UMUMIY O‘RTA TA’LIM MAKTABLARIDA BOSHQARUV FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI

Xudoyberdiyev Eldor Uktamjonovich,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti “Ta’lim menejmenti” kafedrasi mudiri, pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD)
xudoyberdiyeveldor1234@gmail.com
(+99899) 526-09-09

Annotatasiya: *Mazkur maqolada umumiy o‘rta ta’lim maktablarida boshqaruv faoliyatini takomillashtirishning zamonaviy yondashuvlari nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilingan. Tadqiqotda xorijiy va mahalliy ilmiy manbalar o‘rganilib, umumiy o‘rta ta’lim maktabi faoliyati kuzatilgan. Kuzatuvlar asosida maktab boshqaruvida strategik maqsadlardan chalg‘ish, rahbarlik kompetensiyalaridagi ayrim bo‘shliqlar, pedagogik jamoada hamkorlik muammolari, zamonaviy pedagogik yondashuvlarni o‘zlashtirish, raqamli kompetensiya va sun’iy intellektdan foydalanish, shuningdek, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik kabi muammolar aniqlangan. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, samarali maktab boshqaruvi strategik boshqaruv, rahbar kompetensiyasi va pedagogik liderlik, ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, innovatsion va raqamli boshqaruv, hamkorlik hamda monitoring va qayta aloqa mexanizmlarining o‘zaro integratsiyasiga asoslangan. Maqolada maktab boshqaruvini takomillashtirish bo‘yicha amaliy mexanizmlar va tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar. *Umumiy o‘rta ta’lim, ta’lim menejmenti, maktab boshqaruvi, zamonaviy boshqaruv yondashuvlari, strategik boshqaruv, strategik rejalashtirish, rahbar kompetensiyasi, pedagogik liderlik, innovatsion boshqaruv, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv, qaror qabul qilish, raqamli transformatsiya, sun’iy intellekt, pedagogik hamkorlik, maktab iqlimi, ota-onalar bilan hamkorlik, monitoring, boshqaruv samaradorligi.*

Современные подходы к совершенствованию управленческой деятельности в общеобразовательных школах

Худойбердиев Элдор Уктамжонович,
заведующий кафедрой “Менеджмент образования” Национального института педагогического мастерства имени А. Авлони доктор философии (PhD) по педагогическим наукам

Аннотация: *В данной статье теоретически и практически проанализированы современные подходы к совершенствованию управленческой деятельности в общеобразовательных школах. В ходе исследования были изучены зарубежные и отечественные научные источники, а также проведено наблюдение за деятельностью общеобразовательной школы. На основе наблюдений выявлены такие проблемы, как отклонение от стратегических целей в управлении школой, отдельные пробелы в управленческих компетенциях руководителей, проблемы сотрудничества в педагогическом коллективе, освоение современных педагогических подходов, развитие цифровой компетентности и использование искусственного интеллекта, а также взаимодействие с родителями и общественностью. По результатам исследования установлено, что эффективное управление школой основывается на интеграции стратегического управления, управленческой компетентности и*

педагогического лидерства, принятия решений на основе данных, инновационного и цифрового управления, сотрудничества, а также механизмов мониторинга и обратной связи. В статье разработаны практические механизмы и рекомендации по совершенствованию управления школой.

Ключевые слова: *общее среднее образование, менеджмент образования, управление школой, современные подходы к управлению, стратегическое управление, стратегическое планирование, управленческая компетентность, педагогическое лидерство, инновационное управление, управление на основе данных, принятие решений, цифровая трансформация, искусственный интеллект, педагогическое сотрудничество, школьный климат, взаимодействие с родителями, мониторинг, эффективность управления.*

Modern approaches to improving management activities in general secondary schools

Khudoyberdiyev Eldor Uktamjonovich,
Head of the Department of "Educational Management" National Institute of Pedagogical Skills named after A. Avloni Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences

Abstract: *This article provides a theoretical and practical analysis of modern approaches to improving management activities in general secondary schools. The study examined foreign and local scholarly sources and observed the activities of a general secondary school. Based on the observations, several problems were identified, including deviation from strategic goals in school management, certain gaps in leadership competencies, challenges in collaboration within the teaching staff, the adoption of modern pedagogical approaches, the development of digital competence and the use of artificial intelligence, as well as cooperation with parents and the wider community. The findings indicate that effective school management is based on the integration of strategic management, leadership competence and pedagogical leadership, data-driven decision-making, innovative and digital management, collaboration, and monitoring and feedback mechanisms. The article develops practical mechanisms and recommendations for improving school management.*

Keywords: *general secondary education, educational management, school management, modern management approaches, strategic management, strategic planning, leadership competence, pedagogical leadership, innovative management, data-driven management, decision-making, digital transformation, artificial intelligence, pedagogical collaboration, school climate, parent engagement, monitoring, management effectiveness.*

Bugungi kunda umumiy o‘rta ta’lim maktablarining oldiga qo‘yilayotgan vazifalarning murakkablashuvi ta’lim jarayonini tashkil etish bilan bir qatorda, uni samarali boshqarish mexanizmlarini takomillashtirishni ham taqozo etmoqda. Zamonaviy maktab o‘zgaruvchan ijtimoiy-iqtisodiy sharoit, raqamli transformatsiya, ta’lim sifatiga qo‘yilayotgan yangi talablar, pedagoglarning kasbiy rivojlanishi, o‘quvchilarning individual ehtiyojlari hamda ota-onalar va boshqa manfaatdor tomonlarning ta’lim jarayonidagi ishtiroki kabi ko‘plab omillarni bir vaqtning o‘zida hisobga olishi zarur. Shu sababli maktab rahbarining faoliyati ma’muriy topshiriqlar ijrosini nazorat qilish bilan cheklanmay, strategik rejalashtirish, jamoani rivojlantirish, innovatsiyalarni boshqarish, ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish va hamkorlikni tashkil etish kabi funksiyalarni ham qamrab olishi lozim.

Menejmentning nazariy asoslariga ko‘ra, boshqaruvning mazmuni maqsadni belgilash, faoliyatni tashkil etish, xodimlarni motivatsiyalash, natijalarni o‘lchash va baholash hamda ularni takomillashtirish bilan uzviy bog‘liq. Ziyavitdinova ta’kidlaganidek, “Menejer – o‘zi-

ga bo‘ysungan xodimlarni professional tarzda boshqaruvchi rahbar”, bunda menejerning vazifalari qatoriga maqsad va vazifalarni aniq belgilash, ishni tashkil etish, jamoani shakllantirish, natijalarni o‘lchash va baholash hamda xodimlar malakasini rivojlantirish kiradi [12].

