“MENEJERLIK O‘QUV KURSLARI” MAZMUNINI TAKOMILLASHTIRISH: TAHLIL VA AMALIY TAVSIYALAR” (3-QISM)

Daminova Shoxista Kabulovna,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti,
Rahbar kadrlarni malakasini oshirish kurslarini
metodik ta’minlash bo‘limi bosh mutaxassisi
miss.shohista_77@mail.ru
Alkarov Elyor Maxmudovich,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti,
Rahbar kadrlarni malakasini oshirish kurslarini
metodik ta’minlash bo‘limi boshlig‘i, p.f.f.d. (PhD), dotsent
mralkarov@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.18015140

Annotatsiya: *Maqolada “Menejerlik o‘quv kurslari”ning “Rahbarning o‘zini-o‘zi va pedagoglarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishi (CPD)”, “Boshqaruvda raqamli texnologiyalar va sun’iy intellekt (AI)” hamda “Ta’limda liderlik va o‘zgarishlarni boshqarish” modullarining amaldagi dastur va mavzular mazmunining maktab direktorlari hamda direktorlikka nomzodlarning ehtiyojlariga mosligi o‘rganilgan hamda so‘rovnoma natijalari tahlil qilingan. Shuningdek, so‘rovnoma natijalari, ma’lumotlar statistik va mazmuniy jihatdan tahlil qilingan hamda har bir modil bo‘yicha mavzularni takomillashtirish, tinglovchilarning ehtiyojiga moslashtirish va amaliyotga yo‘naltirilgan o‘quv materiallarini kengaytirishga doir aniq amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *kasbiy rivojlantirish kuni, kasbiy rivojlanish, murabbiy, mediasavodxonlik, sun’iy intellekt, murakkabliklarni boshqarish, hamkorlik, operatsion liderlik.*

Совершенствование содержания учебных курсов по менеджменту: анализ и практические рекомендации (Часть 3)

Даминова Шохиста Кабуловна,
главный специалист отдела методического обеспечения курсов повышения квалификации для управленческого персонала Национального института педагогических навыков имени А. Авлони,
Алкаров Элёр Махмудович,
начальник отдела методического обеспечения курсов повышения квалификации для управленческого персонала Национального института педагогических навыков имени А.Авлони, Доктор философии педагогических наук (PhD), доцент

Аннотация: *В статье рассматривается актуальность текущей программы и тематического содержания модулей “Непрерывное профессиональное развитие руководителей и учителей (НПР)”, “Цифровые технологии и искусственный интеллект (ИИ) в менеджменте” и “Лидерство и управление изменениями в образовании” “Менежерских курсов” для потребностей директоров школ и кандидатов на должности директоров, а также анализиру-*

ются результаты анкетирования. Результаты анкетирования и данные были также статистически и содержательно проанализированы, и разработаны конкретные практические рекомендации по улучшению тематики каждого модуля, адаптации его к потребностям аудитории и расширению практико-ориентированных учебных материалов.

Ключевые слова: *день профессионального развития, профессиональное развитие, наставник, медиаграмотность, искусственный интеллект, управление сложностью, сотрудничество, оперативное руководство.*

Improving the content of "managerial trainıng courses": analysis and practical recommendations (Part 3)

Shokhista Kabulovna Daminova,
Chief Specialist of the Department of Methodological Support for Continuing Education Courses for Management Personnel of the A. Avloni National Institute of Pedagogical Skills,
Elor Makhmudovich Alkarov,
Head of the Department of Methodological Support for Professional Development Courses of Administrative Staff at the National Institute of Pedagogical Skills named after A. Avloni, Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor

Abstract: *The article examines the relevance of the current program and the thematic content of the modules "Continuous professional development of managers and teachers", "Digital technologies and artificial intelligence (AI) in management" and "Leadership and change management in education" of the "Management Courses" for the needs of school principals and candidates for the positions of directors, and analyzes the results of the survey. The survey results and data were also statistically and meaningfully analyzed, and specific practical recommendations were developed to improve the subject matter of each module, adapt it to the needs of the audience, and expand practice-oriented learning materials.*

Keywords: *professional development day, professional development, mentor, media literacy, artificial intelligence, complexity management, collaboration, operational leadership.*

Mamlakatimizda ta'lim tizimida qator islohatlar olib borilmoqda. Ularning zamirida sifatli ta'lim, yetuk va malakali kadrlarni yetishtirish masalasi asosiy vazifalardan biridir. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarini menejerlikka tayyorlash, ularni o'qitish masalasiga alohida berilayotgan e'tiborni kuchaytirish maqsadida Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida" 681-son qaroriga muvofiq A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti tomonidan umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorligiga nomzodlar uchun 144 soatga mo'ljallangan menejerlik o'quv kurslari tashkil etib kelinmoqda.

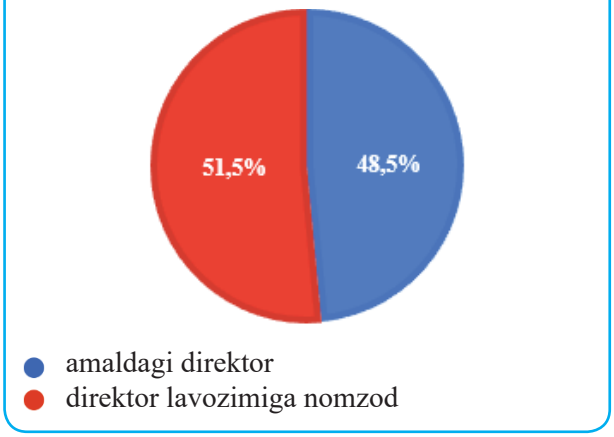
Mazkur kurslar mazmunini takomillashtirish, zamon talablari va tinglovchilarning ehtiyojlarining qondirilishi natijalarini o'rganish maqsadida "Menejerlik o'quv kurslari"ning bir nechta asosiy modullari, jumladan, **"Rahbarning o'zini-o'zi va pedagoglarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishi (CPD)"**, **"Boshqaruvda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt (AI)"** hamda **"Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish"** modullarining mazmuni, amaliy ahamiyati va samaradorligi bo'yicha fikrlar o'rganildi.

So'rovnoma jarayonida jami **196 nafar** respondent ishtirok etdi. Olingan ma'lumot-

lar “Menejerlik o‘quv kurslari”ning amaldagi o‘quv modullari mazmunini tahlil qilish, ularning tinglovchilar ehtiyojlari va zamonaviy ta’lim boshqaruvi talablariga mosligini baholash, shuningdek, kontentni yangilash bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi.

