

UMUMTA'LIM MAKTAB DIREKTORLARINING LIDERLIK KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISHNING AMALDAGI HOLATI: MUAMMOLAR VA YECHIM YO'NALISHLARI

K.K.Rajabov¹ 

Mas'ul muallif: Rajabov Kozim Komil o'g'li, A.Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat milliy instituti mustaqil izlanuvchisi.

e-mail:
kozimrajabov37@gmail.com

Received: 12 Oktabr 2026

Accepted: 17 Oktabr 2026

Published: 22 Oktabr 2026

Copyright: © 2026 by the author(s). Licensee Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC-BY-4.0) license.

Iqtibos uchun: Rajabov, K. K. UMUMTA'LIM MAKTAB DIREKTORLARINING LIDERLIK KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISHNING AMALDAGI HOLATI: MUAMMOLAR VA YECHIM YO'NALISHLARI / K. K. Rajabov // Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi. — 2026. — T. 10, № 2. — B. 184–189.

1. A.Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat milliy instituti mustaqil izlanuvchisi

Annotatsiya. Maqolada umumta'lim maktab direktorlarining liderlik kompetentligini rivojlantirishning amaldagi holati me'yoriy-huquqiy hujjatlar, direktor lavozim vazifalari va malaka oshirish dasturlari mazmunini tahlil qilish asosida o'rganilgan. Liderlik kompetentligining besh komponenti (qadriyatli-vizioner, ta'limiy liderlik, jamoani rivojlantiruvchi-hamkorlik, o'zgarishlar va innovatsiyalarni boshqarish, shaxsiy-refleksiv) bo'yicha amaliyotdagi qamrov darajasi aniqlangan. Tahlil natijasida direktor faoliyatida ma'muriy-nazorat funksiyalarining ustunligi, malaka oshirishning qisqa muddatli va uzilishli xarakteri, liderlikni baholash vositalarining yetishmasligi kabi muammolar asoslangan, ularni hal etishning tizimli yo'nalishlari taklif etilgan.

Kalit so'zlar: maktab direktori, liderlik kompetentligi, ta'limiy liderlik, malaka oshirish, ta'lim menejmenti, SWOT-tahlil, uzluksiz professional rivojlanish.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Аннотация. В статье на основе анализа нормативно-правовых документов, должностных обязанностей директора и содержания программ повышения квалификации изучено современное состояние развития лидерской компетентности директоров общеобразовательных школ. Определена степень охвата в практике пяти компонентов лидерской компетентности (ценностно-визионерского, лидерства в обучении, командно-развивающего, управления изменениями и инновациями, личностно-рефлексивного). Обоснованы проблемы преобладания административно-контрольных функций, краткосрочности и прерывистости повышения квалификации, недостатка инструментов оценки лидерства; предложены системные направления их решения.

Ключевые слова: директор школы, лидерская компетентность, лидерство в обучении, повышение квалификации, образовательный менеджмент, SWOT-анализ, непрерывное профессиональное развитие.

THE CURRENT STATE OF LEADERSHIP COMPETENCE DEVELOPMENT AMONG GENERAL EDUCATION SCHOOL PRINCIPALS: CHALLENGES AND SOLUTIONS

Abstract. The article examines the current state of developing the leadership competence of general secondary school principals on the basis of an analysis of regulatory documents, principals' job duties and the content of in-service training programmes. The extent to which five components of leadership competence (value-based visionary, instructional leadership, team development and collaboration, leading change and innovation, personal-reflective) are addressed in practice is identified. The study substantiates such problems as the predominance of administrative and control functions, the short-term and fragmented nature of in-service training, and the lack of tools for assessing leadership, and proposes systemic directions for addressing them.

Keywords: school principal, leadership competence, instructional leadership, in-service training, educational management, SWOT analysis, continuous professional development.

