XALQARO BAHOLASH DASTURLARI KONTEKSTIDA MAKTAB DIREKTORI BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY VA METODOLOGIK ASOSLARI

Rahmonova Xusniobod Valeriy qizi
Oriental universiteti mustaqil tadqiqotchisi

Annotatsiya: *Maqolada xalqaro yirik ko‘lamli baholash dasturlarining natija va kontekst ma’lumotlari maktab direktori uchun tashqi hisobot emas, dalillarga asoslangan boshqaruv faoliyatining mazmuniy resursi sifatida talqin qilinadi. Tadqiqotning maqsadi xalqaro baholash dasturlari kontekstida umumiy o‘rta ta’lim muassasasi direktori boshqaruv kompetensiyasining mazmuniy-funksional chegaralarini aniqlashtirish va uni rivojlantirishning nazariy-metodologik asoslarini tizimlashtirishdan iborat. Nazariy-konseptual tadqiqotda 5 ta normativ-huquqiy hujjat, 2 ta xalqaro tashkilotning metodologik nashri va 14 ta milliy hamda xorijiy ilmiy manba tizimli, qiyosiy va kontent-tahlil usullarida o‘rganildi. Natijada boshqaruv kompetensiyasi, boshqaruv kompetentligi, rivojlantirish va rivojlantirish mexanizmi tushunchalarining operatsion chegaralari belgilandi; direktor boshqaruv kompetensiyasining mualliflik ta’rifi taklif etildi; strategik-prognostik, pedagogik liderlik, axborot-tahliliy, tashkiliy-kommunikativ, innovatsion-raqamli hamda monitoring-refleksiv komponentlardan iborat integrativ tuzilma asoslandi. Xalqaro baholash dalilini maktab muammosi va boshqaruv qaroriga aylantiruvchi olti bosqichli sikl ishlab chiqildi. Maqola xulosalari direktorlarni sertifikatlash, uzluksiz kasbiy rivojlantirish va ish joyidagi o‘rganishni yagona tizimda loyihalash uchun metodologik asos bo‘lib xizmat qiladi.*

Kalit so‘zlar: *xalqaro baholash dasturlari, maktab direktori, boshqaruv kompetensiyasi, pedagogik liderlik, ma’lumotlarga asoslangan qaror, kasbiy rivojlanish, monitoring, refleksiya*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ В КОНТЕКСТЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОГРАММ

Аннотация: *В статье данные о результатах и контексте международных крупномасштабных оцениваний рассматриваются не как внешний отчет для директора школы, а как содержательный ресурс управления, основанного на доказательствах. Цель исследования состоит в уточнении содержательно-функциональных границ управленческой компетенции директора общеобразовательной школы и систематизации теоретико-методологических основ ее развития. В рамках теоретико-концептуального исследования методами системного, сравнительного и контент-анализа изучен корпус из 21 источника: нормативно-правовые акты, методологические публикации*

международных организаций, национальные и зарубежные научные работы. Определены операциональные границы понятий управленческая компетенция, управленческая компетентность, развитие и механизм развития. Предложено авторское определение управленческой компетенции директора и обоснована ее интегративная структура, включающая стратегико-прогностический, педагогико-лидерский, информационно-аналитический, организационно-коммуникативный, инновационно-цифровой и мониторингово-рефлексивный компоненты. Разработан шестиступенчатый цикл преобразования данных международного оценивания в проблему школы и управленческое решение. Результаты могут быть использованы при проектировании сертификации и непрерывного профессионального развития директоров школ.

Ключевые слова: *международные оценочные программы, директор школы, управленческая компетенция, педагогическое лидерство, решения на основе данных, профессиональное развитие, мониторинг, рефлексия*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR DEVELOPING THE MANAGEMENT COMPETENCIES OF SCHOOL PRINCIPALS IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL ASSESSMENT PROGRAMMES

Abstract: *This article interprets outcome and contextual data from international large-scale assessments not as an external reporting product for school principals, but as a substantive resource for evidence-informed management. The study aims to clarify the functional boundaries of a general secondary school principal's management competence and to systematise the theoretical and methodological foundations for its development. A conceptual study was conducted through systems analysis, comparative analysis and qualitative content analysis of 21 sources, including national regulations, methodological publications of international organisations, and national and international scholarship. The analysis distinguishes management competence, demonstrated competency, competence development and a development mechanism. It proposes an authorial definition of a principal's management competence and substantiates an integrative structure comprising strategic and forecasting, pedagogical leadership, information and analytical, organisational and communicative, innovation and digital, and monitoring and reflective components. A six-stage cycle is developed to transform international assessment evidence into a school-level problem definition, a contextualised hypothesis, collective action and reflective correction. The findings provide a methodological basis for aligning principal certification, continuing professional development and workplace learning.*

Keywords: *international assessment programmes, school principal, management competence, pedagogical leadership, evidence-informed decision-making, professional development, monitoring, reflection*

KIRISH

Ta’lim sifati o‘quv dasturi, darslik va baholash instrumentining sifati bilangina belgilanmaydi. Maktab darajasida maqsadni aniq qo‘yish, o‘qitish jarayonini muvofiqlashtirish, resurslarni ustuvor yo‘nalishlarga safarbar etish va natija asosida tuzatish kiritish qobiliyati ta’limiy imkoniyatning amaliy natijaga aylanishida hal qiluvchi vositachi bo‘lib xizmat qiladi. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunida ta’lim tashkilotini boshqarish, monitoring, ichki va tashqi baholashning huquqiy asoslari belgilangan bo‘lsa, ta’lim menejmenti nazariyasida maqsad, rejalashtirish, tashkil etish, nazorat va tahlil o‘zaro bog‘langan boshqaruv sikli sifatida izohlanadi [1; 9]. Shu sababli direktorning kasbiy salohiyatini alohida fazilatlar ro‘yxati emas, ta’lim natijasiga yo‘naltirilgan yaxlit boshqaruv kompetensiyasi sifatida o‘rganish zarur.

