UMUMIY O‘RTA TA’LIM MUASSASALARI DIREKTORLARINI TAYYORLASH, TANLASH VA TAYINLASH MASALALARI

Radjabov Sardor Baxtiyorovich,
Maktabgacha va maktab ta’limi vaziri o‘rinbosari,
iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD)

Annotatsiya: *Ushbu maqolada davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimining taraqqiyot bosqichlari, har bir bosqichning o‘ziga xos xususiyatlari, ijobiy va salbiy jihatlari tahlil qilingan. Shu bilan birga, ta’lim tizimi rivojlanagan mamlakatlardagi maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash, tayinlash va tayinlangandan keyingi faoliyatini baholash va uzluksiz kasbiy rivojlantirish tajribasi o‘rganilib, ushbu tajribalar mahalliy tajribalar bilan qay holatda integratsiya qilinganligi, integratsiya qilingan yangi tizimning mazmun-mohiyati yoritilgan. “Menejerlik o‘quv kurslari” mazmuni, Direktorlar kengashi faoliyati haqida fikr-mulohazalar yuritilgan.*

Kalit so‘zlar: *Maktab, direktor, tayyorlash, tanlash, tayinlash, baholash, mahalliy tajriba, xorijiy tajribalar, kasbiy rivojlantirish, rag‘batlantirish, ta’lim sifati, bilim, ko‘nikma, boshqaruv, menejerlik sertifikati, Direktorlar kengashi.*

Вопросы подготовки, отбора и назначения директоров общих средних образовательных учреждений

Раджабов Сардор Бахтиёрович,
заместитель министра дошкольного и школьного образования, доктор философии (PhD) по экономике

Аннотация: *В статье анализируются этапы развития системы подготовки, отбора и назначения директоров государственных общеобразовательных учреждений, специфика каждого этапа, положительные и отрицательные стороны. Изучается опыт подготовки, отбора, назначения и оценки деятельности директоров школ после их назначения и непрерывного профессионального развития в странах с развитыми системами образования, интегрируется ли этот опыт с местным опытом, а также раскрывается суть новой интегрированной системы. Рассматриваются содержание “Курсов подготовки управленческих кадров” и деятельность Совета директоров.*

Ключевые слова: *Школа, директор, подготовка, отбор, назначение, оценка, местный опыт, зарубежный опыт, профессиональное развитие, мотивация, качество образования, знания, навыки, управление, сертификат управленческого персонала, Совет директоров.*

Challenges ın traınıng, selectıon and appointment of general secondary school prıncıpals

Sardor Radjabov,
Deputy Minister - Ministry of preschool and school education of Uzbekistan, Doctor of Philosophy in Economics (PhD)

Abstract: *The article analyzes the development stages of the training, selection and appointment system for principals in state general secondary educational institutions. It discusses the specifics, pros and cons of each stage. Furthermore, the article reviews the experience from countries with advanced education systems regarding the training, selection, appointment and evaluation of school principals, including their post-appointment continuous professional development. The article also explores how these international practices can be integrated with local experience, and outlines the essence of the new integrated system's core-principles. In brief, it highlights the content of "Managerial Training Courses" and the role of the Board of School Principals.*

Keywords: *School, principal, training, selection, appointment, assessment, local experience, foreign experience, professional development, motivation, quality of education, knowledge, skills, management, management personnel certificate, Board of Principals.*

Jamiyat taraqqiyoti zamonaviy bilim va ko‘nikmalarga ega shaxslarga bog‘liq bo‘lgan dunyoda uzluksiz ta'lim tizimini zamon talablariga moslashtirish va rivojlantirish dolzarb ahamiyatga ega. Uzluksiz ta'lim tizimining muhim bo‘g‘ini hisoblanadigan maktab ta'limini yangi bosqichga olib chiqish bo‘yicha bugungi kunda mamlakatimizda keng ko‘lamli islohatlar amalga oshirilmoqda. Umumiy o‘rta ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini XXI asr talabari darajasiga olib chiqish orqali jamiyat taraqqiyotiga o‘z hissasini qo‘sha oladigan hamda hayotda o‘z o‘rnini topa oladigan shaxslarni yetishtirish hozirgi vaqtda dolzarb masalasidir.

Umumiy o‘rta ta'lim muassasalarida ta'lim sifatining oshirilishi orqali ushbu dolzarb masalalarni hal qilish mumkinligi hisob olingan holda davlatimiz tomonidan maktab ta'limi tizimida qator islohatlar amalga oshirilmoqda. Davlat maktablarda ta'lim sifatini ta'minlovchi va o‘zgarishlarning asosiy subyekti sifatida direktorlarni ko‘ra boshladi. Bu yondashuv ta'lim tizimi rivojlangan mamlakatlar tajribasida ham mavjudligini ko‘rish mumkin. Chunki direktorda maktab ta'lim sifatining tizimli va uzluksiz ravishda ta'minlanishiga e'tibor qaratish imkoniyati mavjud. Bu yo‘lda u maktabning rahbar, pedagog va texnik xodimlarini bir kuchga aylantira oladi. O‘qituvchilar esa bitta sinfda yoki bitta fan yo‘nalishida samaradorlikka erishishi mumkin, xolos.

O‘zgarishlarning asosiy subyekti sifatida bugungi kun direktorlari ta'lim sifatini ta'minlashga xizmat qiladigan maktabning barcha saholarini rivojlantirishi dolzarb ahamiyatga ega. Bu esa, o‘z navbtida maktab direktorlari o‘quv jarayonini samarali tashkil eta olishi, xodimlar va jamoatchilik bilan hamkorlik hamda muloqot qila olishi, inson resurlaridan samarali foydalana olishi, moliyaviy va raqamli savodxonlikka ega bo‘lishi zarurligini anglatadi.

Bugungi zamon talablardan kelib chiqqan holda mamlakatimizda umumiy o‘rta ta'lim muassasalari direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimi tubdan isloh qilindi. Bu o‘zgarishning zamirida davlatning ta'lim siyosatini sinf xonasigacha olib kira oladigan kasbiy bilimlari yuqori, zamonaviy boshqaruv ko‘nikmalari va rahbarlik madaniyatiga ega direktorlarni tayyorlash, tanlash va tayinlash masalasi turibdi.

Agar biz maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash amaliyotiga e'tibor qaratadigan bo‘lsak, bir necha bosqichga bo‘lib tahlil qilishimiz mumkin bo‘ladi.

Birinchi bosqich. O‘zbekton 1991-yildan mustaqil Respublika sifatida dunyoning siyosiy xaritasidan joy olgan bo‘lsa, ushbu davrda umumiy o‘rta ta'lim maktablari direktorlari mahalliy boshqaruv orgonlari tomonidan tog‘ridan to‘g‘ri lavozimga tayinlanar edi.