So‘rovnomada **196 nafar** respondent ishtirok etgan bo‘lib, ulardan **48,5 foiz** *(ya’ni 95 nafari)* ishtirokchi **amaldagi maktab direktori**, **51,5 foizi** *(ya’ni 101 nafari)* esa **direktor lavozimiga nomzod**larni tashkil etgan.

“Menejerlik o‘quv kurslari”da tinglovchi sifatidagi “maqom”ingizni belgilang



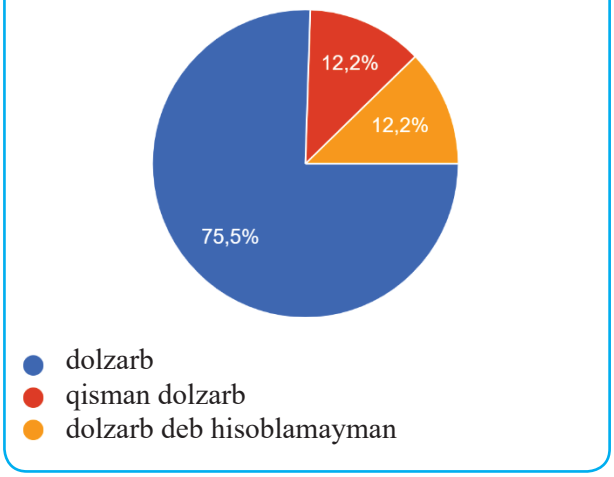
Ushbu nisbat shuni ko‘rsatadiki, “Menejerlik o‘quv kurslari” nafaqat tajribali rahbarlar, balki yangi nomzodlar uchun ham muhim amaliy platforma sifatida shakllangan. Bu holat kurslarning mazmuni, metodikasi va o‘quv materiallari ikki xil toifadagi tinglovchilarning ehtiyojini qamrab olishi zarurligini bildiradi.

Xususan, amaldagi direktorlar uchun boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish, raqamli texnologiyalarni joriy etish va strategik qarorlar samaradorligini oshirishga qaratilgan modullar muhim ahamiyat kasb etsa, direktor lavozimiga nomzodlar uchun liderlik kompetensiyalari, boshqaruvning psixologik va kommunikativ jihatlari bo‘yicha amaliy mashg‘ulotlar dolzarbdir.

So‘rovnomaning 2-savoli **“Rahbarning boshqaruv va shaxsiy samaradorligini rivojlantirish yo‘llari”** mavzusining dolzarbligini aniqlashga qaratilgan bo‘lib, jami **196 nafar** respondent fikr bildirdi. Natijalarga ko‘ra, **75,6 foiz** respondent ushbu mavzuni **“dolzarb”**, **12,2 foiz** ishtirokchi **“qisman dolzarb”**, yana **12,2 foiz** esa **“dolzarb deb hisoblamayman”** deb baholagan.

Tahlil shuni ko‘rsatadiki, tinglovchilarning mutlaq ko‘pchiligi rahbarning shaxsiy va boshqaruv samaradorligini rivojlantirish masalasini hozirgi ta’lim tizimi uchun eng muhim va amaliy yo‘nalishlardan biri deb bilmoqda. Bu esa o‘quv modullarida rahbarning vaqtni boshqarish, strategik fikrlash, motivatsiya, stressni boshqarish, kommunikativ samaradorlik va jamoa bilan ishlash kabi ko‘nikmalarni rivojlantirishga alohida e’tibor qaratish zarurligini ko‘rsatadi. Shuningdek, “qisman dolzarb” yoki “dolzarb emas” deb javob berganlar ulushi *(24,4%)* shuni anglatadiki, ushbu modul mazmunini yanada yangilash, amaliy misollar va interaktiv topshiriqlar orqali boyitish, turli rahbarlik darajalariga mos differensial yondashuvni joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

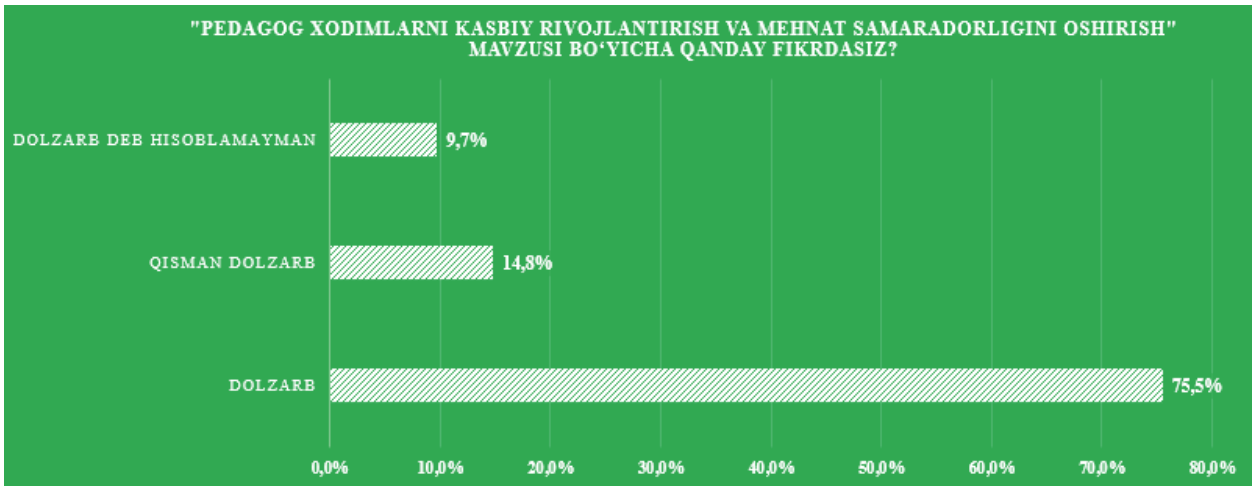
“Rahbarning boshqaruv va shaxsiy samaradorligini rivojlantirish yo‘llari” mavzusi bo‘yicha qanday fikrdasiz?



So‘rovnomaning navbatdagi savoli **“Pedagog xodimlarni kasbiy rivojlantirish va mehnat samaradorligini oshirish”** mavzusining

dolzarbligiga oid bo'lib, **75,5 foiz** respondent ushbu mavzuni **"dolzarb"**, **14,8 foiz** ishtirokchi **"qisman dolzarb"**, **9,7 foiz** esa **"dolzarb deb hisoblamayman"** deb baholagan.

