

UMUMTA'LIM MUASSASALARI RAHBARLARINING KASBIY KOMPETENTLIGINI SHAKLLANTIRISHDA XORIJIY VA MILLIY TAJRIBA

*Sharipov Ilyosbek Ilxomovich,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat
milliy instituti mustaqil izlanuvchisi*

Annotatsiya: Maqolada umumta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy kompetentligini shakllantirish masalalari xorijiy va milliy ilmiy-pedagogik tajriba qiyosida tahlil qilingan. Kasbiy kompetentlik kalit, tayanch va maxsus kompetensiyalarning o'zaro bog'liq va bir-birini to'ldiruvchi integrativ tizimi sifatida asoslangan. Tadqiqotda DeSeCo (OECD) loyihasi, Boloniya jarayoni hujjatlari, Buyuk Britaniyada ishlab chiqilgan menejerlar kompetentligi standarti, "soft skills" va emotsional intellekt konsepsiyalari hamda milliy tadqiqotchilarning yondashuvlari o'rganildi.

Kalit so'zlar: kasbiy kompetentlik, rahbar kadrlar, kalit kompetensiyalar, tayanch kompetensiyalar, maxsus kompetensiyalar, kompetensiyaviy yondashuv, "soft skills", emotsional intellekt, ijtimoiy kapital, pedagogik boshqaruv, uzluksiz kasbiy rivojlanish.

**Отечественный и зарубежный опыт
формирования профессиональной
компетентности руководителей
общеобразовательных учреждений**

Шарипов ИльёсбекИльхомович,
Независимый исследователь Национального
института педагогических навыков
имени А.Авлони

Аннотация: В статье в сравнении зарубежного и национального научно-педагогического опыта анализируются вопросы форми-

рования профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений. Профессиональная компетентность обоснована как интегративная система взаимосвязанных и взаимодополняющих ключевых, базовых и специальных компетенций. В исследовании рассмотрены проект DeSeCo (OECD), документы Болонского процесса, разработанный в Великобритании стандарт компетентности менеджеров, концепции "soft skills" и эмоционального интеллекта, а также подходы национальных исследователей.

Ключевые слова: профессиональная компетентность, руководящие кадры, ключевые компетенции, базовые компетенции, специальные компетенции, компетентностный подход, "soft skills", эмоциональный интеллект, социальный капитал, педагогическое управление, непрерывное профессиональное развитие.

**International and national experience in
developing the professional competence
of general education school leaders**

Sharipov Ilyosbek Ilhomovich,
Independent researcher at the A.Avloni National
Institute of Pedagogical Skills

Abstract: The article analyzes the formation of professional competence of education institution leaders through a comparison of foreign and national pedagogical experience. Professional

competence is substantiated as an integrative system of interrelated and complementary key, basic and special competencies. The study examines the DeSeCo (OECD) project, Bologna process documents, the British management competence standard, the concepts of “soft skills” and emotional intelligence, as well as the approaches of national researchers. Using the experience of the A.Avloni National Institute of Pedagogical Excellence, the mechanisms of

continuous professional development of managerial staff are considered.

Keywords: *professional competence, managerial staff, key competencies, basic competencies, special competencies, competence-based approach, soft skills, emotional intelligence, social capital, pedagogical management, continuous professional development.*

Zamonaviy ta’lim tizimining rivojlantirish nishi ko‘p jihatdan ta’lim muassasalari rahbarlarining kasbiy salohiyati va boshqaruv qobiliyatlari bilan belgilanadi. Globallashtirish jarayonlari, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining jadal taraqqiyoti hamda mehnat bozoridagi raqobatning kuchayishi ta’lim sohasi rahbarlari oldiga mutlaqo yangi talablarni qo‘ymoqda. Bugungi kunda rahbar nafaqat ma’muriy jarayonlarni tashkil etuvchi shaxs, balki ta’lim xizmatlari boshqaruvchisi, jamoaning rivojlanishini ta’minlovchi yetakchi va innovatsion o‘zgarishlarning tashabbuskori sifatida namoyon bo‘lishi lozim. Ayni shu sababdan rahbar kompetentligi konsepsiyasini ilmiy-nazariy jihatdan asoslash hamda uni amaliy faoliyat bilan bog‘lash zamonaviy pedagogikaning dolzarb muammolaridan biriga aylanmoqda.

