

## MAKTAB DIREKTORLARINING BOSHQARUV KO'NIKMALARINI RIVOJLANTIRISH BO'YICHA XORIJIY (FINLANDIYA, SINGAPUR VA JANUBIY KOREYA) VA MILLIY TAJRIBA TAHLILI

**Aziza Normurodova Zuxriddin qizi**

**A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti tayanch doktoranti,**

**Xalqaro hamkorlik bo'limi yetakchi mutaxassisi**

**E-mail: [normurodovaa63@gmail.com](mailto:normurodovaa63@gmail.com)**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20744876>

### **Annotatsiya**

Mazkur maqolada maktab direktorlarining boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish bo'yicha xorijiy va milliy tajribalar qiyosiy tahlil qilindi. Xorijiy tajriba sifatida Finlandiya, Singapur va Janubiy Koreya ta'lim tizimlarida maktab rahbarlarini tayyorlash, kasbiy rivojlantirish, mentorlik, strategik boshqaruv, o'quv jarayoniga yetakchilik qilish hamda maktab jamoasini rivojlantirish amaliyotlari o'rganildi. Milliy tajriba sifatida O'zbekiston Respublikasida maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi, A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti faoliyati hamda rahbar kadrlar malakasini oshirish jarayonlari tahlil qilindi. Tadqiqotda qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv, kontent-tahlil va umumlashtirish metodlaridan foydalanildi. Maqolada maktab direktorlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish uchun milliy modelni takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi.

**Kalit so'zlar / Ключевые слова / Keywords:** maktab direktori, boshqaruv ko'nikmalari, ta'lim menejmenti, pedagogik liderlik, strategik boshqaruv, kasbiy rivojlanish, xorijiy tajriba, milliy tajriba, A.Avloniy instituti

### **Аннотация**

В статье проведен сравнительный анализ зарубежного и национального опыта развития управленческих навыков директоров школ. В качестве зарубежного опыта изучены системы подготовки и профессионального развития школьных руководителей Финляндии, Сингапура и Республики Корея. Особое внимание уделено стратегическому управлению, педагогическому лидерству, наставничеству, цифровому менеджменту и развитию школьного коллектива. Национальный опыт рассмотрен на основе системы непрерывного профессионального развития руководящих и педагогических кадров в Узбекистане, а также деятельности Национального института педагогического мастерства имени А.Авлони. По результатам исследования разработаны предложения по совершенствованию компетентностной модели развития школьных директоров.

**Kalit so'zlar / Ключевые слова / Keywords:** директор школы, управленческие навыки, образовательный менеджмент, педагогическое лидерство, стратегическое управление, профессиональное развитие, зарубежный опыт, национальный опыт

### **Abstract**

This article provides a comparative analysis of international and national experience in developing school principals' management skills. The international experience of Finland, Singapore and the Republic of Korea is examined in terms of principal preparation, professional development, mentoring, strategic leadership, instructional leadership and school community

development. The national experience is analyzed through the system of continuous professional development for school leaders and teachers in Uzbekistan and the activities of the A. Avloni National Institute of Pedagogical Excellence. The study applies comparative analysis, systems approach, content analysis and generalization methods. Practical recommendations are proposed for improving the competency-based model of school principal development.

**Kalit soʻzlar / Ключевые слова / Keywords:** school principal, management skills, educational management, instructional leadership, strategic leadership, professional development, international experience, national experience

### **Kirish**

Bugungi globallashuv va raqamli transformatsiya sharoitida umumtaʼlim maktablari oldiga qoʻyilayotgan talablar keskin ortib bormoqda. Maktab endilikda faqat bilim beruvchi muassasa emas, balki oʻquvchi shaxsini har tomonlama rivojlantiruvchi, pedagoglarning kasbiy oʻsishini taʼminlovchi, ota-onalar va mahalla bilan hamkorlik qiluvchi, raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanadigan murakkab ijtimoiy-pedagogik tizim sifatida qaralmoqda.

