TA’LIM MENEJMENTIDA SAMARADORLIKNI ANIQLASH MEZONLARI VA ULARNI JORIY ETISHNING PEDAGOGIK IMKONIYATLARI

Otamurodov G‘olibjon Ro‘zimurodovich,
Pedagogika fanlari bo‘yicha falsa doktori (PhD) dotsent,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti,
foniy_02_03@mail.ru

Annotatsiya: *Mazkur maqolada maktabgacha va maktab ta’limi tizimida boshqaruv samaradorligini oshirish hamda ta’lim muassasalari rahbarlari faoliyatini baholashning nazariy va metodik asoslari yoritilgan. Ta’lim tizimini modernizatsiya qilish sharoitida zamonaviy menejment yondashuvlari, strategik rejalashtirish va raqamli texnologiyalardan samarali foydalanish muhim ahamiyat kasb etishi asoslab berilgan. Xorijiy va MDH davlatlari olimlarining ilmiy qarashlari hamda TALIS, VAL-ED va WMS kabi xalqaro baholash dasturlari tahlil qilinib, ularning asosiy mezonlari ko‘rib chiqilgan. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, rahbarlar faoliyatini kompleks baholash tizimini joriy etish ta’lim sifatini oshirish va boshqaruv samaradorligini yuksaltirishning muhim omili ekanligi aniqlangan.*

Kalit so‘zlar: *boshqaruv samaradorligi, ta’lim muassasasi, maktab rahbari, faoliyatni baholash, pedagogik yetakchilik, strategik boshqaruv, raqamli texnologiyalar, xalqaro tajriba.*

Критерии определения эффективности в образовательном менеджменте и педагогические возможности их внедрения

Отамуродов Голибжон Рузимуродович,
Доктор философии (PhD) по педагогическим наукам, доцент, Национальный институт педагогического мастерства имени А. Авлони

Аннотация: *В данной статье рассматриваются теоретические и методические основы повышения эффективности управления в системе дошкольного и школьного образования, а также вопросы оценки деятельности руководителей образовательных учреждений. Обоснована значимость внедрения современных управленческих подходов, стратегического планирования и эффективного использования цифровых технологий в условиях модернизации образовательной системы. Проанализированы научные подходы зарубежных и ученых стран СНГ, а также международные программы оценки, такие как TALIS, VAL-ED и WMS. Рассмотрены их основные критерии и возможности применения в практике управления образовательными учреждениями. По результатам исследования установлено, что внедрение комплексной системы оценки деятельности руководителей способствует повышению качества образования и эффективности управления образовательными организациями.*

Ключевые слова: *эффективность управления, образовательное учреждение, руководитель школы, оценка деятельности, педагогическое лидерство, стратегическое управление, цифровые технологии, международный опыт.*

Criteria for determining efficiency in educational management and pedagogical opportunities for their implementation

Otamurodov Golibjon Rozimurodovich,
Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
National Institute of Pedagogical Skills named after A.Avloni

Abstract: *This article examines the theoretical and methodological foundations for improving management efficiency in preschool and school education system, as well as issues related to evaluating the performance of heads of educational institutions. The study substantiates the importance of implementing modern management approaches, strategic planning, and effective use of digital technologies in the context of modernization of education system. The article also analyzes scientific approaches of foreign and CIS researchers, along with international evaluation programs such as TALIS, VAL-ED, and WMS, their key criteria and potential applications in educational management practices. The study findings indicate that the introduction of a comprehensive system for evaluating leadership performance contributes to improve the quality of education and enhancing effecacy of management in educational institutions.*

Keywords: *management efficiency, educational institution, school leader, performance evaluation, instructional leadership, strategic management, digital technologies, international experience.*

So‘nggi yillarda maktabgacha va maktab ta’limi sohasida boshqaruv tizimi samaradorligini oshirish davlat ta’lim siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylandi. Mazkur jarayon ta’lim tizimini modernizatsiya qilish, boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish hamda ta’lim muassasalari faoliyatida samaradorlik va sifat ko‘rsatkichlarini oshirishga qaratilgan kompleks islohotlarni amalga oshirishni taqozo etadi. Shu nuqtai nazardan, ta’lim muassasalarini boshqarishda zamonaviy menejment yondashuvlarini joriy etish, raqamli texnologiyalardan keng foydalanish hamda strategik rejalashtirish mexanizmlarini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Ta’lim tizimida rahbarlarning faoliyat samaradorligini baholash muhim rol o‘ynaydi. Yevropalik olim D.Hargreavesning fikriga ko‘ra, baholash istalgan faoliyatni harakatga keltiruvchi kuch hisoblanib, direktorlarning faoliyat samaradorligini oshirishga xizmat qiladi [1] .

Baholash funksiyalari faqat tayyorgarlik darajasini tasdiqlash bilan cheklanmaydi. Baholash shaxsni o‘rganish, ijobiy motivatsiya va shaxsga ta’sirini rag‘batlantirishning eng samarali vositalaridan biridir. Aynan obyektiv baholash ta’siri ostida maktab direktorlarida o‘z-o‘zini baholash, o‘z yutuqlariga tanqidiy munosabat shakllanadi [2]. Shu sababli baholash jarayonining muhimligi hamda uning funksiyalarining ko‘p qirraliligi maktab rahbarlarining faoliyatini har tomonlama yoritib beradigan va ularning boshqaruv faoliyatining barcha jihatlarini qamrab oluvchi mezonlarni ishlab chiqish zaruratini yuzaga keltiradi.

Jahon miqyosida bir qator olimlar o‘z yondashuvlari asosida maktab rahbarlarining boshqaruv samaradorligini baholashda turli mezon va ko‘rsatkichlarni tavsiya etishgan.

AQSh olimi James H.Stronge o‘z tadqiqotlarida umumta’lim maktab rahbarlarini baholashda yetakchilik, maktabdagi shart-sharoitlar, inson resurslarini boshqarish, tashkillashtirishni boshqarish, aloqa va ijtimoiy munosabatlar, kasbiy mahurat kabi standartlarni keltirib o‘tgan [3].

Nigeriyalik olim Mercy Obianuju Nvogbo “direktorlarning nazoratchilik va menejerlik sifatidagi roli maktabni samarali boshqarishda

markaziy o‘rinni egallaydi” [4], degan fikrni ilgari suradi.