O‘zbekistonda so‘nggi yillarda ta’lim sohasini tubdan isloh qilish, jumladan, pedagog va rahbar kadrlarning kasbiy rivojlanishini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqish bo‘yicha keng ko‘lamli ishlar amalga oshirilmoqda. “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi”da inson kapitalini rivojlantirish va ta’lim sifatini xalqaro standartlar darajasiga ko‘tarish ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Mazkur vazifalarni samarali hal etishda ta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini tizimli ravishda rivojlantirish hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Muammoning o‘rganilganlik darajasiga e’tibor qaratadigan bo‘lsak, kasbiy kompetentlik masalasi xorijiy va milliy tadqiqotchilar tomonidan keng yoritilgan. Xalqaro miqyosda Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) tomonidan amalga oshirilgan DeSeCo loyihasi kalit kompetensiyalar tizimini nazariy asoslashga muhim hissa qo‘shdi [7]. V.D.Shadrikov pedagogik faoliyatning tayanch kompetensiyalari mazmuni va baholash mezonlarini ishlab chiqdi [8]. D.Goleman emotsional intellekt nazariyasini ilgari surib, uning kasbiy muvaffaqiyatdagi rolini asoslab berdi [3], R.Putnam esa ijtimoiy kapitalni baholash modelini taklif etdi [6]. Milliy tadqiqotchilardan G‘.Otamurodov [5], A.Nosirov [4], A.Suyarova va A.Erjanovlar [10] ta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini chuqur tahlil qildilar. O.I.Storozheva maxsus (boshqaruv) kompetensiyalarini malaka oshirish jarayonida rivojlantirish modelini asoslab berdi [9]. Shu bilan birga, kalit, tayanch va maxsus kompetensiyalarni yagona integrativ tizim sifatida tahlil qilish hamda milliy va xorijiy tajribani qiyosiy umumlashtirish masalasi yetarlicha yoritilmagan, bu esa mazkur tadqiqotning dolzarbligini belgilaydi.

Maqolaning maqsadi ta’lim muassasalari rahbarlarining kasbiy kompetentligini shakllantirishga oid xorijiy va milliy tajribani qiyosiy tahlil qilish, kompetentlik tizimining ichki tuzilmasi, funksional vazifalari va mazmuniy

xususiyatlarini aniqlash hamda uni rivojlantirishning amaliy mexanizmlarini asoslashdan iborat.

Tadqiqot kompetensiyaviy yondashuv hamda tizimli-strukturaviy tahlil tamoyillariga asoslanadi. Mazkur yondashuv kasbiy kompetentlikni alohida elementlar yig'indisi sifatida emas, balki o'zaro bog'langan va bir-birini to'ldiruvchi tarkibiy qismlardan iborat integrativ tizim sifatida talqin qilish imkonini beradi.

Tadqiqot jarayonida quyidagi nazariy metodlardan foydalanildi:

- ilmiy-pedagogik, psixologik va boshqaruvga oid manbalarni nazariy tahlil qilish va umumlashtirish;

- xorijiy va milliy tajribani qiyosiy tahlil qilish (komparativ metod) – xalqaro tashkilotlar hujjatlari, professional standartlar va milliy tadqiqotlarni solishtirish orqali;

- kompetentlik tushunchasi va uning tarkibiy komponentlarini tizimli-strukturaviy tahlil qilish;

- normativ-huquqiy hujjatlar va institutsional amaliyotni tahlil qilish (kontent-tahlil) hamda olingan natijalarni nazariy modellash.

Tadqiqotning empirik asosini OECD ning DeSeCo loyihasi materiallari, Boloniya jarayoni hujjatlari, Buyuk Britaniyaning menejerlar kompetentligiga oid professional standarti, shuningdek, milliy darajada A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutida rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirish bo'yicha shakllangan amaliyot tashkil etadi [1; 2]. Tahlil natijalari kasbiy kompetentlikning umumiydan xususiyga qarab bosqichma-bosqich shakllanishini nazariy jihatdan asoslashga xizmat qiladi.

Kasbiy kompetentlik: milliy ilmiy tadqiqotlar tahlili.

Milliy ilmiy tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, ta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy kompetentligi masalasi izchil o'rganib kelinmoqda va u pedagogik hamda boshqa-

ruv faoliyatining muhim tarkibiy qismi sifatida talqin etilmoqda. Oliy ta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish masalalari bilan shug'ullangan tadqiqotchi G'.Otamurodov rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligi ijtimoiy-huquqiy, innovatsion, boshqaruvda AKTdan foydalanish, kommunikativ, qarorlar qabul qilish va menejment kabi kompetensiyalardan tarkib topishi muhimligini ta'kidlaydi [5].

Tadqiqotchi A.Nosirov rahbar kompetentligini faoliyat mazmuni va murakkablik darajasiga ko'ra turlarga ajratadi. Uning ta'kidlashicha, standart kompetensiya kundalik va odatiy vazifalarni bajara olishni anglatrsa, asosiy kompetensiya innovatsion vazifalarni belgilash qobiliyati bilan ifodalanadi; yetarli kompetensiya esa rahbarning yangi faoliyat yo'nalishlarini yarata olish salohiyatini ko'rsatadi [4]. Shu bilan birga, muallif kasbiy kompetensiyani pedagogik va psixologik bilimlarga egalik, o'z ustida ishlash hamda motivatsiyani shakllantirish qobiliyati bilan bog'laydi. Mazkur yondashuv rahbar kompetentligining boshqaruv va pedagogik jihatlari o'zaro uyg'un holda namoyon bo'lishini ko'rsatadi.

