raqamli texnologiyalar va sun’iy

intellekt (AI)", "Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish", "Inklyuziv ta'limni tashkil etish", "Moliyaviy munosabatlarni boshqarish", "Maktab amaliyoti (Ilg'or tajribani o'rganish)" modullaridan iborat bo'lib, umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlari va rahbar kadrlar zaxirasini tayyorlash mazmuni, sifati va ularning tayyorgarligiga qo'yiladigan umumiy malaka talablari, direktor kasb standarti asosida shakllantirilgan.

Kurs hajmi esa yuqoridagi 11 ta modul va yakuniy sinovdan iborat bo'lib, 144 soatni tashkil etadi.

"Menejerlik o'quv kursi tinglovchilarining tayyorgarlik darajasiga zamonaviy menejment nuqtai nazaridan bir qator talablar belgilab qo'yilgan. Xususan:

1. Mazkur dasturni muvaffaqqiyatli o'zlashtirgan ishtirokchi quyidagilarni bilishi zarur:

umumiy o'rta ta'lim muassasalari boshqaruv samaradorligini ta'minlashda ta'lim menejmenti qonuniyatlarining muhimligini;

ta'lim menejmenti tamoyillarining o'ziga xos xususiyatlarini farqlash, boshqaruvda demokratik va insonparvarlik tamoyillarni qo'llay olishni;

ta'lim menejmentining rejalashtirish, tashkillashtirish, muvofiqlashtirish, motivatsiyalash va nazorat qilish funksiyalarini tog'ri amalga oshirishni;

boshqaruv usullarining o'ziga xos jihatlari hamda ularni o'z faoliyatida tog'ri qo'llay olishni.

2. Quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim:

umumiy o'rta ta'lim muassasalarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish va uni amalga oshirish;

boshqaruvda yuzaga kelgan muammolarni bartaraf etishda psixologik omillar bilan ishlay olish;

boshqaruvda muammolarga tezkor yechim topish va bir nechta variantlar orasidan to'g'ri qarorni tanlay olish;

maktabni rivojlantirishga xizmat qiladigan loyihalarni ishlab chiqish va ularni samarali boshqarish;

zamonaviy menejer va liderlik ko'nikmalariga ega bo'lish.

3. Quyidagi malakalarni egallagan bo'lishi lozim:

ta'lim menejmenti qonuniyatlari asosida boshqaruvdagi mavjud muammolarni aniqlay olish, qayta ko'rib chiqish va boshqaruv faoliyatini takomillashtirish;

strategik boshqaruvni amalga oshirish va yuzaga keladigan to'siqlarni bartaraf eta olish.

4. Quyidagi kompetentsiyani egallagan bo'lishi zarur:

boshqaruvda zamonaviy ta'lim menejmenti qonuniyatlaridan foydala olish.

"Menejerlik o'quv kurslari"da baholash tizimiga e'tibor qaratiladigan bo'lsa, bu tizim shaffoflik, obyektivlikka asoslangan. Kurs yakunida maktab direktorlari va direktor lavozimiga nomzodlar ikki bosqichda baholanadi. Birinchi bosqichda kurs ishtirokchilari o'zlariga berilgan maktabdagi muayyan muammoning yechimiga qaratilgan amaliy ish loyihasini himoya qiladi. Bu himoya taqdimot shaklida amalga oshiriladi va taqdimot belgilangan mezonlar asosida komissiya tomonidan maxsus platforma orqali elektron shaklda baholanadi. Natija taqdimot yakunlanishi bilan taqdimot qiluvchiga ma'lum bo'ladi.

Amaliy ish quyidagi 10 ta mezonlar asosida baholanadi:

amaliy topshiriqning tarkibiy qismlari va mazmuniga qo'yiladigan talablarga muvofiqligi, yoritilgan ma'lumotlarning asoslanganligi, mantiqiy davomiyligi va izchilligi, maqsadi, vazifalari va xulosalarning mosligi;

loyihada muammoning dolzarblik darajasi yoritilganligi, qiyosiy tahlil qilinganligi, tahlil usullaridan o‘rinli foydalanganligi;

mavzuga oid adabiyotlarning to‘g‘ri tanlanganligi va tahlil qilinganligi;

aniqlangan muammolarning yechimi yuzasidan xorijiy tajribalar o‘rganilganligi va aniq misollar keltirilganligi;

muammolarni bartaraf etish bo‘yicha aniq takliflarning mavjudligi, shunigdek, takliflarda innovatsion g‘oyalarning o‘rinli va asosli ilgari surilganligi;

muammoni bartaraf etish bo‘yicha zamonaviy boshqaruv usullaridan foydalana olish ko‘nikmasini namoyon qilganligi;

loyihani taqdimot shaklida berilgan vaqtdan unumli foydalangan holda taqdimot mazmunini to‘liq tushuntirib bera olganligi;

loyihada keltirilgan muammoni bartaraf qilish bo‘yicha chora-tadbirlarni amalga oshirishda vazifalarning jamoa o‘rtasida to‘g‘ri taqsimlanganligi, muddatlarning to‘g‘ri belgilanganligi;

loyiha (taqdimot)da axborot texnologiyalaridan unumli foydalanish darajasi, tayyorlagan taqdimotini mustaqil bajarganligi;

taqdimot jarayonida kasbiy muloqot madaniyatiga rioya etishi, kommunikativ kompetensiyalarni egallaganligi, muloqot maneralarini tanlay olishi.