Tadqiqotchilar R.Khaliq va A.Iram direktorning boshqaruv faoliyatiga quyidagilarni kiritadi: o‘qitish, o‘rganish va kasbiy rivojlanish; shaxslararo va kasblararo munosabatlar; o‘qituvchi va ota-onalar bilan qaror qabul qilish; qarashlar va qadriyatlar; yetakchilikni takomillashtirish [5].

Robert Marzano Maktab rahbarlarini baholashning maqsadli modeli (Focused School Leader Evaluation Model)ni ishlab chiqqan bo‘lib, u 6 ta domen va 21 ta elementdan iborat hamda ta’lim boshqaruvi sohasida dunyodagi eng tizimlashtirilgan va ilmiy asoslangan yondashuvlardan biri hisoblanadi. Ushbu model maktab rahbarini shunchaki ma’muriy xodim emas, balki pedagogik o‘zgarishlar agenti sifatida ko‘radi [6]. Model quyidagi 6 ta domendan tashkil topgan:

1. Maktabni yaxshilash (School Improvement). Rahbarning maktab rivojlanishi uchun aniq maqsadlar qo‘yishi va ularga erishish bo‘yicha strategiyalarni ishlab chiqishi.

2. Dars berish va o‘quv jarayoni (Instruction and Learning). Rahbar o‘qituvchilarning dars berish sifatini oshirishga bevosita mas’uldir.

3. Doimiy rivojlanish (Continuous Improvement). Tizimni doimiy ravishda tahlil qilish, xatolardan xulosa chiqarish va yangi metodikalarni joriy etish.

4. Hamkorlik (Collaboration). O‘qituvchilar, ota-onalar va jamoatchilik bilan ishlash muhiti.

5. Qadriyatlar va e’tiqodlar (Values and Beliefs). Rahbarning o‘ziga xos axloqiy va kasbiy pozitsiyasi, maktab madaniyatini shakllantirishdagi o‘rni.

6. Resurslarni boshqarish (Managing Resources). Moliya, vaqt va texnologiyalardan samarali foydalanish.

L.Lashway o‘zining “Measuring Leadership: A Guide to Assessment for Development of School Executives” asarida rahbar faoliyatini baholash tizimi bo‘yicha fundamental qarashlarni ilgari surib, rahbarlik kompetensiyalarini o‘lchashning “Educational Leadership Assessment (ELA)” modelini taklif etdi. Lashway yondashuvining asosiy mohiyati shundaki, baholash jarayoni rahbarning “ko‘r nuqtalarini” (blind spots) aniqlash va ularni tizimli rivojlantirish uchun zamin yaratishga qaratilgan [7].

L.Lashway baholash vositalarini funksional jihatdan ikki asosiy toifaga tasniflaydi: rahbarning mavjud kompetensiya darajasini aniqlovchi diagnostik hamda ularning kasbiy o‘sish traektoriyasini shakllantiruvchi formativ instrumentlar. Tadqiqotchi rahbarlik faoliyatini uchta o‘zaro bog‘liq o‘lcham kesishmasida tahlil qilishni taklif etadi:

• Bilim. Rahbarning ta’lim qonunchiligi, nazariy asoslar va zamonaviy boshqaruv mexanizmlari bo‘yicha fundamental tayyorgarligi;

• Ko‘nikma. Muammoli vaziyatlarni tahlil qilish, nizoli holatlarni konstruktiv hal etish va jamoani maqsadlar sari safarbar etish bo‘yicha amaliy qobiliyatlar;

• Xulq-atvor. Rahbarning kasbiy qadriyatlari, axloqiy pozitsiyasi va maktab muhitini barqarorlashtirishga qaratilgan shaxsiy ta’siri.

Ushbu modelning o‘ziga xosligi shundaki, u yagona o‘lchovli baholash yondashuvini rad etib, 360 darajali baholash, o‘zini-o‘zi baholash va ish samaradorligini tahlil qilish usullarini integratsiyalashni talab qiladi. Bunday kompleks yondashuv rahbarga o‘z faoliyatini turli subyektlar nigohi bilan tahlil qilish imkonini beradi, bu esa o‘z navbatida, individual rivojlanish rejalarining aniq ma’lumotlarga tayangan holda tuzilishini ta’minlaydi.

MDH davlatlari olimlari ham bu borada o‘z fikrlarini bildirishgan. Jumladan, V.Zvereva “ta’lim muassasasining boshqaruv samaradorligi – boshqaruv faoliyati maqsadiga erishganlik ko‘rsatkichi, ya’ni ta’lim muassasasida har bir ta’lim oluvchining shaxsini rivojlantiruvchi

shart-sharoitlarning yaratilganligi", – deb aytib o'tgan bo'lsa [8], G.Abdrahmanov "boshqaruv faoliyati samaradorligi belgilangan me'yorlar asosida yuqori sifatlarga erishish darajasi hamda ta'lim tizimi faoliyatining sifat va miqdoriy xususiyatlarining zaruriy ko'rsatkichlarini ifodalovchi maqsadga erishish darajasi bo'yicha aniqlashni maqsadga muvofiq", deb hisoblaydi [9].

E.Yu. Malevanov o'z ilmiy izlanishlarida maktab rahbarining faoliyatini metodik qo'llab-quvvatlash konsepsiyasi asosida tahlil qiladi va direktorning samaradorligini uning pedagogik jamoani metodik boshqarish ko'nikmalari orqali o'lchashni taklif etadi. Uning yondashuviga muvofiq, maktab rahbari shunchaki ma'muriy boshqaruvchi emas, balki maktab ichidagi barcha pedagogik jarayonlarning bosh metodisti hisoblanadi. Shu bois, rahbarning asosiy vazifasi o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi uchun zarur sharoitlarni yaratish, dars sifatini doimiy monitoring qilish hamda maktabdagi metodik ishlar samaradorligini tizimli diagnostika qilishdan iboratdir.