Xalqaro baholash dasturlari ushbu masalaga yangi mazmun olib kirdi. PISA, TIMSS va PIRLS singari tadqiqotlar o‘quv yutuqlarini standart instrumentlar yordamida o‘lchash bilan birga, o‘quvchi, o‘qituvchi, maktab muhiti va resurslarga oid kontekst ma’lumotlarini ham ishlab chiqadi. TALIS esa o‘qituvchi va maktab rahbarlarining kasbiy amaliyoti, hamkorligi hamda o‘rganish sharoitlarini yoritadi. Bunday ma’lumotlarning boshqaruv qiymati ball yoki reytingni qayta bayon qilishda emas, natijaning qaysi sharoitda yuzaga kelganini tushunish, mahalliy dalillar bilan tekshirish va o‘zgarish uchun asosli ustuvorlik belgilashda namoyon bo‘ladi. O‘zbekistonda xalqaro tadqiqotlarni tashkil etish bo‘yicha institutsional asos yaratilgan, xalqaro metodologik manbalarda esa baholash tizimi maqsad, standart, instrument, tahlil, hisobot va natijadan foydalanish qismlarining uyg‘unligi sifatida talqin qilinadi [3; 6; 7].

Biroq ma’lumotning mavjudligi undan sifatli foydalanishni avtomatik ta’minlamaydi. Xalqaro baholash natijasi ko‘pincha mamlakat yoki tanlanma darajasida shakllanadi; direktor esa muayyan maktab, sinf, pedagogik jamoa va o‘quvchilar guruhiga oid qaror qabul qiladi. Shu bois agregat ko‘rsatkichni alohida maktabga bevosita ko‘chirish, korrelyatsiyani sababiy bog‘lanish deb talqin etish yoki test natijasini direktor faoliyatining yagona mezoniga aylantirish metodologik xatoga olib kelishi mumkin. Rahbar ma’lumot manbasining validlik chegarasini anglashi, turli dalillarni qiyoslashi, sabablar bo‘yicha tekshiriladigan gipoteza tuzishi va natijani jamoa bilan muhokama qilishi kerak. Demak, xalqaro baholash dasturi direktor uchun tayyor boshqaruv modeli emas, murakkab professional fikrlashni talab qiladigan standartlashtirilgan dalil maydonidir.

Milliy boshqaruv siyosatida ham direktor rolini ma’muriy ijrochilikdan natijador boshqaruvga o‘tkazish yo‘nalishi kuchaygan. Xalq ta’limini boshqarish tizimini takomillashtirishga qaratilgan hujjatlarda rahbar vakolatlarini aniqlashtirish, samaradorlik mezonlarini joriy etish va zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish zarurati belgilangan. Direktor lavozimiga nomzodlarni menejerlik kurslarida o‘qitish va sertifikatlash rahbarlikka kirish uchun muhim institutsional mexanizmni yaratdi. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi esa kurslar oralig‘idagi

o‘rganish, turli ta’lim shakllari, monitoring va elektron portfolioni nazarda tutadi [2; 4; 5]. Mazkur talablar boshlang‘ich tayyorgarlik, sertifikatlash va ish joyidagi kasbiy o‘sishni yagona kompetensiya rivoji mantig‘ida bog‘lashni taqozo etadi.

Xorijiy tadqiqotlarda maktab rahbari o‘quvchi natijalariga, odatda, to‘g‘ridan-to‘g‘ri emas, balki maktab maqsadi, o‘qituvchilar faoliyati, hamkorlik muhiti va resurslar orqali ta’sir qilishi ko‘rsatiladi. Rahbar faoliyatining natijasini faqat test balli bilan o‘lchash ushbu vositachilik mexanizmlarini e’tibordan chetda qoldiradi. Ta’lim tashkilotida formal boshqaruv, pedagogik liderlik va kontekstni anglash bir-birini to‘ldirishi zarur; samarali rahbarlik modelini maktabning ijtimoiy va institutsional sharoitidan ajratish mumkin emas [12; 15; 18]. Bu xulosa boshqaruv kompetensiyasini ham universal xususiyatlar yig‘indisi emas, muayyan pedagogik vaziyatda natija yaratadigan integrativ qobiliyat sifatida talqin qilishni talab etadi.

Mavjud ilmiy ishlarda kompetensiyaviy yondashuv, pedagogik liderlik, ma’lumotlarga asoslangan qaror va rahbarlarning kasbiy rivojlanishi alohida yo‘nalishlarda yetarli yoritilgan. Biroq xalqaro baholashning natija va kontekst ma’lumotlarini direktorning kundalik boshqaruv sikliga integratsiya qiladigan kompetensiya konstruksiyasi yetarlicha aniqlashtirilmagan. Maqolaning maqsadi xalqaro baholash dasturlari kontekstida umumiy o‘rta ta’lim muassasasi direktorining boshqaruv kompetensiyasi mazmunini aniqlashtirish, uning tarkibiy komponentlarini asoslash hamda rivojlantirishga xizmat qiladigan nazariy-metodologik tamoyillarni tizimlashtirishdan iborat. Maqsadga erishish uchun uch savol qo‘yildi: boshqaruv kompetensiyasi yaqin tushunchalardan qaysi belgilari bilan farqlanadi; xalqaro baholash dalili qaysi kasbiy harakatlarda kompetensiyaga aylanadi; mazkur kompetensiyani barqaror rivojlantirish qanday shartlarga tayanishi kerak?

