

UMUMIY O'RTA TA'LIM MAKTABLARIDA PEDAGOGLARNING KASBIY RIVOJLANISHINI BOSHQARISH

Ismailov Abduvali Abdumalikovich,

*A.Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat milliy instituti rektori,
pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent*

abduvaliismailov@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-4228-5078>

Annotatsiya: Maqolada umumiy o'rta ta'lim maktabida pedagoglarning kasbiy rivojlanishini boshqarish direktorning yakka faoliyati emas, balki o'zaro bog'langan boshqaruv va metodik funktsiyalar tizimi sifatida talqin etiladi. Direktor, o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari, metodik birlashma rahbari va yetakchi fan o'qituvchisi (mentor) vakolatlarining mazmuni hamda ularning hamkorlik nuqtalari aniqlashtirilgan. Normativ-huquqiy, ilmiy va o'quv-metodik manbalarni tizimli va funktsional tahlil qilish asosida moslashuvchan tashkiliy-funksional model taklif etilgan. Model kasbiy ehtiyojlarni maktabning rivojlanish ustuvorliklari bilan bog'lash, o'rganilgan bilimlarni dars amaliyotiga ko'chirish, natijalarni kuzatish va qayta aloqa asosida keyingi boshqaruv qarorlarini takomillashtirishni nazarda tutadi.

Kalit so'zlar: kasbiy rivojlanish, maktab direktori, direktor o'rinbosari, ta'lim boshqaruvi, tashkiliy-funksional model, metodik birlashma, mentorlik, pedagogik amaliyot, monitoring, qayta aloqa, ta'lim sifati.

Управление профессиональным развитием педагогов в общеобразовательных школах

Исмаилов Абдували Абдумаликович,
ректор Национального института педагогического мастерства имени Авлони, доктор философии (PhD) по педагогическим наукам, доцент

Аннотация: Управление профессиональным развитием педагогов в общеобразовательной школе рассматривается в статье как система взаимосвязанных управленческих и методических функций, а не как единоличная деятельность директора. Уточнены функции директора, его заместителя по учебной работе, руководителя методического объединения и ведущего учителя-предметника (ментора), а также точки их взаимодействия. На основе системного и функционального анализа нормативных, научных и учебно-методических источников предложена гибкая организационно-функциональная модель. Она связывает профессиональные потребности со стратегическими приоритетами школы, перенос освоенных знаний в практику урока, мониторинг результатов и корректировку последующих управленческих решений на основе обратной связи.

Ключевые слова: профессиональное развитие, директор школы, заместитель директора, управление образованием, организационно-функциональная модель, методическое объединение, менторство, педагогическая практика, мониторинг, обратная связь, качество образования.

Management of teachers' professional development in general secondary schools

Ismailov Abduvali Abdumalikovich,
Rector of the A.Avloniy National Institute of Pedagogical Excellence, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences, Associate Professor

Abstract: *The article conceptualizes the management of teachers' professional development in general secondary schools as a coordinated system of managerial and methodological functions rather than an activity performed by the principal alone. It clarifies the responsibilities and interaction points of the principal, deputy principal for academic affairs, head of the methodological association, and leading subject teacher (mentor). A flexible organizational-functional model is proposed on the basis of a systemic and functional analysis of regulatory,*

scholarly, and instructional sources. The model aligns teachers' professional needs with school development priorities, supports the transfer of learning into classroom practice, monitors resulting changes, and uses feedback to refine subsequent management decisions.

Keywords: *professional development, school principal, deputy principal, educational management, organizational-functional model, methodological association, mentoring, teaching practice, monitoring, feedback, education quality.*

Ta'lim sifati maktab infratuzilmasi va o'quv dasturlariga bog'liq bo'lsa-da, ushbu omillarning pedagogik natijaga aylanishi, avvalo, o'qituvchining kasbiy salohiyati bilan belgilanadi. Shu bois pedagoglarni rivojlantirish maktab faoliyatiga qo'shimcha tarzda o'tkaziladigan tadbir emas, balki o'quv jarayonini boshqarishning doimiy yo'nalishi sifatida qaralishi kerak.

Kasbiy rivojlanishning uzluksizligi ehtiyojni aniqlashdan boshlanib, maqsad qo'yish, bilim va ko'nikmalarni egallash, ularni darsda sinab ko'rish, natijani kuzatish, tahlil va refleksiya orqali navbatdagi ehtiyojni belgilashgacha davom etadi. Demak, maktab miqyosida bu jarayonning izchil kechishi alohida mashg'ulotlar soniga emas, boshqaruv vazifalarining qay darajada aniq taqsimlangani va muvofiqlashtirilganiga bog'liq.