E.Malevanov direktor faoliyatini baholash uchun maxsus diagnostik xaritalar tizimini ishlab chiqishni maqsadga muvofiq deb hisoblaydi. Ushbu yondashuv rahbarning o'z xodimlarining kasbiy mahorati, kuchli va zaif tomonlarini aniqlashda bevosita ishtirok etishini va ularning uzluksiz o'sishini ta'minlashga qaratilgan individual rivojlanish traektoriyalarini belgilashini taqozo etadi. Mazkur metodologiya direktorga pedagogik jamoaning salohiyatini oqilona baholash va maktabdagi ta'lim sifatini boshqarishda ma'lumotlarga tayangan holda aniq qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

T.I.Pudenko o'z tadqiqotlarida maktabni izolyatsiya qilingan tizim emas, balki ijtimoiy-munitsipal muhitning uzviy qismi sifatida tahlil qiladi. Uning yondashuvi direktor faoliyatini baholashda maktabning tashqi muhit bilan o'zaro aloqadorligi va resurslarni strategik boshqarish masalalariga ustuvor ahamiyat qaratadi. Olim modelida maktab rahbari shunchaki ichki xo'jalik ishlariga mas'ul shaxs bo'lmay, balki ta'lim muassasasining tashqi resurslarini jalb qiluvchi hamda uning ijtimoiy imidjini shakllantiruvchi strategik menejer sifatida namoyon bo'ladi [11].

T.I. Pudenko rahbar samaradorligini muassasa faoliyat ko'rsatayotgan aniq ijtimoiy-iqtisodiy kontekstda tahlil qilish zarurligini ta'kidlaydi. Baholash mezonlarini belgilashda o'quvchilar kontingentining tarkibi, maktabning joylashuvi, resurslar bilan ta'minlanganlik darajasi hamda mahalliy aholi ehtiyojlari kabi omillar hisobga olinishi shart deb topiladi. Mazkur metodologiyaning asosiy g'oyasi o'quv natijalaridagi ijobiy dinamikani aynan shu ijtimoiy-iqtisodiy sharoit nuqtayi nazaridan o'lchashdan iborat. Natijada, rahbarning samaradorligi munitsipalitet bilan o'rnatilgan samarali muloqot, ta'lim sifatini oshirish uchun qo'shimcha imkoniyatlarni safarbar etish va maktabning jamoatchilik orasidagi nufuzini yuksaltirish ko'rsatkichlari orqali aniqlanadi.

I. Gorbunova tomonidan olib borilgan tizimli tahlil maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyatini strukturaviy-funktsional yondashuv asosida tahlil qilishga qaratilgan. Uning yondashuvi direktor faoliyatini statik baholashdan voz kechib, boshqaruv uslublari va shaxsiy kompetensiyalarning maktab natijadorligiga ta'sirini tabaqalashtirilgan (guruhlar bo'yicha) tahlil qilishni taqozo etadi [12].

Olimaning fikricha, samaradorlik darajasi quyidagi uch omil kesishmasida o'zgaradi:

Analitik kompetensiya. Rahbarning o'z maktabidagi ma'lumotlarni (o'quv natijalari, pedagogik kadrlar salohiyati) tahlil qilish va ulardan xulosa chiqarish qobiliyati.

Kommunikativ ochiqlik. Rahbarning tashqi muhit (munitsipalitet, ota-onalar, jamoatchilik) bilan o'zaro aloqa o'rnatish madaniyati.

Innovatsion yo‘nalganlik. Rahbarning pedagogik texnologiyalarni maktab amaliyotiga joriy etishdagi tashabbuskorligi.

Bugungi kunda jahon miqyosida ta’lim muassasalari rahbarlarining samaradorligini baholashda bir nechta nufuzli dasturlar mavjud bo‘lib, ular nafaqat akademik natijalarga, balki rahbarning boshqaruv sifati va maktabdagi ijtimoiy muhitga ta’siriga ham e’tibor qaratadi.

OECD (Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti) tomonidan o‘tkaziladigan TALIS (Teaching and Learning International Survey) dasturi doirasida ta’lim muassasasi rahbarlarining samaradorligini baholashda ta’limiy yetakchilik tushunchasi markaziy o‘rinni egallaydi. Ushbu yondashuv rahbarning shunchaki ma’muriy boshqaruvchi yoki xo‘jalik ishlari bo‘yicha mas’ul shaxs emas, balki bevosita o‘quv jarayoni va ta’lim sifatini harakatga keltiruvchi “pedagogik yetakchi” ekanligiga asoslanadi. Dastur metodologiyasiga ko‘ra, rahbarning faoliyati o‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishiga sharoit yaratish, darslarni kuzatish va ularga konstruktiv qayta aloqa berish darajasi bilan o‘lchanadi [13].

Ta’limiy yetakchilikning asosiy indikatorlari sifatida rahbarning o‘quv rejasini takomillashtirishdagi ishtiroki, o‘qituvchilar o‘rtasida o‘zaro tajriba almashish muhitini shakllantirganligi va dars jarayonidagi muammolarni tizimli tahlil qilishi ko‘rib chiqiladi. TALIS tadqiqotlari shuni ko‘rsatadiki, rahbar o‘qituvchilar bilan metodik hamkorlikni kuchaytirgan taqdirdagina maktabda o‘quvchilarning o‘zlashtirish ko‘rsatkichlari barqaror o‘sishga erishadi. Bunda rahbarning o‘zi ham zamonaviy pedagogik texnologiyalar va raqamli vositalar bilan ishlash bo‘yicha o‘qituvchilarga yo‘nalish bera olishi muhim mezon hisoblanadi.

Shuningdek, ushbu dastur rahbarning maktabdagi umumiy intizom va o‘quv muhitini qanchalik nazorat qilayotganini ham baholaydi. Samarali rahbar o‘qituvchilarning dars berish uslublarini doimiy monitoring qilib, ularning kuchli va zaif jihatlarini aniqlaydi hamda individual rivojlanish traektoriyalarini belgilashga ko‘maklashadi. Bu jarayonda rahbarning asosiy vazifasi xatolarni jazolash emas, balki pedagogik xatolarni bartaraf etish uchun zarur resurslar va metodik qo‘llanmalar bilan ta’minlashdan iboratdir. Shu tariqa, TALIS tizimi rahbarning boshqaruv samaradorligini bevosita o‘qituvchilarning dars sifati va jamoaning umumiy akademik salohiyati orqali aniqlab beradi.