Biz quyida ushbu yondashuvning ijobiy va salbiy jihatlarining tahlil qilib ko‘rdik. Ijobiy jihatlari quyidagilar:

Mahalliy xususiyatlarni hisobga olish. Mahalliy boshqaruv organlari direktorlarni lavozimga tayinlashda o‘z hududlaridagi ta’lim ehtiyojlarini va sharoitlarini hisobga olish imkoniyati ega bo‘lishgan, bu esa ta’lim sifatini oshirish va maktabda ta’lim xizmatlarini yaxshilashga yordam beradi.

Tezkor qarorlar qabul qilish mumkinligi. Mahalliy boshqaruv organlari, hududiy ehtiyojlar va muammolarga tezkor javob berishlari zarur bo‘lgan, bu o‘z navbatida, umumiy o‘rta ta’lim muassasalarida samaradorlikni oshirishga xizmat qiladigan sohada tajribaga ega, salohiyatli kadrlarni direktor sifatida tanlash va tayinlash imkoniyatini bergan.

Ijtimoiy aloqalar va jamoatchilik ishtiroki. Mahalliy boshqaruv organlari maktab direktorini tayinlash jarayonida jamoatchilik fikrini hisobga olishlari mumkin edi. Jamoatchilik fikri hisobga olinganda jamoa orasida liderligi bilan ajralib turadigan kadrlarni maktab boshqaruviga olib kelish imkoniyati mavjud bo‘lgan va bu direktorni mahalliy aholi ham, maktab jamoasi ham oson qabul qilgan.

Mahalliy ta’lim tizimining shakllanishi. Mahalliy boshqaruv organlarining ta’lim tizimini o‘z hududlarida yanada samarali rivojlantirishlarida faol ishtirok etishlarini ta’minlaydi, bu esa ta’lim sohasida mahalliy innovatsiyalarni yaratishga yordam beradi. Mahalliy tajribalarni qo‘llash imkonini yaratadi.

Salbiy jihatlari quyidagilardan iborat:

Tayyorgarlik va malaka masalalari. Amaliyotda ko‘rindiki, boshqaruv organlari har doim ham malakali va tajribali rahbarlarni tanlay olmadi, bu esa maktablarda samarali boshqaruvni amalga oshirish orqali ta’lim sifatini ta’minlashga salbiy ta’sir ko‘rsatdi.

Mahalliy boshqaruv orgonlariga bo‘lgan qaramlik. Tayinlangan maktab direktorlari mahalliy boshqaruv organlarini o‘zlarining ish beruvchisi sifatida bilar edi va ular bilan doimiy aloqada bo‘lishi zarur bo‘lardi, bu ko‘pincha direktorlarning erkinliklari cheklanishiga olib keldi. Natijada, direktorlar maktab darajasida ham mustaqil qaror qabul qilishi qiyinlashdi hamda ta’lim sifatini oshirishga xizmat qiladigan innovatsiyalarni maktab hayotiga tatbiq qilish qiyinlashdi.

Siyosiy ta’sirlar. Mahalliy boshqaruv organlarining siyosiy manfaatlari ta’siri ostida tayinlangan direktorlar ko‘pincha o‘z vazifalarini o‘sha mahalliy boshqaruv orgonlarining siyosiy manfaatlari doirasida bajarishga majbur bo‘lishdi. Bu esa o‘sha vaqtdagi siyosiy qarashlarga to‘g‘ri kelmaydigan, ammo ta’lim sifatini oshirishga xizmat qiladigan yangiliklarni maktabga joriy qilish imkonini bermadi. Shuningdek, ta’lim sifatidan ko‘ra siyosiy manfaatlar ustun qo‘yilishi ta’lim sifatiga salbiy ta’sir ko‘rsatdi.

Barqarorlik masalalari. XX asrning ikkinchi yarmida dunyo hamjamiyatida ta’lim yuqori taraqqiyotga erishdi. Shiddatli o‘zgarishlar boshlandi. Ayniqsa, bu shiddat XXI asrning ilk yillaridan boshlab yanada kuchaydi. Ushbu o‘zgarishlar davrida mahalliy boshqaruv orgonlari tomonidan tayinlangan maktab direktorlari o‘zi mavjud bo‘lgan hududlarning boshqaruv orgonlari bilan qadamma qadam haratlanishi lozim edi, ulardan oldinroqqa o‘tib fikrlashning iloji ham yo‘q edi. Bunday sharoitda maktablarni barqaror rivojlantirish, ta’lim sifatini bir tekisda oshirb borishning imkoni bo‘lmadi. Bu holat maktablar boshqaruvida barqarorlikni pasaytirdi va uzviylikning yo‘qolishiga olib keldi.

Shu sababli, XX asrning oxirlarida mamlakatimizdagi umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarini tayinlash jarayonida ijobiy jihatlarning borligiga qaramasdan salbiy jihatlari tarozining pallasini bosib ketdi.

Bu davrda maktab direktorlarini tayyorlash tizimi mavjud emas edi. Maktab dirk-

torlari pedagog xodimlar ichidan mahalliy boshqaruv orgonlarining mas'ul xodimlari tomonidan subyektiv yondashuv asosida tanlab olinib, rahbariyatga tayinlash uchun taklif kiritilar edi. Rahbariyat esa ularni yana bir bor ko'rib chiqib lavozimga tayinlashgan. Maktab direktorlariga tanlash uchun bir xil standartdagi aniq mezon va kriteriyalar mavjud bo'lmagan. Ushbu amaliyotdan 2016-2017-yillargacha foydalanib kelindi.

Ikkinchi bosqich. Dunyo ta'lim tizimlarida bo'layotgan o'zgarishlar O'zbektonga ham o'z ta'sirini o'tkazmasdan qolmadi. Mamlakatimizda ta'lim sifatini yangi bosqichga olib chiqish uchun siyosiy iroda shakllandi. Ushbu ikkinchi bosqich maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash bo'yicha uzluksiz tizimning shakllanishida poydevor vazifasini bajardi. Ikkinchi bosqichni 2018-yildan boshlandi deyish mantiqan to'g'ri bo'ladi. Chunki dastlab O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabr kuni "Xalq ta'limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-5538-son Farmoni[1] hamda "Maktabgacha va maktab ta'limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3931-son qarori[5] qabul qilindi.

Ushbu hujjatlar asosida rahbar va pedagog xodimlarni tayyorlash, tanlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishning ilg'or va shaffof tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini tatbiq etish yo'li bilan maktabgacha va maktab ta'limi tizimida kadrlar siyosatini shakllantirishning zamonaviy tamoyillarini joriy etish masalasi kun tartibiga qo'yildi. Shuningdek, umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlarini tanlash va joy-joyiga qo'yish masalalarini hal etish zarurligi belgilab berildi.