Kirish. Ta'lim sifatini oshirish bo'yicha jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, maktab darajasidagi o'zgarishlarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan rahbarning shaxsiga, uning maqsad belgilash, jamoani ergashtirish va o'qitish jarayonini takomillashtirishga yo'naltira olish qobiliyatiga bog'liq. K.Leytvud, A.Xarris va D.Xopkinslarning umumlashtiruvchi tadqiqotida maktab rahbarligi o'quvchilar ta'lim natijalariga ta'sir etuvchi maktab ichidagi omillar orasida sinfdagi o'qitish sifatidan keyingi ikkinchi o'rinda turishi qayta tasdiqlangan [5]. V.Robinson va hammualliflarning meta-tahlili esa rahbarning bevosita o'qitish jarayoniga qaratilgan faoliyati - ta'limiy (pedagogik) liderlik o'quvchi natijalariga umumiy transformatsion yondashuvga nisbatan sezilarli darajada kuchliroq ta'sir qilishini ko'rsatgan [9].

O'zbekistonda so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan islohotlar maktab direktoriga qo'yiladigan talablarni tubdan o'zgartirmoqda. "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun [1], Xalq ta'limi

tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi [2], Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi [3] hamda "O'zbekiston – 2030" strategiyasi [4] ta'lim muassasalari faoliyatida natijadorlik, raqobatbardoshlik va boshqaruv mustaqilligini kengaytirishni ustuvor vazifa sifatida belgilaydi. Bu sharoitda direktor endi faqat buyruq va hisobotlarni ijro etuvchi ma'mur emas, balki maktab rivojlanishining strategik yetakchisi, pedagogik jamoaning ilhomlantiruvchisi va o'zgarishlar tashabbuskori bo'lishi talab etiladi.

Biroq islohotlar ko'lami bilan direktorlarni tayyorlash va rivojlantirish tizimi o'rtasida muayyan nomuvofiqlik saqlanib qolmoqda. Ushbu maqolaning maqsadi - maktab direktorlarining liderlik kompetentligini rivojlantirishning amaldagi holatini me'yoriy asoslar, lavozim vazifalari va malaka oshirish mazmuni kesimida tahlil qilish, asosiy muammo va ziddiyatlarni aniqlash hamda ularni hal etish yo'nalishlarini asoslashdan iborat.

Adabiyotlar tahlili va metodologiya. Maktab liderligi nazariyasida bir necha yetakchi yondashuv shakllangan. Ph.Xallinger ta'limiy liderlik modelini maktab missiyasini belgilash, o'quv dasturi va o'qitishni boshqarish hamda ijobiy ta'lim muhitini yaratish kabi uch yo'nalishda tavsiflagan [7]. J.Spillein taqsimlangan liderlik konsepsiyasida yetakchilikni bir shaxsning emas, balki rahbar, o'rinbosarlar va o'qituvchilar o'rtasidagi o'zaro ta'sirning mahsuli sifatida talqin qiladi [12]. M.Fullan direktorning asosiy vazifasini jamoaviy salohiyatni shakllantirish va "o'rganuvchi rahbar" bo'lishda ko'radi [6]. T.Bush ta'lim boshqaruvi va liderlik nazariyalarini qiyosiy tahlil qilib, bu yondashuvlarning o'zaro to'ldiruvchi ekanini asoslaydi [10].

Xalqaro siyosiy hujjatlarda ham direktorlarni tayyorlash masalasi alohida o'rin tutadi. OECDning "Maktab liderligini takomillashtirish" hisobotida rahbarlarni tanlash, lavozimga tayyorlash, kirish davrida qo'llab-quvvatlash va uzluksiz rivojlantirishni yagona tizim sifatida qurish tavsiya etilgan [8]. TALIS 2018 tadqiqoti natijalari ko'plab mamlakatlarda direktorlar vaqtining katta qismi ma'muriy ishlarga sarflanishini va bu holat ta'limiy liderlik uchun imkoniyatni toraytirishini ko'rsatadi [11]. AQShning maktab rahbarlari professional standartlari (PSEL 2015) esa liderlikni missiya va qadriyatlar, o'qitish, jamoa, hamjamiyat va maktabni takomillashtirish kabi o'nta standart orqali tavsiflaydi [13].

