

**DIREKTOR O'RINBOSARINING TA'LIM TASHKILOTI  
BOSHQARUVIDAGI O'RNI.**

*Jizzax shahar 8-DMTT direktor o'rinbosari*

**Tursunova Lola Aminjonovna**

*lolatursunova731@gmail.com*

**Annotatsiya.** Maqolada maktabgacha ta'lim tashkilotlarida 2025-yil 1-yanvardan joriy etilgan direktor o'rinbosari lavozimining ta'lim tashkiloti boshqaruvidagi o'rni tahlil qilinadi. Singapur, Xitoy va Janubiy Koreya tajribasi qiyosiy o'rganilib, direktor o'rinbosarining o'rta bo'g'in rahbari sifatidagi vazifalari, pedagogik liderligi hamda direktor bilan vakolatlarni taqsimlash masalalari yoritilgan. Faoliyatdagi asosiy muammolar aniqlangan: vakolatlarning noaniqligi, ma'muriy ishlarning ko'pligi, kompetensiyalarni rivojlantirish zarurati, pedagoglar bilan hamkorlikning yetarli emasligi, raqamli ko'nikmalar va baholash mezonlarining takomillashmaganligi. Ularni bartaraf etish yo'llari taklif etilgan.

**Kalit so'zlar:** direktor o'rinbosari, maktabgacha ta'lim tashkiloti, ta'lim menejmenti, pedagogik liderlik, vakolatlarni taqsimlash, o'rta bo'g'in rahbari, raqamli boshqaruv, xorijiy tajriba.

**Аннотация.** В статье анализируется роль заместителя директора в управлении образовательной организацией в связи с введением этой должности в дошкольных образовательных организациях Узбекистана с 1 января 2025 года. На основе сравнительного изучения опыта Сингапура, Китая и Южной Кореи рассматриваются функции заместителя директора как руководителя среднего звена, его педагогическое лидерство и распределение полномочий между ним и директором. Выявлены основные проблемы в его деятельности: нечёткое разграничение полномочий, большая административная нагрузка, необходимость развития управленческих компетенций, недостаточное сотрудничество с педагогами, неравномерное владение цифровыми навыками и несовершенство критериев оценки. Предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** заместитель директора, дошкольная образовательная организация, менеджмент образования, педагогическое лидерство, распределение полномочий, руководитель среднего звена, цифровое управление, зарубежный опыт.

**Abstract.** The article examines the role of the deputy director in the management of an educational organization, following the introduction of this position in preschool education organizations in Uzbekistan on 1 January 2025. Drawing on a comparative review of research from Singapore, China and South Korea, it considers the deputy director as a middle-level leader, with attention to pedagogical leadership and the distribution of authority between the director and the deputy. The main problems in practice are identified: unclear division of authority, heavy administrative workload, the need to develop managerial competencies, insufficient collaboration with teachers, uneven digital management skills, and

*underdeveloped performance evaluation criteria. Ways of addressing these problems are proposed.*

**Keywords:** *deputy director, preschool education organization, educational management, pedagogical leadership, distribution of authority, middle-level leader, digital management, international experience.*

Bugungi kunda ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar ta'lim sifatini oshirish bilan bir qatorda ta'lim tashkilotlarini boshqarishning samarali mexanizmlarini shakllantirishni ham taqozo etmoqda. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunida [1] ta'lim tashkilotini boshqarishning asosiy subyektlari belgilangan bo'lib, ta'lim tashkiloti rahbari boshqaruv jarayonining muhim subyekti sifatida e'tirof etilgan. Shu bilan birga, ta'lim tizimida monitoring, ta'lim sifati va boshqaruv qarorlarining samaradorligiga bo'lgan talabning ortib borishi rahbarlik faoliyatini to'g'ri taqsimlash masalasini dolzarb etmoqda.

