

**A.AVLONIY NOMIDAGI PEDAGOGIK MAHORAT
MILLIY INSTITUTI HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.28/30.12.2019.Ped.68.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

A.AVLONIY NOMIDAGI PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY INSTITUTI

SULTONOVA LOBAR ABDUNOSIR QIZI

**UMUMIY O‘RTA TA‘LIM MAKTAB DIREKTORLARINING
BOSHQARUV FAOLIYATINI BAHOLASH MEXANIZMLARINI
TAKOMILLASHTIRISH
(Rahbarning boshqaruv kompetentligi ko‘rsatkichlari asosida)**

13.00.07 – Ta‘limda menejment

**PEDAGOGIKA FANLARI BO‘YICHA FALSAFA DOKTORI (PhD)
DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

**Pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori PhD dissertatsiyasi
avtoreferati mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD)
по педагогическим наукам**

**Contents of dissertation abstract of doctor of philosophy (PhD)
on pedagogical sciences**

Sultonova Lobar Abdunosir qizi

Umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish (Rahbarning boshqaruv kompetentligi ko‘rsatkichlari asosida)..... 3

Султонова Лобар Абдуносир кизи

Совершенствование механизмов оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ (на основе показателей управленческой компетентности руководителя)..... 23

Sultonova Lobar Abdunasir qizi

Improvement of mechanisms for assessing the management activities of directors of secondary schools (based on indicators of managerial competence of the principal) 45

E’lon qilingan ishlar ro‘uxati

Список опубликованных работ
List of published works..... 49

**A.AVLONIY NOMIDAGI PEDAGOGIK MAHORAT
MILLIY INSTITUTI HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.28/30.12.2019.Ped.68.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

A.AVLONIY NOMIDAGI PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY INSTITUTI

SULTONOVA LOBAR ABDUNOSIR QIZI

**UMUMIY O‘RTA TA‘LIM MAKTAB DIREKTORLARINING
BOSHQARUV FAOLIYATINI BAHOLASH MEKANIZMLARINI
TAKOMILLASHTIRISH
(Rahbarning boshqaruv kompetentligi ko‘rsatkichlari asosida)**

13.00.07 – Ta‘limda menejment

**PEDAGOGIKA FANLARI BO‘YICHA FALSAFA DOKTORI (PhD)
DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.4.PhD/Ped4280 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Doktorlik dissertatsiyasi A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutida bajarilgan.
Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume)) ilmiy kengashning veb-sahifasida (www.avloniy.uz) va "Ziyonet" axborot ta'lim portaliga (www.ziyonet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:

Karimov Farxod Erkinovich,
siyosiy fanlar doktori, professor

Rasmiy opponentlar:

Musayev Jahongir Payazovich
pedagogika fanlari doktori, professor

Xo'jayev Alijon Atabekovich
pedagogika fanlari doktori, professor

Yetakchi tashkilot:

Guliston davlat universiteti

Dissertatsiya himoyasi A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi PhD.28/30.12.2019.Ped.68.01 raqamli ilmiy kengashning 2025-yil "____" _____ kuni soat ____dagi majlisida bo'lib o'tadi. (Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko'chasi, 6-uy. Tel:(+998 55) 508-06-67; e-mail: info@avloniy.uz).

Dissertatsiya bilan A.Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat milliy institutining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin. (_____ raqami bilan ro'yxatga olingan). (Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko'chasi, 6-uy. Tel: (+998) 55-508-06-67).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil " ____ " _____ kuni tarqatildi.
(2025-yil " ____ " _____ dagi _____ raqamli reyestr bayonnomasi).

M.A.Yuldashev

Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash raisi,
p.f.d., professor

I.A.Xurramov

Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash kotibi,
p.f.f.d., (PhD)

A.E.Ibraymov

Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash qoshidagi Ilmiy seminar raisi, p.f.d. (DSc), dotsent

Kirish (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahon miqyosida umumta'lim maktab direktorlarining boshqaruv samaradorligini oshirish va ularning kompetentligiga qo'yiladigan umumiy talablarni klassifikatsiyalash, maktab direktorining boshqaruv faoliyatini baholashga oid ko'rsatkich va mezonlarni ishlab chiqish mexanizmlari amaliyotga keng joriy etilmoqda. Bu, o'z navbatida, jahon hamjamiyati tomonidan e'tirof etilgan 2030-yilgacha xalqaro ta'lim konsepsiyasidagi "...ta'lim oluvchilarni hayotga tayyorlash, ta'lim sifatini oshirish, erishilgan natijalarni aniqlash imkonini beruvchi mexanizmlarni amaliyotga joriy qilish"¹ vazifasini ro'yobga chiqarish uchun maktablarni kuchli boshqaruv faoliyatini amalga oshiradigan samarali direktorlar bilan ta'minlashning pedagogik, psixologik imkoniyatlaridan amaliyotda foydalanish bo'yicha samarali ishlarni olib borishga xizmat qiladi.

Jahon ta'lim va ilmiy tadqiqot muassasalarida maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati natijadorligini ta'minlash, samarali maktab boshqaruvini amalga oshiradigan direktorlarni aniqlash mexanizmlarini ishlab chiqish, direktorning amaliy faoliyatini baholash, direktor faoliyati samaradorligini baholash mezonlarini yaratish bo'yicha tizimli ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Shuningdek, maktab direktorining faoliyatini yetakchilik uslublari nuqtai nazaridan baholash, o'quv dasturlarini rivojlantirishda maktab direktorlari faoliyatining samaradorligini aniqlash, maktabni boshqarishda shaxslararo munosabatlar, qarorlar qabul qilish jarayoni, muloqot, nazorat, xodimlarni rivojlantirish dasturlari, intizomni saqlash, maktab-jamoa munosabatlari hamda ta'lim xizmatlarini ko'rsatish bo'yicha direktorlarning rolini baholashga qaratilgan ilmiy tadqiqotlarga e'tibor berilmoqda.

Respublikamizda so'nggi yillarda maktab direktorlari boshqaruv faoliyatini yetakchilik standartlari va professional o'sish imkoniyatlari jihatidan baholash, ularni lavozimga tayinlashda tanlash tartiblarini ishlab chiqish, baholash markazlari tomonidan sertifikatlashning me'yoriy huquqiy asoslari yaratilmoqda. Shuningdek, "...maktab direktorlari faoliyati samaradorligini baholashning aniq mezonlari va parametrlari majmuasini yaratish"², "direktorlar bilishi va bajarishi kerak bo'lgan aniq belgilangan milliy standartlarni..."³ hamda "...ilg'or maktab direktori mezonlarini ishlab chiqish hamda ular asosida rahbar kadrlar faoliyatini baholab borish"⁴ ustuvor vazifalar etib belgilandi. Mazkur vazifalarni amalga oshirish umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini

¹ Incheon declaration / Education 2030: Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all (Word Education Forum, 19-22 may 2015, Incheon, Republic of Korea), 12 p.

² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdagi PF-5538 sonli "Xalq ta'limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Farmoni. <https://lex.uz>

³ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-sonli "O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni. <https://lex.uz>

⁴ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 11-maydagi PF-134-sonli "2022-2026 yillarda xalq ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni. <https://lex.uz>

baholash mexanizmlarini takomillashtirishda rahbarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning didaktik imkoniyatlarini kengaytiradi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”, 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-sonli “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta‘limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”, 2022-yil 11-maydagi PF-134-sonli “2022-2026 yillarda xalq ta‘limini rivojlantirish bo‘yicha milliy dasturni tasdiqlash to‘g‘risida”gi, 2018-yil 5-sentabrdagi PF-5538-sonli “Xalq ta‘limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmonlari, 2018-yil 5-sentabrdagi PQ-3931-sonli “Xalq ta‘limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2018-yil 8-dekabrda 997-sonli “Xalq ta‘limi tizimida ta‘lim sifatini baholash sohasidagi xalqaro tadqiqotlarni tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori hamda mazkur faoliyatga tegishli boshqa me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalar ijrosini ta‘minlashda ushbu dissertatsiya natijalari muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Mazkur tadqiqot respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining “I. Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma‘naviy-ma‘rifiy rivojlantirish, innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo‘llari” deb nomlangan ustuvor yo‘nalishga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Mamlakatimizda umumiy o‘rta ta‘lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish va samaradorlikni baholash bo‘yicha S.T.Turg‘unov, R.Sh.Ahmidinov, N.Q.Ahmedova, K.A.Mamatqulova, N.K.Ermetova, M.U.Ahmedov; maktab direktorining boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirish va uni baholashga doir masalalar D.M.Mamatqulov, Sh.I.Nizamova, M.R.Zakirova, D.F.Yusupova, tomonidan tadqiq etilgan.

Mustaqil Davlatlar Hamdo‘stligi (MDH) mamlakatlarida maktab direktori boshqaruv faoliyatini takomillashtirish, faoliyat natijalarini baholash V.P.Toporovskiy, V.S.Lazarev, G.S.Abdrahmanov, V.I.Zvereva, T.I.Shamova, Y.A.Konarjevskiy, V.A.Slastenin, A.M.Moisev; maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashning kvalimetrik modellari va texnologiyasi bo‘yicha A.S.Krasikov, L.I.Lutsenko, E.V.Litvinenko tomonidan tadqiqotlar o‘tkazilgan.

Xorijiy davlatlarda maktab direktorining boshqaruv faoliyatini baholash masalalari Ph.Hallinger, R.H.Heck, J.H.Stronge, K.R.Cheema, M.O.Nvogbo, J.F.Murphy, J.G.Sani hamda direktorlar faoliyatini baholash standartlari va shkalalarini ishlab chiqish bo‘yicha H.Ebmeier, R.Knoop, R.W.Common, K.Leithwood, R.Vandenbergh kabi olimlar tomonidan ilmiy tadqiqot ishlari olib borilgan.

Dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta‘lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalarini bilan bog‘liqligi. Dissertatsiya

tadqiqoti A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti “2021-2025-yillarda xalq ta’limi sohasida bajarilishi lozim bo‘lgan ilmiy tadqiqot ishlarining ustuvor yo‘nalishlarini amalga oshirish bo‘yicha yo‘l xaritasi”ning “Xorijiy ilg‘or tajribalarni o‘rganish asosida milliy xususiyatlarimizni inobatga olib ta’lim muhitini yaratish talab va me‘yorlarini takomillashtirish” bandi doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmini takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

maktab direktorining boshqaruv faoliyatini obyektiv baholashda direktorning boshqaruv faoliyatini tashkil etish tuzilmasini aniqlashtirish;

umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorining boshqaruv faoliyatini baholash mezonlarini TALIS xalqaro baholash dasturi talablari asosida takomillashtirishga doir takliflarni shakllantirish;

umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmini direktorning boshqaruv kompetentligiga ustuvorlik berish asosida takomillashtirish;

umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashni hisoblash metodikasini takomillashtirish.

Tadqiqotning obyekti sifatida umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish jarayoni belgilanib, Toshkent shahri, Farg‘ona va Buxoro viloyatlari umumiy o‘rta ta’lim maktablaridan jami 260 nafar maktab direktorlari ishtirok etgan.

Tadqiqotning predmetini umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlari, yondashuvlari va tamoyillari tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqot jarayonida ilmiy-metodik adabiyotlar tahlili, kuzatish, intervyu, so‘rovnoma, test, qiyosiy tahlil, tajriba-sinov, matematik-statistik tahlil usullaridan foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini obyektiv baholashda direktorning boshqaruv faoliyatini tashkil etish tuzilmasi ta’lim muassasasini boshqarishning tahlil qilish, maqsadlarni belgilash, rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, nazorat qilish hamda tartibga solish funksiyalarini maktabda boshqaruv samaradorligini oshirish omili sifatida ifodalash asosida aniqlashtirilgan;

umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mezonlari TALIS xalqaro baholash dasturi talablari asosida maktab missiyasini aniqlash, o‘quv jarayonini boshqarish, ijobiy ta’lim muhitini targ‘ib qilish vazifalarini aniqlashtirish hamda natijalarning shaffofligini ta’minlash asosida direktorning o‘zi va pedagogik jamoasi tomonidan baholanishini yo‘lga qo‘yish orqali takomillashtirilgan;

umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmi direktorning boshqaruv kompetentligiga ustuvorlik berish asosida liderlik, jamoada ishlash, tahliliy, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, xodimlar

motivatsiyasini boshqarish, emotsional intellekt darajasi, boshqaruv nazariyasiga oid bilim va ko'nikmalarini baholash hamda natijalarni toifalash imkoniyatlarini kiritish orqali takomillashtirilgan;

umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashni hisoblash metodikasi baholash mezonlarini direktorning boshqaruv faoliyatiga ta'sir etishiga ko'ra bevosita va bilvosita baholovchi mezonlarga tasniflash va natijaga erishishning murakkablik darajasiga ko'ra baholash talablarini aniq belgilash asosida takomillashtirilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashga xizmat qiluvchi umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashning takomillashtirilgan mexanizmi ishlab chiqilgan;

o'zini-o'zi baholash jarayonlarini tashkil etish asosida maktab direktorlarining uzluksiz kasbiy rivojlanishiga qaratilgan umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mezonlari ishlab chiqilgan;

maktab direktorining yetakchilik qobiliyatlarini baholashga doir baholash vositalari umumlashtirilgan;

maktab direktorlarining hamkorlik qila olish, tahlil qilish, raqamli savodxonlik, muammoga yechim topish, to'g'ri qaror qabul qilish, tashkilotchilik va tashabbuskorlik, vaqtni boshqarish, xodimlar motivatsiyasini boshqarish ko'nikmalari menejerlik o'quv kursining "O'zini-o'zi va o'qituvchilarni kasbiy rivojlantirish" hamda "Inson resurslarini boshqarish" o'quv modullari tarkibidagi "Rahbarning boshqaruv va shaxsiy samaradorligini rivojlantirish yo'llari" hamda "Zamonaviy rahbar xususiyatlari" mavzulari mazmuniga singdirilgan;

umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv kompetentligini oshirishga xizmat qiluvchi "Maktab direktorining boshqaruv kompetensiyasi" nomli o'quv qo'llanma yaratilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi tadqiqot jarayonlari ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirish tamoyillari asosida olib borilganligi, qo'llanilgan yondashuv, usullar va nazariy ma'lumotlarning rasmiy manbalardan olingani, keltirilgan tahlillar va tajriba-sinov ishlari samaradorligining matematik-statistika metodlari vositasida asoslanganligi, xulosa, taklif va tavsiyalarning amaliyotga joriy etilganligi, olingan natijalarning vakolatli tuzilmalar tomonidan tasdiqlangani bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati tuzilmasi ta'lim muassasasini boshqarishning tahlil qilish, maqsadlarni belgilash, rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, nazorat qilish hamda tartibga solish funksiyalari mohiyatini ifodalash orqali aniqlashtirilganligi, maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mezonlari direktorning kasbiy, funksional va xulq-atvor standartlarini direktorning boshqaruv kompetentligini aniqlash bilan uyg'unlashtirish asosida ishlab chiqilganligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati ilgari surilgan taklif va mulohazalar, umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmining takomillashtirilganligi, baholash jarayonlarini amalga oshirish

uchun o'quv – uslubiy materiallar bilan boyitilgani va maktab direktorlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish faoliyatini takomillashtirishga xizmat qilishi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha tadqiqot natijalari asosida:

maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini obyektiv baholashda direktorning boshqaruv faoliyatini tashkil etish tuzilmasi ta'lim muassasasini boshqarishning tahlil qilish, maqsadlarni belgilash, rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, nazorat qilish hamda tartibga solish funksiyalarini maktabda boshqaruv samaradorligini oshirish omili sifatida ifodalash asosida aniqlashtirishga doir takliflardan A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutida 2022-2023-yillarda bajarilgan "HR" nomli amaliy loyihasi doirasida foydalanilgan (*Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining 2025-yil 16-yanvardagi 03-33-109-son ma'lumotnomasi*). Natijada maktab rahbar xodimlarini o'quv faoliyatga jalb qilish, boshqaruv sohasiga oid kasbiy ko'nikmasini rivojlantirishga erishilgan;

umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mezonlari TALIS xalqaro baholash dasturi talablari asosida maktab missiyasini aniqlash, o'quv jarayonini boshqarish, ijobiy ta'lim muhitini targ'ib qilish vazifalarini aniqlashtirish hamda natijalarning shaffofligini ta'minlash asosida direktorning o'zi va pedagogik jamoasi tomonidan baholanishini yo'lga qo'yish orqali takomillashtirishga oid amaliy tavsiyalar "Maktab direktorining boshqaruv kompetensiyasi" nomli o'quv qo'llanma mazmuniga singdirilgan (*Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining 2025-yil 16-yanvardagi 03-33-109-son ma'lumotnomasi*). Bu natija maktab direktorlarining kasbiy tayyorgarligini rivojlantirishga doir imkoniyatlarini oshirishga xizmat qilgan;

umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmi direktorning boshqaruv kompetentligiga ustuvorlik berish asosida liderlik, jamoada ishlash, tahliliy, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, xodimlar motivatsiyasini boshqarish, emotsional intellekt darajasi, boshqaruv nazariyasiga oid bilim va ko'nikmalarini baholash hamda natijalarni toifalash imkoniyatlarini kiritish orqali takomillashtirishga doir amaliy tavsiyalar "Menejerlik o'quv kurslari" namunaviy o'quv reja va dasturining "Inson resurslarini boshqarish", "O'zini-o'zi va o'qituvchilarni kasbiy rivojlantirish" modullari mazmuniga singdirilgan hamda kontent materiallarini ishlab chiqishda foydalanilgan (*Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining 2025-yil 16-yanvardagi 03-33-109-son ma'lumotnomasi*). Natijada kurs o'quv modullari kontentlarining mazmunan boyishiga, maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshishiga erishilgan.

umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashni hisoblash metodikasi baholash mezonlarini direktorning boshqaruv faoliyatiga ta'sir etishiga ko'ra bevosita va bilvosita baholovchi mezonlarga tasniflash va natijaga erishishning murakkablik darajasiga ko'ra baholash talablarini aniq belgilash asosida takomillashtirishga oid tavsiyalar "Maktab direktorining

boshqaruv kompetensiyasi” nomli o‘quv qo‘llanma mazmuniga singdirilgan va amaliyotga joriy qilingan (*Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligining 2025-yil 16-yanvardagi 03-33-109-son ma’lumotnomasi*). Natijada, direktorlarning o‘zini-o‘zi baholash ko‘nikmasini rivojlantirishga hamda boshqaruv faoliyatini baholash amaliyotining mukammallashuviga erishilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 2 ta xalqaro va 2 ta respublika miqyosidagi anjumanlarda muhokamadan o‘tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e’lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha 18 ta ilmiy ishlar, shulardan, Oliy Attestatsiya komissiyasi tomonidan doktorlik dissertatsiyalarining asosiy ilmiy natijalarini e’lon qilish uchun tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 7 ta maqola, jumladan 4 tasi respublika, 3 tasi xorijiy jurnallarda chop etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya ishi kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati va ilovalardan iborat. Dissertatsiya hajmi 149 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

“**Kirish**” qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati asoslangan, tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi ko‘rsatilgan, muammoning o‘rganilganlik darajasi bayon etilgan, tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta’lim muassasasining ilmiy tadqiqot ishlari rejalari bilan bog‘liqligi, maqsadi, vazifalari, obykti, predmeti, tadqiqotning usullari tavsiflangan, tadqiqotning ilmiy yangiligi, amaliy natijalari hamda ularning ishonchliligi, ilmiy va amaliy ahamiyati yoritib berilgan, tadqiqot natijalarining amaliyotga joriy qilinishi, aprobatsiyasi, e’lon qilinganligi, dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi bo‘yicha ma’lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning “**Umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlari boshqaruv faoliyatini baholashning nazariy asoslari**” deb nomlangan birinchi bobida tadqiqot muammosiga oid ilmiy-nazariy adabiyotlar tahlili asosida ta’limda boshqaruv faoliyatini tashkil etishning nazariy-metodologik asoslari, ta’lim muassasasini boshqarishning funksiyalari, maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashda konseptual yondashuvlar, TALIS xalqaro baholash dasturi mezonlari yoritilgan.

Bugungi kunda maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish, samaradorlikni belgilovchi aniq mezonlarni ishlab chiqish, amaldagi direktorlarning imkoniyatlari va qobiliyatlarini batafsil tahlil qilish imkonini beruvchi baholash mexanizmini amaliyotga joriy etish zaruriyati mavjud.

Xalqaro tajribalar tahlili ta’lim muassasalari rahbarlarining faoliyati samaradorligini baholashning turli xil mexanizmlaridan foydalanish amaliyoti mavjudligini ko‘rsatmoqda. A.S.Krasikov direktorlarni baholash uchun o‘z samaradorligini isbotlagan quyidagi tashkil etish shakllaridan foydalanish mumkinligini ta’kidlaydi: malaka oshirish kurslarida ixtisoslashtirilgan seminarlar o‘tkazish; ta’lim muassasasi rahbarining amaliy faoliyatini baholash; baholash markazlari tomonidan sertifikatlash. Maktab direktorining boshqaruv faoliyatini

baholashning mumkin bo'lgan "mezon"ini tanlashda D.Hargrives tomonidan berilgan maktab sifati ta'rifini asos qilib olish mumkin, u uni "intellektual kapital, ijtimoiy kapital va tashkiliy kapital" kabi uchta komponentning birligida belgilaydi. Bu maktab boshqaruvining sifati ko'rsatilgan kapital turlarini shakllantirishni baholash bilan tavsiflash imkonini beradi.

G.S Abdrahmanov boshqaruv faoliyati samaradorligini belgilangan me'yorlar asosida yuqori sifatlarga erishish darajasi hamda ta'lim tizimi faoliyatining sifat va miqdoriy xususiyatlarining zaruriy ko'rsatkichlarini ifodalovchi, maqsadga erishish darajasi bo'yicha aniqlash muhim deb hisoblaydi. S.T.Turg'unov tomonidan olib borilgan tadqiqotlarning ilmiy xulosalariga ko'ra, ta'lim muassasalarining boshqaruv faoliyati samaradorligi – bu boshqaruv qonuniyatlari, usul va metodlari hamda innovatsion texnologiyalarga asoslangan boshqaruv faoliyati asosida tashkil etilgan ta'lim-tarbiya jarayonining natijaviyligi hisoblanadi.

Bizningcha, boshqaruv faoliyat samaradorligi – direktorning ma'lum bir muddatda ta'lim muassasasida erishgan natijalaridir. O'zgarib borayotgan zamonaviy tendensiyalarga ko'ra, direktorlar endi boshqaruvchi bo'la olmaydi. Direktorlar – o'quvchilarning yutuqlarini yaxshilashga e'tibor qaratadigan ta'lim rahbarlari bo'lishlari kerak. Ular maktabdagi ta'lim maqsadlari va ushbu maqsadlarga erishish majburiyatlari atrofida hamkorlik va hamjihatlikni yaratadigan kuch bo'lishlari lozim. Maktab direktori boshqaruv faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari, uning tobora ortib borayotgan murakkabligi va o'zgaruvchan boshqaruv konteksti tufayli "bir o'lchovli" bo'lishi mumkin emas.

Tadqiqot tahlillar natijasida maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish zarurati quyidagi muammolarning mavjudligi bilan bog'liqligi aniqlandi: jamiyatning umumiy o'rta ta'lim maktablarida yuqori malakali boshqaruv kadrlarga bo'lgan ehtiyojining ortishi bilan maktab direktorlarining kasbiy mahoratini obyektiv baholash mezonlari, ko'rsatkichlari va usullarining ilmiy asoslangan tizimi mavjud emasligi; direktorlar tomonidan bajariladigan boshqaruv vazifalari hajmi va murakkabligining ortishi hamda maktab direktorlari boshqaruv faoliyatini baholashda yangi omillar hisobga olinmaganligi; umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini chuqur, har tomonlama baholash zarurati mavjud lekin, maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mezonlari ishlab chiqilmaganligi; jamiyatning umumiy o'rta ta'lim maktablarini rivojlantirishga bo'lgan ehtiyoji va bu muammoni hal qilish uchun direktorlarning boshqaruv kompetentligi yetarli emasligi.

Qayd etilgan masalalar umumlashtirilgan tadqiqot muammosini tashkil etadi, uning mohiyati maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini aniqlash, samaradorlikni baholash mezonlarini ishlab chiqishni taqozo etadi.

D.X.Strong tadqiqotlarida maktab direktorlarini baholashning quyidagi standartlarini keltirib o'tgan: yetakchilik, maktabdagi shart-sharoitlar, inson resurslarini boshqarish, tashkillashtirishni boshqarish, hamkorlik va ijtimoiy munosabatlar, kasbiy mahorat.

K.R.Cheemaning davlat va xususiy sektor maktablarida direktorlar faoliyatini baholash bo'yicha tadqiqotida davlat va xususiy sektor maktablari direktorining

faoliyatini o'quvchilarning o'qishida sezilarli yaxshilanishlarga erishish uchun zarur bo'lgan yetakchilik uslublari nuqtai nazaridan baholash asosiy vazifa hisoblanadi. Tadqiqot davomida quyidagi: a) qaysi direktorlar o'quvchilarning yutuqlari uchun o'qitish, o'rganish va kasbiy rivojlanishga yordam beradi? b) qaysi sektorda direktorlar o'qituvchilar bilan shaxsiy va kasblararo munosabatlarni o'rnatadilar? c) qaysi sektor rahbarlari o'z qarorlarini o'qituvchilar, ota-onalar va boshqalar bilan bo'lishadi? kabi savollarga javob izlanadi.

Tadqiqot tahlillari asosida, maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini ta'lim muassasasining boshqaruv samaradorligi qaysi holatda, natijalarga, ta'lim muassasasi oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishayotganliklarini aniqlash uchun baholash zarurati aniqlandi.

Har bir direktor pedagogik tizimni boshqarar ekan, undagi muammolar va bu tizimdagi a'zolarining pedagogik-psixologik xususiyatlarini bilish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Ular boshqaruv faoliyatida ta'lim muassasasida barcha jarayonlarni tartibga solib turish uchun boshqaruv funksiyalarini mazmun va mohiyatini bilishlari zarur.

Ilmiy-nazariy manbalar mazmuni tahlili shuni ko'rsatadiki, boshqaruv funksiyalari boshqaruv faoliyatining nisbatan alohida sohalari hisoblanadi. Boshqaruvning funksional bo'g'inlari ketma-ket o'zaro bog'liq bo'lgan bosqichlar, ularning to'liq tarkibi yagona boshqaruv siklini – direktorlarning boshqaruv faoliyati tuzilmasini tashkil qiladi.

Tadqiqot davomida ta'lim muassasalarini boshqarishning funksiyalari bo'yicha bir qator tadqiqot ishlari o'rganildi. Boshqarish nazariyasi asoschilaridan biri Anri Fayol XX asrning boshlarida boshqaruvning 5 ta funksiyasi mavjud degan fikrni ilgari suradi. Ular rejalashtirish, tashkil etish, farmoyish berish, muvofiqlashtirish, nazorat. Menejment nazariyasida esa to'rtta funksiya: rejalashtirish, tashkil etish, motivlashtirish va nazorat funksiyalarining ajratilishini hamda ularni birinchi darajali deb hisoblash qabul qilinganligini ta'kidlash lozim. Bunday holatlarda boshqaruv faoliyatining funksional tarkibini aniqlashga vaziyatli yondashuv qo'llaniladi. Boshqaruvda vaziyatli yondashuvning ommalashishi natijasida mutaxassislar boshqaruvning boshqa funksiyalari: maqsadni belgilash, kommunikatsiya, rag'batlantirish kabi funksiyalarni ham alohida ko'rsatishgan. V.S.Lazarev ular orasidan "rejalashtirish, tashkil etish, yetakchilik va nazorat qilish"ni ajratib ko'rsatadi. Ushbu asosiy funksiyalarga V.A.Slastenin "pedagogik tahlil, maqsadni belgilash, tartibga solish"ni ham qo'shadi.

R.X.Djurayev, S.T.Turg'unov, N.Q.Axmedovalar rahbarning ta'lim muassasasidagi boshqaruv faoliyatini yaxshiroq tushunish uchun boshqaruvning funksiya va metodlarini ko'rib chiqish hamda rahbarlarni boshqaruv faoliyatining tarkibiy tuzilishini belgilash maqsadga muvofiqligini ta'kidlaydi. N.Q.Axmedova ijtimoiy psixologik funksiyalarga axborotlar bilan ishlash, tashkilotchilik, ijtimoiylashtirish, qaror qabul qilish kabilarni kiritadi. Axborotlar bilan ishlash turli ma'lumotlarni to'plash, qayta ishlash va uzatishdan iborat bo'lib, guruhlar faoliyatini muvofiqlashtirish jarayonida qo'llaniladi.

Bizningcha, direktor uchun asosiy mehnat predmeti axborotlar bo‘lib, ular asosida qarorlar, ya’ni boshqaruv jarayonining mahsulotlari ishlab chiqariladi.

Tadqiqotlarni umumlashtirgan holda, umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini tashkil etish tuzilmasini ta’lim muassasasini boshqarishning tahlil qilish, maqsadlarni belgilash, rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, nazorat qilish hamda tartibga solish funksiyalari maktab direktorining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish omili sifatida ifodalanishi aniqlandi.

Shuningdek, TALIS xalqaro baholash dasturi talablaridan maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mezonlarini takomillashtirishda foydalanish baholash mexanizmining shaffofligini ta’minlashi asoslandi. TALIS tadqiqoti ta’lim tizimini maktab jamoasi vakillari ko‘zi bilan ko‘rish imkoniyatini beradi. TALIS o‘quv muhiti va maktablardagi o‘qituvchilarning mehnat sharoitlariga bag‘ishlangan 1-xalqaro so‘rovnoma hisoblanib, maktab muammolarini tahlil qilish orqali maktab boshqaruvi samaradorligini va mas’uliyatini oshirishga xizmat qiladi.

Tadqiqot tahlillari natijasida maktab direktorlari o‘qituvchilarni qo‘llab-quvvatlash, motivatsiya, ishdan qoniqish va ish sharoitlarini hamda o‘qitish va o‘rganish uchun sog‘lom muhitni shakllantirish orqali o‘quvchilar ta’limini rivojlantirishi, direktorlarning boshqaruv faoliyati o‘qituvchilar samarali bo‘lishi mumkin bo‘lgan maktab sharoitlarini yaratishda muhimligi, maktab direktorlari faoliyatini baholashda direktorlar va o‘qituvchilar nuqtai nazaridan direktorning boshqaruv faoliyati nimani anglatishi haqida ma’lumot to‘plash zarurati aniqlandi.

Dissertatsiyaning **“Umumta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish”** deb nomlangan ikkinchi bobida umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlari faoliyatini baholash mexanizmlari, natijaga asoslangan baholash yondashuvi, maktab direktorining boshqaruv faoliyatini baholashda samarali maktab direktori xususiyatlari va faoliyat standartlari, shuningdek, direktorlarning boshqaruv faoliyatini baholashni takomillashtirish imkoniyatlari yoritib berilgan.

