

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIM VAZIRLIGI

ABDULLA AVLONIY NOMIDAGI
PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY INSTITUTI

Abduvali ISMAILOV



**MAKTAB RAHBARLARINING
BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI
RIVOJLANTIRISH ORQALI TA'LIM SIFATINI
OSHIRISH STRATEGIYALARI**

MONOGRAFIYA

Toshkent – 2026

005.336.2:373.091.113
74.4+65.240
I-81

Toshkent – 2026



I-81 **Ismailov, A.** Maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish orqali ta'lim sifatini oshirish strategiyalari [Matn] / A. Ismailov; muharrir U. Xalilov. – Toshkent: Ijod studio, 2026.- 160 b.

ISBN 978-9910-5174-4-0

Taqrizchilar

- M. Yuldashev –** pedagogika fanlari doktori (DSc), professor, Jizzax davlat pedagogika universiteti rektori
- Sh. Abdullayeva –** pedagogika fanlari doktori (DSc), professor, Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti milliy tadqiqot universiteti kafedra mudiri
- Sh. Rajabov –** iqtisod fanlari doktori (DSc), professor, Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti prorektori

Mazkur monografiyada maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish orqali ta'lim sifatini oshirish strategiyalari tadqiq etilgan. Unda rahbarlar faoliyatini takomillashtirishning nazariy-amaliy asoslari va ilg'or xalqaro tajribalar tahlil qilingan.

Nashr ta'lim menejerlari, rahbarlar va soha tadqiqotchilari uchun mo'ljallangan.

Mazkur monografiya Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti ilmiy-metodik kengashining 2026-yil 13-maydagi 5-sonli majlisi bayoniga asosan nashga tavsiya etilgan.

ISBN 978-9910-5174-4-0

© ABDUVALI ISMAILOV, 2026
© "IJOD NASHR", 2026

MUNDARIJA

KIRISH	5
---------------------	----------

I BOB. MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI	7
--	----------

1.1. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish muammosining tarixiy-pedagogik tahlili.....	7
1.2. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish tizimining mazmun-mohiyati	21
1.3. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha zamonaviy yondashuvlar	35
1.4. O'zbekistonda maktab rahbarini tayyorlash va kasbiy rivojlantirishning amaldagi holati.....	48

II BOB. MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH ORQALI TA'LIM SIFATINI OSHIRISH KONSEPSIYASI	63
---	-----------

2.1. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillar	74
2.2. Empirik tadqiqotlar asosida rahbar kompetensiyalarini baholash natijalari.....	91
2.3. Ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarining konseptual modeli	135

III BOB. MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH ORQALI TA'LIM SIFATINI OSHIRISH STRATEGIYASI.....103

- 3.1. Raqamli boshqaruv vositalari asosida maktab tizimida strategik boshqaruvni modernizatsiyalash.....103
- 3.2. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning baholash indikatorlarini takomillashtirish123
- 3.3. Boshqaruv kompetensiyalarini mustaqil rivojlantiruvchi ta'lim muhitini yaratish asosida ta'lim sifatini ta'minlash imkoniyatlari.....136

XULOSALAR.....147

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....149



KIRISH

Jahon miqyosida ta'lim jarayonini menejment sohalarida yangi ilmiy yondashuvlarni ishlab chiqish, pedagogik jarayonlarni raqamli transformatsiya va strategik boshqaruv mexanizmlari orqali integratsiyalash, rahbarning pedagogik liderlik malakalarini baholash, rahbarlik dasturlarini ishlab chiqish, shaxsiylashtirilgan hamda uzluksiz professional rivojlanishini ta'minlashga yo'naltirilgan pedagogik va strategik yo'nalishlari amaliyotga keng joriy etilmoqda. YUNESKO va OECD tomonidan tavsiya etilgan "hayot davomida ta'lim olish"¹ hamda "moslashuvchan ta'lim tizimlari"² tamoyillariga asoslangan, xalqaro sifat ko'rsatkichlariga mos ta'lim tizimini kompleks modernizatsiya qilish orqali maktablarda ta'lim sifatini barqaror ravishda oshirish va samaradorligini kafolatlash imkoniyatini kengaytiradi.

Jahon ta'lim va ilmiy tadqiqot muassasalarida umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini karyera pog'onalarida rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish, strategik boshqaruv, pedagogik liderlik, ta'lim sifatini oshirish strategiyalarini ishlab chiqish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Shuningdek, umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruvini "o'quv jarayoni bo'yicha liderlik" (instructional leader) va "o'zgarishlar agenti" (change agent) modellari asosida diversifikatsiyalash, ta'limning institutsionallashtirilgan va norasmiy (informal) turlaridan foydalanish, individual kasbiy rivojlanish trayektoriyalarini shakllantirish, kasbiy ehtiyojlarni unifikatsiyalash va uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlash imkonini beradigan ilg'or usullarni tatbiq etishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlarga e'tibor berilmoqda.

Respublikamizda umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv jarayonlarini ilmiy asosda tizimlashtirish, ularning uzluksiz kasbiy rivojlanishini samarali va barqaror tarzda tashkil etishning me'yoriy-huquqiy asoslari yaratilmoqda. Xususan, "....maktab ta'limi muassasalari rahbar kadrlarini tayyorlash va ularning doimiy kasbiy rivojlanishini ta'minlovchi o'quvlar tashkil qilish..."³, ustuvor vazifa etib belgilangan. Mazkur vazifalar ijrosi rahbar kadrlar kasbiy kompetentligini rivojlantirishning tashkiliy-boshqaruv, pedagogik mexanizmlarini kasbiy ta'lim sifatini oshirish borasidagi innovatsion yondashuvlar asosida takomillashtirish hamda sifat menejmenti tizimini tashkiliy-didaktik imkoniyatlarini kengaytiradi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi "O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini

¹UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2016). Harnessing the Potential of ICTs for Lifelong Learning.

²UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education.

³O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 25-yanvardagi "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-4963-son qarori.

tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5712-sonli, 2020-yil 6-noyabrdagi "O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim-tarbiya va ilm-fan sohasini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-6108-sonli, 2022-yil 11-maydagi "2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida"gi PF-134-sonli, 2023-yil 26-maydagi "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-sonli farmonlari, 2020-yil 6-noyabrdagi "Ta'lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4884-sonli qarorlari, 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"gi 681-sonli, 2024-yil 20-dekabrdagi "Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida"gi 867-sonli hamda mazkur sohaga tegishli boshqa me'yoriy normativ hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.



I BOB

MAKTAB RAHBARLARI

BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI

RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish muammosining tarixiy-pedagogik tahlili

Ta'lim paradigmasining transformatsiyasi ta'lim sifatiga qo'yilgan bir qator yangi talablarni yuzaga keltirdi. Shu bilan birga, jamiyat taraqqiyoti va insoniyat farovonligi insonlarning olgan ta'limi hamda egallagan bilim, ko'nikma va kompetensiyalariga bog'liqligi bugungi kunda sifatli ta'lim olishga bo'lgan ehtiyojning ortib borishiga sabab bo'lmoqda. Bu esa o'z navbatida, umumta'lim muassasalarida yangi talablar asosida ta'lim sifatini oshirishni taqozo qilmoqda. Ta'lim sifatini oshirish umumta'lim muassasalariga ichki va tashqi jihatdan ta'sir ko'rsatuvchi omillarni samarali boshqarishga bog'liq jarayon ekanligini hisobga oladigan bo'lsak, muassasa rahbarlaridan yuqori darajada boshqaruv kompetentligiga ega bo'lish talab etiladi.

Bugungi kunda umumta'lim muassasalarida ta'lim sohasidagi islohotlarni amaliyotga joriy etish jamoani o'zgarishlarga moslashtirish, o'zgarishlar davrida xodimlardagi stresslarni bartaraf etish, ularni uzluksiz kasbiy rivojlantirish, ota-onalar va jamoatchilik, davlat va nodavlat tashkilotlari bilan manfaatli hamkorlikni yo'lga qo'yish, o'qitish va baholash samaradorligini oshirish, umuman olganda, boshqaruv faoliyatining shakl va mazmunini takomillashtirish orqali yuz beradi.

Ushbu jarayonda ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligi ta'lim sifati natijalarini belgilovchi asosiy omillardan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu bois mamlakatimizda rahbar kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va uzluksiz kasbiy rivojlantirish masalasiga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bu esa rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini rivojlantirish muammosi nafaqat amaliy, balki nazariy-pedagogik jihatdan ham dolzarb ahamiyat kasb etishini anglatadi.

Ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetentligi tarixi pedagogika va boshqaruv fanlari chegarasidan o'tib, XIX asr boshlaridan boshlangan maktab boshqaruvi tajribalariga borib taqaladi.

Kompetensiyaviy yondashuvning ta'lim boshqaruviga kirib kelishi rahbar shaxsini faqat lavozim egasi sifatida emas, balki ta'lim sifati natijalari uchun mas'ul strategik lider sifatida talqin etishni taqozo etadi. Shu jihatdan rahbar boshqaruv kompetentligining tarixiy shakllanish bosqichlarini o'rganish, uning evolyutsiyasini

tahlil qilish va zamonaviy talablarga mos rivojlantirish mexanizmlarini aniqlash ilmiy jihatdan dolzarb masala hisoblanadi.

Sharq mutafakkirlarining asarlari orqali bilish mumkinki, rahbar kompetentligi muammosi uzoq davrlardan beri o'rganilib kelingan va tarixiy taraqqiyot natijasida turlicha yondashuvlarda talqin etilgan. Jumladan, 873 – 950-yillarda yashagan Abu Nasr Farobiy va XI asrda yashagan Yusuf Xos Hojiblar tomonidan rahbarning boshqaruv kompetentligi asosan shaxsiy fazilatlar nuqtayi nazaridan talqin qilingan.

Abu Nasr Farobiyning “Fozil odamlar shahri”⁴ asarida fozil shahar hokimining 12 ta fazilati haqida so'z yuritiladi va ular quyidagilar:

1. To'rt muchasi sog' bo'lib, o'ziga yuklatilgan vazifalarni bajarishda biror a'zosidagi nuqson halal bermasligi lozim.

2. Tabiatan nozik farosatli bo'lib, suhbatdoshining so'zlarini fikrlarini tez tushunib, tez ilg'ab olishi, shu sohada umumiy ahvol qandayligini ravshan tasavvur qila olishi zarur.

3. Anglagan, ko'rgan, eshitgan, idrok etgan narsalarini xotirasida to'la-to'kis saqlab qolishi, barcha tavsilotlarni unutmasligi zarur.

4. Zehni o'tkir, zukko bo'lib, har qanday narsaning bilinar-bilinmas alomatlarini va alomatlari nimani anglatishini tez bilib, sezib olish zarur.

5. Fikrini ravshan tushuntira olish maqsadida chiqoyli so'zlar bilan ifodalay olishi zarur.

6. Ta'lim olishga, bilim ma'rifatga havasli bo'lishi, o'qish o'rganish jarayonida sira charchamaydigan, buning mashaqqatlaridan qochmaydigan bo'lishi zarur.

7. Bacha salbiy illatlardan tiyilishi, nafsini boshqara olishi lozim.

8. Haq va haqiqatni, odil va haqgo'y odamlarni sevadigan, yolg'onni va yolg'onchilarni yomon ko'radigan bo'lishi zarur.

9. O'z qadrini biluvchi va nomusli va oriyatli bo'lishi, ulug', oliy ishlarga intilishi zarur.

10. Mol-dunyo ketidan quvmaydigan bo'lishi zarur.

11. Adolatparvar bo'lib, odil odamlarni sevadigan, istibdod va jabr-zulmni, mustabid va zolimlarni yomon ko'radigan, barchaga birdek adolat qiluvchi, nohaq jabrlanganlarga madad beruvchi bo'lishi zarur.

12. O'zi zarur deb hisoblagan chora-tadbirlarni amalga oshirishda qat'iyatli, sabotli, jur'atli, jasur bo'lishi, qo'rqqoqlik va hadiksirashlarga yo'l qo'ymasligi zarur.

Bizningcha, Abu Nasr Farobiy tomonidan keltirilgan rahbar uchun zarur bo'lgan ushbu 12 ta jihat tarkibida rahbarga xos shaxsiy fazilatlar bilan birga kasbiy ko'nikmalar hamda talablar aralash holda berilgan. Masalan, birinchi jihat: to'rt muchasi sog' bo'lishni tashqi belgilangan talab sifatida qabul qilish mumkin. Ikkinchi jihatda nozikta blilikni shaxsiy fazilat sifatida ajratib, boshqalarini tanqidiy, ijodiy va strategik fikrlash ko'nikmasi sifatida tushunish lozim. Uchinchi va to'rtinchi jihati diqqatli va e'tiborli bo'lib, risk va xavf-xatarlarni samarali boshqarish ko'nikmasiga

⁴Abu Nasr Farobiy. Fozil odamlar shahri. Nodir va dono fikrlar. – T.: “O'zbekiston milliy ensiklopediyasi” Davlat ilmiy nashriyoti. 2004.

mos keladi. Beshinchi jihati kommunikativ, oltinchi jihati o'z-o'ni rivojlantirish ko'nikmasi hisoblanadi. Yetti, sakkiz, to'qqiz, o'ninchi va o'n birinchi jihatlarida rahbarning shaxsiy fazilatlarini o'z ifodasini topgan. So'ngi o'n ikkinchi jihatida esa oriyatlilik va jasurlilik bilan bog'liq fazilatlar ham, chora-tadbirlarni amalga oshirish bilan bog'liq kasbiy ko'nikma ham mavjud. Demak, Abu Nasr Farobiyning boshqaruvga oid qarashlarida rahbarga xos shaxsiy fazilatlar va kasbiy ko'nikmalar kompleks ravishda yoritilgan.

Yusuf Xos Hojibning "Qutadg'u bilig"⁵ asari sharq ijtimoiy-falsafiy tafakkurida davlat boshqaruvi, adolat, siyosiy madaniyat va rahbar shaxsiga qo'yiladigan talablarni tizimli ifodalagan muhim manba hisoblanadi. Asarda ilgari surilgan g'oyalar zamonaviy boshqaruv nazariyalari, xususan, rahbar kompetentligini shakllantirish masalalari bilan bevosita uyg'unlashadi. Shu jihatdan mazkur asardagi asosiy qahramonlar timsoli orqali rahbarning kasbiy va shaxsiy kompetensiyalarini ilmiy tahlil qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Asarda to'rtta asosiy obraz – Kuntug'di, Oytoldi, O'gdulmish va O'zg'urmish orqali mukammal boshqaruv modeli konseptual asosda yoritiladi. Har bir obraz muayyan ijtimoiy-falsafiy kategoriya va rahbarlik kompetensiyasining alohida tarkibiy qismini ifodalaydi.

Birinchidan, Kuntug'di obrazi adolat va qonun ustuvorligini ifodalovchi markaziy timsol sifatida talqin etiladi. U hukmdor sifatida boshqaruvda adolatni ta'minlash, qarorlar qabul qilishda obyektivlikka amal qilish, jamiyat manfaatlarini shaxsiy manfaatlardan ustun qo'yish kabi fazilatlarini namoyon etadi. Mazkur jihatlar zamonaviy talqinda rahbarning normativ-huquqiy va etik kompetentligini ifodalaydi. Ya'ni samarali rahbar qonunlarga tayanib faoliyat yuritishi, adolatli boshqaruv muhitini yaratishi zarur.

Ikkinchidan, Oytoldi obrazi davlat boshqaruvida baxt, muvaffaqiyat va siyosiy barqarorlik timsoli sifatida namoyon bo'ladi. U boshqaruv jarayonida resurslarni oqilona taqsimlash, strategik qarorlar qabul qilish, vaziyatni oldindan prognozlash kabi jihatlarni ifodalaydi. Bu esa rahbarning strategik va boshqaruv kompetentligi bilan uzviy bog'liq bo'lib, zamonaviy menejmentda muhim o'rin egallaydi.

Uchinchidan, O'gdulmish obrazi aql-idrok, bilim va tafakkur timsoli sifatida talqin qilinadi. U ilm-fanga asoslangan qarorlar qabul qilish, tahliliy fikrlash, bilim va tajribani boshqaruv jarayoniga integratsiya qilish zarurligini ko'rsatadi. Bu esa rahbarning kognitiv va intellektual kompetentligi, ya'ni bilimga asoslangan boshqaruvni amalga oshirish qobiliyatini ifodalaydi.

To'rtinchidan, O'zg'urmish obrazi qanoat, sabr-toqat va ruhiy poklik timsoli bo'lib, rahbarning ma'naviy-axloqiy jihatlarini yoritadi. U rahbar shaxsida ichki muvozanat, sabr, mas'uliyat va ijtimoiy javobgarlik kabi fazilatlar shakllanishi zarurligini ko'rsatadi. Mazkur jihatlar rahbarning shaxsiy-axloqiy kompetentligining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.