Ayniqsa, maktabgacha ta'lim tizimida direktor o'rinbosari lavozimining joriy etilishi mazkur lavozimning ta'lim tashkiloti boshqaruvidagi o'rnini qayta ko'rib chiqishni talab qilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 30-sentabrdagi PF-152-son Farmoniga muvofiq [2], 2025-yil 1-yanvardan boshlab maktabgacha ta'lim tashkilotlarida tarbiyachi-metodist lavozimi negizida direktor o'rinbosari lavozimi joriy etildi. Direktor o'rinbosariga ta'lim sifatini ta'minlash, pedagog xodimlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini tashkil etish, innovatsion, ilg'or pedagogik va raqamli texnologiyalarni ta'lim-tarbiya jarayoniga joriy etish kabi muhim vazifalar yuklatildi.

Shuningdek, direktor o'rinbosarlarining pedagoglarning faoliyatini tahlil qilish, ularga metodik yordam ko'rsatish, kasbiy rivojlanishi bo'yicha tavsiyalar berish hamda metodik tadbirlarni tashkil etishdagi ishtiroki ularning ta'lim tashkilotidagi metodik boshqaruv rolini kuchaytirmoqda. Shu jihatdan direktor o'rinbosari rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi boshqaruv, muvofiqlashtirish va metodik hamkorlikni ta'minlovchi muhim bo'g'in sifatida namoyon bo'ladi.

Ta'lim jarayonining raqamlashtirilishi ham direktor o'rinbosarlari faoliyatiga yangi talablarni qo'yimoqda. Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida elektron davomat, ish vaqti tabeli, oziq-ovqat xarajatlari va boshqa boshqaruv jarayonlarining axborot tizimlari orqali amalga oshirilishi rahbar xodimlardan zamonaviy raqamli boshqaruv ko'nikmalarini talab etadi. [3]

2025–2026-yillarda maktabgacha va maktab ta'limi tizimida boshqaruv samaradorligini oshirish, ta'lim sifatini yangi bosqichga olib chiqish, pedagoglarning kasbiy salohiyatini rivojlantirish va innovatsion ta'lim texnologiyalarini joriy etishga qaratilgan chora-tadbirlarning kengayib borayotgani direktor o'rinbosarining kasbiy faoliyatini ilmiy jihatdan o'rganishni yanada muhimlashtirmoqda. Xususan, 2026-yilda maktabgacha ta'lim va tarbiya tizimini ilg'or xorijiy tajribalar asosida takomillashtirish, innovatsion ta'lim tashkilotlarini rivojlantirish va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishga qaratilgan yangi vazifalar belgilandi.

Shu sababli direktor o'rinbosarining ta'lim tashkiloti boshqaruvidagi o'rnini, uning funksional vazifalarini, pedagogik jamoa bilan hamkorligini, ta'lim sifatini monitoring qilishdagi ishtirokini, metodik faoliyatini hamda zamonaviy boshqaruv texnologiyalaridan

foydalanish imkoniyatlarini ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan o‘rganish bugungi kunning dolzarb masalalaridan biridir.

Ta’lim tashkilotlarini samarali boshqarish, rahbarlik faoliyatini taqsimlash, pedagogik jamoani rivojlantirish va ta’lim sifatini ta’minlash masalalari zamonaviy pedagogika hamda ta’lim menejmenti tadqiqotlarining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Xususan, direktor bilan bir qatorda faoliyat yurituvchi direktor o‘rinbosarining boshqaruvdagi o‘rni, uning liderlik funksiyalari, pedagoglar bilan hamkorligi va ta’lim jarayoniga ta’siri so‘nggi yillarda alohida tadqiqot obyekti sifatida shakllanmoqda.