Tadqiqotchilar A.Suyarova hamda A.Erjanovalar maktab rahbarining boshqaruv kompetentligini rahbarning real holatlarda vujudga keladigan tipik kasbiy muammolarni hal etishi, kasbiy-boshqaruv faoliyatining ustunligi va masalalarni obyektiv tarzda zudlik bilan hal etishi, yuksak salohiyati, rahbar sifatidagi namunaviyligi hamda yuqori darajadagi kasbiy intellekti orqali maqsadga erishish darajasi sifatida talqin qiladilar. Mualliflar kompetentlik ta'lim muassasasi rahbarining ma'naviy dunyoqarashi, psixologik-pedagogik va tashkiliy-texnologik salohiyatini, ya'ni uning kasbiy imkoniyatlarini ifodalashini qayd etadilar [10].

Mazkur milliy ilmiy tadqiqotlar tahlilidan kelib chiqib xulosa qilish mumkinki, ta'lim muassasalari rahbarlarining kompetentligi

ko'pqirrali va integrativ xarakterga ega bo'lib, u ijtimoiy-huquqiy, innovatsion, kommunikativ, axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish, qaror qabul qilish hamda menejment sohalaridagi bilim va ko'nikmalarning uyg'unligida namoyon bo'ladi. Shuningdek, rahbar kompetentligi faqat mavjud vazifalarni bajarish bilan cheklanmasdan, innovatsion yondashuvlarni shakllantirish va yangi faoliyat yo'nalishlarini yarata olish qobiliyatini ham qamrab oladi. Demak, rahbar kompetentligi konsepsiyasini ishlab chiqishda milliy tajribaga tayanish, uning tarkibiy komponentlarini tizimli asoslash va amaliy faoliyat bilan bog'lash ustuvor ahamiyat kasb etadi.

Kalit kompetensiyalar va kompetensiyaviy yondashuvning xalqaro tajribasi.

Ta'lim amaliyoti tahlili shuni ko'rsatadiki, kompetensiyaviy yondashuvning rivojlanishi, avvalo, kalit kompetensiyalarni shakllantirishga bo'lgan e'tiborning ortishi bilan bog'liq. Aynan ushbu kompetensiyalar shaxsning universal faoliyat yuritish qobiliyatini ta'minlaydi va uni turli kasbiy vaziyatlarda moslashuvchan subyekt sifatida namoyon etadi. XX asrning so'nggi choragidan boshlab "kalit kompetensiyalar" tushunchasi ta'lim muammolariga bag'ishlangan xalqaro tashkilotlar hujjatlarida keng qo'llanila boshladi. Xususan, 1996-yilda o'tkazilgan Yevropa Kengashi simpoziumida o'rta ta'lim muassasalari bitiruvchilari egallashi zarur bo'lgan kalit kompetensiyalarni belgilash ustuvor vazifa sifatida e'tirof etilgan.

Bu boradagi eng nufuzli tadqiqotlardan biri Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) tomonidan amalga oshirilgan "Kompetensiyalarni aniqlash va tanlash: nazariy va konseptual asoslar" loyihasidir. 1997-yilda boshlangan ushbu loyihada kompetensiya tushunchasi shaxsning shunchaki bilim va ko'nikmalar yig'indisi emas, balki muayyan kontekstda murakkab talablarga psixologik-ijtimoiy resurslarni safarbar etgan holda javob

bera olish qobiliyati sifatida talqin qilingan [7]. Loyiha doirasida kalit kompetensiyalar uchta keng toifaga ajratilgan: vositalardan interaktiv foydalanish, ijtimoiy jihatdan turlicha guruhlarda samarali o'zaro munosabatda bo'lish hamda mustaqil va mas'uliyatli harakat qilish.

DeSeCo dasturining asosiy maqsadi ilmiy asoslangan kalit kompetensiyalar tizimini shakllantirishdan iborat bo'lib, tadqiqot doirasida funksional savodxonlik, kommunikativ va ijtimoiy kompetensiyalar, tanqidiy fikrlash, muammolarni hal etish qobiliyati, axborot bilan ishlash ko'nikmalari, ona tili va xorijiy tillarni egallash, miqdoriy fikrlash hamda uzluksiz ta'lim olishga tayyorlik kabi jihatlar bo'yicha umumiy kelishuvga erishilgan. Tadqiqot natijalarida kompetensiyalarni baholash mexanizmlarini ishlab chiqishda O'quvchilarni xalqaro baholash dasturi (PISA) hamda kattalarning hayotiy ko'nikmalari va savodxonligini baholashga qaratilgan tadqiqotlar (ALL) muhim empirik asos sifatida xizmat qilishi qayd etilgan [7].

