ISSN 2181-7839

XALQ TA'LIMI

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI VAZIRLIGINING
ILMIY-METODIK JURNALI

Muassis:
O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi

PUBLIC EDUCATION

SCIENTIFIC-METHODICAL JOURNAL
MINISTRY OF PRESCHOOL AND SCHOOL EDUCATION
OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

2026

5-son
(Sentabr-Oktabr)

Jurnal 1918-yil dekabr oyidan chiqa boshlagan
O'zMAA tomonidan 2013-yil 4-martda qaytadan ro'yxatga olinib, 0104-raqamli guvohnoma berilgan.

TOSHKENT

MUNDARIJA

		TA'LIM VA TARBIYA NAZARIYASI
O. Ganiyev	4	Ta'lim tizimida korrupsiyaga qarshi immunitetni shakllantirish: jamoatchilik fikri asosida empirik tahlil
M. Pardayeva	13	Yangi o'quv yilining dastlabki 30 kunida maktab boshqaruvi: strategik ustuvorliklar va boshqaruv amaliyotining diagnostik tahlili
A. Xolmurodov	22	Pedagog kadrlar bilan ta'minlash va ularning kasbiy rivojlanish tizimini takomillashtirish: muammolar, huquqiy asoslar va istiqboldagi yo'nalishlar (Maktabgacha va maktab ta'limi tizimi misolida)
X. Nurmetov	26	Ta'lim tizimini raqamlashtirish sharoitida zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanishning pedagogik asoslari
U. Xasanov	30	Raqamli ta'lim muhitida bo'lajak pedagoglarning raqamli madaniyatini rivojlantirish asosida kasbiy tayyorgarligini takomillashtirish
U. Toxirov	33	Bo'lajak mutaxassislarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishda "PBL" va "Sun'iy intellekt" vositalarini birgalikda qo'llashning pedagogik muammolari va ularning yechimlari
D. Kamoljonova	38	Mutolaa sotsiometrik munosabatlarni shakllantiruvchi madaniy vosita sifatida
B. A'zamov	42	Multimedia texnologiyalari orqali talabalarda raqamli kompetentlikni rivojlantirish
R. Quziyev	46	O'smir yoshdagi o'quvchilarni ijtimoiylashtirish jarayonida axborotlar bilan ishlash madaniyatini shakllantirishning tarbiyaviy ahamiyati
D. Mo'ydinova	50	Talabalarda shaxsiy e'tiqodini shakllantirish texnologiyasi
		TA'LIM VA TARBIYA METODIKASI
Z. Taxirov	53	Uslubiyatning fonetik vositalari
D. Il'yasova	58	Bolalar adabiyoti vositasida boshlang'ich sinf o'quvchilarining estetik didini shakllantirishning ijtimoiy-pedagogik ahamiyati
N. Kamolova	61	Kimyo ta'limida o'quvchilarning ilmiy tafakkurini rivojlantirishning o'ziga xos jihatlari
M. Kenjayeva	70	Boshlang'ich sinf o'quvchilarining nutqiy kompetensiyalarini rivojlantirish bosqichlari
D. Sadikov	74	Organik kimyo darslarida laboratoriya mashg'ulotlarini raqamli texnologiyalar asosida tashkil etishning zamonaviy yondashuvlari
		ZAMONAVIY TA'LIM TEXNOLOGIYALARI
M. Sayidova	79	Ta'lim muassasalarida zamonaviy texnologik ta'lim mazmunida ilg'or texnologiyalarning aks etishi
J. Buriyev	83	Raqamli ta'lim muhitida talabalarning mustaqil ta'lim faoliyatini rivojlantirish
U. Toxirov	86	Oliy ta'lim jarayonida muammoli ta'lim (pbl) texnologiyasi bilan sun'iy intellekt vositalarini integratsiyalashning pedagogik salohiyati

N. Temirov, X. Sirojiddinova	91	O‘quv jarayonini rivojlantirishda sun’iy intellektdan foydalanish
		TA’LIMDA MENEJMET
Q. Almardanov	94	Maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyasini takomillashtirish orqali ta’lim sifatini oshirish jarayonlarini optimallashtirish
		TA’LIMDA IQTISODIOT VA MOLIYALASHTIRISH
N. Boymuradov	103	Maktabgacha ta’lim tashkilotida moliyaviy barqarorlikni ta’minlashda moliyaviy boshqaruv modeli
A. Boltaev	109	Tizimli yondashuv asosida maktabgacha ta’lim tashkilotlarida byudjetdan tashqari mablag‘larni jalb qilish va ularni samarali boshqarish
		MALAKA OSHIRISH VA QAYTA TAYYORLASH
N. Dushayeva	115	Umumiy o‘rta ta’lim muassasalarida pedagogik etikani shakillantirish vositalari va shartlari
		PSIXOLOGIYA
X. Toshturdieva	119	Umumiy o‘rta ta’lim maktablari o‘quvchilarini deontologik qobiliyatlarini shakllantirishning hozirgi holati
M. Muzaffarova	127	Raqamli jamiyat sharoitida boshlang‘ich maktab o‘quvchilarining raqamli sotsializatsiyasi va ota-onalik kompetentligining psixologik-pedagogik determinantlari
D. Adilova	131	Jamoadagi konfliktlarni boshqarish va ularni konstruktiv murosaga olib kelishning zamonaviy mexanizmlari
		ATROF-MUHIT MUHOFAZASI VA EKOLOGIK XAVFSIZLIK
D. Zayniddinova	135	Markaziy osiyoda suv resurslari muammosi va barqaror boshqaruv strategiyalari
		QIYOSIY PEDAGOGIKA
D. Xoliqulova	138	Mehrli maktab o‘quvchilarining ijtimoiy moslashuvchanlik ko‘nikmalarini rivojlantirishning xorijiy tajribasi

Qahramon ALMARDANOV,
Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat Milliy instituti, mustaqil izlanuvchi