Materiallar va metodlar

Tadqiqot nazariy-konseptual dizaynda amalga oshirildi. Tahlil korpusi 21 manbadan tuzildi: ta’limni boshqarish, xalqaro baholash va direktorlarni kasbiy rivojlantirishga oid 5 ta normativ-huquqiy hujjat; OECD hamda Jahon bankining 2 ta metodologik nashri; 3 ta milliy va 11 ta xorijiy ilmiy manba. Tanlashda to‘rtta mezon qo‘llandi: manbaning tadqiqot savollariga bevosita aloqadorligi, birlamchi yoki nufuzli nashr bo‘lishi, tushunchani operatsionlashtirish imkoniyati va maktab boshqaruvi amaliyotiga ko‘chirish salohiyati. Mazkur tanlov bibliometrik jihatdan barcha adabiyotlarni qamrab olishni emas, ilmiy konstruksiyani asoslash uchun nazariy jihatdan axborotga boy manbalarni maqsadli birlashtirishni ko‘zda tutdi.

Tahlil to‘rt bosqichda olib borildi. Birinchi bosqichda normativ hujjatlardan direktor faoliyatiga qo‘yilgan vakolat, natijadorlik, sertifikatlash va uzluksiz rivojlanish talablari ajratildi. Ikkinchi bosqichda boshqaruv, liderlik, kompetensiya va kasbiy rivojlanish konsepsiyalari qiyosiy tahlil qilinib, ularning mazmuniy-funksional chegaralari kodlandi. Uchinchi bosqichda xalqaro baholash ma’lumotidan foydalanish bilan bog‘liq professional harakatlar — savol qo‘yish, ma’lumotni tanlash, valid talqin qilish, kontekstuallashtirish, qaror ishlab chiqish va natijani baholash — kontent-tahlil birliklari sifatida belgilandi. To‘rtinchi bosqichda mazkur birliklar direktorning

boshqaruv sikli va kasbiy rivojlanish tamoyillari bilan konseptual xaritalandi [7; 13; 20].

Tushunchalarni operatsionlashtirishda “kompetensiya” kutiladigan faoliyatni ta’minlaydigan integrativ kasbiy tuzilma, “kompetentlik” esa ushbu tuzilmaning real vaziyatda namoyon bo‘lgan darajasi sifatida qabul qilindi. “Rivojlantirish” mavjud salohiyatning mazmuni, darajasi va qo‘llanish usulida maqsadli sifat o‘zgarishini, “mexanizm” esa shu o‘zgarishni yuzaga keltiruvchi subyektlar, vositalar, jarayonlar va qayta aloqalar tizimini anglatdi. Ushbu operatsion ta’riflar tahlilda lavozim talabi, shaxsiy fazilat, o‘quv mazmuni va amaliy natijani bir-biriga tenglashtirib yubormaslik uchun nazorat mezoni bo‘lib xizmat qildi.

Nazariy xulosalarning ishonchliligi manbalar triangulyatsiyasi orqali kuchaytirildi: normativ talab ilmiy konsepsiya va xalqaro metodologik yondashuv bilan qiyoslandi; har bir komponent kuzatiladigan boshqaruv harakatiga bog‘landi; rahbar ta’siriga doir qat’iy sababiy da’volar tizimli sharhlar bilan cheklab tekshirildi. Tadqiqot empirik tanlanma yoki eksperimental ma’lumotni qamrab olmaydi. Shu sababli natijalar direktorlarning amaldagi darajasi yoki taklif etilayotgan tuzilmaning statistik samaradorligi haqida emas, keyingi diagnostika va pedagogik tajribada tekshirilishi lozim bo‘lgan nazariy konstruksiya haqida xulosa beradi.

Natijalar

Boshqaruv kompetensiyasining tushunchaviy chegaralari

Maktab ochiq ijtimoiy-pedagogik tizim bo‘lib, unda maqsad, pedagogik jarayon, subyektlar, resurs, nazorat va natija o‘zaro bog‘langan. Direktorning boshqaruv faoliyati shu qismlarni umumiy ta’limiy maqsadga yo‘naltiradi. Milliy ta’lim menejmenti qarashlarida rahbarlik funksiyasi rejalashtirish yoki nazoratning bittasiga emas, boshqaruv siklining izchilligiga bog‘lanadi; maktabni boshqarish san’ati esa vaziyatni anglash, odamlar bilan ishlash va ta’sirni pedagogik maqsadga yo‘naltirish orqali ochiladi [8; 9]. Shuning uchun maktab direktorining kompetensiyasi umumiy menejerlikdan boshqaruv qarorining pedagogik natija, teng imkoniyat va o‘quvchi rivojiga yo‘naltirilgani bilan farqlanadi.

