

# UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANTIRISH TIZIMIDA RAHBAR VA PEDAGOG KADRLAR SALOHIYATINI OSHIRISH: AMALGA OSHIRILGAN ISHLAR, NATIJALAR VA ISTIQBOLDAGI VAZIFALAR

*Karimova E'zozxon Gapirjonovna,  
O'zbekiston Respublikasi  
Maktabgacha va maktab ta'limi vaziri,  
e-mail: info@uzedu.uz*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada O'zbekiston maktabgacha va maktab ta'limi tizimida rahbar hamda pedagog kadrlar salohiyatini uzluksiz kasbiy rivojlantirish orqali oshirish bo'yicha amalga oshirilayotgan ishlar, erishilgan natijalar va istiqboldagi vazifalar amaliy-tahliliy nuqtayi nazar-dan yoritilgan. Maqolada so'nggi yillarda malaka oshirish tizimini yangilash, "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarini joriy etish, tayanch maktablar, master-trenerlar va mentor-o'qituvchilar tizimini shakllantirish, raqamli monitoring platformalarini amaliyotga tatbiq etish bo'yicha olib borilgan ishlar statistik ma'lumotlar asosida tahlil qilingan. Shuningdek, rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishda qamrovdan sifatga, kursdan real natijaga, hisobotdan amaliy ta'sirga o'tish zarurati asoslangan.

**Kalit so'zlar:** salohiyat, rahbar, pedagog, rivojlanish, malaka, mentorlik, trener, monitoring, platforma, sifat, natija, kompetensiya, hamkorlik, baholash, istiqbol.

**Повышение потенциала руководящих и педагогических кадров в системе непрерывного профессионального развития: проделанная работа, результаты и перспективные задачи**

**Каримова Эзозхон Гапиржоновна,**  
Министр дошкольного и школьного образования  
Республики Узбекистан

**Аннотация:** В статье в практико-аналитическом аспекте освещаются проводимые в системе дошкольного и школьного образования Узбекистана работы по повышению потенциала руководящих и педагогических кадров на основе непрерывного профессионального развития, достигнутые результаты и перспективные задачи. На основе статистических данных анализируются процессы обновления системы повышения квалификации, внедрения мероприятий "День профессионального развития" и "Час профессионального развития", формирования системы базовых школ, мастер-тренеров и учителей-наставников, а также практического внедрения цифровых платформ мониторинга. Обоснована необходимость перехода от количественного охвата к качественным показателям, от курсовой подготовки к реальным изменениям в практике, от отчетности к практическому воздействию.

**Ключевые слова:** потенциал, руководитель, педагог, развитие, квалификация, наставничество, тренер, мониторинг, платформа, качество, результат, компетенция, сотрудничество, оценивание, перспектива.

**Enhancing the capacity of managerial and teaching staff in the system of continuous professional development: implemented reforms, results and future priorities**

**Karimova E'zozxon Gapijonovna,**  
*Minister of preschool and school education  
of the Republic of Uzbekistan*

**Abstract:** *This article provides a practical and analytical overview of the ongoing work, achieved results, and future priorities in enhancing the capacity of managerial and teaching staff through continuous professional development in Uzbekistan's preschool and school education system. Based on statistical data, the article analyzes the modernization of the professional development system, the introduction of "Professional Development*

*Day" and "Professional Development Hour", the establishment of base schools, master trainers and mentor teachers, as well as the implementation of digital monitoring platforms. The article substantiates the need to move from coverage indicators to quality indicators, from course-based training to real changes in practice, and from reporting to practical impact.*

**Keywords:** *capacity, leader, teacher, development, qualification, mentoring, trainer, monitoring, platform, quality, result, competence, collaboration, assessment, perspective.*

Bugungi globallashuv va raqamli transformatsiya sharoitida ta'lim tizimi oldida turgan eng muhim vazifalardan biri – rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini muntazam rivojlantirishdir. Chunki ta'lim sifati, avvalo, o'quv dasturi, darslik yoki texnologik vosita bilangina emas, balki ularni amaliyotga samarali tatbiq eta oladigan rahbar va pedagoglarning kasbiy salohiyati bilan belgilanadi. Eng zamonaviy platforma ham o'qituvchi undan foydalana olmasa, oddiy elektron javonga aylanib qoladi; eng yaxshi dastur ham rahbar uni tizimli boshqara olmasa, qog'ozdagi go'zal reja bo'lib qolishi mumkin.

Shu bois so'nggi yillarda O'zbekiston maktabgacha va maktab ta'limi tizimida rahbar hamda pedagog kadrlar salohiyatini oshirish, ularning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish, malaka oshirish jarayonlarini zamonaviy talablar asosida qayta tashkil etish borasida tizimli islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan, Prezidentimizning 2024-yil 21-iyundagi PQ–231-son qarori bilan maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha yangi vazifalar belgilab berildi [1]. Mazkur qaror pedagog va mutaxassis kadrlar kasbiy rivojlanishini bir martalik kurs emas,

balki uzluksiz, bosqichma-bosqich va ehtiyojga yo'naltirilgan jarayon sifatida tashkil etish zaruratini kun tartibiga olib chiqdi.

