РАҚАМЛИ МУҲИТДА ПЕДАГОГИК ЛИДЕРЛИКНИНГ ТАРБИЯВИЙ ИШЛАР СИФАТИНИ БОШҚАРИШДАГИ ИМКОНИЯТЛАРИ ВА ТАШКИЛИЙ ШАРТ-ШАРОИТЛАРИ

Жалилова Севара Олимжоновна
Тошкент шаҳар Чилонзор тумани 462 давлат мактабгача таълим ташкилоти директори
https://doi.org/10.5281/zenodo.23523360

Аннотация. *Мақолада педагогик лидерликнинг тарбиявий ишлар сифатини бошқаришдаги имкониятлари назарий-таҳлилий ёндашув асосида очиб берилган. Педагогик лидерлик маъмурий назоратдан фарқли равишда тарбиявий мақсадларни аниқлаш, педагогик амалиётни кузатиш, ривожлантирувчи қайта алоқа бериш, педагогларнинг касбий ўрганишини ташкил этиш ва жамоавий масъулиятни шакллантиришга қаратилган бошқарув фаолияти сифатида талқин қилинган. Маҳаллий ва хорижий тадқиқотлар қиёсий таҳлили натижасида педагогик лидерликнинг олтита функционал имконияти ҳамда уни амалга ошириш учун зарур бўлган ташкилий шарт-шароитлар тизимлаштирилган. «Мақсад - диагностика - жамоавий режалаштириш - кузатув - ривожлантирувчи қайта алоқа - қарорни янгилаш» циклига асосланган бошқарув механизми таклиф этилган.*

Калит сўзлар: *педагогик лидерлик, тарбиявий ишлар, сифатни бошқариш, таълим ташкилоти, педагогик кузатув, ривожлантирувчи қайта алоқа, касбий ўрганиш, тақсимланган лидерлик.*

Аннотация. *В статье на основе теоретико-аналитического подхода раскрыты возможности педагогического лидерства в управлении качеством воспитательной работы. Педагогическое лидерство рассматривается как управленческая деятельность, ориентированная на согласование воспитательных целей, наблюдение педагогической практики, развивающую обратную связь, профессиональное обучение педагогов и распределённую ответственность. По результатам сравнительного анализа отечественных и зарубежных исследований систематизированы шесть функциональных возможностей лидерства и организационные условия их реализации. Предложен управленческий цикл «цель - диагностика - совместное планирование - наблюдение - развивающая обратная связь - обновление решения».*

Ключевые слова: *педагогическое лидерство, воспитательная работа, управление качеством, образовательная организация, педагогическое наблюдение, развивающая обратная связь, профессиональное обучение, распределённое лидерство.*

Abstract. *The article examines the potential of pedagogical leadership in managing the quality of educational and character-building work through a theoretical and analytical approach. Pedagogical leadership is interpreted as management practice focused on aligning educational goals, observing pedagogical practice, providing developmental feedback, organising teachers’ professional learning and building distributed responsibility. A comparative review of national and international research identifies six functional opportunities of pedagogical leadership and the organisational conditions required for their implementation. A management cycle based on goal setting, diagnosis, collaborative planning, observation, developmental feedback and decision renewal is proposed.*

Keywords: *pedagogical leadership, educational work, quality management, educational organisation, pedagogical observation, developmental feedback, professional learning, distributed leadership.*