VAL-ED (Vanderbilt Assessment of Leadership in Education) tizimi ta’lim muassasasi rahbarlarining samaradorligini o‘lchashda dunyodagi eng kompleks va ilmiy asoslangan vositalardan biri hisoblanadi. U rahbarning nafaqat shaxsiy fazilatlarini, balki uning maktab muhiti va o‘quv jarayoniga bo‘lgan ta’sirini 360 darajali baholash usuli orqali tahlil qiladi [14]. Mazkur yondashuv shundan iboratki, rahbar faoliyati haqidagi ma’lumotlar yagona manbadan emas, balki maktabdagi turli ijtimoiy qatlamlar – o‘qituvchilar, o‘quvchilar, ota-onalar va bevosita rahbarning o‘zi hamda yuqori turuvchi boshqaruv organlari vakillari tomonidan taqdim etilgan fikrlar asosida shakllantiriladi. Bunday ko‘p tomonlama yondashuv rahbarning boshqaruvidagi subyektivlikni kamaytirib, uning haqiqiy pedagogik va ma’muriy ta’sirini obyektiv baholash imkonini beradi.

Ushbu tizimning markazida rahbarning oltita asosiy boshqaruv funksiyasi yotadi: yuqori akademik standartlarni belgilash, o‘quvchilar uchun qulay muhit yaratish, o‘qituvchilar salohiyatini rivojlantirish, resurslarni taqsimlash, ta’lim tizimidagi jarayonlarni muvofiqlashtirish va maktabning jamoatchilik bilan aloqalarini mustahkamlash. VAL-ED vositasi rahbarning ushbu funksiyalarni qanchalik samarali bajaryotganini aniq indikatorlar orqali o‘lchaydi. O‘qituvchilar o‘zlariga berilgan metodik yordam va kasbiy rivojlanish imkoniyatlari bo‘yicha baho bersalar, ota-onalar maktabdagi tarbiyaviy

muhit va rahbarning ochiqligi haqida ma'lumot beradi. Bu esa rahbar uchun o'z faoliyatidagi kuchli va zaif tomonlarni aniqlashda juda muhim teskari aloqa (feedback) vazifasini o'taydi.

VAL-ED vositasining muhim jihati shundaki, u shunchaki nazorat vositasi emas, balki rahbarlarni rivojlantirish dasturidir. Tizim orqali olingan tahliliy natijalar rahbarlarga o'z boshqaruv uslublarini xalqaro standartlarga moslashtirish, pedagogik xatolarni tuzatish va maktab rivojlanish strategiyasini ma'lumotlarga tayangan holda qayta ko'rib chiqishga yordam beradi. Uning natijalari asosida rahbarlar uchun individual kasbiy o'sish rejalari tuziladi, bu esa ta'lim sifatini oshirishning tizimli yo'li hisoblanadi.

World Management Survey (WMS) ta'lim tizimida boshqaruv amaliyotlarini baholash uchun qo'llaniladigan eng nufuzli va empirik asoslangan vositalardan biri bo'lib, u maktab boshqaruvini quruq baholardan emas, balki aniq raqamli ko'rsatkichlar – Management Score orqali tahlil qiladi [15]. Mazkur survey metodologiyasi maktablardagi boshqaruv jarayonlarini to'rtta asosiy yo'nalish bo'yicha tizimlashtiradi: faoliyatni monitoring qilish, maqsadlarni belgilash, xodimlarni rag'batlantirish va iste'dodlarni boshqarish. Har bir yo'nalish rahbarning maktab resurslaridan qanchalik unumli foydalanayotganini va pedagogik jamoaning salohiyatini o'zaro uyg'unlashtira olayotganini aniqlashga xizmat qiladi.

WMS tizimining eng muhim xususiyati shundaki, u boshqaruv amaliyotlarini juda past ko'rsatkichdan (1 ball) yuqori, tizimli boshqaruv darajasigacha (5 ball) bo'lgan shkala bo'yicha baholaydi. Masalan, past ball olgan maktablarda boshqaruv tartibsiz va rejasiz bo'lsa, yuqori ball olgan muassasalarda barcha jarayonlar aniq ma'lumotlarga asoslangan, xodimlar mehnatiga yarasha rag'batlantiriladigan va doimiy rivojlanishga yo'naltirilgan bo'ladi. Survey doirasida o'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, aynan ushbu boshqaruv sifati ko'rsatkichi maktablardagi ta'lim sifatiga va o'quvchilarning akademik muvaffaqiyatiga eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omillardan biridir. Rahbarlar uchun bu tizim o'z boshqaruv uslublaridagi bo'shliqlarni aniqlash va qaysi yo'nalishda investitsiya yoki o'zgarish qilish kerakligini ko'rsatuvchi xarita vazifasini o'taydi.

Tizimning yana bir ahamiyatli tomoni shundaki, u boshqaruvdagi "subyektiv qarashlar"ni istisno etishga intiladi. WMS orqali olingan ma'lumotlar xalqaro miqyosda qiyosiy tahlil qilish imkonini beradi, bu esa maktab rahbarlariga o'z muassasalarini jahon standartlaridagi eng yaxshi amaliyotlar bilan solishtirishga yordam beradi. Natijada, rahbar shunchaki buyruq beruvchi emas, balki maktabdagi barcha jarayonlarni optimallashtiruvchi va xodimlar samaradorligini oshiruvchi strategik menejer darajasiga ko'tariladi. Bu yondashuv O'zbekiston sharoitida maktab direktorlarining faoliyatini zamonaviylashtirish va ularni korporativ boshqaruv tamoyillari bilan boyitishda juda samarali qo'llanma bo'lishi mumkin.