Mazkur jarayonning amaliy ifodasi sifatida umumiy o'rta ta'lim muassasalarida "Kasbiy rivojlanish soati", tayanch umumiy o'rta ta'lim muassasalarida esa "Kasbiy rivojlanish kuni" tadbirlari bosqichma-bosqich joriy etila boshlandi. Ushbu yangi yondashuvning asosiy maqsadi pedagoglarni faqat markazlashgan malaka oshirish kurslariga jalb qilish bilan cheklanib qolmasdan, ularning o'z ish joyida, o'z fan yo'nalishi bo'yicha, hamkasblari bilan hamkorlikda, muntazam va amaliy rivojlanishini ta'minlashdan iboratdir. Vazirlikning 2024-yil 7-avgustdagi 246-son buyrug'i bilan KRK va KRS tadbirlarini o'tkazish tartibi tasdiqlanib, fanlar kesimida bosqichma-bosqich joriy etilishi belgilangan.

Bugungi kunda mazkur tizim ta'lim sohasida kadrlar bilan ishlashning muhim mexanizmiga aylanmoqda. Chunki rahbar va pedagog salohiyatini oshirish – bu faqat xodimni o'qitish emas, balki ta'lim tashkilotining ichki rivojlanish muhitini shakllantirish, maktabni o'rganadigan tashkilotga aylantirish, pedagogik jamoani yangilikka tayyorlash va ta'lim natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatish demakdir.

Rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish masalasi xalqaro hamda mahalliy ilmiy-metodik manbalarda ta'lim sifatini belgilovchi asosiy omillardan biri sifatida talqin qilinadi. Xalqaro tajribada uzluksiz kasbiy rivojlanish tushunchasi "continuous professional development", "teacher professional learning", "school leadership development" kabi atamalar orqali ifodalanadi. Ushbu yondashuvlarda asosiy e'tibor pedagog va rahbarlarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash, ularni faol o'rganishga jalb qilish, hamkorlikda ishlash, o'z amaliyotini tahlil qilish va natijalarni muntazam baholab borishga qaratiladi [8; 9; 10].

OECD tomonidan o'tkazilgan TALIS tadqiqotlarida o'qituvchi va maktab rahbarlari "hayot davomida o'rganuvchi professional shaxslar" sifatida talqin qilinadi. Bu yondashuvga ko'ra, pedagogning kasbiy rivojlanishi faqat kurslarda ishtirok etish bilan emas, balki uning kundalik dars amaliyoti, hamkasblari bilan tajriba almashishi, dars tahlili, mentorlik va refleksiv faoliyati bilan bog'liq holda baholanadi [8]. UNESCO hisobotlarida ham o'qituvchilarni kasbiy qo'llab-quvvatlash, ularning mehnat sharoitlarini yaxshilash, zamonaviy pedagogik yondashuvlar bilan qurollantirish va ijtimoiy maqomini oshirish sifatli ta'limning muhim sharti sifatida qayd etiladi [9].

Mahalliy tadqiqotlarda ham rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish masalasi ta'lim sifati, boshqaruv samaradorligi hamda uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimi bilan bevosita bog'liq holda talqin etilmoqda. Ayniqsa, umumiy o'rta ta'lim muassasalarida rahbar kadrlarning zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish, ularni o'zgarishlarni boshqarishga, pedagogik jamoa salohiyatini to'g'ri yo'naltirishga hamda ta'lim sifatini oshirishga tayyorlash dolzarb ilmiy-amaliy masala sifatida ko'rilmogda.

Xususan, E.M.Alkarovning menejerlik o'quv kurslari mazmunini takomillashtirishga

oid tadqiqotida rahbar kadrlarni tayyorlash jarayoni faqat nazariy bilimlarni berish bilan cheklanmasligi, aksincha, real boshqaruv vaziyatlari, maktab amaliyotida uchraydigan muammolar, strategik rejalashtirish, jamoani boshqarish, qaror qabul qilish va ta'lim sifatini monitoring qilish kabi amaliy topshiriqlar bilan boyitilishi zarurligi asoslab berilgan [6]. Muallifning fikricha, menejerlik kurslari rahbar nomzodlarida faqat boshqaruvga oid umumiy tasavvur shakllantirish emas, balki ularni maktab hayotidagi murakkab vaziyatlarni tahlil qilish, resurslardan oqilona foydalanish, pedagogik jamoani motivatsiyalash va natijaga yo'naltirilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilishga tayyorlashi lozim. Bu yondashuv uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida rahbar kadrlar salohiyatini oshirishning amaliy yo'nalishini kuchaytiradi.

E.M.Alkarovning maktab direktori kasbiy kompetentligiga oid izlanishida esa rahbar salohiyati biryozlama ma'muriy boshqaruv ko'nikmalari bilan emas, balki bir nechta o'zaro bog'liq kompetensiyalar majmui sifatida talqin qilingan. Tadqiqotda maktab direktori kasbiy kompetentligining boshqaruv, pedagogik liderlik, kommunikativ hamkorlik, strategik fikrlash, huquqiy-moliyaviy savodxonlik hamda raqamli kompetentlik kabi tarkibiy qismlardan iborat integrativ tuzilma ekani asoslangan [7]. Bu esa zamonaviy maktab rahbarining vazifasi faqat hujjatlar ijrosini ta'minlash yoki ma'muriy topshiriqlarni bajarishdan iborat emasligini, balki u pedagogik jamoani rivojlantiruvchi, ta'lim jarayonini tahlil qiluvchi, innovatsion tashabbuslarni qo'llab-quvvatlovchi va maktabning strategik rivojlanishini boshqaruvchi lider bo'lishi zarurligini ko'rsatadi.