⁵Yusuf Xos Hojib. Qutadg'u bilig (Saodatga eltuvchi bilim). T.: Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi. 2007.

Shunday qilib, "Qutadg'u bilig" asaridagi qahramonlar tizimi rahbar kompetentligining kompleks modelini ifodalaydi. Unda rahbar faoliyati uchun zarur bo'lgan asosiy komponentlar – adolat (normativ kompetensiya), strategik fikrlash (boshqaruv kompetensiyasi), bilim va tafakkur (kognitiv kompetensiya) hamda ma'naviy barkamollik (axloqiy kompetensiya) o'zaro uyg'un holda namoyon bo'ladi.

Mazkur asar nafaqat tarixiy meros, balki zamonaviy ta'lim tizimida rahbar kadrlar kompetentligini rivojlantirishning metodologik asoslaridan biri sifatida ham muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega. Uning g'oyalari bugungi kunda ta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy rivojlanishini ta'minlashda konseptual model hisoblanadi.

Pedagogik adabiyotlarda boshqaruv kompetentligi tushunchasining qo'llanilishini XX asrda ta'lim sohasida maktab boshqaruvini tashkil etish va avvalgi ma'muriy yondashuvlarni mustahkamlashga bo'lgan e'tibor bilan izohlash mumkin. XXI asrda esa umumiy o'rta ta'limda boshqaruv kompetentligi atamasi ko'proq maktabning samarali tashkiliy ishlashi, rejalashtirish, nazorat va buxgalteriya funksiyalari bilan bog'liq.

XX asrda boshqaruv nazariyalari pedagogik menejmentda o'z o'rnini kengaytirdi. Industrial inqilob ta'siri natijasida maktab rahbarlaridan samaradorlik va tashkilot ichidagi munosabatlarni boshqarish bo'yicha bilim va ko'nikmalar talab etila boshlandi. Shu davrda administratsiya terminidan tashqari, yetakchilik (leadership) tushunchasi pedagogik sohaga kirib kela boshladi, bu boshqarish mexanizmlaridan ko'ra ko'proq ta'lim jarayonida motivatsiya, innovatsiya va o'zgarishlarni amalga oshira oladigan rahbarlar obrazini yuzaga keltirdi.

XX asrning o'rtalaridan boshlab menejment kompetentligi konsepsiyasi ilmiy adabiyotlarda mustahkam o'rin egalladi. Richard Batesning⁶ tahliliga ko'ra, pedagogik boshqaruv sohasi XIX asr oxiri - XX asr boshida o'z mustaqil ilmiy yo'nalishini topdi va olimlar tomonidan o'rganila boshlandi, biroq dastlabki ilmiy izlanishlar universitetlar miqyosida boshqaruv nazariyasi bilan bog'liq bo'lgan pedagogik masalalarni qamrab olgan.

XX asr oxiri va XXI asr boshlarida ta'lim boshqaruvi konsepsiyasi o'zgardi: rahbarlar administratorlardan yetakchiga, boshliqdan liderlikka o'tish kuzatildi. Bu davrda rahbarning o'quv jarayonini yaxshilash va ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan yetakchilik (Instructional leadership) konsepsiyasi 1980-yillarda samarali maktablar tadqiqotlari doirasida shakllandi va rahbarning pedagogik ta'lim mazmunini, o'qitish metodikasini boshqarishdagi rolini markaziy element sifatida ko'rsatdi.

XXI asrda boshqaruv kompetentligi nafaqat tashkiliy-ma'muriy vazifalar, balki strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, jamoani boshqarish, o'qituvchilarni rag'batlantirish va ta'lim sifatini baholash ko'nikmalarini o'z ichiga oladigan murakkab tizim sifatida qaralmoqda. Bu nuqtay nazar tadqiqotchi olimlar tomonidan pedagogik ta'limda yetakchilik turli rakurslardan tahlil qilingan. Masalan, Kenneth

⁶Richard J. Batesning "Educational Administration and the Management of Knowledge" Journal of Educational Administration, Vol. 37 No. 4, 1999, pp. 367-388. # MCB University Press, 0957-8234.

Leithwood⁷ o'z tadqiqotlarida ta'lim muassasasi maqsadlarini amalga oshirishga boshqalarni yo'naltiradigan, motivatsiya qiladigan va ta'lim jarayonini yaxshilashga xizmat qiladigan rahbarlik faoliyati deb hisoblaydi.

Tony Bush⁸ esa ta'lim tashkilotida pedagogik va boshqaruv jarayonlarini samarali uyg'unlashtirish yo'li bilan sifatni oshirish konsepsiyasi deb ta'riflaydi.

Philip Hallingerning⁹ tadqiqot ishlarida ta'lim jarayonini boshqarishni pedagogik liderlik orqali ta'lim missiyasini belgilash hamda xavfsiz va ijodiy ta'lim muhitini yaratish deb ta'kidlaydi.

Tarixiy-pedagogik tahlillar shuni ko'rsatadiki, boshqaruv kompetentligi pedagogika nazariyasida uzoq yillar davomida asosan ma'muriy vazifalar doirasida talqin etilgan bo'lib, mustaqil ilmiy yo'nalish (disciplina) sifatida quyidagicha belgilanadi:

a) psixologik kompetentliklar – rahbarning shaxsiy va ijtimoiy ko'nikmalarini o'z ichiga oladi;

b) pedagogik kompetentliklar – o'qitish va ta'lim jarayonlarini boshqarish qobiliyatini bildiradi;

d) innovatsion boshqaruv – ta'limda yangi yondashuvlar va texnologiyalarni joriy etish qobiliyati;

e) ijodiy va strategik rejalashtirish – uzoq muddatli maqsadlarni belgilash va jamoani yo'naltirish salohiyati.

Keyingi davrlarda g'arb olimlari tomonidan ta'limda kompetentlik masalasi keng o'rganilgan. Jumladan, kompetentlikka yo'naltirilgan ta'lim (Competency-based education (CBE) 1965-yilda amerikalik tilshunos N. Xomskiy (Massachusetts universiteti) tomonidan taklif etilgan "kompetensiya" atamasining umumiy ma'nosida rivojlandi. Yevropa Kengashi dasturi bo'yicha Bern shahrida bo'lib o'tgan simpoziumda (1996-yil) **"kompetensiya"** tushunchasi "o'quv", "kompetentnost" – "qobiliyat", "mahorat" singari tushunchalar qatoriga kiritilganligi ta'kidlandi¹⁰ [–B.148]. Shuningdek, Yevropa davlatlarining ta'lim vazirlar ishtirokidagi Boloniya deklaratsiyasida (1999-yil) kompetentlik yondashuvi ta'lim islohotlarining konseptual asoslari sifatida belgilandi.

Nazariy manbalarda "kompetensiya", "kompetentlik" tushunchalariga turlicha ta'rif berilgan. Jumladan, lotin tilidagi **"competere"** – fe'li "talab qilmoq", "muvofig kelmoq", "yaroqli bo'lish", "competens" sifati – mos keluvchi, qobiliyatga ega bo'lgan degan ma'nolarni anglatadi, ingliz tilida "competence" – muvofiqlik, layoqatlilik deb talqin qilinadi. Shu bilan birga, kompetentli inson (lot. competens, competentis – qobiliyatga ega bo'lgan, qodir) – biladigan, ma'lum bir sohaga boshlab boradigan, o'zining bilimlari va vakolatlari bilan biror bir narsani amalga oshirish yoki hal qilish

⁷Hallinger,P.& Heck,R.H.(2019).LeadershipforLearning: Does Collaborative Leadership Makea Differencein SchoolImprovement? Educational Management Administration & Leadership, 47(2).

⁸Bush,T. Educational Leadershipand Management. London: SAGE Publications. (2019).

⁹Hallinger, P., Assessing and Developing Principal Instructional Leadership. Educational Leadership, 45, 55-61. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9106-2_5

¹⁰Xajiyeva K.N. Iqtisodiy oliy o'quv yurtidagi ta'limning loyihali texnologiyasi. O'quv-uslubiy qo'llanma. ("Zamonaviy ta'lim texnologiyalari" turkumi).- T.:TDIU, 2009.

huquqiga ega bo'lgan, biror bir narsa ustidan hukm chiqara oladigan shaxs, deb tushuntiriladi. Boshqa nuqtaiy nazarga ko'ra, "competence" atamasi inglizcha "to compete" – "kurashmoq" fe'lidan kelib chiqqan va so'zma-so'z tarjimada "kurashish qobiliyati", "kurashuvchanlik"ni anglatadi¹¹ [– B.147-151].