Кириш. Таълим ташкилотида тарбиявий ишлар сифати ўтказилган тадбирлар сони ёки ҳисобот ҳажми билан эмас, балки таълим олувчининг қадриятли муносабати, масъулиятли хулқи, жамоадаги иштироки, хавфсиз ва ҳурматга асосланган муҳитдаги ривожланиши билан баҳоланиши лозим. Шунинг учун раҳбарнинг вазифаси тадбирларни маъмурий мувофиқлаштириш билан чекланмайди; у тарбиявий мақсадни педагоглар кундалик амалиёти, оила ва жамоатчилик ҳамкорлиги ҳамда текшириладиган натижалар билан боғлайдиган педагогик лидер сифатида ҳаракат қилиши керак.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев 2026 йил 30 сентябрда педагоглар билан учрашувда: «Бироқ ҳеч бир технология боланинг қалбига устоз каби йўл топиб, унга Ватанга муҳаббат ва масъулият туйғусини сингдира олмайди», деб таъкидлади [3]. Ушбу фикр тарбия сифати технология ёки ҳужжатнинг ўзи билан эмас, педагогнинг касбий таъсири ва уни қўллаб-қувватлайдиган раҳбарлик муҳити билан таъминланишини кўрсатади. Давлат раҳбари 2024 йилда таълим сифати кўп жиҳатдан мураббийларнинг билим ва маҳоратига боғлиқлигини, педагогларнинг малакасини ошириш учун зарур шароит яратиш лозимлигини ҳам қайд этган [4]. Демак, педагогик лидерлик раҳбарнинг шахсий фаоллиги эмас, педагоглар салоҳиятини тарбиявий натижага йўналтирадиган ташкилий механизм сифатида тадқиқ этилиши зарур.

Мавзунинг долзарблиги тарбиявий ишларни бошқариш амалиётида учрайдиган тўртта узилиш билан белгиланади. Биринчидан, умумий қадриятлар аниқ кузатиладиган хулқ ва фаолият натижаларига айлантирилмайди. Иккинчидан, режа ва тадбирлар педагогик диагностикадан эмас, тақвимий талабдан келиб чиқиши мумкин. Учинчидан, назорат натижаси педагогга ривожлантирувчи қайта алоқа ва касбий ёрдамга айланмайди. Тўртинчидан, якуний ҳисобот кейинги бошқарув қарорини ўзгартириш учун етарли далил бермайди. Шу сабабли педагогик лидерлик имкониятларини ҳамда уни самарали қиладиган ташкилий шартларни яхлит тизимда асослаш мақсадга мувофиқ.

Тадқиқотнинг мақсади педагогик лидерликнинг тарбиявий ишлар сифатини бошқаришдаги функционал имкониятларини аниқлаш, уларнинг ишлаш механизмини тавсифлаш ва амалга ошириш учун зарур ташкилий шарт-шароитларни тизимлаштиришдан иборат. Тадқиқот вазифалари сифатида тушунчалар чегарасини белгилаш, маҳаллий ва хорижий ёндашувларни қиёслаш, лидерлик амалиётлари билан тарбиявий натижа ўртасидаги воситачи жараёнларни очиш, бошқарув цикли ва текшириладиган кўрсаткичларни таклиф этиш белгиланди.

Маҳаллий педагогик адабиётларда таълим ташкилотини бошқаришнинг тизимли хусусияти Р.Х.Жўраев ва С.Т.Турғуновнинг таълим менежментига оид ишларида режалаштириш, ташкил этиш, назорат ва таҳлил функцияларининг ўзаро боғлиқлиги орқали ёритилган [5]. Ш.Қурбонов ва Э.Сейтхалилов сифатни бошқаришни фақат якуний натижани текшириш эмас, балки мақсад, жараён, ресурс, баҳолаш ва тузатиш ишларини бирлаштирадиган узлуксиз цикл сифатида талқин қилади [6]. Бу ёндашувлар тарбиявий ишда ҳам натижани жараёндан ажратмаслик, назоратни эса жазоловчи эмас, тузатувчи ва ривожлантирувчи воситага айлантириш зарурлигини англатади.

Сўнгги маҳаллий тадқиқотларда раҳбарнинг лидерлик компетенциялари стратегик фикрлаш, жамоани бирлаштириш, ўзгаришларни бошқариш ва таълим сифатига масъулият билан боғланмоқда. А.А.Исмаилов мактаб раҳбарининг лидерлик компетенцияларини таълим сифатига таъсир этувчи бошқарув омили сифатида таҳлил қилади [7]. И.И.Шарипов раҳбар педагогик компетентлигининг таркибида педагогик билим, бошқарув ҳаракати ва маънавий-ахлоқий позициянинг бирлигини таъкидлайди [8]. Мазкур ишлар раҳбар компетенцияларини очиб беради, бироқ тарбиявий ишнинг муайян циклида лидерлик ҳаракати, далил манбаи ва тузатиш қарори қандай боғланишини алоҳида моделлаштириш зарурлигича қолмоқда.