MAKTAB RAHBARLARINING BOSHQARUV KOMPETENSIYASINI TAKOMILLASHTIRISH ORQALI TA'LIM SIFATINI OSHIRISH JARAYONLARINI OPTIMALLASHTIRISH

Annotatsiya

Maqolada zamonaviy ta'lim tizimida maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariy va amaliy jihatlari, boshqaruv kompetensiyasining mazmuni, uning strategik, analitik, kommunikativ, operatsion va shaxsiy tarkibiy qismlari xalqaro ilmiy yondashuvlar asosida yoritilgan. OECD, UNESCO hamda Kenneth Leithwood konsepsiyalari asosida samarali maktab liderligining ta'lim sifati va o'quvchilar natijalariga ta'siri baholangan. Shuningdek, O'zbekistonda maktab direktorlarini tayyorlash va sertifikatlash tizimi, menejerlik kurslari hamda amaldagi normativ-huquqiy asoslarning afzalliklari va mavjud muammolari tahlil etilgan. TIMSS va PISA xalqaro baholash dasturlari natijalari, maktabga qabul jarayonlari, raqamli boshqaruv, maktab avtonomiyasi va ma'lumotlarga asoslangan boshqaruvning dolzarb masalalari ko'rib chiqilgan. Xalqaro tajriba, jumladan Singapur, Finlandiya va Estoniya amaliyotlari asosida O'zbekiston sharoitiga mos taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Tayanch so'zlar. Maktab rahbari, boshqaruv kompetensiyasi, ta'lim sifati, strategik liderlik, menejerlik, sertifikatlash, raqamli transformatsiya, maktab avtonomiyasi, TIMSS, PISA, instruksional liderlik, inklyuziv ta'lim.

В статье на основе международных научных подходов освещены теоретические и практические аспекты развития управленческих компетенций руководителей школ в современной системе образования, содержание управленческой компетенции, ее стратегические, аналитические, коммуникативные, операционные и личностные компоненты. На основе концепций ОЭСР, ЮНЕСКО и Кеннета Лейтвуда было оценено влияние эффективного школьного лидерства на качество образования и результаты учащихся. Также проанализированы преимущества и существующие проблемы системы подготовки и сертификации директоров школ, курсов менеджмента и действующей нормативно-правовой базы в Узбекистане. Рассмотрены результаты международных оценочных программ TIMSS и PISA, процессы приема в школы, цифровое управление, школьная автономия и актуальные вопросы управления на основе данных. На основе международного опыта, в том числе практики Сингапура, Финляндии и Эстонии, разработаны предложения и рекомендации, соответствующие условиям Узбекистана.

Ключевые слова. Руководитель школы, управленческая компетенция, качество образования, стратегическое лидерство, менеджмент, сертификация, цифровая трансформация, школьная автономия, TIMSS, PISA, инструктивное лидерство, инклюзивное образование.

The article highlights the theoretical and practical aspects of developing the managerial competencies of school leaders in the modern education system, the content of managerial competence, and its strategic, analytical, communicative, operational, and personal components based on international scientific approaches. Based on the concepts of the OECD, UNESCO, and Kenneth Leithwood, the impact of effective school leadership on the quality of education and student outcomes was evaluated. The system of training and certification of school principals in Uzbekistan, management courses, as well as the advantages and existing problems of the current regulatory framework are also analyzed. The results of the TIMSS and PISA international assessment programs, school admission processes, digital governance, school autonomy, and current issues of data-driven management are reviewed. Based on international experience,

including the practices of Singapore, Finland, and Estonia, proposals and recommendations suitable for the conditions of Uzbekistan have been developed.

Key words. School leader, managerial competence, quality of education, strategic leadership, management, certification, digital transformation, school autonomy, TIMSS, PISA, instructional leadership, inclusive education.

Ta’lim tizimining barqaror rivojlanishi va inson kapitalini shakllantirish har qanday davlatning uzoq muddatli ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotini belgilovchi asosiy omillardan biri. Globallashuv, raqamli transformatsiya, sun’iy intellekt texnologiyalarining jadal rivojlanishi hamda mehnat bozorida yangi kompetensiyalarga bo‘lgan talabning ortishi ta’lim tizimiga mutlaqo yangi vazifalarni yuklamoqda. Bunday sharoitda maktablarni samarali boshqarish, ta’lim sifatini oshirish va innovatsion islohotlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish ko‘p jihatdan maktab rahbarlarining professional boshqaruv kompetensiyalariga bog‘liq. Shu sababli maktab direktori nafaqat ma’muriy rahbar, balki strategik lider, o‘zgarishlarni boshqaruvchi, jamoani rivojlantiruvchi va ta’lim sifatini ta’minlovchi asosiy subyekt sifatida qaralmoqda. Xalqaro tadqiqotlar maktab rahbarligining o‘quvchilar ta’lim natijalari, pedagoglarning kasbiy rivojlanishi va maktab iqlimiga sezilarli ta’sir ko‘rsatishini tasdiqlaydi. OECD, YUNESKO va boshqa xalqaro tashkilotlar maktab direktorlarini tayyorlash, ularning uzluksiz kasbiy rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash hamda zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirishni ta’lim siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida e’tirof etmoqda. Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv, raqamli texnologiyalarni qo‘llash, inklyuziv ta’limni tashkil etish va manfaatdor tomonlar bilan samarali hamkorlikni yo‘lga qo‘yish bugungi maktab rahbarining muhim kompetensiyalariga aylanmoqda.

O‘zbekistonda ham ta’lim tizimini modernizatsiya qilish, maktab boshqaruvini takomillashtirish va rahbar kadrlar salohiyatini oshirish bo‘yicha keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Maktab direktorlarini menejerlik kurslari asosida tayyorlash, sertifikatlash tizimini joriy etish, ochiq tanlov mexanizmlarini qo‘llash hamda xalqaro baholash dasturlarida ishtirok etish ushbu islohotlarning muhim yo‘nalishlarini tashkil etadi. Biroq rahbarlarning strategik boshqaruv, raqamli menejment, instruksional liderlik va ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish kompetensiyalarini yanada rivojlantirish zarurati saqlanib qolmoqda. Mazkur maqolaning dolzarbligi maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariy asoslarini yoritish, xalqaro tajribani tahlil qilish, O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan islohotlarni baholash hamda ta’lim boshqaruvi samaradorligini oshirishga qaratilgan amaliy taklif va tavsiyalarni ishlab chiqish bilan belgilanadi.

