

MAKTAB RAHBAR KADRLARINI UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANTIRISH TIZIMINI YANGI BOSQICHGA OLIB CHIQISH MEXANIZMI

*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
e-mail: mralkarov@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3215-3135>*

Annotatsiya: Mazkur maqolada maktab rahbar kadrlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini yangi bosqichga olib chiqish mexanizmlari tahlil qilinadi. Unda menejerlik kurslarini amaldagi qisqa muddatli tayyorgarlik shaklidan rahbarlik salohiyatini aniqlash, bosqichma-bosqich rivojlantirish, amaliyotga yo'naltirish va natijadorlik asosida baholashga xizmat qiluvchi yaxlit tizimga aylantirish zarurati asoslanadi. Shuningdek, maktab direktorlari va direktor o'rinbosarlari uchun ikki 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, KPI ko'rsatkichlari orqali rahbarlar faoliyatini baholash hamda rag'batlantirish mexanizmlari yoritiladi.

Kalit so'zlar: menejerlik kurslari, rahbar kadrlar, uzluksiz kasbiy rivojlanish, maktab direktori, direktor o'rinbosari, karyera yo'li, liderlik, strategik boshqaruv, mentorlik, KPI, rag'batlantirish, baholash, boshqaruv kompetensiyasi, amaliy loyiha, ta'lim sifati.

**Механизмы вывода системы
непрерывного профессионального
развития руководителей кадров школ
на новый этап**

Алкаров Эльёр Махмудович,
Национальный институт педагогического
мастерства имени А. Авлони начальник отдела
методического обеспечения курсов повышения
квалификации руководящих кадров, Доктор
философии педагогических наук (PhD), доцент

Аннотация: В статье анализируются механизмы вывода системы непрерывного профессионального развития руководящих кадров школ на новый этап. Обосновывается необходимость преобразования действующих менеджерских курсов из краткосрочной формы подготовки в целостную систему, направленную на выявление управленческого потенциала, поэтапное развитие руководящих кадров, их практико-ориентированную подготовку и оценку результативности деятельности. Также рассматриваются вопросы внедрения двухуровневых менеджерских курсов для директоров школ и их заместителей, определения профессионально-карьерной траектории руководящих кадров, организации модели наставничества "опытный руководитель – начинающий руководитель", обучения на основе ситуационных учебных кабинетов и практических проектов, а также оценки и стимулирования деятельности руководителей посредством KPI-показателей.

Ключевые слова: менеджерские курсы, руководящие кадры, непрерывное профессиональное развитие, директор школы, заместитель директора, карьерная траектория, лидерство, стратегическое управление, наставничество, KPI, стимулирование, оценивание, управленческая компетентность, практический проект, качество образования.

Mechanisms for bringing school principals' continuous professional development system to a new stage

Elyor Makhmudovich Alkarov,

*Head of the Department of Methodological Support for Professional Development Courses of Administrative Staff National Institute of Pedagogical Skills named after A.Avloni
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor*

Abstract: *The article analyzes mechanisms for bringing the system of continuous professional development of school principals to a new stage.*

It substantiates the need to transform the existed management training courses from a short-term preparation format into an integrated system aimed at identifying leadership potential and ensuring the gradual development of them, providing practice-oriented training, and assessing performance outcomes. Additionally, the article highlights the introduction of two-level management training courses for school principals and deputy principals, the development of professional career pathways for school leaders, the implementation of the "experienced leader – novice leader" mentoring model, training based on situational learning rooms and practical projects, as well as the assessment and reward leaders' performance through KPI indicators.

Keywords: *management training courses, school leaders, continuous professional development, school principal, deputy principal, career pathway, leadership, strategic management, mentoring, KPI, rewarding, assessment, managerial competence, practical project, quality of education.*

Bugungi kunda maktabgacha va maktab ta'limi tizimida rahbar hamda pedagog kadrlarning kasbiy salohiyatini oshirish, ularni zamonaviy boshqaruv, ta'lim sifati, inson kapitalini rivojlantirish, strategik rejalashtirish va pedagogik yetakchilik kompetensiyalari asosida tayyorlash muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Ayniqsa, umumiy o'rta ta'lim muassasalarida maktab direktorining boshqaruv faoliyati nafaqat ma'muriy jarayonlarni tashkil etish, balki ta'lim sifati, pedagoglar faoliyati, o'quvchilar natijalari, maktab muhitining barqarorligi hamda jamoaning rivojlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022-2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida" 2022-yil 11-maydagi PF-134-son [1]

va "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 farmonlari [2] ijrosini ta'minlash maqsadida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda 681-son qarorining qabul qilinishi ham yuqoridagi masalalarning naqadar dolzarb ekanligini ko'rsatadi [3]. Ushbu qarorga muvofiq 2024-yil 1-yanvardan boshlab A.Avloniy nomidagi pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o'rgatish milliy-tadqiqot institutida (A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutida) O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tizimidagi umumiy o'rta ta'lim muassasasining amaldagi direktori va direktor lavozimiga nomzodlarni menejerlik

o'quv kurslarida o'qitish hamda maxsus portal orqali ularga menejerlik sertifikatini elektron shaklda berish tizimi joriy etildi. Ushbu kurslar qisqa muddatli o'quv mashg'ulotlari, amaliyot va yakuniy baholash jarayonlarini o'z ichiga oladi.