Mazkur yondashuvni maktab boshqaruvi sharoitiga tatbiq etganda, ta’lim muassasasi rahbarining asosiy vazifasi mavjud resurslarni oddiy taqsimlash emas, balki maktabning strategik maqsadlariga erishishga yo‘naltirilgan yaxlit boshqaruv tizimini shakllantirishdan iborat ekanligi ko‘rinadi. Bunda boshqaruv qarorlarining sifati alohida ahamiyat kasb etadi. Menejmentga oid manbada boshqaruv qarorlari “ilmiy asoslangan” bo‘lishi, ya’ni muayyan holatni tahlil qilishdan kelib chiqishi va zamonaviy ilm-fan yutuqlariga tayanishi lozimligi qayd etilgan [12].

Xorijiy tadqiqotlar ham maktab boshqaruvining samaradorligi innovatsion rivojlanish bilan chambarchas bog‘liqligini ko‘rsatmoqda. Ispaniyada o‘tkazilgan tadqiqotda 40 nafar ta’lim innovatsiyasi bo‘yicha muhim informant (axborot beruvchi respondent) bilan olib borilgan tadqiqot natijasida 8 ta innovatsiyani qo‘llab-quvvatlovchi va 11 ta to‘sqinlik qiluvchi omil aniqlangan. Tadqiqotchilar maktab rahbariyatining qo‘llab-quvvatlashi (“support of management teams”)ni innovatsion pedagogik faoliyatning asosiy harakatlantiruvchi omili sifatida qayd etgan [10].

Bu holat maktab rahbariyatining vazifasini yangi nuqtayi nazardan ko‘rib chiqishni talab qiladi. Rahbar nafaqat mavjud jarayonlarning barqarorligini ta’minlashi, balki o‘zgarishlarni boshqarishi, pedagoglarning innovatsion tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlashi va innovatsiyaga to‘sqinlik qiluvchi tashkiliy omillarni kamaytirishi zarur.

Zamonaviy boshqaruvning yana bir muhim yo‘nalishi – ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilishdir. Bressane va hammualliflar ta’limdagi an’anaviy yondashuvlar o‘quvchilarning turli ehtiyojlarini to‘liq qamrab olishda qiyinchiliklarga duch kelishini ta’kidlab, sun’iy intellekt vositalari asosida qarorlarni qo‘llab-quvvatlash tizimini taklif qilgan. Ushbu tadqiqotda mualliflar “Pedagoglar o‘quvchilarning o‘ziga xos kognitiv xususiyatlarini hisobga olgan holda ta’lim yondashuvlarini moslashtirish va shu asosda asoslangan qarorlar qabul qilishlari mumkin” degan xulosaga keladi [5].

Mazkur yondashuv maktab boshqaruvi uchun ham muhim metodologik ahamiyatga ega: boshqaruv qarori taxmin yoki subyektiv fikrga emas, mavjud ma’lumotlarni tahlil qilishga asoslanishi kerak. Bunda o‘quvchilarning baholash natijalari, davomat, o‘zlashtirish dinamikasi, pedagoglarning faoliyati, ota-onalar bilan hamkorlik va boshqa ko‘rsatkichlar boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun muhim axborot manbalariga aylanishi mumkin.

Boshqaruv samaradorligida inson omili ham muhim o‘rin tutadi. Xorijiy tadqiqotlarda rahbarlarning bilim va ko‘nikmalari strategik qarorlar sifatiga ta’sir qiluvchi resurs deb baholanadi. Brinette va hammualliflar “Maktab direktorining bilim, ko‘nikma va kasbiy kompetensiyalari samarali strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo‘lgan muhim resurs hisoblanadi” deb ta’kidlaydi [8]. Bu fikrni ta’lim tizimiga moslashtirganda, maktab rahbarining kasbiy tayyorgarligi, analitik fikrlashi, kommunikativ va strategik kompetensiyalari boshqaruv qarorlarining sifatini belgilovchi muhim omillar deb qaralishi mumkin.

Mahalliy tadqiqotlarda ham ta’lim sifatini boshqarishda hamkorlik va integratsiyaning ahamiyati alohida ko‘rsatiladi. Klaster yondashuviga bag‘ishlangan dissertatsiyada [9] ta’lim klasterini rivojlantirish orqali ta’lim sifati menejmentini yangilash imkoniyatlari kengayishi va klaster modelini umumiy o‘rta ta’lim tizimiga joriy etish muassasa faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qilishi asoslangan.

Shuningdek, faoliyatli yondashuv asosidagi hamkorlik strategiyalariga bag‘ishlangan tadqiqotda hamkorlik jarayonini samarali tashkil etish uchun “hamkorlik jarayoni subyektlarning qiziqishlari va ehtiyojlarini aniqlash”, ularning talablarini hisobga olish va teng sheriklikni ta’minlash zarurligi ko‘rsatilgan [7].

Shunday qilib, mavjud ilmiy manbalar tahlili shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy maktab boshqaruvi strategik boshqaruv, innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar, rahbar kompetensiyasi, hamkorlik va ijobiy tashkiliy muhit kabi o‘zaro bog‘liq komponentlarni qamrab oluvchi kompleks tizim sifatida qaralishi lozim. Biroq mazkur yondashuvlarning aksariyati alohida yo‘nalishlar sifatida tadqiq qilingan. Ularni umumiy o‘rta ta’lim maktablarining real boshqaruv amaliyoti bilan bog‘lagan holda kompleks tahlil qilish va O‘zbekiston maktablari sharoitiga mos takomillashtirish yo‘nalishlarini belgilash dolzarb ilmiy-amaliy vazifa bo‘lib qolmoqda.

Shundan kelib chiqib fikr yuritadigan bo‘lsak, “Umumiy o‘rta ta’lim maktablarida boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish uchun zamonaviy boshqaruv yondashuvlarining qaysi komponentlari ustuvor va ularni amaliyotga qanday integratsiyalash mumkin?”, degan savolga javob topish dolzarb bugunning dolzarb masalasi hisoblanadi. Agar umumiy o‘rta ta’lim maktablarida strategik boshqaruv, ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, innovatsion faoliyatni qo‘llab-quvvatlash, hamkorlikka asoslangan boshqaruv, rahbarning kasbiy kompetensiyasi hamda muntazam monitoring va qayta aloqa yagona boshqaruv tizimida uyg‘unlashtirilsa, boshqaruv faoliyatining samaradorligi va maktabning rivojlanish salohiyati oshadi.

Zamonaviy boshqaruv maktabning rivojlanish maqsadlarini belgilash, mavjud resurslardan samarali foydalanish, pedagogik jamoani rivojlantirish, o‘zgarishlarni boshqarish, ta’lim sifati haqidagi ma’lumotlarni tahlil qilish va manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikni yo‘lga qo‘yishni talab qiladi. Menejmentga oid mahalliy manbada menejment “tashkil etish, rejalashtirish, nazorat, tashkilot ichidagi o‘zaro ta’sir etishni muvofiqlashtirish, tashkilot salohiyatidan foydalanish orqali ishlarni amalga oshirish” sifatida talqin etiladi [12]. Mazkur ta’rifni umumiy o‘rta ta’lim maktablari faoliyatiga tatbiq etadigan bo‘lsak, maktab boshqaruvi ham o‘zaro bog‘liq bo‘lgan rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, qaror qabul qilish va nazorat funksiyalarining yaxlit tizimi sifatida qaralishi lozim.

