MANAGEMENT PRINCIPLES OF GENERAL SECONDARY EDUCATION SCHOOL PRINCIPALS

Shomurodova Mamuraxon Abdulhamid qizi
Principal of School No. 9, Uchqo‘rg‘on District, Namangan Region

Abstract

This thesis highlights the fundamental principles applied in the management activities of general secondary education school principals and their importance in organizing school operations. The aim is to explain the principles of goal orientation, legality, transparency, collaboration, accountability, and evidence-based decision-making, as well as to identify the conditions for applying them in school management. The principal’s role is examined in relation to coordinating the educational process, supporting teachers’ professional development, using available resources efficiently, and creating a favorable learning environment for students. The thesis focuses on developing management decisions in accordance with the school’s specific needs and development goals, distributing responsibilities and authority, involving the teaching staff in decision-making discussions, and maintaining regular communication with parents. It also analyzes how information on learning outcomes, attendance, teachers’ feedback, and existing conditions can be used to support management decisions. An approach is proposed in which monitoring results are used not merely as a means of control but also to identify problems and improve school operations. The practical significance of management principles is linked to their consistent application in daily activities, monitoring the implementation of decisions, and making necessary adjustments based on the results. The thesis is theoretical and methodological in nature and does not present new empirical findings. Studying the effectiveness of the proposed approaches in specific school settings is identified as a direction for future research.

Keywords

General secondary education, school principal, management principles, pedagogical leadership, strategic planning, collaboration, accountability, evidence-based decision-making, monitoring.

UMUMIY O‘RTA TA’LIM MAKTAB DIREKTORLARINING BOSHQARUV TAMOYILLARI

Shomurodova Mamuraxon Abdulhamid qizi

Namangan viloyati Uchqo’rg’on tuman 9- maktab direktori

Annotatsiya

Ushbu tezisda umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatida qo‘llanadigan asosiy tamoyillar va ularning maktab faoliyatini tashkil etishdagi ahamiyati yoritiladi. Tezisning maqsadi maqsadga yo‘naltirilganlik, qonuniylik, ochiqlik, hamkorlik, mas’uliyat va dalillarga asoslangan qaror qabul qilish tamoyillarining mazmunini ochib berish hamda ularni maktab boshqaruvida qo‘llash shartlarini aniqlashdan iborat. Direktor faoliyati ta’lim jarayonini muvofiqlashtirish, pedagoglarning kasbiy rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash, mavjud resurslardan oqilona foydalanish va o‘quvchilar uchun qulay ta’lim muhitini yaratish bilan bog‘liq vazifalar doirasida ko‘rib chiqiladi. Tezisda boshqaruv qarorlarini maktabning aniq ehtiyojlari va rivojlanish maqsadlariga muvofiq ishlab chiqish, vazifalar hamda vakolatlarni taqsimlash, pedagogik jamoani qarorlar muhokamasiga jalb etish va ota-onalar bilan muntazam muloqot o‘rnatish masalalariga e’tibor qaratiladi. Shuningdek, o‘quv natijalari, davomat, pedagoglarning fikr-mulohazalari va mavjud sharoit haqidagi ma’lumotlardan boshqaruv qarorlarini asoslashda foydalanish imkoniyatlari tahlil qilinadi. Monitoring natijalarini faqat nazorat vositasi sifatida emas, balki muammolarni aniqlash va faoliyatni takomillashtirish uchun qo‘llash yondashuvi ilgari suriladi.

Boshqaruv tamoyillarining amaliy ahamiyati ularning kundalik faoliyatda izchil qo‘llanishi, qarorlar ijrosining kuzatilishi va natijalarga ko‘ra zarur tuzatishlar kiritilishi

bilan bog‘lanadi. Tezis nazariy-metodik xarakterga ega bo‘lib, unda yangi empirik natijalar keltirilmaydi. Bayon etilgan yondashuvlarning samaradorligini muayyan maktab sharoitida o‘rganish keyingi tadqiqot yo‘nalishi sifatida belgilanadi.