Shuningdek, K.Sh.Safarova umumta'lim maktab rahbarlari faoliyatida menejerlik kompetensiyalarini rivojlantirish masalasini ta'lim muassasasining ichki boshqaruv sifati bilan bog'liq holda yoritadi [11]. D.Z.Nishonova ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv

kompetentligini takomillashtirishni ta'lim jarayonidagi muammolarni hal qilish, jamoani samarali boshqarish va pedagogik jarayonni to'g'ri tashkil etishning muhim omili sifatida talqin qiladi [12]. S.X.Suliyeva, F.A.Tojiyeva va G.I.G'aniyevlar uzluksiz ta'lim tizimida zamonaviy tashkiliy shakllar, innovatsion pedagogik texnologiyalar va kasbiy rivojlanishning o'zaro aloqadorligini asoslab berganlar [13].

Demak, xalqaro va mahalliy ilmiy yondashuvlarni umumlashtirib aytish mumkinki, rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish quyidagi asosiy shartlarga tayanadi: ehtiyojga asoslangan rejalashtirish, amaliyotga yo'naltirilgan o'qitish, mentorlik, kasbiy hamjamiyat, raqamli monitoring, natijaga yo'naltirilgan baholash va qayta aloqa. O'zbekiston ta'lim tizimida joriy etilayotgan KRK va KRS tadbirlari aynan shu tamoyillarni milliy amaliyotga moslashtirishga xizmat qilmoqda.

Mazkur maqola amaliy-tahliliy xarakterga ega bo'lib, unda statistik tahlil, normativ-huquqiy hujjatlar tahlili, qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv va modellashtirish metodlaridan foydalanildi.

Birinchidan, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti qarorlari, Vazirlar Mahkamasi qarorlari hamda Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining buyruqlari asosida uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining normativ-huquqiy asoslari tahlil qilindi [1; 2; 3; 4].

Ikkinchidan, taqdim etilgan statistik ma'lumotlar asosida 2024–2025 va 2025–2026-o'quv yillarida malaka oshirish, KRK va KRS tadbirlari, tayanch maktablar, master-trenerlar, mentor-o'qituvchilar, yetakchi o'qituvchilar, fan o'qituvchilari va raqamli monitoring ko'rsatkichlari tahlil qilindi.

Uchinchidan, xalqaro tadqiqotlar va mahalliy olimlarning qarashlari asosida rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishda amaliy mexanizmlarning o'rni aniqlashtirildi.

To'rtinchidan, olingan tahlillar asosida kadrlar salohiyatini oshirishning amaliy modeli va istiqboldagi ustuvor vazifalar ishlab chiqildi.

### **1. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida yangi bosqich.**

Mamlakatimizda rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish bo'yicha olib borilayotgan ishlarning eng muhim jihati shundaki, malaka oshirish tizimi asta-sekin an'anaviy kurs shaklidan uzluksiz kasbiy rivojlanish modeliga o'tmoqda. Avvalgi yondashuvda pedagog yoki rahbar belgilangan muddatda malaka oshirish kursida qatnashar, sertifikat olar va keyingi bosqichgacha mazkur jarayon ko'pincha uzilib qolardi. Hozirgi yondashuv esa kasbiy rivojlanishni pedagog faoliyatining ajralmas qismi sifatida tashkil etishni nazarda tutadi.

Bu jarayonda "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarining joriy etilishi katta amaliy ahamiyatga ega bo'ldi. Bunda o'qituvchilar yil davomida jami 72 soat, jumladan, oyning 1- va 3-haftalarida KRK doirasida 36 soat, 2- va 4-haftalarida KRS doirasida 36 soat o'qitilishi rejalashtirilgan.

Ushbu tizimning afzalligi shundaki, pedagog o'z kasbiy rivojlanishini faqat auditoriyada ma'ruza tinglash orqali emas, balki amaliy mashg'ulotlar, treninglar, dars tahlili, hamkasblar bilan muhokama, metodik topshiriqlar, mentorlik va raqamli monitoring orqali davom ettiradi. Bu esa kasbiy rivojlanishni "kursga borib kelish" darajasidan "maktab ichida o'zgarish qilish" darajasiga olib chiqadi.

### **2. KRK va KRS tizimi orqali pedagoglar qamrovining kengayishi.**

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining dastlabki bosqichlarida aniq va tabiiy fanlar o'qituvchilari qamrab olindi. Aniq va tabiiy fanlar yo'nalishida 126 nafar master-trener va 792 nafar mentor-o'qituvchi tayyorlanib, ular orqali 20 167 nafar yetakchi o'qituvchi KRK tadbirlari doirasida, 90 810 nafar aniq va tabiiy fanlar o'qituvchilari esa KRS tadbirlari doira-

sida o'qitildi. Keyingi bosqichda ingliz tili va boshlang'ich ta'lim yo'nalishida 53 nafar master-trener, 806 nafar mentor-o'qituvchi tayyorlanib, 19 848 nafar yetakchi o'qituvchi KRK tadbirlariga, 144 062 nafar ingliz tili va boshlang'ich ta'lim o'qituvchisi KRS tadbirlariga jalb qilindi.

2024–2025-o'quv yili davomida umumiy o'rta ta'lim muassasalarida KRK va KRS tadbirlari doirasida 47 651 nafar ingliz tili, 117 118 nafar boshlang'ich ta'lim, 54 202 nafar aniq fanlar, 57 693 nafar tabiiy fanlar o'qituvchilari, jami 276 664 nafar fan o'qituvchilari qamrab olindi. Bu raqamlar tizimning qisqa muddatda keng ko'lamli pedagogik auditoriyani qamrab olish imkoniyatiga ega ekanini ko'rsatadi.