Yana bir muhim qadam shunda bo'ldiki, umumta'lim muassasalari rahbarlari zimmasiga ularga xos bo'lmagan vazifalar va funksiyalarni yuklash, muassasa direktori va uning o'rinbosarlari o'rtasida vakolatlarning aniq taqsimlanmaganligi, ular faoliyati samaradorligini baholashning aniq mezonlari va parametrlari mavjud emasligi tanqidiy ko'rib chiqildi. Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun maktab ta'limi tizimi bo'yicha chuqur ilmiy tadqiqotlarni olib borilishga e'tibor qaratila boshlandi.

Umumiy o'rta ta'lim muassasalarining faoliyatiga asossiz ravishda nazorat qiluvchi va boshqa davlat organlaring aralashuviga chek qo'yish, maktablar faoliyatidagi ochiqlik va shaffoflikni ta'minlash, o'quv-tarbiya jarayoni ustidan samarali jamoatchilik nazoratini o'rnatish, o'qituvchilarning bilim darajasini va pedagogik mahoratini oshirish, moliyalashtirish va moddiy-texnik ta'minlash bo'yicha mavjud muammolar tahlil qilinib, ularni bartaraf etish choralari ko'rila boshlandi.

Maktab ta'limi tizimida yogona davlat siyosatini amalga oshirishda O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining (keyingi o'rinlarda – Vazirlik) muvofiqlashtiruvchi roli va mas'uliyati kuchaytirildi, shuningdek, vazirliklar, idoralar, mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarining mazkur yo'nalishdagi vazifalari, funksiyalari va vakolatlarini aniq qilib belgilab qo'yildi hamda tartibga solindi.

Qoraqalpog'iston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, viloyatlar va Toshkent shahar maktabagcha va maktab ta'limi boshqarmalari, tuman (shahar) maktabagcha va maktab ta'limi bo'limlari, shuningdek, vazirlikka idoraviy mansub boshqa tashkilotlar va muassasalar boshliqlarini lavozimga tayinlash va lavozimdan ozod etish mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari bilan kelishilmasdan O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tomonidan amalga oshirilish amaliyoti yo'lga qo'yildi.

Ushbu islohatlarning mantiqiy davomi sifatida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabr kuni "O'zbekistonning

yangi taraqqiyot davrida ta’lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-6108-son Farmoni[2] hamda “Ta’lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-4884-son qarori[6] qabul qilindi.

Mazkur me’yoriy-huquqiy hujjatlarga ko‘ra, 2021-yil 1-yanvardan boshlab umumta’lim muassasalari direktorlarini lavozimga tayinlash hamda ish beruvchining tashabbusiga ko‘ra lavozimidan ozod etishning Qoraqalpog‘iston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi, viloyatlar va Toshkent shahar maktabgacha va maktab ta’limi boshqarmalari (keyingi o‘rinlarda – hududiy maktabgacha va maktab ta’limi boshqarmalari) tomonidan tegishli xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari bilan kelishilgan holda amalga oshirish tartibi joriy qilindi.

Bu tartibga ko‘ra:

umumiy o‘rta ta’lim muassasalarining bo‘sh direktor lavozimlari uchun hududiy maktabgacha va maktab ta’limi boshqarmalari kiritgan nomzodlar xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari tomonidan tanlovdan o‘tkazilishi;

umumiy o‘rta ta’lim muassasasi direktorligi uchun nomzodlar tanlovda tegishli umumiy o‘rta ta’lim muassasasi ko‘rsatkichlarini kelgusi 3 yilda yuqori darajaga olib chiqish bo‘yicha o‘z dasturi bilan ishtirok etishi;

xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari tomonidan tanlov natijalariga ko‘ra umumiy o‘rta ta’lim muassasasi direktori lavozimiga tayinlash uchun eng yaxshi 3 yillik dastur egasi shaffoflik tamoyillari asosida tanlab olinishi hamda lavozimga tayinlash uchun hududiy maktabgacha va maktab ta’limi boshqarmalariga taqdim etilishi;

xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari tomonidan tanlab olingan nomzod hududiy maktabgacha va maktab ta’limi boshqarmalari tomonidan umumta’lim muassasasi direktori lavozimiga tayinlanishi;

umumta’lim muassasasi direktori yil yakuni bo‘yicha xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari va jamoatchilik vakillariga 3 yillik dasturning ijrosi yuzasidan hisobot berishi va hisobot natijasiga ko‘ra uning faoliyatiga xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari tomonidan baho berib borilishi nazarda tutilgan edi.

Umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktorlarini tanlash va tayinlashning ushbu tartibi hamda uning amalda qo‘llanilishi natijasida bir qator ijobiy va salbiy holatlar yuzaga keldi. Ushbu amaliyotning ijobiy jihatlari quyidagilardan iborat:

Shaffoflik. Direktorlarni tanlash jarayoni xalq deputatlari Kengashlari orqali amalga oshirilishi, shaffoflikni ta’minlaydi va tanlov jarayonida ishtirok etgan nomzodlar o‘rtasida adolatli raqobatni yuzaga keltiradi.

Natijaga yo‘naltirilganlik. Nomzodlar o‘zining maktabni rivojlantirish bo‘yicha 3 yillik dasturlari bilan tanlovda ishtirok etishi orqali umumiy o‘rta ta’lim muassasasining ko‘rsatkichlarini oshirishga qaratilgan maqsadlarni aniqlab oladilar. Bu, o‘z navbatida, ta’lim sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Tashabbuskorlik. Bu tartib ish beruvchining tashkilot ichidagi tashabbuslarini ko‘zda tutib, ta’lim muassasasining rivojlanishiga qatnashadigan faol va innovatsion rahbarlarni tanlash imkonini beradi.

Hisobdorlik va baholash. Direktorning 3 yillik dasturi ijrosi bo‘yicha hisobot berishi va bu orqali uning faoliyati baholanishi rahbarlarda mas’uliyatni oshiradi va o‘zini-o‘zi rivojlantirishga undaydi.

Bu amaliyotning ijobiy jihatlari bilan birga salbiy jihatlarini ham ko‘rish mumkin. Ular quyidagilar:

Baholovchilarning asosiy qismi ta’lim tizimi vakillari emasligi. Direktorlarni tanlash jarayonida xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashi tarkibining asosiy qismi ta’lim

tizimi vakillari emasligi nomzod va baholovchilar o‘rtasida o‘zaro tushunmovchilarni keltirib chiqardi. Shuningdek, tayinlovdan keyingi faoliyatini baholashda ham ta'lim sifatiga emas, balki boshqa tashkiliy ishlarning bajarilganligiga ko‘proq e'tibor berish holatlari kuzatildi.