Ushbu xalqaro tajribalar – TALIS dasturining pedagogik yetakchilikka urg'u berishi, Vanderbilt universiteti tomonidan ishlab chiqilgan VAL-ED tizimining 360 darajali obyektiv yondashuvi va Buyuk Britaniya va AQSHning eng nufuzli akademik markazlari hamkorligida yaratilgan WMS dasturining raqamlashgan strategik menejment tamoyillari – bugungi kunda O'zbekiston ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar va maktab rahbarlari faoliyatini baholashning milliy mexanizmi uchun metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Xususan, mamlakatimizda joriy etilgan direktorlarni menejerlik sertifikatsiyasidan o'tkazish va maktab rahbarlarining faoliyatini KPI (muhim samaradorlik ko'rsatkichlari) asosida baholash tizimi yuqoridagi xalqaro standartlar bilan quyidagi jihatlarda uzviy bog'lanadi:

- TALIS dasturida ta’kidlanganidek, rahbarning asosiy vazifasi faqat xo‘jalik ishlari emas, balki “pedagogik yetakchilik”dir. O‘zbekistonda ham direktorlarning nafaqat boshqaruv, balki o‘quv jarayonini tashkil etish bo‘yicha kompetensiyalarini baholashga o‘tilmoqda. Endilikda rahbarning o‘qituvchilar bilan metodik hamkorligi va dars sifatini monitoring qilishi uning kasbiy muvofiqligini belgilovchi asosiy mezonlardan biriga aylanmoqda.

- VAL-ED tizimidagi kabi ko‘p tomonlama baholash tamoyili bizning tizimda maktablarning milliy reytingini aniqlashda o‘z aksini topmoqda. Bunda nafaqat rahbarning hisoboti, balki o‘qituvchilar va ota-onalar o‘rtasida o‘tkaziladigan so‘rovnomalar, maktabdagi “psixologik iqlim” va ta’lim muhitidan qoniqish darajasi rahbar faoliyatiga berilgan xolis baho sifatida qaralmoqda.

- WMS tizimidagi “Management Score” tushunchasi mamlakatimizdagi ERP (ta’limni boshqarish axborot tizimi) va kundalik.com kabi platformalar orqali olinadigan real ma’lumotlar bilan hamohangdir. Rahbarning samaradorligi endi qog‘ozdagi hisobotlar bilan emas, balki o‘quvchilarning o‘zlashtirish ko‘rsatkichlari, bitiruvchilarning OTMga kirish darajasi va o‘qituvchilarning toifalar bo‘yicha o‘sish dinamikasi kabi aniq raqamli ko‘rsatkichlar orqali tahlil qilinmoqda.

Xalqaro baholash dasturlarini tahlil qilish asosida xalqaro baholash dasturlarining o‘ziga xos jihatlari va ularning O‘zbekiston milliy baholash tizimidagi muqobillari yoki moslashtirilishi lozim bo‘lgan tomonlari qiyosiy tahlil qilindi (1-jadval).

Xalqaro baholash dasturlarining qiyosiy tahlili shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy maktab rahbari faoliyati endilikda faqatgina ma’muriy buyruqbozlik emas, balki pedagogik yetakchilik, jamoaviy feedback va strategik resurslarni boshqarishning o‘zaro sintezi orqali o‘lchanmoqda. TALIS, VAL-ED va WMS tizimlarida rahbarning muvaffaqiyati uning o‘quv jarayoniga bevosita ta’siri va raqamli boshqaruv ko‘nikmalari bilan asoslanishi, O‘zbekiston ta’lim tizimida ham baholash mezonlarini tubdan isloh qilish zaruratini tasdiqlaydi. Aynan ushbu global tendensiyalardan kelib chiqqan holda, mamlakatimizda maktab direktorlari va ularning o‘rinbosarlari faoliyatini samaradorlikning muhim ko‘rsatkichlari (KPI) asosida baholash mexanizmi joriy etilmoqda, bu esa boshqaruv sifatini xalqaro standartlar darajasiga olib chiqishning huquqiy va metodologik asosi bo‘lib xizmat qiladi.

Ta’lim menejmenti samaradoligini oshirishda nafaqat ta’lim muassasalari rahbarlari, balki maktabgacha va maktab ta’limi hududiy bo‘limlari xodimlarining ham o‘ziga xos o‘rni mavjud. Shu nuqtai nazardan O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirining 2023-yil 27-iyundagi “Tuman (shahar) maktabgacha va maktab ta’limi bo‘limlari xodimlarining faoliyati samaradorligini baholashni takomillashtirish hamda ularni qo‘shimcha rag‘batlantirish bo‘yicha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 187-sonli buyrug‘i tuman (shahar) maktabgacha va maktab ta’limi bo‘limlari mudirlari va metodistlarining faoliyati samaradorligini baholash mezonlari (KPI) tasdiqlanib, amaliyotga joriy etilgani tuman (shahar) maktabgacha va maktab ta’limi bo‘limlarini ta’lim sifatiga xizmat qiluvchi metodik ko‘makchi markazga aylantirishga zamin yaratdi.

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” PF–51-sonli Farmoni mazkur sohada olib borilayotgan islohotlarni yangi bosqichga olib chiqishda muhim huquqiy asos hisoblanadi. Mazkur farmonda maktabgacha va maktab ta’limi muassasalarida boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish, boshqaruv jarayonlariga zamonaviy yondashuvlarni joriy etish, ta’lim

1-jadval

Xalqaro va milliy ta'lim boshqaruvini baholash tizimlari qiyosiy tahlili

Baholash tizimi	Asosiy konsepsiya	Baholash usuli	Rahbarning roliga urg'u	O'zbekiston milliy tizimi bilan bog'liqligi
TALIS (OECD)	Pedagogik yetakchilik (Instructional Leadership)	O'qituvchilar va rahbarlar o'rtasidagi so'rovnomalar	O'quv jarayoni va metodik hamkorlikni tashkil etuvchi	Direktorlarning dars kuzatishi va pedagogik jamoani rivojlantirish talabi bilan hamohang
VAL-ED (AQSH)	360 darajali feedback (Ko'p tomonlama aloqa)	Ota-onalar, o'quvchilar, o'qituvchilar va rahbarning o'zini so'rovdan o'tkazish	Akademik standartlarni o'rnatuvchi va ijtimoiy iqlimni boshqaruvchi	Maktablarning milliy reytingidagi ijtimoiy so'rovnomalar va "maktab-mahalla-oila" zanjiri bilan bog'liq
WMS (Britaniya / AQSH)	Strategik menejment (Management Score)	Strukturaviy intervyu va aniq raqamli ko'rsatkichlar (1-5 ball)	Resurslarni optimallashtiruvchi va natijadorlikni nazorat qiluvchi menejer	Direktorlarning KPI ko'rsatkichlari va menejerlik sertifikatsiyasi tizimi bilan o'xshash
Milliy tizim (O'zbekiston)	Integratsiyalashgan boshqaruv	KPI, attestatsiya, reyting va sertifikatsiya	Ham ma'muriy boshqaruvchi, ham ma'naviy-tarbiyaviy mas'ul	Xalqaro tajribalarni raqamli texnologiyalar (ERP) orqali tizimlashtirish bosqichida

muassasalari rahbarlarining mas'uliyati hamda boshqaruv kompetensiyalarini oshirishga qaratilgan muhim vazifalar belgilab berilgan.