Kalit so‘zlar: umumiy o‘rta ta’lim, maktab direktori, boshqaruv tamoyillari, pedagogik yetakchilik, strategik rejalashtirish, hamkorlik, mas’uliyat, dalillarga asoslangan qaror, monitoring

Kirish. Umumiy o‘rta ta’lim maktabini boshqarish ta’lim jarayonini tashkil etish, pedagogik jamoa faoliyatini muvofiqlashtirish va o‘quvchilarning bilim olishi uchun zarur sharoitlarni yaratishga qaratilgan faoliyatdir. Maktab direktori ushbu jarayonda maqsadlarni belgilash, vazifalarni taqsimlash, mavjud imkoniyatlarni baholash va qabul qilingan qarorlarning bajarilishini kuzatish vazifalarini amalga oshiradi. Shu sababli direktorning boshqaruv tamoyillarini o‘rganish maktab faoliyatidagi qarorlar, munosabatlar va mas’uliyatning qanday tashkil etilishini tushunish uchun muhimdir.

Boshqaruv tamoyillari rahbar faoliyatiga yo‘nalish beruvchi asosiy talablar sifatida qaraladi. Ular maktabning rivojlanish maqsadlarini kundalik ishlar bilan bog‘lash, qarorlarni asoslash va jamoa a’zolari o‘rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga xizmat qiladi. Maqsadga yo‘naltirilganlik, qonuniylik, ochiqlik, hamkorlik, mas’uliyat va dalillarga asoslangan qaror qabul qilish bir-birini to‘ldiruvchi tamoyillardir. Masalan, rivojlanish maqsadi belgilanishi uning ijrosi uchun mas’ullar, zarur resurslar va natijalarni baholash mezonlari aniqlanishini ham talab etadi.

Maktab boshqaruvida direktorning pedagogik yetakchiligi alohida o‘rin tutadi. Bu faoliyat o‘qituvchilarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash, tajriba almashish imkoniyatlarini yaratish, ta’lim jarayonidagi muammolarni birgalikda muhokama qilish va taklif etilgan yechimlarni kuzatishni qamrab oladi. Bunda direktorning qarorlari o‘quvchilarning ta’lim olish sharoiti va pedagoglarning faoliyatiga qanday ta’sir ko‘rsatishi hisobga olinishi lozim. Vazifalarni taqsimlash esa xodimlarning vakolati,

tajribasi va ish yuklamasiga muvofiq amalga oshirilishi kerak.

Boshqaruvdagi muhim masalalardan biri maktab faoliyati haqidagi ma’lumotlardan mazmunli foydalanishdir. O‘quv natijalari, davomat, pedagoglar va ota-onalarning fikr-mulohazalari muammolarni aniqlash uchun asos bo‘lishi mumkin. Biroq alohida ko‘rsatkich barcha sabablarni tushuntirib bera olmaydi. Masalan, o‘zlashtirishdagi qiyinchiliklarni tahlil qilishda baholar bilan birga o‘quvchining qatnashuvi, topshiriqlar mazmuni va mavjud yordam imkoniyatlarini ham ko‘rib chiqish zarur. Shuning uchun ma’lumotlarni yig‘ish boshqaruv qarorini tayyorlash, uning ijrosini kuzatish va zarur tuzatishlarni belgilash bilan bog‘lanishi kerak.

Ochiqlik va hamkorlik tamoyillari qarorlarning mazmunini tushuntirish, takliflarni tinglash va mas’uliyat chegaralarini aniqlashtirishda namoyon bo‘ladi. Pedagoglar, o‘quvchilar va ota-onalar bilan muloqot maktab ehtiyojlarini turli nuqtayi nazardan ko‘rib chiqish imkonini beradi. Bunda jamoaviy muhokama direktorning vakolati va javobgarligini aniq belgilash bilan uyg‘unlashishi lozim. Mazkur tamoyillarning ahamiyati ularning hujjatlarda qayd etilishi bilangina emas, kundalik qarorlar va amaliy munosabatlarda qo‘llanishi orqali ochiladi.

Ushbu tezisning maqsadi umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining asosiy boshqaruv tamoyillarini yoritish va ularni amaliy faoliyatda qo‘llash shartlarini aniqlashdan iborat. Shu maqsadda maktab faoliyatini rejalashtirish, vazifalar hamda vakolatlarni taqsimlash, hamkorlikni tashkil etish va natijalarni baholash masalalari ko‘rib chiqiladi. Tezis nazariy-metodik yo‘nalishda yozilgan bo‘lib, unda muayyan maktablar bo‘yicha yangi empirik ma’lumotlar yoki tamoyillarning samaradorligini tasdiqlovchi tajriba natijalari keltirilmaydi.