Siyosiy omillar. Tanlov jarayonida siyosiy omillarning ta'siri, har qanday nomzod uchun imkoniyatlarni cheklashi mumkin, bu esa eng malakali rahbarlarni tanlab olishda to‘siqlarni keltirib chiqaradi. Siyosiy omillar deganda quyidagi asosiy jihatlarni ko‘rib chiqish mumkin:

1. Siyosiy aloqalar. Nomzodlarning siyosiy partiyalar yoki tashkilotlar bilan aloqalari, ularning muvaffaqiyatiga ta'sir ko‘rsatishi mumkin. Masalan, kimdir muayyan partiyaga yaqinligi tufayli ko‘proq imkoniyatlarga ega bo‘lish holatlarining uchramasligiga kafolat yo‘q.

2. Mahalliy boshqaruv ta'siri. Mahalliy siyosatchilar yoki hokimiyat vakillari tomonidan direktorlarni tanlash jarayonida hududiy va siyosiy manfaatlar ta'siri ostida ta'lim manfaatlarini o‘ylamasdan qaror chiqarish holatlari yuzaga keladi.

3. Siyosiy dasturlar va strategiyalar. Har qanday siyosiy kuch o‘z siyosiy strategiyasini amalga oshirish maqsadida ma'lum nomzodlarni tanlashga qaror qilishi mumkin. Bu esa eng malakali rahbarlarni tanlashda muammo tug‘diradi.

4. Ommaviy fikr va bosim. Jamoatchilikning fikrlari, demonstratsiyalar yoki kampaniyalar orqali siyosiy bosimlarni keltirib chiqarishi, tanlash jarayoniga ta'sir etishi mumkin. Ba'zan, nomzodlarning malakasi emas, balki ular bilan bog‘liq ijtimoiy yangiliklar muhimroq rol o‘ynab qoladi.

5. Siyosiy qo‘llab-quvvatlash va rad etish. Nomzodning siyosiy raqobatchilari tomonidan qo‘llab-quvvatlashi yoki rad etilishi, ularning imkoniyatlarini sezilarli darajada pasaytirishi yoki oshirishi mumkin.

6. Strategik foyda olish. Ba'zi hollarda mahalliy rahbarlar o‘z manfaatlariga muvofiq ravishda nomzodlarni tanlaydi. Bu esa haqiqiy malakali kadrlarning chetda qolib ketishiga sabab bo‘ladi.

Bu omillar maktablardagi boshqaruvga, ta'lim sifatiga salbiy ta'sir ko‘rsatdi, shuningdek, direktorlarni tanlash va tayinlash tizimi mahalliy rahbarlarning manfaatlari va siyosiy kuchlar ta'siriga bog‘liq jarayonni yuzaga keltirdi.

Uch yillik dasturni ishlab chiqish va amalga oshirish bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarning yetishmasligi. Bizga ma'lumki, tanlovda ishtirok etadigan nomzodlar o‘qituvchi va direktor o‘rinbosarlari bo‘lib, ular boshqaruv faoliyati bo‘yicha maxsus tayyogarlikdan o‘tmagan hamda o‘zlaridagi mavjud bilim va ko‘nikmalarigagina tayangan. Bu esa ular tomonidan ishlab chiqilgan dasturning amaliyotga mos kelmasdan ba'zida ma'lumot va resurslarning yetishmovchiligi sababli uni amalga oshirishda qiyinchiliklarni keltirib chiqardi. Shu bilan birga lavozimga tayinlangandan keyin dasturni amalga oshirishda xodimlar, ota-onalar va mahalliy jamoatchilik tomonidan yangiliklarni qabul qilish qiyin kechadi hamda o‘zgarishlarga qarshiliklarlarni bartaraf etishga to‘g‘ri keladi. Bunday vaziyatda yangi tayinlangan direktorlarning boshqaruv bo‘yicha maxsus tayyorgarlikka ega emasligi qiyinchiliklarni bir necha barobarga oshirib yuboradi. Maktabni rivojlantirishga salbiy ta'sir ko‘rsatadi.

Umuman olganda, bu tartib direktorlarni tanlash va tayinlash tizimini rivojlantirishdagi yangi bosqich bo‘ldi deyish mumkin. Ammo bu tizimning tayyorlash bosqichi yo‘qligi sababli va yuqorida keltirilgan salbiy jihatlar ushbu tartibni yanada takomillashtirish zaruratini yuzaga keltirdi. Demak, direktorlarni tayinlash amaliyotining ikkinchi bosqichi 2018-2023-yillarni o‘z ichiga oladi.

Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimini takomillashtirish maqsadida bir qator ta’limi rivojlangan xorijiy davlatlar tajribalari o‘rganildi. Quyida ushbu mamlakatlardagi maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash, tayinlash va tayinlangandan keyin ularning faoliyatini baholab borish va kasbiy rivojlantirish tizimida qo‘llanilayotgan ilg‘or tajribalarni ko‘rib chiqamiz.

Maktab direktorlarini tayyorlash jarayoni. Finlandiyada maktab direktori lavozimiga nomzodlar orasidan munosiblari avval tanlab olinadi (tanlash jarayoni haqida quyida batafsil ma’lumot berilgan). Keyin esa ularini tayinlashdan oldin rahbarlik va menejerlik ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun tayyorgarlik kurslaridan o‘tkazishadi. Bu treninglar rahbarlik strategiyalari, ta’lim tizimlari, motivatsiyalash va jamoaviy ishni rivojlantirishga qaratilgan bo‘ladi.

Singapurda maktab direktorlariga qo‘yiladigan asosiy baholash mezoni va talablar belgilab qo‘yilgan. Ushbu talablarga javob beradigan o‘qituvchilar pedaoglar jamoasi orasidan o‘qituvchilar, o‘quvchilar, ota-onalar va jamoatchilikning umumiy fikri asosida saralab olinadi hamda maxsus kurslarda ularning boshqaruv ko‘nikmalari rivojlantiriladi. Tayyorlovdan o‘tgan nomzodlar orasidan tanlov asosida eng munosiblari tanlab olinadi.

Kanada, Norvegiya, Avstraliya va **Yaponiyada** maktab direktorlarini tanlash va tayinlashdan oldin maxsus tayyorgarlik kurslarida o‘qitish amaliyoti mavjud emas. Maktab direktorlari bo‘sh ish o‘rinlari uchun ariza bergan nomzodlar orasidan tanlov asosida tanlab olinadi va lavozimiga tayinlanadi. Lavozimga tayinlangan direktorlarning faoliyati doimiy ravishda baholanib boradi va ular uzluksiz ravishda kasbiy rivojlantirish kurslariga jalb etiladi.