Amaldagi menejerlik o'quv kurslari umumiy o'rta ta'lim muassasalarining amaldagi direktorlari va direktor lavozimiga nomzodlarni tayyorlashda muhim bosqich bo'lib xizmat qilmoqda. Shu bilan birga, mavjud tizimni yanada takomillashtirish, rahbar kadrlarni bosqichma-bosqich aniqlash, tayyorlash, baholash, amaliyotga yo'naltirish va keyingi faoliyatini qo'llab-quvvatlashga xizmat qiladigan uzluksiz kasbiy rivojlanish mexanizmiga aylantirish zarurati yuzaga kelmoqda.

Maktab direktori va direktor o'rinbosarlari ning vazifalari, mas'uliyat doirasi va boshqaruv yuklamasi bir-biridan farq qiladi. Shu sababli ularni bir xil o'quv modeli asosida tayyorlash emas, balki lavozim bosqichlari, rahbarlik salohiyati va real boshqaruv ehtiyojlaridan kelib chiqib, differensial yondashuv asosida o'qitish maqsadga muvofiqdir. Bu 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 [4]. Tahliliy materiallarda ham menejerlik kurslarini ikki bosqichli tashkil etish rahbarlarni tayyorlash jarayonini mantiqiy ketma-ketlikda yo'lga qo'yish imkonini berishi qayd etilgan.

M.Fullan ta'lim sohasida samarali rahbarlikni uzoq muddatli kasbiy rivojlanish natijasi sifatida izohlaydi. Uning fikricha, rahbarlikka tayyorlash faqat qisqa muddatli o'quv kurslari orqali emas, balki izchil tajriba to'plash, amaliy faoliyatni tahlil qilish va refleksiya orqali amalga oshirilgandagina barqaror natija beradi [7]. Singapur ta'lim tizimida karyera

pog'onalarining aniq belgilanishi aynan shu yondashuvga mos bo'lib, rahbarlik faoliyati pedagogning kasbiy yo'li davomida bosqichma-bosqich shakllantiriladi.

Tony Bush va Derek Glover (2014) rahbarlik lavozimlariga tayyorlashda muhim jihat sifatida lavozimga tayinlashdan oldingi tayyorgarlikni alohida qayd etadi. Ularning ta'kidlashicha, pedagog rahbarlik lavozimiga tayinlanishidan avval kichik boshqaruv vazifalarini bajarib ko'rishi kelgusidagi faoliyat samaradorligini oshiradi [5]. Singapur tajribasida fan rahbari, sinf rahbari yoki bo'lim mudiri kabi oraliq lavozimlarning mavjudligi aynan shu vazifani bajaradi.

Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida rahbarlik lavozimlari mazmunan bir-biriga yaqin ko'rinsa-da, ularning funksional vazifalari, vakolat doirasi va boshqaruv mas'uliyati turlicha namoyon bo'ladi. Xususan, maktab direktori ta'lim muassasasining umumiy strategik rivoji, jamoani boshqarish, resurslardan samarali foydalanish, tashqi hamkorlik va natijadorlik uchun mas'ul bo'lsa, direktor o'rinbosarlari ko'proq o'quv-tarbiya jarayoni, pedagoglar faoliyatini muvofiqlashtirish, ichki monitoring, metodik ishlar va kundalik boshqaruv jarayonlarida faol ishtirok etadi. Shu bois rahbar kadrlarni tayyorlashda barcha lavozimlar uchun yagona mazmundagi o'quv dasturini qo'llash har doim ham kutilgan samarani bermaydi.

Maktab boshqaruvi bo'yicha olib borilgan ilmiy tadqiqotlarda ham rahbar kadrlarni tayyorlash jarayoni lavozimning real vazifalari, boshqaruv yuklamasi va mas'uliyat darajasiga mos holda tashkil etilishi zarurligi ta'kidlanadi. Jumladan, Tony Bush va Derek Glover maktab yetakchilarini tayyorlashda umumiy va bir xil yondashuvdan ko'ra, lavozimga xos kompetensiyalarni bosqichma-bosqich rivojlantirishga asoslangan model samaraliroq ekanini qayd etadilar [5]. Bu yondashuv rahbarlik salohiya-

tini qisqa muddatda shakllantirish emas, balki uni kasbiy faoliyat davomida izchil rivojlantirish zarurligini ko'rsatadi.