Tadqiqot jarayonida tizimli, qiyosiy va institutsional tahlil metodlaridan foydalanildi. OECD, UNESCO, Jahon banki hamda boshqa xalqaro tashkilotlarning hisobotlari, ilmiy adabiyotlar va normativ-huquqiy hujjatlar kontent tahlili asosida o‘rganildi. O‘zbekiston ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar, menejerlik sertifikatlash tizimi hamda TIMSS va PISA xalqaro baholash dasturlariga oid statistik ma’lumotlar qiyosiy tahlil qilindi. Olingan natijalar umumlashtirish, mantiqiy tahlil va sintez usullari orqali baholanib, maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy xulosalar hamda tavsiyalar ishlab chiqildi.

Zamonaviy ta’lim tizimlarida maktab rahbarlarining, xususan direktorlarning roli so‘nggi o‘n yilliklarda tubdan o‘zgardi. Ilgari maktab direktori asosan ma’muriy nazorat, hujjatlar yuritish va o‘quv jarayonini tashkiliy jihatdan boshqarish bilan shug‘ullangan

bo‘lsa, bugungi kunda u strategik lider, institutsional rivojlanish tashabbuskori, sifat menejeri va o‘zgarishlarni boshqaruvchi sifatida faoliyat yuritmoqda. Globallashuv, raqamli transformatsiya, ta’lim sifati bo‘yicha xalqaro baholash tizimlari hamda inson kapitaliga qo‘yilayotgan yangi talablar maktab rahbarlaridan keng qamrovli boshqaruv kompetensiyalariga ega bo‘lishni talab etmoqda. O‘zbekiston Respublikasida “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun va ta’lim tizimini modernizatsiya qilishga qaratilgan islohotlar doirasida maktab boshqaruvi sifatini oshirish, direktorlarning professional kompetensiyalarini rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylandi.

Boshqaruv kompetensiyasi rahbarning tashkilotni samarali boshqarish uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma, malaka, qobiliyat, kasbiy tajriba va shaxsiy sifatlarining integratsiyalashgan majmuasi hisoblanadi. Mazkur tushuncha faqatgina ma’muriy vazifalarni bajarishni emas, balki strategik fikrlash, innovatsiyalarni boshqarish, jamoani rivojlantirish va tashkilotni uzoq muddatli rivojlanishga yo‘naltirishni ham o‘z ichiga oladi[1]. Zamonaviy ilmiy adabiyotlarda boshqaruv kompetensiyasi bir necha tarkibiy qismlardan iborat tizim sifatida talqin qilinadi. Analitik kompetensiya ma’lumotlarni yig‘ish va tahlil qilish, dalillarga asoslangan qarorlar qabul qilish hamda natijalarni baholashni anglatadi. Kommunikativ kompetensiya pedagogik jamoa, ota-onalar, mahalla va boshqa manfaatdor tomonlar bilan samarali muloqot qilishni nazarda tutadi. Strategik kompetensiya maktabning uzoq muddatli rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash, vizyon yaratish va o‘zgarishlarni boshqarish imkoniyatini ifodalaydi. Operatsion kompetensiya kundalik faoliyatni samarali tashkil etish, resurslarni taqsimlash va nazorat qilish bilan bog‘liq bo‘lsa, shaxsiy kompetensiya yetakchilik, mas’uliyat, moslashuvchanlik, axloqiy me’yorlarga rioya qilish va stressni boshqarish kabi jihatlarni qamrab oladi[2]. Aynan ushbu kompetensiyalar yig‘indisi maktabni yaxlit ijtimoiy-pedagogik tizim sifatida samarali boshqarishni ta’minlaydi.

Boshqaruv kompetensiyasini pedagogik rahbarlik tushunchasi bilan aynanlashtirish ilmiy jihatdan to‘g‘ri emas. Pedagogik rahbarlik nisbatan torroq mazmunga ega bo‘lib, u asosan o‘quv-tarbiya jarayonining sifatini oshirish, o‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash, o‘quv dasturlarining samarali amalga oshirilishini ta’minlash va o‘quvchilar bilimini monitoring qilishga qaratilgan. Bunday yondashuvda maktab rahbari “o‘qituvchilarning o‘qituvchisi” sifatida namoyon bo‘ladi. Boshqaruv kompetensiyasi esa pedagogik faoliyat bilan bir qatorda moliyaviy boshqaruv, inson resurslarini rivojlantirish, tashqi hamkorlik, tashkiliy rivojlanish va innovatsion jarayonlarni boshqarishni ham o‘z ichiga oladigan kengroq kategoriyadir[3].

Xalqaro ilmiy adabiyotlarda, xususan Kenneth Leithwood va hamkorlari tomonidan ishlab chiqilgan yondashuvlarga ko‘ra, samarali maktab liderligi pedagogik rahbarlikni transformatsion hamda distributed liderlik elementlari bilan uyg‘unlashtirgan holda amalga oshiriladi. Ushbu konsepsiyaga muvofiq, direktor nafaqat o‘quv jarayonini boshqaradi, balki maktabning umumiy strategik rivojlanishini ham ta’minlaydi[4]. O‘zbekiston sharoitida ham direktorning vakolatlari aynan shunday kompleks xarakterga ega bo‘lib, “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunning 28-moddasi unga ta’lim tashkilotining umumiy boshqaruvi uchun mas’uliyat yuklaydi. Bu esa boshqaruv kompetensiyalarining ta’lim tizimidagi ustuvor ahamiyatini yana bir bor tasdiqlaydi [5].