2025–2026-o'quv yilida esa KRK va KRS tadbirlari yanada kengaytirilib, 11 ta fan yo'nalishi bo'yicha 72 soatlik o'quv reja va dasturlar ishlab chiqildi. Ushbu dasturlarni ishlab chiqishda A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti, Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi ta'lim muassasalari, Nizomiy nomidagi O'zbekiston milliy pedagogika universiteti, Chirchiq davlat pedagogika universiteti, hududiy pedagogik mahorat markazlari mutaxassislari hamda xorijiy hamkorlar ishtirok etdi. Ishchi guruh tarkibiga 120 nafar malakali o'qituvchi va mutaxassis jalb etilgani mazkur jarayonning ham ilmiy, ham amaliy, ham xalqaro tajriba asosida tashkil etilayotganidan dalolat beradi.

Dasturlar ijtimoiy, filologiya, tabiiy, aniq, xorijiy tillar va amaliy fanlar yo'nalishlarini qamrab oldi. Ular 36 soat KRK va 36 soat KRS shaklida ishlab chiqilib, jami 72 soatlik uzluksiz kasbiy rivojlanish mazmunini tashkil etdi. Dasturlar mazmuni prezident va ixtisoslashtirilgan maktablarda yo'lga qo'yilgan kasbiy rivojlanish kurslari, pedagog kadrlar attestatsiyasi tahlillari hamda amaliy ehtiyojlar asosida shakllantirildi. Barcha dasturlarga jami

24 ta taqriz olingani ularning ilmiy-metodik asoslanganligini ta'minlashga xizmat qildi.

### **3. Tayanch maktablar va mentorlik tizimi – kasbiy rivojlanishning hududiy infratuzilmasi.**

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining muvaffaqiyati faqat markazda ishlab chiqilgan dasturga emas, balki uning hududlarda qanday amalga oshirilishiga bog'liq. Shu jihatdan respublika bo'yicha umumta'lim fanlari kesimida 1 550 ta tayanch maktab belgilanishi kasbiy rivojlanishning hududiy infratuzilmasini yaratishda muhim qadam bo'ldi. Tayanch maktablar KRK tadbirlarini tashkil etish, yetakchi o'qituvchilarni bir joyga jamlash, metodik hamkorlikni kuchaytirish va joylarda amaliy tajriba almashish markazlariga aylanishi zarur.

Shuningdek, 2025–2026-o'quv yilida KRK va KRS tadbirlarini tashkil etish uchun 292 nafar master-trener saralab olindi. Ular fanlar kesimida tayyorlanib, hududiy pedagogik mahorat markazlari va institut bilan hamkorlikda trening jarayonlariga jalb qilindi. Master-trenerlar tizimning metodik yadrosi bo'lib, ular mentor-o'qituvchilarni tayyorlash, treninglar sifati va kontentni joylarga yetkazishda muhim rol o'ynaydi.

Mentor-o'qituvchilarni saralash jarayoni ham keng ko'lamda tashkil etildi. Hududiy boshqarmalar va pedagogik mahorat markazlari tomonidan mentor-o'qituvchilikka nomzod sifatida ko'rsatilgan 9 425 nafar o'qituvchi suhbat asosida saralashdan o'tkazilib, ulardan 3 901 nafari mentor-o'qituvchilikka tavsiya etildi. Bu holat tizimda mentorlikni tasodifiy emas, balki tanlov, ehtiyoj va kasbiy tayyorgarlik asosida shakllantirishga e'tibor qaratilayotganini ko'rsatadi.

Mentorlik tizimi rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishda ayniqsa muhimdir. Chunki har qanday o'quv kursida olingan bilim ish joyida mustahkamlanmasa, uning ta'siri qisqa muddatli bo'lib qoladi. Mentor

esa pedagogning real dars amaliyoti, metodik muammolari, baholashdagi qiyinchiliklari, o'quvchilar bilan ishlashdagi holatlarini bevosita kuzatadi va unga yo'naltiruvchi yordam beradi. Bu jarayon "ustoz-shogird" an'alarining zamonaviy shakli sifatida qaralishi mumkin.

#### **4. Malaka oshirish rejalari ijrosi va statistik natijalar.**

Tizimda amalga oshirilgan ishlar nafaqat tashkiliy jihatdan, balki statistik natijalar orqali ham o'z ifodasini topmoqda. 2025-yil davomida davlat va nodavlat umumiy o'rta ta'lim tashkilotlari xodimlarining malaka oshirishi bo'yicha reja 124 498 nafar etib belgilangan bo'lsa, amalda 125 245 nafar xodim malaka oshirdi. Bu reja-ning 100,6 foiz bajarilganini anglatadi.

2026-yil yanvar–aprel oylarida pedagogik mahorat markazlarida 118 652 nafar xodimni malaka oshirish kurslariga jalb qilish rejalashtirilgan bo'lib, dastlabki to'rt oyda 47 194 nafar xodim kurslarga jalb etildi. Bu yillik reja-ning 39,8 foizi bajarilganini bildiradi. Ushbu ko'rsatkichlar rejalashtirish va ijro mexanizmi bosqichma-bosqich barqarorlashib borayotganini ko'rsatadi.

Ayni paytda statistik ko'rsatkichlarni faqat bajarilgan reja sifatida talqin qilish yetarli emas. Ular keyingi tahlillar uchun ham muhim manba bo'lishi lozim. Masalan, qaysi hududlarda qamrov yuqori, qaysi yo'nalishlarda safdan chiqarilish yoki yakuniy attestatsiyadan o'tmaslik holatlari ko'proq, qaysi toifadagi xodimlar uchun qo'shimcha metodik yordam zarur - bularning barchasi boshqaruv qarorlarini dalillarga asoslash imkonini beradi (1-jadval).