O‘zbekistonda ta’lim tashkiloti rahbarlarining boshqaruv faoliyati, boshqaruv kompetensiyalari va ta’lim sifatini ta’minlash masalalari bo‘yicha tadqiqotlar olib borilmoqda. Jumladan, 2025-yilda Z.L. Maripova tomonidan maktab direktorining o‘rinbosari funksiyalari va vazifalari tahlil qilinib, direktor o‘rinbosarining ta’lim sifatini ta’minlash, o‘quv-tarbiya jarayonini tashkil etish, metodik ishlarni muvofiqlashtirish, pedagoglarning kasbiy rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash hamda innovatsion va raqamli texnologiyalarni joriy etishdagi ahamiyati yoritilgan. Shuningdek, O‘zbekiston ta’lim tizimida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish, boshqaruv samaradorligini baholash va zamonaviy menejment mexanizmlarini joriy etish masalalariga ham e’tibor kuchayib bormoqda.

Xorijiy mamlakatlar tajribasida esa direktor o‘rinbosarining ta’lim tashkiloti boshqaruvidagi o‘rni nisbatan kengroq o‘rganilgan. Ayniqsa, Singapur tajribasi mazkur mavzu uchun muhim ilmiy manba bo‘la oladi. Singapur Milliy Ta’lim Instituti (NIE) tadqiqotchilari Jeanne Ho, Trivina Kang, Imran Sha’ari va Daryl Ku tomonidan olib borilgan tadqiqotda 19 ta boshlang‘ich va 18 ta o‘rta maktabdan 28 nafar direktor o‘rinbosari hamda 10 nafar direktor ishtirok etgan. Tadqiqotda direktor o‘rinbosarining uchta asosiy roli — direktorni qo‘llab-quvvatlovchi rahbar, maktabni birgalikda boshqaruvchi rahbar va rahbar-menejer roli — ajratib ko‘rsatilgan. Shuningdek, ular pedagoglarni rivojlantirish, ta’lim jarayoniga rahbarlik qilish, maktab madaniyatini shakllantirish va turli manfaatdor tomonlar o‘rtasida hamkorlikni ta’minlashda ishtirok etishi aniqlangan. [5]

Singapur tajribasining muhim jihatlaridan biri direktor va direktor o‘rinbosari o‘rtasidagi vazifalarning hamkorlik asosida taqsimlanishidir. Ilmiy tadqiqotlarda direktor o‘rinbosari maktabdagi ta’lim va boshqaruv jarayonlarining passiv ijrochisi emas, balki umumiy yo‘nalishni belgilash, xodimlarni rag‘batlantirish, pedagogik faoliyatni rivojlantirish va tashkilot madaniyatini shakllantirishda ishtirok etuvchi rahbar sifatida ko‘rsatilgan. Shu bilan birga, direktor tomonidan vakolatlarining aniq belgilanashi va direktor o‘rinbosarining qaror qabul qilishdagi erkinligi uning rahbarlik faoliyatini samarali amalga oshirishiga ta’sir qiluvchi muhim omillar sifatida qayd etilgan.

Singapur ta’lim tizimida o‘rta bo‘g‘in rahbarlarini tayyorlashga ham katta e’tibor beriladi. National Institute of Education tomonidan tashkil etiladigan Management and Leadership in Schools dasturi o‘rta bo‘g‘in rahbarlarini ta’lim va o‘qitish jarayonini boshqarish, strategik fikrlash va zamonaviy rahbarlik kompetensiyalariga tayyorlashga qaratilgan. Bu direktor o‘rinbosari lavozimini kelajakdagi yuqori darajadagi rahbarlikka tayyorlovchi muhim boshqaruv bosqichi sifatida ko‘rish mumkinligini ko‘rsatadi.