Maktab rahbarlarining kompetensiyalarini shakllantirish bo‘yicha xalqaro tajriba ham mazkur masalaning dolzarbligini ko‘rsatadi. OECDning “Improving School Leadership” (2008) hisobotida maktab rahbarining asosiy faoliyat yo‘nalishlari sifatida o‘qituvchilarni rivojlantirish, maqsadlarni belgilash va hisobdorlikni ta’minlash, moliyaviy

hamda inson resurslarini boshqarish va o‘quv jarayoniga strategik rahbarlik qilish ko‘rsatilgan. Keyingi tadqiqotlarda ushbu model raqamli transformatsiya, inklyuziv ta’lim va jamoatchilik bilan hamkorlik elementlari bilan boyitildi[6].

YUNESKOning 2024/2025-yillardagi Global Education Monitoring hisobotida esa maktab rahbarligi to‘rtta asosiy kompetensiya yo‘nalishi orqali tavsiflanadi. Bular maktabning umumiy rivojlanish vizyonini shakllantirish va strategik rejalashtirish, sifatli ta’lim jarayonini tashkil etish, resurslar va ma’muriy boshqaruvni samarali amalga oshirish hamda sog‘lom maktab muhitini yaratish va jamoatchilik bilan hamkorlikni rivojlantirishdan iborat[7].

Mazkur xalqaro yondashuvlar asosida zamonaviy maktab rahbarining boshqaruv kompetensiyalari bir nechta o‘zaro bog‘liq bloklarni o‘z ichiga oladi. Birinchi blok strategik rejalashtirish va o‘zgarishlarni boshqarish bo‘lib, u maktab rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish, milliy ta’lim standartlariga moslashtirish hamda innovatsiyalarni joriy etishni qamrab oladi. Ikkinchi blok moliyaviy va resurs boshqaruvi bo‘lib, byudjet mablag‘laridan oqilona foydalanish, moddiy-texnik bazani rivojlantirish va xarajatlar samaradorligini oshirishni nazarda tutadi. Uchinchi blok kadrlar menejmentidan iborat bo‘lib, o‘qituvchilarni tanlash, baholash, rag‘batlantirish va professional rivojlantirish orqali inson kapitalini boshqarishga xizmat qiladi. To‘rtinchi blok o‘quv jarayonining sifat monitoringini o‘z ichiga olib, ichki va tashqi baholash tizimlarini tashkil etish hamda ma’lumotlar asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilishni ta’minlaydi. Raqamli transformatsiya, elektron boshqaruv tizimlari bilan integratsiya, raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish, inklyuziv ta’limni tashkil etish hamda ota-onalar, mahalla va boshqa manfaatdor tomonlar bilan samarali hamkorlikni yo‘lga qo‘yish ham zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarining tarkibiy qismlari hisoblanadi[8].

Ilmiy tadqiqotlar maktab rahbarining boshqaruv sifati ta’lim natijalariga sezilarli ta’sir ko‘rsatishini tasdiqlaydi. Xalqaro tadqiqotlarga ko‘ra, maktab rahbarligi o‘quvchilar akademik natijalariga ta’sir qiluvchi maktab ichidagi omillar orasida sinfdagi o‘qitish sifatidan keyingi omil hisoblanadi. Samarali rahbar o‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishini rag‘batlantiradi, sog‘lom maktab iqlimini yaratadi, maqsadli monitoring va baholash tizimini yo‘lga qo‘yadi. Natijada eng samarali 25 foiz rahbarlar boshqargan maktablarda o‘quvchilarning o‘zlashtirish ko‘rsatkichlari past samarali rahbarlar faoliyat yuritayotgan maktablarga nisbatan 3 oygacha qo‘shimcha o‘qish ekvivalenti darajasida yaxshilanishi kuzatiladi[9].

Kenneth Leithwood va hamkorlari olib borgan tadqiqotlar rahbarlik omillari maktablar o‘rtasidagi akademik natijalar tafovutining taxminan 20–25 foizini, ayrim tahlillarda esa 20–30 foizigacha bo‘lgan qismini izohlashini ko‘rsatadi. Ushbu ta’sir to‘g‘ridan-to‘g‘ri emas, balki o‘qituvchilar sifati, sinfdagi pedagogik amaliyot va maktab iqlimi orqali amalga oshadi[10]. O‘zbekiston sharoitida direktorlarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish PISA va milliy baholash dasturlaridagi natijalarni yaxshilash, hududlar va ijtimoiy guruhlar o‘rtasidagi ta’lim sifati tafovutlarini kamaytirishda omil bo‘lishi mumkin. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunning 59-moddasi ta’lim tashkiloti rahbarini ichki baholash natijalarining ishonchliligi uchun shaxsan mas’ul etib belgilaydi.

Maktab rahbarining boshqaruv kompetensiyalari ta’lim sifati bilan bir qatorda maktabga qabul jarayonlarining samaradorligiga ham bevosita ta’sir ko‘rsatadi. 1-sinfga qabul jarayonlarini tashkil etishda sig‘imni rejalashtirish, demografik ma’lumotlarni tahlil qilish, sinflar va smenalar sonini belgilash, qabul mezonlarining shaffofligini ta’minlash, elektron tizimlardan foydalanish va korrupsiyaning oldini olish rahbarning

kasbiy kompetensiyalariga bog‘liq. Aholi sonining o‘sishi, migratsiya jarayonlari va hududning ijtimoiy tarkibi bo‘yicha ma’lumotlarni tahlil qilish hamda ota-onalar bilan ochiq muloqotni yo‘lga qo‘yish qabul jarayonining muhim tarkibiy qismlari hisoblanadi[11].