Shuningdek, ushbu normativ-huquqiy hujjatda ta'lim muassasalari faoliyatini samarali tashkil etish, hududiy boshqaruv organlari vakolatlarini optimallashtirish, boshqaruvda shaffoflik va ochiqlik tamoyillarini mustahkamlash hamda ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiluvchi mexanizmlarni joriy etish masalalariga alohida e'tibor qaratilgan [16].

Qolaversa, 2026-yil 1-yanvardan boshlab umumiy o'rta ta'lim tashkilotlarining direktor jamg'armasi mablag'lari hisobidan direktor va uning o'rinbosarlariga faoliyat samaradorligi ko'rsatkichlari (KPI) natijasiga ko'ra bazaviy tarif stavkalariga nisbatan har oylik ustamalar belgilanishi maktab rahbarlarining boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Ijtimoiy sohadagi vazirlik va idoralar faoliyatining 2025-yil uchun eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlarini (KPI) tasdiqlash to'g'risida" 2025-yil 29-apreldagi 282-xd-fu-son qarori bilan Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tasarrufidagi tashkilot va muassasalar rahbarlari faoliyatining 2025-yil uchun eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) belgilandi. Bu o'z navbatida vazirlik tizimidagi boshqarma va bo'limlar, ta'lim muassasalari rahbarlari tegishli yo'nalishlar bo'yicha belgi-

langan eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) o‘z vaqtida, to‘liq hajmda va natijador erishilishi uchun mas’ulliklarini hamda aniq maqsad va reja asosida ish olib borishlarini belgilab beradi.

O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirining 2025-yil 30-dekabrdagi 478-sonli buyrug‘i bilan tasdiqlangan Umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori va uning o‘rinbosarlari faoliyat samaradorligi ko‘rsatkichlarining (KPI) baholash metodikasiga muvofiq, umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktorlari va ularning o‘rinbosarlari faoliyati samaradorligini baholashning kompleks tizimi joriy etilgan. Unga ko‘ra, rahbarlar faoliyatini baholash beshta asosiy yo‘nalish bo‘yicha jami 100 ballik tizimda amalga oshiriladi.

Mazkur tizimda eng yuqori ulush akademik natijalarga ajratilgan bo‘lib, u umumiy ko‘rsatkichning 40 foizini tashkil etadi. Ushbu yo‘nalish doirasida o‘quvchilarning fan olimpiadalaridagi yutuqlari, bitiruvchilarning oliy ta’lim muassasalariga kirish imtihonlaridagi o‘rtacha ballari hamda 5-11-sinf o‘quvchilarining yillik o‘zlashtirish sifatiga alohida e’tibor qaratiladi. Shuningdek, bitiruvchilarning xorijiy tillarni bilish bo‘yicha milliy va xalqaro sertifikatlarga ega bo‘lishi hamda “Xorijiy tillarni o‘qitish bo‘yicha eng yaxshi maktab” kabi nufuzli tanlovlardagi ishtiroki rahbar faoliyatini baholashda muhim mezon hisoblanadi.

Ta’lim muassasasining kadrlar salohiyati baholash tizimining ikkinchi muhim ustuni bo‘lib, u 30 ballik ulushga ega. Bunda asosiy e’tibor oliy va birinchi malaka toifasiga ega bo‘lgan pedagoglar salmog‘iga hamda o‘qituvchilarning xalqaro imtihon tizimlari bo‘yicha sertifikatlar bilan ta’minlanganlik darajasiga qaratiladi. Shu bilan birga, maktabdagi tarbiyaviy ishlar samaradorligi, xususan, o‘quvchilar davomati, ma’naviy-ma’rifiy tadbirlar va turli ijodiy tanlovlardagi g‘olibliklar uchun 15 ball ajratilgan.

Menejmentning zamonaviy talablaridan kelib chiqib, maktab rahbariyatining axborot makonidagi faolligi, ilg‘or ish tajribalarini ommalashtirishi kabi noakademik natijalar hamda budjetdan tashqari mablag‘larni jalb etish orqali moliyaviy samaradorlikka erishish ko‘rsatkichlari mos ravishda 10 va 5 ball bilan baholanadi.

Ushbu KPI tizimi nafaqat nazorat, balki differensiallashgan rag‘batlantirish mexanizmini ham nazarda tutadi. To‘plangan ballar miqdoriga qarab direktorlar uchun lavozim maoshining 5 foizidan 20 foizigacha, o‘rinbosarlar uchun esa 2,5 foizdan 10 foizigacha bo‘lgan miqdorda qo‘shimcha ustamalar belgilanishi ko‘zda tutilgan. Xususan, 91 balldan yuqori natija ko‘rsatgan direktorlar maksimal 20 foizlik ustamaga ega bo‘lishi belgilangan bo‘lsa, 60 balldan past ko‘rsatkich qayd etgan rahbar xodimlarga rag‘batlantirish mablag‘lari ajratilmaydi.

Zamonaviy ta’lim tizimida maktab rahbarlarining faoliyat samaradorligini baholash (KPI) andozasi tubdan o‘zgarib, ma’muriy boshqaruvdan strategik yetakchilikka o‘tish tendensiyasi kuzatilmoqda. Xalqaro amaliyot, xususan, Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD)ga a’zo davlatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, samarali rahbar faoliyati ta’lim sifatini transformatsiya qiluvchi to‘rtta asosiy ustunga tayanadi. Bular maktabning strategik vazifasi va maqsadlarini belgilash, o‘qitish jarayoniga bevosita rahbarlik qilish, hamkorlikka asoslangan professional jamoalarni rivojlantirish hamda kadrlar salohiyatini oshirishdan iboratdir. Ushbu o‘lchovlar rahbarning nafaqat tashkiliy, balki pedagogik jarayonlarga ta’sirini baholash imkonini beradi [17].