Shu nuqtayi nazardan, menejerlik kurslarini ikki bosqichda tashkil etish rahbar kadrlar tayyorlash tizimini amaliy ehtiyojlarga yaqinlashtiradi. Birinchi bosqich direktor o'rinbosarlari uchun mo'ljallanib, ularning maktab ichki boshqaruvi, o'quv jarayonini tashkil etish, pedagogik jamoa bilan ishlash, ta'lim sifati monitoringi va kundalik boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko'nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Ushbu bosqich rahbarlikka kirishning tayanch pog'onasi sifatida keyingi bosqich uchun zarur kasbiy va boshqaruv asoslarini shakllantiradi.

Ikkinchi bosqich esa maktab direktori lavozimiga tayyorlanayotgan rahbar kadrlar uchun chuqurlashtirilgan tayyorgarlik vazifasini bajaradi. Bu bosqichda strategik rejalashtirish, inson resurslarini boshqarish, moliyaviy va tashkiliy barqarorlikni ta'minlash, maktabning rivojlanish dasturini ishlab chiqish, tashqi manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik qilish va muassasani yaxlit tizim sifatida boshqarish kompetensiyalari rivojlantiriladi. Natijada rahbar kadrlar lavozimga tayinlangandan keyin emas, balki lavozimga qadar zarur boshqaruv tayyorgarligiga ega bo'ladi.

Demak, menejerlik kurslarini ikki bosqichli model asosida tashkil etish rahbarlikka tayyorlash jarayonida uzviylik, izchillik va lavozimga moslikni ta'minlaydi. Bunday yondashuv direktor o'rinbosaridan maktab direktorligigacha bo'lgan kasbiy o'sish yo'lini tizimlashtiradi, rahbarlik kompetensiyalarini bosqichma-bosqich shakllantiradi hamda maktab boshqaruvi sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Menejerlik kurslarini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlaridan biri – rahbar kadrlarni kasbiy-karyera pog'onalari asosida bosqichma-bosqich tayyorlashdir. Bunda menejerlik kurs-

lari ikki asosiy bosqichda tashkil etilishi taklif etiladi.

Birinchi bosqich, maktab direktori o'rinbosarlari uchun menejerlik kurslari. Ushbu bosqich direktor o'rinbosarlarini rahbarlik faoliyatiga tayyorlashning tayanch bosqichi sifatida qaraladi. Kurs davomida tinglovchilarda o'quv jarayonini tashkil etish, pedagogik jamoa bilan ishlash, ta'lim sifati monitoringini yuritish, ichki hujjatlar va maktab jarayonlarini boshqarish, baholash va tahlil qilish, ota-onalar hamda jamoatchilik bilan samarali hamkorlik qilish ko'nikmalari rivojlantiriladi.

Ushbu bosqichda o'quv dasturini 144 akademik soat, 10 ta modul asosida tashkil etish maqsadga muvofiq. Dastur nazariy bilimlar bilan cheklanib qolmasdan, real boshqaruv vaziyatlari, keyslar, muammoli topshiriqlar, amaliy loyiha va refleksiya mashg'ulotlari orqali olib borilishi kerak. Bu direktor o'rinbosarini faqat amaldagi vazifalarini bajaruvchi xodim sifatida emas, balki kelgusida maktabni boshqarishga tayyorlanayotgan rahbar kadr sifatida shakllantirishga xizmat qiladi.

Ikkinchi bosqich, maktab direktorlari uchun chuqurlashtirilgan menejerlik kurslari. Ushbu bosqich maktabni mustaqil boshqarishga tayyorlanayotgan nomzodlar uchun mo'ljallanadi. Unda strategik boshqaruv, inson kapitalini rivojlantirish, moliyaviy-xo'jalik faoliyatini tashkil etish, maktab taraqqiyot dasturini ishlab chiqish, pedagogik jamoani rivojlantirish, ta'lim sifati va natijadorlikni boshqarish, xavfsiz va ijobiy maktab muhitini yaratish, tashqi manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik qilish kabi kompetensiyalar chuqurlashtiriladi.

Ikkinchi bosqichni 244 akademik soat, 12 ta modul asosida tashkil etish taklif etiladi. Mazkur kurslarda tinglovchilar maktabni rivojlantirishga qaratilgan amaliy loyiha ishlab chiqishi, real maktab muammolari asosida strategik yechimlar taklif qilishi, mentorlar bilan

ishlashi va yakunda o'z loyihasini himoya qilishi lozim. Bunda kurs yakuni oddiy test bilan emas, balki test, keys, amaliy loyiha, taqdimot va suhbat elementlarini o'z ichiga olgan kompleks baholash shaklida tashkil etilishi maqsadga muvofiq.