Хорижий тадқиқотларда педагогик лидерлик натижага тўғридан-тўғри эмас, педагогларнинг касбий ўрганиши, ишончи, жамоавий самарадорлик ҳисси ва ташкилот маданияти орқали таъсир қилиши кўрсатилади. ЮНЕСКОнинг 2024/2025 йилги Глобал таълим мониторинги ҳисоботида самарали таълим лидерлигининг тўрт ўлчови - кутилмаларни белгилаш, таълим ва ривожланишга эътибор қаратиш, ҳамкорликни кучайтириш ва инсонлар салоҳиятини ривожлантириш - ажратилган [9]. OECD «Starting Strong VI» ҳисоботида, айниқса мактабгача таълим контекстида, бола ривожи кундалик ўзаро муносабатлар сифати билан боғланиши, раҳбар эса бу муносабатлар учун ташкилий шароит яратиши таъкидланади [10]. А.Дугласснинг таҳлили педагогик лидерлик жараён сифатини барқарор яхшилашда марказий аҳамиятга эга эканини, лекин бундай таъсир раҳбарни тайёрлаш, вазифа дизайни, касбий ривожланиш ва қўллаб-қувватлаш тизимига боғлиқлигини кўрсатади [11].

В.Робинсон, К.Ллойд ва К.Роу 27 тадқиқот натижаларини умумлаштириб, ўқитиш ва педагоглар касбий ривожланишига бевосита йўналган лидерлик амалиётлари умумий трансформацион даъватларга нисбатан натижа билан кучлироқ боғланишини аниқлаган [12]. К.Лейтвуд, А.Харрис ва Д.Хопкинс самарали лидерлик умумий асосларга эга бўлса-да, унинг амалий шакли ташкилот контекстига мослашиши кераклигини асослайди [13]. Ф.Халлингер,

Ш.Лю ва Л.Ченнинг 68 тадқиқотни қамраб олган мета-таҳлилида педагогик лидерлик билан педагогларнинг ишонч, касбий самарадорлик, жамоавий самарадорлик, садоқат ва ишдан қониқиш кўрсаткичлари ўртасида ўртача кучли ижобий боғланиш аниқланган (умумий r=0,450); энг юқори боғланиш ишонч кўрсаткичида кузатилган (r=0,615) [14]. Бу натижа тарбиявий ишлар сифатини оширишда раҳбарнинг асосий воситаси буйруқ эмас, ишончли ва касбий муносабат эканини кўрсатади, бироқ корреляциянинг ўзи сабабий таъсирни тўлиқ исботламаслигини ҳисобга олиш лозим.

Тадқиқот назарий-таҳлилий дизайнда бажарилди. Ўзбекистондаги норматив ҳужжатлар, таълим менежментига оид маҳаллий адабиётлар, ЮНЕСКО ва OECD ҳисоботлари ҳамда педагогик лидерлик бўйича мета-таҳлил ва илмий мақолалар мазмуний таҳлил қилинди. Қиёсий таҳлил орқали маҳаллий бошқарув ёндашувларидаги «режалаштириш - ташкил этиш - назорат - таҳлил» занжири хорижий адабиётлардаги «мақсад - педагогик амалиёт - касбий ўрганиш - ҳамкорлик - қайта алоқа» йўналишлари билан солиштирилди.

Таҳлил бирлиги сифатида раҳбарнинг лавозим вазифаси эмас, тарбиявий ишлар сифатига таъсир этувчи аниқ лидерлик ҳаракати олинди. Ҳар бир ҳаракат тўрт савол асосида баҳоланди: у қайси муаммони ҳал қилади; қайси воситачи жараён орқали таъсир кўрсатади; натижа қайси далил билан текширилади; камчилик аниқланса қандай бошқарув қарори қабул қилинади? Шу асосда функционал имкониятлар матрицаси, ташкилий шартлар жадвали ва циклик бошқарув механизми ишлаб чиқилди. Таклиф этилган конструкциялар муаллифлик назарий синтези бўлиб, стандартлаштирилган баҳолаш воситаси сифатида қўллашдан олдин эксперт баҳоси ва эмпирик апробациядан ўтказилиши керак.