O'zbekistonda pedagog xodimlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini yangi bosqichga olib chiqish davlat siyosatining ustuvor vazifalaridan biri etib belgilangan. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori pedagogning kasbiy ehtiyojlarini inobatga olish, rivojlanish faoliyatini ta'lim tashkilotining amaliy vazifalari bilan uyg'unlashtirish, tajriba almashish va mustaqil o'rganish imkoniyatlarini kengaytirishga huquqiy asos yaratdi [1].

Ushbu siyosat maktab amaliyotida "Kasbiy rivojlanish kuni" (KRK) va "Kasbiy rivojlanish soati" (KRS) orqali ro'yobga chiqmoqda. Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2024-yil 7-avgustdagi 246-son buyrug'i tadbirlarni tashkil etish tartibini belgilab, sifatni faqat ularning o'tkazilganligi bilan emas, jarayonni kuzatish, tahlil qilish hamda zarur vaziyatda bilim va ko'nikmalarni diagnostik baholash bilan nazorat qilishni nazarda tutadi [3].

Mazkur talablar direktor rolini qayta talqin etishni taqozo qiladi. Direktor yetakchi o'qituvchilarni tanlash yoki jadval tuzish bilangina kifoyalanmaydi; u kasbiy rivojlanish uchun tashkiliy sharoit yaratadi, maktab ehtiyojlaridan kelib chiqib ustuvorliklarni belgilaydi, mas'ul xodimlar ishini uyg'unlashtiradi va erishilgan natijalarni ta'lim sifatini oshirish vazifalari bilan bog'laydi.

Biroq murakkab va davomli jarayonni bir rahbarning shaxsiy sa'y-harakati bilan ta'minlab bo'lmaydi. O'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari kasbiy rivojlanish faoliyatini maktabning o'quv-metodik rejasi bilan muvofiqlashtiradi va ijro holati yuzasidan boshqaruv axborotini tayyorlaydi. Metodik birlashma rahbari fan kesimidagi ehtiyojlarni umumlashtirib, metodik ishlar va tajriba almashuvini yo'naltiradi. Yetakchi fan o'qituvchisi yoki mentor esa maslahat, dars kuzatuvi, birgalikdagi tahlil va

konstruktiv fikr-mulohaza orqali o'rganilgan yondashuvlarning amaliyotga ko'chishiga yordam beradi.

Mazkur rollarning tashkiliy ifodasi maktab imkoniyatlariga qarab farqlanishi tabiiy. Ba'zi ta'lim muassasalarida metodik birlashma rahbari mentorlik vazifasini ham bajaradi, boshqalarida esa bu ishlar alohida pedagoglar zimmasiga yuklanadi. Shuning uchun modelni lavozimlar soniga bog'lash emas, zarur funksiyalarning barchasi qamrab olingani, ularning chegarasi va hamkorlik tartibi belgilanganini tekshirish muhim.

Tadqiqot muammosining ikkinchi tomoni – kasbiy rivojlanish tadbiri bilan darsdagi o'zgarish o'rtasidagi uzilishni bartaraf etishdir. Ishtirok qaydi yoki sertifikat o'qitish sifati yaxshilanganini o'z-o'zidan isbotlamaydi. O'zlashtirilgan yondashuvni sinfda qo'llash, kuzatish, mentor bilan tahlil qilish, qayta aloqa olish va faoliyatni tuzatish yagona siklda boshqarilgandagina kasbiy o'rganish amaliy natijaga aylanadi. Shu asosda tadqiqotning maqsadi direktor boshchiligidagi mas'ul subyektlar funksiyalarini tizimlashtirish va ularning hamkorligi orqali pedagogik amaliyotga ta'sir qiluvchi boshqaruv mexanizmini asoslashdan iborat.

Mahalliy ilmiy ishlarda pedagoglarning kasbiy rivojlanishi malaka oshirish tizimini modernizatsiya qilish, uzluksiz o'rganish, ta'lim sifati menejmenti va metodik qo'llab-quvvatlash bilan uzviy holda tadqiq etilgan. Ushbu manbalarni qiyoslash kasbiy rivojlanishning shaxsiy, metodik va boshqaruv omillarini bir vaqtning o'zida ko'rish imkonini beradi.

A.Ibragimovning ko'p vektorli malaka oshirishga doir tadqiqotida pedagog ehtiyoji, motivatsiyasi, maqsadga yo'nalganligi va metodik ko'mak o'zaro bog'liq tarkiblar sifatida ochib berilgan [10]. Bu xulosadan maktab boshqaruvi uchun muhim qoida kelib chiqadi: bir xil mazmundagi tadbirni barcha o'qituvchilarga tatbiq etish o'rniga individual hamda

guruhiy ehtiyojlarga mos rivojlanish yo'llarini shakllantirish zarur.