Rahbar kadrlar uchun kasbiy-karyera yo'lini shakllantirish.

Menejerlik kurslari rahbar kadrlarni lavozimga tayyorlash bilangina cheklanmasligi, balki ularning butun kasbiy-karyera yo'lini belgilovchi tizimga aylanishi lozim. Bunda pedagogning oddiy o'qituvchilikdan metod birlashma rahbari, direktor o'rinbosari, maktab direktori, bo'lim boshlig'i va undan yuqori lavozimlarga o'sish yo'li aniq mezonlar asosida belgilanishi kerak.

Taklif etilayotgan karyera modeli uch asosiy yo'nalishni qamrab oladi: pedagogik faoliyat yo'nalishi, rahbarlik yo'nalishi va mutaxassislik yo'nalishi. Pedagogik faoliyat yo'nalishida o'qituvchining ikkinchi, birinchi va oliy toifaga o'sishi; rahbarlik yo'nalishida metod birlashma rahbari, direktor o'rinbosari, maktab direktori, tuman va hududiy boshqaruv lavozimlariga bosqichma-bosqich tayyorlanishi; mutaxassislik yo'nalishida esa yetakchi mutaxassis, bosh mutaxassis, bo'lim yoki boshqarma lavozimlariga tayyorgarlik mexanizmlari nazarda tutiladi.

Bunday yondashuv rahbarlik lavozimiga tayinlash jarayonini tasodifiylikdan chiqaradi. Har bir lavozimga o'sish uchun zarur bo'lgan ish tajribasi, jamoa bahosi, o'quv dasturini tamomlash, amaliy loyiha himoyasi, maktab natijadorligi va shaxsiy kompetensiyalar majmui aniq belgilanadi. Natijada menejerlik kurslari lavozimga kirish "eshigi" emas, balki kasbiy o'sishning boshqariladigan yo'laga aylanadi.

Nomzodlarni saralash va baholash tizimini takomillashtirish.

Rahbarlikka nomzodlarni menejerlik kurslariga qabul qilishda faqat hujjatlar, staj yoki

lavozim ehtiyoji bilan cheklanmasdan, nomzodning real ish muhitida namoyon bo'layotgan yetakchilik salohiyatini ham baholash zarur. Bunda pedagogik jamoa fikri, rahbarlikka tayyorgarlik darajasi, tashabbuskorlik, muloqot madaniyati, mas'uliyatni zimmasiga olish, muammoli vaziyatlarda yechim topish qobiliyati muhim mezon sifatida qaralishi lozim.

Direktor o'rinbosarlari uchun birinchi bosqich menejerlik kurslariga qabul qilishda nomzod jamoa tomonidan kamida 80 foiz ijobiy baholangan bo'lishi taklif etiladi. Bunday baholash bir martalik emas, balki yil davomida bir necha marta o'tkaziladigan anonim so'rovnomalar, rahbar kuzatuv, metodik faoliyat natijalari va kasbiy portfolioga asoslanishi kerak. Bu rahbarlikka tasodifiy yoki faqat rasmiy tavsiya asosida kirib kelish holatlarining oldini oladi [6].

Shuningdek, rahbar kadrlar va pedagoglar faoliyatini baholash uchun ikki muhim tizimni joriy etish taklif etiladi.

Birinchi, o'qituvchilar samaradorligini boshqarish tizimi. Ushbu tizim o'qituvchilarning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash, kasbiy ehtiyojlarini belgilash hamda ularning rivojlanish yo'nalishlarini rejalashtirishga xizmat qiladi.

Ikkinchi, maktabni zamonaviy baholash tizimi. Ushbu tizim orqali maktabda kadrlar zaxirasi monitoringi olib boriladi, xizmat pog'onalaridan yuqorilash imkoniyatlari aniqlanadi, rahbar kadrlar tomonidan amalga oshirilgan ishlar tahlil qilinadi hamda maktab faoliyati yiliga 3–4 marotaba kompleks baholab boriladi.

Menejerlik kurslari mazmunini amaliyotga yaqinlashtirish.

Menejerlik kurslarining yangi modeli nazariy ma'ruzalar ulushini kamaytirib, amaliy mashg'ulotlar, keyslar, loyiha ishlari, maktab muammolariga yechim ishlab chiqish, mentor-

lik va stajirovka elementlarini kuchaytirishi lozim. Ayniqsa, kurs tinglovchilari real maktab muammolarini aniqlashi, ularning sabablarini tahlil qilishi, qisqa va o'rta muddatli yechimlar ishlab chiqishi hamda kurs yakunida amaliy loyiha sifatida himoya qilishi zarur.