Педагогик лидерликни тарбиявий ишлар сифатини бошқариш нуқтаи назаридан қуйидагича таърифлаш мумкин: у раҳбар ва жамоа аъзоларининг тарбиявий мақсадларни келишиш, педагогик амалиётни далиллар асосида таҳлил қилиш, педагогларнинг касбий ўрганишини қўллаб-қувватлаш ва натижага доир жамоавий масъулиятни таъминлашга қаратилган ўзаро боғлиқ ҳаракатлар тизимидир. Ушбу таърифда учта чегара муҳим. Биринчидан, лидерлик лавозимга тенг эмас: методик бирлашма раҳбари, тажрибали педагог, психолог ёки тарбиячи ҳам муайян жараёнда лидерлик функциясини бажариши мумкин. Иккинчидан, лидерлик назоратни инкор этмайди, балки уни кузатув, мулоқот ва тузатиш циклига киритади. Учинчидан, харизматик таъсирнинг ўзи етарли эмас; ҳар бир қарор текшириладиган натижа ва қайта кўриб чиқиш санаси билан боғланиши лозим.

Тарбиявий ишлар сифати ҳам кўп қатламли тушунчадир. Кириш шароитларига педагоглар салоҳияти, вақт, методик ресурс ва ҳамкорлик

имкониятлари киради. Жараён сифати педагог-таълим олувчи мулоқоти, иштирок, хавфсизлик, инклюзивлик, мазмуннинг ёш ва эҳтиёжга мослиги орқали намоён бўлади. Натижа сифати эса қадриятни тушуниш, шахсий муносабатни асослаш, ахлоқий танлов қилиш, жамоага фойдали фаолиятда иштирок этиш каби кузатиладиган белгилар билан ифодаланади. Шу боис тадбирлар сони фақат қамровни кўрсатади; у мазмун, таъсир ва барқарор хулқий ўзгаришнинг етарли далили эмас.

1-жадвал.

Педагогик лидерликнинг тарбиявий ишлар сифатини бошқаришдаги функционал имкониятлари

Лидерлик йўналиши	**Бошқарув имконияти**	**Текшириладиган далил**
Қадриятли мақсадни аниқлаш	Умумий ғояни ёшга мос, кузатиладиган тарбиявий натижага айлантириш	Мақсад ва вазифалар мослиги; натижа индикаторининг аниқлиги
Педагогик кузатув ва диагностика	Тадбир ёки машғулотнинг реал жараёнини ҳужжат, кузатув ва иштирокчилар фикри орқали ўрганиш	Кузатув қайдлари; иштирок даражаси; хавфсизлик ва инклюзивлик белгиси
Ривожлантирувчи қайта алоқа	Шахсни баҳолаш ўрнига амалиётдаги кучли томон ва тузатилиши керак бўлган ҳаракатни кўрсатиш	Келишилган тузатиш; қайта кузатув санаси; амалга оширилган ўзгариш
Касбий ўрганишни ташкил этиш	Муаммога мос микротренинг, коучинг, ўзаро кузатув ва методик таҳлилни йўлга қўйиш	Ўқув маҳсулоти; янгиланган сценарий; амалиётда қўллаш далили
Тақсимланган лидерлик	Ваколат, ресурс ва жавобгарликни методик тузилмалар ва педагоглар ўртасида натижага мувофиқ тақсимлаш	Вазифа эгаси; ижро маҳсулоти; қарор қабул қилишда иштирок
Далилга асосланган қарор	Қамров, жараён ва натижа маълумотларини бирлаштириб, давом эттириш, тузатиш ёки тўхтатиш ҳақида қарор қабул қилиш	Қарор баённомаси; далил манбаи; кейинги текшириш муддати

Биринчи жадвалдаги имкониятлар алоҳида чоралар эмас, бир-бирини тўлдирувчи занжирдир. Масалан, раҳбар «масъулиятли фуқароликни ривожлантириш» мақсадини белгилаб, уни кузатиладиган ҳаракатларга ажратмаса, педагог қайси вазиятни ташкил этиши ва натижани қандай қайд этишини билмайди. Кузатув бўлмаса, қайта алоқа умумий мулоҳазага айланади. Қайта алоқа касбий ўрганиш ва ресурс билан таъминланмаса, педагогдан талаб қилинган ўзгариш амалга ошмайди. Якуний маълумот қарорни янгиламаса, мониторинг ҳисобот учун маълумот йиғиш даражасида қолади.