Muallifning uzluksiz kasbiy rivojlanishning kognitiv mexanizmlariga bag'ishlangan keyingi tadqiqoti individual rivojlanish trayektoriyasi, ichki motivatsiya, refleksiya va o'z-o'zini rivojlantirishning ahamiyatini asoslaydi [11]. Binobarin, direktor faqat tashkiliy imkoniyat yaratib qolmasdan, pedagogning o'z o'rganishi uchun mas'uliyat olishiga xizmat qiladigan muhitni ham shakllantirishi lozim.

M.Yuldashev malaka oshirishdan keyin pedagogik faoliyatda yuz bergan o'zgarishlarni kuzatish, yangi kompetensiyalarning amaliy ta'sirini baholash hamda ichki va tashqi baholash ma'lumotlarini uyg'un qo'llashga urg'u beradi [15]. Mazkur yondashuv kasbiy rivojlanishni boshqarish tadbir yakunida emas, uning dars jarayonidagi natijasi aniqlanganda tugallanishini ko'rsatadi.

Sh.Tadjibayevaning pedagogik nizolarning oldini olishga doir xulosalarida sog'lom jamoa, ochiq muloqot, o'zaro hurmat va konstruktiv munozara samarali hamkorlik shartlari sifatida ko'rsatilgan [13]. Bu shartlar kasbiy rivojlanishga ham bevosita taalluqlidir: ma'muriy bosimga qurilgan dars kuzatuv himoyalani kayfiyatini tug'dirishi mumkin, ishonchga asoslangan tahlil esa pedagogning xatosini o'rganish manbasiga aylantiradi.

A.Baxramov, G.Itolmazova va O.Tursunboyevning CPD bo'yicha o'quv qo'llanmasida KRK va KRSni tashkil etish, rahbarning mentorlik xususiyatlari hamda pedagoglarning doimiy o'rganishi bir-birini to'ldiruvchi yo'nalishlar tarzida bayon qilingan [7]. Qo'llanma kasbiy rivojlanishning muvaffaqiyati alohida o'qituvchigagina emas, direktor va butun maktab jamoasining faol ishtirokiga bog'liqligini tasdiqlaydi.

Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish bo'yicha tadqiqotda rahbarning strategik maqsadni belgilash, uni kundalik faoliyatga

aylantirish, jamoa bilan samarali kommunikatsiya o'rnatish va natijalar asosida qarorlarni yangilash kompetensiyalari yoritilgan [12]. Bu qarash pedagoglarning rivojlanishini metodik tadbir doirasidan chiqarib, maktabning strategik o'zgarishlar dasturiga kiritish uchun nazariy asos bo'lib xizmat qiladi.

“O'quv-tarbiya jarayonini boshqarish” qo'llanmasida ta'lim sifati, pedagogik monitoring, nazorat, tahlil va boshqaruv subyektlari faoliyatini muvofiqlashtirish yaxlit tizimda ko'rib chiqiladi [9]. Ushbu yondashuvga tayan-gan holda pedagoglarning kasbiy rivojlanishini o'quv-tarbiya jarayonidan ajratilgan faoliyat emas, uning sifatini uzluksiz yaxshilovchi ichki mexanizm sifatida talqin qilish mumkin.

Xorijiy manbalarda individual kompetensiyalar bilan bir qatorda maktab iqlimi va rahbarlikning pedagog faoliyatiga ta'siri tadqiq qilingan. Clark va hammualliflar sinfni boshqarish uslublari, o'qituvchilarning kasbiy xususiyatlari va ular idrok etadigan maktab muhiti o'rtasidagi farqlarni aniqlagan [8]. Natijalar pedagog samaradorligini faqat shaxsiy tayyorgarlik bilan tushuntirish yetarli emasligini, direktor yaratadigan professional muhit ham rivojlanish imkoniyatini belgilashini ko'rsatadi.

Albalhareth va Alasmari o'qituvchilarning metakognitiv strategiyalarni qo'llashida bilim, tayyorgarlik va tajriba darajasi sezilarli o'rin tutishini qayd etadi [4]. Bundan kelib chiqadiki, umumiy ko'rsatma berish barcha pedagogda bir xil natija bermaydi; ko'mak mazmuni o'qituvchining boshlang'ich holati va kasbiy vazifasiga moslashtirilishi kerak.

Ali va hammualliflar ta'limda sun'iy intellekt imkoniyatlarini foydalanuvchi, tashkilot, texnologiya va etika bilan bog'liq muammolar kontekstida baholaydi [5]. Ularning xulosalari texnologiyani xarid qilish yoki joriy etishning o'zi yetarli emasligini ko'rsatadi: pedagogni tayyorlash, insoniy muloqotni saqlash, xavfsiz tashkiliy sharoit va doimiy kasbiy yordam

bo'lmasa, raqamli yangilik kutilgan samarani bermaydi.