Milliy pedagogika fanida ham ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv madaniyati, menejerlik kompetentligi va kasbiy tayyorgarligi masalalari tadqiq etilgan. U.U.Sharifxodjayev ta'lim muassasalarini boshqarishda muhim bo'lgan omillarning nazariy jihatlarini tahlil qilgan [16]; D.S.Nishonova ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini takomillashtirish yo'llarini asoslagan [17]; L.A.Sultonova umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini rahbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida baholash mexanizmlarini takomillashtirgan [15]; E.D.Isaqova esa maktablarga ilg'or rahbar kadrlarni tayinlashda direktorlar kengashining roli va ahamiyatini Surxondaryo viloyati misolida yoritgan [18]. D.F.Yusupova maktabni ochiq va o'zini o'zi tashkil etuvchi ijtimoiy-pedagogik tizim sifatida talqin qilib, direktorlarning boshqaruv ko'nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirishning diagnostik-maqсадli, integrativ-faoliyatli, refleksiv-korreksion va natijaviy-monitoring bosqichlaridan iborat innovatsion mexanizmini taklif etgan [22]. Biroq ushbu ishlarda direktor liderligini kompetentlik sifatida komponentlarga ajratish va uni rivojlantirishning uzluksiz mexanizmi yetarlicha o'rganilmagan.

Tadqiqotda quyidagi metodlar qo'llanildi: me'yoriy-huquqiy hujjatlarni hujjatli tahlil qilish; maktab direktori lavozim vazifalarini liderlik kompetentligi komponentlari bilan qiyosiy tahlil qilish; direktorlar uchun malaka oshirish dasturlarining mazmunini tahlili (kontent-tahlil); xalqaro standartlar bilan qiyoslash; SWOT-tahlil. Tahlil uchun asos qilib muallif tomonidan ishlab chiqilgan liderlik kompetentligi tuzilmasi olindi. Unga ko'ra kompetentlik besh komponentdan iborat: qadriyatli-vizioner (maktab missiyasi va rivojlanish strategiyasini belgilash); ta'limiy (pedagogik) liderlik (o'qitish sifatiga bevosita ta'sir); jamoani rivojlantiruvchi-hamkorlik (pedagoglarning kasbiy o'sishi, taqsimlangan liderlik, o'ta-onalar va hamjamiyat bilan hamkorlik); o'zgarishlar va innovatsiyalarni boshqarish; shaxsiy-refleksiv (o'z faoliyatini tahlil qilish va o'z-o'zini rivojlantirish).

Natijalar.

1. Me'yoriy asoslar tahlili.

Direktorlarni tayyorlash va rivojlantirishning me'yoriy asosi so'nggi yillarda sezilarli darajada yangilandi. Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda 681-son qarori bilan davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi belgilandi [20]. Prezidentning 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori maktab ta'limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish vazifalarini qo'ydi [19]. Ushbu hujjatlar ijrosi doirasida Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2026-yil 16-apreldagi 144-son buyrug'i bilan menejerlik o'quv kursining takomillashtirilgan o'quv reja va dasturi tasdiqlanib, 2026-yil may oyidan boshlab kurslar shu asosda tashkil etilmoqda [21].