Tayanch kompetensiyalar va kasbiy standartlar.

Kasbiy standartlarni ishlab chiqish jarayonida V.D.Shadrikov tomonidan tayanch kompetensiyalar mazmuniga kengaytirilgan yondashuv taklif etilgan bo'lib, u nafaqat ularning tarkibiy tuzilmasini, balki baholash mezonlarini ham aniq belgilab beradi. Muallif ushbu kompetensiyalarni pedagogik faoliyat samaradorligini ta'minlovchi asosiy omillar sifatida talqin qiladi [8]. Shadrikovning yondashuviga ko'ra, pedagogik faoliyatning tayanch kompetensiyalari quyidagi asosiy yo'nalishlarni qamrab oladi: pedagogning shaxsiy sifatleri, ya'ni uning kasbiy-axloqiy pozitsiyasi, mas'uliyat darajasi va kommunikativ xususiyatlari; pedagogik faoliyatning maqsad va vazifalarini aniq va maqsadga muvofiq belgilay olish qobiliyati; o'quvchilarni ta'lim jarayoniga jalb etish va ularning o'quv faoliyatini samarali rag'batlan-

tira olish ko'nikmalari; axborot bilan ishlash va uni ta'lim jarayonida samarali qo'llashni nazarda tutuvchi axborot kompetentligi; pedagogik jarayonni rejalashtirish va asoslangan pedagogik qarorlar qabul qilish qobiliyati; hamda ta'lim jarayonini samarali tashkil etish va boshqarishga doir tashkiliy-metodik kompetensiyalar.

Menejment sohasida ham kasbiy standartlarni ishlab chiqishga qaratilgan ilmiy-amaliy ishlar izchil amalga oshirilmoqda. Xususan, Buyuk Britaniyada ishlab chiqilgan menejerlar kompetentligiga oid professional standart rahbarlar faoliyatining asosiy yo'nalishlarini tizimli ravishda belgilab beradi. Mazkur standart doirasida boshqaruv faoliyati to'qqizta ustuvor sohaga ajratilgan bo'lib, ular xizmat yoki ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirish, o'zgarishlarni boshqarish, resurslardan oqilona foydalanish, kadrlar siyosatini yuritish, jamoani rivojlantirish, faoliyatni rejalashtirish va baholash, samarali kommunikatsiyani shakllantirish, axborot bilan ishlash hamda qaror qabul qilish jarayonida axborot almashinuvini tashkil etish kabi yo'nalishlarni qamrab oladi. Ushbu standart rahbarlik faoliyatini kompleks va tizimli tarzda ifodalash imkonini berib, menejerlarning kasbiy kompetentligini shakllantirish va baholashda muhim nazariy-metodologik asos sifatida xizmat qiladi.

Onglik va ongsiz kompetentlik modeli.

Rahbar shaxsining kasbiy rivojlanish dinamikasini tizimli tahlil qilishda onglik (conscious) va ongsiz (unconscious) kompetentlik tushunchalariga asoslangan model alohida ilmiy qiziqish uyg'otadi. Mazkur konsepsiyaga ko'ra, menejer kompetentligi bir necha bosqich orqali shakllanadi va har bir bosqich muayyan psixologik hamda kasbiy xususiyatlar bilan tavsiflanadi.

Birinchi bosqich – rivojlanayotgan menejer (onglik nokompetentlik) – bunda rahbar o'zining bilim va ko'nikmalari yetarli emasli-

gini anglaydi, kasbiy o'sish ehtiyojini his etadi hamda rivojlanish yo'nalishlarini belgilay boshlaydi.

Ikkinchi bosqich – nokompetent menejer (ongsiz nokompetentlik) – o'z imkoniyatlari va cheklovlarini anglamaydigan, boshqaruv usullari xilma-xilligidan bexabar holatni ifodalaydi; bunday rahbarlar an'anaviy va tasodifiy yondashuvlarga tayanadi, jamoa bilan ishlashda subyektivlik ustuvor bo'ladi.

Uchinchi bosqich – dono menejer (ongsiz kompetentlik) – bunda rahbar amaliy tajriba asosida samarali qarorlar qabul qiladi, murakkab vaziyatlarda to'g'ri yo'lni ko'pincha intuitiv tarzda tanlaydi, biroq qabul qilingan qarorlarni har doim ham nazariy jihatdan izohlab bera olmasligi mumkin.

To'rtinchi va eng yuqori bosqich – kompetent menejer (onglik kompetentlik) – bunda rahbar chuqur bilim, boy amaliy tajriba va tahliliy fikrlash asosida hatto eng murakkab vaziyatlarda ham samarali va asoslangan qarorlar qabul qila oladi, o'z faoliyatini onglik ravishda boshqaradi.