Tahmassebi va Najmi tashkilot maqsadi va kontekstiga mos, turli ma'lumot manbalarini birlashtiruvchi kompleks baholash vositasini taklif etgan [14]. Tadqiqot biznes maktablari misolida olib borilgan bo'lsa ham, uning metodologik tamoyili umumiy o'rta ta'limga mos keladi: kasbiy rivojlanishni faqat qatnashuv va sertifikat orqali emas, pedagog faoliyatida kuzatiladigan siljishlar asosida baholash lozim.

E.M.Alkarovning tadqiqotida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari asosida pedagog kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarish samaradorligini oshirish masalasi yoritilgan [6]. Mazkur yo'nalish kasbiy rivojlanish jarayonida ma'lumot almashinuvi, monitoring va boshqaruv qarorlarini raqamli vositalar bilan qo'llab-quvvatlash imkoniyatini ko'rsatadi. Umumiy tahlilga ko'ra, mavjud manbalarda ehtiyoj va motivatsiya, refleksiya, metodik ko'mak, professional muhit, monitoring, liderlik hamda raqamli kompetensiya kabi omillar yetarlicha yoritilgan. Biroq direktor, uning o'rinbosari, metodik birlashma rahbari va mentor funksiyalarini bitta moslashuvchan boshqaruv tizimida birlashtirish, ayniqsa, metodik rahbarlik va mentorlik bir shaxsda jamlangan yoki turli xodimlarga taqsimlangan sharoitlarda ularning o'zaro aloqasini belgilash masalasi yaxlit tadqiq etilmagan. Mazkur bo'shliq ushbu ishning ilmiy yo'nalishini belgilaydi.

Tadqiqotning obyekti umumiy o'rta ta'lim maktabida pedagoglarning kasbiy rivojlanishini boshqarish jarayoni, predmeti esa mazkur jarayonda direktor va boshqa mas'ul subyektlar funksiyalarining taqsimlanishi hamda muvofiqlashtirilishidir. Ish sifatli-tahliliy xarakterga ega bo'lib, kasbiy rivojlanish alohida tadbirlar majmui sifatida emas, natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tizimi sifatida o'rganildi.

Metodologik asosni tizimli, funksional, faoliyatga yo'naltirilgan va kompetensiyaviy

yondashuvlar tashkil etdi. Tizimli yondashuv direktor, o‘rinbosar, metodik birlashma rahbari, mentor va pedagog faoliyatini umumiy maqsad bilan bog‘langan elementlar tarzida ko‘rishga xizmat qildi. Funksional yondashuv har bir ishtirokchining rejalashtirish, tashkil etish, metodik yordam, mentorlik, monitoring va qayta aloqa bo‘yicha vazifalarini chegaralash imkonini berdi.

Faoliyatga yo‘naltirilgan yondashuvda natija o‘tkazilgan tadbirlar soni bilan emas, o‘rganilgan bilimning dars amaliyotiga ko‘chishi bilan bog‘landi. Kompetensiyaviy yondashuv esa yangi ma‘lumotni bilishdan tashqari uni real pedagogik vaziyatda qo‘llash va faoliyatni takomillashtirish qobiliyatini baholashga asos bo‘ldi. Shu tariqa “boshqaruv qarori – kasbiy o‘rganish – metodik ko‘mak – amaliyotga tatbiq – monitoring – qayta aloqa – takomillashtirish” ketma-ketligi asosiy tahlil birligi sifatida qabul qilindi.

Tadqiqot vazifalarini hal etishda bir-birini to‘ldiruvchi usullar majmui qo‘llandi. Normativ-huquqiy tahlil orqali direktor va mas‘ul xodimlarning vakolatlari, shuningdek, KRK hamda KRSni tashkil etish talablari aniqlandi.

Mazmuniy tahlil kasbiy rivojlanish, maktab boshqaruvi, mentorlik, metodik faoliyat, monitoring va ta‘lim sifatiga doir ilmiy hamda o‘quv-metodik manbalardan asosiy g‘oyalarni ajratish uchun xizmat qildi.

Funksional tahlil yordamida direktor, o‘quv ishlari bo‘yicha direktor o‘rinbosari, metodik birlashma rahbari va yetakchi fan o‘qituvchisi bajaradigan vazifalar o‘zaro qiyoslanib, ularning mas‘uliyat chegaralari belgilandi.

Qiyosiy tahlilda mahalliy va xorijiy tadqiqotlardagi kasbiy rivojlanish, pedagogik liderlik, maktab muhiti va o‘qituvchini qo‘llab-quvvatlashga oid qarashlarning umumiy va farqli tomonlari ko‘rib chiqildi.