Ushbu natijalar shuni ko'rsatadiki, tinglovchilarning katta qismi KRK va KRS tadbirlarini tashkil etish masalasini rahbarlik faoliyatida eng muhim amaliy yo'nalishlardan biri sifatida



Tahlil shuni ko'rsatadiki, so'rovda qatnashganlarning aksariyati o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi va mehnat samaradorligini oshirish masalasini bugungi ta'lim islohotlarining eng muhim yo'nalishlaridan biri sifatida e'tirof etmoqda. Bu, avvalo, uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi, rag'batlantirish mexanizmlari, o'qituvchilarning malakasini oshirishda yangi shakl va texnologiyalarni joriy etish zarurligini ko'rsatadi. Shuningdek, **24,5 foiz** ishtirokchi *(ya'ni "qisman dolzarb" yoki "dolzarb emas" deb javob berganlar)* fikridan kelib chiqilsa, mazkur modulni amaliy komponentlar bilan boyitish, o'qituvchilar faoliyatidagi real muammolarga yechim topishga yo'naltirish, ilg'or xorijiy tajribalarni milliy tizimga moslashtirish orqali yanada takomillashtirish lozim. Shu tariqa, mazkur modul nafaqat dolzarb, balki ta'lim tizimida inson resurslarini samarali boshqarishning strategik yo'nalishiga aylanishi zarur.

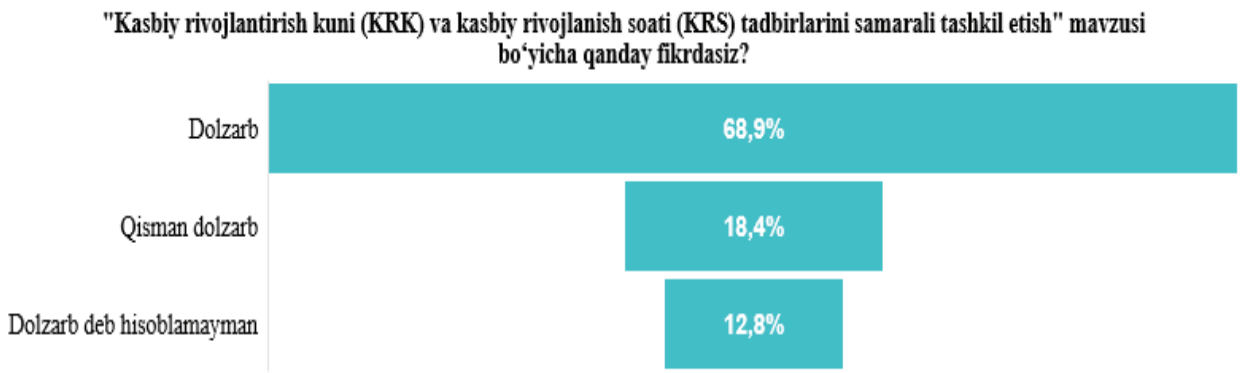
So'rovnomaning navbatdagi savoli **"Kasbiy rivojlantirish kuni (KRK) va kasbiy rivojlanish soati (KRS) tadbirlarini samarali tashkil etish"** mavzusining dolzarbligiga bag'ishlangan bo'lib, respondentlarning **68,9 foizi** ushbu mavzuni **dolzarb**, **18,4 foizi qisman dolzarb**, **12,8 foizi** esa **dolzarb deb hisoblamagan**.

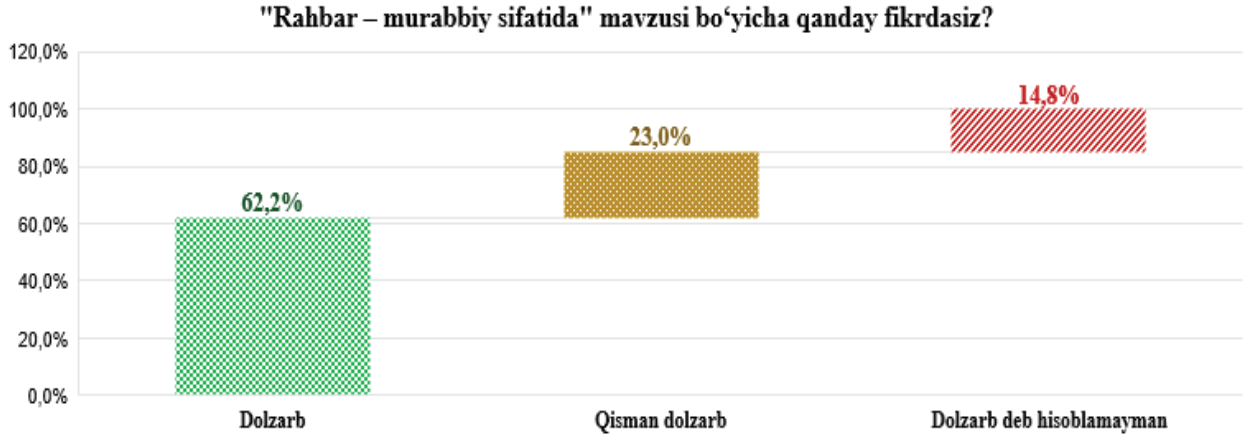
ko'rmoqda. Zero, bu tizim o'qituvchilarning uzluksiz kasbiy rivojlanishida, o'zaro tajriba almashishida, metodik salohiyatni oshirishda va ta'lim sifatiga bevosita ta'sir etishda muhim o'rin tutadi.

Biroq **31,2 foiz** ishtirokchi *("qisman dolzarb" yoki "dolzarb emas" deb hisoblaganlar)* mavjud tizimni yanada takomillashtirish, xususan, KRK va KRS tadbirlarini amaliy mazmun bilan boyitish, natijadorlik mezonlarini aniqlashtirish, hamda raqamli kuzatuv va baholash mexanizmlarini joriy etish zarurligini anglatadi. Shu bois, ushbu yo'nalishdagi modulni qayta ko'rib chiqish, uning tarkibida amaliy ishlar, real tajriba almashish formati va monitoring tizimlarini kuchaytirish maqsadga muvofiqdir.

"Rahbar – murabbiy sifatida" mavzusining dolzarbligini aniqlashga qaratilgan navbatdagi savolga respondentlarning **62,2 foizi** ushbu mavzuni **dolzarb**, **23 foizi** – **qisman dolzarb**, **14,8 foizi** esa **dolzarb deb hisoblamagan**.