Tahlil qilingan hujjatlarda maktab rahbari faoliyatiga oid talablar asosan uch yo'nalishda ifodalangan: ta'lim sifatini ta'minlash va natijadorlik uchun javobgarlik; muassasa resurslarini samarali boshqarish; pedagog kadrlarning kasbiy rivojlanishini tashkil etish. Bu yo'nalishlar mazmunan liderlik vazifalarini nazarda tutadi. Ammo hujjatlarda liderlik kompetentligi alohida, o'lchanadigan talablar majmui sifatida aniq belgilanmagan: "boshqarish", "nazorat qilish", "ta'minlash" kabi funksional fe'llar ustun bo'lib, "ilhomlantirish", "jamoalar salohiyatini rivojlantirish", "o'zgarishlarga yetakchilik qilish" kabi liderlikka xos mazmun kam aks etgan. Natijada me'yoriy darajada direktorga qo'yilgan strategik talablar bilan uning amaliy faoliyatini belgilovchi vazifalar o'rtasida uzilish yuzaga keladi.

2. Lavozim vazifalari va liderlik komponentlari.

Maktab direktorining lavozim vazifalari liderlik kompetentligining besh komponenti bilan solishtirildi (1-jadval). Qamrov darajasi tegishli vazifalarning soni va aniqligi bo'yicha uch darajada baholandi: "to'liq" - komponent bir nechta aniq vazifalarda ifodalangan; "qisman" - umumiy shaklda tilga olingan; "zaif" - deyarli aks etmagan.

1-jadval. Direktor lavozim vazifalarida liderlik kompetentligi komponentlarining aks etishi

Komponent	Lavozim vazifalaridagi ifodasi	Qamrov darajasi
Qadriyatli-vizioner	Maktabni rivojlantirish rejasini tasdiqlash; ta'lim-tarbiya ishlarini rejalashtirish	Qisman
Ta'limiy (pedagogik) liderlik	Dars jarayonini nazorat qilish; o'quv rejasi va dasturlar bajarilishini ta'minlash	Qisman (nazorat shaklida)
Jamoani rivojlantiruvchi-hamkorlik	Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish; attestatsiya va malaka oshirishni tashkil etish; ota-onalar bilan ishlash	Qisman
O'zgarishlar va innovatsiyalarni boshqarish	Ilg'or tajribani joriy etish (umumiy shaklda)	Zaif
Shaxsiy-refleksiv	Aniq vazifa sifatida belgilanmagan	Zaif

Jadvaldan ko'rinadiki, birorta komponent lavozim vazifalarida to'liq ifodalanmagan. Ta'limiy liderlik asosan nazorat funksiyasi orqali talqin qilinadi: direktor dars kuzatuvini ko'pincha o'qituvchiga kasbiy yordam berish va o'qitishni takomillashtirish vositasi sifatida emas, balki tekshiruv shakli sifatida amalga oshiradi. O'zgarishlarni boshqarish va shaxsiy-refleksiv komponentlar esa amalda direktorning shaxsiy tashabbusiga qoldirilgan.

3. Malaka oshirish dasturlari mazmuni.

Malaka oshirish mazmunini tahlil qilish uchun direktor lavozimiga nomzodlar uchun menejerlik o'quv kursining takomillashtirilgan o'quv reja va dasturi [21] asos qilib olindi. Kurs ishlab chiqarishdan ajralgan holda bir oy (144 soat) davom etadi, 12 ta modul va yakuniy sinovdan iborat; tinglovchilar tarkibi – umumiy o'rta ta'lim muassasasi direktorlari va direktorlikka nomzodlar. Auditoriya soatlarining 22 tasi (15,3 %) nazariy, 122 tasi (84,7 %) amaliy mashg'ulotlarga ajratilgan. Dasturdagi har bir mavzu mazmuniga ko'ra yo'nalishlarga guruhlanib, soatlar ulushi hisoblandi (2-jadval).