Mantiqiy umumlashtirish turli manbalarda qayd etilgan boshqaruv va pedagogik omillarni

yagona konseptual maydonga birlashtirishga, modellashtirish esa ishtirokchilar hamkorligining tashkiliy-funksional tuzilmasini ishlab chiqishga imkon berdi.

Xulosalarning ishonchligini oshirish maqsadida triangulyatsiya tamoyili qo‘llanib, normativ hujjatlar, ilmiy tadqiqotlar va o‘quv-metodik nashrlardan olingan dalillar o‘zaro solishtirildi.

Manbaviy bazaga pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishiga oid normativ-huquqiy hujjatlar, dissertatsiya tadqiqotlari, ilmiy maqolalar va o‘quv qo‘llanmalari kiritildi. Jumladan, 246-son buyruq direktorning tashkiliy vazifalari, yetakchi o‘qituvchilar ishtiroki, KRK va KRS sifatini kuzatish hamda diagnostik baholash imkoniyatlari nuqtayi nazaridan o‘rganildi [3].

Direktor faoliyatini baholashda strategik rahbarlik va muvofiqlashtirish bosh mezon sifatida olindi. Bu talqinda direktor barcha metodik ishlarning bevosita ijrochisi emas; u zarur sharoit va resurslarni ta‘minlaydi, ustuvor yo‘nalishlarni belgilaydi, ijrochilar faoliyatini bir maqsadga yo‘naltiradi va natijalar bo‘yicha keyingi qarorni qabul qiladi.

Tadqiqotda “lavozim” va “funksiya” tushunchalari farqlandi. Metodik birlashmaga rahbarlik qilish va mentorlik ayrim maktablarda ikki xodim, boshqa maktablarda bitta pedagog tomonidan bajarilishi mumkin. Shuning uchun model muayyan shtat birligiga emas, metodik ehtiyojni boshqarish va amaliy ko‘mak berish kabi ikki zarur rolning bajarilishiga tayandi.

Birinchi tashkiliy holatda vazifalar xodimlar o‘rtasida taqsimlanib, ularni bog‘lovchi hamkorlik tartibi talab etiladi. Ikkinchi holatda bir pedagog ikki rolni uyg‘unlashtiradi, ammo rejalashtirish, mentorlik va natijani qayd etish funksiyalari baribir alohida mazmunda saqlanadi. Bu tamoyil modelni maktablarning turli tashkiliy sharoitlariga moslashtirish imkonini beradi.

Mas'ul subyektlar aloqasi quyidagi mantiqda modellashtirildi: direktor strategik yo'nalish va umumiy muvofiqlashtirishni ta'minlaydi; o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari qarorlarni kundalik jarayonlarga aylantiradi; metodik birlashma rahbari fan kesimidagi ehtiyoj va metodik faoliyatni boshqaradi; mentor amaliy yordam, dars kuzatuv va qayta aloqani tashkil etadi; pedagog esa o'rganganlarini o'z faoliyatida qo'llaydi.

Mazkur tuzilma yuqoridan pastga buyruq uzatish zanjiri emas, balki o'zaro javobgarlikka asoslangan hamkorlik tarmog'i sifatida talqin qilindi. Strategik maqsad operativ rejaga, reja fan metodikasiga, metodik yechim esa mentor ko'magida real darsga ko'chadi. Darsdan olingan kuzatuv ma'lumotlari teskari yo'nalishda rahbariyatga qaytib, yangi qaror uchun dalil vazifasini bajaradi.

Shu sababli tadqiqotda kasbiy ehtiyojni aniqlash, boshqaruv qarorini qabul qilish, rivojlanish faoliyatini tashkil etish, metodik va mentorlik yordamini ko'rsatish, yangilikni darsda sinash, kuzatish, qayta aloqa va refleksiya orqali takomillashtirish bosqichlari yagona analitik siklga birlashtirildi.

Bunday metodologiya rahbariyat ishini davomat, tadbirlar soni yoki reja ijrosi kabi

tashkiliy ko'rsatkichlar bilan cheklab qo'yamaydi. U boshqaruvning pedagog amaliyotiga ta'sirini aniqlashni ham talab etadi. Natijada strategik boshqaruv, operativ muvofiqlashtirish, metodik rahbarlik va mentorlik o'rtasidagi funksional aloqalarni tahlil qilish uchun yaxlit asos shakllandi.

Tahlil natijalari kasbiy rivojlanishni maktabda direktorning yakka tashabbusi sifatida tashkil etish barqaror natija bermasligini ko'rsatdi. Samaradorlik strategik, operativ, metodik va amaliy qo'llab-quvvatlash funksiyalari yagona maqsad atrofida birlashtirilganda yuzaga keladi. Bunda direktor markaziy subyekt bo'lsa-da, uning vazifasi har bir tadbirni shaxsan boshqarish emas, tizimning ishlashi uchun sharoit yaratish va natija bo'yicha javobgarlikni ta'minlashdir.