Hozirgi vaqtda butun dunyoda maktab direktorlarining kasbiy faoliyatini baholash usullari, shuningdek, ularni lavozimga tayinlashda tanlash tartiblari keng o‘rganilmoqda. Negaki, barkamol, mantiqiy va nazariy jihatdan asoslangan baholash tizimining mavjudligi ta’limda kadrlar rivojlanishini boshqarish, yashirin zaxiralarni aniqlash va kamchiliklarni bartaraf etish imkonini beradi.

O‘tkazilgan tahlillar natijasida maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashda natijaga asoslangan baholash yondashuvi (Outcome-Based Evaluation Approach) samarali ekanligi aniqlandi. Ushbu yondashuv, direktorning boshqaruv faoliyatini natijalarga asoslanib, ya’ni o‘quvchilarning muvaffaqiyati, ta’lim sifatining yaxshilanishi, o‘qituvchilarning samarali ishlashi kabi faktorlarga qarab baholashni anglatadi.

Maktab direktorining boshqaruv faoliyatini natijaga asoslangan baholash yondashuvi asosida baholashda quyidagi asosiy jihatlar e’tiborga olindi: o‘quvchilarning akademik natijalari; ta’lim sifatining yaxshilanishi; resurslarni boshqarish va taqsimlash; o‘qituvchilar bilan ishlash va ularning motivatsiyasi;

maktabda ijtimoiy-psixologik muhit; innovatsiyalar va yangiliklarga tayyorlik; ota-onalar bilan aloqalar.

Qayd etilgan jihatlar direktorning o'z vazifalarini qanday bajarishini, tizimning umumiy samaradorligini va o'quvchilar hamda o'qituvchilar muvaffaqiyatiga qanday ta'sir ko'rsatganini to'g'ri baholash imkonini beradi.

Tadqiqot tahlillari natijasida samarali maktab direktori faoliyat standartlarini funksional va xulq-atvor standartlariga klassifikatsiyalash asosida samarali direktorlar faoliyatini qanday tashkil etishi aniqlandi. Unga ko'ra direktorlar yuqori standartlar asosida barcha o'quvchilar uchun akademik muvaffaqiyat haqidagi tasavvurni shakllantirishga e'tibor qaratadi; xavfsizlik va hamkorlik ruhi ustun bo'ladigan ta'lim uchun qulay iqlim yaratadi; o'qituvchilar va boshqa xodimlar maktab maqsadlarini ro'yobga chiqarishda o'z hissalarini qo'shishlari uchun boshqalarda yetakchilikni rivojlantiradi; o'qituvchilarni sifatli ta'lim berishi va o'quvchilarga o'z imkoniyatlarini maksimal darajada oshirishlari uchun o'qitishni takomillashtiradi; maktabni yaxshilash uchun inson resurslari, ma'lumotlar va jarayonlarni boshqaradi.

Tadqiqot davomida o'rganilgan standartlar hamda natijaga asoslangan baholash yondashuvi asosida umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashning takomillashtirilgan mexanizmi ishlab chiqildi (1-rasmga qarang).

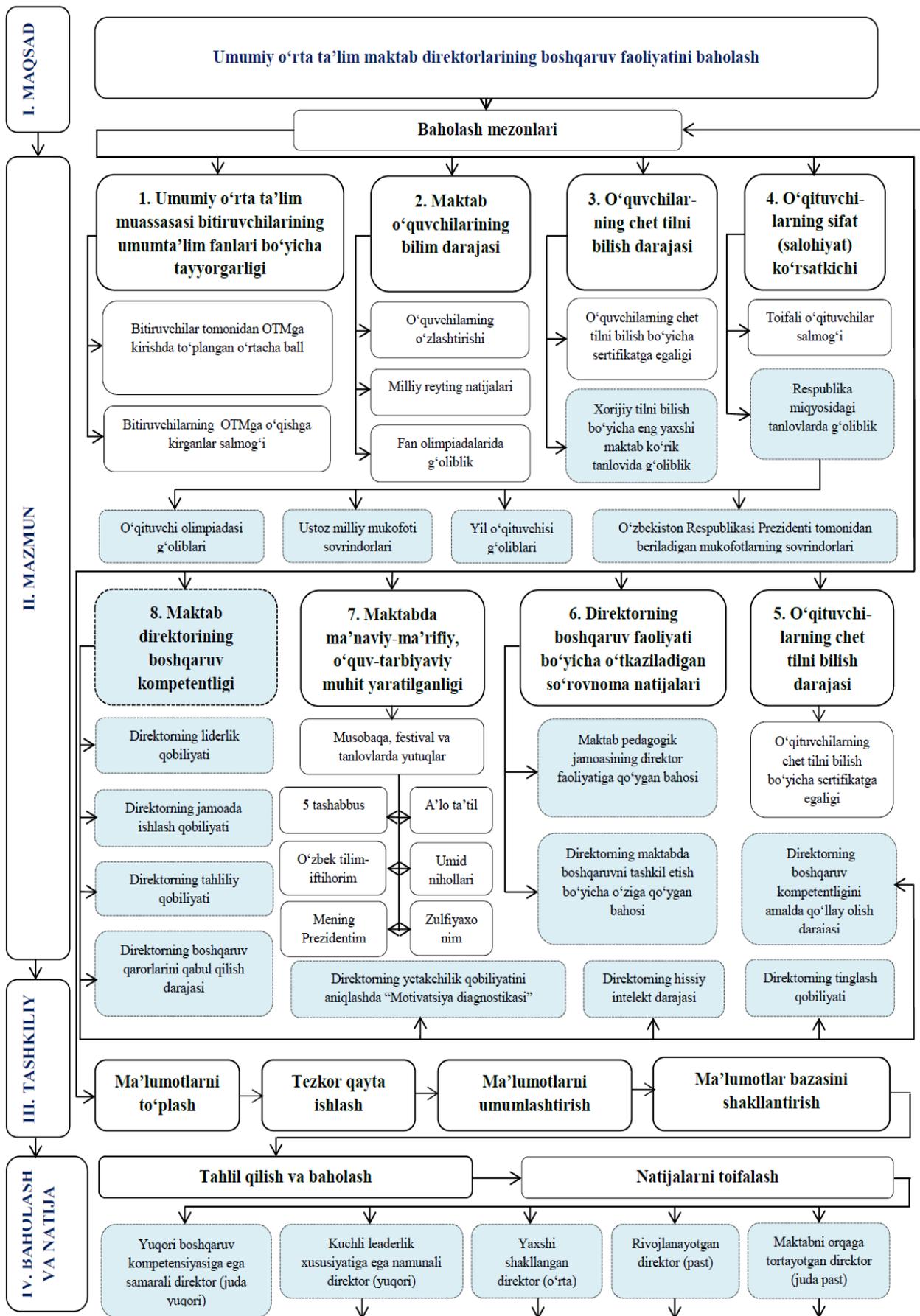
Mazkur mexanizmning tarkibi maqsad, mazmun, tashkil etish, baholash va natija hamda qayta aloqani o'z ichiga oladi. Dastlab, umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash maqsadi belgilangan.

Ushbu mexanizmning mazmun qismida baholash mezonlari ko'rsatilgan. Ular: umumiy o'rta ta'lim muassasasi bitiruvchilarining umumta'lim fanlari bo'yicha tayyorgarligi va ta'lim sifati darajasi; maktab o'quvchilarining bilim darajasi; o'quvchilarning chet tilini bilish darajasi; o'qituvchilarning sifat (salohiyat) ko'rsatkichi; o'qituvchilarning chet tilini bilish darajasi; direktorning boshqaruv faoliyati bo'yicha o'tkazilgan so'rovnoma natijalari; maktabda ma'naviy-ma'rifiy, o'quv – tarbiyaviy muhit yaratilganligi; maktab direktorining boshqaruv kompetentligi.

Mazkur mezonlar direktorning faoliyatini baholashda bevosita va bilvosita ta'sir qiladi, ya'ni direktorning boshqaruv faoliyati bo'yicha o'tkazilgan so'rovnoma natijalari va maktab direktorining boshqaruv kompetentligi mezonlari shaxs bilan bog'langan bo'lib, direktorni bevosita baholashga imkon beradi. Qolgan mezonlar esa direktor faoliyatini to'g'ridan-to'g'ri aks ettirmasada, uning faoliyatini baholashda bilvosita ta'sir ko'rsatadi.

Mexanizmning tashkil etish qismida ma'lumotlarni to'plash, tezkor qayta ishlash, umumlashtirish, ma'lumotlar bazasini shakllantirish vazifalari amalga oshiriladi. Baholash va natija qismida ma'lumotlarni tahlil qilish va baholash hamda toifalash ishlari bajariladi, natijalarga ko'ra qaytar aloqa ta'minlanadi.

Ushbu mexanizmning maxsus belgilangan qismlari bu yo'nalishdagi oldingi mexanizmdan farqini, aynan qaysi qismi takomillashtirilganligini ko'rsatadi.



1-rasm. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashning takomillashtirilgan mexanizmi

Mazkur mexanizmga muvofiq, umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashni hisoblash metodikasi baholash mezonlari natijasiga erishishning murakkablik darajasiga ko'ra baholash talablari va baholash shkalasini aniq belgilash asosida takomillashtirilgan. Unga ko'ra:

1. Umumiy o'rta ta'lim muassasasi bitiruvchilarining umumta'lim fanlari bo'yicha tayyorgarligi va ta'lim sifati darajasi: ushbu mezon uchun 10 ball ajratilgan bo'lib, u 2 ta shaklda baholanadi: 1) bitiruvchilar tomonidan OTMlarga kirishda to'plagan o'rtacha ballari umumiy 5 ballik shkalada 150 balldan maksimal ballgacha – 5, 100 balldan 150 ballgacha – 3, 56,7 balldan 100 ballgacha – 2, 56,7 dan past bo'lsa 0 ball beriladi. 2) bitiruvchilarning OTMga o'qishga kirganlar salmog'i umumiy 5 ball ajratilgan. Bunda maktab bitiruvchilarining 80% dan 100 % gacha oliy ta'lim muassasalariga qabul qilinsa maksimal 5 ball, 60% – 79%gacha 4 ball, 40% – 59%gacha – 3 ball, 20% – 39% uchun 2 ball, 1% – 19%gacha bo'lsa 1 ball bilan baholanadi.

2. Maktab o'quvchilarining bilim darajasi: bu mezon uchun 14 ball ajratilgan bo'lib, bunda: 1) maktab o'quvchilarining fanlarni o'zlashtirishi baholanadi, ya'ni 2,6 – 3,5 gacha umumiy 5 balldan 1 ball; 3,6 – 4,5 gacha 3 ball; 4,6 – 5 gacha maksimal 5 ball. 2) milliy reyting natijalariga ko'ra umumiy 2 ball bilan, agar maktab viloyat bo'yicha 10 talikka kirgan bo'lsa maksimal 2 ball, viloyat bo'yicha 100 talikka kirgan bo'lsa 1 ball, viloyat bo'yicha maktablar ro'yxatida 100 talikdan pastda bo'lsa 0 ball bilan baholanadi. 3) fan olimpiadalarida g'oliblik uchun umumiy 7 ball ajratilgan bo'lib, bunda maktab o'quvchilarining turli fanlardan olimpiadalarda ishtirok etishi va turli xil darajadagi g'oliblikni qo'lga kiritishi mumkinligini inobatga olib, umumiy 7 ballni 4 ta punkt natijalari bilan to'plash talab etiladi: tuman g'olibligi uchun 1 ball, viloyat g'olibligi 1,5 ball, respublika – 2 ball, xalqaro fan olimpiadasi g'olibligi uchun 2,5 ball belgilanadi.

3. O'quvchilarning chet tilni bilish darajasi uchun 10 ball ajratilgan bo'lib, undan 5 ball maktab o'quvchilari umumiy foizining (1) chet tilni bilish bo'yicha sertifikatga egaligi uchun, hamda 5 ball (2) xorijiy tilni o'qitish bo'yicha eng yaxshi maktab tanlovida tuman, viloyat va respublika bosqichlarida g'olibligi uchun beriladi.

4. O'qituvchilarning sifat (salohiyat) ko'rsatkichi. Maktab direktorining muhim boshqaruv vazifalaridan biri maktab o'quvchilarini salohiyatli o'qituvchilar bilan ta'minlash, sifatli kadrlarni ishga yollash, o'qituvchilar jamoasini kasbiy rivojlantirish ekanini hisobga olgan holda, ushbu mezon uchun 20 ball ajratilgan, bunda: 1) maktabning toifaga ega o'qituvchilari salmog'i uchun umumiy 8 ball to'plash mumkin. 2) o'qituvchilarning respublika miqyosidagi belgilangan tanlovlarda g'olibligi uchun 12 ball bilan baholanishi mumkin.

5. O'qituvchilarning chet tilni bilish darajasi. Bunda maktab o'qituvchilarining chet tilni bilish bo'yicha sertifikatga egalik salmog'i jihatidan umumiy 3 ball to'plash imkoni mavjud.

6. Direktorning boshqaruv faoliyati bo'yicha o'tkaziladigan so'rovnoma natijalari. Ushbu mezon 2 ta so'rovnoma orqali umumiy 4 ball bilan baholanadi. 1) maktab pedagogik jamoasining direktor faoliyatiga qo'ygan bahosi maksimal

2 ball; 2) direktorning maktabda boshqaruvni tashkil etish bo'yicha o'ziga qo'ygan bahosi maksimal 2 ball.

7. Maktabda ma'naviy-ma'rifiy, o'quv –tarbiyaviy muhit yaratilganligi. Bu mezon direktorning maktabda xavfsiz, sog'lom, ijobiy ta'lim muhitini hamda o'quvchilarni o'z iste'dod va qobiliyatlarini turli xil musobaqa va tanlovlarda namoyon etishlari uchun imkoniyat yarata olganlik faoliyati bilan bog'liq bo'lib, umumiy 14 ball ajratiladi. Unda maktab direktorlari o'quvchilarining musobaqa, festival va tanlovlarda tuman, viloyat, respublika kesimida olgan yutuqlari bo'yicha baholanadi. Har bir belgilangan tanlov uchun umumiy ballar ajratilgan bo'lib, agarda maktabda har uchala hudud kesimida ham g'olib bo'lgan o'quvchilari bor bo'lsa, eng yuqori umumiy ball beriladi.

8. Maktab direktorining boshqaruv kompetentligi. Ushbu mezon uchun 25 ball ajratilgan bo'lib, unda maktab direktori o'z boshqaruv faoliyatini bajarishda qay darajada boshqaruv kompetentligiga ega ekanligi, boshqaruv sohasidagi bilimlarini, boshqaruvning samarali usullari va vositalarini amaliyotda qo'llay olishi, boshqaruv kompetensiyasi aniqlanadi.

Bu, o'z navbatida, maktab direktorining boshqaruv faoliyatini baholashda aniq xulosalarga ega bo'lishga imkon yaratadi.