Yuqori boshqaruv kompetensiyalariga ega direktor maktab sig‘imini aniq hisoblaydi, sinflarni qobiliyat, jins va ijtimoiy tarkib bo‘yicha muvozanatli shakllantiradi, inklyuziv ta’lim tamoyillariga amal qiladi va ota-onalarni zarur axborot bilan o‘z vaqtida ta’minlaydi. Natijada sinflardagi o‘quvchilar soni 30–35 nafardan oshmaydi, o‘qituvchilarning yuklamasi me’yorlashadi va har bir o‘quvchiga individual yondashish imkoniyatlari kengayadi. Shaffof qabul tizimi ota-onalarning maktabga bo‘lgan ishonchini mustahkamlaydi, ularning ta’lim jarayonidagi ishtirokini faollashtiradi hamda o‘quvchilarning motivatsiyasi va akademik natijalariga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi[12]. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunning 38-moddasi qabul jarayonini teng imkoniyatlar tamoyili asosida amalga oshirishni va ota-onalarning axborot olish huquqini kafolatlaydi. Boshqaruv kompetensiyalarining sustligi maktab sig‘imining noto‘g‘ri rejalashtirilishiga, qabul jarayonidagi noaniqliklarga, ijtimoiy norozilikka va oxir-oqibat ta’lim sifati pasayishiga olib kelishi mumkin.

Maktab rahbarlarining professional salohiyatini rivojlantirish bo‘yicha islohotlardan biri Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qarori bilan amalga oshirildi. Mazkur qaror asosida “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 nizom” tasdiqlandi. Qarorga muvofiq, 2024-yil 1-yanvardan boshlab A. Avloniy nomidagi pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o‘rgatish milliy-tadqiqot institutida maktab direktori lavozimiga nomzodlar uchun maxsus menejerlik o‘quv kurslari joriy etildi. Ushbu tizim rahbarlik faoliyatini professional asosda tashkil etish hamda direktorlik lavozimini pedagogik tajribadan tashqari zamonaviy boshqaruv kompetensiyalari bilan bog‘lashga qaratilgan[13].

Mazkur menejerlik kurslari 144 soat hajmida tashkil etilib, nazariy bilimlar, amaliy mashg‘ulotlar va maktab amaliyotini o‘z ichiga oladi. Ta’lim kunduzgi yoki masofaviy shaklda olib borilishi mumkin. Nomzodlar manager.uzedu.uz portali orqali ariza topshiradilar va kurslarni muvaffaqiyatli tamomlaganlarga 5 yil muddat amal qiluvchi elektron menejerlik sertifikati beriladi. 2024-yil 1-sentabrdan boshlab sertifikatga ega maktab direktorlariga lavozim maoshining 50 foizi, direktor o‘rinbosarlariga esa 30 foizi miqdorida ustama belgilandi[14]. Mazkur rag‘batlantirish tizimi rahbarlarning kasbiy rivojlanishini moddiy jihatdan qo‘llab-quvvatlashga xizmat qilmoqda.

2023-yildan boshlab maktab direktorlarini lavozimga tayinlash ochiq tanlov asosida “Direktorlar kengashi” tavsiyasiga ko‘ra amalga oshirilmoqda. Amaldagi direktorlar har 5 yilda bir marta menejerlik sertifikatini yangilashi shart bo‘lib, ketma-ket ikki marotaba sertifikatlash imtihonidan muvaffaqiyatli o‘ta olmagan rahbarlar lavozimidan ozod etilishi mumkin. Ushbu mexanizm maktab boshqaruviga professional yondashuvni mustahkamlashga xizmat qilayotgan bo‘lsa-da, menejerlik kurslarining amaliy yo‘naltirilganligi, sertifikatlashdan keyingi monitoring hamda rahbarlarni doimiy metodik qo‘llab-quvvatlash tizimi hali to‘liq shakllanmagan[15].

2025–2026-o‘quv yili boshidagi statistik ma’lumotlarga ko‘ra, O‘zbekistonda 11 118 ta umumiy o‘rta ta’lim tashkiloti faoliyat yuritmoqda va ularda 6 million 870,5 ming nafar o‘quvchi tahsil olmoqda[16]. Mazkur ko‘rsatkichlar ta’lim tizimining ko‘lami juda katta ekanligini ko‘rsatadi. Biroq maktab direktorlarining aksariyati pedagogik faoliyatdan rahbarlik lavozimiga o‘tgan bo‘lib, ular o‘quv jarayonini tashkil etish bo‘yicha katta taj-

ribaga ega bo‘lsalar-da, zamonaviy menejment kompetensiyalari, jumladan strategik rejalashtirish, EMIS ma’lumotlar bazasidan samarali foydalanish, raqamli transformatsiyani boshqarish, inson kapitalini rivojlantirish va inklyuziv boshqaruv bo‘yicha ko‘nikmalari yetarli darajada rivojlanmagan.

Maktab boshqaruvi samaradorligiga ta’sir qilayotgan omillardan biri maktab avtonomiyasining cheklanganligidir. Maktab rahbarlarining moliyaviy resurslarni mustaqil boshqarish, pedagog kadrlarni tanlash yoki o‘quv jarayonini mahalliy ehtiyojlarga moslashtirish imkoniyatlari tor bo‘lib qolmoqda. Natijada direktorlar ko‘pincha ijrochi vazifasini bajarishga majbur bo‘lib, innovatsion boshqaruv va ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish imkoniyatlari cheklanmoqda. Shu sababli ko‘plab maktablarda ishlab chiqilayotgan rivojlanish strategiyalari amaliy natijalarni emas, balki rasmiy hisobotlarni ta’minlash vositasiga aylanib qolmoqda. Menejerlik sertifikatlash tizimi joriy etilgan bo‘lsa-da, uning maktablar faoliyati samaradorligiga ta’siri hali kompleks ilmiy baholanmagan.

Ta’lim sifati bo‘yicha xalqaro baholash natijalari ham maktab boshqaruvining mavjud muammolarini yaqqol namoyon etmoqda. TIMSS 2023 xalqaro tadqiqotida O‘zbekiston ilk bor ishtirok etdi. Natijalarga ko‘ra, 8-sinf o‘quvchilari matematika fanidan 421 ball bilan 44 davlat orasida 32-o‘rinni, tabiiy fanlardan esa 396 ball bilan 39-o‘rinni egalladi. 4-sinf o‘quvchilari matematikadan 443 ball bilan 50-o‘rinni, tabiiy fanlardan esa 412 ball bilan 54-o‘rinni qayd etdilar. Ushbu ko‘rsatkichlar xalqaro o‘rtacha daraja – taxminan 500 balldan sezilarli darajada past hisoblanadi.