Amaldagi tartib direktorning yetakchi o'qituvchilarni aniqlashi, ularning KRKdagi ishtirokini ta'minlashi va maktabda KRS-ni samarali o'tkazish uchun zarur imkoniyat yaratishini belgilaydi [3]. Ushbu vakolatlar direktorni faqat nazorat qiluvchi ma'mur emas, kasbiy o'rganish yo'nalishini belgilovchi va subyektlar ishini muvofiqlashtiruvchi pedagogik lider sifatida ko'rishga asos beradi.

1-jadval

Pedagoglarning kasbiy rivojlanishini maktab darajasida boshqarish funksiyalarining taqsimoti

T/r	Boshqaruv subyekti	Asosiy funksiyalar
1	Maktab direktori	Strategik yo'nalishni belgilash, sharoit yaratish, subyektlar faoliyatini muvofiqlashtirish va natijalar bo'yicha qaror qabul qilish
2	O'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari	Rejalashtirishni kundalik o'quv-metodik jarayon bilan uyg'unlashtirish, ijroni muvofiqlashtirish, monitoring va tahliliy axborotni shakllantirish
3	Metodik birlashma rahbari	Fan kesimidagi kasbiy ehtiyojlarni aniqlash, metodik faoliyat va tajriba almashuvini yo'naltirish
4	Yetakchi fan o'qituvchisi (mentor)	Amaliy-metodik ko'mak, birgalikdagi rejalash, dars kuzatuv, tahlil va konstruktiv qayta aloqa

Jadvaldagi funksiyalar mustaqil bloklar emas: strategik qaror operativ rejalashtirish orqali fan metodikasiga, so‘ng mentor ko‘magida dars amaliyotiga o‘tadi. Ayni paytda kuzatuv va qayta aloqa natijalari teskari yo‘nalishda harakat qilib, metodik reja hamda rahbar qarorini aniqlashtiradi. Demak, model bir tomonlama topshiriq zanjiri emas, ikki yo‘nalishli axborot va ta‘sir almashinuvidir.

Direktorning strategik funksiyasi kasbiy rivojlanish ustuvorliklarini maktabning ta‘lim sifati bo‘yicha maqsadlari bilan bog‘lashdan boshlanadi. Buning uchun o‘quvchilarning natijalari, dars kuzatuvlari, metodik birlashma xulosalari va o‘qituvchilarning o‘z ehtiyojlari birgalikda tahlil qilinadi. Shunda mazmun hamma uchun bir xil mavzu asosida emas, aniqlangan muammo va rivojlanish vazifasiga muvofiq shakllanadi. Direktorning asosiy savoli “tadbir o‘tkazildimi?” emas, “u darsda qanday o‘zgarishga olib keldi?” bo‘lishi kerak.

O‘quv ishlari bo‘yicha direktor o‘rinbosari strategik qaror bilan kundalik o‘quv-metodik faoliyat o‘rtasidagi bog‘lovchi bo‘g‘indir. U rivojlanish ishlarini maktab rejasi va dars jarayoniga moslashtiradi, muddat va mas‘ullarni muvofiqlashtiradi, monitoring ma‘lumotlarini yig‘adi hamda direktor uchun tahliliy axborot tayyorlaydi. Shu orqali “qaror – ijro – monitoring – tahlil – aniqlashtirilgan qaror” sikli uzluksiz ishlaydi.

Metodik birlashma rahbari fan yo‘nalishida qaysi kompetensiya va metodik muammo ustida ishlash lozimligini aniqlaydi. U ehtiyojlarni umumlashtiradi, metodik faoliyatni rejalashtiradi, samarali tajribalarni muhokamaga olib chiqadi va tegishli yechimlarni tanlashga ko‘maklashadi. Shu tariqa metodik tadbirlarning mavzusi umumiy chaqiriqlardan emas, dalillangan ehtiyojlardan kelib chiqadi.

Yetakchi fan o‘qituvchisi yoki mentor aniqlangan metodik vazifani pedagogning real faoliyatiga ko‘chirishga yordam beradi. Birga-

likda dars rejalash, kuzatish, natijani tahlil qilish, yangi usulni sinab ko‘rish va aniq fikr-mulohaza berish uning asosiy vositalaridir. Qisqacha aytganda, metodik birlashma rahbari “nimani va nima sababdan rivojlantiramiz?” degan savolga, mentor esa “buni amaliyotda qanday bajaramiz?” degan savolga javob beradi.