Turli davlatlar tajribasida ushbu indikatorlar turlicha tabaqalashtirilgan. Singapur va Estoniya modellari rahbarlikka tayinlashda malaka sertifikatlarining mavjudligiga hamda kadrlar zaxirasini tizimli shakllantirishga alohida urg‘u beradi [18, 19]. AQSHning ayrim shtatlarida

esa rahbarlar faoliyati aniq foizli nisbatda baholanib, unda o‘qituvchilar faoliyatini kuzatish va baholash 57 foizlik, o‘quvchilarning yil davomidagi shaxsiy o‘sish dinamikasi 33 foizlik, jamoatchilik so‘rovnomalari natijalari esa 10 foizlik ulushni tashkil etadi [20]. Bu tizim rahbar faoliyatini o‘qituvchilar va ota-onalar bilan o‘zaro hamkorlik sifatiga bog‘lab qo‘yadi.

OECD va UNESCO tashkilotlarining 2026-yilga mo‘ljallangan strategik tavsiyalariga ko‘ra, maktab rahbarlari faoliyatini baholashda innovatsion indikatorlar majmuasi shakllanmoqda. Kelgusida rahbarlarning sun’iy intellekt vositalarini ta’lim jarayoniga pedagogik maqsadlarda integratsiya qilish ko‘rsatkichi, o‘quvchilarning ruhiy farovonligi va inklyuziv muhitni yaratish qobiliyati hamda maktab resurslaridan ekologik barqaror foydalanish darajasi asosiy mezonlardan biri bo‘ladi [21, 22].

Mazkur tahlillar shuni ko‘rsatadiki, global miqyosda maktab rahbarligi faqat statistik ko‘rsatkichlar orqali emas, balki maktabdagi ijtimoiy-hissiy muhit va raqamli innovatsiyalarni joriy etish samaradorligi bilan o‘lchanmoqda. Bu esa ta’lim menejmentida rahbarning an’anaviy vazifalari kengayib, gumanistik yondashuv hamda raqamli kompetensiyalar ustuvor ahamiyat kasb etayotganidan dalolat beradi (2-jadvalga qarang).

O‘zbekiston maktablarida KPI (Key Performance Indicators) tizimining joriy etilishi ta’lim boshqaruvida sifatga asoslangan yangi bosqichni belgilab berdi. Ushbu tizimning pedagogik imkoniyatlari shunchaki ma’muriy nazorat emas, balki ta’lim jarayonini tizimli rivojlantirish va kadrlar salohiyatini oshirishga xizmat qiladi.

Bu jarayon rahbarlik faoliyatini quyidagi yo‘nalishlarda tizimlashtiradi:

O‘qituvchilarning kasbiy o‘sishini boshqarishda rahbarlar uchun KPI aniq indikator vazifasini o‘taydi. Rahbar o‘z jamoasidagi pedagoglarning xalqaro sertifikatlar olishi, fan olimpiadalarida yuqori natijalarga erishishi va zamonaviy metodikalarni o‘zlashtirishi uchun sharoit yaratishi shart. Bu rahbarning “pedagogik yetakchi” sifatida o‘qituvchilar salohiyatini o‘stirishdagi mas’uliyatini oshiradi va maktabda kuchli pedagogik jamoani shakllantirishga turtki beradi.

Ta’lim sifatini monitoring qilishda rahbarlar va ularning o‘rinbosarlari raqamli ma’lumotlarga tayanib ishlaydi. Akademik ko‘rsatkichlar, bitiruvchilarning OTMga kirish natijalari va o‘zlashtirish sifatini tizimli tahlil qilish orqali maktab rahbariyati ta’lim jarayonidagi zaif nuqtalarni tezkor aniqlaydi. Bu rahbarlarga subyektiv qarorlardan voz kechib, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruvni yo‘lga qo‘yish va ta’lim sifatini boshqarishda proaktiv yondashish imkonini beradi.

Jamoaviy hamkorlikni tashkil etishda rahbarlar uchun “ilg‘or ish tajribasini ommalashtirish” mezoni markaziy ahamiyat kasb etadi. Maktab rahbarlari o‘qituvchilar o‘rtasida o‘zaro tajriba almashinuvini, “ustoz-shogird” tizimini va professional o‘rganish jamoalarini yaratishni KPI doirasida rag‘batlantiradilar. Natijada, rahbar nafaqat ma’muriy topshiriqlar beruvchi shaxs, balki o‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishi uchun mentorlik muhitini barpo etuvchi strategik liderga aylanadi.

Ta’lim resurslarini optimallashtirish va boshqaruv samaradorligini ta’minlashda maktab rahbariyatining moliyaviy savodxonligi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Budjetdan tashqari mablag‘larni jalb etish va moliyaviy resurslarni oqilona taqsimlash mezonlari rahbarlardan maktabning moddiy-texnik bazasini rivojlantirishga qaratilgan strategik loyihalarni ishlab chiqishni talab etadi. Bu rahbarlarning tadbirkorlik va resurslarni boshqarish kompetensiyalarini rivojlantirishga xizmat qiladi.

Tarbiyaviy ishlar va ijtimoiy muhitni nazorat qilishda rahbarlar va ularning o‘rinbosarlari o‘quvchilarning maktabga bog‘liqligi, davomati va ijodiy tanlovlardagi faolligi uchun bevosita mas’uldirlar. KPI tizimi tarbiyaviy ishlar sifa-