Maktab direktori vazifasi faqat maʼmuriy nazorat bilan cheklanmaydi. U strategik lider, pedagogik jarayon tashkilotchisi, inson resurslari boshqaruvchisi, innovatsion muhit yaratuvchisi va sifat kafolati uchun masʼul shaxs sifatida faoliyat yuritadi. UNESCOning 2024/2025-yilgi Global Education Monitoring Reportida taʼlimda rahbarlik oʻquv natijalari, pedagoglar faoliyati va taʼlim muassasasining umumiy samaradorligiga bevosita taʼsir etuvchi asosiy omillardan biri sifatida baholangan [1].

Oʻzbekiston Respublikasida ham soʻnggi yillarda maktabgacha va maktab taʼlimi tizimida rahbar, pedagog va mutaxassis kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini taʼminlashga alohida eʼtibor qaratilmoqda. Jumladan, Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ–231-son qarorida rahbar, pedagog va mutaxassis kadrlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish, malaka oshirish kurslarini tabaqalashtirilgan oʻquv reja va dasturlar asosida tashkil etish, kasbiy, shaxsiy va jamoaviy kompetensiyalarni rivojlantirish vazifalari belgilangan [3].

Shu nuqtayi nazardan, maktab direktorlarining boshqaruv koʻnikmalarini rivojlantirish boʻyicha xorijiy va milliy tajribalarni qiyosiy oʻrganish, ularning ilgʻor jihatlarini milliy tizimga moslashtirish ham nazariy, ham amaliy jihatdan dolzarb masala hisoblanadi.

### **Mavzuga oid adabiyotlar sharhi**

Maktab rahbarligi boʻyicha xalqaro tadqiqotlarda instructional leadership, distributed leadership, transformational leadership va professional learning community kabi tushunchalar keng qoʻllaniladi. OECDning “School Leadership for Learning” hisobotida maktab direktorining oʻquv jarayoniga yetakchiligi, oʻqituvchilar hamkorligini qoʻllab-quvvatlashi va maktabda umumiy maqsad hissini shakllantirishi taʼlim sifati bilan bogʻliq muhim omil sifatida koʻrsatilgan [4].

Finlandiya tajribasida maktab rahbarligi koʻproq ishonch, kasbiy avtonomiya, taqsimlangan liderlik va oʻqituvchilarning mustaqil qaror qabul qilish madaniyatiga asoslanadi. Singapur tajribasi esa maktab rahbarlarini tizimli tayyorlash, salohiyatli rahbarlarni erta aniqlash, maxsus liderlik dasturlari va amaliy loyihalar orqali rahbarlik kompetensiyalarini shakllantirishga qaratilgan [5; 6].

Janubiy Koreya tajribasida direktorlarni tayyorlash davlat taʼlim siyosati, milliy oʻquv dasturi, maktab xavfsizligi, intizom, oʻquvchilar farovonligi va natijadorlikni baholash bilan uzviy bogʻlangan [7]. Oʻzbekiston tajribasida esa maktab rahbarlarini kasbiy rivojlantirish tizimi A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti, hududiy pedagogik mahorat markazlari,

uzluksiz kasbiy rivojlantirish platformalari, malaka oshirish kurslari va metodik xizmatlar orqali shakllanmoqda [8].

### **Tadqiqot metodologiyasi**

Tadqiqotda qiyosiy tahlil, kontent-tahlil, tizimli yondashuv, umumlashtirish va modellashtirish metodlaridan foydalanildi. Qiyosiy tahlil yordamida Finlandiya, Singapur, Janubiy Koreya va O'zbekiston tajribalari o'zaro solishtirildi. Kontent-tahlil orqali xalqaro hisobotlar, normativ-huquqiy hujjatlar va ilmiy manbalardagi asosiy yondashuvlar ajratib olindi.

Tadqiqotning obyekti — maktab direktorlarining boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish jarayoni. Tadqiqotning predmeti — maktab rahbarlari boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning xorijiy va milliy tajribalari. Tadqiqot natijalari amaliy tavsiyalar, kompetensiyaviy model va uzluksiz kasbiy rivojlantirish mexanizmi shaklida umumlashtirildi.