Baholash jarayoning ikkinchi bosqichida maktab direktorlari va direktor lavozimiga nomzodlar test va keys topshiriqlari orqali baholanadi. Test va keys sinovlari fikrlashga asoslangan va muammolarni bartaraf eta olish ko‘nikmalari bor-yo‘qligini tekshiradi.

Baholashda taqdimot uchun umumiy 40 ball, test va keys sinovlari uchun umumiy 60 ball ajratilgan. Kursni ijobiy tugatib, menejerlik sertifikatiga ega bo‘lish uchun kurs ishtirokchilari umumiy 100 baldan 70 ball yig‘ishalari talab etiladi.

Umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarini tayyorlashning hozirgi – to‘rtinchi taraqqiyot bosqichi O‘zbekiston ta’lim tizimida boshqaruv madaniyatini tubdan yangilash, raqamli transformatsiya va innovatsion yondashuvlar asosida maktab menejmentini takomillashtirishni maqsad qilgan. “Menejerlik o‘quv kurslari”ning mazmuni ushbu bosqichning konseptual asosini tashkil etib, rahbarlarda zamonaviy boshqaruv ko‘nikmalarini shakllantirishga qaratilgan. Quyida ushbu bosqichning ijobiy va salbiy jihatlari ilmiy-nazariy yondashuv asosida tahlil qilib chiqdik.

Demak, maktab direktorlarini tayyorlashning to‘rtinchi bosqichi O‘zbekiston umumiy o‘rta ta’lim tizimini zamonaviy boshqaruv paradigmasi asosida rivojlantirishda muhim qadam bo‘lib, kurs mazmuni rahbarlarda innovatsion boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, tizimning samaradorligini oshirish uchun:

amaliy mashg‘ulotlar ulushini oshirish;

post-kurs monitoring tizimini takomillashtirish;

modullar sifatini tenglashtirish;

salohiyatli trenerlar ulushini ko‘paytirish zarur.

Xulosa o‘rnida shuni aytish mumkinki, hozirgi globallashuv sharoitida maktab rahbarining kasbiy saviyasi o‘quvchilarning bilim sifati, o‘qituvchilarning motivatsiyasi, ota-ona hamkorligi, maktabning innovatsion muhiti va natijada mamlakatning intellektual salohiyatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli rahbarlar uchun doimiy kasbiy rivojlanish tizimini yaratish, malaka oshirish jarayonlarini xalqaro tajriba asosida muntazam takomillashtirib borish, o‘qitish va o‘rganish jarayonlarini raqamlashtirish asosida monitoringini olib borish dolzarb masalalardan biridir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining 1992-yil 2-iyuldagi "Ta'lim tog'risida"gi 636-XII-son Qonuni. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 1992.

2. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining 1997-yil 29-avgustdagi 465-I-sonli "Ta'lim to'g'risida"-gi O'zbekiston Respublikasi Qonuni. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 1997.

3. 2017-yil 7-fevralda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-son Farmoni qabul qilindi. Qonuni. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2017.

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. Qonuni. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2022.

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 25-maydagi "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-son Farmoni. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2023.

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 25-yanvardagi "Xalq 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. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2021.

7. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 17-yanvardagi "Xalq ta'limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini tashkil etish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 25-son qarori. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2022.

8. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son "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"gi qarori. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2023.

9. Adu, E.O., Akinloye, G.M., & Olaoye, O.F. (2014). Internal and external school supervision: Issues, challenges and wayforward. International Journal of Educational Sciences, 7(2), 269–278. https://doi.org/10.1080/09751122.2014.11890189

10. Axmedova N.K. Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish: ped. fan… (PhD) diss. avtoref. – T.: 2017.

11. Djurayev D.U. Turkiston xalq ta'limining tashkil etilishi va boshqarilishi nazariy asoslari (XIX asr ikkinchi yarmi – XX asr boshlari). ped. fan. dok. (DSc). avtoref.– T.: 2019.

12. Hall, D.and Gunter, H.B., 2013. The strange case of the emergence of distibuted leadership in schools in England. Educational Review, 65 (4), pp. 467-487.

13. Ismailov A. va b. Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish. Umumuy o'rta ta'lim maktab direktorlari va o'qituvchilari uchun o'quv qo'llanma. – Toshkent: "A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti bosmaxonasi", 2024. – 320 b.

14. 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. – T.: "Zamin Nashr" nashriyoti, 2022 – 344 b.

15. Temirov D.Sh. Umumiy o'rta ta'lim muassasasini boshqarishning metodologik va tashkiliy-pedagogik asoslarini takomillashtirish. ped. fan… (PhD) diss. avtoref. – T.:, 2019.

16. Turg'unov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari. ped. fan. dok... diss.– T.: 2007.

17. Xudoyberdiyev E.U. Maktablarda ta'limni strategik boshqarishning muammo va istiqbollari. "O'zbekiston milliy universiteti xabarlari" ilmiy jurnali. – T.:, 2023. 1/4-son. – B-182-184.