Mazkur model rahbar kompetentligining bosqichma-bosqich rivojlanishini ochib berish orqali, uni baholash va rivojlantirishda muhim nazariy asos sifatida xizmat qiladi. Yevropa ta'lim maktabida kompetensiyaviy yondashuv asosan instrumental xarakterga ega bo'lib, u kompetentlikni amaliy faoliyat orqali namoyon bo'ladigan ko'nikmalar tizimi sifatida baholashni nazarda tutadi.

“Soft skills” va ijtimoiy kapital.

Yuqorida qayd etilgan ko'nikmalarning funksional xususiyatlari va mazmunini tahlil qilishda Boloniya jarayoni materiallari muhim manba hisoblanadi. Mazkur hujjatlarda ular “soft skills” (yumshoq ko'nikmalar) atamasi orqali ifodalanib, shaxsning o'zgaruvchan mehnat bozori sharoitiga moslashish, ijtimoiy munosabatlarda samarali ishtirok etish va kasbiy faoliyatda yuqori mobillikni ta'minlash

qobiliyati bilan bog‘lanadi. “Soft skills” deyarli barcha Yevropa ta’lim modellarida universal kompetensiyalar sifatida e’tirof etiladi. Zamonaviy ilmiy yondashuvlarga ko‘ra, yumshoq ko‘nikmalar ishlab chiqarish va boshqaruv samaradorligiga ayrim hollarda tor ixtisoslashgan professional kompetensiyalarga nisbatan ham kuchliroq ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Shu bilan birga, “soft skills”ni aniq baholash murakkab metodologik muammo hisoblanadi, chunki bunday baholash ko‘p jihatdan ijtimoiy kapital darajasini aniqlash bilan bog‘liq. Ijtimoiy kapitalni baholashda eng keng qo‘llaniladigan indikatorlar sifatida shaxslararo ishonch darajasi, o‘zaro hamkorlikning rivojlanganlik holati hamda individlarning ijtimoiy va guruh faoliyatida ishtirok etish darajasi ko‘rsatiladi. Mazkur yondashuvni chuqur tahlil qilgan olimlardan biri R.Putnam bo‘lib, u AQSH shtatlari misolida ijtimoiy kapitalning hududiy farqlarini o‘rganishda uzoq muddatli panel va kesim ma’lumotlarining keng qamrovli bazasidan foydalangan [6].

Putnam tomonidan taklif etilgan ijtimoiy kapitalni baholash modeli, odatda, bir necha o‘zaro bog‘liq komponentni qamrab olgan integral ko‘rsatkichga asoslanadi: ko‘ngillilik va xayriya faolligi darajasi, jamoat tashkilotlari va fuqarolik jamiyati institutlari hayotida ishtirok etish faolligi, jamoatchilik jarayonlarida (masalan, saylovlarda) qatnashish darajasi, shaxslararo ishonch ko‘rsatkichlari hamda norasmiy ijtimoiy aloqalar [6]. Mazkur yondashuv “soft skills”ni baholashda ijtimoiy omillarning ustuvorligini asoslab beradi hamda rahbar va mutaxassislar kompetentligini aniqlashda an’anaviy kasbiy ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda ijtimoiy-munosabatga doir ko‘nikmalarni ham hisobga olish zarurligini ko‘rsatadi.

Emotsional kompetensiyalar va emotsional intellekt.

Zamonaviy mehnat bozorida emotsional va ijtimoiy kompetensiyalarga bo‘lgan talab

izchil ortib bormoqda. Bu esa mutaxassis va rahbar kadrlardan nafaqat professional bilim va ko‘nikmalarni, balki insonlararo munosabatlarni samarali yo‘lga qo‘yish, jamoada ishlash va o‘zini boshqarish qobiliyatlarini ham talab etadi. Ish beruvchilar tomonidan nomzodlarni baholashda emotsional intellektga tobora katta ahamiyat berilmoqda. D.Goleman o‘zining mashhur tadqiqotlarida emotsional intellekt kasbiy muvaffaqiyatga ta’sir ko‘rsatish darajasi jihatidan an’anaviy intellekt koeffitsiyentidan (IQ) ham ustun bo‘lishi mumkinligini asoslab berdi [3].