Ushbu ko'rsatkichlardan ko'rinadiki, tinglovchilarning katta qismi rahbarni faqat boshqaruvchi emas, balki murabbiy, yo'l-yo'riq ko'rsatuvchi va jamoani rivojlantiruvchi shaxs sifatida ko'radi. Bu, o'z navbatida, maktab rah-





barining mentorlik, kommunikativ madaniyat va psixologik yetakchilik ko‘nikmalarini rivojlantirish zarurligini tasdiqlaydi.

Biroq **37,8 foiz** ishtirokchi *(“qisman dolzarb” yoki “dolzarb deb hisoblamayman” deb javob berganlar)* bu yo‘nalishda amaliy komponentlarning yetarli emasligini, rahbar-murabbiylik faoliyatining natijadorlik mezonlari va o‘qituvchilarni qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini yanada aniqroq ishlab chiqish lozimligini ta’kidlaydi.

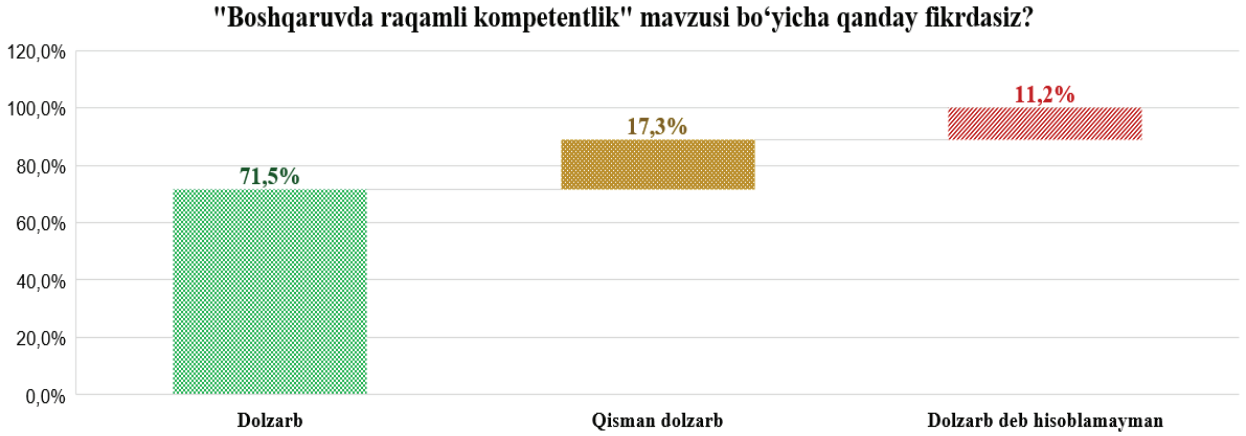
Shu sababli, “Rahbar – murabbiy sifatida” mavzusi doirasida liderlik murabbiyligi *(leadership coaching)*, kasbiy refleksiya, va pedagogik jamoalarni rivojlantirishda individual mentorlik amaliyotini kuchaytirish istiqbollari dolzarb hisoblanadi.

Navbatdagi so‘rovnoma natijalari “**Boshqaruvda raqamli kompetentlik**” mavzusining ahamiyatini aniqlashga qaratilgan. Tahlil shuni ko‘rsatadiki, **71,5 foiz** respondentlar ushbu mavzuni **dolzarb**, **17,3 foiz** – **qisman dolzarb**, **11,2 foiz** esa **dolzarb deb hisoblamagan**.

Bu raqamlar ta’lim boshqaruvida raqamli kompetensiyani rivojlantirish bugungi kunda strategik zaruratga aylanganini tasdiqlaydi. Raqamli texnologiyalarni boshqaruv jarayonlariga integratsiya qilish samaradorlik, shaffoflik va tezkor qaror qabul qilish omili sifatida qaralayotgani bejiz emas. Ayniqsa, “Maktab menejmenti”da raqamli platformalar, ma’lumotlar tahlili *(data analytics)*, sun’iy intellekt vositalari va onlayn nazorat tizimlaridan foydalanish rahbarlik faoliyatining yangi standartini belgilamoqda.

Biroq **28,5 foiz** ishtirokchi *(ya’ni “qisman dolzarb” yoki “dolzarb emas” deb javob berganlar)* hali bu yo‘nalishdagi amaliy ko‘nikmalar yetarli shakllanmaganini anglatadi. Bu holat raqamli savodxonlikni oshirish, boshqaruv faoliyatida IT vositalaridan samarali foydalanish bo‘yicha maxsus treninglar va amaliy mashg‘ulotlarga ehtiyoj borligini ko‘rsatmoqda.

Umuman olganda, natijalar shuni anglatadiki, “Boshqaruvda raqamli kompetentlik”



mavzusi rahbarlarni yangi boshqaruv paradigmasiga tayyorlashda, ularni raqamli yetakchilik, tahliliy fikrlash va innovatsion qaror qabul qilish madaniyatiga yo'naltirishda hal qiluvchi o'rin tutadi.

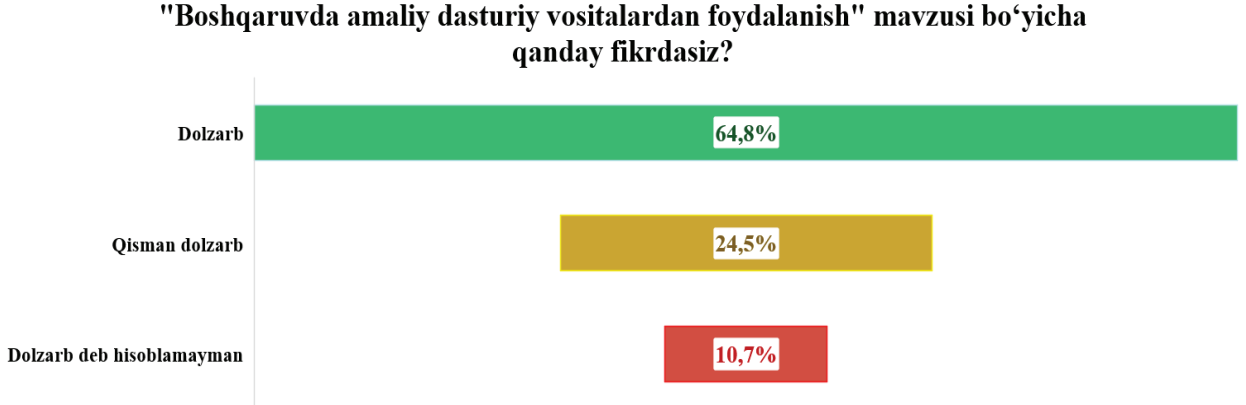
"**Boshqaruvda amaliy dasturiy vositalardan foydalanish**" mavzusining dolzarbligini baholashga qaratilgan savolga **196 nafar** respondent ishtirok etgan bo'lib, ularning **64,8 foizi** ushbu mavzuni **dolzarb**, **24,5 foizi** – **qisman dolzarb**, **10,7 foizi** esa **dolzarb deb hisoblamagan**.