Kurslarda "situatsion o'quv xonalari"ni tashkil etish taklif etiladi. Bunda rahbarlik faoliyatida uchraydigan real vaziyatlar ota-onalar bilan ziddiyat, pedagoglar o'rtasidagi nizo, past natija ko'rsatayotgan sinf, ichki nazoratdagi kamchilik, kadrlar yetishmovchiligi, o'quvchi xavfsizligi, budjetdan tashqari mablag'lar bilan ishlash, jamoada motivatsiya pasayishi kabi holatlar modellashtiriladi. Tinglovchilar bunday vaziyatlarda qaror qabul qilish, muloqot qilish, hujjatlashtirish va natijani baholashni amaliy tarzda o'rganadi.

Shuningdek, "virtual laboratoriya" va "Building Educational Bridge" kabi yondashuvlarni joriy etish maqsadga muvofiq. Virtual laboratoriya orqali tinglovchilar ta'limni boshqarish bo'yicha zamonaviy metodikalar, raqamli vositalar, tahliliy panellar va boshqaruv ssenariylarini o'rganadi. "Building Educational Bridge" yondashuvi esa bir-birining ta'lim tizimi, maktab muhiti va muammolarini tushunish, hududlararo tajriba almashish hamda ilg'or rahbarlik tajribalarini boshqa maktablarga tatbiq etishga xizmat qiladi.

"Ta'limda liderlik dasturi"ni joriy etish.

Menejerlik kurslarini yangi bosqichga olib chiqish uchun alohida "Ta'limda liderlik kursi"ni joriy etish taklif etiladi. Mazkur kursning asosiy maqsadi rahbar kadrlarni milliy qadriyatlar, zamonaviy boshqaruv yondashuvlari, strategik fikrlash, innovatsion yetakchilik va inson kapitalini rivojlantirish kompetensiyalari asosida tayyorlashdan iborat [8].

Ushbu kurs majburiy 72 soatlik yo'nalish sifatida tashkil etilib, kamida 12 ta modulni qamrab olishi lozim. Modullar mazmunida zamonaviy strategik menejment, inson ka-

pitalini rivojlantirish, qadriyatlarga asoslangan rahbarlik, pedagogik jamoani boshqarish, ta'lim sifati va natijadorlik, baholash, AKTdan foydalanish, liderlik tarmog'ini shakllantirish, maktab madaniyati, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik, rahbar etikasi hamda innovatsion loyihalarni boshqarish masalalari aks ettiriladi.

Kurs doirasida tinglovchilar 5 kishilik jamoalarda maktab muammolarini aniqlash, o'rganish va yechim topish bo'yicha loyiha ishlab chiqadi. Har bir loyiha aniq maktab muammosiga asoslanishi, amaliy yechim taklif qilishi va uni maktab sharoitida joriy etish mexanizmlarini ko'rsatishi kerak. Kurs yakunida tinglovchilar test, insho, keys va taqdimot asosida baholanadi hamda sertifikat oladi.

Mazkur kursning eng muhim jihati, unda tinglovchilarning doimiy fikr-mulohazalari, mentorlik va shaxsiy munosabat tizimi yo'lga qo'yiladi. Chunki rahbarlik faqat modulni tugatish bilan shakllanmaydi, rahbarlik odam bilan ishlash, o'zini tahlil qilish va murakkab vaziyatlarda to'g'ri qaror topish jarayonida pishadi.

Maktab rahbar kadrlarining kasbiy rivojlanishini maktab darajasida tashkil etish.

Menejerlik kurslarini takomillashtirish faqat kurs jarayonida beriladigan nazariy va amaliy tayyorgarlik bilan cheklanib qolmasligi, balki maktab rahbarlarining keyingi faoliyati davomida ham uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlaydigan tizim bilan uyg'unlashishi zarur. Shu bois rahbar kadrlar uchun kasbiy rivojlanish jarayonlarini maktab va hudud darajasida muntazam tashkil etish, ularning boshqaruv amaliyotini tahlil qilish, o'zaro tajriba almashish va real muammolar asosida rivojlanish mexanizmlarini yo'lga qo'yish maqsadga muvofiqdir.

Bunda tayanch maktablar bazasida maktab direktorlari va direktor o'rinbosarlari

uchun kasbiy rivojlanish maydonlarini tashkil etish taklif etiladi. Ushbu maydonlarda rahbar kadrlar uchun har oyda kamida bir marotaba seminar, trening, master-klass, boshqaruv amaliyoti tahlili, strategik rejalashtirish mashg'ulotlari, maktab faoliyatini baholash bo'yicha muhokamalar hamda real boshqaruv vaziyatlariga asoslangan amaliy mashg'ulotlar o'tkazilishi lozim. Mazkur jarayon rahbarlarning faqat o'z maktabi doirasida emas, balki boshqa ta'lim muassasalari tajribasi asosida ham o'rganishi, solishtirishi va o'z faoliyatini takomillash-tirishiga xizmat qiladi.