2-jadval. Menejerlik o'quv kursining takomillashtirilgan dasturida mavzular yo'nalishlari bo'yicha o'quv soatlari taqsimoti

Mavzular yo'nalishi	O'quv soati	Ulushi, %
Me'yoriy-huquqiy asoslar, ish yuritish va hisobdorlik, mehnat qonunchiligi	20	13,9
Moliyaviy munosabatlar va resurslarni boshqarish	12	8,3
Ta'lim sifatini boshqarish, o'quv-tarbiya jarayoni, bola xavfsizligi va inklyuziv ta'lim	26	18,1
Jamoani boshqarish va rivojlantirish, boshqaruv psixologiyasi, kommunikatsiya va hamkorlik	32	22,2
Strategik menejment, o'zgarishlar va risklarni boshqarish	12	8,3
Rahbarning o'zini-o'zi rivojlantirishi, shaxsiy samaradorlik va refleksiya	8	5,6
Boshqaruvda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt	10	6,9
Maktab amaliyoti, amaliy topshiriqlar konsultatsiyasi va yakuniy sinov (keys, loyiha taqdimoti)	24	16,7
Jami	144	100,0

Izoh: Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2026-yil 16-apreldagi 144-son buyrug'i 1- va 2-ilovalari (o'quv reja va o'quv dasturi) [21] asosida muallif tomonidan hisoblangan; mavzular dastur modullarining o'quv-mavzu rejalari bo'yicha mazmuniga ko'ra yo'nalishlarga guruhlangan.

Tahlil quyidagilarni ko'rsatdi. Birinchidan, takomillashtirilgan dasturda muhim ijobiy siljishlar mavjud: strategik menejment, boshqaruv psixologiyasi, rahbar va pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi (CPD), raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt kabi mavzular kiritilgan, mashg'ulotlarning 84,7 foizi amaliy shaklda, keys, maktab amaliyoti (ilg'or tajribani o'rganish) va loyiha shaklidagi "Amaliy topshiriqlar taqdimoti" nazarda tutilgan.

Ikkinchidan, liderlikka bevosita bag'ishlangan "Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish" moduli bor-yo'g'i 8 soatni (5,6 %) tashkil etadi, liderlik mazmuni esa boshqa modullar ichida tarqoq holda berilgan. Strategik boshqaruv va o'zgarishlarni boshqarish yo'nalishi jami 12 soat (8,3 %), rahbarning o'zini-o'zi rivojlantirishi va refleksiyasi 8 soat (5,6 %) bilan cheklangan; me'yoriy-huquqiy, ish yuritish va moliyaviy masalalar birgalikda 32 soatni (22,2 %) egallaydi. Shunday qilib, liderlik kompetentligining qadriyatli-vizioner, o'zgarishlarni boshqarish va shaxsiy-refleksiv komponentlari dasturda eng kam hajmda aks etgan.

Uchinchidan, kurs bir martalik, bir oylik shaklda tashkil etiladi: dasturda kurs tugagach tinglovchining o'z maktabida o'rganganlarini qo'llashini mentorlik yoki professional hamjamiyat orqali qo'llab-quvvatlash bosqichi nazarda tutilmagan. To'rtinchidan, kurs boshida direktorning liderlik kompetentligi darajasini tashxislash va individual rivojlanish

yo'nalishini belgilash mexanizmi mavjud emas: o'quv reja izohiga ko'ra ishchi o'quv rejada faqat modul soatlarini 5 foizgacha, mavzular hajmini 10 foizgacha o'zgartirishga ruxsat berilgan, natijada barcha tinglovchilar tajribasi va maktab sharoitidan qat'i nazar deyarli bir xil mazmunni o'zlashtiradi. Beshinchidan, yakuniy sinov test, keys topshiriqlari va amaliy topshiriq taqdimotidan iborat bo'lib, bilim va loyiha natijasini baholaydi, ammo rahbarning jamoadagi liderlik amaliyotidagi o'zgarishni (masalan, o'rinbosarlar va o'qituvchilarning fikr-mulohazasi orqali) o'lchamaydi.

