

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

Qo‘lyozma huquqida

UDK: 371.12:005.963

ISKANDAROVA GULRUX PIRMAMATOVNA

**UMUMTA’LIM MUASSASALARI RAHBARLARINING BOSHQARUV
SALOHIYATINI BAHOLASH VA RIVOJLANTIRISH
MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH**

13.00.07–Ta’limda menejment

Pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) ilmiy darajasini olish uchun yozilgan
DISSERTATSIYA

Ilmiy rahbar: Ximmataliyev D.O.
pedagogika fanlari doktori, professor

Toshkent-2025

MUNDARIJA

	Kirish.....	2
	I-BOB. UMUMTA'LIM MUASSASALARI RAHBARLARINING BOSHQARUV SALOHIYATINI BAHOLASH VA RIVOJLANTIRISHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI	11
1.1–§.	Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirishning tashkiliy-meyoriy asoslari	11
1.2–§.	Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini rivojlantirishning o'ziga xos xususiyatlari	25
1.3–§.	Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarini boshqaruv faoliyati samaradorligini baholash ko'rsatkichlarini aniqlash mexnizmlari	47
	<i>Birinchi bob bo'yicha xulosalar</i>	57
	II-BOB. UMUMTA'LIM MUASSASALARI RAHBARLARINING BOSHQARUV SALOHIYATINI RIVOJLANTIRISH TEXNOLOGIYASI	59
2.1–§.	Ta'limni raqamli transformatsiyalash sharoitida maktab rahbarlari shaxsiga qo'yiladigan umumiy talablar	59
2.2–§.	Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini rivojlantirish jarayonini modellashtirish	74
2.3–§.	Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarini malaka oshirish jarayonida boshqaruv madaniyatini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish	86
	<i>Ikkinchi bob bo'yicha xulosalar</i>	97
	III-BOB. UMUMTA'LIM MUASSASALARI RAHBARLARINING BOSHQARUV SALOHIYATINI RIVOJLANTIRISH TEXNOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHGA OID TAJRIBA-SINOV ISHLARINI TASHKIL ETISH VA O'TKAZISH	99
3.1–§.	Boshqaruv samaradorligini aniqlash bo'yicha pedagogik tajriba-sinov ishlari mazmuni va o'tkazish metodikasi	99
3.2–§.	Pedagogik tajriba–sinov ishi natijalari tahlili	113
	<i>Uchinchi bob bo'yicha xulosalar</i>	126
	Xulosa va tavsiyalar	128
	Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati	131
	Ilovalar	

KIRISH

KIRISH (Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahon ta'lim siyosatining markaziy yo'nalishlaridan biri ta'lim muassasalari rahbarlarining salohiyatini rivojlantirishdir. Xalqaro tashkilotlar va tahlillar (UNESCO, OECD, World Bank) ta'kidlaganidek, maktab rahbarining rahbarlik qobiliyati maktabning umumiy natijadorligi, o'quvchilarning akademik yutuqlari va o'qituvchilarning kasbiy o'sishiga bevasita ta'sir ko'rsatadi. Davlatlar ta'lim islohotlarida maktab rahbarlari uchun maxsus dasturlar yaratishni qo'llab-quvvatlashmoqda. Jumladan boshqaruv salohiyatini rivojlantirish uchun Finlandiya, Buyuk Britaniya, Singapur, Kanada, Yaponiya kabi davlatlarda maxsus Leadership Training Programlar, ta'lim rahbarlari uchun National Institute of Education (NIE) maxsus yetakchilik dasturlari ishlab chiqilgan.

Dunyo miqyosida maktab rahbarlarining salohiyatini baholash va rivojlantirish — ta'lim sifatini oshirish, raqamli transformatsiyani samarali amalga oshirish, ta'limda tenglikni ta'minlashning asosiy mexanizmi sifatida qaralmoqda. UNESCO rahbarlar uchun menejment, strategiya, inklyuziya va raqamli transformatsiya sohalarida rahbarlik salohiyatini rivojlantirishni ta'lim sifatining kafolati sifatida e'tirof etadi. UNESCO tadqiqotlari maktab rahbarlari uchun tanlov, baholash va doimiy kasbiy rivojlanish mexanizmlari joriy etish zarurligini ko'rsatadi.