Agar ushbu ikki rol bir pedagog zimmasida bo‘lsa, metodik ehtiyojni aniqlashdan amaliy ko‘mak va qayta aloqagacha bo‘lgan bosqichlar integratsiyalashadi. Rollar alohida xodimlarga yuklanganida esa natija ularning muntazam axborot almashuvi va kelishilgan faoliyatiga bog‘liq bo‘ladi. Har ikki holatda ham funksiyalarning mazmuni saqlanadi; faqat ijrochi tarkibi o‘zgaradi. Modelning moslashuvchanligi aynan shunda namoyon bo‘ladi.

Olingan natijalar asosida kasbiy rivojlanishni boshqarish sikli taklif etildi: ehtiyojlar to‘g‘risida dalil to‘plash; maqsad va ustuvorlikni aniqlash; rivojlanish faoliyatini rejalashtirish; metodik hamda mentorlik ko‘magini tashkil etish; o‘rganilgan yondashuvni darsda qo‘llash; kuzatuv va qayta aloqa; natijalarni tahlil qilish; keyingi ehtiyojni belgilash. Oxirgi bosqich navbatdagi siklning boshlanishiga aylanadi.

Birinchi samaradorlik sharti – rivojlanish mazmunining maktabdagi real ta‘limiy muammo va pedagog ehtiyojlariga mosligidir. Dalilga tayanmagan mavzu tashkiliy faollikni oshirishi mumkin, ammo dars sifatiga ta‘siri cheklangan bo‘ladi.

Ikkinchi shart – direktor, o‘rinbosar, metodik birlashma rahbari va mentor o‘rtasida vakolat, axborot oqimi va javobgarlik chegaralarining aniqligidir. Funksiyalar takrorlansa yoki birortasi egasiz qolsa, rivojlanish siklida uzilish yuz beradi.

Uchinchi shart – kasbiy o‘rganish natijasini pedagogik amaliyotda kuzatish, qayta aloqa orqali tahlil qilish va olingan ma‘lumotni navbatdagi boshqaruv qarorida hisobga olishdir.

Mazkur shart ishtirok ko'rsatkichidan amaliy transfer ko'rsatkichiga o'tishni talab qiladi.

Taklif etilgan yaxlit modelda direktorning strategik rahbarligi o'rinbosarning operativ muvofiqlashtirishi bilan bog'lanadi; metodik birlashma kasbiy o'rganishga yo'nalish beradi; mentor o'zlashtirilgan bilimni darsga tatbiq etishga ko'maklashadi; pedagog faoliyatidan olingan monitoring va qayta aloqa esa takomillashtirilgan boshqaruv qarorini shakllantiradi.

Shunday qilib, direktorning boshqaruv natijasi o'tkazilgan tadbirlar miqdorida emas, kasbiy rivojlanishni maktab strategiyasi, pedagog ehtiyoji va darsdagi o'zgarishlar bilan bog'lay oladigan funksional tizimning ishlashida namoyon bo'ladi. Tashkiliy tuzilma turlicha bo'lishi mumkin, ammo ehtiyojdan boshlab amaliy natija va yangi qarorgacha davom etadigan asosiy zanjir saqlanishi zarur.

Tadqiqot pedagoglarning kasbiy rivojlanishini maktabning strategik maqsadlari, o'qituvchilarning real ehtiyojlari va dars amaliyotidagi o'zgarishlarni bog'lovchi uzluksiz boshqaruv jarayoni sifatida qarash zarurligini ko'rsatdi. Jarayonni baholashda kurs yoki tadbirda qatnashish emas, o'zlashtirilgan yondashuvning pedagogik faoliyatga ko'chishi va ta'lim jarayoniga ta'siri ustuvor mezon bo'lishi lozim.

Direktor, o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari, metodik birlashma rahbari va mentor faoliyati yagona mexanizmning o'zaro to'ldiruvchi funksiyalaridir. Metodik rahbarlik va mentorlik bir shaxsda jamlanishi yoki turli xodimlarga taqsimlanishi mumkin; bu holat funksiyalarning mazmunini o'zgartirmaydi, faqat ularni muvofiqlashtirish shakliga ta'sir qiladi.

Amaliyotda direktorning kasbiy rivojlanishga oid vazifalarini maktabning strategik rejalashtirish tizimiga kiritish, ustuvor yo'nalishlarni o'quvchilar natijalari, dars kuzatuvlari va pedagoglarning ehtiyojlari haqidagi dalillar asosida belgilash tavsiya etiladi.

Direktor o'rinbosarining koordinatsion rolini kuchaytirish zarur. Buning uchun rejalashtirish, ijro, monitoring va natijalar bo'yicha ma'lumotlar yagona tartibda shakllantirilib, direktorning keyingi qarori uchun tahliliy asosga aylantirilishi kerak.