O'zbek tilining izohli lug'atida¹² "kompetensiya" tushunchasi (lotincha competere – layoqatli, munosib bo'lmoq) muayyan organ yoki mansabdor shaxsning rasmiy hujjatlarda belgilangan vakolatlari doirasi, vakolat deb izohlangan.

Shu o'rinda kompetensiya va kompetentlik tushunchalarini o'zaro farqlash zarurati mavjud. Ushbu tushunchalarni farqlash uchun ularga berilgan ta'riflarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

Kompetensiya – (lot. competo – erishyapman, munosibman, loyiqman) u yoki bu sohadagi bilimlar, tajriba¹³ [– B.682].

Kompetensiya – (lot. competere – layoqatli, munosib bo'lmoq) shaxsning biror-bir sohadan xabardorlik, shu sohani bilish darajasi¹⁴ [– B.396].

Kompetentlik – ma'lum holat xususida to'g'ri mulohaza yuritishga imkon beradigan bilimga ega bo'lish, dalil-isbotli fikr, kishining muayyan sohada saviyasini ifoda etadigan atama. Kompetentlik shaxs xususiyatlari va holatining murakkab majmui bo'lib, ma'lum sohadagi bilim, ko'nikma va tajribani mujassamlashtiradi. Kompetentlik insonga muayyan masalalarda fikr bildirish, ma'lum qarorlarni ishlab chiqishda ishtirok etish yoki o'zi qaror qabul qilish imkonini beradi. Hozirgi zamon fanida kasbiy, ilmiy, boshqaruv, pedagogik, didaktik, metodik, ijtimoiy-psixologik kompetentlikka oid tushunchalar keng qo'llaniladi¹⁵ [– B.251].

Hozirgivaqtdapsixologik-pedagogikadabiyotlarda "kasbiykompetentlik", "amaliy kompetentlik", "boshqaruv kompetentlik", "rahbarning kasbiy kompetentligi"ga keng e'tibor qaratilmoqda. Shu sababli ta'lim sohasida "Kompetensiya", "Kompetentlik" tushunchalari tobora faol ravishda uslubiy, umumpedagogik va didaktik darajaga ko'tarilmoqda.

Ta'lim mazmunini modernizatsiyalash jarayonida kompetentlik tushunchasi ta'lim oluvchida vujudga keladigan masalalar va muammolarni tahlil qilish, ularni tezkor va maqbul yechimlar asosida hal etish imkonini ta'minlovchi amaliy faoliyat sifatida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv nuqtayi nazaridan yondashilganda, "kompetensiya" tushunchasining ma'lum bir sohadagi bilimlar hamda faoliyat tajribasiga tayanuvchi qiymati ilmiy jihatdan yanada asosli hisoblanadi. Bizningcha, kompetentlik va boshqaruv kompetentligini quyidagicha ta'riflash maqsadga muvofiq.

¹¹Мясников В., Найденова Н. Компетенции и педагогические измерения // Народное образование. - 2006. - № 9.

¹²Ўзбек тилининг изохли луғати. 5-жилд / Таҳрир ҳайъати: Э.Бегматов ва б.; ЎзР ФА Алишер Навоий номидаги тил ва адабиёт институти. – Т.: Ўзбекистон миллий энциклопедияси” Давлат нашриёти, 2006.

¹³Ўзбекистон Миллий энциклопедияси. 12 томлик. –Т.: Ўзбекистон, 2010. –4-том.

¹⁴Ўзбек тилининг изохли луғати. 5 томлик. –Т.: Ўзбекистон, 2010. –2-том.

¹⁵Ма'naviyat: asosiy tushunchalar izohli lug'ati / O'zR Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilish akademiyasi, O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati; tahrir hayati: X.Sultonov va boshq.; tuzuvchi va mas'ul muharrir Q.Nazarov. –T.: G'afur G'ulom nomidagi nashriyoti –matbaa ijodiy uyi, 2009.

Kompetentlik – faoliyat jarayonida vaziyatni tahlil qilish, resurslarni muvofiqlashtirish va kutilgan natijaga erishishni ta'minlaydigan integrativ kasbiy salohiyat.

Boshqaruv kompetentligi – kasbiy faoliyatdagi real vaziyatlarda uchraydigan pedagogik muammo va vazifalarning samarali yechimini ta'minlaydigan metodik usullar, zamonaviy menejment texnologiyalari, pedagogik-psixologik diagnostika (so'rov, individual va guruhviy intervyu) texnologiyalari, samarali boshqaruv muloqotini tashkil eta bilish va doimo takomillashtirib borish, auditoriyada sog'lom psixologik muhitni yaratish, pedagogik vaziyatlariga mos holda samarali uslublarni qo'llay olish, vaqt menejmenti, kichik guruhlar va liderlar bilan munosabatni shakllantirish, samarali taktik va strategik qarorlar qabul qilish.

Xorijiy tadqiqotchilarda rahbarning boshqaruv kompetentligiga oid bir qator yondashuvlarni uchratish mumkin. Xususan, T. Bush¹⁶ rahbarning boshqaruv kompetentligini pedagogik liderlik doirasida baholab, uni o'qituvchi va o'quvchilar rivojiga yo'naltirilgan strategik boshqaruv sifatida ko'radi.

YUNESKO tomonidan ishlab chiqilgan ta'lim rahbarlari uchun kompetensiya modeli esa rahbarlardan quyidagi kompetensiyalarni talab etadi: strategik qaror qabul qilish, o'qituvchilarni rivojlantirishga ko'maklashish, o'quvchilarning erishgan natijalarini tahlil qilish, moliyaviy resurslarni samarali boshqarish va ta'lim sohasidagi islohotlarga moslashish.

Pedagogik boshqaruv kompetentligining tarkibiy qismlarini aniqlashda M. Fullan¹⁷ tomonidan ilgari surilgan o'zgarishlarni boshqarish modeli muhim o'rin tutadi. Ushbu model asosida rahbar kadr o'zgaruvchan sharoitlarda moslasha olish, yangiliklarni jamoaga singdira olish, o'qituvchilar bilan hamkorlikda ishlash va o'rganishga ochiqlikni namoyon etishi kerak. Bu esa rahbarning faqatgina ma'muriy boshqaruvchi emas, balki yetakchilik kompetensiyasiga ega bo'lishini talab etadi.

Chow.T.W. va Singh.H.ning ta'kidlashicha, boshqaruv kompetensiyalari shaxsning yetakchilik faoliyatini samarali amalga oshirishini ta'minlovchi bilimlar, ko'nikmalar, xulq-atvor hamda munosabatlar majmuasidan iboratdir¹⁸. So'nggi yillarda olib borilgan ilmiy tadqiqotlar XXI asrdagi ta'lim tendensiyalarining o'zgarishi ta'sirida maktab yetakchiligi mazmunan va funksional jihatdan sezilarli darajada transformatsiya bo'lganligini ko'rsatmoqda.

Jumladan, C.J.C.Aquino¹⁹ tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlarda Filippin maktab rahbarlarining murabbiylik (mentoring), samarali axborot almashinuvi hamda qo'llab-quvvatlovchi muhitni shakllantirish orqali yetakchilikni namoyon etgani va mazkur omillar o'qituvchilarning kasbiy faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatganligi aniqlangan.

¹⁶Bush T. Leadership and Management Development in Education. London: SAGE Publications – 2008–yil. (<https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership>).

¹⁷Fullan M. Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass. 2001-yil. (https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Fullan).

¹⁸Chow, T. W., & Singh, H. (2023). Cultivating emerging leadership competencies for individual and organizational success. *Annals of Management and Organization Research*, 4(2).

¹⁹Aquino, C. J. C., Afalla, B. T., & Fabelico, F. L. (2021). Managing educational institutions: School heads' leadership practices and teachers' performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(4).

Shuningdek, M.Espiritu²⁰ esa o'z tadqiqotida "yangi normal" sharoitida maktab rahbarlarining yetakchilik kompetensiyalarini tahlil qilib, ularning qaror qabul qilish uslublari hamda tashkiliy ishonch darajasiga ta'sirini ilmiy jihatdan asoslab bergan.