Asosiy qism

Umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorining boshqaruv faoliyati maktab maqsadlarini belgilash, pedagogik jarayonni muvofiqlashtirish, resurslarni taqsimlash va natijalarni

tahlil qilishni qamrab oladi. Ushbu vazifalarni bajarishda boshqaruv tamoyillari qarorlarning izchilligini ta’minlovchi asos sifatida xizmat qiladi. Tamoyillar bir-biridan ajralgan holda qo‘llanmaydi: rejalashtirish mas’uliyatni taqsimlash bilan, hamkorlik ochiqlik bilan, monitoring esa faoliyatni takomillashtirish bilan bog‘lanishi kerak.

Maqsadga yo‘naltirilganlik tamoyili. Maktab faoliyatini rejalashtirishda erishilishi ko‘zlangan natija aniq belgilanishi zarur. “Ta’lim sifatini oshirish” kabi umumiy maqsad kundalik faoliyatni tashkil etish uchun yetarli yo‘nalish bermaydi. Uni maktab ehtiyojlariga mos vazifalarga ajratish lozim. Masalan, o‘quvchilarning matnni tushunishdagi qiyinchiliklari aniqlansa, tegishli sinflarda qo‘shimcha yordamni tashkil etish, o‘qituvchilarning metodik hamkorligini yo‘lga qo‘yish va o‘zgarishlarni kuzatish rejalashtirilishi mumkin.

Har bir vazifa bo‘yicha mas’ul, bajarish muddati, zarur resurs va natijani baholash usuli belgilanadi. Rejada tadbir o‘tkazilgani bilan uning maqsadga xizmat qilgani farqlanishi kerak. Masalan, metodik seminar tashkil etilishi bajarilgan ishni bildiradi; o‘qituvchilarning undan olgan tavsiyalarni darsda qo‘llashi esa keyingi kuzatuvni talab qiladi. Shunday yondashuv rejalashtirishni amaliy natijalar bilan bog‘laydi.

Qonuniylik va adolatlilik tamoyili. Direktor qarorlari amaldagi normativ-huquqiy hujjatlar, maktabning belgilangan tartiblari va o‘z vakolati doirasida qabul qilinishi lozim. Xodimlarga topshiriq berish, ish yuklamasini taqsimlash, rag‘batlantirish va murojaatlarni ko‘rib chiqishda mezonlarning tushunarli bo‘lishi muhimdir. Bir xil vaziyatlarga nisbatan izchil yondashuv qo‘llanishi boshqaruv qarorlarining asoslanganligini ta’minlaydi.

Adolatlilik barcha xodimlarga bir xil topshiriq berishni anglatmaydi. Vazifalarni taqsimlashda kasbiy tayyorgarlik, lavozim vazifalari, mavjud yuklama va bajarish imkoniyati hisobga olinishi kerak. Qaror sabablari tushuntirilishi, xodimning fikri tinglanishi va zarur hollarda qaror qayta ko‘rib chiqilishi uchun belgilangan tartib

mavjud bo‘lishi lozim.

Ochiqlik va hisobdorlik tamoyili. Maktabning rivojlanish maqsadlari, muhim qarorlar va ularni amalga oshirish tartibi tegishli ishtirokchilarga tushunarli yetkazilishi zarur. Ochiqlik axborotning ko‘pligi bilan emas, uning zarur, aniq va foydalanishga qulayligi bilan belgilanadi. Pedagog qaror undan qanday ishni talab qilishini, ota-ona esa o‘ziga tegishli tartib va murojaat yo‘lini bilishi kerak.

Hisobdorlik bajarilgan ishlarni sanab o‘tish bilan cheklanmaydi. Unda belgilangan vazifa qay darajada amalga oshirilgani, qanday qiyinchiliklar yuzaga kelgani va keyingi choralar ko‘rsatiladi. Shu bilan birga, ochiqlik o‘quvchilar va xodimlarning shaxsiy ma’lumotlarini oshkor qilishni anglatmaydi. Axborotning kimga va qanday hajmda berilishi uning maqsadi hamda maxfiylik talablariga muvofiq belgilanadi.

Hamkorlik va ishtirok tamoyili. Direktor maktabdagi barcha muammolarni yakka holda aniqlashi va hal qilishi qiyin. Pedagoglar dars jarayonidagi vaziyatlarni, ota-onalar oiladagi sharoitlarni, o‘quvchilar esa ta’lim muhitidagi kundalik tajribani yoritib berishi mumkin. Ularning fikrini o‘rganish qaror tayyorlashda qo‘shimcha ma’lumot beradi.