Boshqaruv va liderlikning funksiyalari ham ajratildi. Boshqaruv maqsad, me’yor, resurs va jarayonni tartibga soladi; liderlik umumiy ma’no yaratadi, jamoani o‘zgarishga safarbar etadi va pedagoglarning o‘rganishini qo‘llab-quvvatlaydi. Mazkur funksiyalarni qarama-qarshi qo‘yish maktab amaliyotini sun’iy ikkiga ajratadi. Direktor barqaror tartibni saqlash bilan birga, o‘qitish va o‘rganish sifatini yaxshilash uchun jamoaviy o‘zgarishni boshqarishi kerak. Kontekstga sezgir rahbarlik yondashuvi formal vakolat, madaniy me’yor, jamoaviy ishtirok va maktab ehtiyojini birgalikda hisobga olishni talab qiladi [12].

Kompetensiyaviy yondashuvda bilimni egallash va uni murakkab vaziyatda qo‘llash o‘rtasidagi farq markaziy o‘rin tutadi. Direktor me’yoriy hujjatni bilishi mumkin, biroq qarama-qarshi ma’lumotlarni tahlil qila olmasa, manfaatdor tomonlar pozitsiyasini muvofiqlashtirmasa yoki qarorining oqibatini qayta ko‘rib chiqmasa, bilim kompetent faoliyatga aylanmaydi. Milliy pedagogik tadqiqotlarda kompetensiya

bilim, ko‘nikma va shaxsiy sifatlarni faoliyatga safarbar etuvchi yaxlit tuzilma sifatida izohlanadi; menejment tadqiqotlarida esa yuqori natijani farqlovchi kompetensiyalar ish muhiti va kuzatiladigan xulq bilan bog‘lanadi [10; 11]. Mazkur asosda tayanch tushunchalarning funksional chegarasi 1-jadvalda umumlashtirildi.

1-jadval.

Boshqaruv kompetensiyasiga oid tayanch tushunchalarning funksional chegaralari[1]

Tushuncha	Operatsion mazmun	Tadqiqotdagi funksiyasi
Lavozim talabi	Vazifa, vakolat va mas’uliyatning normativ doirasi	Kutiladigan tashqi talabni belgilaydi
Boshqaruv kompetensiyasi	Bilim, ko‘nikma, qadriyat, tajriba va refleksiyaning integrativ kasbiy tuzilmasi	Rivojlantiriladigan asosiy konstrukt
Boshqaruv kompetentligi	Kompetensiyaning real vaziyatda o‘zlashtirilgan va kuzatiladigan namoyon darajasi	Diagnostikaning bevosita obyekti
Kompetensiyani rivojlantirish	Mazmun, daraja va qo‘llanish usulidagi maqsadli sifat o‘zgarishi	Mavjud va kutiladigan holat tafovutini kamaytiradi
Rivojlantirish mexanizmi	O‘zgarishni yuzaga keltiruvchi subyektlar, vositalar, jarayonlar va qayta aloqalar tizimi	Diagnostika, o‘rganish, amaliyot va monitoringni bog‘laydi

Jadvaldagi ierarxiya muhim metodologik oqibat beradi. Lavozim talabi direktor qanday vazifalarni bajarishi lozimligini belgilaydi, lekin kompetentlik ushbu vazifalarning real vaziyatda qanday sifatda bajarilganini ko‘rsatadi. Rivojlantirish mavjud holat bilan kutiladigan holat o‘rtasidagi tafovutni kamaytiradi; rivojlantirish mexanizmi esa diagnostika, maqsadli o‘rganish, amaliy vazifa, qayta aloqa va refleksiyani izchil ishlatadi. Demak, sertifikat yoki kursda qatnashish kompetensiyaning dalili emas; dalil vaziyatli topshiriq, ishlab chiqilgan qaror, jamoa bilan hamkorlik va natijani monitoring qilishda namoyon bo‘ladi. Ko‘p manbali baholash o‘zini o‘zi baholashdagi subyektivlikni kamaytirib, rivojlanish ehtiyojini aniqlashtiradi [14].

Mualliflik ta’rifi va integrativ tuzilma

Tahlil asosida umumiy o‘rta ta’lim muassasasi direktorining boshqaruv kompetensiyasi rahbarning maktab maqsadi va vaziyat talablariga muvofiq bilim, amaliy ko‘nikma, kasbiy qadriyat, boshqaruv tajribasi va refleksiyani safarbar etib, ta’lim sifatini yaxshilashga qaratilgan qarorni tayyorlash, jamoa bilan muvofiqlashtirish, amalga oshirish va natijasini baholash qobiliyati sifatida ta’riflandi. Ta’rifning uch chegarasi bor: kompetensiya real boshqaruv vaziyatida namoyon

[1] Muallifning nazariy tahlili asosida tuzilgan.

bo‘ladi; uning yakuniy yo‘nalishi pedagogik natijadir; faoliyat qaror qabul qilish bilan tugamay, amalga oshirish va refleksiv tuzatishni ham qamrab oladi.

Mazkur konstruksiya oltita o‘zaro bog‘langan komponentdan tashkil topadi. Strategik-prognostik komponent xalqaro va mahalliy ma’lumotlar asosida ustuvor muammoni ajratish, o‘lchanadigan maqsad qo‘yish, alternativ harakatlarni baholash va ehtimoliy oqibatni oldindan ko‘rishni anglatadi. Bu komponent raqamning o‘ziga emas, maktabning rivojlanish mantig‘iga yo‘naladi. Ma’lumotdan foydalanishga oid tadqiqotlar ham tahlilning muammo va maqsad bilan boshlanishini, ma’lumot yig‘ish esa aniq qaror ehtiyojiga bo‘ysunishini ko‘rsatadi.