Olingan ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, rahbarlar o'rtasida amaliy dasturiy vositalarni *(Excel, Google Sheets, CRM, LMS, platformalar, monitoring tizimlari va boshqalar)* boshqaruv jarayonlariga tatbiq etish zaruriyati keng e'tirof etilmoqda. Bu vositalardan to'g'ri foydalanish maktab faoliyatini tahliliy ma'lumotlarga asoslash, samaradorlikni oshirish hamda boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish imkonini beradi.

Biroq **35,2 foiz** ishtirokchi *("qisman dolzarb" yoki "dolzarb emas" deb javob berganlar)* rahbarlar o'rtasida axborot texnologiyalaridan foydalanish ko'nikmalari hali to'liq shakllanmaganini bildiradi. Bu holat o'z navbatida, menejerlik kurslarida amaliy treninglar, raqamli boshqaruv laboratoriyalari va real ish stsenariylari asosida mashg'ulotlar tashkil etish zaruratini anglatadi.

Umuman olganda, mazkur mavzuning ahamiyati shundaki, u rahbarlarni raqamli fikrlash madaniyati, ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish (data-driven management) hamda boshqaruv jarayonlarida texnologik vositalardan samarali foydalanish kompetensiyalarini shakllantirishga yo'naltirilgan.

Navbatdagi savol **"Maktab rahbari va xodimlarida mediasavodxonlikni shakllantirish"** mavzusining dolzarbligini aniqlashga qaratilgan bo'lib, unda ishtirok etgan respondentlarning **78,1 foizi** ushbu mavzuni **dolzarb**, **14,3 foizi qisman dolzarb**, **7,7 foizi** esa **dolzarb deb hisoblamagan**.



"Maktab rahbari va xodimlarida mediasavodxonlikni shakllantirish" mavzusi bo‘yicha qanday fikrdasiz?



Bu tahlil shuni ko‘rsatadiki, ta’lim tizimi rahbarlari o‘rtasida mediasavodxonlik zamonaviy boshqaruvning ajralmas qismi sifatida qaralayotganini tasdiqlaydi. Bugungi kunda rahbar va pedagog xodimlarning media makondagi faoliyati, axborot oqimini to‘g‘ri tahlil qilish, soxta yoki noto‘g‘ri ma’lumotlardan himoyalanish, axborot etikasi va kommunikatsion madaniyatni rivojlantirish ta’lim muassasalarining ijtimoiy obro‘siga bevosita ta’sir etmoqda.

Biroq **22 foiz** ishtirokchi *(“qisman dolzarb” yoki “dolzarb emas” deb javob berganlar)* bu yo‘nalishda amaliy mashg‘ulotlar va metodik tavsiyalar yetarli emasligini bildirgan. Shu bois, ushbu mavzu doirasida rahbar va xodimlar uchun mediaetik xatti-harakatlar, ijtimoiy tarmoqlarda maktab imijini boshqarish, ommaviy axborot vositalari bilan samarali muloqot o‘rnatish bo‘yicha maxsus trening va keyslar ishlab chiqish maqsadga muvofiqdir.

Xulosa qilib aytganda, mediasavodxonlikni rivojlantirish ta’lim boshqaruvida nafaqat axborot madaniyatini, balki maktab rahbarlarining strategik kommunikatsion kompetentligini ham oshirishga xizmat qiladi.

So‘rovnomaning **“Sun’iy intellekt tizimlaridan foydalanish”** mavzusining dolzarbligi bo‘yicha berilgan navbatdagi savolga **196 nafar** respondent qatnashgan bo‘lib, ularning **75,5 foizi** ushbu mavzuni **dolzarb**, **18,4 foizi qisman dolzarb**, **6,1 foizi** esa **dolzarb deb hisoblamagan**.

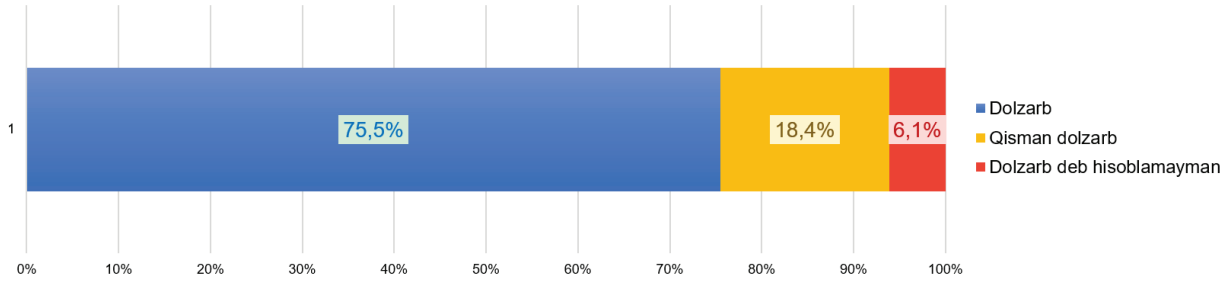
Tahlil natijalari shuni ko‘rsatadiki, so‘nggi yillarda sun’iy intellekt (AI) texnologiyalarining ta’lim boshqaruvi, monitoring, o‘qitish sifati va tahliliy qaror qabul qilishdagi o‘rni ortib borayotganini rahbarlar chuqur anglamoqda. AI tizimlaridan foydalanish boshqaruvda ma’lumotlarni qayta ishlash, tahlil qilish, prognozlash hamda o‘quv jarayonida individual yondashuvni ta’minlash imkonini beradi.

Biroq **24,5 foiz** ishtirokchi *(“qisman dolzarb” yoki “dolzarb emas” deb baholaganlar)* hali bu yo‘nalishda amaliy tajriba va ko‘nikmalar yetarli emasligini bildirgan. Bu holat maktab rahbarlari uchun sun’iy intellekt asosidagi boshqaruv yechimlari, ta’lim tahlil platformalari *(learning analytics)* va raqamli qaror qo‘llab-quvvatlash tizimlari bilan ishlash bo‘yicha amaliy mavzularni kuchaytirish zarurligini ko‘rsatadi.