Hamkorlikni tashkil etishda muhokamaning maqsadi va doirasi aniq bo‘lishi lozim. Ishtirokchilarga faqat fikr bildirish imkonini yaratish yetarli emas; takliflar qanday ko‘rib chiqilgani va qaysi qarorga kelinishi ham tushuntirilishi kerak. Shu bilan birga, jamoaviy muhokama qaror uchun javobgarlikni noaniq qoldirmasligi zarur. Yakuniy qarorni kim qabul qilishi va ijroni kim muvofiqlashtirishi oldindan belgilanadi.

Vakolat va mas’uliyatning muvofiqligi. Vazifa yuklangan xodim uni bajarish uchun zarur vakolat, axborot va resursga ega bo‘lishi kerak. Masalan, metodik ishlarni muvofiqlashtirish topshirilgan pedagogga tegishli jadvalni kelishish, hamkasblar bilan muloqot qilish va natijalarni umumlashtirish imkoniyati yaratiladi. Aks holda, mas’uliyat belgilangan bo‘lsa-da, vazifani bajarish sharoiti yetishmasligi mumkin.

Vakolatlarni taqsimlashda kutilayotgan natija va direktor bilan kelishilishi kerak bo‘lgan

masalalar aniqlashtiriladi. Ijroni kuzatish xodimning har bir harakatini boshqarish shakliga aylanmasligi kerak. Belgilangan muddatlarda qisqa muhokama o‘tkazish, qiyinchiliklarni aniqlash va zarur yordamni ko‘rsatish vazifani bajarishga yo‘naltirilgan yondashuv hisoblanadi.

Dalillarga asoslangan qaror qabul qilish. Boshqaruv qarori maktabdagi vaziyat haqidagi tekshiriladigan ma’lumotlarga tayanishi lozim. O‘quv natijalari, davomat, dars kuzatuvlari, pedagoglar va ota-onalar fikri muammoni turli tomonlardan o‘rganishga yordam beradi. Biroq bitta ko‘rsatkich asosida barcha sabablarni belgilash yoki xodim faoliyatiga qat’iy baho berish yetarlicha asosli bo‘lmasligi mumkin.

Masalan, muayyan sinfda o‘zlashtirish pasaygan bo‘lsa, faqat yakuniy baholarni ko‘rib chiqish bilan cheklanmaslik kerak. Topshiriqlarning mazmuni, o‘quvchilarning oldingi tayyorgarligi, davomat va qo‘shimcha yordam imkoniyatlari ham o‘rganiladi. Qaror qabul qilingach, uning bajarilishi va kuzatilgan o‘zgarishlar qayd etiladi. Natija kutilganidek bo‘lmasa, sabablar qayta tahlil qilinib, yondashuvga tuzatish kiritiladi.

Pedagogik yetakchilik va kasbiy rivojlanishni qo‘llab-quvvatlash. Direktorning pedagogik yetakchiligi o‘qitish jarayonidagi ehtiyojlarni tushunish va pedagoglarga kasbiy yordam ko‘rsatishda namoyon bo‘ladi. Dars kuzatuvi aniq maqsadga ega bo‘lishi, undan keyingi suhbat esa kuzatilgan holatlar va rivojlanish imkoniyatlariga asoslanishi kerak. Umumiy baholovchi fikrlar o‘rniga qaysi usul qo‘llangani, o‘quvchilar qanday qatnashgani va nimani o‘zgartirish mumkinligi muhokama qilinadi.

Kasbiy rivojlanish shakllari aniqlangan ehtiyojga mos tanlanadi. Hamkasblar bilan darsni rejalashtirish, tajriba almashish, murabbiylik va amaliy mashg‘ulotlar shunday shakllar bo‘lishi mumkin. Ularning natijasini qatnashganlar soni bilan birga, olingan tavsiyalarning amaliyotda qo‘llanishi orqali ham kuzatish maqsadga muvofiq.