Pedagogik liderlik komponenti qarorni o‘qitish va o‘rganish jarayoniga bog‘lash, pedagoglarning kasbiy o‘rganishini tashkil etish, yuqori va adolatli kutilmalarni shakllantirish hamda ta’limiy muhitni yaxshilashni qamrab oladi. Xalqaro tadqiqotlarda maktab rahbarining o‘quv dasturi, o‘qitish sifati va jamoaviy professional o‘rganishga ta’siri o‘qish uchun liderlikning markaziy belgisi sifatida ko‘riladi [6; 16]. Mazkur komponent boshqaruv qarorining moliyaviy yoki tashkiliy jihatdan to‘g‘ri bo‘lishi bilan cheklanmay, uning o‘quvchi imkoniyatiga ta’sirini ham baholaydi.

Axborot-tahliliy komponent o‘lchov konstruktini tushunish, ma’lumot sifatini tekshirish, guruhlar o‘rtasidagi tafovutni aniqlash, turli manbalarni qiyoslash va xulosaning chegarasini ko‘rsatish qobiliyatidan iborat. U statistik texnika bilan tugamaydi: natija pedagogik mazmunga tarjima qilinishi, maktabga xos dalil bilan tekshirilishi va etik qo‘llanishi kerak. Ma’lumot savodxonligi savol qo‘yishdan mas’uliyatli harakatgacha bo‘lgan jarayon sifatida izohlanishi mazkur komponentning nazariy tayanchini tashkil etadi [19].

Tashkiliy-kommunikativ komponent dalilni jamoaviy muhokama qilish, manfaatdor tomonlarning pozitsiyasini muvofiqlashtirish, vazifa va javobgarlikni taqsimlash, ma’lumotlarni tushunarli shaklda taqdim etish hamda qarorni amalga oshirish uchun ishonchli muloqot yaratishni ifodalaydi. Maktabdagi ma’lumotlar jamoalari bo‘yicha tadqiqotlar rahbarning yo‘nalish berishi, vaqt va resurs ajratishi, psixologik xavfsizlikni ta’minlashi hamda tahlilni amaliy harakatga bog‘lashi jamoaning samaradorligini belgilashini ko‘rsatadi [21].

Innovatsion-raqamli komponent raqamli tahlil va vizualizatsiya vositalaridan maqsadga muvofiq foydalanish, yangilikni kichik miqyosda sinash, xavf va resursni baholash, natijador amaliyotni moslashtirish hamda ma’lumot xavfsizligini saqlashni qamrab oladi. Uning mazmuni texnologik vositani egallashdan kengroq: direktor texnologiyaning qaysi boshqaruv savoliga javob berishini, algoritmik yoki vizual taqdimot qaysi cheklovga ega ekanini va shaxsga oid ma’lumot qanday himoya qilinishini anglaydi. Xalqaro baholashni milliy ta’lim amaliyotiga joriy etishning huquqiy asosi ham natijani mas’uliyatli talqin qilish va foydalanish kompetensiyasini talab qiladi [3].

Monitoring-refleksiv komponent maqsad, amalga oshirilgan harakat va olingan natija o‘rtasidagi bog‘lanishni muntazam kuzatish, oraliq ko‘rsatkichlarni tahlil qilish,

rejaning ishlamagan qismini aniqlash va qarorni tuzatishni anglatadi. Refleksiya umumiy taassurot yoki o‘zini maqtash emas, qaysi taxmin tasdiqlangani, qaysi mexanizm ishlamagani va keyingi siklda nima o‘zgartirilishi kerakligini dalil asosida tushuntirishdir. Faol o‘rganish, izchillik, davomiylik va hamkasbiy ishtirok kasbiy rivojlanishning amaliyotga ko‘chishini kuchaytirishi haqidagi xulosalar bu komponentning rivojlanish shartlarini belgilaydi [13].

Komponentlar alohida modullar yig‘indisi emas. Masalan, direktor o‘qish natijasidagi tafovutni statistik jihatdan aniqlasa-yu, uni pedagogik muammoga aylantirmasa, axborot-tahliliy faoliyat qarorga yetib bormaydi. To‘g‘ri maqsad qo‘yilib, jamoa jarayonga jalb etilmasa, strategik qaror amaliyotga ko‘chmaydi. Harakat amalga oshirilib, monitoring va refleksiya tashkil etilmasa, o‘zgarishning sababi hamda barqarorligi aniqlanmaydi. Integrativlik kompetensiyaning asosiy xususiyati bo‘lib, diagnostika ham bir nechta komponentni birgalikda namoyon qiladigan real boshqaruv vaziyatlariga tayanishi kerak.

Xalqaro baholash dalilini boshqaruv qaroriga aylantirish sikli

Nazariy sintez xalqaro baholash ma’lumotidan foydalanishni bir martalik hisobot emas, olti bosqichli boshqaruv sikli sifatida ko‘rsatdi. Birinchi bosqichda qaror ehtiyojiga mos natija va kontekst ma’lumoti tanlanadi. Ikkinchi bosqichda o‘lchov konstruktining mazmuni, tanlanma darajasi, shkala va xulosaning validlik chegarasi tekshiriladi. Uchinchi bosqichda xalqaro dalil maktabning ichki baholashi, dars kuzatuvi, davomat, pedagoglar fikri va boshqa mahalliy ma’lumotlar bilan kontekstuallashtiriladi. To‘rtinchi bosqichda ustuvor muammo va uning ehtimoliy sabablariga doir tekshiriladigan gipoteza tuziladi. Beshinchi bosqichda jamoa bilan maqsad, harakat, resurs, mas’ul va oraliq mezonlar belgilanadi. Oltinchi bosqichda amalga oshirish monitoring qilinib, natijaga ko‘ra refleksiv tuzatish kiritiladi.