4. Komponentlar bo'yicha asosiy muammolar.

Tahlil natijalarini umumlashtirib, har bir komponent bo'yicha xarakterli muammolarni ajratish mumkin:

qadriyatli-vizioner komponent: maktabni rivojlantirish rejalarini ko'pincha rasmiy hujjat sifatida tuziladi, jamoa ishtirokida ishlab chiqilmaydi va maktabning o'ziga xos muammolari tahliliga tayanmaydi;

ta'limiy liderlik: direktor vaqtining katta qismi hisobotlar, tekshiruvlar va xo'jalik masalalariga sarflanadi; dars kuzatuv va o'qituvchiga kasbiy fikr-mulohaza berish tizimli tus olmagan;

jamoani rivojlantiruvchi-hamkorlik: boshqaruv vertikal tuzilishga ega, o'rinbosarlar va tajribali o'qituvchilarga liderlik vakolatlari kam taqsimlanadi; maktab ichidagi metodik birlashmalar faoliyati ko'pincha rasmiy xarakterda;

o'zgarishlar va innovatsiyalarni boshqarish: yangiliklar asosan "yuqoridan" topshiriq sifatida joriy etiladi, ularning maktab sharoitiga moslashtirilishi va natijasi baholanmaydi;

shaxsiy-refleksiv komponent: direktor faoliyatini baholash tashqi ko'rsatkichlarga yo'naltirilgan; o'z-o'zini baholash, hamkasblar va jamoadan fikr-mulohaza olish (360° baholash) amaliyoti shakllanmagan.

5. Asosiy ziddiyatlar.

Aniqlangan muammolar quyidagi ziddiyatlarda mujassam bo'ladi: islohotlarning direktordan strategik liderlikni talab qilishi bilan lavozim vazifalari va baholash tizimining ma'muriy-nazorat funksiyalariga yo'naltirilganligi o'rtasida; liderlik kompetentligining uzoq muddatli, amaliyot jarayonida shakllanishi bilan malaka oshirishning qisqa muddatli va maktab amaliyotidan uzilgan holda tashkil etilishi o'rtasida; direktorlarning tajribasi, maktab sharoiti va ehtiyojlaridagi katta farqlar bilan malaka oshirish mazmunining unifikatsiyalashganligi o'rtasida; liderlikni rivojlantirish zarurati bilan uni ishonchli o'lchash vositalari va mezonlarining yo'qligi o'rtasida.

6. SWOT-tahlil.

Amaldagi holatning kuchli va zaif tomonlari, imkoniyat va xavflari 3-jadvalda umumlashtirildi.

3-jadval. Direktorlarning liderlik kompetentligini rivojlantirish tizimining SWOT-tahlili

Kuchli tomonlar (S)	Zaif tomonlar (W)
– davlat siyosatida ta'lim muassasasi rahbarining roliga ustuvor e'tibor;– malaka oshirishning institutsional tizimi va hududiy tarmog'ining mavjudligi;– ko'pchilik direktorlarning boy pedagogik tajribasi;– raqamli platformalar va masofaviy ta'lim imkoniyatlari.	– lavozim vazifalari va baholashda ma'muriy funksiyalarning ustunligi;– malaka oshirishning qisqa muddatli, uzilishli xarakteri;– individual ehtiyojlar tashxisining yo'qligi;– liderlikni baholash mezon va vositalarining yetishmasligi;– mentorlik va professional hamjamiyatlarning tizimli emasligi.
Imkoniyatlar (O)	Xavflar (T)
– boshqaruvni markazsizlashtirish va maktab mustaqilligini kengaytirish;– xorijiy tajribani (lider maktablar, mentorlik dasturlari) moslashtirish;– tajribali direktorlarni mentor sifatida jalb etish;– loyihaga asoslangan, maktab ichidagi o'qitish shakllari.	– ma'muriy yuklamaning ortishi va hisobotlar ko'pligi;– direktorlar almashinuvining yuqoriligi;– yangiliklarning rasmiy, "qog'ozdagi" joriy etilishi;– o'zgarishlarga qarshilik va kasbiy charchoq.