Resurslardan oqilona foydalanish va muntazam takomillashtirish. Maktabning vaqt, jihoz, mablag‘ va xodimlar imkoniyati cheklanganligi sababli ustuvor

vazifalarni ajratish zarur. Resurslarni taqsimlash aniqlangan ehtiyojlar va kutilayotgan foyda bilan bog‘lanadi. Ortiqcha yig‘ilishlar, takroriy ma’lumot so‘rash va maqsadi noaniq topshiriqlar pedagoglarning asosiy faoliyatiga ajratilgan vaqtni kamaytirishi mumkin. Shu bois direktor tashkiliy jarayonlarning zarurligini ham muntazam ko‘rib chiqishi lozim. Boshqaruv tamoyillarini amaliyotga tatbiq etish maqsadni belgilash, qarorni asoslash, mas’uliyatni taqsimlash, ijroni kuzatish va natijaga ko‘ra tuzatish kiritish orqali amalga oshiriladi. Mazkur yondashuvlar nazariy-metodik takliflar bo‘lib, ularning samaradorligini muayyan maktab sharoitida oldindan belgilangan mezonlar asosida o‘rganish zarur.

Xulosa

Umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorining boshqaruv faoliyati maqsadga yo‘naltirilganlik, qonuniylik, adolatlilik, ochiqlik, hamkorlik va mas’uliyat tamoyillarining o‘zaro uyg‘unligiga asoslanishi lozim. Ushbu tamoyillar maktab ehtiyojlarini aniqlash, qarorlarni asoslash, vazifalarni taqsimlash va ularning bajarilishini kuzatishda amaliy yo‘nalish beradi. Ularning ahamiyati kundalik faoliyatda qanday qo‘llanishi va aniqlangan muammolarga qanday yechim taklif etilishi orqali namoyon bo‘ladi. Maktabni rivojlantirish maqsadlari aniq vazifalar, bajarish muddatlari, mas’ullar va baholash mezonlari bilan bog‘lanishi zarur. Vazifa yuklangan xodimga uni bajarish uchun tegishli vakolat, axborot va resurs berilishi kerak. Qarorlar mazmunini tushuntirish, pedagoglarning takliflarini tinglash va ota-onalar bilan muntazam muloqot qilish boshqaruv jarayonidagi hamkorlikni tashkil etishga xizmat qiladi. Bunda ishtirokchilarning fikrini hisobga olish yakuniy qaror va uning ijrosi uchun javobgarlikni aniq belgilash bilan uyg‘unlashishi lozim.

Direktorning pedagogik yetakchiligi o‘qituvchilarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash, metodik yordamni tashkil etish va tajriba almashishni qo‘llab-quvvatlashda muhim o‘rin tutadi. Dars kuzatuvlari va monitoring natijalaridan foydalanishda aniq

holatlar, ularning yuzaga kelish sharoiti hamda takomillashtirish imkoniyatlari muhokama qilinishi kerak. O‘quv natijalari, davomat va fikr-mulohazalarni birgalikda tahlil qilish muammoni kengroq tushunishga yordam beradi; alohida ko‘rsatkich esa barcha sabablarni izohlash uchun yetarli bo‘lmasligi mumkin.

Amaliy jihatdan direktor faoliyatida uch yo‘nalishga e’tibor qaratish maqsadga muvofiq: maktab ehtiyojlariga mos ustuvor vazifalarni belgilash, vakolat va mas’uliyatni muvofiqlashtirish hamda qarorlar natijasiga ko‘ra zarur tuzatishlar kiritish. Tezisda bayon etilgan yondashuvlar nazariy-metodik xarakterga ega. Ularning samaradorligini aniqlash uchun muayyan maktablarda boshqaruv amaliyotini kuzatish, pedagoglar va boshqa ishtirokchilarning fikrini o‘rganish hamda belgilangan vazifalarning bajarilishini oldindan tanlangan mezonlar asosida baholash zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasining **“Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni**. — 2020-yil 23-sentabr, O‘RQ-637-son. — Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi: Lex.uz. lex.uz

2. Pont B., Nusche D., Moorman H. **Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice** [Maktab rahbarligini takomillashtirish. 1-jild: siyosat va amaliyot]. — Paris: OECD Publishing, 2008. — DOI: 10.1787/9789264044715-en. OECD

3. Grissom J. A., Egalite A. J., Lindsay C. A. **How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research** [Direktorlarning o‘quvchilar va maktablarga ta’siri: yigirma yillik tadqiqotlarning tizimli umumlashtirilishi]. — The Wallace Foundation, 2021. — DOI: 10.59656/EL-SB1065.001. Wallace Foundation

4. UNESCO. **Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education—Lead for Learning** [Ta’lim bo‘yicha global monitoring hisoboti 2024/5: ta’limdagi yetakchilik — o‘rganishga yo‘naltirilgan rahbarlik]. — Paris: UNESCO, 2024. Global Education Monitoring Report