1-rasm. Xalqaro baholash dalilini maktab boshqaruvi qaroriga aylantirish sikli[2]

Siklning metodologik afzalligi shundaki, u tashqi baholash natijasini alohida maktab haqidagi bevosita hukmga aylantirmaydi. Xalqaro dalil muammoni ko‘rishga yordam beradi, mahalliy dalil esa uning muayyan maktabdagi ko‘rinishini tekshiradi. Jamoaviy talqin muqobil izohlarni ochadi, monitoring esa tanlangan harakatning aynan qaysi mexanizm orqali natija berganini kuzatadi. Shu tariqa dalilga asoslangan

[2] Muallif tomonidan tayyorlandi.

boshqaruv “raqam aytdi — direktor bajardi” chizig‘idan “savol — dalil — kontekst — qaror — harakat — qayta baholash” sikliga o‘tadi.

Kompetensiyani rivojlantirishning metodologik tamoyillari

Birinchi tamoyil uzluksizlikdir. Menejerlik sertifikati rahbarlikka kirish uchun boshlang‘ich tayyorgarlikni tasdiqlaydi, ammo turli maktab vaziyatlarida barqaror kompetent faoliyatni kafolatlamaydi. Kasbiy rivojlanish diagnostika, individual maqsad, o‘rganish vazifasi, ish joyida sinov, mentor yoki hamkasb qayta aloqasi va natijani monitoring qilish orqali davom etishi kerak. Amaldagi sertifikatlash va uzluksiz kasbiy rivojlantirish mexanizmlarini ana shu yagona siklda bog‘lash tashkiliy jihatdan mumkin [4; 5].

Ikkinchi tamoyil vaziyatlilik va amaliy yo‘naltirilganlikdir. Ma’ruza rahbarga tushuncha beradi, biroq qarama-qarshi dalillar, cheklangan resurs va manfaatdor tomonlar mavjud bo‘lgan vaziyatda qaror qabul qilish qobiliyatini o‘z-o‘zidan rivojlantirmaydi. Shu bois o‘quv mazmuni xalqaro baholash jadvallari, maktab profili, vaziyatli keys, harakat rejasi va refleksiv hisobot bilan bog‘lanadi. Natija tinglangan soat yoki yakuniy bilim testi bilan emas, oldindan belgilangan xulqiy indikator va faoliyat mahsuli bilan baholanadi.

Uchinchi tamoyil kontekstga sezgirlikdir. Xalqaro baholash bir xil metrikada qiyoslash imkonini bersa-da, maktabning o‘quvchi tarkibi, hududiy sharoiti, o‘qituvchilar tajribasi, resurslari va tashkiliy madaniyati qarorning mazmunini o‘zgartiradi. Rahbar kompetensiyasi xalqaro ko‘rsatkichni mexanik takrorlashda emas, uning qaysi qismi mahalliy vaziyatga tegishli ekanini asoslashda namoyon bo‘ladi. Kontekst rahbarlik amaliyotining fon omili emas, maqsad, vosita va kutiladigan natijani belgilaydigan faol shartdir [17].

To‘rtinchi tamoyil hamkorlik va refleksiv javobgarlik birligidir. Direktor qaror uchun mas’ul bo‘lsa-da, o‘qitishdagi o‘zgarish pedagogik jamoa orqali amalga oshadi. Shuning uchun ma’lumotlar jamoasi, hamkasbiy tahlil va mentorlik vakolatni tarqatish emas, dalilni turli kasbiy nuqtayi nazardan tekshirish vositasidir. Shu bilan birga jamoaviylik shaxsiy javobgarlikni yo‘qotmaydi: direktor qarorning maqsadi, resursi, ijrosi va natijasi o‘rtasidagi aloqani kuzatadi va asoslangan tuzatish kiritadi.

Muhokama

Tadqiqot natijalari kompetensiyani faoliyat konteksti va kutiladigan natija bilan bog‘laydigan klassik menejment yondashuviga mos keladi, biroq uni pedagogik maqsad va dalilga asoslangan boshqaruv sikli bilan kengaytiradi. Boyatzis kompetensiyani samarali faoliyatni yuzaga keltiruvchi shaxsiy xususiyatlar va ish talablari uyg‘unligida ko‘rgan [11]. Mazkur maqolada esa direktor kompetensiyasining natijasi faqat tashkiliy samaradorlik emas, o‘qitish sharoiti, pedagoglar hamkorligi, teng imkoniyat va o‘quvchi rivojiga yo‘naltirilgan boshqaruv harakati sifatida aniqlashtirildi. Bu aniqlashtirish 13.00.07 – Ta’limda menejment ixtisosligining pedagogik xususiyatini saqlaydi.

Pedagogik liderlik tadqiqotlari rahbarning maktab missiyasi, o‘quv dasturi, pedagoglar faoliyati va o‘rganish muhitiga ta’sirini asoslaydi. Kontekstual yondashuv

esa samarali deb topilgan amaliyotni boshqa maktabga aynan ko‘chirish mumkin emasligini ko‘rsatadi [16; 17]. Taklif etilgan integrativ tuzilma ushbu ikki xulosani boshqaruv funksiyalari bilan bog‘laydi: direktor pedagogik maqsadni belgilash bilan birga, resurs, mas’ul, muddat, monitoring va qayta aloqani ham loyihalaydi. Shu jihatdan kompetensiya “lider” va “menejer” rollarini almashtirish emas, ularni ta’lim sifati muammosi atrofida uyg‘unlashtirishdir.