#### **5. Raqamli monitoring – keng ko'lamli jarayonni boshqarish vositasi.**

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi qamrovi kengaygan sari uni an'anaviy usulda boshqarish, kuzatish va baholash qiyinlashadi. Shu bois KRK va KRS tadbirlarini raqamlashtirish muhim zaruratga aylandi. A.Avloniy

nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti tomonidan krk.avloniy.uz elektron platformasi hamda unga integratsiyalashgan telegram bot ishlab chiqilib, amaliyotga joriy etildi.

Mazkur platforma orqali yetakchi o'qituvchilarning davomati, treninglar yakunida bilim va ko'nikmalarni baholash, mentor-o'qituvchilar tomonidan o'tkazilgan treninglar sifatini baholash, o'quv materiallarini markazlashgan holda yetkazish va barcha jarayonlarni maxsus dashboard orqali real vaqt rejimida tahlil qilish imkoniyati yaratildi. Hududlar kesimida olib borilgan tahlillarga ko'ra, mentor-o'qituvchilarni platformaga kiritish ko'rsatkichi 97,49 foizni, yetakchi o'qituvchilarni platformaga kiritish ko'rsatkichi esa 98,13 foizni tashkil etgan.

Bu ko'rsatkichlar raqamli boshqaruv mexanizmi tizimga kirib kelganini anglatadi. Endilikda raqamli platformalar faqat davomatni belgilash yoki material yuklash vositasi bo'lib qolmasligi kerak. Ular pedagogning kasbiy rivojlanish trayektoriyasini kuzatish, uning qaysi mavzuda kuchli, qaysi yo'nalishda metodik yordamga muhtoj ekanini aniqlash, mentor faoliyatini baholash, hududiy farqlarni tahlil qilish va boshqaruv qarorlarini dalillarga asoslash vositasiga aylanishi lozim.

Shuningdek, platforma orqali KRK tadbirlarida ishtirok etgan va belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tgan 82 253 nafar yetakchi o'qituvchi yakuniy nazorat topshiriqlarini topshirib, "Uzluksiz kasbiy ta'lim" elektron platformasida elektron raqamli imzo va QR-kod bilan tasdiqlangan sertifikatga ega bo'ldi. Bu esa sertifikatlash jarayonida shaffoflik, tezkorlik va elektron tasdiqlash mexanizmlarini kuchaytirishga xizmat qiladi.

#### **6. Rahbar kadrlar salohiyatini oshirish – tizim samaradorligining boshqaruv omili.**

Pedagog kadrlar salohiyatini oshirishda maktab rahbarlarining o'rni beqiyosdir. Chun-ki maktab rahbari kasbiy rivojlanish jarayoni-

ni qo'llab-quvvatlamasa, pedagogning kursda o'rgangan bilim va ko'nikmalari maktab amaliyotiga to'liq singmaydi. Rahbar o'qituvchiga vaqt, sharoit, metodik muhit, ishonch va rag'bat yaratib bermas ekan, kasbiy rivojlanish ko'pincha rasmiy tadbir darajasida qolib ketadi.

Zamonaviy maktab rahbari faqat hujjatlar ijrosini ta'minlovchi boshqaruvchi emas. U pedagogik lider, strategik rejalashtiruvchi, jamoani rivojlantiruvchi, ta'lim sifatini tahlil qiluvchi, raqamli transformatsiyani boshqaruvchi, ota-onalar va jamoatchilik bilan samarali

*1-jadval.*

**Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida asosiy amaliy natijalar va kelgusidagi vazifalar**

| Yo'nalish                | Amalga oshirilgan ishlar                                                                          | Erishilgan natijalar                                                                     | Kelgusidagi vazifalar                                                                                       |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Malaka oshirish kurslari | 2025-yilda davlat va nodavlat umumiy o'rta ta'lim tashkilotlari xodimlari kurslarga jalb qilindi  | 124 498 nafar reja o'rniga 125 245 nafar xodim malaka oshirdi, reja 100,6 foiz bajarildi | Kurs natijasini xodimning ish joyidagi amaliy o'zgarishi bilan bog'lash                                     |
| KRK va KRS tizimi        | "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlari bosqichma-bosqich joriy etildi | 2024–2025-o'quv yilida 276 664 nafar fan o'qituvchisi qamrab olindi                      | Qamrovdan sifatga o'tish, fanlar kesimida ta'sir ko'rsatkichlarini ishlab chiqish                           |
| O'quv dasturlari         | 11 ta fan yo'nalishi bo'yicha 72 soatlik KRK/KRS dasturlari ishlab chiqildi                       | 36 soat KRK va 36 soat KRS shaklidagi uzluksiz rivojlanish mazmuni yaratildi             | Dasturlarni pedagoglarning real ehtiyojlari va dars amaliyoti asosida doimiy yangilash                      |
| Tayanch maktablar        | Respublika bo'yicha 1 550 ta tayanch maktab belgilandi                                            | Hududiy kasbiy rivojlanish infratuzilmasi shakllandi                                     | Tayanch maktablarni metodik resurs va tajriba almashish markazlariga aylantirish                            |
| Master-trenerlar         | 292 nafar master-trener saralab olindi va treninglarga jalb qilindi                               | Fanlar kesimida metodik yetakchilar guruhi shakllandi                                    | Master-trenerlar faoliyatini sifat indikatorlari asosida baholash                                           |
| Mentor-o'qituvchilar     | 9 425 nafar nomzoddan 3 901 nafari mentorlikka tavsiya etildi                                     | Mentorlik tizimi hududlarga tushirildi                                                   | Mentorlikni dars tahlili, refleksiya va individual yordam bilan bog'lash                                    |
| Raqamlashtirish          | krk.avloniy.uz platformasi va telegram bot joriy etildi                                           | Davomat, baholash, material yetkazish va monitoring real vaqt rejimida kuzatilmoqda      | Platformani elektron portfolio, individual rivojlanish trayektoriyasi va tahliliy tavsiyalar bilan boyitish |
| Sertifikatlash           | Yakuniy nazorat topshiriqlari elektron shaklda tashkil etildi                                     | 82 253 nafar yetakchi o'qituvchi elektron sertifikatga ega bo'ldi                        | Sertifikatni faqat ishtirok bilan emas, amaliy natija bilan bog'lash                                        |