Tayanch maktablarda tashkil etiladigan kasbiy rivojlanish mashg'ulotlari rahbar kadrlarning kundalik boshqaruv vazifalarini chuqurroq tahlil qilishga yo'naltirilishi kerak. Jumladan, ta'lim sifati monitoringi, pedagogik jamoani boshqarish, ichki nazoratni tashkil etish, o'quvchilar natijalarini tahlil qilish, o'ta-onalar va jamoatchilik bilan ishlash, xavfsiz va ijobiy muhit yaratish, kadrlar zaxirasini shakllantirish hamda maktabni rivojlantirish rejasini amalga oshirish kabi yo'nalishlar asosiy mavzular sifatida qamrab olinadi. Bunda har bir mashg'ulot aniq muammo, amaliy holat yoki boshqaruv qarorini tahlil qilishga asoslanishi maqsadga muvofiq.

Ushbu tizimda "Tajribali rahbar – yangi rahbar" mentorlik dasturini joriy etish alohida ahamiyat kasb etadi. Mazkur dastur doirasida yuqori natija ko'rsatgan tajribali maktab direktorlari yoki direktor o'rinbosarlari yangi tayinlangan yoxud rahbarlik faoliyatini endi boshlayotgan rahbar kadrlarga biriktiriladi. Mentor rahbar yangi rahbarga maktabni boshqarish, jamoa bilan ishlash, strategik reja tuzish, nizoli vaziyatlarni hal etish, hujjatlar ijrosini ta'minlash, ichki monitoring yuritish hamda maktab muhitini sog'lomlashtirish bo'yicha amaliy ko'mak beradi. Bu jarayon rahbarlik tajribasining tizimli uzatilishini ta'minlab, yan-

gi rahbarlarning lavozimga moslashish davrini samarali tashkil etishga xizmat qiladi.

Shuningdek, rahbar kadrlar o'rtasida peer learning, ya'ni tenglararo o'rganish mexanizmini yo'lga qo'yish zarur. Bunda direktorlar va direktor o'rinbosarlari bir-birining boshqaruv tajribasini o'rganadi, maktab faoliyati bilan tanishadi, boshqaruv qarorlarining samaradorligini tahlil qiladi hamda ilg'or amaliyotlarni o'z muassasasiga moslashtirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bunday yondashuv rahbarlarning faqat yuqoridan beriladigan tavsiya asosida emas, balki o'zaro kuzatuv, tahlil va professional muloqot orqali rivojlanishini ta'minlaydi.

Mazkur jarayonlarni tashkil etishda hududiy maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalari, tuman/shahar bo'limlari hamda tayanch maktab rahbarlari o'rtasida aniq vazifalar taqsimoti belgilanishi lozim. Hududiy boshqaruv organlari rahbar kadrlarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash, ularni kasbiy rivojlanish mashg'ulotlariga yo'naltirish, mentor rahbarlar bazasini shakllantirish va jarayon natijalarini monitoring qilish uchun mas'ul bo'ladi. Tayanch maktablar esa amaliy mashg'ulotlar, tajriba almashish, boshqaruv holatlarini tahlil qilish va ilg'or tajribalarni namoyish etish maydoni sifatida faoliyat yuritadi.

Natijada maktab rahbarlarining kasbiy rivojlanishi kursni tugatish bilan yakunlanmaydi, balki ularning kundalik boshqaruv faoliyati bilan uzviy bog'langan, muntazam tahlil qilindigan va qo'llab-quvvatlanadigan jarayonga aylanadi. Bu esa maktab direktor va direktor o'rinbosarlarining strategik fikrlashi, jamoani boshqarish madaniyati, qaror qabul qilish salohiyati hamda ta'lim sifati uchun mas'uliyatini kuchaytiradi.

Maktabda kasbiy rivojlanish xonasini tashkil etish.

Har bir tayanch maktabda "Kasbiy rivojlanish xonasi"ni tashkil etish taklif etiladi. Ush-

bu xona o'qituvchilar va rahbar kadrlar uchun metodik maslahat, ochiq dars tahlili, mentorlik, raqamli resurslardan foydalanish, kichik guruhlarda ishlash va innovatsion g'oyalarni muhokama qilish maydoni bo'lib xizmat qiladi.

Kasbiy rivojlanish xonasida metodik adabiyotlar, dars ishlanmalari, baholash mezonlari, raqamli ta'lim vositalari, ilg'or tajribalar banki, videodarslar, ochiq dars tahlili namunalarini jamlash zarur. Bunday xona maktabda "qog'ozdagi metodika"ni amaldagi metodikaga aylantiradi. Ya'ni, o'qituvchi kerakli paytda maslahat oladigan, o'z darsini tahlil qiladigan va yangi yondashuvni sinab ko'radigan professional maydon shakllanadi.