A.Pagdilao va Z.Paguyolar²¹ o'z tadqiqotlarida Pandemiya sharoitida maktab rahbarlari masofaviy ta'lim jarayonlarini samarali boshqarish, o'qituvchilar hamda ota-onalarni ta'lim jarayonining faol subyektlari sifatida qo'llab-quvvatlash orqali strategik yetakchilik kompetensiyalarini namoyon etganligini aniqlaganlar. Shuningdek, Princes Joy G.Arambala²² tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda XXI asr sharoitida muvaffaqiyatli maktab rahbarlarini tavsiflovchi asosiy ko'nikmalar va shaxsiy fazilatlar yuzasidan keng qamrovli ilmiy xulosalar bayon etilgan. Mazkur tadqiqot maktab rahbarligining boshqaruv aoliyati samarali amalga oshirilishi uchun zarur bo'lgan yetakchilik kompetensiyalarini aniqlash va tahlil qilishga qaratilgan bo'lib, unda 2020 – 2024-yillar oralig'ida chop etilgan 30 tadan ortiq ilmiy tadqiqot natijalari tizimli ravishda o'rganilgan.

Mustaqil davlatlar hamdo'stli (MDH) olimlaridan A.M.Moiseev²³ o'z tadqiqot ishlarida ta'lim muassasasini boshqarish funksiyalarining uchta katta guruhini belgilaydi:

1. Ta'lim muassasasining barqaror faoliyatini ta'minlashning boshqaruv funksiyalar.

2. Maktabni rivojlantirish va innovatsion jarayonlarni boshqarish funksiyalar.

3. Maktab ichidagi boshqaruvning ishlashi va o'zini o'zi rivojlantirishni boshqarish funksiyalari, ya'ni ta'lim muassasasining o'zini boshqarish tizimiga nisbatan harakatlarni o'z ichiga oladi.

I.A.Zimnyaya²⁴ ta'lim nazariyasida kompetensiyaviy yondashuvni asoslab berar ekan, asosiy (kalit) kompetensiyalar aynan yangi ta'lim paradigmasining shakllanishiga metodologik poydevor bo'lib xizmat qilishini ta'kidlaydi. Mazkur yondashuvga ko'ra, ta'lim tizimining evolyutsiyasi jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy ehtiyojlari, axborotlashuv jarayonlari hamda shaxs rivojlanishiga qo'yilayotgan yangi talablar bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bu esa ta'lim mazmunini tubdan yangilashni taqozo etadi.

Zimnyaya ta'kidlaganidek, an'anaviy bilimga yo'naltirilgan ta'lim modeli o'rnini kompetensiyaviy yondashuv egallashi natijasida ta'limning maqsadi, mazmuni va natijalari qayta ko'rib chiqilmoqda. Bunda asosiy kompetensiyalar – kommunikativ, ijtimoiy, ommaviy, muammoli vaziyatlarni hal etish hamda o'z-o'zini rivojlantirish kompetensiyalari – ta'lim natijalarining integrallashgan ko'rsatkichi sifatida namoyon bo'ladi. Ular faqat bilim va ko'nikmalar yig'indisi emas, balki shaxsning real hayotiy vaziyatlarda samarali faoliyat yuritish qobiliyatini ifodalaydi.

²⁰Espiritu, M. (2021). New Normal Leadership Competencies of School Heads and its Influence on their Decision-Making Style and Organizational Trust.

²¹Pagdilao, A., & Paguyo, Z. (2023). Leadership amidst the pandemic: Exploring the experiences of school heads in the implementation of Basic Education-Learning Continuity Plan (BE-LCP). *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(2).

²²Princes Joy G. Arambala Leadership competencies of school heads: a systematic literature review. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)* - Peer Reviewed Journal.

²³Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть. – М., 2001.

²⁴Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования//Эксперимент и инновации в школе. 2009. №2.

Mazkur nuqtaiy nazardan qaraganda, asosiy kompetensiyalar yangi ta'lim paradigmasining konseptual asosini tashkil etadi. Chunki ular ta'limni reproduktiv (qayta ishlab chiqaruvchi) modeldan konstruktiv va faoliyatga yo'naltirilgan modelga o'tkazadi. Natijada, ta'lim jarayoni o'quvchining faol subyekt sifatida ishtirok etishini, mustaqil fikrlashini, tanqidiy tahlil qilishini va ijodiy yondashuvini rivojlantirishga qaratiladi.

Shuningdek, Zimnyaya konsepsiyasida kompetensiyalar shaxsning ijtimoiylashuvi va kasbiy shakllanishining muhim omili sifatida talqin etiladi. Bu esa ta'lim tizimining asosiy vazifasi sifatida nafaqat bilim berish, balki o'quvchini zamonaviy jamiyat talablariga mos ravishda tayyorlash, uning ijtimoiy moslashuvchanligini va raqobatbardoshligini ta'minlash zaruratini yuzaga keltiradi.

Demak, I.A. Zimnyayaning qarashlari asosiy kompetensiyalarni yangi ta'lim paradigmasining shakllanishida hal qiluvchi omil sifatida e'tirof etadi. Ushbu yondashuv ta'lim mazmunini modernizatsiya qilish, ta'lim sifatini oshirish va shaxsning har tomonlama rivojlanishini ta'minlashga xizmat qiluvchi muhim metodologik asos sifatida namoyon bo'ladi. Bu umumta'lim muassasalari rahbarining boshqaruv kompetentligini zamonaviy ta'lim talablari asosida rivojlantirilishi zarurligini ko'rsatadi.

Shu o'rinda Ye.E.Smirnova²⁵ katta yoshdagi insonlarning mutaxassis sifatida rivojlanishi kasbiy faoliyat jarayonida amalga oshirishini hamda kasbiy rivojlanishga ikkita muhim ijtimoiy institut hisoblangan ta'lim va ijtimoiy amaliyot o'zaro ta'sir ko'rsatishi haqida fikr bildiradi. Bundan tushunish mumkinki, umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda shu ikki omil bilan integratsiya qilish zarur.

Mamlakatimiz olimlaridan S.Turg'unov²⁶ zamonaviy maktab direktorining boshqaruv faoliyati samaradorligining oshishi uning bilim, ko'nikma va malakalari rivojlanishiga bog'liq ekanligi, bu esa maktab direktori shaxsining kamol topishida, ya'ni kompetentli boshqaruvchi sifatida shakllanishida muhim ahamiyat kasb etishiga e'tibor qaratadi. Shu bilan birga, agar maktab direktori kompetentli boshqaruvchi bo'lsa, har qanday vaziyatda o'z tajribasi, bilimi va ko'nikmalaridan samarali foydalanib maktabni rivojlantirishi hamda ta'lim sifatini oshirishi mumkinligini aytib o'tadi.