hamkorlik qiluvchi yetakchi bo'lishi kerak [6; 7]. Shu bois rahbar kadrlarning kasbiy salohiyatini oshirish pedagoglar kasbiy rivojlanishining boshqaruv poydevori sifatida qaralishi zarur.

Maktab rahbari KRK va KRS tizimida quyidagi asosiy vazifalarni bajarishi maqsadga muvofiq: pedagoglarning kasbiy ehtiyojlari aniqlash, ularni tegishli mashg'ulotlarga yo'naltirish, darslarda o'zgarishlarni kuza-tish, mentorlik faoliyatini qo'llab-quvvatlash, metodbirlashmalar ishini natijaga yo'naltirish, o'qituvchilar faoliyati bo'yicha qayta aloqa berish va maktab ichida o'rganish madaniyatini shakllantirish.

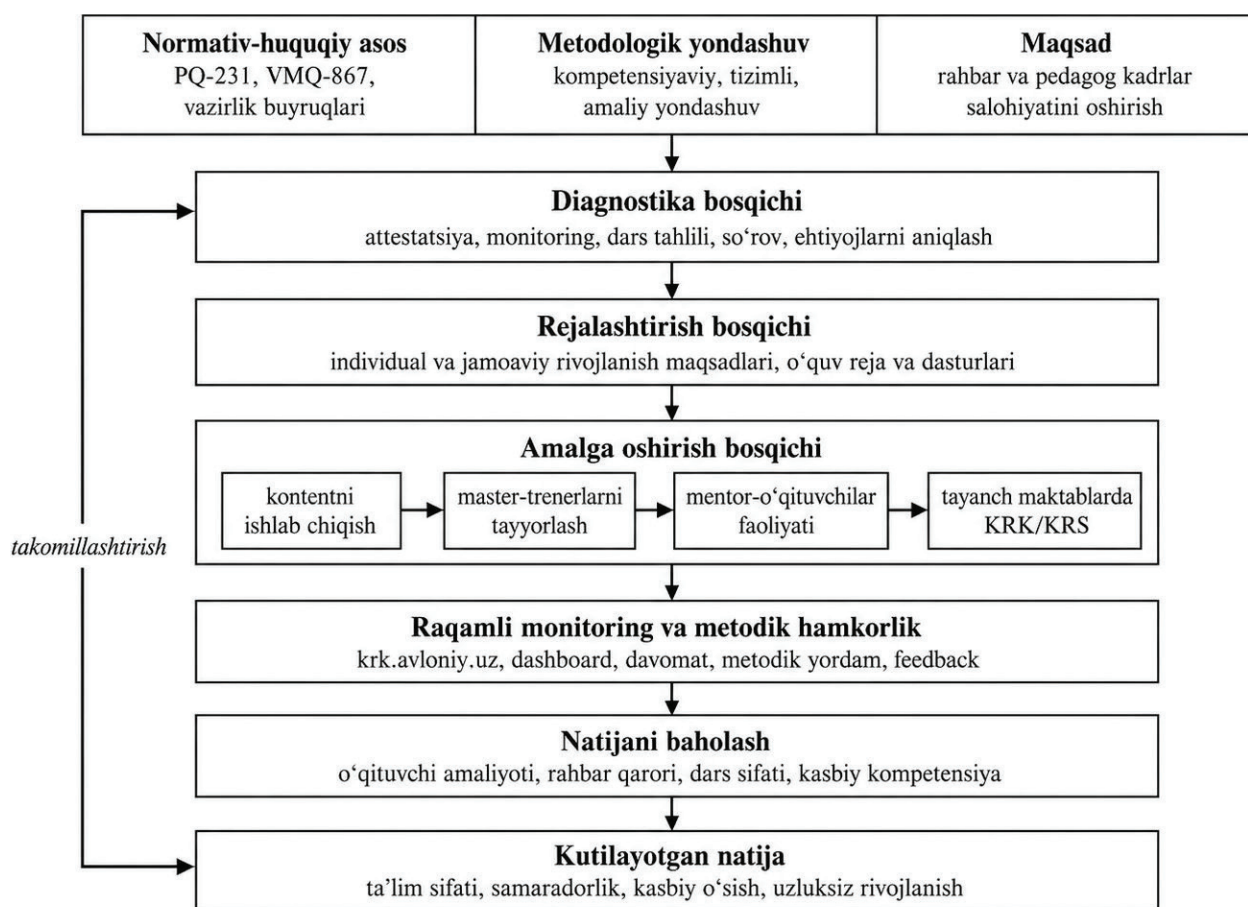
Aynan shu sababli rahbarlar uchun mene-  
jerlik kurslari, boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish dasturlari, raqamli boshqaruv, monitoring, strategik rejalashtirish, pedago-  
gik liderlik va inson resurslarini boshqarish

yo'nalishidagi amaliy mashg'ulotlar yanada kuchaytirilishi lozim. Rahbarning o'zi o'r-ganishga ochiq bo'lmasa, jamoada o'rganish madaniyatini shakllantirish mushkul. Boshqa-  
cha aytganda, maktabda "o'rganadigan jamoa"  
bo'lishi uchun avvalo "o'rganadigan rahbar"  
bo'lishi kerak.