Rag'batlantirish va KPI tizimini joriy etish.

Menejerlik kurslarini takomillashtirish jarayonida rahbar kadrlar faoliyatini natijadorlikka yo'naltirilgan holda baholash va rag'batlantirish tizimini joriy etish muhim ahamiyatga ega. Bunda rag'batlantirish mexanizmi nafaqat pedagoglar faoliyatini, balki maktab direktorlari, direktor o'rinbosarlari, hududiy bo'lim rahbarlari hamda metodik xizmat ko'rsatish tizimida faol ishtirok etayotgan mas'ul xodimlarning boshqaruv samaradorligini baholashga qaratilishi lozim.

Xususan, menejerlik kurslarida o'qib, amaliy loyiha ishlab chiqqan, maktabni rivojlantirish dasturini samarali joriy etgan, pedagoglar kasbiy rivojlanishini tizimli tashkil qilgan, ta'lim sifati ko'rsatkichlarida ijobiy o'sishga erishgan hamda maktab jamoasida sog'lom boshqaruv muhitini shakllantirgan rahbar kadrlar uchun KPI asosida rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqish maqsadga muvofiq. Mazkur tizim rahbarlarning faqat lavozim majburiyatlarini bajarishini emas, balki real natija, tashabbus, innovatsion yondashuv va jamoani rivojlantirishga qo'shgan hissasini ham baholash imkonini beradi.

Bunda KPI ko'rsatkichlari maktab direktorining strategik boshqaruv salohiyati, direktor o'rinbosarining o'quv jarayonini samarali tashkil etishi, pedagoglar kasbiy rivojlanishidagi ishtiroki, maktab ichki monitoringi natijalari, o'quvchilar o'zlashtirishi va tarbiyaviy muhitdagi ijobiy o'zgarishlar, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik darajasi, shuningdek, maktabda kadrlar zaxirasini shakllantirish holati asosida belgilanadi. Hududiy bo'lim rahbarlari va yuqori tizim mas'ullari uchun esa rahbar kadrlarni saralash, menejerlik kurslariga yo'naltirish, bitiruvchilarning keyingi faoliyatini monitoring qilish, maktablarda boshqaruv sifatini oshirish hamda tayanch maktablar faoliyatini muvofiqlashtirish bo'yicha alohida KPI mezonlari ishlab chiqilishi zarur.

Rag'batlantirish tizimida moddiy ustama, lavozimda o'sish imkoniyati, vazirlik yoki hududiy boshqarma tomonidan e'tirof etish, ilg'or tajribani ommalashtirish, malaka oshirish va xorijiy tajriba almashish dasturlarida ishtirok etish kabi mexanizmlar nazarda tutilishi mumkin. Bunda rag'batlantirish bir martaalik mukofot shaklida emas, balki rahbarning tizimli faoliyati, maktabdagi real o'zgarishlar va barqaror natijalariga bog'langan holda amalga oshirilishi lozim.

Mazkur yondashuv menejerlik kurslarini yakunlagan rahbar kadrlarning keyingi faoliyatini nazorat qilish, ularning amaliy natijalarini baholash va samarali boshqaruv tajribasini kengaytirish imkonini beradi. Natijada rahbar kadrlar uchun menejerlik kursi faqat sertifikat olish bosqichi emas, balki lavozimdagi natijadorlik, kasbiy o'sish va tizim oldidagi mas'uliyatni kuchaytiruvchi uzluksiz rivojlanish mexanizmiga aylanadi.

Kutilayotgan natijalar.

Taklif etilayotgan mexanizmlarni joriy etish natijasida menejerlik kurslari mazmunan va tashkiliy jihatdan yangi bosqichga ko'tarila-

di. Rahbar kadrlarni tayyorlash jarayoni qisqa muddatli kursdan uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimiga aylanadi. Direktor o'rinbosarlari va maktab direktorlarini tayyorlashda lavozimga mos, bosqichma-bosqich va kompetensiyaviy yondashuv shakllanadi.

Natijada maktab boshqaruvida tasodifiy tayinlovlar kamayadi, rahbarlikka nomzodlarni erta aniqlash va tayyorlash imkoniyati kengayadi, maktab direktorlarining strategik fikrlashi, jamoa bilan ishlash, ta'lim sifatini boshqarish, inson kapitalini rivojlantirish va innovatsion qarorlar qabul qilish salohiyati oshadi.