Ko‘plab ilmiy tadqiqotlar natijalariga ko‘ra, kasbiy muvaffaqiyatga ta’sir etuvchi omillar ichida intellektual salohiyatning ulushi nisbatan cheklangan bo‘lib, u o‘rtacha 25–30 foizni tashkil etadi, rahbar kadrlar uchun esa bu ko‘rsatkich ayrim hollarda yanada past bo‘lishi mumkin. Mazkur holat muvaffaqiyatga erishishda shaxsning ichki qadriyatlari, ijtimoiy va emotsional xususiyatlari hal qiluvchi ahamiyat kasb etishini ko‘rsatadi. Emotsional kompetensiyalar deganda shaxsning o‘z his-tuyg‘ularini anglash, boshqarish va ijtimoiy munosabatlarda samarali qo‘llay olish qobiliyatlari tushuniladi. Ushbu kompetensiyalar tarkibiga boshqalarga nisbatan empatiyani namoyon etish, o‘z emotsional holatini anglash va nazorat qilish, shuningdek, faoliyatga nisbatan ichki motivatsiyani shakllantirish kabi muhim jihatlar kiradi [3].

Emotsional kompetensiyalarni maqsadli ravishda rivojlantirish bir qator ijobiy natijalarga olib keladi: shaxsning o‘z-o‘zini baholash darajasi oshadi, u o‘zini ijtimoiy va kasbiy muhitda to‘g‘ri pozitsiyalay oladi, empatiya qobiliyati mustahkamlanadi, baxs va muzokaralarda samarali ishtirok etish hamda hamkasblar va mijozlarni rag‘batlantirish va ishontirish qobiliyati rivojlanadi. Umuman olganda, jamiyatning mahsulotga yo‘naltirilgan modeldan mijozga yo‘naltirilgan hamda axborotga asos-

langan modelga bosqichma-bosqich o'tishi natijasida emotsional kompetensiyalarga bo'lgan ehtiyoj sezilarli darajada ortmoqda.

Maxsus kompetensiyalar.

Maxsus kompetensiyalar muayyan fanlararo yoki predmet doirasidagi kasbiy faoliyatning o'ziga xos xususiyatlarini ifodalaydi. Ular rahbarning egallagan bilim va ko'nikmalarini amaliyotda qo'llash, turli boshqaruv vaziyatlarida belgilangan me'yor va talablarga rioya qilgan holda mustaqil qaror qabul qilish qobiliyatida namoyon bo'ladi. Ta'lim tashkiloti rahbarining maxsus kompetensiyalariga muassasa faoliyatiga xos muammolarni samarali hal etish; ta'lim jarayoni ishtirokchilariga ularning qadriyat yo'nalishlari va individual xususiyatlarini hisobga olgan holda ta'sir ko'rsata olish; zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini chuqur o'zlashtirish; innovatsion o'zgarishlar sharoitida jamoani samarali boshqarish hamda jamoaviy ishni tashkil etish va uni izchil rivojlantirish kabi qobiliyatlarni kiritish mumkin.

O.I.Storozheva ta'kidlaganidek, maxsus kompetensiyalar oliy ta'lim muassasalaridagi ta'lim jarayonida to'liq shakllanib ulgurmaydi, biroq ularni izchil rivojlantirish obyektiv zarurat hisoblanadi. Muallif fikriga ko'ra, rahbarlarda yetarli darajada shakllanmagan boshqaruv (maxsus) kompetensiyalarini takomillashtirishning eng samarali mexanizmi sifatida malaka oshirish tizimi namoyon bo'ladi. Storozheva tomonidan olib borilgan tadqiqotda ta'lim tashkilotlari rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalarini malaka oshirish jarayonida rivojlantirishga qaratilgan ilmiy-metodik model ishlab chiqilgan, amaliyotda sinovdan o'tkazilgan hamda mazkur kompetensiyalarni baholash uchun aniq mezonlar, darajalar va ko'rsatkichlar tizimi taklif etilgan [9]. Bu esa rahbar kadrlarning kasbiy salohiyatini tizimli ravishda rivojlantirish imkonini beradi.

Shu bilan birga, maxsus kompetensiyalar kalit va tayanch kompetensiyalarning amaliy

ifodasi sifatida namoyon bo'lib, ularni muayyan kasbiy faoliyat sharoiti va talablariga mos ravishda tatbiq etishni ta'minlaydi. Boshqacha aytganda, aynan maxsus kompetensiyalar orqali umumiy va tayanch kompetensiyalar konkret boshqaruv vaziyatlarida amaliy ahamiyat kasb etadi.

Kalit, tayanch va maxsus kompetensiyalarning yaxlit tizimi.

Kasbiy kompetentlikni uchta asosiy komponent – kalit, tayanch va maxsus kompetensiyalar majmuasi sifatida talqin etish ushbu tizimning ichki tuzilmasi, funksional vazifalari va mazmuniy xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi. Kalit kompetensiyalar kasbidan qat'i nazar har bir shaxs egallashi zarur bo'lgan universal qobiliyatlar majmuasini ifodalaydi va, odatda, umumiy o'rta ta'lim bosqichida shakllantiriladi. Tayanch kompetensiyalar muayyan kasbiy faoliyat mazmuni va uning asosiy vazifalari haqidagi zamonaviy tasavvurni aks ettiradi hamda asosan oliy kasbiy ta'lim tizimida rivojlantiriladi. Maxsus kompetensiyalar esa rahbarning muayyan amaliyot vaziyatlarida egallangan bilim va ko'nikmalar asosida boshqaruv vazifalarini mustaqil va samarali hal qila olish qobiliyatini ifodalaydi.