Shu bilan birga, zamonaviy menejmentning muhim xususiyati boshqaruv jarayonining o‘zgaruvchan sharoitlarga moslashishidir. Mazkur manbada zamonaviy menejment uchun maqsad va dasturlarga tashqi muhit o‘zgarishlariga muvofiq tuzatishlar kiritish, faoliyatni yakuniy natijaga yo‘naltirish, zamonaviy axborot bazasidan foydalanish, strategik rejalashtirishga o‘tish va boshqaruvga xodimlarni jalb etish kabi jihatlar xos ekanligi qayd etiladi [12].

Demak, zamonaviy maktab boshqaruvini “topshiriq berish ijroni tekshirish” modelidan “maqsadni belgilash–ma’lumotlarni tahlil qilish qaror qabul qilish amalga oshirish monitoring qayta aloqa” sikliga o‘tkazish muhimdir. Bunday yondashuv maktab rahbaridan nafaqat tashkiliy, balki analitik, strategik, kommunikativ va liderlik kompetensiyalarini ham talab qiladi.

Maktabning rivojlanish istiqbollari, avvalo, rahbarning strategik fikrlashi va qaror qabul qilish salohiyatiga bog‘liq. Xorijiy tadqiqotlarda ham rahbarning bilim va ko‘nikmalari strategik qarorlarni qabul qilishning muhim resursi sifatida qaraladi. Brinette va hammualliflar direktorlarning bilim va ko‘nikmalarini strategik qarorlar uchun zarur bo‘lgan maxsus resurslar sifatida baholaydi: “Directors’ knowledge and skills are considered to be specific resources ... required for strategic decision-making” [8]. Ushbu fikr umumiy o‘rta ta’lim maktablari

uchun ham muhim. Chunki maktab direktori tomonidan qabul qilinadigan qarorlar – maktab rivojlanish strategiyasini belgilash, pedagogik kadrlarni joylashtirish, resurslarni taqsimlash, ta'lim sifatini yaxshilash, innovatsiyalarni joriy etish va hamkorlikni tashkil etish – maktab faoliyatining uzoq muddatli natijalariga ta'sir qiladi.

Shu nuqtayi nazardan rahbar kompetensiyasini faqat ma'muriy vazifalarni bajarish qobiliyati bilan cheklash mumkin emas. Strategik tahlil, muammolarni oldindan ko'ra olish, dalillarga asoslangan qaror qabul qilish, jamoani o'zgarishlarga jalb etish va innovatsion tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash zamonaviy maktab rahbarining muhim kompetensiyalariga aylanishi lozim.

Maktab boshqaruvini takomillashtirishning yana bir muhim yo'nalishi – innovatsiyalarni boshqarishdir. Innovatsion g'oyaning mavjudligi o'z-o'zidan maktabda o'zgarish yuz berishini anglatmaydi. Uni amaliyotga joriy etish uchun rahbariyatning pozitsiyasi, pedagogik jamoaning tayyorgarligi, resurslar, maktab madaniyati va o'qituvchilar o'rtasidagi hamkorlik muhim ahamiyatga ega. Valdés Sánchez va Gutiérrez-Esteban[10] tomonidan o'tkazilgan tadqiqotda innovatsiyani qo'llab-quvvatlovchi sakkizta asosiy omil aniqlangan bo'lib, ular orasida rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi – 22,35%, hamrohlik – 15,29%, ta'lim ma'muriyati – 13,53%, o'qituvchilar malakasini oshirish – 6,47%, pedagogik liderlik – 4,12% va maktab madaniyati – 3,53%ni tashkil etgan.

Tadqiqotning e'tiborga molik jihati shundaki, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi innovatsiyaning alohida sinfdagi tajribadan "maktab rivojini tubdan o'zgartirishga xizmat qiladigan yaxlit loyiha"ga aylanishida muhim omil sifatida baholangan[10]. Bundan kelib chiqadiki, maktab rahbari innovatsiyaning bevosita ijrochisi bo'lishi shart emas, biroq innovatsiyani amalga oshirish uchun tashkiliy sharoit yaratishi, pedagogik tashabbusni rag'batlantirishi, zarur resurslarni safarbar qilishi va jamoaviy faoliyatni qo'llab-quvvatlashi zarur.

Aksincha, mazkur tadqiqotda innovatsion faoliyatga to'sqinlik qiluvchi ma'muriy boshqaruv – 25,61% va byurokratik yuklama – 2,20% innovatsiyaning asosiy to'siqlari sifatida qayd etilgan. Bu holat maktab boshqaruvida nazorat va hisobotning mavjudligi emas, balki uning innovatsion faoliyatni rivojlantirishga xizmat qilishi yoki aksincha, ortiqcha byurokratik yuklamaga aylanishi muhimligini ko'rsatadi.

Zamonaviy maktab boshqaruvining muhim xususiyatlaridan biri – qarorlarni real ma'lumotlar asosida qabul qilishdir. Maktabda o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichlari, baholash natijalari, davomat, pedagogik faoliyat, ota-onalar bilan hamkorlik va boshqa ko'rsatkichlar boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun muhim axborot manbalaridir. Menejment bo'yicha mahalliy manbada boshqaruv qarorlari "ilmiy asoslangan bo'lishi lozim", ya'ni muayyan holatni tahlil qilishdan kelib chiqishi va zamonaviy ilm-fan yutuqlariga tayanishi kerakligi qayd etilgan [12].

Xorijiy tadqiqotlarda esa ushbu yondashuv raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt imkoniyatlari bilan kengaytirilmoqda. Bressane va hammualliflar o'quvchilarning individual kognitiv xususiyatlarini hisobga olish uchun ma'lumotlardan foydalanish imkoniyatini ko'rsatib, pedagoglar "mavjud ma'lumotlar tahliliga asoslanib, ta'lim yondashuvlarini moslashtirish bo'yicha asoslangan qarorlar qabul qilish"i mumkinligini asoslaydi [5].

Maktab boshqaruvi nuqtayi nazaridan bu yondashuvni "ma'lumot → tahlil → boshqaruv qarori → amaliy chora → qayta monitoring" sikli sifatida ifodalash mumkin. Bunda raqamli vositalar boshqaruvning maqsadi emas, balki asoslangan va o'z vaqtida qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlovchi vosita bo'lib xizmat qiladi.