Maktab direktorlarini tanlash jarayoni. Finlyandiya ta’lim tizimida direktorlarni tanlab olish asosan ichki resurslarga, ya’ni mavjud pedagoglarga asoslanadi. Odatda, maktablarda direktorlik lavozimlariga nomzod sifatida o‘qituvchilar yoki boshqa ta’lim xodimlari ko‘rsatiladi. Tanlash jaronida ularning individual xususiyatlari va tajribalari muhim ahamiyat kasb etadi. Demak, tanlov jarayoni nomzodlarni baholash mezonlari asosida amalga oshiriladi. Bu mezonlar quyidagilardan iborat:

ta’lim va tajriba. Nomzodning maktablardagi ta’lim berish tajribasi, ta’lim metodologiyasini bilishi va tushunishi, sinfda o‘quvchilarni boshqara olishi, maktabdagi liderligi baholanadi;

rahbarlik ko‘nikmalari. Nomzodlarning o‘qituvchilar va o‘quvchilar jamoasini boshqara olish, jamoa bilan ishlash, samarali muloqot va innovatsiyalarni joriy etish qobiliyatlari tekshiriladi.

o‘qituvchi va o‘quvchilar bilan munosabatlar. Nomzodlarning o‘quvchilar va o‘qituvchilar bilan o‘zaro munosabati, ularning qaror qabul qilish ko‘nikmalariga e’tibor qaratiladi.

Tanlov jarayonida nomzodlarning shaxsiy va professional sifatlarga egaligi muhim ahamiyatga ega. Direktor sifatida nomzodlardan shaxsiy va professional sifatlar, masalan, etika, adolat, e’tibor va innovatsiyalarga ochiqlik talab etiladi. Bu sifatlar darsdan tashqaridagi faoliyat yoki jarayonlardagi muammolarni hal etishda namoyon bo‘ladi.

Singapurda tanlov jarayoni intervyular, psixologik testlar va boshqaruv qobiliyatlarini sinovdan o‘tkazish orqali amalga oshiriladi. Bu direktor sifatida muvaffaqiyatli ishlay oladigan nomzodlarni aniqlash uchun muhim ahamiyatga ega jarayon.

Umuman olganda Finlandiya va Singapurda tanlov jarayoni jamoatchilik fikrini hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Masalan, o‘qituvchilar, o‘quvchilar va ularning oilasi ham direktorlik lavozimiga nomzodni tanlash jarayonida o‘z fikrlarini bildira olishadi.

Kanada, Norvegiya, Avstraliya va **Yaponiyada** bo'sh turgan maktab direktori lavozimi turli platformalar va ijtimoiy tarmoqlar orqali e'lon qilinadi. E'lon asosida talabgorlar o'zlarining nomzodini ko'rsatib hujjat topshirishadi. Kanadada direktorlarni tayinlash jarayoni odatda davlat maktab ta'limi Kengashlari yoki mahalliy ta'lim muassasalari tomonidan amalga oshiriladi. Har bir muassasa o'z takliflariga asoslangan holda direktor lavozimi uchun talab va mezonlarni belgilaydi, bu esa nomzodlarni tanlashda asos sifatida xizmat qiladi. Norvegiyada maktab direktorlarini tanlashda mustaqil ekspertlarning tavsiyalariga tayaniladi. Bunda nomzodlar o'z ma'lumotlarini, tajribalarini va rahbarlik qobiliyatlarini aks ettiradigan hujjatlarini taqdim qilishadi.

Kanada, Norvegiya, Avstraliya va Yaponiyada nomzodlar tomonidan taqdim etilgan nomzod haqidagi hujjatlar baholash komissiyasi tomonidan ko'rib chiqiladi. Nomzodlarni baholashda aniq mezonlarga asoslanadi. Ular pedagogik tajriba, rahbarlik ko'nikmalari, ta'lim metodologiyalari, jamoa bilan ishlash qobiliyati va muloqot ko'nikmalarini o'z ichiga oladi.

Baholash jarayonida ta'lim kengashi yoki boshqa mutaxassislar tomonidan tashkil etilgan baholash komissiyasi nomzodlarning arizalarini ko'rib chiqadi. Bu jarayonda har bir nomzodning pedagogik tajribasi, mahorati va maktab vazifalariga moslashuvchanligi baholanadi. Undan keyin esa yana bir muhim bosqich – bu intervyu jarayonidir. Nomzodlar intervyularda berilgan savollarga javob berishlari, tadqiqotchilik va rejalashtirish ko'nikmalarini namoyish etishlari, shuningdek, muayyan pedagogik vaziyatlarga yondashuvlarini ko'rsatishlari kerak. Intervyu jarayoni odatda bir nechta bosqichda o'tkaziladi. Ya'ni dastlabki intervyular va asosiy intervyu bo'lib o'tadi. Intervyu tugagach, baholash komissiyasi nomzodlar haqida fikrlar bildiradi va eng munosib nomzodni tanlaydi. Qabul qilingan qaror to'g'risida jamoatchilikka ma'lum qilinadi. Eng yuqori baholangan nomzodga maktab direktorligi lavozimida ishlash uchun rasmiy taklif yuboriladi. Taklif rasmiylashtirilganidan keyin nomzod tayinlangan maktabda faoliyatini boshlaydi.

Maktab direktorlarini tayinlash jarayoni. Biz o'rganayotgan barcha davlatlarda ta'lim ekspertlari yoki baholash komissiyasi tomonidan tanlab olinib, eng munosib deb topilgan nomzodlar maktab kengashlari yoki rasmiy ta'lim tashkilotlari tomonidan lavozimga tayinlanadi.

Tayinlangan direktorlar faoliyatini baholab borish va ularni uzluksiz kasbiy rivojlantirish. Biz tajribalarini o'rgangan Finlandiya, Singapur, Kanada, Norvegiya, Avstraliya va Yaponiya davlatlarida lavozimga tayinlangan direktorlarni doimiy rivojlantirib o'z ustida ishlashi talab etiladi. Masalan, **Finlyandiya**da maktab direktori lavozimiga yangi rahbarlar tayinlangach, ularning malakalarini oshirish, jamiyat va jamoatchilik bilan aloqalarini mustahkamlash, o'zgarishlarni his qilish hamda pedagogik metodlar va yondashuvlarni yangilab borishiga e'tibor qaratiladi.

Singapurda tayinlangandan keyin maktab direktorlarining ish faoliyati har yili baholanadi. Baholash jarayoni o'quvchilarning akademik natijalari, maktab rivojlanish dinamikasi, o'quvchilar va o'qituvchilar o'rtasida ijobiy aloqalar o'rnatilganligi, jamoatchilik va ota-onalar bilan aloqalarning sifatiga ham alohida e'tibor qaratiladi.

Shuningdek, maktab direktorlari uchun rahbar sifatida rivojlantirivchi qo'shimcha ta'lim imkoniyatlari yaratilgan. Bu dasturlar malaka oshirish kurslari, seminar, trening shaklida hamda "Ustoz-shogird" tizimi asosida tajriba almashish orqali asosiy bilim va ko'nikmalarni rivojlantirishga yordam beradi.