Shuningdek, tadqiqot jarayonida umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashda direktorning boshqaruv faoliyati bo'yicha o'tkaziladigan so'rovnoma mazmuni TALIS xalqaro baholash dasturi talablari asosida direktorning maktab missiyasini aniqlash, o'quv jarayonini boshqarish, maktabda ijobiy ta'lim muhitini targ'ib qilish vazifalarini aniqlashtirish asosida takomillashtirilgan. Mazkur yondashuvlarga ko'ra, direktorning maktab maqsadlarini shakllantirish, maktab maqsadlarini yetkazish, maktab yo'l xaritasining bajarilishini nazorat qilish va baholash, o'quv dasturini muvofiqlashtirish, o'quvchilarning rivojlanishini monitoring qilish, o'quv vaqtini himoya qilish, yuqori imijni saqlash, o'qituvchilarning yutuqlarini rag'batlantirish, kasbiy rivojlanishni targ'ib qilish, o'quvchilar muvaffaqiyatini e'tirof etish vazifalari 5 balli tizimda direktorning o'zi va pedagogik jamoasi tomonidan baholanadi. Bu, o'z navbatida, direktorning o'z-o'ziga qanday baho berishi va pedagogik jamoasining direktor faoliyatiga berayotgan bahosi qiyosiy tahlil qilinib, natijalarning shaffofligini ta'minlash imkoniyatini kengaytiradi.

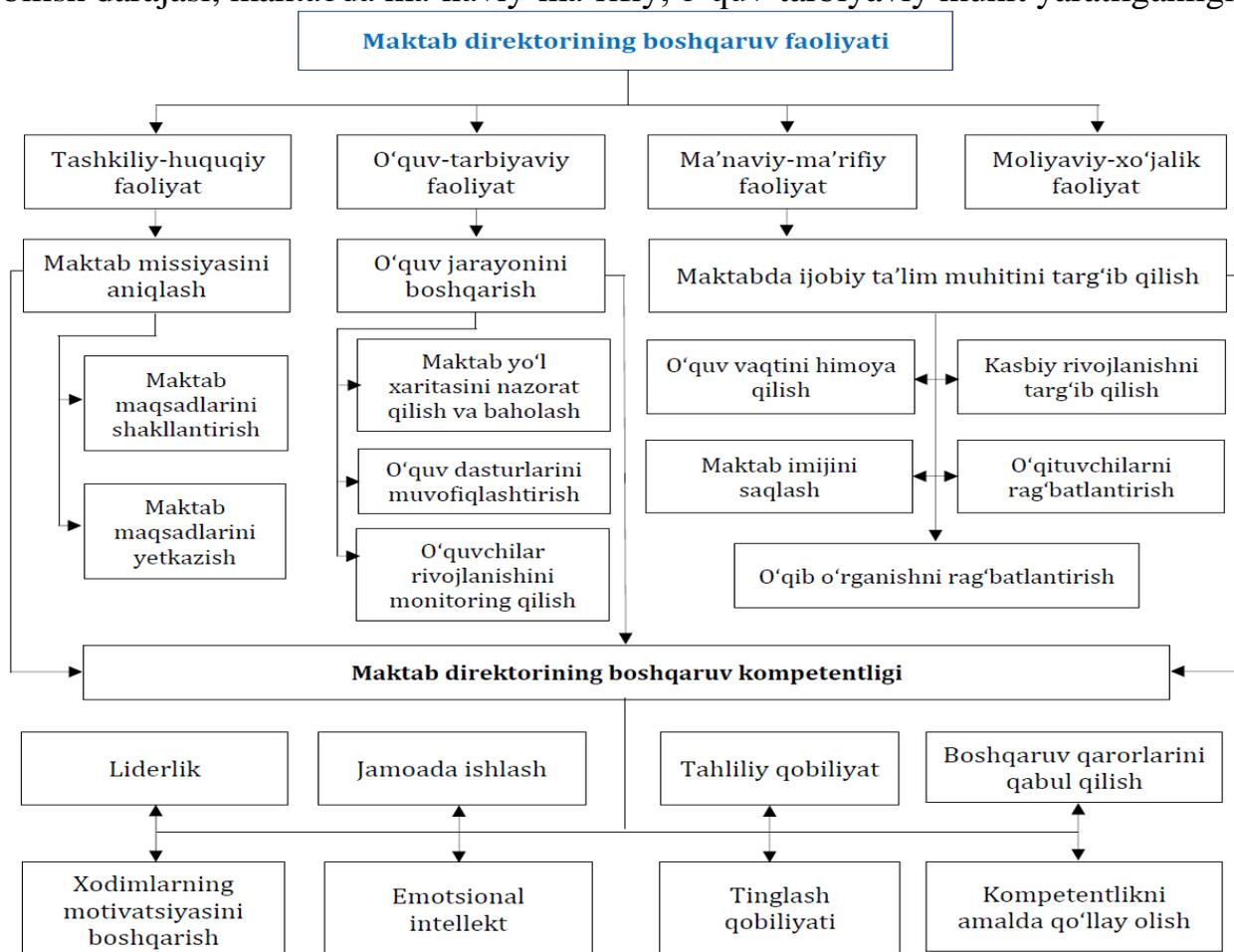
Mazkur baholash mexanizmi har o'quv yilining boshida maktab direktorlariga taqdim etiladi, unda ko'rsatilgan baholash mezonlari va talablariga ko'ra direktorlar bir o'quv yili davomida belgilangan ballarni to'plashga harakat qiladi. Kelasi o'quv yilining birinchi oyida yuqori ta'lim tashkilotlari tomonidan tayinlangan ekspertlar ma'lumotlarni to'plash, tezkor qayta ishlash, ma'lumotlarni umumlashtirish, ma'lumotlar bazasini shakllantirish, tahlil qilish orqali ballarni hisoblaydi va direktorlarning boshqaruv faoliyatini baholaydi.

Dissertatsiyaning **“Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarining samaradorligi”** deb nomlangan uchinchi bobida tajriba-sinov ishlari mazmuni, tajriba-sinov jarayonida olingan natijalar tahlili yoritib berilgan.

Tadqiqot davomida umumiy oʻrta taʼlim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish boʻyicha direktorlar boshqaruv faoliyatini baholash mezonlari samaradorligini aniqlash, taklif etilayotgan gʻoyaning dolzarbligini amaliy dalillash, tadqiqot natijasida olingan ilmiy xulosalarning toʻgʻriligini isbotlash, ilgari surilgan nazariyalarni amaliyotga joriy etilishini kuzatish maqsadida tajriba-sinov ishlari olib borildi.

Tajriba-sinov ishlari uch asosiy bosqichlar – aniqlovchi-taʼkidlovchi, shakllantiruvchi, yakunlovchi bosqichlardan iborat boʻlib, Buxoro, Fargʻona viloyatlari va Toshkent shahri umumiy oʻrta taʼlim maktab direktorlari hamda A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti maktab taʼlimi tashkilotlari rahbar xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish kursi tinglovchilaridan 260 nafar maktab direktorlari ishtirokida tashkil etildi.

Tadqiqotni olib borishda umumiy oʻrta taʼlim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashning takomillashtirilgan mexanizmini amaliyotga joriy etilish samaradorligi quyidagi mezonlar orqali aniqlandi: direktorning boshqaruv faoliyati boʻyicha oʻtkazilgan soʻrovnoma natijalari, maktab direktorining boshqaruv kompetentligi darajasi, umumiy oʻrta taʼlim muassasasi bitiruvchilarining umumtaʼlim fanlari boʻyicha tayyorgarligi va taʼlim sifati darajasi, maktab oʻquvchilarining bilim darajasi, oʻquvchilarning chet tilni bilish darajasi, oʻqituvchilarning sifati (salohiyati) koʻrsatkichi, oʻqituvchilarning chet tilni bilish darajasi, maktabda maʼnaviy-maʼrifiy, oʻquv-tarbiyaviy muhit yaratilganligi.



2-rasm. Direktor faoliyatidagi rivojlantirilgan komponentlar

Keltirilgan mezonlar asosida to‘plagan ballariga ko‘ra direktorlar faoliyati samaradorligi natijalari yuqori, o‘rta, past darajalarda baholandi.

Tajriba-sinov jarayonida tajriba guruhidagi ishtirokchilarni ham boshqaruvchi, ham tinglovchi sifatida subyektivligini oshirish, o‘zini-o‘zi tahlil qilishi asosida o‘zini-o‘zi boshqarishi, boshqaruv faoliyatidagi quyidagi komponentlarni rivojlantirib borishi uchun imkoniyatlar yaratishga alohida e‘tibor qaratildi. (2-rasmga qarang)

O‘rganish jarayonida tajribadan avvalgi va tajribadan keyingi holat qiyosiy tahlil qilindi. Yakuniy natijalar quyidagi jadvalda (1-jadvalga qarang) aks ettirilgan.

1-jadval.

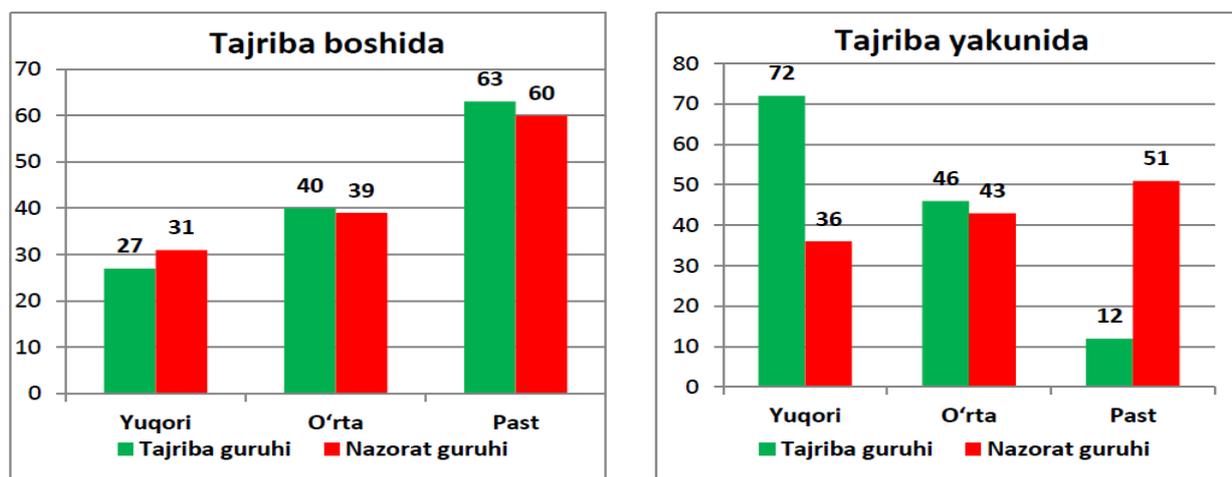
Tajriba-sinov ishlari uchun tanlangan guruhlardagi ishtirokchilar soni va tajribadan keyingi ko‘rsatkichlari

| № | Mezonlar | Natijalarning darajalari va ko‘rsatkichlari (son va foizda) | | | | | |
|--------------------------------------|---|--|----------------------------|---------------------------|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | | Tajriba guruhi Jami – 130 nafar | | | Nazorat guruhi Jami – 130 nafar | | |
| | | Yuqori | O‘rta | Past | Yuqori | O‘rta | Past |
| Bevosita baholovchi mezonlar | | | | | | | |
| 1 | Direktorning boshqaruv faoliyati bo‘yicha o‘tkazilgan so‘rovnoma natijalari | 90 (69,2) | 23 (17,7) | 17 (13,1) | 40 (30,8) | 40 (30,8) | 50 (38,5) |
| 2 | Maktab direktorining boshqaruv kompetentligi darajasi | 60 (46,2) | 50 (38,5) | 20 (15,4) | 38 (29,2) | 34 (26,2) | 58 (44,6) |
| Bilvosita baholovchi mezonlar | | | | | | | |
| 3 | Umumiy o‘rta ta’lim muassasasi bitiruvchilarining umumta’lim fanlari bo‘yicha tayyorgarligi va ta’lim sifati darajasi | 72 (55,4) | 42 (32,3) | 16 (12,3) | 30 (23,1) | 45 (34,6) | 55 (42,3) |
| 4 | Maktab o‘quvchilarining bilim darajasi | 79 (60,8) | 32 (24,6) | 19 (14,6) | 40 (30,8) | 40 (30,8) | 50 (38,5) |
| 5 | O‘quvchilarning chet tilni bilish darajasi | 69 (53,1) | 60 (46,2) | 1 (0,8) | 35 (26,9) | 45 (34,6) | 50 (38,5) |
| 6 | O‘qituvchilarning sifat-salohiyat ko‘rsatkichi | 66 (50,8) | 46 (35,4) | 18 (13,8) | 30 (23,1) | 45 (34,6) | 55 (42,3) |
| 7 | O‘qituvchilarning chet tilni bilish darajasi | 80 (61,5) | 48 (36,9) | 2 (1,5) | 45 (34,6) | 45 (34,6) | 40 (30,8) |
| 8 | Maktabda ma’naviy-ma’rifiy, o‘quv –tarbiyaviy muhit yaratilganligi | 60 (46,2) | 67 (51,5) | 3 (2,3) | 30 (23,1) | 50 (38,5) | 50 (38,5) |
| O‘rtachasi | | 72 (55,4) | 46 (35,4) | 12 (9,2) | 36 (27,7) | 43 (33,1) | 51 (39,2) |

Natijalar Styudent mezonidan foydalanib, umumiy va hududlar kesimida matematik-statistik tahlil qilindi.

Belgilab olingan tajriba-sinov hududlari ichida Toshkent shahar umumiy oʻrta taʼlim maktab direktorlari uchun tajriba guruhidagi samaradorlik nazorat guruhiga nisbatan 19,5% ga, Buxoro viloyatida 13% va Fargʻona viloyatida 12% ga oʻsganligi qayd etildi, hududlar uchun umumiy holda tajriba guruhidagi samaradorlik nazorat guruhiga nisbatan 1,15 marta yoki 14,5% ga oshishiga erishganlik aniqlandi.

Quyida umumiy oʻrtacha koʻrsatkichlarning diagramma shaklidagi koʻrinishi aks ettirilgan (3-rasmga qarang).



3-rasm. Tajriba va nazorat guruhlaridagi natijalar

Diagramma grafiklari ham tajriba-sinov jarayonida tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan baholash mezonlari va texnologiyalarini qoʻllash orqali tajriba guruhidagi maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligida oʻsishga erishilganligini tasdiqlaydi. Demak, umumiy oʻrta taʼlim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash, ularning kasbiy rivojlanishini tezlashtiradi, maktabda taʼlim sifati va muhitini yaxshilanib borishiga olib keladi.

XULOSA

“Umumiy oʻrta taʼlim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish (Rahbarning boshqaruv kompetentligi koʻrsatkichlari asosida)” mavzusidagi olib borilgan ilmiy tadqiqot natijasida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Maktab direktorining boshqaruv faoliyati boshqaruv jarayonida qabul qilinayotgan qarorlarning yoʻnalishini ifodalovchi, koʻzlangan natijalarga erishilishini taʼminlovchi oʻzaro bogʻliq va bir-birini toʻldiruvchi komponentlardan iborat boʻlgan tizim ekanligi xalqaro tajribani va sohadagi ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish orqali ilmiy jihatdan asoslangan.

2. Taʼlim muassasasini boshqarishning tahlil qilish, maqsadlarni belgilash, rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, nazorat qilish, tartibga solish funksiyalarini maktabda boshqaruv samaradorligini oshirish omili sifatida inobatga olish direktorlarning boshqaruv faoliyatini obyektiv baholash imkoniyatini kengaytirishi aniqlangan.

3. Qaror qabul qilishda direktorlarning demokratik tamoyillarga asoslanishi, barcha xodimlarni mazkur jarayonga jalb etish yuqori samaradorlikka erishishda o'z ta'sirini ko'rsatishi isbotlangan.