Zamonaviy boshqaruvning yana bir muhim komponenti – hamkorlikka asoslangan boshqaruvdir. Maktabning barqaror rivojlanishini faqat direktor yoki ma'muriyatning individual faoliyati bilan ta'minlash qiyin. Pedagoglar, o'quvchilar, ota-onalar, mahalliy hamjamiyat, oliy ta'lim muassasalari va boshqa manfaatdor tomonlarning ishtiroki boshqaruv qarorlarining amaliy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Mahalliy tadqiqotlarda klaster yondashuvi orqali ta'lim sifatini oshirishda turli ta'lim subyektlari o'rtasidagi hamkorlik va integratsiyaning ahamiyati asoslangan. Xususan, klaster yondashuvi ta'lim sifatini boshqarish imkoniyatlarini kengaytiruvchi vosita sifatida qaraladi. Shuningdek, faoliyatli yondashuv asosidagi tadqiqotda hamkorlikni samarali tashkil etish uchun hamkorlik jarayoni ishtirokchilarining qiziqishlari va ehtiyojlarini aniqlash hamda ularni hisobga olish zarurligi ko'rsatilgan.

Xorijiy tadqiqotlar esa maktab iqlimining pedagogik faoliyat va boshqaruv jarayonlariga ta'sirini ko'rsatadi. Clark va hammualliflar tadqiqotida maktab iqlimi ijobiy va iliq bo'lganda o'qituvchilarning jazolovchi xatti-harakatlarni qo'llashi kamayishi aniqlangan. Maktab iqlimi ushbu ko'rsatkichdagi variatsiyaning 35,6 foizini mustaqil ravishda tushuntirgan. Bu natija maktab boshqaruvida psixologik va tashkiliy muhitni shakllantirish ham boshqaruv faoliyatining tarkibiy qismi ekanligini ko'rsatadi. Demak, rahbarning vazifasi faqat ish jarayonini tashkil etish emas, balki pedagoglar o'z fikrini bildira oladigan, hamkorlik qiladigan va yangi g'oyalarni sinab ko'rishdan qo'rqmaydigan maktab muhitini shakllantirishdan ham iborat [6].

Yuqoridagi manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, zamonaviy maktab boshqaruvining alohida komponentlari bir-biridan mustaqil emas. Rahbar kompetensiyasi strategik qarorlarning sifatiga ta'sir qiladi, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarning dalillanganligi oshiradi, innovatsion boshqaruv maktabning rivojlanish salohiyatini kengaytiradi, hamkorlikda boshqaruv subyektlarining imkoniyatlarini birlashtiradi, ijobiy maktab iqlimi esa ushbu jarayonlarning barqaror amalga oshirilishi uchun tashkiliy-psixologik sharoit yaratadi. Shu asosda bizning tadqiqotimizda zamonaviy maktab boshqaruvi quyidagi o'zaro bog'liq komponentlar tizimi sifatida qaraladi: Strategik boshqaruv + rahbar kompetensiyasi + ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish + innovatsion boshqaruv + hamkorlik + ijobiy maktab iqlimi + monitoring va qayta aloqa.

Tadqiqot sifat va tavsifiy tahlilga asoslangan amaliy tadqiqot sifatida tashkil etildi. Tadqiqotning empirik bazasini umumiy o'rta ta'lim maktablarida boshqaruv faoliyatini bevosita kuzatish jarayonida to'plangan ma'lumotlar tashkil etdi. Kuzatuv jarayonida maktab boshqaruvining amaldagi holati, rahbarlarning boshqaruv qarorlarini qabul qilishi, pedagogik jamoa bilan hamkorligi, ta'lim sifatini monitoring qilish, innovatsion tashabbuslarni qo'llab-quvvatlashi, ma'lumotlardan foydalanishi hamda aniqlangan muammolarga nisbatan boshqaruv choralarini belgilashi o'rganildi. Tadqiqotning metodologik asosini zamonaviy boshqaruv yondashuvlarining amaliyotdagi namoyon bo'lishini aniqlash tashkil etdi. Bunda yuqoridagi nazariy tahlil asosida ajratilgan boshqaruv komponentlari kuzatuvning asosiy analitik kategoriyalari sifatida belgilandi (1-jadval).

Mazkur mezonlar biz o'rgangan xorijiy va mahalliy tadqiqotlarda aniqlangan asosiy yondashuvlar bilan uyg'unlashtirildi. Xususan, innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlashda rahbariyatning roli, pedagogik liderlik, maktab madaniyati va resurslar muhim omillar sifatida ko'rsatilgan. Shu bilan birga, ortiqcha ma'muriy va hisobot yuklamasi, qat'iy boshqaruv va innovatsion tashabbuslarni yetarlicha qo'llab-quvvatlamaslik boshqaruvdagi muhim to'siqlar sifatida qayd etilgan.

1-jadval

Kuzatuv mezonlari

T/r	Kuzatuv yo'nalishi	Asosiy kuzatilgan jihatlar
1	Strategik boshqaruv	Maktab rivojlanish maqsadlari, rejalashtirish, ustuvor vazifalarni belgilash
2	Ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv	Baholash va monitoring ma'lumotlaridan qaror qabul qilishda foydalanish
3	Innovatsion boshqaruv	Yangi pedagogik tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash va joriy etish
4	Pedagogik liderlik	Rahbarning pedagogik jamoani rivojlantirish va yo'naltirishdagi roli
5	Hamkorlikka asoslangan boshqaruv	Pedagoglar, ota-onalar va boshqa manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik
6	Maktab iqlimi	Jamoada o'zaro ishonch, ochiq muloqot va hamkorlik muhiti
7	Monitoring va qayta aloqa	Muammoni aniqlash, chora belgilash va natijani qayta baholash
8	Raqamli boshqaruv	Raqamli vositalar va axborotlardan boshqaruv jarayonida foydalanish

Tadqiqot ma'lumotlari maktablarning kundalik boshqaruv faoliyatini kuzatish, rahbariyat va pedagoglar faoliyatidagi boshqaruv jarayonlarini tahlil qilish hamda amaliyotda uchraydigan boshqaruv holatlarini tizimlashtirish orqali shakllantirildi. Kuzatuv natijalari yuqorida belgilangan kategoriyalar bo'yicha guruhlandi. Har bir holat: kuzatilgan amaliyot → mavjud muammo → boshqaruvga ta'siri → zamonaviy yondashuv → takomillashtirish imkoniyati ketma-ketligida tahlil qilindi. Bunday yondashuv orqali tadqiqot faqat mavjud holatni tavsiflash bilan cheklanmay, maktab boshqaruvining amaliy muammolarini zamonaviy ilmiy yondashuvlar bilan bog'lash imkonini beradi.

Tadqiqotda boshqaruv faoliyatini baholash quyidagi mantiqiy model asosida amalga oshirildi: Boshqaruv jarayoni → kuzatilgan holat → muammo yoki ijobiy amaliyot → sabab/omil → boshqaruv natijasi → takomillashtirish imkoniyati. Ushbu model keyingi natijalar bo'limining tuzilishini ham belgilashda xizmat qilgan.