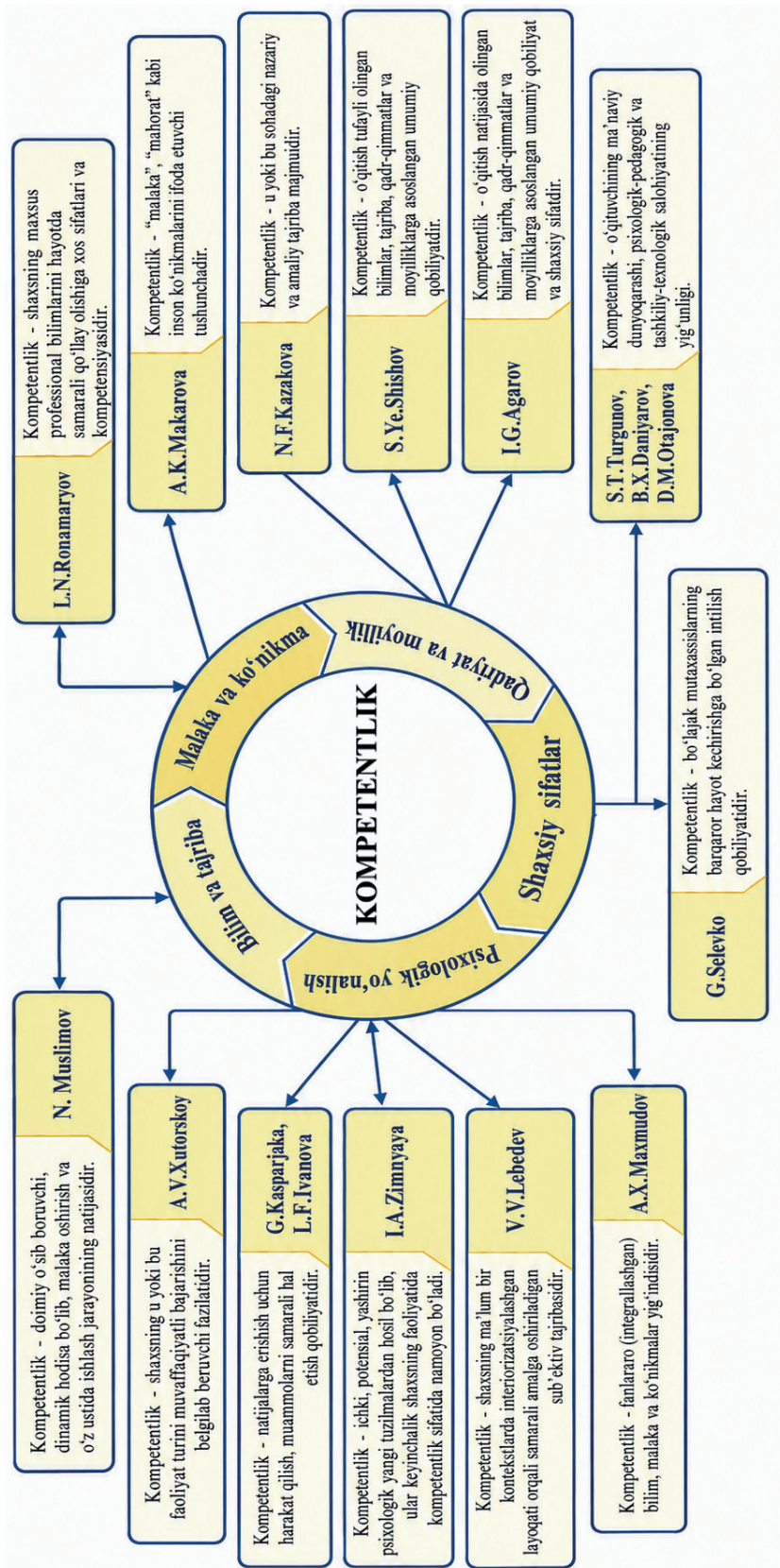
Sh.Po'latov²⁷ ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv kompetentligini quyidagicha izohlaydi:

- rahbarning real holatlarda vujudga keladigan tipik kasbiy muammolarni hal etishi;
- kasbiy-boshqaruv faoliyatining ustunligi va obyektiv tarzda masalalarni zudlik bilan hal etishi;
- yuksak salohiyati, rahbar sifatida namunaligi, shaxsiy faoliyati;
- tajribasi;

²⁵Смирнова Е.Э. Становление специалиста. – Л.:ЛГУ, 1989.

²⁶Turg'unov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari: ped.fan. dok. diss. – T.: 2007.

²⁷Sh.Po'latov. Ta'lim menejmenti yoxud ta'lim tashkilotini ilmiy-metodik boshqarishga innovatsion yondashuv. O'quv qo'llanma. -T.: "Yosh kuch" nashriyoti, 2022.



1.1-rasm. "Kompetentlik" tushunchasiga berilgan ta'riflarning qiyosiy tahlili.
(Muallif tomonidan ilmiy tadqiqot natijalari asosida tuzildi.)

– yuqori darajadagi kasbiy intellekti orqali maqsadga erishish darajasidir.

S.Z.Mardonova²⁸ esa o'z tadqiqot ishlarida, maktab rahbarining boshqaruv kompetensiyalari – ta'lim sifatini oshirish uchun strategik fikrlash, innovatsion yondashuv, liderlik va jamoani boshqarish kabi kompetentsiyalar majmuasi deb hisoblaydi.

R.Djurayev²⁹ tadqiqot ishlarida boshqaruv keng ma'noda tashkilotdagi faoliyatni boshqarishning umumiy yondashuvini bildirishini ta'kidlaydi. Shuningdek, rahbar boshqaruv jarayonida quyidagi asosiy funksiyalarni bajarishini keltirib o'tganlar:

1. Rejalashtirish – kelajakdagi maqsad va yo'nalishlarni belgilash.
2. Tashkil etish – resurslar va vazifalarni strukturaviy yo'lga qo'yish.
3. Muvofiqlashtirish – faoliyatlar orasidagi bog'liqlikni ta'minlash.
4. Nazorat – bajarilgan ishning samaradorligini baholash va tuzatishlar kiritish.

Tadqiqotimiz davomida o'rganilgan tarixiy, ilmiy-metodologik manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, "kompetentlik" tushunchasiga tadqiqotchi olimlar tomonidan turlicha ta'riflar berilgan hamda o'ziga xos yondashuvda talqin qilingan (1.1-rasmga qarang). Ushbu ta'riflarga ko'ra "kompetentlik" tushunchasi zamonaviy pedagogik va boshqaruv nazariyasida bir ma'noli talqinga ega emas, balki u turli ilmiy yondashuvlar asosida izohlangan. Ayrim mualliflar kompetentlikni shaxsning subyektiv tajribasi va ichki salohiyati bilan bog'lasa (V.V.Lebedev, I.A.Zimnyaya), boshqalari uni muayyan faoliyat turini samarali bajarishni ta'minlovchi shaxsiy fazilat va qobiliyat sifatida talqin qiladilar (A.V.Xutorskoy, G.Kasparjaka).

Shuningdek, bir qator olimlar kompetentlikni dinamik, doimiy rivojlanib boruvchi jarayon sifatida qarab, uni shaxsning malaka oshirish, o'z ustida ishlash va kasbiy takomillashuvi natijasi deb hisoblaydilar (N.Muslimov). Bu yondashuv kompetentlikni faqat natija emas, balki uzluksiz rivojlanish jarayoni sifatida anglash imkonini beradi. Shu bilan birga, ba'zi mualliflar kompetentlik mazmunida bilim, malaka va ko'nikmalarning integratsiyasiga alohida urg'u berib, uni fanlararo bilimlar va amaliy tajriba uyg'unligi sifatida ta'riflaydilar (A.X.Maxmudov, N.F.Kazakova).

Tahlil jarayonida yana bir muhim tendensiya – kompetentlikning qadriyatlar, qiziqishlar va shaxsiy sifatlar bilan bog'liqlik ekani namoyon bo'ldi. Xususan, S.Ye. Shishov va I.G.Agarov kompetentlikni o'qitish natijasida shakllanadigan bilim va tajriba bilan bir qatorda shaxsning qadriyatlari va qiziqishlariga tayanadigan umumiy qobiliyat sifatida qaraydilar. Bu yondashuv kompetentlikning faqat kognitiv emas, balki aksiologik va motivatsion tarkibiy qismlarga ega ekanligini tasdiqlaydi.

Ayrim tadqiqotlarda kompetentlik shaxsning ma'naviy dunyoqarashi, psixologik-pedagogik va tashkiliy-texnologik salohiyatining uyg'unligi sifatida talqin qilinib (S.T.Turgunov, B.X.Daniyarov, D.M.Otajonova), uning ijtimoiy va kasbiy faoliyatdagi ahamiyati yanada kengaytiriladi. G.Selevko tomonidan ilgari surilgan yondashuvda esa kompetentlik shaxsning barqaror hayot kechirishga bo'lgan

²⁸S.Z.Mardonova "Yangi O'zbekiston sharoitida zamonaviy maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalari" Mutafakkir jurnali (2025)

²⁹Djurayev R.X., Turgunov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalarini boshqarishda menejmentning asosiy tushunchalari. –T.: Fan, 2006.

intilish qobiliyati bilan bog'lanib, uning ijtimoiy moslashuvi va hayotiy barqarorligini ta'minlovchi omil sifatida qoraladi.

Bir so'z bilan aytganda, jadvalda keltirilgan ta'riflarning tahlili kompetentlik tushunchasini integral, ko'p komponentli va dinamik xususiyatga ega pedagogik kategoriya sifatida talqin qilish imkonini beradi. U shaxsning bilim, malaka va ko'nikmalari, amaliy tajribasi, qadriyatlari, motivatsiyasi hamda muammoli vaziyatlarda samarali qaror qabul qilish qobiliyatining uyg'unligida namoyon bo'ladi. Mazkur xulosa ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan ilmiy-pedagogik modelni ishlab chiqish uchun nazariy asos vazifasini bajaradi.