4. Baholash funksiyalari faqat tayyorgarlik darajasini tasdiqlash bilan cheklanmasligi, baholash shaxsni o'rganish, ijobiy motivatsiya va shaxsga ta'sirini rag'batlantirishning eng samarali vositalaridan biri ekanligi, obyektiv baholash ta'siri ostida maktab direktorlarida o'z-o'zini baholash, o'z yutuqlariga tanqidiy munosabat shakllanishi umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining kasbiy rivojlanishini tezlashtirishi aniqlangan.

5. Direktorlar faoliyatini baholash mezonlari mazmuni maktabda o'quvchilarning muvaffaqiyati, o'qituvchilar salohiyati va tashkiliy samaradorlikni oshirishga direktorlarning ta'sirini belgilashi o'z tasdig'ini topgan.

6. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirishda direktorning ta'limni boshqarish vazifalarini o'zi va pedagogik jamoasi tomonidan baholanishini yo'lga qo'yish va baholash talablarini aniq belgilash baholash natijalarining shaffofligini ta'minlashga xizmat qiladi.

7. Maktab direktorlarining boshqaruv kompetentligini baholash orqali direktorlar boshqaruv faoliyati samaradorligining oshishiga erishilgan.

8. Umumta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashda direktorning liderlik, jamoada ishlash, tahliliy, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, xodimlar motivatsiyasini boshqarish, boshqaruv faoliyatida emotsional (hissiy) intellektning rivojlanish darajasi, boshqaruv kompetentligini amalda qo'llay olish darajasini baholash imkoniyatlari samarali natija berishi aniqlangan.

9. Tajriba-sinov natijalarini matematik-statistik usullar yordamida qayta ishlash asosida tadqiqotda ilgari surilgan g'oyalarning maqsadga muvofiq qo'yilganligi asoslangan va tajriba guruhidagi maktab direktorlari faoliyat samaradorligi nazorat guruhiga nisbatan 14,5% ga yuqoriligi isbotlangan.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi ilmiy-metodik tavsiyalar ishlab chiqildi:

1) umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashning takomillashtirilgan mexanizmi maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash jarayonining komponenti sifatida hisobga olinishi lozim;

2) maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashning shakli va mazmunini TALIS xalqaro baholash tadqiqoti talablari va amaliyotlari asosida doimiy takomillashtirib borish maqsadga muvofiq;

3) maktab direktorlarining boshqaruv kompetentligi ularning boshqaruv faoliyatini baholash mezonlari sifatida hisobga olinishi zarur;

4) umumta'lim maktab direktorlari o'z faoliyatini o'zi tomonidan tahlil qilishi hamda aniqlangan natijalarga ko'ra boshqaruv faoliyatini tashkil etish, shaxsiy bilim, ko'nikma va malakalarini rivojlantirishi uchun mazkur tadqiqotda ishlab chiqilgan baholash mezonlari asosida o'zini-o'zi baholash jarayonlarini tashkil etish maqsadga muvofiq;

5) umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining uzluksiz malaka oshirish jarayonlarini doimiy takomillashtirib borish, ularda liderlik qobiliyati, jamoada ishlash qobiliyati, tahliliy qobiliyat, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, xodimlar motivatsiyasini boshqarish, emotsional intellekt, raqamli savodxonlik va tinglash qobiliyatini rivojlantirishga asosiy e'tiborni qaratish zarur.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЁНЫХ СТЕПЕНЕЙ
PhD.28/30.12.2019.Ped.68.01 ПРИ НАЦИОНАЛЬНОМ ИНСТИТУТЕ
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МАСТЕРСТВА ИМЕНИ А.АВЛОНИ**

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО
МАСТЕРСТВА ИМЕНИ А.АВЛОНИ**

СУЛТОНОВА ЛОБАР АБДУНОСИР КИЗИ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ОЦЕНКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРОВ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СРЕДНИХ ШКОЛ**

(на основе показателей управленческой компетентности руководителя)

13.00.07 – Менеджмент в образовании

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации доктора философии (PhD) по педагогическим наукам

Ташкент – 2025

Тема диссертации доктора философии (PhD) по педагогическим наукам зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан за номером B2024.4.PhD/Ped4280.

Диссертация выполнена в Национальном институте педагогического мастерства имени А.Авлони.

Автореферат диссертации размещен на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) на веб-сайте Научного Совета (www.avloniy.uz) и на Информационно-образовательном портале «Ziyounet» (www.ziyounet.uz).

| | |
|-------------------------------|--|
| Научный руководитель: | Каримов Фарход Эркинович доктор политических наук, профессор |
| Официальные оппоненты: | Мусаев Жахонгир Паязович доктор педагогических наук, профессор Хужаев Алижон Атабекович доктор педагогических наук, профессор |
| Ведущая организация: | Гулистанский государственный университет |

Защита диссертации состоится «___» _____ 2025 года в _____ часов на заседании Научного совета № DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 при Национальном институте педагогического мастерства имени Авлони. (Адрес: 100095, город Ташкент, Алмазарский район, улица Зиё, дом 6. Тел. + 99855-508-06-67; e-mail: info@avloniy.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Национальном институте педагогического мастерства имени Авлони (зарегистрирована за № ____). (Адрес: 100095, город Ташкент, Алмазарский район, улица Зиё, дом 6. Тел: + 99855-508-06-67).

Автореферат диссертации разослан «___» _____ 2025 года
Протокол реестра рассылки № ____ от «___» _____ 2025 года).

М.А. Юлдашев
председатель Научного совета по
присуждению ученых степеней, доктор
педагогических наук, профессор

И.А. Хуррамов
секретарь Научного совета по
присуждению ученых степеней, доктор
философии по педагогическим наукам
(PhD)

А.Е. Ибраймов,
председатель научного семинара при
Научном совете по присуждению
ученых степеней, доктор
педагогических наук, доцент

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В мировом масштабе внедряются в практику классификация общих требований, устанавливаемых к повышению управленческой эффективности директоров общеобразовательных школ и их компетентности, механизмы разработки показателей и критериев оценки управленческой деятельности директоров школ. Это, в свою очередь, служит проведению эффективные работы по использованию на практике педагогических, психологических возможностей обеспечения с директорами, эффективно выполняющими сильную управленческую деятельность в школах, для реализации задач, намеченных в признанной мировым сообществом Международной концепции образования до 2030 года по «...подготовке получателей образования к жизни, повышение качества образования, внедрение в практику механизмов, позволяющих выявить достигнутые результаты»¹.

В образовательных и научно-исследовательских центрах мира проводятся системные научные исследования по обеспечению результативности управленческой деятельности директоров школ, разработке механизмов выявления директоров, реализующих эффективное управление школой, оценке практической деятельности директоров, созданию критерии оценки эффективности деятельности директора. Также уделяется внимание научным исследованиям, направленных на оценку деятельности директоров школ с точки зрения способов лидерства, выявление эффективности деятельности директоров школ в развитии учебных программ, межличностные отношения в управлении школой, процесс принятия решений, общение, контроль, программы развития сотрудников, оценку роли директоров в сохранении дисциплины, отношениях школа-коллектив, оказания образовательных услуг.

В последние годы в нашей республике создана нормативно-правовые основы стандартов лидерства управленческой деятельности директоров школ и оценки их профессиональных возможностей, разработки порядка отбора при назначении директоров на должность, сертификации центрами оценки. Намечены такие приоритетные задачи, как «...создание комплекса конкретных критериев и параметров оценки эффективности деятельности директоров школ², «разработка конкретно установленных национальных стандартов, что должны знать и уметь делать директора...»³, а также «...разработку критериев передового директора школы и на их основе

¹ Incheon declaration / Education 2030: Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all (Word Education Forum, 19-22 may 2015, Incheon, Republic of Korea), 12 p.

² Указ Президента Республики Узбекистан от 5 сентября 2018 года № УП-5538 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления народным образованием». - <https://lex.uz/docs/3893427>

³ Указ Президента Республики Узбекистан от 29 апреля 2019 года № УП-5712 «Об утверждении Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года». - <https://lex.uz/docs/4312783>

регулярной оценки деятельности руководящих кадров»⁴. Реализация этих задач расширяет дидактические возможности развития управленческой компетентности руководителя в совершенствовании механизмов оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ.

Данная диссертация в определённой степени служит обеспечению реализации задач, намеченных в Указах Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», от 29 апреля 2019 года № УП-5712 «Об утверждении Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года», от 11 мая 2022 года № УП-134 «Об утверждении Национальной программы по развитию школьного образования в 2022-2026 годах», от 5 сентября 2018 года № УП-5538 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления народным образованием», Постановлении Президента Республики Узбекистан от 5 сентября 2018 года № ПП-3931 «О мерах по внедрению новых принципов управления в систему дошкольного и школьного образования», постановлении Кабинета Министров Республики Узбекистан от 8 декабря 2018 года № 997 «О мерах по организации международных исследований в сфере оценки качества образования в системе народного образования», а также других нормативно-правовых документах, соответствующих данной деятельности.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики «I. Формирование системы инновационных идей в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовно-просветительском развитии информационного общества и демократического государства, и пути их реализации».

Степень изученности проблемы. В нашей стране С.Т.Тургуновым, Р.Ш.Ахлидиновым, Р.Х.Джураевым, Н.К.Ахмедовой, К.А.Маматкуловой, Н.К.Эрметовой, М.У.Ахмедовым проведены исследования по оценке эффективности и повышения эффективности управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних учреждений, Д.М.Маматкуловым, Ш.И.Низамовой, М.Р.Закировой, Д.Ю.Суповой изучены вопросы развития управленческой компетенции директора школы и её оценки.

В странах Содружества Независимых Государств (СНГ) В.П.Топорковским, В.С.Лазаревым, Г.С.Абдрахмановым, В.И.Зверевой, Т.И.Шамовой, Ю.А.Конаржевским, В.А.Сластениным, А.М.Моисеевым проведены исследования по совершенствованию управленческой деятельности, оценке результатов деятельности директоров школ, А.С.Красиковым, Л.И.Луценко, Э.В.Литвиненко – по квалиметрическим

⁴ Указ Президента Республики Узбекистан от 11 мая 2022 года № УП-134 «Об утверждении Национальной программы по развитию школьного образования в 2022-2026 годах». - <https://lex.uz/uz/docs/6008668>

моделям и технологии оценки управленческой деятельности директоров школ.

В зарубежных государствах вопросы оценки управленческой деятельности директоров школ исследованы такими учёными, как Ph.Hallinger, R.H.Heck, J.H.Stronge, K.R.Cheema, M.O.Nvogbo, J.F.Murphy, J.G.Sani, а такими учёными, как H.Ebmeier, R.Knoop, R.W.Common, K.Leithwood, R.Vandenberghe, проведены исследования по разработке стандартов оценки и оценочных шкал управленческой деятельности директоров.

Связь темы диссертации с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, в котором выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в рамках пункта «Совершенствование требований и норм создания образовательной среды на основе изучения передового зарубежного опыта с учётом наших национальных особенностей» «Дорожной карты по реализации приоритетных научно-исследовательских работ, которые необходимо реализовать в народном образовании в 2021-2025 годы» Национального института педагогического мастерства имени А.Авлони.

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию механизмов оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ.

Задачи исследования:

уточнение структуры организации управленческой деятельности директоров при объективной оценке управленческой деятельности директоров школ;

формирование предложений по совершенствованию критериев оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ на основе требований международной программы оценки TALIS;

совершенствование механизма оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ на основе предоставления приоритета управленческой компетентности директоров;

совершенствование методики расчёта оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ.

В качестве объекта исследования определён процесс совершенствования управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ, в исследовании приняли участие директора общеобразовательных средних школ города Ташкента, Ферганской и Бухарской областей, всего 260 человек.

Предмет исследования образуют механизмы, подходы и принципы оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ.

Методы исследования. В процессе исследования использованы методы анализа научно-методической литературы, наблюдения, интервью, опроса, тестирования, сравнительного анализа, опытно-экспериментальных работ, математико-статистического анализа.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

на основе анализа управления, определения цели образовательного учреждения, выражения функций планирования, организации, управления, контроля и регулирования уточнено, что структура управленческой деятельности директоров является фактором повышения эффективности управления в школе при объективной оценке управленческой деятельности директоров школ;

на основе требований международной программы оценки TALIS усовершенствованы критерии оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ путём выявления миссии школы, управления учебным процессом, формирования положительной образовательной среды, а также налаживания оценки со стороны самого директора и педагогического коллектива на основе обеспечения прозрачности результатов;

на основе предоставления приоритета управленческой компетентности директоров школ путём оценки их знаний и навыков по лидерству, работе в коллективе, принятию аналитических, управленческих решений, управлению мотивацией сотрудников, уровню эмоционального интеллекта, навыков управления, а также введения возможностей категорирования результатов усовершенствован механизм оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ;

усовершенствована методика расчета оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ на основе классификации критериев оценки на прямые и косвенные критерии оценки по влиянию директора на управленческую деятельность и четкого определения оценочных требований по уровню сложности достижения результата.

Практические результаты исследования состоят в следующем:

разработан усовершенствованный механизм оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ, который служит оценке управленческой деятельности директоров школ;

на основе организации процессов самооценки разработаны критерии оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ, направленные на непрерывное профессиональное развитие директоров школ;

обобщены средства оценки по оценке лидерских способностей директоров школ;

навыки директора школы по сотрудничеству, анализу, цифровой грамотности, решению проблем, принятию решений, организованности и инициативе, управлению временем, управлению мотивацией сотрудников введены в содержание тем “Пути развития управленческой и личностной эффективности руководителя” и “Особенности современного руководителя” в составе учебных модулей учебного курса менеджеров “Профессиональное развитие себя и преподавателей” и “Управление человеческими ресурсами”;

создано учебное пособие под название “Управленческая компетенция директоров школ”, которое служит повышению управленческой компетентности директоров общеобразовательных средних школ.

Достоверность результатов исследования выражается в проведении процессов исследования на основе принципов реализации научных исследований; получении применённых подходов, методов и теоретических материалов от официальных источников; основанности эффективности приведённого анализа и опытно-экспериментальных работ с помощью математико-статистических методов; внедрении в практику выводов, предложений и рекомендаций; подтверждении полученных результатов уполномоченными структурами.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования выражается в том, что путём анализа управления образовательного учреждения, определения его целей, выражения сущности функций планирования, организации, управления, контроля и регулирования уточнена структура управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ; на основе сочетания профессиональных, функциональных и поведенческих стандартов директора с управленческой компетентностью директора разработаны критерии оценки управленческой деятельности директоров школ.

Практическая значимость результатов исследования выражается в том, что выдвинутые предложения и суждения усовершенствовали механизм оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ, обогатили учебно-методическими материалами для реализации процессов оценки, а также служат совершенствованию деятельности развития профессиональной компетентности директоров школ.