Tadqiqotda empirik ma'lumotlar 2022-2025-yillar davomida Toshkent shahri, Farg'ona, Samarqand va Xorazm viloyatlarida joylashgan jami 16 ta umumiy o'rta ta'lim maktabi faoliyatini tizimli kuzatish asosida shakllantirildi. Har bir hududdan 4 tadan maktab tanlab olindi. Hududlarni tanlashda O'zbekistonning turli geografik, ijtimoiy-iqtisodiy va madaniy sharoitlarini imkon qadar qamrab olish tamoyiliga amal qilindi. Xususan, tadqiqotga poytaxt – Toshkent shahri, vodiy – Farg'ona viloyati, mamlakatning markaziy hududi – Samarqand viloyati hamda uzoq hududlardan biri – Xorazm viloyati kiritildi. Bunday hududiy qamrov turli hududlarda mavjud bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy sharoit, mahalliy qadriyatlar, ekologik omillar, boshqaruv muhiti va ta'lim amaliyotidagi farqlarni hisobga olish imkonini berdi.

Kuzatuv jarayonida maktab boshqaruvining faqat rahbar faoliyati emas, balki direktor, direktor o'rinbosarlari va pedagoglarning o'zaro bog'liq faoliyati yaxlit tizim sifatida o'rganildi.

Bu yondashuv maktabdagi boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi, ijrosi va uning pedagogik jarayonga ta’sirini kompleks tahlil qilish imkonini berdi.

Kuzatuv jarayonida zamonaviy maktab boshqaruvining quyidagi komponentlariga alohida e’tibor qaratildi:

strategik maqsadlarni belgilash va amalga oshirish;

rahbarning vakolatlarni taqsimlash va delegatsiya qilish kompetensiyasi;

vaqtni boshqarish va ustuvor vazifalarni belgilash;

jamoani boshqarish va o‘zgarishlarga qarshilikni yengish;

pedagogik jamoada hamkorlik va sog‘lom ijtimoiy-psixologik muhit;

ta’lim jarayonida zamonaviy pedagogik yondashuvlardan foydalanish;

pedagoglarning raqamli kompetensiyasi va sun’iy intellektdan foydalanishga munosabati;

ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik;

maktabning ijtimoiy imiji va unga bo‘lgan ishonch;

boshqaruv qarorlarida ma’lumotlar, monitoring va tahlil natijalaridan foydalanish.

Mazkur yo‘nalishlar avval tahlil qilingan ilmiy manbalarda aniqlangan zamonaviy boshqaruv komponentlari bilan bog‘landi. Jumladan, xorijiy tadqiqotlarda maktab rahbariyatining qo‘llab-quvvatlashi innovatsiyaning alohida sinf tajribasidan maktabni tubdan rivojlantirishga xizmat qiluvchi yaxlit loyihaga aylanishida muhim omil sifatida ko‘rsatilgan.

Kuzatuv davomida aniqlangan holatlar muammo, sabab, oqibat hamda takomillashtirish imkoniyati mantiqiy ketma-ketligi asosida tizimlashtirildi. Bunda alohida holatlarni qayd etish bilan bir qatorda, turli hududlardagi maktablarda takroran kuzatilgan muammolar umumlashtirildi. Kuzatuv natijalarini tahlil qilishda quyidagi algoritmdan foydalanildi: Kuzatilgan boshqaruv holati → muammo yoki ijobiy amaliyot → muammoning boshqaruvga ta’siri → ilmiy manbalardagi yondashuv bilan taqqoslash → takomillashtirish yo‘nalishi.

Yuqorida qayd etilgan kuzatuv jihatlariga qo‘shimcha ravishda 2-jadvaldagi jihatlar ham o‘rganildi.

2-jadval

Muammomoni aniqlashda qo‘shimcha kuzatilgan boshqaruvning o‘ziga xos jihatlari

T/r	Amaliy kuzatuv	Nazariy manba bilan bog‘lash
1	Mahalliy siyosat sabab strategik maqsaddan chalg‘ish	Strategik boshqaruv
2	Delegatsiya, vaqt va o‘zgarishlarni boshqarishdagi zaiflik	Rahbar kompetensiyasi
3	Nosog‘lom raqobat va nizolar	Maktab iqlimi, pedagogik liderlik
4	XXI asr o‘quvchisini tushunishdagi qiyinchilik	Zamonaviy pedagogik boshqaruv
5	Raqamli savodxonlik va sun’iy intelektga munosabat	Ma’lumotlarga asoslangan, raqamli boshqaruv
6	Ota-onalar va jamoatchilik ishonchining pastligi	Hamkorlikka asoslangan boshqaruv

Bu yerda eng muhim ilmiy imkoniyat shuki, biz faqat "muammolar mavjud" demaymiz. Har bir muammoni zamonaviy boshqaruv yondashuvi bilan qarama-qarshi qo'yib, uning sababini va takomillashtirish mexanizmini ochamiz. Masalan, Direktor vakolatlarni yetarlicha delegatsiya qilmasa, oqibatda barcha qarorlar rahbarga bog'lanadi, vaqt resursi samarasiz sarflanadi, xodimlarda tashabbuskorlik pasayadi. Bu muammoning yechimi zamonaviy yondashuvda hamkorlikka asoslangan liderlik va vakolatlarni oqilona taqsimlash orqali yuzaga keladi. Bunda vakolat – mas'uliyat – natija indikatorlarini aniq belgilash talab etiladi.

Tahlil va natijalar. 2022-2025-yillar davomida Toshkent shahri, Farg'ona, Samarqand va Xorazm viloyatlaridan tanlab olingan 16 ta umumiy o'rta ta'lim maktabi faoliyatini kuzatish natijasida maktab boshqaruvining samaradorligiga ta'sir qiluvchi bir qator tizimli muammolar aniqlandi. Kuzatuvlar direktorlar, direktor o'rinbosarlari hamda pedagoglarning boshqaruv va ta'lim jarayonidagi faoliyatini qamrab oldi. Kuzatuv natijalari shuni ko'rsatdiki, aniqlangan muammolar alohida va bir-biridan uzilgan holatlar emas, balki strategik boshqaruv, rahbar kompetensiyasi, jamoaviy munosabatlar, zamonaviy pedagogik faoliyat, raqamli transformatsiya va manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik kabi o'zaro bog'liq boshqaruv komponentlarida namoyon bo'lmoqda.