Muhokama. Olingan natijalar xalqaro tadqiqotlar xulosalari bilan uyg'un. TALIS tadqiqoti ko'plab ta'lim tizimlarida direktorlar ma'muriy yuklama tufayli o'qitish jarayoniga yetarli vaqt ajrata olmasligini qayd etadi [11]; tahlilimiz O'zbekiston maktablarida ham shunga o'xshash holatni ko'rsatadi. OECD tavsiyalariga ko'ra rahbarlarni rivojlantirish bir martalik kurs emas, balki tayyorlash, kirish davrida qo'llab-quvvatlash va uzluksiz rivojlantirishni qamrab olgan izchil jarayon bo'lishi lozim [8]. Day va hammualliflarning tadqiqotlari esa muvaffaqiyatli direktorlar liderlik strategiyalarini maktab rivojlanishining bosqichiga moslab, uzoq muddat davomida bosqichma-bosqich qo'llashini ko'rsatgan [14].

Shu asosda amaldagi tizimni takomillashtirish bir martalik tadbirlarni ko'paytirish orqali emas, balki direktor rivojlanishining uzluksiz siklini yaratish orqali amalga oshishi kerak degan xulosaga kelindi. Bunday sikl quyidagi bosqichlarni o'zaro bog'laydi: tashxis (o'z-o'zini baholash va jamoa fikri asosida liderlik kompetentligining dastlabki darajasini aniqlash); individual rivojlanish rejasi (aniqlangan bo'shliqlarga mos maqsadlar); mentorlik va professional hamjamiyat (tajribali direktorlar ko'magi va hamkasblar bilan tajriba almashish); maktab rivojlanish loyihasi (o'rganilganlarni o'z maktabida amaliy muammoni hal etishda qo'llash); 360° baholash (o'rinbosarlar, o'qituvchilar va rahbar tomonidan fikr-mulohaza), uning natijasi esa navbatdagi siklning tashxisiga aylanadi. Bu g'oya D.F.Yusupova tomonidan asoslangan "diagnostika → hamkorlikdagi faoliyat → refleksiya va korreksiya → monitoring → yangi rivojlanish ehtiyoji" zanjiri asosida ishlovchi sinergetik mexanizm bilan hamohang [22]; taklif etilayotgan sikl uni liderlik kompetentligining besh komponenti, mentorlik va 360° baholash bilan to'ldiradi. Bu yondashuv malaka oshirish mazmunini maktab amaliyoti bilan integratsiyalash, liderlikni jamoa rivoji va maktab muhiti ko'rsatkichlari orqali baholash imkonini beradi.

Shuni ta'kidlash lozimki, ushbu maqolada amaldagi holat asosan hujjatlar va dasturlar tahlili orqali o'rganildi. Taklif etilayotgan mexanizmning samaradorligi tajriba-sinov ishlari doirasida Toshkent shahri, Navoiy va Andijon viloyatlari hamda A.Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat milliy institutida tekshirilmoqda; uning natijalari keyingi tadqiqotlarda yoritiladi.

Xulosa. O'tkazilgan tahlil asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Ta'lim sohasidagi me'yoriy hujjatlar maktab direktoridan strategik liderlikni talab qilsa-da, lavozim vazifalari va baholash tizimida liderlik kompetentligi aniq, o'lchanadigan talablar sifatida belgilanmagan; ma'muriy-nazorat funksiyalari ustunlik qiladi.

2. Liderlik kompetentligining besh komponentidan birortasi lavozim vazifalarida to'liq ifodalanmagan; ayniqsa o'zgarishlar va innovatsiyalarni boshqarish hamda shaxsiy-refleksiv komponentlar zaif qamrab olingan.

3. Takomillashtirilgan menejerlik o'quv dasturida amaliy mashg'ulotlar ulushi yuqori (84,7 %) bo'lsa-da, liderlik va o'zgarishlarni boshqarishga bevosita ajratilgan modul 8 soatni (5,6 %) tashkil etadi; kurs bir martalik xarakterga ega bo'lib, individual ehtiyojlar tashxisi, mentorlik va kursdan keyingi qo'llab-quvvatlash tizimli yo'lga qo'yilmagan.