### **Rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishning amaliy modeli.**

Quyidagi model uzluksiz kasbiy rivoj-  
lantirish tizimida rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish jarayonini amaliy boshqa-  
ruv sikli sifatida ifodalaydi (1-rasm).

Mazkur modelning asosiy g'oyasi shun-  
dan iboratki, kasbiy rivojlantirish tizimi bir martalik chora emas, balki uzluksiz takomil-  
lashib boruvchi boshqaruv siklidir. Unda har bir bosqich keyingi bosqichga asos yaratadi: normativ asos ehtiyojni aniqlashga, ehtiyoj dastur va kontentga, kontent trener va mentor-



**1-rasm. Rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishning amaliy modeli**

lar faoliyatiga, ular esa tayanch maktablardagi amaliyotga, amaliyot raqamli monitoringga, monitoring esa natijani baholash va takomillashtirishga olib keladi.

**Muhokama: qamrovdan sifatga o'tish zarurati.**

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, so'nggi yillarda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida eng katta yutuqlardan biri – keng qamrovli tashkiliy mexanizm shakllantirilganidir. Qisqa muddat ichida yuz minglab pedagoglar KRK va KRS tadbirlariga jalb qilindi, tayanch maktablar belgilandi, master-trenerlar va mentor-o'qituvchilar tizimi yaratildi, elektron platforma orqali monitoring yo'lga qo'yildi.

Biroq bugungi bosqichda tizim oldida yangi vazifa turibdi: qamrov ko'rsatkichlaridan sifat ko'rsatkichlariga o'tish. Ya'ni endilikda "qancha pedagog o'qidi?" degan savol bilan birga "o'qigan pedagogning darsida nima o'zgardi?", "rahbarning boshqaruv qarorlarida qanday yangilanish bo'ldi?", "maktabdagi metodik muhit qanday yaxshilandi?", "o'quvchi natijalariga qanday ta'sir ko'rsatildi?" degan savollar markazga chiqishi kerak.

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida natijadorlik quyidagi ko'rsatkichlar orqali baholanishi mumkin:

*birinchidan*, pedagogning darsni rejalashtirish va tashkil etish sifati;

*ikkinchidan*, o'quvchiga yo'naltirilgan metodlardan foydalanish darajasi;

*uchinchidan*, baholash va qayta aloqa madaniyatining shakllanishi;

*to'rtinchidan*, raqamli vositalardan maqsadli foydalanish;

*beshinchidan*, pedagogning o'z faoliyatini tahlil qilish va takomillashtirish ko'nikmasi;

*oltinchidan*, rahbarning maktabda metodik muhit yaratish va o'qituvchilarni qo'llab-quvvatlash faoliyati.

Shu bois kelgusida KRK va KRS jarayonlarini faqat davomat va sertifikatlash bilan emas,

balki pedagogik amaliyotdagi real o'zgarishlar bilan bog'lash zarur. Sertifikat o'qituvchining ishtirokini tasdiqlashi mumkin, lekin uning kasbiy o'sishini to'liq isbotlamaydi. Kasbiy o'sish esa darsdagi sifat, metodik yangilanish, o'quvchi bilan ishlashdagi o'zgarish va jamoaviy hamkorlik orqali ko'rinadi.

**Istiqboldagi ustuvor vazifalar.**

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining keyingi bosqichida quyidagi vazifalarni amalga oshirish maqsadga muvofiq.

*Birinchidan*, rahbar va pedagog kadrlarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash tizimini yanada takomillashtirish zarur. Har bir pedagogning qaysi kompetensiyasi kuchli, qaysi yo'nalishda rivojlanishga ehtiyoji borligi aniq ko'rinib turishi kerak. Buning uchun diagnostika vositalari, o'zini o'zi baholash, dars tahlili, mentor xulosasi va raqamli monitoring natijalari yagona tizimga birlashtirilishi lozim.

*Ikkinchidan*, KRK va KRS dasturlarini doimiy yangilab borish kerak. Ta'lim tizimi tez o'zgarayotgan sharoitda bir marta ishlab chiqilgan dastur uzoq muddat o'zgarmasdan qolmasligi kerak. Har yili pedagoglar ehtiyoji, attestatsiya natijalari, fan dasturlari, yangi darsliklar, raqamli texnologiyalar va maktab amaliyotidagi muammolar asosida kontent yangilanib borishi zarur.

*Uchinchidan*, tayanch maktablar faoliyatini kuchaytirish lozim. Tayanch maktab faqat mashg'ulot o'tkaziladigan joy emas, balki huddudagi metodik tajriba, mentorlik, dars tahlili, innovatsion yondashuvlar va kasbiy hamkorlik markaziga aylanishi kerak. Har bir tayanch maktabning faoliyati natija indikatorlari asosida baholab borilishi maqsadga muvofiq.