Strategik maqsadlarning mahalliy boshqaruv talablari ta'sirida ikkilamchi o'ringa tushishi. Kuzatuvlar davomida ayrim maktablarda rahbariyatning kundalik faoliyati ta'lim muassasasining uzoq muddatli rivojlanish maqsadlaridan ko'ra, yuqori turuvchi yoki mahalliy boshqaruv organlaridan kelib tushadigan joriy topshiriqlarni bajarishga ko'proq yo'naltirilishi kuzatildi. Natijada direktorning ish vaqtining salmoqli qismi tezkor topshiriqlarni bajarish, hisobot tayyorlash va ma'muriy jarayonlarni muvofiqlashtirishga sarflanib, maktabning ta'limiy-strategik maqsadlarini amalga oshirish, ta'lim sifatini tahlil qilish va rivojlantirishga yo'naltirilgan faoliyat ikkilamchi o'ringa tushishi mumkinligi aniqlandi.

Bu holat zamonaviy menejmentning strategik rejalashtirish va boshqaruv faoliyatini yakuniy natijaga yo'naltirish tamoyillari bilan muayyan ziddiyat hosil qiladi. Menejmentga oid manbada zamonaviy boshqaruvning muhim jihatlaridan biri sifatida strategik rejalashtirishga o'tish va boshqaruv faoliyatini yakuniy natijaga yo'naltirish ko'rsatilgan [12]. Shuningdek, xorijiy tadqiqotda ortiqcha ma'muriy va byurokratik yuklama innovatsion faoliyatga to'sqinlik qiluvchi omillardan biri sifatida qayd etilgan. Tadqiqotda "rahbar va pedagoglarning asosiy ta'limiy hamda boshqaruv faoliyatidan chalg'itadigan ortiqcha hujjatbozlik, hisobotlar, ma'muriy topshiriqlar va takroriy rasmiy talablar" innovatsiyaga to'sqinlik qiluvchi omillar qatorida 12,20 foizni tashkil qilgan. Shu nuqtayi nazardan, kuzatuvlarda aniqlangan muammo topshiriqlarni bajarishning o'zi emas, balki joriy boshqaruv vazifalarining maktabning asosiy strategik maqsadlarini siqib chiqarish darajasiga yetishi bilan bog'liqdir.

Direktorlarning delegatsiya, vaqt va o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyalaridagi muammolar. Kuzatuvlar davomida direktorlar faoliyatida vakolatlarni tegishli xodimlarga topshirish, vazifalarni oqilona taqsimlash, vaqtni boshqarish va jamoada yuzaga keladigan o'zgarishlarga qarshilikni yengish bilan bog'liq qiyinchiliklar ham kuzatildi. Mazkur holatda boshqaruv jarayonining markazlashib qolishi rahbarning operativ vazifalar bilan ortiqcha band bo'lishiga, ayrim hollarda esa xodimlarning mustaqil qaror qabul qilish va tashabbus ko'rsatish imkoniyatlarining cheklanishiga olib keladi. Menejment nazariyasida menejer faoliyati tashkilotni boshqarish, ishlarni muvofiqlashtirish va xodimlarni umumiy maqsadga yo'naltirish bilan bog'liq. Shu sababli

rahbarning kompetensiyasi faqat topshiriq berish emas, balki vazifalarni taqsimlash va jamoaning salohiyatidan foydalanish qobiliyatini ham qamrab oladi.

Xorijiy tadqiqot natijalari ham direktorlarning bilim va ko‘nikmalarini strategik qarorlar qabul qilish uchun zarur bo‘lgan muhim resurs sifatida baholaydi. Bu maktab rahbarining kasbiy kompetensiyasi boshqaruv qarorlarining sifatiga bevosita ta’sir qiluvchi omil ekanligini ko‘rsatadi [8]. Demak, kuzatuvlar asosida “rahbarning barcha ishni o‘zi bajarishi” emas, balki jamoa salohiyatidan strategik foydalanishi zamonaviy maktab boshqaruvining muhim talablaridan biri sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Pedagogik jamoada sog‘lom hamkorlik muhitining yetarli darajada shakllanmaganligi. Kuzatuvlarning yana bir muhim natijasi – ayrim maktablarda pedagogik jamoa ichidagi nosog‘lom raqobat, xodimlar o‘rtasidagi ziddiyatlar va ichki muammolarni tashqi yoki yuqori turuvchi tashkilotlarga bo‘rttirib yetkazish holatlarining mavjudligi bo‘ldi. Bunday vaziyatlar boshqaruv nuqtayi nazaridan ikki tomonlama muammo tug‘diradi. Birinchidan, rahbarning vaqti jamoa ichidagi nizolarni bartaraf etishga ko‘proq sarflanadi. Ikkinchidan, xodimlar o‘rtasidagi ishonch pasayishi hamkorlik, tajriba almashish va innovatsion tashabbuslarning rivojlanishiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Bu natija xorijiy tadqiqotlarda aniqlangan maktab madaniyati va hamkorlik omillari bilan hamohang. Valdés Sánchez va Gutiérrez-Esteban [10] tadqiqotida o‘qituvchilarning boshqalar bilan birgalikda innovatsiya qilishi jarayondagi qiyinchiliklarni kamaytirishi, jamoaviylik va ish muhitiga ijobiy ta’sir qilishi qayd etilgan. Shuningdek, mahalliy tadqiqotda hamkorlikni samarali tashkil etish uchun hamkorlik subyektlarining “qiziqishlari ва ehtiyojlarini aniqlash” va ularni hisobga olish zarurligi ta’kidlangan [7]. Shunday qilib, kuzatuvlar pedagogik jamoani boshqarishda nazoratga asoslangan yondashuvdan ko‘ra ishonch, ochiq muloqot, manfaatlarni muvofiqlashtirish va hamkorlikka asoslangan boshqaruv zarurligini ko‘rsatmoqda.

XXI asr o‘quvchisini tushunish va zamonaviy pedagogik boshqaruv. Kuzatuvlarda aniqlangan yana bir muhim muammo pedagoglarning bugungi o‘quvchi avlodining ehtiyojlari, qiziqishlari va o‘rganish xususiyatlarini yetarli darajada hisobga olmasligi bilan bog‘liq bo‘ldi. Ayrim holatlarda o‘qituvchilarning o‘quvchilarni boshqarish, ular bilan samarali kommunikatsiya o‘rnatish hamda zamonaviy o‘quvchiga nimani va qanday o‘rgatish kerakligi bo‘yicha yondashuvlarini yangilashga ehtiyoj mavjudligi kuzatildi. Mazkur muammo bevosita maktab boshqaruvi bilan bog‘liq, chunki pedagogning kasbiy rivojlanishini tashkil etish, metodik yordam ko‘rsatish va zamonaviy pedagogik kompetensiyalarni shakllantirish maktab rahbariyatining muhim vazifalaridan biridir. Bunda rahbarning vazifasi faqat pedagog faoliyatini nazorat qilish emas, balki o‘qituvchining yangi pedagogik yondashuvlarni o‘zlashtirishi uchun sharoit yaratishdan iborat bo‘lishi kerak. Xorijiy tadqiqotda ham o‘qituvchini qo‘llab-quvvatlash va hamrohlik qilish innovatsion faoliyatni rivojlantiruvchi muhim omillardan biri sifatida ko‘rsatilgan.