### **Tahlil va natijalar**

#### **Maktab direktori boshqaruv ko'nikmalarining mazmuni**

Maktab direktorining boshqaruv ko'nikmalari strategik, pedagogik, kommunikativ, raqamli va tashkiliy kompetensiyalar majmuasidan iborat. Zamonaviy maktab direktori buyruq beruvchi rahbar emas, balki o'quv jarayonini tahlil qiladigan, jamoani ruhlantiradigan, resurslardan oqilona foydalanadigan va o'zgarishlarni boshqara oladigan lider sifatida shakllanishi zarur.

Quyidagi jadvalda direktor faoliyatida eng muhim hisoblangan boshqaruv kompetensiyalari va ularning amaliy ifodasi umumlashtirildi.

**1-jadval. Maktab direktorining asosiy boshqaruv kompetensiyalari**

| <b>№</b> | <b>Kompetensiya turi</b>      | <b>Mazmuni</b>                                        | <b>Amaliy ko'rinishi</b>                          |
|----------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1        | Strategik boshqaruv           | Maktab rivojlanish maqsadlarini belgilash             | Rivojlanish dasturi, KPI, rejalashtirish          |
| 2        | Pedagogik liderlik            | Ta'lim sifati va dars jarayoniga yetakchilik qilish   | Dars kuzatuv, metodik yordam, o'qituvchi rivoji   |
| 3        | Inson resurslarini boshqarish | Pedagoglar salohiyatini aniqlash va rivojlantirish    | Mentorlik, rag'batlantirish, kasbiy o'sish        |
| 4        | Kommunikativ boshqaruv        | Jamoa, ota-ona va mahalla bilan hamkorlik             | Muloqot, nizolarni hal qilish, ijtimoiy sheriklik |
| 5        | Raqamli boshqaruv             | Axborot tizimlari va raqamli vositalardan foydalanish | Elektron jurnal, monitoring, ma'lumotlar tahlili  |
| 6        | Moliyaviy-tashkiliy boshqaruv | Resurslardan samarali foydalanish                     | Budjet, moddiy baza, xo'jalik ishlari             |
| 7        | Innovatsion boshqaruv         | Yangiliklarni joriy etish                             | STEAM, raqamli platforma, loyiha faoliyati        |

*Manba: muallif tomonidan UNESCO, OECD va milliy normativ hujjatlar asosida tuzildi [1; 2; 3].*

### **Xorijiy tajriba tahlili**

Tahlil uchun Finlandiya, Singapur va Janubiy Koreya tanlandi. Mazkur davlatlar ta’lim sifatini oshirish, maktab boshqaruvi samaradorligi, rahbar kadrlarni tayyorlash va uzluksiz kasbiy rivojlantirish bo’yicha o’ziga xos tajribaga ega.

Finlandiya tajribasi maktab jamoasiga ishonch, kasbiy avtonomiya va taqsimlangan liderlikka asoslanadi. Singapur tajribasi salohiyatli rahbarlarni erta aniqlash hamda ularni maxsus liderlik dasturlari orqali tayyorlash bilan ajralib turadi. Janubiy Koreya tajribasida esa maktab xavfsizligi, natijadorlik monitoringi va intizomni boshqarish ustuvor o’rin egallaydi [5; 6; 7].

### **2-jadval. Xorijiy davlatlar tajribasining qiyosiy tahlili**

| <b>Mezon</b>                 | <b>Finlandiya</b>                               | <b>Singapur</b>                              | <b>Janubiy Koreya</b>                                |
|------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Boshqaruv modeli             | Ishonch va avtonomiya                           | Markazlashgan va tizimli liderlik tayyorlovi | Natijadorlik va intizomga yo’naltirilgan boshqaruv   |
| Direktor tayyorlash          | Pedagogik tajriba va avtonom qaror qabul qilish | Maxsus liderlik dasturlari va amaliy loyiha  | Davlat ta’lim siyosati bilan bog’langan tayyorgarlik |
| Asosiy kuchli jihat          | Taqsimlangan liderlik                           | Rahbarlarni erta aniqlash va tayyorlash      | Monitoring, natijadorlik, xavfsizlik                 |
| Direktor roli                | Jamoaviy yetakchi                               | Strategik lider                              | Tashkiliy va pedagogik boshqaruvchi                  |
| Milliy tizim uchun ahamiyati | Jamoaga ishonchni kuchaytirish                  | Direktorlar zaxirasini yaratish              | Natijalarni baholash va monitoringni kuchaytirish    |