Педагогик лидерликнинг таъсири, асосан, воситачи жараёнлар орқали юзага чиқади. Раҳбар мақсадни аниқлаштирганда педагогнинг ишида устуворлик пайдо бўлади; кузатув ва қайта алоқа орқали касбий рефлексия

кучаяди; очиқ мулоқот ишончни оширади; биргаликда режалаштириш жамоавий самарадорлик ҳиссини шакллантиради; ресурс ва вақт ажратилиши эса келишилган ғояни амалиётга ўтказиш имконини беради. Шу нуқтаи назардан, тарбиявий натижадаги ўзгаришни фақат раҳбар шахси билан боғлаш методологик жиҳатдан нотўғри: оралиқ жараёнлар ва ташқи омиллар ҳам қайд этилиши керак.

2-жадвал.

Педагогик лидерликни амалга оширишнинг ташкилий шарт-шароитлари

Ташкилий шарт	**Минимал талаб**	**Шарт таъминланмаса юзага келадиган хавф**
Ваколат ва жавобгарлик аниқлиги	Қарор қабул қилувчи, ижрочи, маслаҳатчи ва натижани тасдиқловчи субъектлар белгиланган	Вазифа билан ваколат ўртасидаги номутаносиблик; формал ижро
Ягона сифат мезонлари	Қамров, жараён ва натижа кўрсаткичлари олдиндан келишилган; ҳар бир кўрсаткич манбага эга	Тадбирлар сонини сифат билан тенглаштириш; субъектив баҳо
Вақт ва ресурс	Кузатув, жамоавий таҳлил, педагогларнинг ўзаро ўрганиши ва тузатиш ишларига ҳимояланган вақт ажратилган	Лидерлик вазифаларининг маъмурий юклама остида қолиши
Психологик хавфсизлик ва ишонч	Хато жазо учун эмас, ўрганиш учун муҳокама қилинади; педагог фикр билдириш ва муаммони очиқ айтиш имконига эга	Маълумотни яшириш; сохта ижобий ҳисобот; пассив қаршилик
Ахборот ва қайта алоқа тизими	Маълумот таърифи, даври, манбаи, махфийлик қоидаси ва қайта кўриб чиқиш муддати белгиланган	Такрорий ҳисобот; нотўлиқ қамров; шахсий маълумотлар хавфи
Жамоавий ва ижтимоий ҳамкорлик	Педагог, психолог, ота-она, таълим олувчи ва ҳамкор ташкилотларнинг мазмунли иштироки таъминланган	Масъулиятнинг тарқалиб кетиши; бир томонлама қарор; формал ҳамкорлик

Ташкилий шартлар лидернинг шахсий компетенциясини реал таъсирга айлантиради. Масалан, раҳбар педагогик кузатув методикасини билса-да, уни ўтказиш учун вақт ва ҳуқуқий жиҳатдан аниқ тартиб бўлмаса, кузатув эпизодик бўлиб қолади. Маълумотлар тизими мавжуд, лекин психологик хавфсизлик бўлмаса, педагоглар муаммони яшириши ёки кутилган жавобни бериши мумкин. Ваколат берилган, аммо ягона сифат мезонлари белгиланмаган бўлса, бўлимлар бир хил натижани турлича талқин қилади. Демак, педагогик лидерликни фақат малака ошириш курси билан ривожлантириш етарли эмас; иш жойидаги вазифа дизайни, ресурс, маълумот ва муносабатлар муҳитини ҳам қайта ташкил этиш керак.



1-расм. Педагогик лидерлик орқали тарбиявий ишлар сифатини бошқариш механизми

Таклиф этилган механизмда цикл қадрият ва кутилган натижани аниқлашдан бошланади. Мақсад «ватанпарварликни кучайтириш» каби умумий иборада қолмасдан, таълим олувчининг билим, муносабат, танлов ва ижтимоий фаолиятидаги кузатиладиган белгиларга ажратилади. Бошланғич диагностика мавжуд ҳолатни кўрсатади ва режанинг тахмин эмас, эҳтиёжга таянишини таъминлайди. Жамоавий режалаштиришда вазифа, ресурс, муддат ва далил манбаи келишилади. Кузатув жараёнида раҳбар педагогнинг шахсий хусусиятига эмас, олдиндан келишилган мезонга мувофиқ амалиётга эътибор қаратади.