Внедрение результатов исследования. На основе результатов исследования по совершенствованию механизмов оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ:

предложения по уточнению на основе анализа управления, определения цели образовательного учреждения, выражения функций планирования, организации, управления, контроля и регулирования того, что структура управленческой деятельности директоров является фактором повышения эффективности управления в школе при объективной оценке управленческой деятельности директоров школ, использованы в Национальном институте педагогического мастерства имени А.Авлони в рамках практического проекта под названием «HR» (*справка Министерства дошкольного и школьного образования от 16 января 2025 года № 03/33-109*). В результате достигнуто привлечение руководящих работников школ к учебной деятельности, развитие профессионального навыка в сфере управления;

практические рекомендации по усовершенствованию на основе требований международной программы оценки TALIS критериев оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ путём выявления миссии школы, управления учебным процессом, формирования положительной образовательной среды, а также налаживания оценки со стороны самого директора и педагогического коллектива на основе обеспечения прозрачности результатов введены в содержание учебного пособия под названием «Управленческая компетенция директора школы» (*справка Министерства дошкольного и школьного образования от 16 января*

2025 года № 03/33-109). Этот результат послужил повышению возможностей по развитию профессиональной подготовки директоров школ;

практические рекомендации по усовершенствованию механизма оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ на основе предоставления приоритета управленческой компетентности директоров школ путём оценки их знаний и навыков по лидерству, работе в коллективе, принятию аналитических, управленческих решений, управлению мотивацией сотрудников, уровню эмоционального интеллекта, навыков управления, а также введения возможностей категорирования результатов, введены в содержание типового учебного плана и программы «Учебных курсов менеджеров», модулей «Управление человеческими ресурсами», «Саморазвитие и профессиональное развитие преподавателей», а также использованы при разработке контент-материалов (*справка Министерства дошкольного и школьного образования от 16 января 2025 года № 03/33-109*). В результате достигнуто обогащение содержания контента учебных модулей курсов, повышение эффективности управленческой деятельности директоров школ;

рекомендации по усовершенствованию методики расчета оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ на основе классификации критериев оценки на прямые и косвенные критерии оценки по влиянию директора на управленческую деятельность и четкого определения оценочных требований по уровню сложности достижения результата, введены в содержание учебного пособия под названием «Управленческая компетенция директора школы» и внедрены в практику (*справка Министерства дошкольного и школьного образования от 16 января 2025 года № 03/33-109*). В результате достигнуто развитие навыка самооценки директоров и усовершенствование практики оценки управленческой деятельности.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования обсуждены на 2-х международных и 2-х республиканских научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. По теме диссертации всего опубликовано 18 научных работ, в том числе, 7 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией для публикации основных научных результатов диссертаций, из них 4 статьи - в республиканских, 3 статьи - в зарубежных журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 149 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во «**Введении**» обоснованы актуальность и востребованность темы диссертации, показано соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, изложена степень изученности проблемы, дана характеристика связи исследования с планом

научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация, цели, задач, объекта, предмета, методов исследования, раскрыты научная новизна, практические результаты исследования и их достоверность, теоретическая и практическая значимость, приведены данные о внедрении в практику, апробации, опубликованности результатов исследования, структуре и объёме диссертации.

В первой главе диссертации под названием **«Теоретические основы оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ»** на основе анализа научно-теоретической литературы по теме исследования освещены теоретико-методологические основы исследования управленческой деятельности в образовании, функции управления образовательным учреждением, концептуальные подходы в оценке управленческой деятельности директоров, анализ критериев Международной программы оценки TALIS.

Сегодня существует необходимость повышения эффективности управленческой деятельности директоров школ, разработки конкретных критериев определения эффективности, внедрения механизма оценки, позволяющего проводить детальный анализ возможностей и способностей действующих директоров.

Анализ международного опыта показывает, что существует практика использования различных механизмов оценки эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений. А.С.Красиков подчеркивает, что для оценки директоров можно использовать следующие формы организации, доказавшие свою эффективность: проведение специализированных семинаров на курсах повышения квалификации; оценка практической деятельности руководителя образовательного учреждения; сертификация оценочными центрами. При выборе возможного «критерия» оценки управленческой деятельности директора школы можно взять за основу определение качества школы, данное D.Hargrives, который определяет его как единицу трех компонентов, таких как «интеллектуальный капитал, социальный капитал и организационный капитал». Это позволяет описать качество управления школой путем оценки формирования видов капитала.

Г.С.Абдрахманов считает, что важно определять эффективность управленческой деятельности, исходя из уровня достижения высокого качества на основе установленных стандартов и уровня достижения цели, который представляет собой необходимые показатели качественных и количественных характеристик образовательной системы. В соответствии с научными выводами исследования, проведенного С.Т.Тургуновым, эффективность управленческой деятельности образовательных учреждений является результатом образовательного процесса, организованного на основе управленческой деятельности, базирующейся на законах, методах и инновационных технологиях управления.

По нашему мнению, эффективность управленческой деятельности – это результаты, достигнутые директором образовательного учреждения за

определенный период. Директора больше не могут быть просто администраторами или менеджерами. Директора должны быть лидерами в сфере образования, ориентированными на улучшение достижений учащихся. Они должны быть силой, которая создает сотрудничество и солидарность вокруг образовательных целей школы и приверженности достижению этих целей. Директор школы не может быть «одномерным» в силу специфических особенностей управленческой деятельности, ее возрастающей сложности и меняющегося контекста управления.

В результате проведенного анализа установлено, что необходимость совершенствования механизмов оценки управленческой деятельности директоров школ связана с существованием следующих проблем: отсутствие научно обоснованной системы критериев, показателей и методов объективной оценки профессиональных навыков директоров школ при росте потребности общества в высококвалифицированных управленческих кадрах общеобразовательных школ; увеличение объема и сложности управленческих задач, выполняемых директорами школ, а также отсутствие внимания к новым факторам при оценке управленческой деятельности директоров школ; существует необходимость глубокой, всесторонней оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ, но критерии оценки управленческой деятельности директоров школ не разработаны; потребность общества в развитии общеобразовательных школ и отсутствие управленческой компетентности директоров для решения этой проблемы.

Указанные вопросы представляют собой обобщенную исследовательскую задачу, суть которой требует определения эффективности управленческой деятельности директоров школ, разработки критериев оценки эффективности.

Один из зарубежных учёных D.X.Strong В своих исследованиях приводит следующие стандарты оценки директоров школ: лидерство, школьные условия, управление человеческими ресурсами, организационный менеджмент, сотрудничество и социальные отношения, профессиональное мастерство.

В исследовании K.R.Cheema по оценке работы директоров государственных и частных школ основная цель состоит в том, чтобы оценить работу директоров государственных и частных школ с точки зрения стилей руководства, необходимых для достижения значительных улучшений в обучении учащихся. Исследование направлено на то, чтобы ответить на следующие вопросы: а) Какие принципы поддерживают преподавание, обучение и профессиональное развитие для достижения успехов учащихся? б) В каком секторе директора устанавливают личные и межпрофессиональные отношения с учителями? в) Лидеры каких секторов делятся своими решениями с учителями, родителями и другими?

В соответствии с анализом, выявлена необходимость оценки управленческой деятельности директоров школ с целью определения

состояния эффективности управления образовательным учреждением, результатов и целей, поставленных перед образовательным учреждением.

Каждый руководитель, управляя педагогической системой, должен иметь возможность знать проблемы в ней и педагогико-психологические особенности членов этой системы. Им необходимо знать содержание и сущность функций управления, чтобы регулировать все процессы в образовательном учреждении.

Анализ содержания научно-теоретических источников показывает, что функции управления представляют собой относительно отдельные области управленческой деятельности. Функциональные звенья управления представляют собой последовательно взаимосвязанные этапы, их полный состав составляет единый цикл управления.

В ходе исследования выполнен анализ ряда функций управления образовательным учреждением. Один из основателей теории управления Анри Файоль в начале XX века выдвинул мнение о существовании пяти функций управления. Это планирование, организация, издание распоряжений, координация, контроль. А в теории менеджмента необходимо утверждать четыре функции, которые считаются первоочередными: планирование, организация, мотивация, контроль. В таких положениях при выявлении состава функций управленческой деятельности применяется ситуационный подход. В результате популяризации ситуационного подхода в управлении специалисты отдельно выделяют также и такие функции, как определение цели, коммуникация, стимулирование. В.С.Лазарев выделяет среди них «планирование, организацию, лидерство и контроль». В.А.Сластёнин добавляет к этим основным функциям также и «педагогический анализ, определение цели, регулирование».

Р.Х.Джураев, С.Т.Тургунов, Н.К.Ахмедова утверждают о целесообразности рассмотрения функций и методов управления, а также определение структуры управленческой деятельности руководителя для более лучшего понимания управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения. Н.К.Ахмедова к числу социально-психологических функций относит работу с информацией, организацию, социализацию, принятие решений. Работа с информацией заключается в сборе, обработке и передаче различной информации и используется в процессе координации деятельности групп.

По нашему мнению, основным предметом работы для директора является информация, на основе которой принимаются решения, то есть разрабатываются продукты процесса управления.

Обобщая итоги исследования, установлено, что анализ организационной структуры управленческой деятельности директора общеобразовательной школы, управление образовательным учреждением, постановка целей, функции планирования, организации, управления, контроля и регулирования выражаются в виде фактора повышения эффективности управленческой деятельности директора школы.

Также обосновано, что использование требований международной программы оценки TALIS при совершенствовании критериев оценки управленческой деятельности директоров школ обеспечивает прозрачность механизма оценки. Исследование TALIS дает возможность увидеть систему образования глазами представителей школьного сообщества. TALIS считается первым международным исследованием условий обучения и условий труда учителей в школах и служит повышению эффективности и ответственности школьного управления путем анализа школьных проблем.

Таким образом, выявлено, что директора школ могут улучшить поддержку учителей, мотивацию, удовлетворенность работой и условия труда, создавая здоровую среду для преподавания и обучения, развитие образования учащихся, управленческая деятельность директора важны для создания в школе эффективных для учителей, необходим сбор информации об управленческой деятельности директора с точки зрения директора и учителя при оценке деятельности директора школы.

Во второй главе диссертации под названием **«Совершенствование механизмов оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ»** освещены механизмы оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ, подходы к оценке, основанные на результате, особенности и стандарты деятельности эффективных директоров школ при оценке управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ, а также возможности совершенствования оценки управленческой деятельности директоров.

В настоящее время в мире широко изучаются различные методы оценки профессиональной деятельности директоров школ, порядок их назначения на должность. Потому что существование совершенной, логически и теоретически основанной системы оценки позволяет выявить существование в образовании управления развитием кадров, скрытые резервы и возможности устранения недостатков.

В результате проведенного исследования установлено, что подход к оценке, основанный на результатах деятельности директоров школ (Outcome-Based Evaluation Approach), является эффективным. Такой подход подразумевает оценку управленческой деятельности директора по результатам, то есть в зависимости от таких факторов, как успеваемость учащихся, повышение качества образования, эффективная работа преподавателей.

При оценке управленческой деятельности директора школы на основе подхода оценки, ориентированного на результат, учитываются следующие основные аспекты: академические результаты студентов; улучшение качества образования; управление и распределение ресурсов; работа с учителями и их мотивация; социально-психологическая среда в школе; готовность к инновациям и инновациям; отношения с родителями.

Указанные аспекты позволяют правильно оценить, как директор выполняет свои обязанности, общую эффективность системы и как она влияет на успехи учащихся и преподавателей.

В результате анализа исследования определено, как эффективный директор школы организует деятельность эффективных директоров на основе классификации стандартов деятельности на функциональные и поведенческие стандарты. В соответствии с этим, директора сосредотачиваются на создании видения академического успеха для всех студентов, основанного на высоких стандартах; создают благоприятный климат обучения, в котором преобладает дух безопасности и сотрудничества; развивают лидерские качества в других, чтобы учителя и другой персонал могли внести свой вклад в достижение школьных целей; улучшают преподавание, чтобы учителя могли обеспечивать качественное образование, а учащиеся могли максимально использовать свой потенциал; управляют человеческими ресурсами, данными и процессами для улучшения школы.

В ходе исследования разработан усовершенствованный механизм оценки эффективности управления директорами общеобразовательных школ на основе подхода оценки, основанного на изученных стандартах и результатах (смотрите рисунок 1).

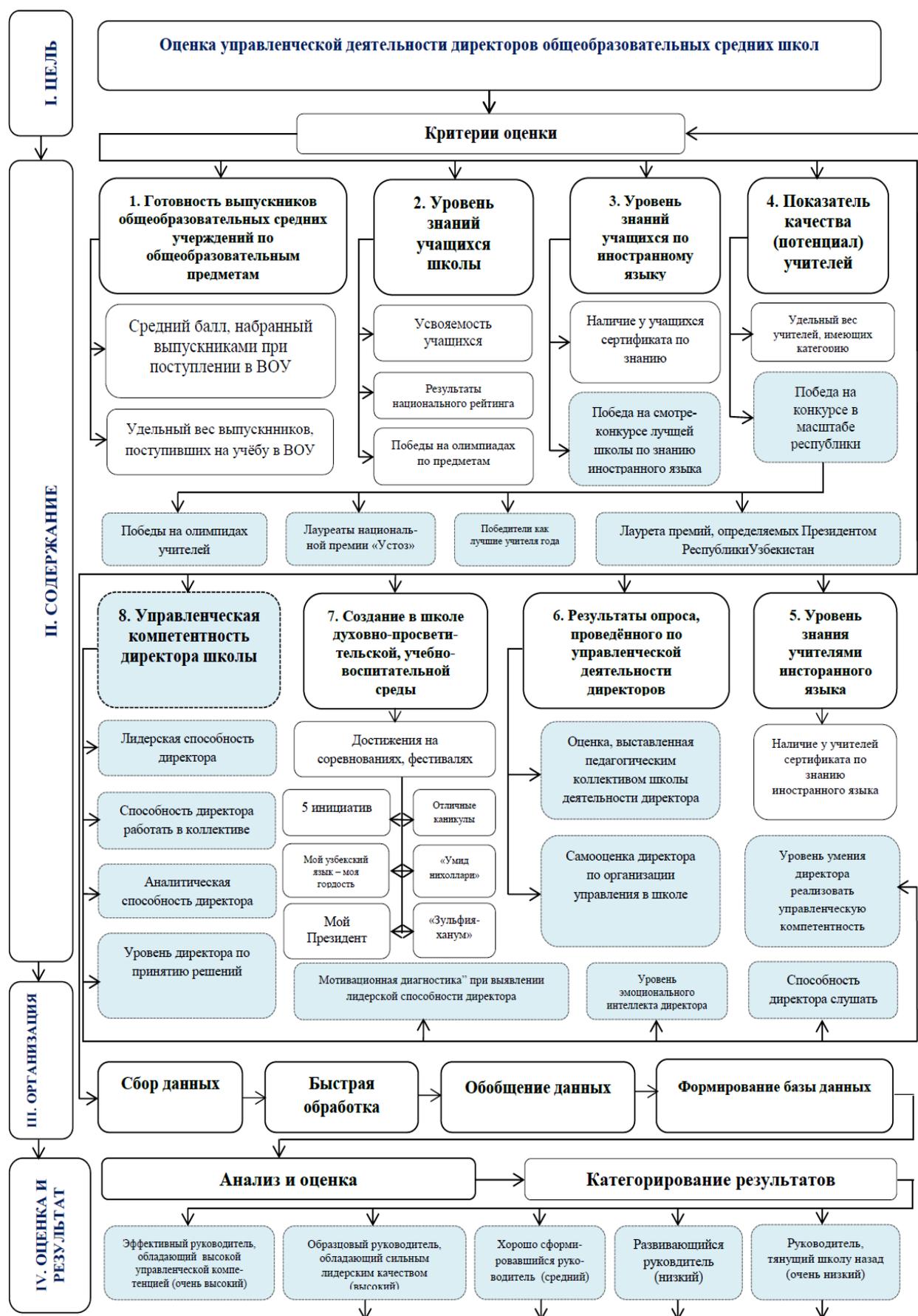
В структуру этого механизма входят цель, содержание, организация, оценка, результат и обратная связь. Первоначально была определена цель оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ.

Содержание этого механизма включает критерии оценки. Это: уровень подготовки и качество образования выпускников средней школы по общеобразовательным предметам; уровень знаний школьников; уровень владения студентами иностранным языком; показатель качества (компетентности) учителей; уровень владения иностранным языком преподавателей; результаты анкетирования об управленческой деятельности директора; что в школе создана духовно-воспитательная, образовательно-воспитательная среда; управленческая компетентность директора школы.