PISA tadqiqotining avvalgi sikllarida ham O‘zbekiston o‘quvchilari 81 ta davlat orasida matematika bo‘yicha 72-o‘rinni egallagan, yuqori – 5 va 6-darajali funksional savodxonlikka ega o‘quvchilar ulushi deyarli kuzatilmagan. 2025-yilgi PISA tadqiqotida mamlakatning 233 ta maktabi ishtirok etmoqda va yakuniy natijalar 2026-yilda e’lon qilinishi rejalashtirilgan. Mazkur tadqiqot natijalari maktab boshqaruvi, o‘qituvchilar salohiyati va ta’lim sifati o‘rtasidagi bog‘liqlikni baholash imkonini beradi.

Ta’lim sifati pastligining asosiy sabablari ko‘p qirrali xususiyatga ega. Eng avvalo, ayniqsa qishloq hududlarida malakali o‘qituvchilar yetishmovchiligi saqlanib qolmoqda. Bundan tashqari, ko‘plab maktablarda ikki va hatto uch smenali ta’lim tizimi amalda bo‘lib, bu o‘quv mashg‘ulotlari davomiyligining qisqarishiga hamda ta’lim sifatining pasayishiga olib kelmoqda. Shahar va qishloq maktablari o‘rtasidagi moddiy-texnik baza, infratuzilma va pedagogik salohiyat tafovutlari ham sezilarli darajada saqlanmoqda. Yangi o‘quv dasturlarini joriy etish va ularni samarali boshqarishda ham qator qiyinchiliklar kuzatilmoqda. Ko‘plab maktab rahbarlari instructional leadership, ya’ni o‘quv jarayonini metodik boshqarish, o‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishini tashkil etish hamda ta’lim natijalarini ma’lumotlar asosida tahlil qilish kompetensiyalariga yetarli darajada ega emaslar. Hukumat smenali ta’limni bosqichma-bosqich qisqartirish choralarini ko‘rayotgan bo‘lsa-da, bu jarayonning muvaffaqiyati rahbarlarning strategik rejalashtirish va resurslarni oqilona boshqarish salohiyatiga bevosita bog‘liq.

Maktabga qabul jarayonlari ham boshqaruv kompetensiyalarining amaliy ko‘rsatkichlaridan biri hisoblanadi. 2026–2027-o‘quv yili uchun 1-sinfga 795 mingdan ortiq bolaning qabul qilinishi prognoz qilinmoqda[19]. Qabul jarayoni 2026-yil 20-iyundan boshlanib, ikki bosqichda amalga oshiriladi: 20-iyundan 31-iyulgacha mikrohudud doirasida, 1-avgustdan esa mikrohududdan tashqarida. Arizalar my.maktab.uz va my.gov.uz elektron platformalari orqali qabul qilinmoqda. Mazkur tizim qabul jarayonining shaffofligini oshirish, navbatlarni kamaytirish va davlat xizmatlarini raqamlashti-

rishga xizmat qilmoqda.

Biroq qabul tizimida ham qator muammolar saqlanib qolmoqda. Mikrohudud tamoyili bolalarni yashash joyiga yaqin maktablarga biriktirishni nazarda tutsa-da, maktablar o‘rtasidagi ta’lim sifati va sig‘im tafovutlari ota-onalar noroziligiga sabab bo‘lmoqda. Ayrim nufuzli maktablarda o‘quv o‘rinlari yetishmasligi natijasida smenali ta’lim kengaymoqda. Elektron platformalar joriy etilgan bo‘lsa-da, qishloq hududlarida internet infratuzilmasining yetarli emasligi va ota-onalarning raqamli savodxonligi pastligi tizim samaradorligini cheklamoqda.

An’anaviy malaka oshirish kurslariga qo‘shimcha ravishda mentorlik (mentoring) va peer-coaching tizimlarini joriy etish yuqori samaradorlikka ega hisoblanadi. Ushbu model doirasida menejerlik sertifikatini olgan yangi maktab direktorlariga yuqori natijalarga erishgan tajribali rahbarlar mentor sifatida biriktiriladi. Mentorlar yangi rahbarlarning boshqaruv faoliyatini amaliy jihatdan qo‘llab-quvvatlaydi, murakkab boshqaruv vaziyatlarini hal etish bo‘yicha maslahat beradi hamda strategik qarorlar qabul qilish ko‘nikmalarini rivojlantirishga yordam beradi. Bunday yondashuv nazariy bilimlarni real boshqaruv amaliyoti bilan uyg‘unlashtirish imkonini yaratadi[20].

Kasbiy rivojlanishni qo‘llab-quvvatlashning yana bir yo‘nalishi tajriba almashish platformalarini shakllantirishdir. Avloniy instituti huzurida yoki maxsus onlayn platforma orqali hududlararo hamkorlikni yo‘lga qo‘yish maqsadga muvofiq. Bunday platformalar orqali maktab rahbarlari muvaffaqiyatli boshqaruv tajribalarini almashish, innovatsion loyihalarni muhokama qilish hamda dolzarb muammolarga birgalikda yechim ishlab chiqish imkoniyatiga ega bo‘ladilar. Qisqa va moslashuvchan onlayn-modul kurslari hamda maktab ichida tashkil etiladigan Professional Learning Communities (PLC) – professional o‘quv hamjamiyatlari orqali uzluksiz kasbiy rivojlanish ta’minlanadi. Ushbu shakllar nazariy tayyorgarlikni amaliy faoliyat bilan bog‘lash, o‘qituvchilar avtonomiyasini kengaytirish hamda ta’lim sifatini oshirishga xizmat qiladi. Bugungi kunda reytingda yuqori natijalarga erishgan ayrim maktablarda bunday yondashuvlar ijobiy samara berayotgan bo‘lsa-da, ularni respublika miqyosida tizimli ravishda ommalashtirish zarur.