Ривожлантирувчи қайта алоқа икки қисмдан иборат бўлиши лозим: далилга таянган таҳлил ва кейинги ҳаракат бўйича келишув. «Тадбир яхши ўтди» ёки «фаоллик паст бўлди» каби умумий хулоса қайси амалиётни сақлаш ёки ўзгартириш кераклигини кўрсатмайди. Аксинча, «муаммоли вазият муҳокамасида иштирокчиларнинг бир қисми қарорини асослай олмади; кейинги машғулотда далил келтириш учун йўналтирувчи саволлар ва жуфтликда муҳокама қўлланади» каби қайта алоқа педагогик қарорни аниқлаштиради. Қайта кузатув эса тузатиш амалга ошгани ва натижа ўзгарганини текширади.

Механизмда оила ва жамоатчилик ҳамкорлиги ҳам натижага боғланиши керак. Ота-она йиғилиши ёки ҳамкорлик меморандуми мавжудлиги ўз-ўзидан сифат белгиси эмас. Ҳамкорликнинг педагогик қиймати томонлар қайси тарбиявий натижа учун қандай вазифа бажариши, ахборотни қай тартибда алмашиши ва боланинг ҳуқуқи ҳамда махфийлиги қандай муҳофаза қилиниши билан белгиланади. Таълим олувчининг фикри ҳам диагностика ва баҳолаш манбаларидан бири бўлиши мумкин, бироқ у ёш хусусиятига мос, ихтиёрий ва хавфсиз тартибда олиниши зарур.

Таҳлил педагогик лидерликни баҳолашда учта методик хатодан сақланиш зарурлигини кўрсатди. Биринчиси - фаолликни таъсир билан тенглаштириш: кўп йиғилиш ва кузатув сифат ошганини англатмайди. Иккинчиси - ўзгаришни фақат раҳбарга нисбат бериш: кадр алмашинуви, ресурс, оилавий муҳит ёки ташқи дастурлар ҳам натижага таъсир қилиши мумкин. Учинчиси - маълумот йўқлигини салбий натижа деб қабул қилиш: қайд мавжуд эмаслиги фаолият бажарилмаганини эмас, далил тизими етарли эмаслигини кўрсатиши мумкин. Шу боис баҳолашда ҳужжат, кузатув, суҳбат, иштирокчи маҳсулоти ва динамик кўрсаткичларни бирлаштириш мақсадга мувофиқ.

Таклиф этилган ёндашувнинг илмий аҳамияти педагогик лидерликни раҳбарнинг умумий шахсий фазилатлари рўйхати эмас, балки «мақсад - амалиёт - далил - қайта алоқа - янгиланган қарор» боғланишини таъминловчи жараён сифатида ифодалашдадир. Амалий аҳамияти эса тарбиявий ишлар режасини тузиш, педагогик кенгаш муҳокамасини ташкил этиш, ички мониторинг ўтказиш ва педагогларнинг касбий ривожланиш эҳтиёжини аниқлашда фойдаланиш мумкин бўлган мезонларни таклиф этиши билан белгиланади. Бироқ механизмнинг самарадорлиги турли таълим босқичларида тажриба-синов орқали текширилмагунча, у назарий-методик таклиф мақомида қолади.

Педагогик лидерлик тарбиявий ишлар сифатини бошқаришда умумий қадриятларни аниқ натижаларга айлантириш, педагогик амалиётни кузатиш, ривожлантирувчи қайта алоқа бериш, педагогларнинг касбий ўрганишини ташкил этиш, лидерликни жамоа аъзолари ўртасида тақсимлаш ва қарорларни далиллар асосида янгилаш имконини беради. Унинг таъсири раҳбарнинг шахсий фаоллиги билан эмас, ваколат ва жавобгарлик аниқлиги, ягона сифат мезонлари, вақт ва ресурс, психологик хавфсизлик, ишончли маълумот ҳамда мазмунли ҳамкорлик каби шартларнинг бирлиги билан таъминланади.