Maqolaning xalqaro baholash dasturlariga oid asosiy nazariy hissasi ma’lumotni tashqi ko‘rsatkichdan kompetensiyani namoyon qiladigan professional vaziyatga aylantirishidadir. Ma’lumot savodxonligi savol qo‘yish, ma’lumotni tanlash, talqin qilish va harakatga o‘tishni qamrab oladi; maktabni yaxshilashga oid tadqiqotlar esa faqat test natijasi emas, turli miqdoriy va sifat dalillaridan foydalanish zarurligini ko‘rsatadi [19; 20]. Taklif etilgan sikl bu yondashuvlarni direktorning strategik, pedagogik, tashkiliy va refleksiv vazifalari bilan birlashtiradi. Natijada “data literacy” alohida texnik ko‘nikma emas, boshqaruv kompetensiyasining axborot-tahliliy yadrosi sifatida talqin qilinadi.

Ma’lumotlar jamoasi yondashuvi direktorning roli dalilni o‘zi yakka tahlil qilish emasligini ko‘rsatadi. Rahbar jamoaga yo‘nalish beradi, vaqt va resurs ajratadi, ochiq muhokama muhitini yaratadi va xulosani amaliy harakatga bog‘laydi [21]. Mazkur xulosa tashkiliy-kommunikativ komponentning alohida ajratilishini qo‘llab-quvvatlaydi. Shu bilan birga xalqaro baholash ma’lumotlari etik mas’uliyatni kuchaytiradi: guruhlar o‘rtasidagi tafovutni tamg‘alash, o‘qituvchini bitta ko‘rsatkich bilan baholash yoki natijani jazolash vositasiga aylantirish jamoaning ishonchini pasaytiradi va ma’lumot sifatini buzishi mumkin.

Rahbar ta’siri haqidagi tizimli sintezlar direktor faoliyati o‘quvchi, o‘qituvchi va maktab natijalari bilan bog‘liqligini ko‘rsatadi, biroq dalillarning katta qismi kuzatuv tadqiqotlariga tayanadi [15; 18]. Shuning uchun taklif etilgan kompetensiya modelining samaradorligini baholashda faqat o‘quvchi ballidagi o‘zgarishga tayanish yetarli emas. Avval direktorning tahlil va qaror xulqi, so‘ng jamoaviy faoliyat va o‘qitish amaliyotidagi o‘zgarish, undan keyin maktab natijalari dinamikasi kuzatilishi kerak. Bu vositachilik zanjiri statistik ahamiyatni pedagogik va amaliy ahamiyatdan farqlash imkonini beradi.

Nazariy natijalar direktorlarni rivojlantirish dasturi mazmunini ham o‘zgartiradi. Umumiy ma’ruza kursi o‘rniga diagnostika asosidagi individual trayektoriya, real ma’lumotlar bilan ishlash, vaziyatli keys, hamkasbiy tahlil, mentorlik, ish joyidagi kichik loyiha va refleksiv hisobot bir tizimda qo‘llanishi kerak. O‘quv natijasini baholashda bilim testi bilan cheklanmay, qaror hujjati, harakat rejasi, jamoa yig‘ilishi protokoli va monitoring kartasi kabi faoliyat mahsulotlari ham ishlatiladi. O‘qishga yo‘naltirilgan liderlikni baholash bo‘yicha tadqiqotlar konsepsiya, kasbiy standart va kundalik amaliyot o‘rtasidagi moslikni ta’minlash zarurligini tasdiqlaydi [14].

Tadqiqotning chegarasi uning nazariy-konseptual xususiyati bilan bog‘liq. Taklif etilgan ta’rif, olti komponent va boshqaruv sikli manbalar sinteziga tayangan bo‘lib, ularning konstrukt validligi ekspert baholash, vaziyatli topshiriqlar va omilli tahlil

orqali, amaliy samaradorligi esa tajriba va nazorat guruhlari dinamikasi orqali tekshirilishi lozim. Keyingi tadqiqotda boshlang‘ich guruhlarning qiyoslanuvchanligi, vositalarning ishonchliligi, statistik farq, ta’sir kattaligi va natijaning pedagogik mazmuni birgalikda baholanishi zarur. Shundagina xalqaro baholashga tayangan kasbiy rivojlanish bilan direktor faoliyatidagi real o‘zgarish o‘rtasida asosli xulosa chiqarish mumkin.

Xulosa va amaliy tavsiyalar

Nazariy tahlil direktor boshqaruv kompetensiyasini lavozim vazifalari, umumiy shaxsiy fazilatlar yoki bilim testidagi natija bilan tenglashtirish ilmiy jihatdan yetarli emasligini ko‘rsatdi. U bilim, amaliy ko‘nikma, kasbiy qadriyat, tajriba va refleksiyani real pedagogik-boshqaruv vaziyatida safarbar etib, ta’lim sifatiga yo‘naltirilgan qarorni tayyorlash, jamoa bilan amalga oshirish va natijasini qayta baholash qobiliyatidir. Kompetentlik esa shu integrativ tuzilmaning muayyan vaziyatdagi namoyon bo‘lish darajasini bildiradi.