*Manba: OECD, NIE Singapore va KEDI materiallari asosida muallif tomonidan tuzildi [4; 6; 7].*

### **Milliy tajriba tahlili**

O’zbekistonda maktab rahbarlari va pedagog kadrlarning kasbiy rivojlanishini ta’minlash bo’yicha muhim normativ-huquqiy asoslar shakllanmoqda. PQ-231-son qaror bilan rahbar, pedagog va mutaxassis kadrlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish, malaka oshirishni tabaqalashtirilgan dasturlar asosida tashkil etish, kasbiy, shaxsiy va jamoaviy kompetensiyalarni rivojlantirish vazifalari belgilangan [3].

A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti hamda hududiy pedagogik mahorat markazlari maktab rahbarlari va pedagoglarning zamonaviy kompetensiyalarini rivojlantirishda asosiy ilmiy-metodik institut sifatida faoliyat yuritmoqda [8].

### **3-jadval. O’zbekistonda maktab direktorlarini rivojlantirishning asosiy yo’nalishlari**

| <b>Yo’nalish</b> | <b>Amaldagi holat</b>                            | <b>Takomillashtirish imkoniyati</b>                                   |
|------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Malaka oshirish  | Kurslar va o’quv dasturlari mavjud               | Direktorlar uchun alohida liderlik modullarini kuchaytirish           |
| Raqamli ta’lim   | Elektron platformalar joriy etilmoqda            | Direktorlar uchun data-driven boshqaruv ko’nikmalarini rivojlantirish |
| Metodik yordam   | Pedagogik mahorat markazlari faoliyat yuritmoqda | Mentor-direktorlar tizimini yaratish                                  |

|                   |                                                |                                                                    |
|-------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Xalqaro hamkorlik | Ayrim loyihalar va treninglar mavjud           | Finlandiya, Singapur, Koreya bilan tajriba almashuvni kengaytirish |
| Baholash          | Attestatsiya va monitoring mexanizmlari mavjud | Kompetensiyaga asoslangan baholash indikatorlarini ishlab chiqish  |
| Kadrlar zaxirasi  | Rahbar kadrlar tanlovi amalga oshiriladi       | Rahbarlik salohiyati yuqori pedagoglar zaxirasini tizimlashtirish  |

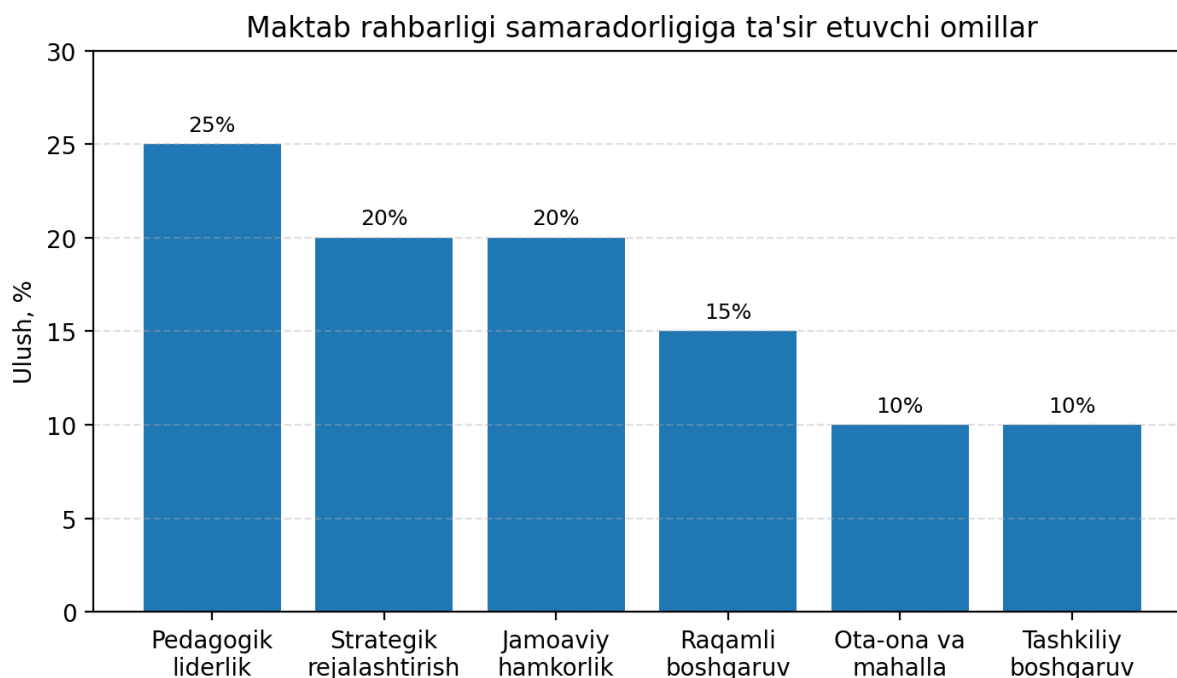
*Manba: milliy normativ hujjatlar va institut faoliyati tahlili asosida muallif tomonidan tuzildi [3; 8; 10].*