Shuningdek, maktab ichida pedagoglarning kasbiy rivojlanishi uzluksiz tus oladi. O'qituvchilar o'zaro o'rganish, mentorlik, dars tahlili, tajriba almashish va amaliy metodik yordam orqali rivojlanadi. Bu esa bevosita ta'lim sifati, o'quvchilar natijalari, maktab muhitining barqarorligi va pedagogik jamoaning kasbiy madaniyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Amaliy takliflar.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, quyidagilar taklif etiladi:

1. Rahbarlikka nomzodlarni saralash va baholash tizimini takomillashtirish.

Menejerlik kurslariga nomzodlarni saralashda pedagogik jamoa fikri, kasbiy portfolio, rahbarlik salohiyati, tashabbuskorlik, boshqaruvga tayyorgarlik darajasi hamda amaliy faoliyat natijalarini kompleks baholash mexanizmini joriy etish maqsadga muvofiq.

2. Menejerlik kurslari mazmunini amaliyotga yaqinlashtirish.

Kurslar mazmunida nazariy mashg'ulotlar bilan bir qatorda, real boshqaruv vaziyatlariga asoslangan situatsion o'quv xonalari, virtual laboratoriyalar, maktab faoliyatidagi mavjud muammolar bo'yicha keyslar, amaliy topshiriqlar va loyiha ishlarini kengaytirish lozim. Bu rahbar kadrlarning qaror qabul qilish,

muammoni tahlil qilish va amaliy yechim ishlab chiqish kompetensiyalarini rivojlantirishga xizmat qiladi.

3. Kurs yakunida maktabni rivojlantirishga qaratilgan 5 yillik strategik reja ishlab chiqish va uni baholash mexanizmini yo'lga qo'yish.

Menejerlik kurslari yakunida har bir tinglovchi o'zi faoliyat yuritayotgan yoki rahbarlik qilishi rejalashtirilgan ta'lim muasasasi uchun aniq maqsad, ko'rsatkich va kutilayotgan natijalarga asoslangan 5 yillik maktabni rivojlantirish rejasini ishlab chiqishi lozim. Mazkur rejaning bajarilishi bo'yicha belgilangan maqsadlarga erishish darajasini real natijalar, monitoring ko'rsatkichlari va dalillar asosida baholash mexanizmini joriy etish zarur.

4. Rahbar kadrlar faoliyatini KPI asosida baholash va rag'batlantirish tizimini joriy etish.

Menejerlik kurslarini takomillashtirish jarayonida kursni tamomlagan rahbar kadrlarning keyingi faoliyatini natijadorlikka yo'naltirilgan holda baholash muhim hisoblanadi. Bunda maktab boshqaruvi sifati, ta'lim natijalari, pedagogik jamoa rivoji, ichki monitoring samaradorligi, strategik rejaning bajarilishi hamda maktab muhitidagi ijobiy o'zgarishlar asosida KPI ko'rsatkichlarini belgilash va yuqori natija ko'rsatgan rahbarlarni moddiy hamda ma'naviy rag'batlantirish tizimini yo'lga qo'yish maqsadga muvofiq. Menejerlik kurslarini takomillashtirish bo'yicha taklif etilayotgan mazkur model rahbar va pedagog kadrlarni tayyorlash tizimini yangi bosqichga olib chiqishga xizmat qiladi. Ushbu yondashuvda menejerlik kurslari faqat sertifikat beruvchi o'quv jarayoni emas, balki rahbarlik salohiyatini aniqlash, rivojlantirish, amaliyotga yo'naltirish, baholash va qo'llab-quvvatlashga qaratilgan yaxlit kasbiy rivojlanish tizimi sifatida shakllanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida" PF–134-son farmoni. 2022-yil 11-may.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida" PF–79-son farmoni. 2023-yil 26-may.
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" 681-son qarori. 2023-yil 25-dekabr.
4. Singapur Ta'lim vazirligi. Ta'lim xizmatida kasbiy karyera yo'nalishlari: o'qituvchilik, rahbarlik va mutaxassislik yo'nalishlari. Singapur, https://www.moe.gov.sg/careers/become-teachers/pri-sec-jc-ci/professional-development?utm_source=chatgpt.com
5. Bush T., Glover D. Maktab rahbarligi modellari: nazariy va amaliy yondashuvlar. School Leadership & Management, 2014, 34(5), 553-571.
6. Ismailov, A.A. (2026). Maktab rahbarlarining kasbiy-karyera pog'onalarida bosqichma-bosqich rivojlanishiga qaratilgan o'quv dasturlarini joriy etish mexanizmlari. Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 6(2), 1–13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18682914>
7. Fullan M. Ta'limdagi o'zgarishlarning yangi mazmuni. 4-nashr. Nyu-York: Teachers College Press, 2007.
8. Spillane J.P., Halverson R., Diamond J. B. Rahbarlik amaliyoti nazariyasiga tomon: taqsimlangan rahbarlik yondashuvi. Journal of Curriculum Studies, 2004, 36(1), 3-34.