Raqamli kompetensiya va sun’iy intellektdan foydalanishga tayyorgarlik. Kuzatuvlarda ayrim pedagogik xodimlarning raqamli savodxonligi yetarli darajada rivojlanmaganligi, shuningdek, sun’iy intellekt texnologiyalariga nisbatan ehtiyotkor yoki salbiy munosabat mavjudligi aniqlandi. Bundan tashqari, sun’iy intelekt vositalaridan foydalanishning akademik va kasbiy etikasi, xususan, undan qachon, qanday maqsadda va qanday chegaralarda foydalanish kerakligi bo‘yicha tushunchalarni rivojlantirish zarurati kuzatildi. Bu muammoni faqat texnik ko‘nikma masalasi sifatida emas, maktabning raqamli transformatsiyasini boshqarish masalasi sifatida ko‘rish lozim. Rahbariyat pedagog-

larni yangi texnologiyalardan foydalanishga majburlashdan ko‘ra, ularning foydasi, xavflari va etik chegaralarini tushuntirish, amaliy qo‘llash bo‘yicha metodik yordam ko‘rsatish hamda tajriba almashish muhitini yaratishi zarur.

Avval tahlil qilingan tadqiqotlarda ham sun'iy intellektdan ta'limda foydalanish o‘quvchilar haqidagi ma'lumotlarga asoslangan holda ta'lim yondashuvlarini moslashtirish va asoslangan pedagogik qarorlar qabul qilish imkonini berishi ko‘rsatilgan [5]. Shu sababli raqamli kompetensiyani rivojlantirish maktab boshqaruvining qo‘shimcha emas, balki zamonaviy boshqaruvning strategik yo‘nalishlaridan biri sifatida qaralishi kerak.

Maktab imiji va ota-onalar ishonchi. Kuzatuvlarda ayrim maktablarda ota-onalar va jamoatchilik oldida maktab imijining yetarlicha yuqori emasligi hamda maktabga bo‘lgan ishonchning sustligi bilan bog‘liq holatlar ham qayd etildi. Maktabning ijobiy imiji faqat ta'lim natijalariga emas, balki rahbariyatning ochiqligi, pedagoglarning kommunikativ madaniyati, ota-onalar bilan hamkorlik, muammolarga munosabat va maktab faoliyati haqida jamoatchilikka beriladigan axborotning sifatiga ham bog‘liq. Bu jihat innovatsion o‘zgarishlarni amalga oshirishda ota-onalar bilan hamkorlikning muhimligini ko‘rsatadigan xorijiy tadqiqotlar bilan ham bog‘lanadi.

Tadqiqotlarda innovatsion loyihalarni amalga oshirish jarayonida oilalar bilan yuzaga keladigan nizolar to‘siq sifatida qayd etilgan va "ota-onalarning maktabdagi ta'limiy va boshqaruv o‘zgarishlari jarayonidagi ishtirokini ta'minlash mexanizmlarini takomillashtirish" zarurligi ta'kidlangan. Demak, ota-onalar bilan hamkorlikni faqat muammo yuzaga kelganda aloqa qilish shaklidan chiqarib, maktab rivojlanishining doimiy va ikki tomonlama hamkorlik mexanizmiga aylantirish zamonaviy boshqaruvning muhim talablaridan biridir.

Dastlabki 6 ta yo‘nalish tahlili shuni ko‘rsatadiki, maktab boshqaruvida kuzatilgan muammolar bir-biridan mustaqil emas. Ularning aksariyati rahbar kompetensiyasi, strategik boshqaruv, jamoaviy hamkorlik, innovatsion boshqaruv, raqamli transformatsiya va manfaatdor tomonlar bilan aloqalarning o‘zaro bog‘liqligini ko‘rsatadi.

Tadqiqot natijalari umumiy o‘rta ta'lim maktablarida boshqaruv samaradorligi faqat rahbarning ma'muriy vazifalarni bajarish darajasi bilan belgilanmasligini ko‘rsatdi. 2022-2025-yillar davomida turli hududlarda olib borilgan kuzatuvlar boshqaruv samaradorligiga strategik yo‘nalishning aniqligi, rahbarning kasbiy kompetensiyasi, pedagogik jamoa bilan munosabatlar, innovatsion va raqamli o‘zgarishlarni boshqarish hamda ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik kabi omillar kompleks ta'sir ko‘rsatishini ko‘rsatmoqda.

Nazariy manbalar va amaliy kuzatuvlarni umumlashtirish asosida biz zamonaviy maktab boshqaruvini oltita asosiy yo‘nalishning o‘zaro integratsiyasiga asoslangan tizim sifatida taklif qilamiz: Strategik boshqaruv – Rahbarning kasbiy va pedagogik liderlik kompetensiyasi – Ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish – Innovatsion va raqamli transformatsiyani boshqarish – Hamkorlik va ijobiy maktab – Iqlimini shakllantirish – Monitoring, qayta aloqa va uzluksiz takomillashtirish.

Ushbu komponentlarning birortasini boshqalaridan ajratib ko‘rish boshqaruv samaradorligini to‘liq ta'minlamaydi. Masalan, kuchli strategiya mavjud bo‘lsa-yu, rahbar uni jamoaga yetkazish va vazifalarni taqsimlash kompetensiyasiga ega bo‘lmasa, strategik maqsadlar amaliy natijaga aylanmaydi. Xuddi shuningdek, raqamli vositalarning mavjudligi ham ulardan samarali foydalanish kompetensiyasi bo‘lmasa, boshqaruv sifatini avtomatik ravishda oshirmaydi. Shu sababli bizning yondashuvimizda zamonaviy boshqaruvning asosiy mezoni alohida boshqaruv vositalarining mavjudligi emas,

balki ularning yagona maqsad – maktabning ta’limiy natijalarini yaxshilashga xizmat qiladigan tizimga birlashtirilganligidir.

Tadqiqotning asosiy cheklovi empirik kuzatuvlarning 16 ta maktab bilan chegaralanganidir. Hududiy jihatdan Toshkent shahri, Farg‘ona, Samarqand va Xorazm viloyatlarining qamrab olingani turli sharoitlarni taqqoslash imkonini bergan bo‘lsa-da, olingan natijalarni O‘zbekistonning barcha umumiy o‘rta ta’lim maktablariga statistik jihatdan umumlashtirish uchun kengroq tanlanma talab etiladi.

Shuningdek, tadqiqotning kuzatuvga asoslangan tabiati ayrim holatlarda subyektiv talqin ehtimolini saqlab qoladi. Kelgusida kuzatuv + so‘rovnoma + intervyu + maktab faoliyati statistik ko‘rsatkichlarini birlashtirgan aralash metodologiya tadqiqot natijalarining ishonchliligini yanada oshirishga xizmat qiladi.