Bundan tashqari mentorlik va qo'llab-quvvatlash tizimi ham mavjud bo'lib, bunda tayyor-

lov va tanlovlardan o‘tib, direktor sifatida uzoq vaqtdan buyon faoliyat yuritayotgan tajribali direktorlar yangi direktorlar uchun mentor sifatida xizmat qilishni davom ettiradi hamda ular bilan o‘z tajribalarini o‘rtoqlashadi. Mentorlik dasturi yangi direktorlarni qo‘llab-quvvatlash hamda faoliyatining dastlabki yillarida kamroq xato qilish imkoniyatini beradi.

Kanadada maktab direktorlarining ish faoliyati baholanishi o‘quvchilarning natijalariga asoslanadi. Bu, masalan, imtihon natijalari, maktab yutuqlari va o‘quvchilarning aniq o‘qish maqsadlariga erishishi bilan o‘lchanadi. Har bir direktor o‘quvchilarning o‘zlashtirishi va muvaffaqiyati uchun qanchalik hissa qo‘shganini ko‘rsatishi kerak. Shuningdek, direktorlar ota-onalar va jamiyat a’zolari o‘rtasida aloqa o‘rnatish va rivojlantirishga qaratilgan strategiyalarni amalga oshirishi, maktab jamoasi bilan faol munosabatga kirisha olishi va ularning fikrlarini inobatga olishi direktorlar faoliyatida samaradorlikni ta’minlashiga ishonishadi. O‘qituvchilar va xodimlar bilan hamkorlikda maktabning asosiy maqsadlari va yutuqlarini belgilashda faollik ko‘rsatishiga e’tibor qaratiladi. Kanadada maktab direktorlariga o‘z vazifalarini bajarishlari va samarali ish yuritishlari uchun zarur bo‘lgan erkinlik beriladi.

Norvegiyada direktorlarning natijalari aniq ko‘rsatkichlar orqali baholanadi. O‘quvchilarning muvaffaqiyati, ta’lim sifatining oshishi va maktab madaniyatining rivojlanishi direktor ish faoliyatining samaradorlik ko‘rsatgichlari hisoblanadi. Ekspertlar va vakolatli tashkilotlar direktorlar faoliyatini muntazam ravishda baholaydilar va zarur bo‘lganda tahlil qiladi.

Norvegiyada maktab boshqaruvi turli xil Kengashlar orqali amalga oshiriladi. Masalan, maktab muhitini nazorat qiluvchi Kengash, ota-onalar qo‘mitasi, o‘quvchilar Kengashi, hamkorlik Kengashi kabilar. Bu Kengashlar maktab qarorlarini muhokama qiladi, resurslar taqsimoti, ta’lim sifati va xavfsizligi masalalarini ko‘rib chiqadi, maktab va jamiyat o‘rtasidagi aloqa ko‘prigi vazifasini bajaradi. Direktorlar jamiyatning talabi va fikrlarini inobatga olish, ota-onalar bilan muloqot qilish va o‘quvchilarni motivatsiya qilishda faol ishtirok etishi kerak. Bu maktab muhitini ijobiy ravishda rivojlantirishga yordam beradi.

Avstraliyada direktorlar tayinlangandan keyin faoliyatini yana davom ettirish imkoniyatini saqlab qolishi uchun keng kreditlash va professional rivojlanish dasturlariga amal qilishlariga tog‘ri keladi. Direktorlar o‘zlarining innovatsion yondashuvlarini va boshqaruv strategiyalarini doimiy ravishda yangilab boradilar. Har yili rahbarlar uchun maxsus treninglar va seminarlar tashkil etiladi. Bu jarayonning samarali amalga oshirilishi direktorlarning malakasini oshirishga, innovatsion yondashuvlarni joriy etishga va o‘qituvchilar bilan o‘quvchilar o‘rtasida sifatli ta’lim muhitini yaratishga qaratilgan.

Shuningdek, direktorlarni keng kreditlash amaliyoti mavjud bo‘lib, bu jarayon doirasida direktorlar ma’lum bir kredit tizimi orqali ta’lim olishlari mumkin. Bu kreditlar maktab direktorlarining professional rivojlanish dasturlarini (masalan, liderlik, boshqaruv strategiyalari, ta’lim metodikalari) muvaffaqiyatli tamomlaganliklari uchun beriladi. Bunda direktorlar o‘zaro tajriba almashish va innovatsion fikrlar bilan o‘rtoqlashish imkoniyatiga ega bo‘ladilar.

Har yili ta’lim tashkilotlari tomonidan rahbarlar uchun maxsus seminarlar va treninglar tashkil etiladi. Ushbu treninglar rahbarlarning zamonaviy ta’lim metodologiyalari va boshqaruv strategiyalari bilan tanishishi va o‘z malakalarini oshirishlariga yo‘naltirilgan. Trening dasturlari ko‘p hollarda tajribali ekspertlar va amaliyotchilar tomonidan olib boriladi.

Yaponiyada direktorlarning faoliyati va muvaffaqiyatlari muntazam ravishda baholanadi. Direktorlar uchun ko‘rsatma va qo‘llanma

ishlab chiqiladi. Maktab direktorlari o'quvchilar ta'limi va rivojlanishi, shuningdek, jamiyatda ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan bir nechta asoslarga ko'ra baholanadi. Ushbu baholash jarayoni nafaqat ta'lim muassasalaridagi ichki faoliyatni, balki tashabbuslarni ham o'z ichiga oladi.

Direktorlardan o'quvchilarning akademik natijalari, testlar va baholar asosida ularning muvaffaqiyatlarini ta'minlash kutiladi. Bu yerda ijtimoiy, hissiy va intellektual rivojlanish ham hisobga olinadi. Shu bilan birga, direktorlar ta'lim jarayonini boshqarish va o'quvchilarni o'qitishga ko'maklashish orqali ta'lim sifatini yaxshilashga mas'ul hisoblanadi. Ular o'z maktablarida innovatsiyalarni joriy etishda faollik ko'rsatishlari, mahalliy jamoatchilik bilan muloqotni mustahkamlashda va ta'lim jamoalari hamda ota-onalar bilan hamkorlikda faol ishtirok etishlari, jamiyat ehtiyojlariga mos keladigan ta'lim dasturlari va loyihalarni ishlab chiqishga hissa qo'shish va tajribalarni jamoatchilik bilan baham ko'rish orqali mahalliy rivojlanishga yordam berishi kerak.

Yapon direktorlaridan akademik va professional rivojlanish uchun o'quvchilarga maslahatlar berish va ularni to'g'ri yo'nalishga yo'naltirishda yordam berishlari, o'qituvchilarni doimiy ravishda malaka oshirishga rag'batlantirish va ko'mak berishi talab etiladi. Ular o'z maktablari uchun uzoq muddatli strategik reja ishlab chiqishlari va maktab madaniyatini, ta'lim standartlarini va o'quvchilarni rivojlantirish maqsadlarini belgilashlari muhimdir. Shuningdek, Yaponiyada maktab direktorlari maktab ichki monitoring va baholash tizimini shakllantirishi hamda uning samaradorligini kuzatib borishi muhim ahamiyatga ega.