O'zbekistonda ta'lim sohasini tubdan isloh qilish, uni zamon talablariga mos ravishda modernizatsiya qilish ustuvor yo'nalishlardan biri sifatida belgilangan. Ta'lim tizimidagi bu jarayonlar, avvalambor, umumta'lim muassasalari rahbarlarining yuqori darajadagi boshqaruv salohiyatiga ega bo'lishini talab etmoqda. Chunki ta'lim muassasasi rahbarining salohiyati nafaqat pedagogik, balki strategik boshqaruv, resurslardan oqilona foydalanish, jamoa ichida samarali muloqot va qaror qabul qilish qobiliyatini ham o'z ichiga oladi. “2022–2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi”¹da ustuvor vazifalardan

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 28.01.2022 yildagi PF-60-son

“Ta’limni raqamlashtirish va samarali boshqaruvni joriy etish” belgilangan. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv salohiyatini aniq baholash, muammolarni tahlil qilish va rivojlantirish mexanizmlarini yaratish — ta’lim sifatini oshirishning muhim shartlaridan biridir.

O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son “Yangi O‘zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gida”gi, 2020-yil 6-noyabrdagi PF-6108-son “O‘zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta’lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risidagi”, 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-sonli “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi farmonlari, 2018-yil 14-avgustdagi PQ-3907-son “Yoshlarni ma’naviy-axloqiy va jismoniy barkamol etib tarbiyalash, ularga ta’lim-tarbiya berish tizimini sifat jihatidan yangi bosqichga ko‘tarish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi, 2020 yil 6-noyabrdagi PQ-4884-son “Ta’lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” qarorlari, hamda mazkur faoliyatga tegishli boshqa me’yoriy-xuquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishi-ning ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Mazkur tadqiqot ishi respublika fan va texnologiyalarni rivojlantirishning I. “Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma’naviy-ma’rifiy rivojlantirishda, innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo‘llari” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi: Mamlakatimizda ta’lim muassasalarini boshqarish, ta’lim muassasasi rahbarlari boshqaruv faoliyatini tashkil etish, bo‘lajak mutaxassislarni boshqaruv faoliyatiga tayyorlash, ta’lim muassasalari rahbarlari malakasini oshirish yo‘nalishlari R.X.Djurayev, M.Mirqosimov, S.T.Turg‘unov, Sh.E.Qurbonov, N.Q.Ahmedovalar, ta’lim sifati boshqaruvi muammolari R.Sh.Aholidinov, U.I.Inoyatov, oliy ta’lim muassasalari

talabalarini boshqaruv faoliyatiga tayyorlash Q.O.Shodmonov, ta'lim muassasalari rahbar xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish muammolari M.U.Dexkanova, J.G'.Yo'ldoshev, M.A.Yuldashev va boshqalar tomonidan tadqiq etilgan.

MDH mamalakatlarida maktab rahbarlarining professional rivojlanishi, ta'lim muassasalarida boshqaruv sifatini oshirishga doir S.G.Kosaretskiy, V.P.Toporovski, M.M.Potashnik, V.S.Lazarevlar; ta'lim muassasalarida yetakchilik va boshqaruv salohiyatini rivojlantirish YE.V.Kazakova, G.S.Abdraxmanov, T.M.Davidenko, V.I.Zverevalar; maktab rahbarlari uchun baholash mezonlari va rivojlantirish strategiyalari A.M.Moiseyev, P.I.Tretyakov, T.I.Shamovalar tomonidan ishlab chiqilgan.