Xitoy tajribasida ta’lim tashkilotlarini boshqarish masalasi asosan maktab rahbarligi, direktor mas’uliyati va rahbarlikning taqsimlanishi nuqtayi nazaridan o‘rganilgan. Xitoydagi maktab rahbarligi bo‘yicha tadqiqotlarda ta’lim tashkilotining institutsional muhiti, boshqaruv tizimi va direktorning maktab rivojidagi roli alohida tahlil qilinadi. Bundan tashqari, Xitoy maktablaridagi ikki tomonlama rahbarlik modeli bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlarda maktab boshqaruvida rahbarlik funksiyalarining bir necha rahbarlar o‘rtasida taqsimlanishi masalasi o‘rganilgan. [6]

Xitoyda “vice-principal” tushunchasi ham o‘ziga xos yo‘nalishlarda qo‘llanadi. Masalan, ta’lim qonunchiligi va o‘quvchilar xavfsizligi bilan bog‘liq “rule-of-law vice-principal” instituti mavjud bo‘lib, uning vazifalariga huquqiy tarbiya, o‘quvchilar huquqlarini himoya qilish, xavfsizlikni ta’minlash, maktab intizomi hamda bullingning oldini olish kabi yo‘nalishlar kiritilgan. 2026-yil avgust oyida yangilangan Xitoyning umumiy ta’lim tashkilotlari rahbarlarini boshqarish qoidalarida esa davlat maktablari qatorida boshlang‘ich va o‘rta maktablar bilan birga bolalar bog‘chalari ham rahbarlik tizimi doirasiga kiritilgan.

Janubiy Koreyada direktor o‘rinbosarining faoliyati bevosita maktab boshqaruvi va pedagogik liderlik nuqtayi nazaridan o‘rganilgan. Park Sang-wan tomonidan olib borilgan tadqiqotda oltita boshlang‘ich maktabdagi direktorlar, direktor o‘rinbosarlari va o‘qituvchilar bilan suhbatlar o‘tkazilib, direktor o‘rinbosarining maktabdagi rollari besh modelga ajratilgan: direktorni qo‘llab-quvvatlovchi, faol ijrochi, hamkor, vositachi va chekinuvchi model. Tadqiqotda direktor o‘rinbosarining vakolati va roli direktor rahbarlik uslubi, o‘rinbosarning kasbiy rivojlanish bosqichi va maktab sharoitiga bog‘liqligi aniqlangan. [7]

2023-yilda Yoo Hyun Kyung, Eom Moon-Young va Lee Seung Ho tomonidan Janubiy Koreyaning o‘rta ta’lim maktablaridagi direktor o‘rinbosarlari rahbarligi bo‘yicha olib borilgan sifat tadqiqotida direktor o‘rinbosarlarining kasbiy moslashuvi, rivojlanishi va liderlik faoliyati o‘rganilgan. Tadqiqot natijalarida direktor o‘rinbosarlari nizolarni muvofiqlashtirish, direktor va o‘qituvchilar bilan muloqot qilish, pedagoglarni qo‘llab-quvvatlash va murabbiylik qilish kabi faoliyatlarni amalga oshirishi qayd etilgan.

Yuqoridagi tadqiqotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, Singapur, Xitoy va Janubiy Koreya ta’lim tizimlarida direktor o‘rinbosari yoki unga yaqin boshqaruv lavozimlari ta’lim tashkilotining muhim o‘rta bo‘g‘in rahbari sifatida qaraladi. Ularning faoliyatida direktor bilan hamkorlik, pedagogik jamoani rivojlantirish, ta’lim sifatini nazorat qilish, nizolarni boshqarish, o‘qitish jarayonini takomillashtirish va tashkilotning rivojlanish strategiyasini amalga oshirish kabi funksiyalar ajralib turadi.

| Davlat   | Direktor o'rinbosariga yaqin boshqaruv modeli | Vazifasi                                                                                              |
|----------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Singapur | Direktor o'rinbosari                          | Direktor bilan boshqaruv, pedagoglarni rivojlantirish, ta'lim sifati va maktab madaniyatiga rahbarlik |

|                   |                                        |                                                                                                                    |
|-------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Xitoy             | Vitse-direktor<br>va taqsimlangan/ikki | Rahbarlik vakolatlarini taqsimlash,<br>maktab rivoji, harakat va o'quvchilar bilan<br>bog'liq boshqaruv            |
| Janubiy<br>Koreya | Direktor<br>o'rinbosari (gaegae)       | Direktor va o'qituvchilar birlashma<br>vositachilik, murabbiylik, nizolarni<br>mustahkamlash va pedagogik liderlik |
| O'zbekiston       | Direktor<br>o'rinbosari                | Ta'lim sifati, metodik boshqaruv,<br>pedagogikaning rivojlanishi va zamonaviy<br>boshqaruvni tashkil etish         |