Demak, biz tajribalarini o'rgangan mamlakatlarda maktab direktorlari lavozimga tayinlangandan keyin ularning faoliyati doimiy ravishda kuzatib, baholanib boriladi hamda qo'llab-quvvatlab turiladi. Shuningdek, ularni uzluksiz ravishda kasbiy rivojlantirishga jiddiy e'tibor qaratiladi.

Uchinchi bosqich. O'zbekistonda maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimini takomillashtirish maqsadida yuqoridagi kabi ilg'or xorijiy tajribalar o'rganildi hamda ular mahaliy tajribalar bilan integratsiya qilinib, 2024-yil 1-yanvardan boshlab yangi tizim joriy etildi.

Yangi tizim O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-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[3] hamda 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"gi 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son[7] qarori asosida amaliyotga tatbiq etildi.

Ushbu yangi tizimga ko'ra, maktab direktorlari menejerlik sertifikati ega nomzodlar ichidan hududlardagi Direktorlar kengashi tavsiyasi asosida tayinlanishi belgilab qo'yildi.

Mazkur tartibni amaliyotga joriy etish uchun umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlarini zamonaviy yondashuvlar asosida tayyorlash va malakasini oshirish uchun A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutida "Menejerlik o'quv kurslari" tashkil etildi. Mazkur o'quv kurslarda 144 soatlik o'quv reja va dastur asosida maktab direktorlari hamda direktor lavozimiga nomzodlarning maktab boshqaruvida menejment tamoyillari, uslublarini qo'llash, funksiyalari (rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, motivatsiyalash, nazorat qilish) va boshqaruv darajalari (operatsion, taktik, strategik)dan foydalanish bo'yicha bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish maqsad qilingan.

Agar mazkur kursning mazmunini tahlil qiladigan bo'lsak, o'quv dasturi direktor kasb

standarti hamda xorijiy tajribalar asosida ishlab chiqilgan. O‘quv dasturini o‘zlashtirish orqali tinglovchilar maktablar boshqaruvidagi tashkiliy-huquqiy, o‘quv-tarbiyaviy, ma’naviy-ma’rifiy hamda moliyaviy-xo‘jalik faoliyatni qanday qilib samarali amalga oshirish mumkinligiga javob topishadi.

Shuningdek, “Menejerlik o‘quv kurslari”da maktabning umumiy boshqaruv strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish, qarorlar qabul qilish, muammolarga yechim topish, o‘quvchilarning akademik darajalarini yuksaltirish, o‘qituvchilarni kasbiy rivojlantirish, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik qilish, maktabning ta’lim sifatini baholash va monitoring tizimini hamda moddiy-texnik holatini yaxshilash, maktab boshqaruvida raqamli texnologiyalarni qo‘llash, moliyaviy munosabatlarni boshqarish, ta’lim xizmatlarini yo‘lga qo‘yish bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarni rivojlantirishga e’tibor qaratiladi. Namunali maktablarning tajribalari bilan tanishtiriladi.

Kurs yakunida tinglovchilar o‘ziga berilgan maktabdagi muayyan muammo yechimi yuzasidan tayyorlangan amaliy ishini taqdimot shaklida himoya qiladi. Undan keyin o‘quv dasturi asosida ishlab chiqilgan test savollari va keys topshiriqlariga bergan javoblari orqali baholanadi. Yakuniy baholash natijalariga ko‘ra ijobiy natijaga erishgan tinglovchilarga menejerlik sertifikati beriladi.

Yana shuni aytish kerakki, “Menejerlik o‘quv kurslari”da o‘qish uchun talabgorlardan oliy ma’lumot va kamida besh yillik pedagogik tajribaga ega bo‘lishi talab etiladi.

Bu maktab direktori lavoziga zaxira kadrlarni tayyorlash jarayoni edi. Bo‘sh turgan direktor lavozimiga munosib nomzodni tanlash jarayoni quyidagicha tashkil etiladi:

1. E’lon berish. Bo‘sh turgan direktor lavozimi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligining maxsus portali orqali hududiy maktabgacha va maktab ta’limi boshqarmalari tomonidan e’lon qilinadi.

2. Talabgorlar o‘z nomzodini taklif etadi. Talabgorlar e’lon qilingan bo‘sh ish o‘rni uchun maxsus portal orqali ro‘yxatdan o‘tadi va Direktorlar kengashiga hujjatlarini taqdim qiladi. Tanlovda ishtirok etish uchun talabgorlar menejerlik sertifikatiga ega bo‘lishi kerak.

3. Talabgorlarni baholash (suhbat). Direktorlar kengashi nomzodlarni belgilangan mezon asosida suhbatdan o‘tkazadi. Suhbat jarayonida nomzdolarning maktabdagi mavjud muammolarga yechim bera olishi, qarorlar qabul qila olishi, pedagogik jamoa, ota-onalar va jamoatchilik bilan samarali munosabatga kirisha olishi kabi qattiq va yumshoq ko‘nikmalari baholanadi. Baholash natijalariga ko‘ra eng munosib deb topilgan nomzod lavozimga tavsiya etiladi.

4. Lavozimga tayinlash. Direktorlar kengashi tomonidan lavozimga tavsiya etilgan nomzod hududiy Maktabgacha va maktab ta’limi boshqarmasi buyrug‘i bilan maktab direktori lavozimiga tayinlanadi va ish faoliyatini boshlaydi. Mazkur tartib asosida lavozimga tayinlangan maktab direktorlari 2024-yil 1-sentabrdan boshlab lavozim maoshiga har oylik 50% qo‘shimcha ustama olib kelmoqda. Bu orqali lavozimga munosib direktorlar davlat tomonidan rag‘batlantirilishi nazarda tutilgan.

Demak, shu tariqa davlat umumiy o‘rta ta’lim maktablari jamiyatning ta’limga bo‘lgan ehtiyoji va davlatning ta’lim konsepsiyasini tushungan liderlik xususiyatlari hamda menejerlik ko‘nikmalari mavjud bo‘lgan o‘z direktorlariga ega bo‘lmoqda.

Bugungi kunda tayinlangan maktab direktorlari faoliyatini baholash hamda ularni yanada rag‘batlantirish va ish samaradorligini oshirish maqsadida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-martdagi “Maktabgacha va maktab ta’limi sohasida boshqaruv tizimi samaradorligini oshirishning qo‘shimcha chora-

tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-51-son Farmoni[4] qabul qilndi.

Farmonga ko‘ra, 2025-yil 1-sentabrdan boshlab umumiy o‘rta ta’lim tashkilotlari direktori lavozimining bazaviy tarif stavkasi 20 foizga oshirilishi belgilab qo‘yilgan. Shuningdek, 2026-yil 1-yanvardan boshlab umumiy o‘rta ta’lim tashkilotlarining direktor jamg‘armasi mablag‘lari hisobidan maktab direktorlariga faoliyat samaradorligi ko‘rsatkichlari (KPI) natijasiga ko‘ra bazaviy tarif stavkalariga nisbatan 20 foiz miqdorida har oylik ustamalar belgilanishi direktorlarning o‘z faoliyatini doimiy ravishda rivojlantirib borishiga ta’sir ko‘rsatadi.