### **Statistik va analitik ko'rsatkichlar**

OECD TALIS ma'lumotlariga ko'ra, o'qituvchilar va maktab rahbarlarining uzluksiz kasbiy rivojlanishi ta'lim sifatini oshirishning muhim sharti hisoblanadi [2]. TALIS natijalarida OECD mamlakatlari bo'yicha o'qituvchilarning katta qismi maktabda o'zaro yordam va hamkorlik madaniyati mavjudligini bildirgan. Jumladan, TALIS 2018 natijalarida o'qituvchilarning o'rtacha 81 foizi maktabda o'zaro qo'llab-quvvatlashga asoslangan hamkorlik madaniyati mavjudligini, 87 foizi esa maktabdagi o'qituvchilar bir-biriga tayanishi mumkinligini qayd etgan [9].

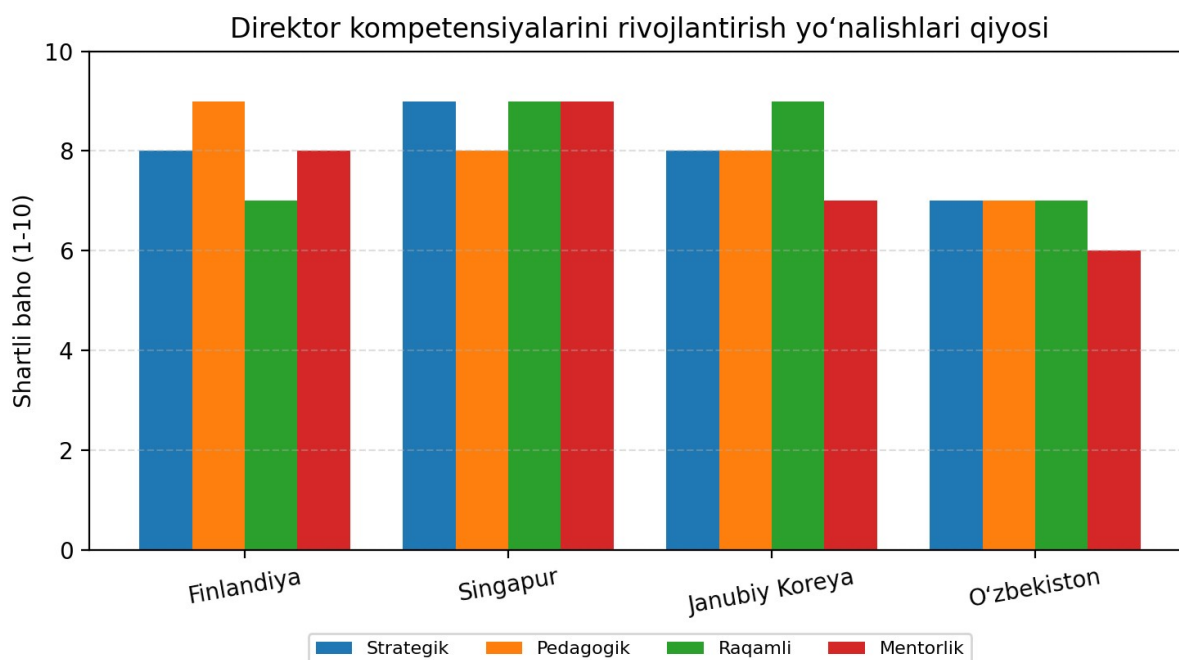
Quyidagi diagrammada maktab rahbarligi samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar shartli ulushlarda ifodalandi. Baholash muallif tomonidan xalqaro va milliy manbalar asosida umumlashtirildi.