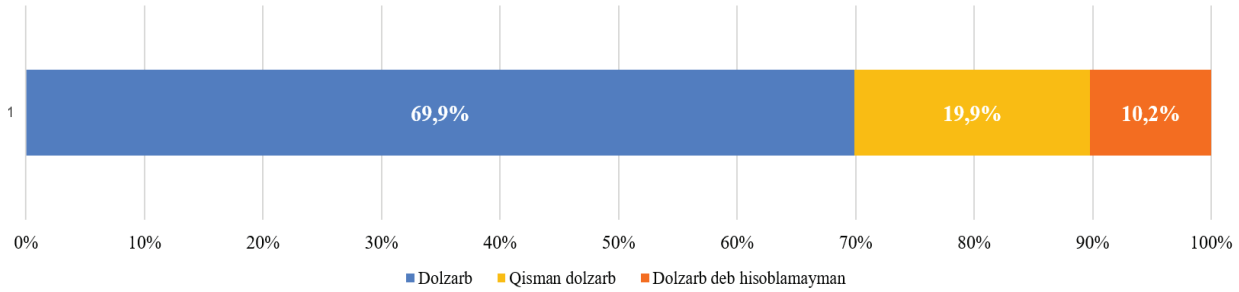
Umuman olganda, ushbu mavzu “Menejerlik o‘quv kurslari”da rahbarlarni AI texnologiyalarini strategik boshqaruv vositasi sifatida qo‘llashga, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish va innovatsion fikrlashni rivojlantirishga yo‘naltiruvchi muhim o‘quv yo‘nalish sifatida qaralmoqda.

Navbatdagi so‘rovnoma natijalari **“XXI asrda jahon miqyosidagi ta’lim tizimlarining xususiyatlari”** mavzusining dolzarbligini aniqlashga qaratilgan bo‘lib, tahlil natijalariga ko‘ra, respondentlarning **69,9 foizi** ushbu mavzuni **dolzarb**, **19,9 foizi qisman dolzarb**, **10,2 foizi** esa **dolzarb deb hisoblamagan**.

"Sun'iy intellekt tizimlaridan foydalanish" mavzusi bo'yicha qanday fikrdasiz?



"XXI asrda jahon miqyosidagi ta'lim tizimlarining xususiyatlari" mavzusi bo'yicha qanday fikrdasiz?



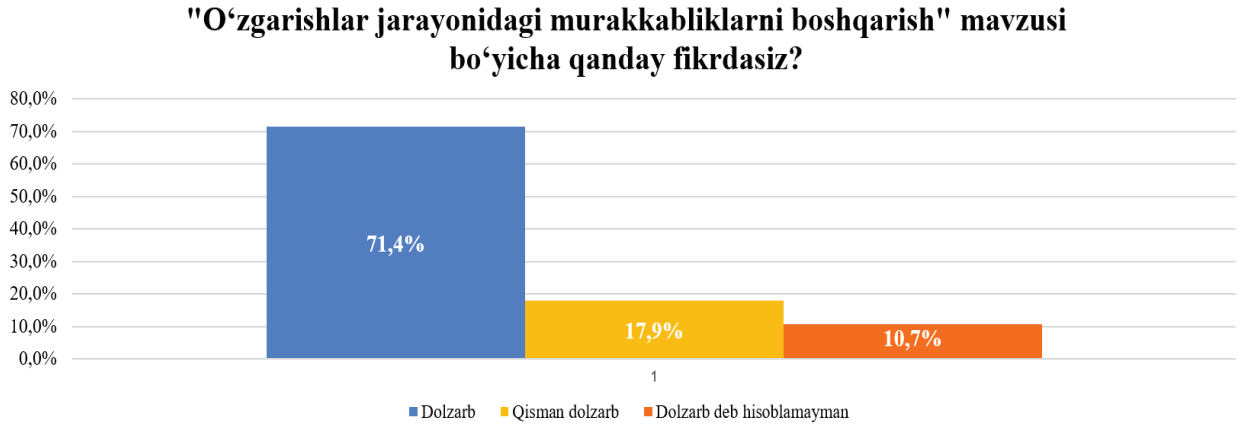
Bu natijalar shuni ko'rsatadiki, so'nggi yillarda ta'limni modernizatsiya qilish jarayonida xalqaro ta'lim tizimlari tajribasini o'rganish va uni milliy amaliyotga tatbiq etish zarurati kuchaymoqda. Ayniqsa, Finlyandiya, Singapur, Janubiy Koreya, Yaponiya, Estoniya kabi davlatlarning o'qitish sifati, ta'lim menejmenti, baholash va o'quvchi kompetensiyasiga yo'naltirilgan yondashuvlari o'zbek ta'lim tizimi uchun dolzarb metodologik manba bo'lib xizmat qilmoqda.

Shu bilan birga, **30 foizga yaqin** respondentlarning "qisman dolzarb" yoki "dolzarb emas" deb baholaganligi, amaldagi menejerlik o'quv modullarida xalqaro ta'lim tizimlari bo'yicha tahliliy solishtirma materiallar va amaliy keyslarning yetarli emasligini ko'rsatadi. Mazkur modulni yanada takomillashtirish uchun o'qituvchilarga PISA, TIMSS, TALIS kabi xalqaro baholash dasturlari, ta'limni raqamlashtirish, inklyuziya, STEAM va lifelong learning kabi global yo'nalishlarni qamrab olgan interaktiv mashg'ulotlar tashkil etish tavsiya etiladi.

Xulosa qilib aytganda, ushbu mavzu rahbarlarning dunyo ta'lim tendensiyalaridan xabardorligini oshirish, ta'limni strategik boshqarishda xalqaro tajriba va milliy yondashuv o'rtasida uyg'unlikni ta'minlash uchun muhim nazariy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

"O'zgarishlar jarayonidagi murakkabliklarni boshqarish" mavzusining dolzarbligini aniqlashga qaratilgan savolga **196 nafar** respondentlarning **71,4 foizi** ushbu mavzuni **dolzarb**, **17,9 foizi qisman dolzarb**, **10,7 foizi** esa **dolzarb deb hisoblamagan**.

Bu natijalar ta'lim tizimida o'zgarishlarni boshqarish, ya'ni islohotlarning bosqichma-bosqich amalga oshirilishi jarayonida rahbarning liderlik, moslashuvchanlik va strategik qaror qabul qilish ko'nikmalarini kuchaytirish zarurligini ko'rsatmoqda. Maktab rahbarlari o'zgarishlarga nisbatan qarshilik, psixologik va tashkiliy muammolarni yengish uchun tizimli yondashuv va jamoaviy boshqaruv madaniyatini rivojlantirish zarurligini ta'kidlaganlar.