Maktab rahbarlarini tayyorlash va rivojlantirishda xalqaro tajribalarni milliy sharoitga moslashtirish alohida ahamiyatga ega. Singapur tajribasi O‘zbekiston uchun dolzarb hisoblanadi. Mazkur mamlakatda direktorlik lavozimiga nomzodlar qat’iy tanlov asosida saralanadi, istiqbolli liderlar erta aniqlanadi va leadership pipeline modeli asosida olti oydan ortiq davom etadigan kompleks tayyorgarlik dasturlarida ishtirok etadi. Bu tizim rahbarlik kompetensiyalarini bosqichma-bosqich shakllantirish imkonini beradi.

Finlandiya tajribasi esa taqsimlangan liderlik (distributed leadership) tamoyiliga asoslanadi. Ushbu modelda maktab rahbari barcha qarorlarni yakka tartibda qabul qilmaydi, balki o‘qituvchilarni boshqaruv jarayonlariga faol jalb qiladi. Natijada professional hamjamiyatlar shakllanadi, pedagoglarning mas’uliyati va avtonomiyasi ortadi, bu esa ta’lim sifati yaxshilanishiga xizmat qiladi.

Estoniya tajribasida esa maktab boshqaruvining to‘liq raqamlashtirilgan modeli e’tiborni tortadi. e-school platformalari yordamida ta’lim jarayoniga oid barcha ma’lumotlar real vaqt rejimida yig‘iladi va tahlil qilinadi. Bu esa maktab rahbarlariga tezkor, aniq hamda ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradi[23].

OECD tavsiyalariga ko‘ra, maktab rahbarlarini tayyorlash va kasbiy rivojlantirish dasturlari majburiy tus olishi, instruksional liderlik (o‘quv jarayonini boshqarish) tamo-

yillari taqsimlangan liderlik bilan uyg‘unlashtirilishi hamda o‘qituvchilarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi tizimli ravishda qo‘llab-quvvatlanishi zarur[24]. Ushbu tajribalarni O‘zbekiston sharoitiga moslashtirish, Singapur tajribasi asosida istiqbolli nomzodlarni erta aniqlash hamda Avloniy institutidagi menejerlik kurslari muddatini uzaytirish TIMSS va PISA xalqaro baholash dasturlaridagi natijalarni yaxshilashga xizmat qilishi mumkin.

Xalqaro hamkorlik dasturlari maktab rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirish uchun qo‘shimcha imkoniyatlar yaratmoqda. UNICEF SmartEd loyihasi Cambridge University Press & Assessment bilan hamkorlikda o‘quv dasturlarini modernizatsiya qilish va ta’lim sifatini oshirishga qaratilgan. World Bank tomonidan amalga oshirilayotgan BILIM dasturi doirasida 2026-yildan boshlab 6 ta viloyatda boshlang‘ich ta’lim sifatini oshirish uchun 100 million AQSh dollari miqdorida mablag‘ ajratilishi hamda 2 million nafar bolani qamrab olish rejalashtirilgan[25]. Ushbu tashabbuslar maktab rahbarlarining zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish uchun muhim institutsional asos yaratadi.

Boshqaruv samaradorligini oshirishning yana bir yo‘nalishi maktab avtonomiyasini kengaytirish hisoblanadi. Maktablarga byudjet mablag‘larini mustaqil taqsimlash, moddiy resurslardan foydalanish hamda pedagog kadrlarni tanlash bo‘yicha kengroq vakolatlar berilishi rahbarlarga innovatsion boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini yaratadi. Avtonomiya natijalarga asoslangan hisobdorlik tizimi (KPI) bilan uyg‘unlashtirilishi lozim. Bunday ko‘rsatkichlar qatoriga o‘quvchilar ta’lim natijalari, qabul jarayonlarining shaffofligi, inklyuziya darajasi va maktab faoliyatining umumiy samaradorligi kiritilishi maqsadga muvofiq.

Maktab rahbarlarining gender va inklyuziv kompetensiyalarini rivojlantirish ham zamonaviy boshqaruvning tarkibiy qismi hisoblanadi. Ayollar rahbarligini qo‘llab-quvvatlash, nogironligi bo‘lgan bolalar uchun qulay ta’lim muhitini yaratish va teng imkoniyatlarni ta’minlash ta’lim tizimidagi ijtimoiy tengsizliklarni kamaytirishga xizmat qiladi. Mazkur mexanizmlar maktabga qabul jarayonlarida uchraydigan norasmiy to‘lovlar, hududlar o‘rtasidagi tafovutlar va resurslarning nomutanosib taqsimlanishini kamaytirishda ham yordam beradi.

Xulosa qilib aytganda, tahlillar shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy maktab rahbarining faoliyati faqat ma’muriy boshqaruv bilan cheklanmay, strategik liderlik, ta’lim sifati menejmenti, raqamli transformatsiya, inson kapitalini rivojlantirish hamda manfaatdor tomonlar bilan samarali hamkorlikni tashkil etishni ham qamrab oladi. Shu bois maktab direktorlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish davlat ta’lim siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida yanada takomillashtirilishi lozim. Avvalo, menejerlik sertifikatlash tizimini amaliyotga yo‘naltirish maqsadga muvofiq. 144 soatlik kurslar tarkibiga strategik rejalashtirish, moliyaviy menejment, EMIS va sun’iy intellekt vositalaridan foydalanish, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, instruksional liderlik hamda inqirozlarni boshqarish bo‘yicha amaliy modullar ulushini oshirish tavsiya etiladi. Sertifikat olgan rahbarlar uchun mentorlik va peer-coaching tizimlarini respublika miqyosida joriy etish, tajribali direktorlarni yangi rahbarlarga biriktirish boshqaruv sifatini oshirishga xizmat qiladi. Ikkinchidan, maktab rahbarlarining uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta’minlash maqsadida Avloniy instituti huzurida raqamli bilimlar platformasi va Professional Learning Communities (PLC) faoliyatini yo‘lga qo‘yish zarur.