Shuningdek, boshqaruv kompetentligining mohiyatini yanada aniqlashtirish maqsadida kasbiy kompetentlik masalasiga ham e'tibor qaratildi. Bugungi kunda kasbiy kompetentlik muammosi pedagogika fanida izchil rivojlanib kelayotgan ilmiy yo'nalishlardan biri bo'lib, uning nazariy-metodologik asoslari bir qator xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan turli jihatlarida tadqiq etilgan. Jumladan, Adnan Hakim³⁰, N.Azizxodjaeva³¹, E.F.Zeer³², R.X.Jo'raev³³, Sh.Qurbonov³⁴, A.Musurmanova³⁵, N.Muslimov³⁶, U.Begimkulov³⁷, Q.Olimov³⁸, N.Egamberdieva³⁹, B.Xodjaevlar⁴⁰ kasbiy kompetentlikni mutaxassisning kasbga oid bilim, ko'nikma va tajribasini samarali faoliyatga yo'naltira olish qobiliyati, shuningdek, uzluksiz kasbiy rivojlanish jarayonida mustaqil ta'lim va amaliy faoliyat integratsiyasini ta'minlovchi tizimli sifat o'laroq ilmiy asoslab berganlar.

Mazkur yondashuvlar ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish masalasini tadqiq etishda muhim metodologik poydevor vazifasini bajaradi. Zero, rahbarning boshqaruv kompetentligi ham kasbiy kompetentlikning yuqori darajadagi namoyon bo'lish shakli sifatida ta'lim jarayonini strategik tashkil etish, pedagogik jamoani rivojlantirish va ta'lim sifati natijalarini ta'minlash bilan bevosita bog'liqdir.

Shu o'rinda aytish kerakki, L.A.Sultonova⁴¹ taqdiqot ishida rahbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish zarurligiga e'tibor qaratgan. Biz ushbu muammoning yechimi yuzasidan umumta'lim maktablari rahbarlarining kasbiy va boshqaruv kompetentligini mezonlar asosida qiyosiy tahlil qildik (1.2-rasmga qarang).

³⁰Adnan Hakim. Contribution of Competence Teacher (Pedagogical, Personality, Professional Competence and Social) On the Performance of Learning. The International Journal Of Engineering And Science (IJES) || Volume || 4 || Issue || 2 || Pages || PP.01-12|| 2015 ||

³¹Azizxodjaeva H.N. Основные тенденции развития высшего педагогического образования в Узбекистане (1960-1980 гг.): Автореф. дисс... докт. пед. наук. – М.: 1991.

³²Zeer Э.Ф. Психолого-педагогические конструкты качества профессионального образования// Образование и наука. 2002. №2 (14).

³³Джўраев Р.Х. Организационно-педагогические основы интенсификации системы профессиональной подготовки в учебных заведениях профессионального образования. Автореф. дисс... докт. пед. наук. -Т.:1995.

³⁴Курбанов Ш.Э., Сейтахлилов Э.А. Управление качеством образования. -Т.: Шарк, 2004.

³⁵Мусурманова О. Юқори синф ўқувчилари маънавий маданиятини шакллантиришнинг педагогик асослари. Пед.ф.д. ... дисс.-Т.: 1993.

³⁶Мусимов Н.А. Касб таълими ўқитувчисини касбий шакллантиришнинг назарий методик асослари. Пед.ф.д.док...дисс. -Т.: 2007.

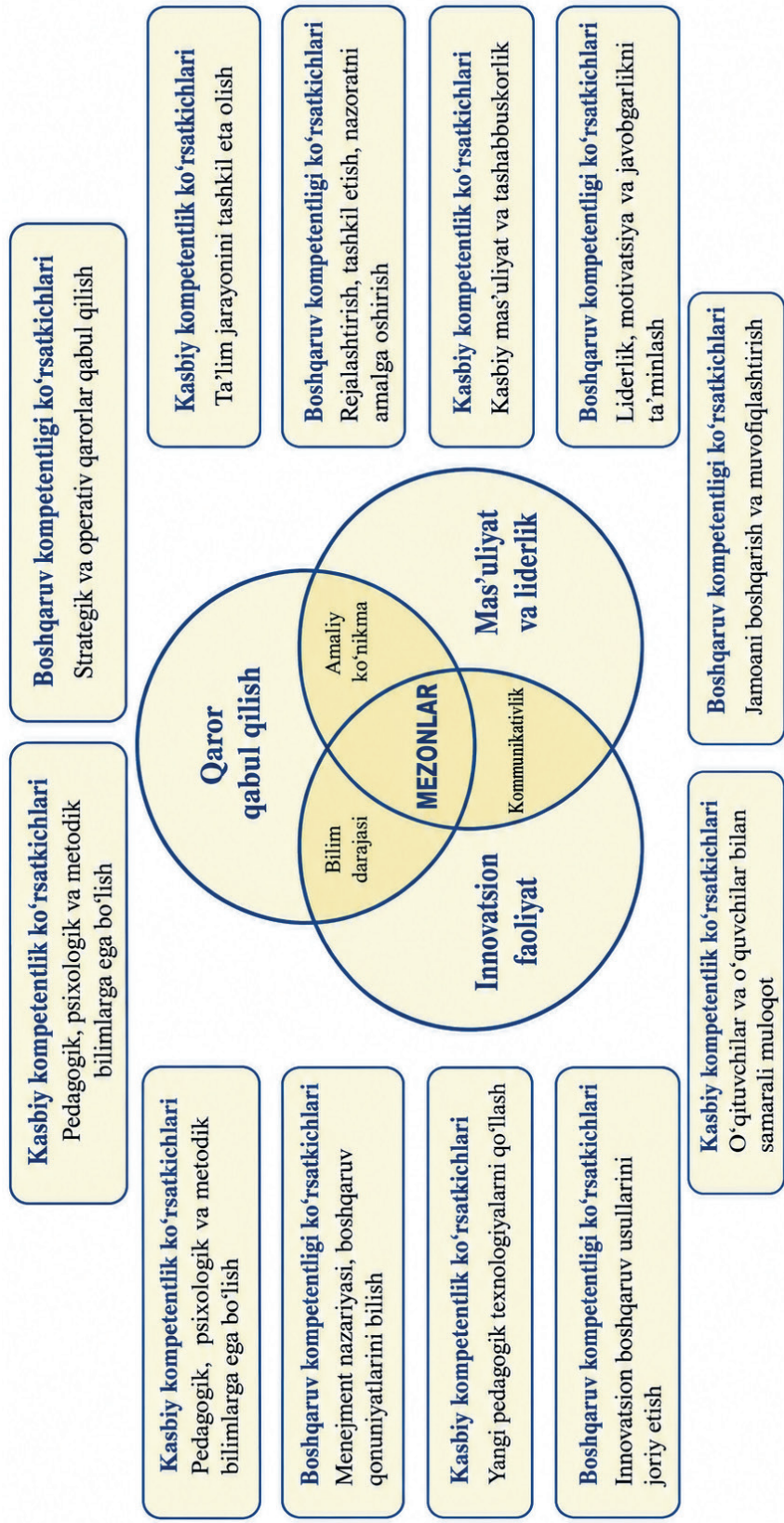
³⁷Бегимкулов У.Ш. Педагогик таълим жараёнларини ахборотлаштиришни ташкил этиш ва бошқариш назарияси ва амалиёти. Пед.ф.д.док. ... дисс.-Т.: 2007.

³⁸Олимов Қ.Т. Махсус фанлардан ўқув адабиётлари янги авлодини яратишнинг назарий-услубий асослари. Пед.ф.д.док. ...дисс. - Т.: 2005.

³⁹Эгamberdieva Н.М. Маданий инсонпарварлик ёндашуви асосида талабаларни шахсий ҳамда касбий ижтимоийлаштириш назарияси ва амалиёти (педагогика олий таълим муассасалари мисолида). Пед.ф.д.док... дисс.-Т.: 2010.

⁴⁰Ходжаев Б. Умумтаълим актиби ўқувчиларида тарихий тафаккурни ривожлантиришнинг модернизациялашган дидактик таъминоти: Пед.ф.д.док. ... дисс. – Т.: 2016.

⁴¹L.A.Sultonova. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish (Rahbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida). Diss.avtoreferati., -Т.: 2025.



1-2-rasm. Umumta'lim maktablari rahbarlarining kasbiy va boshqaruv kompetentligining qiyosiy tavsifi.
(Manba: Muallif tomonidan ilmiy tadqiqot natijalari asosida tuzildi.)

Mazkur mezonlar rahbar faoliyatining mazmun-mohiyatini ochib berish, ularning boshqaruv jarayonidagi samaradorligini aniqlash hamda kompetentlik darajasini baholash imkonini beradi.