#### **1-diagramma. Maktab rahbarligi samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar ulushi**



*Manba: muallif tomonidan UNESCO va OECD yondashuvlari asosida shartli baholandi [1; 2; 9].*

#### **2-diagramma. Direktor kompetensiyalarini rivojlantirish yo'nalishlari qiyosi**

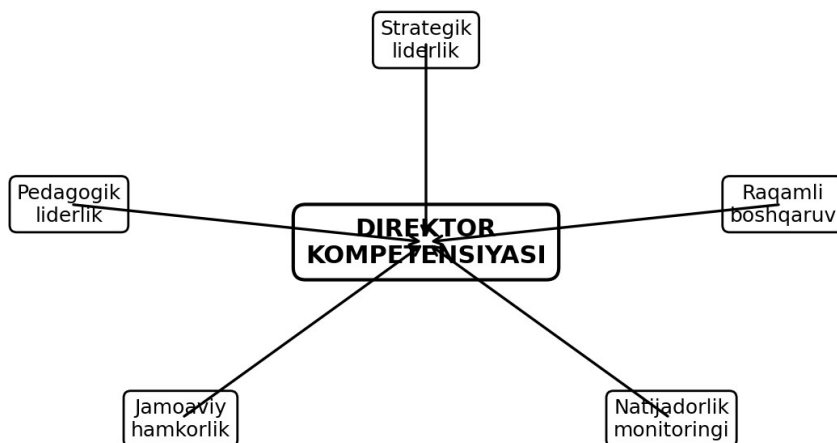


*Manba: xorijiy va milliy tajribalar tahlili asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi [3; 4; 6; 7].*

### **Maktab direktorlarini rivojlantirishning kompetensiyaviy modeli**

Xorijiy va milliy tajriba tahlili asosida maktab direktorlarining boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish uchun besh blokli kompetensiyaviy model taklif etiladi. Mazkur model strategik liderlik, pedagogik liderlik, raqamli boshqaruv, jamoaviy hamkorlik va natijadorlik monitoringini yagona tizim sifatida birlashtiradi.

#### **1-rasm. Maktab direktori boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish modeli**



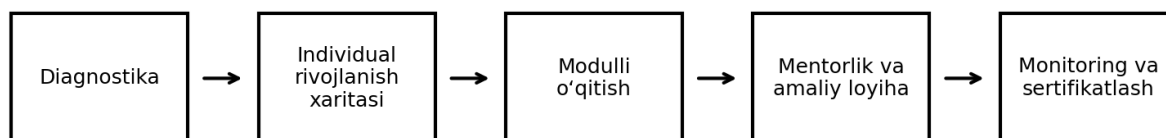
*Manba: muallif ishlanmasi.*

Mazkur modelda direktor kompetensiyasi strategik maqsadlarni belgilash, ta'lim jarayonini boshqarish, jamoaviy hamkorlikni tashkil etish, raqamli vositalar orqali monitoring yuritish va natijalar asosida qaror qabul qilish bilan belgilanadi.

Maktab direktorini rivojlantirish tizimi bir martalik kurs shaklida emas, balki diagnostika, individual rivojlanish xaritasi, modul asosida o‘qitish, mentorlik, amaliy loyiha va sertifikatlash bosqichlari orqali tashkil etilishi maqsadga muvofiq.