Biroq **28,6 foiz** respondent *(“qisman dolzarb” va “dolzarb emas” deb baholaganlar)* o‘zgarishlarni boshqarish mavzusida amaliy yechimlar, real keyslar va mahalliy kontekstda ishlab chiqilgan boshqaruv algoritmlarining yetishmasligini bildirgan.

Shundan kelib chiqib, modulni yanada takomillashtirish uchun rahbarlarga “O‘zgarishlarni boshqarish modeli”, “Psixologik qarshilikni kamaytirish strategiyalari”, hamda “O‘zgaruvchan muhitda qaror qabul qilish texnologiyalari” kabi amaliy yo‘nalishlar asosida trening mashg‘ulotlarini kiritish tavsiya etiladi.

Navbatdagi savol natijalari **“O‘zgarishlar sharoitida liderlikni rivojlantirish”** mavzusining dolzarbligini aniqlashga qaratilgan bo‘lib, jami **196 nafar** respondent ishtirok etgan. Tahlil natijalariga ko‘ra, respondentlarning **69,4 foizi** ushbu mavzuni **dolzarb**, **18,9 foizi qisman dolzarb**, **11,7 foizi** esa **dolzarb deb hisoblamagan**.

Ushbu natijalar shuni ko‘rsatadiki, ta’lim tizimida sodir bo‘layotgan tub islohotlar va o‘zgarishlar davrida rahbarlardan faqat boshqaruv ko‘nikmalari emas, balki liderlik salohiyati ham talab etilmoqda. Zamonaviy maktab rahbari o‘z jamoasini o‘zgarishlarga ruhlantira oladigan, yangiliklarni qabul qilishga tayyor va ijtimoiy-psixologik qo‘llab-quvvatlovchi shaxs sifatida maydonga chiqishi zarur.

Shu bilan birga, taxminan 30 foiz respondentlarning “qisman dolzarb” yoki “dolzarb emas” deb baholaganligi, o‘zgarishlar jarayonida liderlikning mohiyati hali barcha rahbarlar tomonidan to‘liq anglanmaganini, bu borada amaliy ko‘nikmalarni rivojlantirishga ehtiyoj borligini ko‘rsatadi.

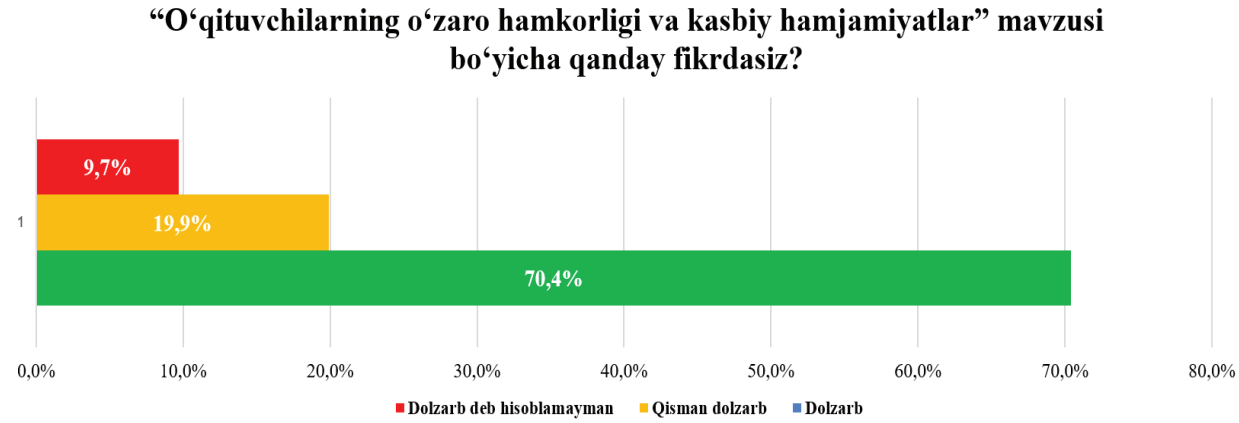
Mazkur mavzu doirasida rahbarlar uchun transformatsion liderlik, emosional intellekt, jamoani ruhlantirish strategiyalari, hamda o‘zgarish davrida ishonchni tiklash va motivatsiyani boshqarish kabi yo‘nalishlarda amaliy mashg‘ulotlarni kuchaytirish maqsadga muvofiq.

So‘rovnoma natijalari **“O‘qituvchilarning o‘zaro hamkorligi va kasbiy hamjamiyatlar”** mavzusining dolzarbligini o‘rganishga qaratilgan bo‘lib, respondentlarning **70,4 foizi** ushbu mavzuni **dolzarb**, **19,9 foizi qisman dolzarb**, **9,7 foizi** esa **dolzarb deb hisoblamagan**.

Ushbu ko‘rsatkichlar o‘qituvchilar o‘rtasidagi hamkorlik va tajriba almashishning ta’lim sifatini oshirishdagi muhim o‘rnini e’tirof etadi. Bugungi kunda professional o‘qituvchilar hamjamiyatlari, Lesson Study, Peer Observation, Professional Learning Community *(PLC)* kabi yondashuvlar orqali o‘qituvchilarning o‘zaro o‘rganish va refleksiya madaniyatini rivojlantirish – ta’lim tizimining barqaror rivojlanish omillaridan biri hisoblanadi.

Shu bilan birga, **taxminan 30 foiz** respondentlarning “qisman dolzarb” yoki “dolzarb emas” deb javob berganligi, ayrim ta’lim muassasalarida hamkorlik madaniyati hali to‘liq shakllanmaganini, o‘qituvchilar orasida jamoa-





viy ishlash va ochiq muloqot muhitini yaratish bo'yicha tizimli qo'llab-quvvatlash zarurligini ko'rsatadi.

Mazkur mavzuni yanada takomillashtirish uchun o'qituvchilarga mo'ljallangan kooperativ o'qitish texnologiyalari, kasbiy muloqot etikasi, tajriba almashish sessiyalari, va hamkorlikda tahlil *(co-inquiry)* metodlarini o'quv jarayoniga integratsiya qilish maqsadga muvofiq. Umuman olganda, bu mavzu maktab jamoasida o'zaro ishonch, bir-biridan o'rganish va ijobiy kasbiy muhitni shakllantirish orqali ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi.