Xorijlik olimlar A.Saltzman, R.Boyatzis, D.Bartram, A.Maslow, J.Rawenlar o'qituvchilarni yetakchilikka tayyorlash orqali maktabning umumiy salohiyatini oshirishga oid, W.Hutmacher, J.Burton, A.Becker, F.Dukes, L.Coser, G.Mead, K.Thomaslar konstruktivistik yetakchilik, o'qituvchi yetakchiligi, ta'lim muassasalarida yetakchilik salohiyatini oshirish; E.Richards, Yu.Sazali, A.Eagly, B.Johnson, U.Lindsey, D.Laynz, P.Smitlar tomonidan ta'lim muassasalari rahbarlari kasbiy kompetentligini rivojlantirish masalalari o'rganilgan.

Tadqiqot muammosiga oid mavjud ilmiy izlanishlar va manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, so'nggi yillarda pedagog olimlar va tadqiqotchilar tomonidan ta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish masalalari muayyan darajada yoritilgan. Biroq, aynan umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va uni rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish, ushbu jarayonning samaradorligini oshirishga qaratilgan tizimli ilmiy izlanishlar yetarli emas.

Xususan, umumta'lim maktablarining tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish, maktab rahbarlarining boshqaruv salohiyatini ilmiy asoslangan yondashuvlar orqali shakllantirish tamoyillari, bosqichlari va metodik jihatlari hali to'liq ishlab chiqilmagan.

Bundan tashqari, rahbarlar boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirishda zamonaviy axborot-kommunikatsiya va raqamli texnologiyalardan foydalanishning samarali yo'llari yetarlicha ilmiy tahlil qilinmagan. Ushbu masalalar bo'yicha chuqur tadqiqotlar o'tkazish zaruriyatini yuzaga keltirmoqda.

Dissertatsiya mavzusining dissertatsiya bajarilgan ilmiy tashkilot yoki ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari bilan bog'liqligi. Dissertatsiya ishi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti ilmiy-tadqiqotlar rejasining "Tizimli yondashuv asosida umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari kasbiy kompetentligini rivojlantirish va boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish texnologiyalari" (2022-2024-yy.) mavzusidagi innovatsion tadqiqotlar doirasida bajarilgan.

Tadqiqot maqsadi Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini baholash va uni rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirishdan iborat.

Tadqiqot vazifalari:

maktab rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash mezonlari va ko'rsatkichlarini ishlab chiqish.

umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirishga qaratilgan pedagogik modelni ishlab chiqish.

boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish texnologiyalarini takomillashtirishga doir metodik tavsiyalar ishlab chiqish.

taklif etilgan model va texnologiyaning samaradorligini tajriba-sinov asosida baholash.

Tadqiqotning obyekti umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish jarayoni.

Tadqiqotning predmeti umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirishning mazmuni, shakllari, metodlari hamda pedagogik texnologiyalari.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqot jarayonida muammoga doir iqtisodiy, siyosiy, falsafiy, sotsiologik, psixologik, pedagogik adabiyotlarni qiyosiy tanqidiy

o'rganish va tahlil etish; umumiy o'rta ta'lim muassasalaridagi ilg'or pedagogik tajribalarni o'rganish; sotsiometrik metodlar (anketa, intervyu, suhbat); pedagogik eksperiment; natijalarni matematik va statistik tahlil etish usullaridan foydalaniladi.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholashning pedagogik imkoniyatlari korporativ madaniyat yelementlarni bosqichma-bosqich va vektorli yo'naltirishga qaratilgan o'zaro ichki va tashqi hamkorlikda ishlash tamoyillarining boshqaruv jarayonidagi natijadorlik darajasini intensiv oshirish asosida aniqlashtirilgan;

umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirish samaradorligi milliy qadriyatlarga mos bo'lgan rahbar-xodim munosabatlarni plyuralistik tamoyilga rioya qilish ruhiyatini tarbiyalash hamda jamoatchilik ishtirokini kengroq jalb yetish asosida takomillashtirilgan;

umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirish modeli boshqaruv jarayoni preventivligini ta'minlashga qaratilgan situativ transformatsiyalashning kadrlar salohiyatini oshirishga proporsional-dinamik bog'liq yegaligini daliliy asoslashga ko'ra mas'uliyatni o'z zimmasiga olish va javobgarlik tuyg'usini maqsadli oshirishga ustuvorlik berish takomillashtirilgan;

umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash jarayoni kreativ boshqaruv infratuzilmasini intensivlashtirish jarayonini monitoring qilish hamda istiqbolli taraqqiyot strategiyasini faktorli tahlil qilish va istiqbolli ta'limiy natijani prognostik rejalashtirish asosida takomillashtirilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirishning nazariy va amaliy asoslarini uyg'unlashtirishga qaratilgan, ilmiy-metodik tavsiyalarni o'z ichiga olgan "Marketing asoslari" nomli darslik ishlab chiqilgan. Mazkur qo'llanma maktab rahbar kadrlarining boshqaruv qobiliyatlari va intellektual salohiyatini rivojlantirishda amaliy vosita sifatida qo'llanilgan.

Shuningdek, umumta'lim maktablari rahbar-xodimlarining kasbiy tayyorgarlik darajasini aniqlash hamda boshqaruv sohasidagi bilimlarini baholash

imkonini beruvchi kompyuter dasturi ishlab chiqilgan va malaka oshirish tizimiga joriy etilgan.

Bundan tashqari, ta'limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlarning intellektual salohiyati va boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga yo'naltirilgan malaka oshirish tizimini joriy etish bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar va metodik tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Tadqiqot natijalarining ishonchliligi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi OAK ro'yxatiga kiritilgan mahalliy va xorijiy ilmiy jurnallar, shuningdek, respublika va xalqaro miqyosda tashkil etilgan ilmiy anjumanlar materiallari to'plamlarida chop etilgan maqolalar, nashr qilinadigan uslubiy va o'quv qo'llanmalar, O'zbekiston Respublikasi "Intellektual mulk" agentligi tomonidan axborot-kommunikatsiya texnologiyalariga oid dasturiy vositalar va elektron ma'lumotlar bazasi uchun berilgan mualliflik guvohnomalari, tajriba-sinov ishlari samaradorligining matematik-statistik tahliliga asoslanganligi, xulosa, taklif va tavsiyalarning amaliyotda joriy etilganligi hamda olingan natijalarning vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqotning natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati umumta'lim maktablari rahbar xodimlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish jarayonining umumdidaktik tamoyillari nazariy jihatdan asoslanganligi, ta'limni boshqarish jarayonlarida avtomatlashtirilgan axborot tizimlari va vositalaridan foydalanish imkoniyatlari takomillashtirilganligi, shuningdek, taklif etilgan texnologiya, model va yaratilgan elektron o'quv qo'llanmaning zamonaviy didaktik vosita sifatida malaka oshirish sifati va samaradorligini oshirishga xizmat qilishi, ta'lim jarayonlarini metodologik yondashuv asosida tashkil etishda, o'quv reja va dasturlarni takomillashtirishda qo'llanilishi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati shundan iboratki, metodologik yondashuvlar va umumdidaktik tamoyillar asosida rahbar kadrlarning boshqaruv salohiyatini rivojlantirishga yo'naltirilgan o'quv-metodik ta'minot ishlab chiqilgan,

me'yoriy-huquqiy hujjatlar va tegishli dasturlar tayyorlangan, malaka oshirish mazmuni va sifatiga qo'yiladigan davlat talablarini takomillashtirish, noan'anaviy usullar asosida mashg'ulotlar tashkil etish orqali malaka oshirish kurslarida kasbiy tayyorgarlikni rivojlantirish mexanizmi va metodikasi ishlab chiqilgan va dasturiy manba sifatida taklif etilgan..