Xalqaro baholash dasturlari direktor kompetensiyasining tayyor modeli emas. Ular rahbarning o‘lchov chegarasini anglash, natijani kontekst bilan tekshirish, muammoni dalillash, jamoaviy qaror ishlab chiqish va ta’sirni monitoring qilish qobiliyatlarini namoyon etadigan mazmuniy resurs va standartlashtirilgan dalil maydonidir. Shu asosda strategik-prognostik, pedagogik liderlik, axborot-tahliliy, tashkiliy-kommunikativ, innovatsion-raqamli va monitoring-refleksiv komponentlardan iborat tuzilma hamda dalilni qarorga aylantiruvchi olti bosqichli sikl taklif etildi.

Direktorlar boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish bir martalik kurs bilan yakunlanmaydi. U boshlang‘ich diagnostika, individual maqsad, vaziyatli o‘rganish, real maktab vazifasi, jamoaviy tahlil, mentorlik, qayta aloqa, monitoring va refleksiyani birlashtirgan uzluksiz jarayon sifatida loyihalanishi kerak. Rivojlanish natijasi kurs soati yoki sertifikat bilan emas, direktorning qaror xulqi, faoliyat mahsuloti va maktab amaliyotidagi asoslangan o‘zgarish orqali baholanadi.

Amaliyot uchun quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi: menejerlik kurslari va uzluksiz kasbiy rivojlanish dasturlariga xalqaro baholash ma’lumotlarini talqin qilish bo‘yicha vaziyatli topshiriqlarni kiritish; direktor kompetensiyasini bilim testi, faoliyat mahsuli, ekspert kuzatuvi va refleksiv hisobot orqali kompleks baholash; har bir maktabda direktor rahbarligidagi ma’lumotlar jamoasi faoliyatini yo‘lga qo‘yish; kasbiy rivojlanish natijasini individual elektron portfolio va monitoring kartasida ish joyidagi o‘zgarish bilan bog‘lab qayd etish; taklif etilgan konstruksiyani ekspert validatsiyasi va pedagogik tajriba orqali tekshirish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YHATI:

1. O‘zbekiston Respublikasining 23.09.2020-yildagi O‘RQ-637-son “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. URL: https://lex.uz/docs/-5013007

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.09.2018-yildagi PF-5538-son “Xalq ta’limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni. URL: https://lex.uz/docs/-3893445

3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 08.12.2018-yildagi 997-son “Xalq ta’limi tizimida ta’lim sifatini baholash sohasidagi xalqaro tadqiqotlarni tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori. URL: https://lex.uz/docs/-4097073.

4. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 25.12.2023-yildagi 681-son “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. URL: https://lex.uz/docs/-6705811.

5. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 20.12.2024-yildagi 867-son “Maktabgacha va maktab ta’limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to‘g‘risida”gi Qarori. URL: https://lex.uz/docs/-7271575.

6. OECD. School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013. Paris: OECD Publishing, 2016. https://doi.org/10.1787/9789264258341-en.

7. Clarke M. What Matters Most for Student Assessment Systems: A Framework Paper. SABER–Student Assessment Working Paper No. 1. Washington, DC: World Bank, 2012. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17471 .

8. Ahlidinov R.Sh. Maktabni boshqarish san’ati. Toshkent: Fan, 2006. 206 b.

9. Djurayev R.X., Turg‘unov S.T. Ta’lim menejmenti. Toshkent: Voris-Nashriyot, 2012. 167 b.

10. Muslimov N.A., Usmonboyeva M.H., Sayfurov D.M., To‘rayev A.B. Pedagogik kompetentlik va kreativlik asoslari. Toshkent, 2015. 120 b.

11. Boyatzis R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: Wiley, 1982.

12. Bush T. Leadership and Management Development in Education. London: SAGE, 2008.

13. Desimone L.M. Improving Impact Studies of Teachers’ Professional Development: Toward Better Conceptualizations and Measures. Educational Researcher. 2009. Vol. 38, No. 3. P. 181–199. https://doi.org/10.3102/0013189X08331140.

14. Goldring E., Porter A.C., Murphy J., Elliott S.N., Cravens X. Assessing Learning-Centered Leadership: Connections to Research, Professional Standards, and Current Practices. Leadership and Policy in Schools. 2009. Vol. 8, No. 1. P. 1–36. https://doi.org/10.1080/15700760802014951.

15. Grissom J.A., Egalite A.J., Lindsay C.A. How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research. New York: The Wallace Foundation, 2021. URL: https://wallacefoundation.org/report/how-principals-affect-students-and-schools-systematic-synthesis-two-decades-research .

16. Hallinger P. Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research. Journal of Educational Administration. 2011. Vol. 49, No. 2. P. 125–142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699.

17. Hallinger P. Bringing Context Out of the Shadows of Leadership. Educational Management Administration & Leadership. 2018. Vol. 46, No. 1. P. 5–24. https://doi.org/10.1177/1741143216670652.

18. Liebowitz D.D., Porter L. The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher, and School Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. Review of Educational Research. 2019. Vol. 89, No. 5. P. 785–827. https://doi.org/10.3102/0034654319866133.

19. Mandinach E.B., Gummer E.S. Data Literacy for Educators: Making It Count in Teacher Preparation and Practice. New York: Teachers College Press, 2016.

20. Schildkamp K. Data-Based Decision-Making for School Improvement: Research Insights and Gaps. Educational Research. 2019. Vol. 61, No. 3. P. 257–273. https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716.

21. Schildkamp K., Poortman C.L., Ebbeler J., Pieters J.M. How School Leaders Can Build Effective Data Teams: Five Building Blocks for a New Wave of Data-Informed Decision Making. Journal of Educational Change. 2019. Vol. 20, No. 3. P. 283–325. https://doi.org/10.1007/s10833-019-09345-3.