4. Muammolarni hal etish uchun direktorlar liderlik kompetentligini rivojlantirishning "tashxis – individual rivojlanish rejasi – mentorlik va hamjamiyat – loyiha – 360° baholash" siklidan iborat uzluksiz mexanizmini joriy etish, direktor lavozim vazifalariga liderlik mazmunini kiritish va liderlikni baholashning to'rt mezonli (motivatsion-qadriyatli, kognitiv, faoliyatli-texnologik, refleksiv) tizimini qo'llash maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

[1] O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. 23.09.2020-yil, O'RQ-637-son. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi (lex.uz).

[2] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni. 29.04.2019-yil, PF-5712-son. // lex.uz.

[3] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. 28.01.2022-yil, PF-60-son. // lex.uz.

[4] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "«O'zbekiston – 2030» strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. 11.09.2023-yil, PF-158-son. // lex.uz.

[5] Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited // School Leadership & Management. – 2020. – Vol. 40, No. 1. – P. 5–22.

[6] Fullan M. The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. – San Francisco: Jossey-Bass, 2014. – 176 p.

[7] Hallinger P. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research // Journal of Educational Administration. – 2011. – Vol. 49, No. 2. – P. 125–142.

[8] Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. – Paris: OECD, 2008. – 200 p.

[9] Robinson V.M.J., Lloyd C.A., Rowe K.J. The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types // Educational Administration Quarterly. – 2008. – Vol. 44, No. 5. – P. 635–674.

[10] Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. 5th ed. – London: SAGE, 2020. – 280 p.

[11] OECD. TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals. – Paris: OECD Publishing, 2020.

[12] Spillane J.P. Distributed Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 128 p.

[13] National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders 2015. – Reston, VA: NPBEA, 2015.

[14] Day C., Sammons P., Hopkins D. et al. The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes: Final Report. – Nottingham: DCSF, 2009. – (Research Report RR108).

[15] Sultonova L.A. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish (Rahbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida): ped. fan. bo'yicha falsafa doktori (PhD) diss. avtoref. – Toshkent, 2025.

[16] Sharifxodjayev U.U. Ta'lim muassasalarini boshqarishda muhim bo'lgan omillarning nazariy jihatlarini // Xalq ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar. – 2022. – № 2. – B. 7–16.

[17] Nishonova D.S. Ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini takomillashtirish // Oriental Renaissance: Innovative, Educational, Natural and Social Sciences. – 2023. – B. 654–660.

[18] Isaqova E.D. Maktablarga ilg'or rahbar kadrlar tayinlashda direktorlar kengashining roli va ahamiyati: zaruriyat, shaffoflik va zamonaviy yondashuvlar (Surxondaryo viloyati misolida) // Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar. – 2026. – № 1. – B. 121–131. – DOI: 10.5281/zenodo.18466765.

[19] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarori. 21.06.2024-yil, PQ-231-son. // lex.uz.

[20] O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi qarori. 25.12.2023-yil, 681-son. // lex.uz.

[21] O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar uchun menejerlik o'quv kurslarining takomillashtirilgan o'quv reja va dasturini tasdiqlash to'g'risida"gi buyrug'i. 16.04.2026-yil, 144-son (1-ilova – o'quv reja; 2-ilova – o'quv dastur. – Toshkent: A.Avloniy nomidagi PMMI, 2026).

[22] Yusupova D.F. Maktab direktorlarining boshqaruv ko'nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirishning innovatsion mexanizmi // Ta'limda innovatsiyalar, investitsiyalar va intellektual salohiyat: muammolar, tahlillar va



istiqbollar: Xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari (2026-yil 16-sentyabr). – Navoiy: Navoiy viloyati PMM nashri, 2026.
– B. 15–19. – DOI: 10.5281/zenodo.23155171.