## 2-rasm. Direktorlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish mexanizmi

### Direktorlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish mexanizmi



Manba: muallif ishlanmasi.

### 4-jadval. Xorijiy tajriba asosida O‘zbekiston uchun amaliy takliflar

| Xorijiy tajriba                             | O‘zbekiston sharoitida qo‘llash imkoniyati                                                              | Kutiladigan natija                                    |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Finlandiya — taqsimlangan liderlik          | Metodbirlashma rahbarlari, ilg‘or o‘qituvchilar va mentorlar rolini kuchaytirish                        | Maktabda jamoaviy boshqaruv madaniyati rivojlanadi    |
| Singapur — direktorlar zaxirasi             | Rahbarlik salohiyati yuqori pedagoglarni erta aniqlash                                                  | Direktor lavozimiga tayyor kadrlar bazasi shakllanadi |
| Singapur — amaliy loyiha asosida tayyorlash | Malaka oshirishda maktab muammosiga oid loyiha himoyasini joriy etish                                   | Kurs natijasi maktab amaliyotiga bog‘lanadi           |
| Janubiy Koreya — monitoring va xavfsizlik   | Direktorlar uchun maktab xavfsizligi, psixologik muhit va nizolarni boshqarish modullarini kuchaytirish | Maktab muhitining barqarorligi oshadi                 |
| OECD — professional hamkorlik               | Direktorlar tarmog‘i va tajriba almashuv platformalarini yaratish                                       | Hududlararo tajriba almashinuvi kuchayadi             |
| UNESCO — ta’limda liderlik                  | Direktorlarni o‘quv natijalariga mas’ul pedagogik lider sifatida tayyorlash                             | Ta’lim sifati va boshqaruv uyg‘unlashadi              |

Manba: xorijiy tajribalar tahlili asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi [1; 4; 5; 6; 7].

### 5-jadval. Direktorlar uchun taklif etiladigan malaka oshirish modullari

| Modul nomi          | Mazmuni                                         | O‘quv natijasi                     |
|---------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------|
| Strategik boshqaruv | Maktab rivojlanish dasturi, KPI, SWOT           | Direktor strategik reja tuza oladi |
| Pedagogik liderlik  | Dars tahlili, metodik yordam, o‘qituvchi rivoji | Ta’lim sifatini boshqaradi         |

|                            |                                                    |                                                      |
|----------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Raqamli menejment          | Elektron tizimlar, data tahlil, monitoring         | Ma'lumot asosida qaror qabul qiladi                  |
| Jamoani boshqarish         | Motivatsiya, mentorlik, nizolarni hal qilish       | Sog'lom maktab muhitini yaratadi                     |
| Ota-onalar bilan hamkorlik | Muloqot, ijtimoiy sheriklik, mahalla bilan ishlash | Maktab-jamiyat aloqasi kuchayadi                     |
| Xavfsiz maktab muhiti      | Psixologik xavfsizlik, zo'ravonlik profilaktikasi  | O'quvchi farovonligi ta'minlanadi                    |
| Innovatsion loyiha         | Maktab muammosi asosida loyiha ishlab chiqish      | Amaliy natijaga yo'naltirilgan boshqaruv shakllanadi |

*Manba: muallif ishlanmasi.*

### **Muammolar va ularni bartaraf etish yo'llari**

1. Direktorlar malakasini oshirishda amaliy loyiha va mentorlik tizimi yetarli darajada rivojlanmagan.
2. Direktor faoliyatini baholashda kompetensiyaga asoslangan indikatorlar to'liq shakllanmagan.
3. Raqamli boshqaruv va ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish ko'nikmalari barcha rahbarlarda bir xil darajada emas.
4. Direktorlar o'rtasida hududlararo tajriba almashish platformalari yetarlicha ommalashmagan.
5. Rahbarlik salohiyatiga ega pedagoglarni erta aniqlash va ularni direktorlikka tayyorlash mexanizmi yanada kuchaytirishni talab etadi.