Bizning tadqiqotimizda aniqlangan muammolar shuni ko‘rsatadiki, maktab boshqaruvini takomillashtirishning asosiy yo‘nalishi alohida muammolarni ketma-ket bartaraf etish emas, balki boshqaruvning o‘zini tizimli ravishda qayta tashkil etishdir. Shu nuqtayi nazardan, zamonaviy maktab rahbari: nazorat qiluvchi rahbar → strategik lider → jamoani rivojlantiruvchi menejer → ma’lumotlarga tayanuvchi qaror qabul qiluvchi → innovatsiyalarni boshqaruvchi → hamkorlikni tashkil etuvchi lider sifatida rivojlanishi kerak.

Xulosa va takliflar. Tadqiqot natijalari quyidagi asosiy xulosalarni shakllantirish imkonini berdi:

Birinchidan, maktab rahbariyatining faoliyati joriy ma’muriy vazifalar bilan strategik ta’limiy maqsadlar o‘rtasidagi muvozanatni ta’minlashi lozim. Kundalik topshiriqlar va ma’muriy jarayonlarning ortishi maktabning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini ikkilamchi o‘ringa tushirib qo‘ymasligi kerak.

Ikkinchidan, zamonaviy maktab rahbarining kompetensiyasi vakolatlarni taqsimlash, vaqtni boshqarish, o‘zgarishlarni boshqarish, nizolarni konstruktiv hal qilish va jamoani umumiy maqsad atrofida birlashtirish ko‘nikmalarini qamrab olishi zarur. Shu ma’noda rahbarning bilim va ko‘nikmalari strategik qaror qabul qilish uchun muhim resurs sifatida qaralishi haqidagi xorijiy tadqiqotlar xulosalari maktab boshqaruvi uchun ham metodologik ahamiyatga ega.

Uchinchidan, maktabda innovatsion rivojlanishni ta’minlash uchun rahbariyatning qo‘llab-quvvatlashi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Innovatsiyani joriy etish jarayonida ortiqcha ma’muriy va hisobot yuklamasini kamaytirish, pedagoglarga metodik va tashkiliy yordam ko‘rsatish hamda tashabbuskorlik uchun sharoit yaratish zarur. Tadqiqotlarda ham rahbariyat ko‘magi innovatsiyani qo‘llab-quvvatlovchi asosiy omillardan biri sifatida aniqlangan.

To‘rtinchidan, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda dalillarga asoslanish maktab boshqaruvining muhim zamonaviy talabi hisoblanadi. Baholash, monitoring, davomat, o‘zlashtirish dinamikasi va boshqa ma’lumotlar faqat hisobot uchun emas, balki muammoni aniqlash, sabablarni tahlil qilish va boshqaruv choralarini belgilash uchun ishlatilishi kerak.

Beshinchidan, maktabdagi ijtimoiy-psixologik muhit boshqaruv samaradorligining muhim tarkibiy qismidir. Nosog‘lom raqobat, ichki nizolar va o‘zaro ishonchsizlikni kamaytirish uchun rahbarlikning buyruqbozlikka emas, ochiq muloqot, hamkorlik, ishonch va umumiy mas’uliyatga asoslangan modeli ustuvor bo‘lishi kerak.

Oltinchidan, raqamli transformatsiya maktab boshqaruvining ajralmas yo‘nalishiga aylanmoqda. Biroq raqamli vositalarni joriy etishning o‘zi yetarli emas. Pedagog va rahbarlarda raqamli kompetensiya, sun’iy intellektdan foydalanish madaniyati va etik mas’uliyat birgalikda shakllantirilishi lozim.

Yettinchidan, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik maktabning ijtimoiy imijini

shakllantirishning muhim omilidir. Maktab faoliyatiga oid qarorlar va o'zgarishlarda ota-onalarning ishtirokini ta'minlash, ular bilan muntazam muloqot qilish va qayta aloqa mexanizmlarini rivojlantirish maktabga bo'lgan ishonchni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Umuman olganda, zamonaviy maktab boshqaruvi – bu faqat mavjud faoliyatni nazorat qilish emas, balki strategik maqsadlarni belgilash, inson kapitalini rivojlantirish, ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish, innovatsiyalar uchun qulay muhit yaratish, raqamli imkoniyatlardan oqilona foydalanish va barcha manfaatdor tomonlarni maktab rivojiga jalb etish orqali uzluksiz takomillashib boradigan boshqaruv tizimidir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida" gi Qonuni. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2023.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to'g'risida" gi PF-60-son Farmoni. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2022.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi "O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish Konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5712-son Farmoni. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2019.

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdigi "Maktabgacha va maktab ta'limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3931-son qarori. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2018.

5. Adriano Bressane, Daniel Zwirn, Alexei Essiptchouk, Antonio ˆ Carlos Varela Saraiva, Fernando Luiz de Campos Carvalho, Jorge Kennety Silva Formiga, Líliam C´esar de Castro Medeiros, Rog´erio Galante Negri. Understanding the role of study strategies and learning disabilities on student academic performance to enhance educational approaches: A proposal using artificial intelligence. Computers and Education: Artificial Intelligence 6 (2024) 100196. www.sciencedirect.com/journal/computers-and-education-artificial-intelligence

6. Kelly N. Clark , Madeline S. Blocker, Oceann S. Gittens, Anna C.J. Long. Profiles of teachers' classroom management style: Differences in perceived school climate and professional characteristics. Journal of School Psychology 100 (2023) 101239. www.elsevier.com/locate/jschpsyc

7. Muzffarova F.B. Ta'lim jarayonida faoliyatli yondashuvga asoslanganhamkorlik strategiyalaridan foydalanish tizimi. ped. fan... (PhD) diss. avtoref. – Buxoro: 2021. – 54 b.

8. Souad Brinette, Ramzi Benkraiem, Sabrina Khemiri. Does directors' educational background influence financing innovation through corporate venture capital investments? Evidence from France. Finance Research Letters. Volume 60, February 2024, 104905. https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104905

9. Toshtemirova S.A. Klasterli yondashuv asosida umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini oshirish. ped. fan... (PhD) diss. – Toshkent: 2021. – 160 b.

10. Víctor Vald´es Sanchez, ´ Prudencia Guti´errez-Esteban. Challenges and enablers in the advancement of educational innovation. The forces at work in the transformation of education. Teaching and Teacher Education 135 (2023) 104359. www.elsevier.com/locate/tate

11. Xudoyberdiyev E.U. Maktab ta'limi sifatini oshirishda boshqaruv strategiyasining ahamiyati. Xalq ta'limi ilmiy-metodik jurnali. – T.:, 2023. 3-son. – B-89-93.

12. Ziyavitdinova N.M., Artikova D.M., Xodjiyeva S.Sh. Menejment. – Toshkent.: "Turon Nashriyot", 2021. – 160 b.