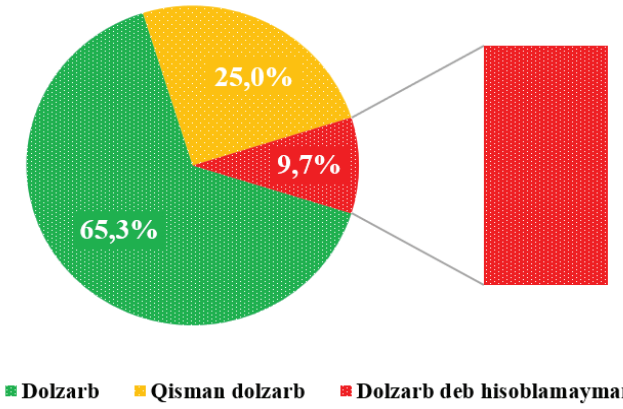
"Operatsion liderlik" mavzusining dolzarbligini aniqlashga qaratilgan so'rovnoma natijalarini tahlil qiladigan bo'lsak, respondentlarning **65,3 foizi** ushbu mavzuni **dolzarb**, **25 foizi qisman dolzarb**, **9,7 foizi** esa **dolzarb deb hisoblamagan**.

Bu natijalar shuni ko'rsatadiki, ta'lim muassasalarida rahbarlarning kundalik boshqaruv faoliyati, ya'ni operatsion qarorlar qabul qilish, jamoani boshqarish, jarayonlarni nazorat qilish kabi amaliy jihatlar hali ham o'z dolzarbligini saqlab turibdi. "Operatsion liderlik" o'z mohiyatiga ko'ra, strategik qarorlarni amaliy natijalarga aylantirish, resurslardan oqilona foydalanish va jamoa faoliyatini samarali yo'naltirishni talab etadi.

Shu bilan birga, **34,7 foiz** respondentlarning "qisman dolzarb" yoki "dolzarb emas" deb javob bergani, rahbarlar orasida strategik va operatsion boshqaruv o'rtasidagi muvozanatni to'g'ri tashkil etish, mas'uliyat taqsimoti va vaqt menejmenti masalalarida metodik yordamga ehtiyoj mavjudligini ko'rsatmoqda.

Mazkur mavzuni yanada boyitish uchun "Operatsion qarorlarni optimallashtirish", "Muammoli vaziyatlarni tezkor hal qilish algoritmlari", "Liderning kunlik boshqaruv refleksiyasi" kabi mavzularda amaliy treninglar o'tkazish tavsiya etiladi.

“Operatsion liderlik” mavzusi bo‘yicha qanday fikrdasiz?



Umuman olganda, o‘tkazilgan so‘rovlar “Menejerlik o‘quv kurslari” mazmuni amaliy ehtiyojlarga mosligini ko‘rsatgan bo‘lsa-da, ayrim modullarni yangilash, takrorlanayotgan mavzularni birlashtirish, hamda har bir modulda amaliy keyslar, vaziyatli tahlillar va refleksiv topshiriqlar ulushini oshirish zarurligini ko‘rsatdi.

Natijalar shuni anglatadiki, maktab rahbarlarini tayyorlash jarayonida asosiy e’tibor ularning innovatsion fikrlash, o‘zgarishlarga moslashuvchanlik, jamoani ruhlantira olish va raqamli savodxonlik ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilishi lozim. Shu tariqa, “Menejerlik o‘quv kurslari” nafaqat bilim beruvchi, balki strategik, analitik va insonparvar liderlarni shakllantiruvchi kompleks tizim sifatida takomillashtirilishi kerak.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-son Farmoni, – T.: 2019.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2023-yil 26-maydagi PF-79 son Farmoni, – T.: 2023.

3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o‘quv kurslarida o‘qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida” 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qarori. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2023.

4. Azlarova M.M. “Inson resurslarini boshqarish” / O‘quv qo‘llanma. – T.: 2019.

5. Alkarov E.M., Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari asosida pedagog kadrlar uzluksiz kasbiy rivojlanishini boshqarish samaradorligini oshirish // Pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) ilmiy darajasini olish uchun tayyorlangan dissertatsiyasi. – Toshkent, 2021.

6. Axmedova N.K. Umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish: ped. fan… (PhD) diss. avtoref. – T.: 2017.

7. A.Baxramov, G.Itolmazova, O.Tursunboyev. Rahbar va pedagoglarni kasbiy rivojlantirish (CPD). Toshkent. “G‘afur G‘ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi”, 2025. – 112-b.

8. A.Ismailov, M.Badalova, M.Ergasheva, S.Eshqobilov, D.Muxammadiyeva, S.Normatov, G.Rahmonova, S.Saidqulov, O.Tursinboyev, T.Xalilov, M.Xidirova, E.Xudoyberdiyev. Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish. Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 320-b.

9. Djurayev R.X. Turg'unov S.T. Ta'lim menejmenti. – Toshkent. "VORIS-NASHRIYOT", 2006. 263 bet.

10. Rahmatullaev D., Abdullaeva M. "Umumiy o'rta ta'lim tizimini boshqarish". Toshkent – 2012.

11. TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. Paris: OECD Publishing. 2019.

12. Ismailov A. va b. Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish. Umumuy o'rta ta'lim maktab direktorlari va o'qituvchilari uchun o'quv qo'llanma. – Toshkent: "A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti bosmaxonasi", 2024. – 320-b.

13. S.Eshqobilov, S.Normatov, M.Badalova. Boshqaruvda raqamli texnologiyalar va sun'iy intelekt (AI). Toshkent. "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi", 2025. – 112-b.

14. Xayitov A. "Inson resurslarini boshqarish". Toshkent – 2019.

15. Yo'ldoshev N.K. Menejment asoslari va biznes reja: darslik / N.K.Yo'ldoshev, S.Sh.Yusupov, G.E. Zaxidov. – Toshkent: – O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2017. – 252-bet.

16. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment // darslik. – Toshkent. "O'qituvchi", 2001. – 704-b.

17. Shirinov M.K. "Ta'lim muassasalarini boshqarishda rahbarlik faoliyati (umumiy o'rta ta'lim maktablari misolida)". Zamonaviy ta'lim/ Sovremennoe obrazovanie 2015, №1. 13-17-b.

18. Shlyayxer A. Jahon miqyosidagi ta'lim. XXI asr maktab tizimini qanday barpo etmoq kerak? / so'z boshi Sh.Shermatov, H.Umarova; Umumiy tahrir D.Norboyeva; tarjimonlar: R.Axmatova, D.Norboyeva. – Toshkent: "Zamin Nashr" nashriyoti, 2022 – 344-bet.