Mazkur uch komponent o'zaro chambarchas bog'liq bo'lib, ular bir-birini to'ldiruvchi va rivojlantiruvchi tizimni tashkil etadi. Ushbu komponentlarning har biri qay darajada shakllangani boshqalarining rivojlanish darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Natijada, mazkur kompetensiyalar majmuasi rahbar yoki mutaxassisning nafaqat kasbiy faoliyatdagi, balki umumiy hayotiy muvaffaqiyatini belgilab beruvchi muhim omil sifatida namoyon bo'ladi.

Milliy amaliyot: rahbar kadrlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish.

Nazariy yondashuvlarni amaliy faoliyat bilan bog'lash nuqtai nazaridan A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti tajribasi alohida ahamiyatga ega. Institut

O'zbekistonda maktabgacha va maktab ta'limi tizimi pedagog va rahbar kadrlarining malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlashning bosh ilmiy-metodik markazi sifatida faoliyat yuritadi. E.M.Alkarovning tadqiqotlarida maktab direktori kasbiy kompetentligining mazmuni, tuzilmasi va komponentlari integrativ yondashuv asosida asoslab berilgan hamda rahbar kadrlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini yangi bosqichga olib chiqish mexanizmi ishlab chiqilgan [2].

Muallifning ta'kidlashicha, amaldagi menejerlik kurslarini qisqa muddatli tayyorgarlik shaklidan rahbarlik salohiyatini aniqlash, bosqichma-bosqich rivojlantirish, amaliyotga yo'naltirish va natijadorlik asosida baholashga xizmat qiluvchi yaxlit tizimga aylantirish zarurati yuzaga kelmoqda. Bu borada maktab direktorlari va direktor o'rinbosarlari uchun uch bosqichli menejerlik kurslarini joriy etish, rahbar kadrlarning kasbiy-karyera yo'lini belgilash, "tajribali rahbar – yangi rahbar" mentorlik modelini yo'lga qo'yish, situatsion o'quv xonalari va amaliy loyihalar asosida o'qitish hamda KPI ko'rsatkichlari orqali rahbarlar faoliyatini baholash va rag'batlantirish mexanizmlari taklif etilgan [2]. Mazkur yondashuv Singapur ta'lim tizimida qo'llanilayotgan "karyera yo'li" modeliga hamohang bo'lib, unda rahbarlikka tayyorgarlik bir martalik kurs emas, balki kasbiy faoliyat davomida izchil shakllanadigan jarayon sifatida qaraladi [2].

Bundan tashqari, ilg'or xorijiy tajribani milliy sharoitga moslashtirib joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi. Xususan, Janubiy Koreya Respublikasining pedagog va rahbar kadrlar malakasini oshirish hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi alohida diqqatga sazovor. Mazkur tajribada sun'iy intellekt va raqamli ta'lim, ta'lim liderligi va maktab boshqaruvi, o'qituvchilarning kasbiy rivojlantirish, kelajak ko'nikmalari va STEAM ta'limi hamda barqaror rivojlanish yo'nalishlaridagi

ustuvor amaliyotlar o'rganilib, ikki mamlakat malaka oshirish tizimlarining institutsional, mazmuniy va texnologik jihatlari qiyosiy tahlil qilingan [1]. E.M.Alkarovning bunday qiyosiy-tipologik tahlili milliy malaka oshirish tizimini xalqaro standartlar darajasiga ko'tarish hamda rahbar kadrlar kompetentligini rivojlantirishning strategik modelini ishlab chiqishga xizmat qiladi [1].

Ta'limda kompetensiyaviy yondashuvni tahlil qilish hamda ta'lim faoliyati subyekting kasbiy kompetentligi xususiyatlarini aniqlash quyidagi ilmiy-nazariy xulosalarni shakllantirish imkonini berdi.

Birinchidan, kasbiy kompetentlik real hayotda yuzaga keladigan kasbiy vazifa va muammolarni bilim, qobiliyat, qadriyatlar hamda hayotiy va kasbiy tajribaga tayangan holda samarali hal etishni ta'minlovchi integrativ xususiyat sifatida asoslandi. U bir vaqtning o'zida rivojlanuvchi va o'zaro bog'liq bo'lgan kalit, tayanch va maxsus kompetensiyalar majmuasi sifatida talqin etiladi.