Metodik birlashma faoliyatini umumiy mazmundagi yig'ilishlardan aniq kasbiy muammolarni hal etishga yo'naltirish maqsadga muvofiq. Mashg'ulot mavzulari fan kesimidagi ehtiyojlar va pedagogik amaliyotdan olingan dalillarga tayangan holda tanlanishi lozim.

Mentorlikni amaliy-metodik qo'llab-quvvatlashning muntazam shakli sifatida rivojlantirish talab etiladi. Mentor faoliyati birgalikdagi rejalash, dars kuzatuv, tahlil, aniq qayta aloqa va pedagogning keyingi rivojlanish ehtiyojini belgilash bilan bog'lanishi zarur.

Metodik birlashma rahbari va mentor funksiyalari maktabning shtat hamda kadr imkoniyatlariga mos ravishda taqsimlanishi mumkin. Bir xodim ikki rolni bajarsa, vazifalar integratsiyalashgan reja asosida; turli xodimlar bajarsa, kelishilgan hamkorlik va axborot almashuvi asosida yo'lga qo'yilishi lozim.

Kasbiy rivojlanish monitoringida amaliy transfer indikatorlarini qo'llash tavsiya etiladi. Jumladan, o'qituvchining yangi usulni darsda maqsadga muvofiq qo'llashi, metodik yondashuvini dalillar asosida o'zgartirishi, qayta aloqadan foydalanishi va aniqlangan kamchilik ustida tizimli ishlashi baholanishi mumkin.

Umumiy xulosa shuki, direktor barcha ishni o'zi bajarishi bilan emas, balki turli subyektlar faoliyatini umumiy maqsad, aniq funksiya, o'zaro ishonch va muntazam qayta aloqa asosida birlashtira olishi bilan kasbiy rivojlanishga rahbarlik qiladi. Direktor – o'rinbosar – metodik birlashma rahbari – mentor – pedagog o'rtasidagi ikki tomonlama hamkorlikni yo'lga qo'yish kasbiy rivojlanishni maktabning ichki yangilanish mexanizmiga aylantiradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-231-son qarori. – Toshkent, 2024.
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrda "Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida"gi 867-son qarori. – Toshkent, 2024.
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. – Toshkent, 2024.
4. Albalhareth A., Alasmari A. Metacognitive strategies implemented with d/Dhh students in upper elementary schools in Saudi Arabia // *Thinking Skills and Creativity*. – 2023. – Vol. 47. – Article 101222. – DOI: 10.1016/j.tsc.2022.101222.
5. Ali O., Murray P.A., Momin M., Dwivedi Y.K., Malik T. The effects of artificial intelligence applications in educational settings: Challenges and strategies // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2024. – Vol. 199. – Article 123076. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.123076.
6. Alkarov E.M. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari asosida pedagog kadrlar uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarish samaradorligini oshirish. Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi. – Toshkent, 2021.
7. Baxramov A., Itolmazova G., Tursunboyev O. Rahbar va pedagoglarni kasbiy rivojlantirish (CPD). Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 112 b.
8. Clark K.N., Blocker M.S., Gittens O.S., Long A.C.J. Profiles of teachers' classroom management style: Differences in perceived school climate and professional characteristics // *Journal of School Psychology*. – 2023. – Vol. 100. – Article 101239. – DOI: 10.1016/j.jsp.2023.101239.
9. Ibragimov A., Xurramov I., Xudoyberdiyev E., Itolmazova G., Rejapova D., Xolmirzayev F., Mexmonov I., Sodiqov R., Ostonsova X. O'quv-tarbiya jarayonini boshqarish. Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 192 b.
10. Ibragimov A.A. Xalq ta'limi xodimlari malakasini oshirish tizimini ko'p vektorli yondashuv asosida takomillashtirish: pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati. – Samarqand, 2018. – 51 b.
11. Ibragimov A.A. Xalq ta'limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirishning kognitiv mexanizmlarini takomillashtirish: pedagogika fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi. – Samarqand, 2022. – 389 b.
12. Ismailov A., Badalova M., Ergasheva M., Eshqobilov S., Muxammadiyeva D., Normatov S., Rahmonova G., Saidqulov S., Tursinboyev O., Xalilov T., Xidirova M., Xudoyberdiyev E. Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish. Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 320 b.
13. Tadjibayeva Sh.A. Ta'lim sub'ektlari orasida ixtilof va nizolar oldini olishning pedagogik shart-sharoitlari: monografiya. – Toshkent: "Ilm ziyo zakovat", 2023. – 136 b.
14. Tahmassebi H., Najmi M. Developing a comprehensive assessment tool for responsible management education in business schools // *International Journal of Management Education*. – 2023. – Vol. 21. – Article 100874.
15. Yuldashev M.A. Xalq ta'limi xodimlarining malakasini oshirishda ta'lim sifati menejmentini takomillashtirish: pedagogika fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati. – Toshkent, 2016. – 92 b.