Maktab direktorlari faoliyati samaradorligi ko‘rsatkichlarini (KPI) eng ustuvor ahamiyat kasb etadigan vazifalarning o‘z vaqtida va sifatli bajarilishini ta’minlaydi. Bu esa, o‘z navbatida, umumiy o‘rta ta’lim maktablarida ta’lim sifatining oshishiga xizmat qiladi.

Xulosa. Xulosa o‘rnida yangi joriy etilgan maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimining ijobiy jihatlari hamda kamchiliklarini tahlil qilishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

Ushu tizimning ijobiy jihatlari sifatida quyidagilarni aytish mumkin:

1. Sistemalashgan yondashuv. Maktab direktorlarini tayyorlash va tanlash jarayoni tizimli va aniq belgilangan qoidalarga asoslangan. Bu, o‘z navbatida, direktorlarning kasbiy malakasini oshirish va maktablarni zamonaviy direktorlar boshqaruviga topshirishga yordam beradi.

2. Menejerlik sertifikati. “Menejerlik o‘quv kurslari” orqali nomzodlar tizimli ravishda zarur bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘ladi. Bu sertifikatlar direktorlar tomonidan boshqaruv jarayonlarini samarali tashkil etishi uchun zaruriy bilimlarni taqdim etadi.

2. Suhbat jarayoni. Nomzodlarning Direktorlar kengashida suhbatdan o‘tishi tanlov jarayonini yanada shaffof va adolatli qiladi. Bu nomzodlarning malakalarini va rahbarlik qobiliyatlarini baholash imkoniyatini oshiradi.

3. Hududiy boshqarmalar bilan hamkorlik. Hududiy maktabgacha va maktab ta’limi boshqarmalari Direktorlar kengashi tavsiyalariga asoslanib, direktorlarning salohiyati va ularning maxsus hududlardagi ehtiyojlarini hisobga olish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bu hamkorlik maktablar o‘rtasida tajriba almashish imkoniyatini yaratadi.

4. Rahbarlik sifatini oshirish. Bu tartib direktorlar salohiyati va ta’lim boshqaruvi davomida rahbarlik darajasini oshirishga xizmat qiladi, bu esa maktablardagi sifatli ta’lim va tarbiyani ta’minlaydi.

Bu tizimning kamchiligi sifatida quyidagilarni aytib o‘tish kerak deb hisoblaymiz hamda kelajakda bu muammolarni bosqichma-bosqich hal etishga e’tibor qaratish maqsadga muvofiq:

1. Jarayonning murakkabligi. Tayyorlash, tanlash va tayinlash jarayoni nomzodlarning ko‘p vaqtini va resurslarini olishi natijasida iqtisodiy, oilaviy va shaxsiy muammolari mavjud, ammo boshqaruvchilik qobilyatiga ega bo‘lgan nomzodlar bu jarayonda ishtirok eta olmasligi mumkin.

Tavsiya. Ushbu tartibga oid normativ-huquqiy hujjatlarda belgilab qo‘yilgan, ammo amaliyotga joriy etilmagan “Menejerlik kurslarini” online va masofaviy shaklda ham tashkil etish kerak. Yakuniy baholash jarayonini belgilangan qat’iy talablar asosida o‘tkazishni ta’minlash zarur.

2. Direktorlar kengashi suhbati jarayonida subektivlikning mavjudligi. Nomzodlarning suhbat jarayoni subyektiv yondashuv asosida baholanish ehtimoli bor. Bu esa ayrim nomzodlarning noxolis baholib qolishiga sabab bo‘lishi, mahalliy rahbarlarning shaxsiy qiziqishlari jarayonga ta’sir ko‘rsatishga mumkin.

Tavsiya. Baholash mezonida subyektiv yondashish imkoniyatini kamaytirish hamda suhbat jarayonining ochiqligi va shaffofligi ta’minlanishini doimiy ravishda nazorat qilib borish kerak.

3. Sertifikatning qiymati. Agar “Menejerlik o‘quv kurslari” faqat nazariy bilimlarga yo‘naltirilsa, amaliy tajribalardan foydalanilmasa tayinlangan direktorlarning ish samaradorligi ko‘zlangan natijani bermasligi mumkin. Bu esa, menejerlik sertifikatining qiymatini pasaytirib yuboradi.

Tavsiya. O‘quv dasturlarini doimiy ravishda amaliyot bilan uyg‘unlashtirib borishga e’tibor qaratish, direktorlarning kursdan keyin ham rivojlanishni davom ettirishlari uchun amaliy tavsiya va qo‘llanmalar, faoliyatida foydalanishlari uchun esa dasturlar ishlab chiqish lozim.

4. Kichik va uzoq hududlarda direktorlarning yetishmasligi. Kichik va uzoq hudlarda joylashgan maktablar uzoq vaqt davomida o‘zlarining salohiyatli direktorlariga ega bo‘lolmasligi mumkin. Chunki o‘sha hududlardan “Menjerlik o‘quv kurslari”da o‘qish uchun nomzodlar ariza topshirmagan yoki uzoq muddatli navbatda turgan bo‘ladi.

Tasviya. Uzoq va chekka hududlarning maktab direktorlariga bo‘lgan ehtiyojlarini o‘rganish va zaruratga qarab qo‘shimcha kvota ajratish maqsadga muvofiq.

Demak, O‘zbekistonda maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimi bugungi kunga kelib takomillashtirildi hamda shu vaqtgacha foydalanilgan barcha amaliyotlardan ko‘ra eng optimal holatga keltirildi. Ushbu tizimning samaradorligini yanada oshirish uchun jarayonni o‘zgarishlar, aniqlanagan muammolar asosida doimiy takomillashtirish, yuzaga kelayotgan katta farqlarni kamaytirish, shuningdek, amaliy tajribani oshirish zarur. Bu, o‘z navbatida, ta’lim muassasalarining sifatini ta’minlash va direktorlar faoliyatida samarali boshqaruvni yo‘lga qo‘yish imkoniyatini taqdim etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdagi “Xalq ta’limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-5538-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2018.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi “O‘zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta’lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-6108-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2020.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-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.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-martdagi “Maktabgacha va maktab ta’limi sohasida boshqaruv tizimi samaradorligini oshirishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-51-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2025.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdagi “Maktabgacha va maktab ta’limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-3931-son qarori. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2018.

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi “Ta’lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-4884-son qarori. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2020.

7. 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. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2023.

8. A.Ismailov 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.

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. 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.

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

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

16. 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.