### **Xulosa va takliflar**

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, maktab direktorlarining boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish ta'lim sifati, o'qituvchilar kasbiy o'sishi, maktab muhitining barqarorligi va o'quvchilar natijadorligini oshirishda muhim ahamiyatga ega. Xorijiy tajribalar samarali maktab rahbarligi tizimli tayyorlov, uzluksiz kasbiy rivojlanish, mentorlik, amaliy loyiha, monitoring va baholash orqali rivojlanishini ko'rsatadi.

Finlandiya tajribasi maktab jamoasiga ishonch bildirish, taqsimlangan liderlik va pedagogik avtonomiyani rivojlantirish zarurligini ko'rsatadi. Singapur tajribasi direktorlar zaxirasini shakllantirish, salohiyatli rahbarlarni erta aniqlash va ularni maxsus dasturlar orqali tayyorlash muhimligini isbotlaydi. Janubiy Koreya tajribasi esa maktab xavfsizligi, natijadorlik monitoringi, o'quvchilar farovonligi va intizomni boshqarish direktor kompetensiyasining ajralmas qismi ekanligini ko'rsatadi.

O'zbekiston tajribasida A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti va hududiy pedagogik mahorat markazlari rahbar kadrlarni uzluksiz rivojlantirishda muhim institutsional asos bo'lib xizmat qilmoqda. PQ-231-son qaror bilan belgilangan vazifalar maktab rahbarlari kasbiy rivojlanishini yangi bosqichga olib chiqish imkonini beradi [3].

1. Maktab direktorlarini tayyorlash va qayta tayyorlashda strategik liderlik, pedagogik liderlik, raqamli boshqaruv, jamoaviy hamkorlik va natijadorlik monitoringi modullarini majburiy komponent sifatida kiritish.
2. Direktorlar uchun kompetensiyaga asoslangan diagnostika va individual rivojlanish xaritasini ishlab chiqish.

3. Har bir malaka oshirish kursini maktab muammosiga qaratilgan amaliy loyiha bilan yakunlash.
4. Tajribali direktorlar ishtirokida mentorlik tizimini yo'lga qo'yish.
5. Rahbarlik salohiyatiga ega pedagoglar uchun Direktorlar zaxirasi dasturini ishlab chiqish.
6. A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti huzurida Maktab liderligi laboratoriyasini tashkil etish.
7. Finlandiya, Singapur va Janubiy Koreya ta'lim tashkilotlari bilan xalqaro hamkorlikni kengaytirish.
8. Direktorlar faoliyatini baholashda o'quv natijalari, pedagoglar rivoji, maktab muhiti, ota-onalar bilan hamkorlik va raqamli boshqaruv indikatorlarini ham inobatga olish.

### **Adabiyotlar, References, Литературы:**

1. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5. Leadership in education: Lead for learning. – Paris: UNESCO, 2024.
2. OECD. TALIS 2018 Results. Volume I: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. – Paris: OECD Publishing, 2019.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori. “Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”.
4. OECD. School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013. – Paris: OECD Publishing, 2016.
5. OECD. Improving School Leadership: Finland Country Background Report. – OECD Education GPS materials.
6. National Institute of Education, Singapore. Leaders in Education Programme. – Singapore: NIE professional programmes information.
7. Korean Educational Development Institute. Beginning Principals in the Republic of Korea. – Seoul: KEDI.
8. A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti rasmiy ma'lumotlari. – Toshkent, 2024–2026.
9. OECD. TALIS 2018 Results. Volume II: Teachers and School Leaders as Valued Professionals. – Paris: OECD Publishing, 2020.
10. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrdagi 867-son qarori. “Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tartibi to'g'risida”.
11. Bush, T. Theories of Educational Leadership and Management. – London: SAGE Publications, 2020.
12. Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D. Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 2020.
13. Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. – Paris: OECD Publishing, 2008.
14. Hallinger, P. Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. Journal of Educational Administration, 2011.
15. Baybayeva M.X., Sultonova L.A. Maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashda konseptual yondashuvlar. – Ta'lim va innovatsion tadqiqotlar, 2024.