Xulosa qilib aytganda, ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish muammosi tarixiy-pedagogik taraqqiyot jarayonida bosqichma-bosqich takomillashib borgan bo'lib, dastlab ma'muriy-boshqaruv yondashuviga asoslangan bo'lsa, zamonaviy davrda kompetensiyaviy, shaxsga yo'naltirilgan va innovatsion boshqaruv tamoyillariga tayanadigan kompleks tizim sifatida shakllandi. Tarixiy-pedagogik tahlil shuni ko'rsatadiki, rahbar faoliyatining samaradorligi nafaqat tashkiliy-boshqaruv ko'nikmalariga, balki strategik fikrlash, kommunikativlik, liderlik va pedagogik jarayonlarni chuqur anglash kabi kompetensiyalarga ham bevosita bog'liqdir. Shu bois bugungi kunda rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini rivojlantirish uzluksiz kasbiy rivojlanish, innovatsion yondashuvlarni joriy etish va ta'lim sifatini oshirishning muhim omili sifatida namoyon bo'lmoqda.



1.2. MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH TIZIMINING MAZMUN-MOHİYATI

Ta'limdagi islohatlar jamiyat taraqqiyotining tezkorligi va ta'lim muassasalari oldiga qo'yilayotgan zamonaviy talablarga moslashish bilan bog'liq belgilangan dolzarb vazifalarni amalga oshirishni talab etmoqda. Bunday sharoitda umumta'lim muassasalarini rivojlantirish hamda ta'lim sifatini ta'minlashga qaratilgan tadbirlarni samarali amalga oshirish zarur bo'ladi. Qo'yilayotgan vazifalarning barchasi umumta'lim muassasalari rahbarlaridan faqat mavjud tajribalar bilan emas, balki zamonaviy menejment tamoyillari asosida boshqaruv faoliyatini tashkil etishni taqozo etadi. Ta'lim muassasalarini boshqarish nazariyasi va amaliyoti bo'yicha bajarilgan tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, bugungi kun rahbari samarali natijaga erishishi uchun doimiy ravishda o'zining boshqaruv kompetentligini rivojlantirib borishi zarur. Chunki ta'lim tendensiyalarining jadal ravishda o'zgarishi rahbarlarda yuzaga keladigan yangi muammolarni bartaraf etish kompetentligiga ega bo'lishni talab etadi.

Shu sabab umumta'lim muassasalari rahbar kadrlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirish masalasi tizim sifatida muhim ahamiyatga ega. O'zbekiston sharoitida umumta'lim muassasalari rahbarlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish masalasiga alohida tizim sifatida e'tibor qaratilib kelinmoqda. S.T.Turg'unov⁴² o'z tadqiqotlarida bu masalaga atroflicha to'xtalib, ma'muriy buyruqbozlik tizimida, avtoritar boshqaruv davrida ma'lumot olgan, boshqaruvchi sifatida shakllangan rahbar, yangi zamonaviy shart-sharoitlarda o'quvchilarni demokratik jamiyatda yashash uchun tayorlash ularda vatanparvarlik tuyg'usini shakllantirish va intellektual qobiliyatlarini rivojlantirish, ta'lim ustuvorligini ta'minlash, demokratlashtirish, insonvarvarlashtirish, ijtimoiylashtirish prinsiplari asosida milliy ta'lim-tarbiya jarayonini tashkil etishda murakkab vaziyatlarga tushib qolishi mumkinligini ta'kidlaydi. Shuningdek, zamonaviy maktab direktorining boshqaruv faoliyatini demokratlashtirish va insonparvarlashtirish prinsiplari asosida demokratik rahbarlik uslubida va yangi innovatsion usullarda tashkil etish hamda shaxs va sotsium munosabatlarning uyg'unligini ta'minlash zarur degan xulosaga keladi. Ushbu xulosalar asosida zamonaviy maktab direktorining boshqaruv faoliyatida kasbiy tayyorgarlik, ya'ni uning professionalligi, boshqaruvda kompetentli bo'lishi muhim ekanligi aytib o'tiladi.

Bizningcha, bugungi kunda zamonaviy maktab direktori nafaqat S.Turg'unov tomonidan yuqorida aytilgan boshqaruv kompetentligiga ega bo'lishi, balki demokratik boshqaruv sharoitida xodimlarni o'zgarishlarga moslashtirish, ulardagi kasbiy charchoqlarni bartaraf etish, "Z" va "Alfa" avlodlarni qiziqtiradigan o'qitish uslubini joriy etish, maktab faoliyatini raqamlashtirish, o'zi ham raqamli savodxon bo'lishi, maktabning byudjetdan tashqari mablag'lar topish imkoniyatlarini

⁴²Turg'unov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari: ped.fan. dok. diss. – T.: 2007

oshirishi, missiya, vizyon va strategik maqsadlarini aniq belgilay olishi, umuman olganda, XXI asr ko'nikmalariga ega bo'lgan transformatsion lider bo'lishi zarur. Shu bois hozirgi vaqtda mamlakatimizda umumta'lim muassasalari rahbarlarini kasbiy rivojlantirish tizimi bosqichma-bosqich takomillashtirib borilmoqda.

Bu tizimning tarixiga nazar tashlaydigan bo'lsak, dastlab maktab direktorlarining qattiq ko'nikmlari (huquqiy-me'yoriy hujjatlar bilan ishlash, xodimlarni asosan nazorat orqali boshqarish, moliyaviy-xo'jalik faoliyatini yuritish, o'quv jarayonini an'anaviy shaklda tashkil etish)ni rivojlantirishga diqqat qaratilgan. Rahbar kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish, rahbar kadrlar zahirasini shakllantirishda ham bu jihatlar ustuvor yo'nalish hisoblangan. Ammo har bir davrda ham kadrlarni maxsus kurslarda o'qitish orqali ularni zamon talablariga moslashtirishga konseptual jihatdan muhim masalasa sifatida qaralgan.

A.T.To'xtaboyevning⁴³ ta'kidlashicha, kadrlar ishining mohiyatli tomoni bu kadrlar zaxirasini tayyorlash va o'qitishdir. Kadrlar zaxirasi turli lavozimlarga mo'ljallangan shaxslarni o'z ichiga oladi: rahbar, rahbar o'rinbosarlari shular jumlasidan. Har bir lavozim boshqasidan o'zining faoliyat obyekti va ish tavsifi bilan farqlanadi. Kadrlar zaxirasini tayyorlash ikki bosqichda o'tkaziladi:

Birinchi bosqich – diagnostika bosqichi bo'lib, u tashkilotda rahbar yoki xodimning ish joyidagi qobiliyatlarini sinash va uni xizmat bo'yicha ko'tarish uchun o'tkaziladi.

Ikkinchi bosqich – zaxira bilan ishlash, bu jarayon kadrlarini turli malaka oshirish kurslari, fakultetlar va institutlarda hamda biznes maktablarda tayyorlashni o'z ichiga oladi.

Demak, bu ikki bosqich kadrlar zaxirasini tayyorlash tizimi bo'lsa, lavozimga tayinlangan kadrlarning malkasini oshirish masalasini ham alohida muammo sifatida o'rganish zarurati mavjud. Shu o'rinda aytish kerakki, J.G'.Yo'ldoshev⁴⁴ tomonidan malaka oshirishning bir qator usullari tadqiq qilingan va bu usllarni olim demokratik usullar deb atagan. Ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- o'ziga o'zi ta'lim berish;
- maktabning o'zida malaka oshirish;
- tuman (shahar) ta'lim boshqaruvi tashkilotlarining individual topshiriqlari asosida malaka oshirish;
- katta tajribaga ega hamkasblariga birlashtirilib malaka oshirish;
- eksternat tartibida malaka oshirish;
- shaxsiy reja asosida individual malaka oshirish;
- kunduzgi va sirtqi kurslarda ishtirok etish orqali malaka oshirish;
- malaka oshirish kurslari ish rejasiga asosan tashkil etilgan turli muddatli kurslarda malaka oshirish.

Bundan ko'rish mumkinki, ta'lim sohasida kadrlar zaxirasini tayyorlash va malakasini oshirish tizim sifatida davlatimiz mustaqilligining dastlabki yillaridan

⁴³To'xtaboyev A.T. Ma'muriy menejment. – T.: Moliya, 2003

⁴⁴Yo'ldoshev J.G'. Ta'lim yangilanish yo'lida. T.: O'qituvchi, 2000.