Данные критерии оказывают прямое и косвенное влияние на оценку деятельности директора, то есть результаты опроса, проводимого по управленческой деятельности директора, и критерии управленческой компетентности директора школы связаны с личностью и позволяют непосредственно оценить директора. Остальные критерии хотя и не отражают напрямую деятельность директора, но косвенно влияют на оценку его работы.

В организационной части механизма решаются задачи сбора данных, оперативной обработки, обобщения и формирования базы данных. В разделе «Оценка и результаты» выполняется анализ данных, работа по оценке и классификации, а по результатам обеспечивается обратная связь.

Специально отмеченные детали этого механизма указывают на отличие от предыдущего механизма в этом направлении, какая именно часть была усовершенствована.



Примечание: — предлагаемые элементы зафиксированы в таком виде

Рисунок 1. Усовершенствованный механизм оценки эффективности управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ.

В соответствии с данным механизмом усовершенствована методика расчета оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ с учетом уровня сложности достижения результатов критериев оценки, требований к оценке и четкого определения шкалы оценок. В соответствии с этим:

1. Уровень подготовки и качество образования выпускников средних общеобразовательных учреждений по общеобразовательным предметам: по данному критерию начисляется 10 баллов, и он оценивается в 2-х шкалах: 1) средний балл, набранный выпускниками при поступлении в высшие образовательные учреждения по общей 5-балльной шкале: от 150 баллов до максимального балла – начисляется 5 баллов, от 100 баллов до 150 баллов – 3 балла, от 56,7 баллов до 100 баллов – 2 балла, ниже 56,7 - 0 баллов; 2) по удельному весу выпускников, зачисленных в ВОУ, присваивается всего 5 баллов. При этом при поступлении в высшие учебные заведения от 80% до 100% выпускников школ - максимум 5 баллов, от 60% до 79% - 4 балла, от 40% до 59% - 3 балла, от 20% до 39% - 2 балла, от 1% до 19% оценивается в 1 балл.

2. Уровень знаний школьников: по данному критерию присваивается 14 баллов, при этом: 1) оценивается усвоение учащимися предметов, т.е. от 2,6 до 3,51 – 1 балл из 5 баллов; от 3,6 до 4,5 - 3 балла; от 4,6 до 5 - максимум 5 баллов; 2) по результатам национального рейтинга оценивается в сумме 2 балла, максимум 2 балла, если школа входит в 10-ку лучших в регионе, 1 балл, если в 100-ку лучших в регионе, и 0 баллов, если она ниже 100 в списке школ области; 3) за победу на олимпиадах по предметам начисляется 7 баллов, учитывая возможность участия школьников в олимпиадах по разным предметам и победы на разных уровнях, необходимо набрать в общей сложности 7 баллов при результате 4 пунктов: 1 очко за победу в районе, 1,5 очка победителю в области, 2 очка – в республике, 2,5 очка победителю международной олимпиады по предмету.

3. За уровень владения учащимися иностранным языком начисляется 10 баллов, из них за общий процент учащихся школ (1), имеющих сертификат о знании иностранного языка, дается 5 баллов, а по 5 баллов (2) в конкурсе на лучшую школу по преподаванию иностранного языка в районе, области и республике, выдаваемом за победу на этапах.

4. Показатель качества (потенциала) учителей. Учитывая, что одной из важных управленческих задач директора школы является обеспечение школьников потенциальными учителями, подбор качественных кадров, развитие профессиональной команды учителей, по данному критерию выделено 20 баллов, при этом: 1) за удельный вес квалифицированных учителей школы можно набрать всего 8 баллов; 2) оценивается 12 баллами за победу педагогов в указанных конкурсах республики.

5. Уровень владения учителями иностранным языком. В этом случае школьные учителя могут набрать в общей сложности 3 балла по удельному весу владения сертификатом по иностранному языку.

6. Результаты опроса, проведенного по вопросам управленческой деятельности директора. Данный критерий оценивается по 2 опросникам общей суммой 4 балла: 1) оценка деятельности директора педагогическим коллективом школы составляет максимум 2 балла; 2) оценка директора организации управления в школе – максимум 2 балла.

7. Создание духовно-просветительской, образовательно-воспитательной среды в школе. Этот критерий связан со способностью директора создать в школе безопасную, здоровую, позитивную образовательную среду и возможностью учащихся продемонстрировать свои таланты и способности в различных конкурсах и конкурсах, всего присуждается 14 баллов. В нем директора школ оцениваются по достижениям их учеников на конкурсах, фестивалях и конкурсах в районе, области, республике. Общее количество баллов начисляется по каждому назначенному соревнованию, причем наивысший общий балл присуждается, если в школе есть учащиеся, победившие во всех трех региональных секциях.

8. Управленческая компетентность директора школы. По данному критерию начисляется 25 баллов, определяющих, в какой степени директор школы обладает управленческой компетентностью при осуществлении своей управленческой деятельности, его знаниями в области управления, умением применять на практике эффективные методы и инструменты управления, управленческой компетентностью.

Это, в свою очередь, создаёт возможность сделать однозначные выводы при оценке управленческой деятельности директора школы.

Также в процессе исследования усовершенствовано содержание опроса, проведенного по управленческой деятельности директора при оценке управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ, исходя из требований международной оценочной программы TALIS, основанной на определении директора школы. миссии, управления образовательным процессом и уточнения задач по формированию позитивной образовательной среды в школе. В соответствии с этими подходами, директор должен формулировать школьные цели, сообщать школьные цели, контролировать и оценивать выполнение школьной дорожной карты, координировать учебную программу, следить за прогрессом учащихся, беречь время обучения, поддерживать высокий имидж, поощрять достижения учителей, задачи содействия профессиональному развитию и признания успехов студентов оцениваются самим директором и педагогическим коллективом по 5-балльной системе. Это, в свою очередь, проведя сравнительный анализ самооценки директора и оценки его работы педагогическим коллективом, расширило возможность обеспечения прозрачности результатов.

Этот механизм оценки предоставляется директорам школ в начале каждого учебного года, и в соответствии с критериями и требованиями оценки директора стараются набрать указанные баллы в течение одного учебного года. В первом месяце следующего учебного года эксперты,

назначенные организациями высшего образования, будут подсчитывать баллы и оценивать управленческую деятельность директоров путем сбора данных, оперативной обработки, обобщения данных, формирования баз данных, анализа.

В третьей главе диссертации под названием **“Эффективность механизмов оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ”** освещены содержание опытно-экспериментальных работ, анализ результатов, полученных в процессе опытно-экспериментальных работ.

В ходе исследования проведены опытно-экспериментальные работы по совершенствованию механизмов оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ с целью выявления эффективности критериев оценки управленческой деятельности директоров, практического подтверждения актуальности предложенной идеи, доказательства правильности научных выводов, полученных в результате исследования, наблюдения за внедрением выдвинутых теорий.

Опытно-экспериментальные работы состоят из трёх этапов – выявляюще-констатирующего, формирующего, заключительного и организованы при участии директоров и педагогических коллективов общеобразовательных средних школ Бухарской, Ферганской областей и города Ташкента, а также 260 слушателей курсов непрерывного профессионального развития руководящих работников организаций школьного образования Национального института педагогического мастерства имени А.Авлони.

В ходе исследования эффективность внедрения усовершенствованного механизма оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ выявлена по следующим критериям: результаты опроса, проведенного об управленческой деятельности директора, уровне управленческой компетентности директора школы, уровне подготовки и качестве образования выпускников общеобразовательных учреждений по общеобразовательным предметам, уровне знаний школьников, уровень владения иностранным языком учащихся, показатель качества (компетентности) учителей, уровень владения иностранным языком учителей, создание духовно-воспитательной, образовательно-воспитательной среды в школе.

По баллам, набранным на основе указанных критериев, результаты эффективности деятельности директоров оценены на высоком, среднем и низком уровнях.

В ходе эксперимента особое внимание уделялось созданию возможностей для участников экспериментальной группы повышать свою субъектность как управленцев и слушателей, управлять собой на основе самоанализа, а также развивать следующие компоненты управленческой деятельности (смотрите рисунок 2).

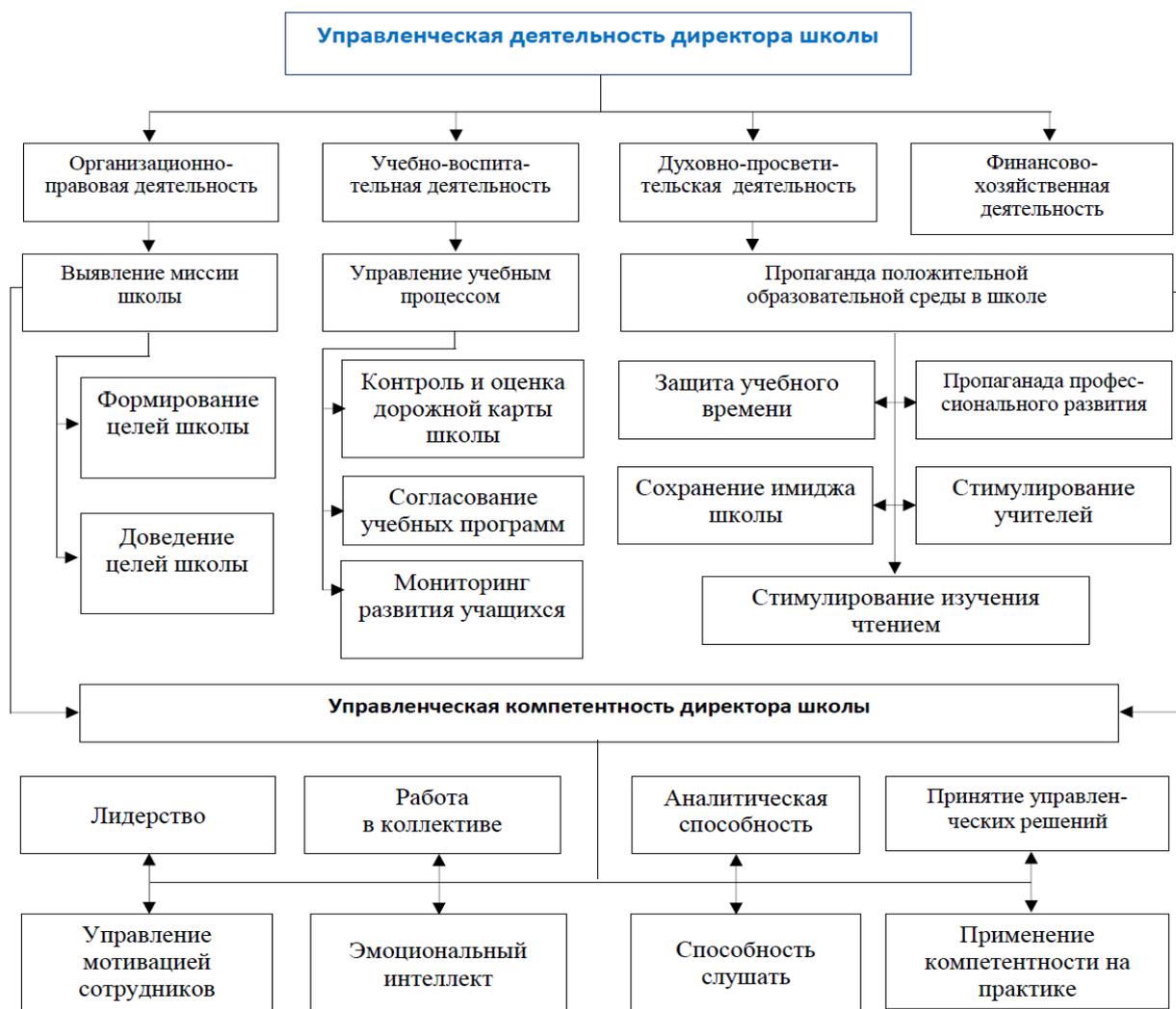


Рисунок 2. Компоненты, развитые в деятельности директора

В процессе изучения выполнен сравнительный анализ положения до и после эксперимента. Окончательные результаты отражены в приведённой ниже таблице (смотрите таблицу 1).

Таблица 1.

Численность участников в группах, отобранных для опытно-экспериментальных работ, и их результаты после эксперимента

| № | Критерии | Уровень результатов и показатели | | | | | |
|----------------------------------|--|---|--------------|--------------|---|--------------|--------------|
| | | Экспериментальная группа Всего – 130 человек | | | Контрольная группа Всего – 130 человек | | |
| | | Высокий | Средний | Низкий | Высокий | Средний | Низкий |
| Прямые оценочные критерии | | | | | | | |
| 1 | Результаты опроса, проведённого по управленческой деятельности директора | 90 (69,2) | 23 (17,7) | 17 (13,1) | 40 (30,8) | 40 (30,8) | 50 (38,5) |
| 2 | Уровень управленческой компетентности директора школы | 60 (46,2) | 50 (38,5) | 20 (15,4) | 38 (29,2) | 34 (26,2) | 58 (44,6) |

Продолжений тоблитци 1.

| Косвенные оценочные критерии | | | | | | | |
|------------------------------|---|----------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1 | Уровень подготовки и качество образования выпускников общеобразовательного среднего учреждения по общеобразовательным предметам | 72 (55,4) | 42 (32,3) | 16 (12,3) | 30 (23,1) | 45 (34,6) | 55 (42,3) |
| 2 | Уровень образования учащихся школ | 79 (60,8) | 32 (24,6) | 19 (14,6) | 40 (30,8) | 40 (30,8) | 50 (38,5) |
| 3 | Уровень знания учащимися иностранного языка | 69 (53,1) | 60 (46,2) | 1 (0,8) | 35 (26,9) | 45 (34,6) | 50 (38,5) |
| 4 | Показатель качества (потенциал) учителей | 66 (50,8) | 46 (35,4) | 18 (13,8) | 30 (23,1) | 45 (34,6) | 55 (42,3) |
| 5 | Уровень знания учителями иностранного языка | 80 (61,5) | 48 (36,9) | 2 (1,5) | 45 (34,6) | 45 (34,6) | 40 (30,8) |
| 6 | Результаты опроса, проведённого по управленческой деятельности директора | 90 (69,2) | 23 (17,7) | 17 (13,1) | 40 (30,8) | 40 (30,8) | 50 (38,5) |
| 7 | Создание в школе духовно-просветительской, учебно-воспитательной среды | 60 (46,2) | 67 (51,5) | 3 (2,3) | 30 (23,1) | 50 (38,5) | 50 (38,5) |
| 8 | Уровень управленческой компетентности директора школы | 60 (46,2) | 50 (38,5) | 20 (15,4) | 38 (29,2) | 34 (26,2) | 58 (44,6) |
| В среднем | | 72 (55,4) | 46 (35,4) | 12 (9,2) | 36 (27,7) | 43 (33,1) | 51 (39,2) |

С использованием критерия Стьюдента выполнен математико-статистический анализ в общем и территориальном разрезах.

По результатам среди намеченных территорий опытно-экспериментальных работ у директоров общеобразовательных средних школ города Ташкента из экспериментальной группы зафиксирован по сравнению с контрольной группой рост в 1,20 раза или 19,5%, у директоров из Бухарской области рост составил 13%, а из Ферганской области рост составил 12%. Если рассчитывать в процентах, то для рассматриваемых

территорий в общем выявлено в экспериментальных группах относительно контрольной группы достижение повышения в 1,15 раза или 14,5 процента:

Общие средние показатели представлены в виде диаграммы (смотрите рисунок 3).