1. Таълим ташкилотининг тарбиявий иш режасида ҳар бир устувор қадрият учун кузатиладиган натижа, далил манбаи, масъул субъект ва қайта кўриб чиқиш муддати белгилансин.

2. Педагогик кузатув жазоловчи текширувдан ажратилиб, олдиндан келишилган мезон, қисқа таҳлил, амалий тузатиш ва қайта кузатувдан иборат ривожлантирувчи цикл сифатида ташкил этилсин.

3. Педагогларнинг касбий ривожланиш дастурлари умумий мавзулар рўйхатига эмас, диагностикада аниқланган тарбиявий муаммо ва кузатилган педагогик эҳтиёжга боғлансин.

4. Тақсимланган лидерликда вазифа билан бирга қарор қабул қилиш ваколати, ресурс, якуний маҳсулот ва ҳисобдорлик чегараси ҳам аниқ белгилансин.

5. Ички мониторингда тадбирлар сонидан ташқари жараён сифати, таълим олувчилар иштироки, хавфсизлик, қадриятли танлов ва амалиётда намоён бўлиш кўрсаткичлари қўллансин.

6. Таклиф этилган механизм чекланган миқёсда апробация қилиниб, бошланғич ва якуний ҳолат бир хил воситалар билан баҳолансин; натижаларга таъсир этувчи ташқи ўзгаришлар алоҳида қайд этилсин.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни. 2020 йил 23 сентябрь, ЎРҚ-637-сон.
2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Узлуксиз маънавий тарбия концепциясини тасдиқлаш ва уни амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарори. 2019 йил 31 декабрь, 1059-сон.
3. Мирзиёев Ш.М. Президентимиз устоз ва мураббийлар билан учрашиб, таълим соҳасидаги янги ташаббусларни белгилаб берди. 30.09.2026. Ўзбекистон Республикаси Президентининг расмий веб-сайти. URL: https://president.uz/uz/lists/view/9678
4. Таълим сифатини ошириш бўйича таклифлар кўриб чиқилди. 19.06.2024. Ўзбекистон Республикаси Президентининг расмий веб-сайти. URL: https://president.uz/uz/lists/view/7328
5. Жўраев Р.Х., Турғунов С.Т. Таълим менежменти. - Тошкент: Voris-Nashriyot, 2006. - 263 б.
6. Қурбонов Ш., Сейтхалилов Э. Таълим сифатини бошқариш. - Тошкент: Turon-Iqbol, 2006. - 168 б.
7. Ismailov A.A. Demografik o‘sish sharoitida maktab rahbarining liderlik kompetensiyalari va ta’lim sifati // Qo‘qon DPI. Ilmiy xabarlar jurnali. - 2026. - Vol. 8, No. 2, Series C. - B. 351-359. DOI: 10.70728/c.series.v08.i02.052.
8. Sharipov I.I. Ta’lim tashkiloti rahbarining pedagogik kompetentligi: nazariy tahlil // Maktab ta’limi: muammo, izlanishlar, yechimlar. - 2026. DOI: 10.66023/MT/v2026_i243/252.
9. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education - Lead for Learning. - Paris: UNESCO, 2024. URL: https://www.unesco.org/reports/gem-report/en/2024
10. OECD. Starting Strong VI: Supporting Meaningful Interactions in Early Childhood Education and Care. - Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/f47a06ae-en.
11. Douglass A.L. Leadership for Quality Early Childhood Education and Care // OECD Education Working Papers. - 2019. - No. 211. DOI: 10.1787/6e563bae-en.
12. Robinson V.M.J., Lloyd C.A., Rowe K.J. The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types // Educational Administration Quarterly. - 2008. - Vol. 44, No. 5. - P. 635-674. DOI: 10.1177/0013161X08321509.
13. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited // School Leadership & Management. - 2020. - Vol. 40, No. 1. - P. 5-22. DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077.
14. Hallinger P., Liu S., Chen L. Principal Instructional Leadership and Teacher Attitudes: A Meta-Analytic Review, 1989-2024 // European Journal of Education. - 2025. - Vol. 60, No. 4. - e70199. DOI: 10.1111/ejed.70199.