Bu tajriba almashish, innovatsion boshqaruv yechimlarini ommalashtirish hamda hududlar o‘rtasidagi tafovutlarni kamaytirishga yordam beradi. Uchinchidan, maktab-

larga moliyaviy va tashkiliy avtonomiyani bosqichma-bosqich kengaytirish, shu bilan birga natijalarga asoslangan hisobdorlik (KPI) tizimini joriy etish maqsadga muvofiq. Baholash mezonlariga o‘quvchilar ta’lim natijalari, qabul jarayonining shaffofligi, inklyuziv ta’lim, ota-onalar qoniqish darajasi va resurslardan foydalanish samaradorligi kiritilishi lozim. Singapur, Finlandiya va Estoniya tajribalarini milliy sharoitga moslashtirish, istiqbolli rahbarlarni erta aniqlash, leadership pipeline modelini joriy etish hamda raqamli boshqaruv tizimlarini keng qo‘llash tavsiya etiladi. Menejerlik sertifikatlash tizimining maktablar faoliyati va PISA hamda TIMSS natijalariga ta’sirini muntazam ilmiy monitoring qilish zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Tarasova N. V. (2025). The concept of communicative competence of teachers of higher education institutions. Proceedings of the Southwest State University. Series: Linguistics and Pedagogy, 15(2), 98–113.

2. Fonsén E., & Lahtero T. J. (2023). The theory of pedagogical leadership: Enhancing high-quality education. In R. Ahtiainen, E. Hanhimäki, J. Leinonen, M. Risku, & A.-S. Smeds-Nylund (Eds.), Leadership in educational contexts in Finland: Theoretical and empirical perspectives (pp. 159–177). Springer.

3. Pont B., Nusche D., & Moorman H. (2008). Improving school leadership, volume 1: Policy and practice. OECD Publishing.

4. UNESCO. (2024). Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education – Lead for learning. UNESCO Publishing. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406_eng

5. Bush, T. (2024). School leadership and student outcomes: What do we know? Educational Management Administration & Leadership, 52(1), 3–5.

6. Ambon J., Alias B. S., & Mansor A. N. (2025). Crucial leadership competencies of school heads in effective school management: A comprehensive systematic review. Journal of Education and Learning (EduLearn), 19(3), 1216–1224.

7. Rivana A., Pao C., Zahir R., & Misransyah M. (2024). The role of school principals in promoting inclusive education. International Journal of Educational Narratives, 2(6), 515–524.

8. Djalilov K. (2024). PISA-2022 results: Implications for language and literature education in Uzbekistan. Science and Innovation, 3(9). https://www.scientists.uz/uploads/202409/B-1.pdf

9. Rhodes C., & Beneicke S. (2002). Coaching, mentoring and peer-networking: Challenges for the management of teacher professional development in schools. Journal of In-Service Education, 28(2), 297–310.

10. Gabriel F., Marrone R., Van Sebille Y., Kovanovic V., & de Laat M. (2022). Digital education strategies around the world: Practices and policies. Irish Educational Studies, 41(1), 85–106.

11. OECD. (2016). School leadership for developing professional learning communities (Teaching in Focus, No. 15). OECD Publishing.

12. World Bank. (2026, June 30). Uzbekistan to improve the quality of primary education for 2 million children and future jobs access with World Bank support.

Bosh muharrir:
Mahmudov Sarvar Yuldashevich

Bosh muharrir o‘rinbosari v.v.b.;
Mas’ul kotib:
Suyarova Lutfiya Muxiddinovna

TAHRIR HAY’ATI:
Xilola UMAROVA, E’zozxon KARIMOVA, Risboy JO‘RAYEV, Xolboy IBRAGIMOV, G‘ayrat SHOUMAROV, Ulug‘bek INOYATOV, Oynisa MUSURMONOVA, Shukurullo MARDONOV, Saidaxbor BULATOV, Barno ABDULLAYEVA, Dilyara SHARIPOVA, Lola MO‘MINOVA, Maqsudjon YULDASHEV, Nilufar ISAQULOVA, Mirodiljon BARATOV, Muhabbat MIRSALIYEVA, Bahodir MA’MUROV, Zair TAXIROV, Sharibboy ERGASHEV, Shaxnoza XALILOVA

Tahririyat manzili:

Toshkent shahar Shayhontoxur tumani Navoiy ko‘chasi, 30-uy.
E-mail: xalq_talimi@xtv.uz Tel: (90)994-77-88, (93)528-90-47, (97)776-33-70
t.me/xalqtalimi_jurnali. http://t.me/xalq_talimi_jurnali.

Jurnalga yuborilgan maqolalarga javob qaytarilmaydi, jurnalda e’lon qilingan maqolalardan olingan matnlar ‘‘Xalq ta’limi’’ ilmiy-metodik jurnalidan olindi, deb ko‘rsatilishi shart.

Jurnal 2015-yil 20-martdagi 214/2-sonli qarori bilan OAK ilmiy nashrlari ro‘yxatiga kiritilgan.

“TAFAKKUR NASHRIYOTI” MCHJ bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent shahri, Shayhontoxur tumani, Navoiy ko‘chasi, 30-uy

Bosishga ruxsat etildi: __.__.____-y. Qog‘oz bichimi 70x100 1/16. Ofset bosma usuli.
Shartli b.t. 12,0. Adadi __ ___ nusxa. – buyurtma.
Bahosi kelishilgan narxda.

Ushbu songa mas’ul – Muhammad Xurshida Tolibovna

Jurnalga taqdim etilgan barcha materiallar https://rustxt.ru/antiplagiat sayti hamda https://t.me/check_antiplagiat_bot da monitoring qilinadi.

© “Xalq ta’limi” jurnali, 2026.