2-jadval

Maktab rahbarlari KPI tizimlarining qiyosiy-tahliliy jadvali

Baholash mezonlari	O‘zbekiston	Singapur Modeli (EPMS tizimi)	Estoniya Modeli (Society 5.0)	AQSH (Arizona/PSEL Modeli)	OECD va UNESCOning 2026-yilga mo‘ljallangan strategik tavsiyalari
Akademik natijalar	OTMga kirish ballari, olimpiadalar va o‘zlashtirish sifati (40 ball)	Yaxlit rivojlanish (Holistic development) va qadriyatlarga asoslangan ta’lim	PISA natijalari va o‘quvchilarning raqamli savodxonlik darajasi	Standartlashtirilgan testlardagi yillik “o‘sish ko‘rsatkichi” (33%).	Kreativ fikrlash va muammolarni jamoaviy hal qilish darajasi.
Ilg‘or tajribani ommalashtirish	O‘qituvchilarning ilg‘or tajribasi ulushi (5 ball)	Mentorlik tizimi (Master teacher) va tarmoqli hamkorlik	Raqamli platformalar orqali tajriba almashish (e-Teacher)	Professional Learning Communities (PLC)dagi yetakchilik	Global ta’lim hamjamiyatida (Open Education) ishtirok.
Raqamli boshqaruv	OAV va ijtimoiy tarmoqlardagi faollik (5 ball)	Ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish (Data-driven)	To‘liq raqamlashgan boshqaruv (e-School) va kibernetik xavfsizlik	Ta’lim texnologiyalaridan foydalanish samaradorligi	GenAI orqali boshqaruv samaradorligini avtomatlashtirish.
Tarbiyaviy ishlar samaradorligi	O‘quvchilar davomati va ma’naviy-ma’rifiy tadbirlar (15 ball)	Karakter shakllanishi va o‘quvchining ijtimoiy moslashuvi	Inklyuzivlik va maktabdagi psixologik xavfsizlik darajasi	Ota-onalar va xodimlarning so‘rovnomalaridagi qoniqish darajasi (10%)	Psixologik xavfsizlik (Psychological Safety) va ruhiy salomatlik.
Moliyaviy samaradorlik	Budjetdan tashqari mablag‘ jalb etish (5 ball)	Strategik resurs boshqaruvi va budjet avtonomiyasi	Davlat-xususiy sheriklik va innovatsion loyiha grantlari	Fundraising va tashqi grantlarni jalb etish (5-10%)	Barqaror rivojlanish uchun resurslarni optimallashtirish (ESG).
Pedagogik yetakchilik	Malaka toifalari va sertifikatlar ulushi (30 ball)	O‘qituvchilarga mentorlik (coaching) va jamoaviy o‘rganish (PLC)	O‘qituvchilarning raqamli pedagogika bo‘yicha kompetensiyasi	Dars jarayonlarini kuzatish va professional fikr-mulohaza (57%)	Pedagogik jarayonda Sun’iy intellekt (AI) integratsiyasi.
Rag‘batlantirish mexanizmi	Lavozim maoshiga 5% dan 20% gacha bo‘lgan oylik ustamalar	Yillik yirik bonuslar va “Karyera zinapoyasi” bo‘ylab ko‘tarilish	Professional rivojlanish uchun grantlar va innovatsion loyihalarni qo‘llash	Ish haqining natijaga bog‘liqligi va “Performance-based” shartnomalar	Shaxsiy brend va xalqaro pedagogik hamjamiyatdagi nufuz.

tini statistik raqamlar bilan baholash imkonini berib, rahbarlarni maktabda ma'naviy-ma'rifiy va xavfsiz muhitni shakllantirishga, o'quvchilarning har tomonlama kamol topishi uchun keng sharoit yaratishga undaydi.

Xulosa qilib aytganda, KPI tizimi maktab rahbariyati uchun nazorat vositasi bo'lishi bilan bir qatorda, ularning boshqaruv samaradorligini oshiruvchi, shaffoflikni ta'minlovchi va maktabni innovatsion taraqqiyotga boshlovchi muhim professional instrumentdir. Bu tizim rahbarlardan nafaqat buyruq berishni, balki ta'lim sifatini boshqarish va jamoani umumiy maqsad yo'lida birlashtirishni talab qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Hargreaves D. School Culture, School Effectiveness and School Improvement. Journal of School Effectiveness and School Improvement. Volume 6. 1995/03/01.

2. Sultonova L.S. "Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmini takomillashtirish (Ragbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida)". Ped.fan.fals.dok (PhD) dissertatsiyasi. T.2025.,149 b.

3. Stronge, J.H. Principal Evaluation: Standarts, Rubrics, and Tools fot Effective Performance (E-Book). ISBN:9781416615279. 2013-03-01.-160 p.

4. Mercy O.N. Effectiveness of principal's role performance in curriculum and instructional development in public secondary schools in Abambra State. Unizik Journal of Educational Research and Policy Studies. Vol.3, 2021. IF: 5.641.

5. Khaliq R.Ch., Iram A. "Evaluation of Principal Performance in Public and Private Sector Schools". Journal of Leadership&Organizational Studies. September, 2013.

6. Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). School Leadership that Works: From Research to Results. ASCD (Association for Supervision and Curriculum Development).

7. Lashway, L. (2003). Measuring Leadership: A Guide to Assessment for Development of School Executives. Corwin Press.

8. Зверева В.И. Как оценить эффективность и действенность управления школой // Менеджмент в управлении школой. – М., 1996. – 145 с.

9. Абдрахманова Г.С. Диагностический подход и оценка эффективности управления современной школой. Автореферат дисс. канд.пед. наук. – Казань, 1988.- 19 с.

10. Малеванов, Э. Ю. Методическая поддержка управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения: монография / Э. Ю. Малеванов. – М.: АПКиППРО, 2010. – 164 с.

11. Пуденко, Т. И. Управление развитием образовательной системы муниципалитета: опыт и проблемы / Т. И. Пуденко. – М.: Институт управления образованием РАО, 2007. – 212 с.

12. Горбунова И. В. Системный анализ деятельности руководителей общеобразовательных организаций // Системная психология и социология. 2020. № 4 (36). С. 84–92. DOI: 10.25688/2223- 6872.2020.36.4.7

13. https://www.oecd.org/en/about/programmes/talis.html

14. https://news.vanderbilt.edu/2008/10/16/a-val-ed-discovery/

15. https://worldmanagementsurvey.org/

16. 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" PF–51-sonli Farmoni.

17. https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-education-and-skills.html.

18. https://www.nie.edu.sg/teacher-education/leadership-programmes

19. https://harno.ee/en.

20. National Policy Board for Educational Administration (2015). Professional Standards for Educational Leaders 2015. Reston.

21. https://www.oecd.org/en/about/projects/future-of-education-and-skills-2030.html.

22. https://www.unesco.org/en/sustainable-development/education.