Ikkinchidan, xalqaro va milliy tajribani qiyosiy tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, zamonaviy ta'lim tashkiloti rahbari an'anaviy ma'mur emas, balki ta'lim xizmatlari boshqaruvchisi va "o'zgarishlar yetakchisi" sifatida faoliyat yuritishi zarur. Bu esa undan strategik fikrlash, innovatsion yondashuv va zamonaviy boshqaruv vositalarini samarali qo'llay olishni talab qiladi.

Uchinchidan, tahlillar ta'lim tizimida "kvalifikatsiya" tushunchasining bosqichma-bosqich "kompetentlik" tushunchasi bilan almashib borayotganini ko'rsatdi. Bu esa ta'lim natijalarini baholashda bilimdan ko'ra uni amaliyotda qo'llay olish qobiliyatiga ustuvor ahamiyat berilayotganini anglatadi.

To'rtinchidan, umumta'lim tashkiloti rahbarining pedagogik boshqaruv kompetentligi rahbar kasbiy kompetentligining ajralmas, tayanch va integrativ xususiyati hisoblanadi. U kalit, tayanch va maxsus pedagogik bosh-

qaruv kompetensiyalarining o'zaro bog'liq majmuasini ifodalaydi hamda ularning shakllanganlik darajasi rahbarning boshqaruv faoliyatida pedagogik vazifalarni samarali hal qilish qobiliyatini belgilaydi. Tadqiqot doirasida rahbar faoliyatiga xos quyidagi xususiyatlar ajratib ko'rsatildi:

- innovatsion faoliyatda yetakchilik qilish va innovatsion loyihalarni amalga oshirishda ijodiy, tadqiqotchilik hamda tahliliy-loyihaviy yondashuvni qo'llash;

- ishtirokchilar bilan o'zaro munosabatlarda muloqotga asoslangan (dialogik) yondashuvni ta'minlash;

- innovatsion jarayonlarni boshqarishda markazlashuvni kamaytirish (desentralizatsiya);

- samarali qo'shma ijodiy faoliyatni tashkil etish va loyihalash.

Beshinchidan, rahbar kompetentligini rivojlantirishning eng samarali mexanizmi uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimi hisoblanadi. Milliy amaliyot, jumladan, A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti tajribasi rahbar kadrlarni bosqichma-bosqich aniqlash, tayyorlash, amaliyotga yo'naltirish va natijadorlik asosida baholashga qaratilgan tizimni shakllantirish zarurligini ko'rsatadi. Bunda ilg'or xorijiy tajribani milliy sharoitga ijodiy moslashtirish ustuvor ahamiyat kasb etadi.

Umuman olganda, ta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy kompetentligini shakllantirish kalit, tayanch va maxsus kompetensiyalarning uyg'un rivojlanishini ta'minlovchi, nazariy asoslangan hamda amaliy faoliyat bilan chambarchas bog'liq bo'lgan tizimli jarayon sifatida tashkil etilishi maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Alkarov E.M. Janubiy Koreya – O'zbekiston ta'lim sohasida strategik hamkorlik va uzluksiz kasbiy rivojlantirish istiqbollari // Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar. – Toshkent, 2026. – №7. – B. 28–34.
2. Alkarov E.M. Maktab rahbar kadrlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini yangi bosqichga olib chiqish mexanizmi // Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar. – Toshkent, 2026. – Maxsus son. – B. 48–55.
3. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – New York: Bantam Books, 1995. – 352 p.
4. Nosirov A. Rahbarning kasbiy kompetentligi, pedagogik mahorati va boshqaruv madaniyati // "Ta'lim menejmenti" jurnali. – 2013. – №6. – B. 2.
5. Otamurodov G'R. Oliy ta'lim muassasalari rahbar kadrlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning integrallashgan axborot-metodik tizimini takomillashtirish: ped. fan. bo'yicha falsafa d-ri (PhD) diss. avtoref. – Toshkent: Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi huzuridagi Bosh ilmiy-metodik markaz, 2020. – 51 b.
6. Putnam R.D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. – New York: Simon & Schuster, 2000. – 541 p.
7. Rychen D.S., Salganik L.H. (eds.). Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society (DeSeCo, OECD). – Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers, 2003. – 251 p.
8. Shadrikov V.D. Professionalnye sposobnosti. – Moskva: Universitetskaya kniga, 2010. – 320 s.
9. Storozheva O.I. Razvitie upravlencheskih kompetensiy rukovoditeley obshcheobrazovatelnyh uchrejdeniy v protsesse povysheniya kvalifikatsii: dis. ... kand. ped. nauk. – Yekaterinburg, 2011. – 220 s.
10. Suyarova A.M., Erjanova A.A. Maktab rahbarlarining kasbiy kompetentligini shakllantirish imkoniyatlari xususida // "Mug'allim ham uzliksiz bilimlendiriv". – 2024. – №2. – B. 303–308.