*To'rtinchidan*, mentor-o'qituvchilar faoliyatini sifat jihatidan baholash tizimini yaratish zarur. Mentor qancha mashg'ulot o'tkazgani emas, balki uning yordami bilan pedagog faoliyatida qanday o'zgarish bo'lgani muhim.

Buning uchun mentorlik portfeli, dars kuzatuv, qayta aloqa varaqalari, pedagog refleksiyasi va amaliy natijalar tahlil qilinishi kerak.

*Beshinchidan*, krk.avloniy.uz platformasini elektron portfolio va individual rivojlantirish trayektoriyasi bilan boyitish zarur. Har bir pedagogning o'quv materiallari, bajarilgan topshiriqlari, baholash natijalari, mentor xulosasi, dars ishlanmalari va kasbiy o'sish dinamikasi platformada ko'rinishi kerak. Bu rahbarlarga ham, metodistlarga ham, pedagogning o'ziga ham aniq rivojlanish yo'lini ko'rsatadi.

*Oltinchidan*, rahbar kadrlar uchun alohida boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish dasturlarini kuchaytirish lozim. Maktab rahbarlari uchun strategik boshqaruv, pedagogik liderlik, o'zgarishlarni boshqarish, ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish, inson resurslarini rivojlantirish va raqamli boshqaruv bo'yicha amaliy modullar ishlab chiqilishi zarur.

*Yettinchidan*, uzluksiz kasbiy rivojlantirish natijalarini ta'lim sifati ko'rsatkichlari bilan bog'lash kerak. Bunda pedagogning dars sifati, o'quvchilarning fan bo'yicha o'sish dinamikasi, maktab ichki monitoringi, metodik xizmat samaradorligi va ota-onalar hamda o'quvchilar fikri ham hisobga olinishi mumkin.

Maktabgacha va maktab ta'limi tizimida rahbar hamda pedagog kadrlar salohiyatini oshirish bo'yicha so'nggi yillarda keng

ko'lamli va tizimli ishlar amalga oshirilmoqda. Prezidentimizning PQ-231-son, Vazirlar Mahkamasining 681- va 867-son qarorlari hamda vazirlik buyruqlari asosida uzluksiz kasbiy rivojlantirishning yangi modeli shakllanmoqda. "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarining joriy etilishi bu yo'nalishdagi eng muhim amaliy qadamlardan biri bo'ldi.

Shu bilan birga, keyingi bosqichda eng muhim vazifa – qamrovdan sifatga, kursdan amaliy natijaga, sertifikatdan kasbiy o'sishga, hisobotdan real ta'sirga o'tishdir. Rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishning haqiqiy samarasi ularning kundalik faoliyatida, dars sifati, boshqaruv madaniyati, metodik hamkorlik, o'quvchi natijalari va maktab muhitidagi ijobiy o'zgarishlarda namoyon bo'lishi kerak.

Demak, uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining kelajakdagi asosiy vazifasi pedagog va rahbarlarni shunchaki o'qitish emas, balki ularni o'z faoliyatini tahlil qiladigan, yangilikni amaliyotga joriy etadigan, hamkorlikda o'rganadigan va ta'lim sifatiga real ta'sir ko'rsatadigan professional shaxs sifatida rivojlantirishdan iborat. Ana shundagina rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish ta'lim tizimidagi islohotlarning eng kuchli harakatlantiruvchi kuchiga aylanadi.

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori. <https://lex.uz/uz/docs/-6981085>
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida" 2024-yil 20-dekabrdagi 867-son qarori. <https://lex.uz/uz/docs/-7271575>
3. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2024-yil 7-avgustdagi "Umumiy o'rta ta'lim muassasalari o'qituvchilari uchun "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarini bosqichma-bosqich joriy etish to'g'risida"gi 246-son buyrug'i.
4. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2025-yil 30-iyundagi "2025-2026-o'quv yilida "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarini tashkil etishga tayyorgarlik ko'rish to'g'risida"gi 216-son buyrug'i.
5. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2025-yil 8-sentabrdagi "2025-2026-o'quv yilida umumiy o'rta ta'lim muassasalari o'qituvchilari uchun "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarining o'quv reja va dasturlarini tasdiqlash to'g'risida"gi 336-son buyrug'i.
6. Alkarov, E.M. (2025). "Menejerlik o'quv kurslari" mazmunini takomillashtirish: tahlil va amaliy tavsiyalar (2-qism). Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 5(5), 1–24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18014487>
7. Alkarov, E.M. (2026). Maktab direktori kasbiy kompetentligining mazmuni, tuzilmasi va komponentlari: integrativ yondashuv. Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 6(1), 1–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18372586>
8. OECD. (2019). TALIS 2018 Results, Volume I: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
9. UNESCO. (2024). Global Report on Teachers: Addressing Teacher Shortages and Transforming the Profession. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387400>
10. Darling-Hammond, L., Hyler, M.E., & Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>
11. Safarova, K.Sh. Umumta'lim maktab rahbarlari faoliyatida menejerlik kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariy asoslari. Ilmiy-amaliy tadqiqotlar to'plami.
12. Nishonova, D.Z. (2023). Ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini takomillashtirish. Zamonaviy ta'lim va innovatsion tadqiqotlar.
13. Sulliyeva, S.X., Tojiyeva, F.A., & G'aniyeva, G.I. (2023). Uzluksiz ta'lim tizimida o'qitishning zamonaviy tashkiliy shakllari. Termiz.