Рисунок 3. Результаты в экспериментальной и контрольной группах

Графики диаграмм также подтверждают достижение роста эффективности управленческой деятельности директоров в экспериментальной группе путём применения критериев и технологий оценки, разработанных в рамках исследования в процессе опытно-экспериментальных работ. Следовательно, оценка управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ ускоряет их профессиональное развитие, приводит к улучшению качества образования и среды в школе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате научного исследования, проведённого на тему «Совершенствование механизмов оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ (на основе показателей управленческой компетентности руководителя)», сформированы следующие выводы:

1. Научно обосновано путём анализа научной литературы и зарубежного опыта, что управленческая деятельность директора школы является системой, состоящей из взаимосвязанных и взаимодополняющих компонентов, выражающих направление решений, принимаемых в процессе управления, обеспечивающей достижение предусмотренных результатов.

2. Определено, что учет функций анализа, целеполагания, планирования, организации, управления, контроля, регулирования руководства образовательным учреждением как фактора повышения

эффективности управления в школе расширяет возможности объективной оценки управленческой деятельности директора школы.

3. Доказано, что основанность принимаемых директором решений на демократичных принципах, привлечение к этому процессу всех сотрудников оказывают своё влияние при достижении высокой эффективности.

4. Определено, что функции оценки не ограничиваются подтверждением уровня подготовки, что оценивание является одним из наиболее эффективных средств стимулирования личного обучения, положительной мотивации и влияния на личность, что под влиянием объективного оценивания, формирования самооценки у директоров школ, критического отношения к собственным достижениям ускоряется профессиональное развитие директоров общеобразовательных школ.

5. Нашло своё подтверждение то, что содержание критериев оценки деятельности директоров определяет влияние директоров в школе на успехи учеников, повышение потенциала учителей и организационную эффективность.

6. При совершенствовании механизмов оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ налаживание директором оценки самим собой и педагогическим коллективом задач в управлении образованием, конкретное определение требований оценки служат обеспечению прозрачности результатов оценки.

7. Путём оценки управленческой компетентности директоров школ достигается повышение эффективности управленческой деятельности директоров.

8. При оценке управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ установлено, что умение оценивать лидерские качества директора, работу в команде, аналитический подход, принятие управленческих решений, управление мотивацией сотрудников, уровень развития эмоционального (эмоционального) интеллекта в управленческой деятельности, а также умение применять управленческую компетенцию на практике даёт эффективные результаты.

9. На основе обработки результатов опытно-экспериментальных работ с использованием математико-статистических методов доказано, что идеи, выдвинутые в исследовании, являются целесообразными, а эффективность работы директоров школ в экспериментальной группе на 14,5% выше, чем в контрольной группе.

На основе результатов исследования разработаны следующие научно-методические рекомендации:

1) усовершенствованный механизм оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ необходимо учитывать в качестве компонента процесса оценки управленческой деятельности директоров школ;

2) целесообразно постоянно совершенствовать форму и содержание оценки управленческой деятельности директоров школ на основе требований и практики международного исследования оценки TALIS;

3) управленческую компетентность директоров школ необходимо учитывать как фактор оценки их управленческой деятельности;

4) для самоанализа директорами общеобразовательных школ своей деятельности и организации управленческой деятельности в соответствии с выявленными результатами, развития личных знаний, навыков и умений целесообразно организовать процессы самооценки на основе разработанных в данном исследовании критериев оценки;

5) необходимо постоянно совершенствовать процессы непрерывного повышения квалификации директоров общеобразовательных средних школ, уделять основное внимание на развитие у них таких качеств, как лидерская способность, способность работать в коллективе, аналитическая способность, принятие управленческих решений, управление мотивацией сотрудников, эмоциональный интеллект, цифровая грамотность и способность слушать.

**SCIENTIFIC COUNCIL FOR AWARDED ACADEMIC DEGREES
PhD.28/30.12.2019.Ped.68.01 AT THE NATIONAL INSTITUTE FOR
PEDAGOGICAL SKILLS NAMED AFTER A.AVLONI**

**NATIONAL INSTITUTE FOR PEDAGOGICAL SKILLS
NAMED AFTER A.AVLONI**

SULTONOVA LOBAR ABDUNOSIR KIZI

**IMPROVEMENT OF MECHANISMS FOR ASSESSING THE
MANAGEMENT ACTIVITIES OF DIRECTORS OF SECONDARY
SCHOOLS (BASED ON INDICATORS OF MANAGERIAL
COMPETENCE OF THE PRINCIPAL)**

13.00.07 – Management in education

**ABSTRACT OF DISSERTATION OF THE DOCTOR OF PHILOSOPHY (PhD) ON
PEDAGOGICAL SCIENCES**

Toshkent – 2025

The theme of the doctoral (PhD) dissertation on pedagogical sciences was registered by the Supreme Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan under No.B2024.4.PhD/Ped4280.

The dissertation has been accomplished at the National Institute for Pedagogical Skills named after A.Avloniy.

The abstract dissertation in three languages (Uzbek, Russian, English (rezume)) has been uploaded to website of Scientific Council (www.avloniy.uz) and «ZiyoNet» information-education portal (www.ziyo.net).

Research Supervisor:

Karimov Farxod Erkinovich

Doctor of Politics, professor

Official opponents:

Musaev Jahongir Payazovich

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Khujayev Alijon Atabekovich

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Leading organization:

Guliston State University

The defense of the dissertation will be taking place on _____ 2025 at ____ pm at Scientific Council meeting Ref: PhD.28/30.12.2019.Ped.68.01 at National Institute for Pedagogical Skills named after A.Avloniy. Address: 100095, Tashkent city, Almazar district, Zito street, 6. Tel: (+998 55) 508-06-67; e-mail: info@avloniy.uz.

The dissertation is available for review (reference number _____) at information-resource center of National Institute for Pedagogical Skills named after A.Avloniy. Address: 100095, Tashkent city, Almazar district, Ziyo street, 6. Tel: (+998 55) 508-06-67.

The abstract of the dissertation is distributed on "___" _____ 2025.

(2024 "_____" _____ - Digital Register Protocol).

M.A. Yuldashev

Chairman of Academic Award Scientific Council Doctor of Pedagogy, professor

I.A. Khurramov

Scientific Secretary of Academic Award Scientific Council PhD in Pedagogy

A.E. Ibraymov

Chairman of Scientific seminar at Academic Award Scientific Council Doctor of Pedagogy, associate professor

INTRODUCTION (Abstract of dissertation PhD)

Research objective is to develop recommendations for improving the mechanisms for assessing the management activities of directors of secondary schools.

As research object the process of improving the managerial activities of directors of secondary schools was determined, the study was attended by directors of secondary schools in the city of Tashkent, Ferghana and Bukhara regions, a total of 260 school directors.

Research subject is formed by mechanisms, approaches and principles for assessing the management activities of directors of secondary schools.

Scientific novelty of research is as follows:

Basing on the analysis of management, determination of the goal of the educational institution, expression of the functions of planning, organization, management, control and regulation, it was clarified that the structure of the management activities of directors is a factor in improving the efficiency of management in the school with an objective assessment of the management activities of school directors;

Basing on the requirements of the TALIS international assessment program, the criteria for assessing the management activities of directors of secondary schools have been improved by identifying the mission of the school, managing the educational process, creating a positive educational environment, as well as establishing an assessment by the director himself and the teaching staff based on ensuring transparency of the results;

Basing on giving priority to the managerial competence of school principals by assessing their knowledge and skills in leadership, teamwork, making analytical, management decisions, managing employee motivation, the level of emotional intelligence, management skills, as well as introducing opportunities for categorizing results, the mechanism for assessing the management activities of directors of secondary schools has been improved;

The methodology for calculating the assessment of the management performance of general secondary school principals has been improved based on the classification of assessment criteria into direct and indirect assessment criteria according to their impact on the principal's management performance and the clear definition of assessment requirements according to the level of complexity of achieving the result.

Implementation of research results: following results were achieved on the results of a study on improving the mechanisms for assessing the management activities of directors of secondary schools:

Proposals for clarification based on the analysis of management, determination of the goal of the educational institution, expression of the functions of planning, organization, management, control and regulation that the structure of management activities of directors is a factor in improving the efficiency of management in school with an objective assessment of the management activities of school principals, were used at the A.Avloni National Institute of Pedagogical Excellence in the framework of a practical project called "HR" (certificate of the Ministry of Preschool and School Education dated January 16, 2025 No 03-33-

109). As a result, the involvement of school leaders in educational activities was achieved, the development of professional skills in the field of management;

Practical recommendations for improving, based on the requirements of the TALIS international assessment program, the criteria for assessing the management activities of directors of secondary schools by identifying the mission of the school, managing the educational process, creating a positive educational environment, as well as establishing an assessment by the director himself and the teaching staff based on ensuring transparency of the results are included in the content of the textbook entitled "Managerial competence of the school director" (certificate of the Ministry of Preschool and School Education dated January 16, 2025 No 03-33-109). This result served to increase opportunities for the development of vocational training for school principals;

Practical recommendations for improving the mechanism for assessing the management activities of directors of secondary schools based on prioritizing the management competence of school directors by assessing their leadership knowledge and skills, teamwork, analytical, management decisions, employee motivation management, the level of emotional intelligence, management skills, as well as the introduction of opportunities for categorizing results, introduced into the content of the standard curriculum and the program "Training courses for managers," modules "Human resources management," "Self-development and professional development of teachers," and also used in the development of content materials (certificate of the Ministry of Preschool and School Education dated January 16, 2025 No 03-33-109). As a result, enrichment of the content of the training modules of courses was achieved, increasing the efficiency of the management activities of school principals;

Recommendations for improving the methodology for calculating the assessment of the management activities of general secondary school principals based on classifying the assessment criteria into direct and indirect assessment criteria according to their impact on the principal's management activities and clearly defining the assessment requirements according to the level of complexity of achieving the result have been incorporated into the content of the training manual "Managerial competence of the school director" and put into practice (certificate of the Ministry of Preschool and School Education dated January 16, 2025 No 03-33-109). As a result, the development of the skills of self-assessment of directors and the improvement of the practice of assessing management activities were achieved.

Evaluation of study results. The results of this study were discussed at 3 international and republican scientific and practical conferences.

Publishing of dissertation results. 18 academic papers were published on scientific results, including 7 articles published in scientific editions recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan for publishing scientific research results, with 3 articles published international science magazines and 4 articles in republican science magazines.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of introduction, three chapters, eight paragraphs, summary, reference list and annexes. Main content of the thesis consists of 149 pages.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (I часть; I part)

1. Sultonova L.A. Ta'limda maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini tashkil etish masalalari. "Maktab va hayot" ilmiy-metodik jurnal. – T.: 2022, 7-son B -41-42. (13.00.00 № 4)
2. Sultonova L.A. Samarali maktab direktorining boshqaruv faoliyatini baholash mezonlari. "O'zMU xabarlari" ilmiy jurnal. – T.: 2023, 1/6-son B -184-186. (13.00.00 № 15)
3. Baybayeva M. X., Sultonova L. A. Maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashda konseptual yondashuvlar. "Ta'lim va innovatsion tadqiqotlar" xalqaro ilmiy-metodik jurnal. Buxoro – 2024, 5-son B. 205-209. (13.00.00 OAK Rayosatining 2021-yil 4-iyundagi 300/5-son qarori)
4. Sultonova L.A. Xalqaro baholash dasturlarining raqobatbardosh kadrlar tayyorlashdagi o'rni: ilg'or xorijiy tajriba. "Maktab va hayot" ilmiy-metodik jurnal. – T.: 2021, 6-son B -21-23. (13.00.00 № 4)
5. Sultonova L.A. Maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash. "Til va adabiyot ta'limi" ilmiy-metodik jurnal. – T.: – 2022, 6-son B. 7-8. (13.00.00 № 8)
6. Sultonova L.A. Evaluation Criteria of Management Performance of School Principals. International Journal of Pedagogics. March 29, 2024. Volume 04, issue 03, pages: 64-69, Impact Factor 7.923. theusajournals.com/index.php/ijp
7. Sultonova L.A. Evaluation of the education management performance of an effective school principal. European Journal of Theoretical and Applied Sciences. 2023, vol.1, No.6. -P. 876-880 Impact Factor 7.266
8. Sultonova L.A. Оценка управленческой деятельности директоров школы. //CLXIII международной научно-практической конференции «Инновационные подходы в современной науке» // Москва – 2024, 12-апрел С -42-48
9. Sultonova L.A. Maktabni boshqarish: maktab direktorining boshqaruv faoliyati. //Hayot davomida ta'lim paradigmasi diskursida xalq ta'limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirishning dolzarb muammolari". Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya//. – T.: -2023, 28-aprel. B-186-189
10. Sultonova L.A. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashning ta'lim sifatini oshirishdagi ahamiyati. //“Hayot davomida ta'lim olish: yangi paradigmalar va kutiladigan natijalar” Fan, Ta'lim va Amaliyot Integratsiyasi. Respublika konferensiyasi//. – T.: – 2022, 25-iyun, B -535-539
11. Sultonova L.A. Maktabni takomillashtirishda direktorlarning boshqaruv faoliyatini baholash. //“Xalq ta'limi sohasi boshqaruv tizimini takomillashtirishning dolzarb masalalari” mavzusidagi ilmiy-amaliy anjuman materiallari//. – T.: -2022, 14-dekabr B. 21-26

II bo‘lim (II часть; II part)

12. Sulstonova L.A. Maktab direktorining boshqaruv kompetensiyasi. O‘quv qo‘llanma. –Toshkent, 2024. -155 b.
13. Sulstonova L.A. Direktorlar faoliyatini baholashda samarali maktab direktori xususiyatlari va faoliyat standartlari: xalqaro tajriba. “Pedagogik va psixologik tadqiqotlar” ilmiy-amaliy jurnal. – T.: 2023, 3-son B -44-49
14. Sulstonova L.A. Significance of school director’s management activity organization issues and management efficiency. Current research journal of pedagogics. Volume 04, issue 08, August 16, 2023. Pages: 50-55
15. Sulstonova L.A. Umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlari. “Xalq ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar” ilmiy-nazariy va o‘quv-uslubiy jurnal. – T.: – 2023, 1-son, B -115-119
16. Sulstonova L.A. Improving the national education system based on the study of foreign experiences. //Xalqaro baholash dasturlari va ta’lim sifatini tadqiq etishning dolzarb muammolari. Xalqaro konferensiya//. – T.: – 2022, 11-mart B - 340-346
17. Sulstonova L.A. Xorijiy ilg‘or tajribalarni o‘rganish asosida milliy ta’lim tizimini takomillashtirish. //Ta’limda xalqaro baholash tadqiqotlari: amaliyotdagi muammolar va istiqboldagi vazifalar. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya//. Samarqand – 2022, 2-dekabr B -62-66
18. Sulstonova L.A. Samarali maktab direktori faoliyat standartlari: xorijiy amaliyot. //Xalq ta’limi xodimlarining innovatsion faoliyatini rivojlantirish masalalari: muammo va yechimlar. Respublika ilmiy-amaliy konferensiya//. Farg‘ona – 2023, 13-iyun B -378-384

Avtoreferat “Maktab ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar” jurnalida
tahrirdan o‘tkazildi. (25.03.2025).



№ 10-3279

Bosishga ruxsat etildi: 25.03.2025.

Bichimi: 60x84^{1/16} «Times New Roman»
garniturada raqamli bosma usulda bosildi.

Shartli bosma tabog‘i 3,1. Adadi 100. Buyurtma: № 63

Tel: (99) 832 99 79; (77) 300 99 09

Guvohnoma reestr № 10-3279

“IMPRESS MEDIA” MChJ bosmaxonasida chop etildi.

Manzil: Toshkent sh., Yakkasaroy tumani, Qushbegi ko‘chasi, 6-uy.