Shu bilan birga, mavjud tadqiqotlarda direktor o'rinbosarining roli ko'pincha umumta'lim maktablari misolida o'rganilgan bo'lib, maktabgacha ta'lim tashkilotlari sharoitida uning boshqaruv, metodik, pedagogik va innovatsion faoliyatini kompleks ravishda tadqiq etish zarurati saqlanib qolmoqda. Mazkur holat direktor o'rinbosarining ta'lim tashkiloti boshqaruvidagi o'rnini, funksional vazifalarini va samarali boshqaruv mexanizmlarini qiyosiy o'rganishning ilmiy-amaliy ahamiyatini belgilaydi.

#### **MUAMMOLAR VA ULARNING YECHIMLARI**

Ta'lim tashkilotini samarali boshqarishda direktor o'rinbosarining faoliyati alohida ahamiyatga ega. O'zbekistonda maktabgacha ta'lim tashkiloti direktor o'rinbosari lavozimi 2025-yil 1-yanvardan joriy etilib, uning zimmasiga ta'lim sifatini ta'minlash, pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini tashkil etish, innovatsion, ilg'or pedagogik va raqamli texnologiyalarni ta'lim-tarbiya jarayoniga joriy etish kabi vazifalar yuklatildi.

Shu bilan birga, direktor o'rinbosarining boshqaruvdagi yangi maqomi amaliyotda qator tashkiliy va kasbiy muammolarni yuzaga keltirishi mumkin.

*- Direktor va direktor o'rinbosari va kolatlarining aniq chegaralanmaganligi*

Ta'lim tashkilotida direktor va direktor o'rinbosari o'rtasida vazifalar to'g'ri taqsimlanmasa, bir xil topshiriqlarning takrorlanishi, mas'uliyatning noaniqligi va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda kechikishlar yuzaga kelishi mumkin.

*- Ma'muriy ishlarning ko'pligi sababli pedagogik boshqaruvga yetarli vaqt ajratilmasligi*

Direktor o'rinbosari bir vaqtning o'zida hujjatlar, nazorat, pedagoglar faoliyati, otalar bilan muloqot, tadbirlar va kundalik tashkiliy masalalar bilan shug'ullanishi mumkin. Natijada uning asosiy vazifalaridan biri bo'lgan pedagogik jarayonni rivojlantirishga yetarli vaqt qolmasligi ehtimoli mavjud.

*- Direktor o'rinbosarlarining boshqaruv kompetensiyalarini muntazam rivojlantirish zarurati*

Zamonaviy direktor o'rinbosaridan nafaqat pedagogik, balki kommunikativ, analitik, raqamli, tashkiliy va liderlik kompetensiyalari ham talab qilinadi. Yangi lavozimga tayinlangan xodimning ushbu kompetensiyalarni amaliy faoliyat davomida izchil rivojlantirib borishi muhim.

*- Pedagogik jamoa bilan samarali hamkorlikning yetarli darajada yo'lga qo'yilmasligi*

Direktor o‘rinbosarining faoliyati faqat nazorat qilish bilan cheklanib qolsa, pedagoglarda tashabbuskorlik va boshqaruv jarayonida ishtirok etish imkoniyati kamayishi mumkin. Zamonaviy boshqaruv esa rahbar va pedagog o‘rtasidagi hamkorlik, maslahat va fikr almashuviga tayanadi.

*-Direktor o‘rinbosarining qaror qabul qilishdagi mustaqilligi yetarli bo‘lmasligi*

Direktor o‘rinbosari mas’uliyatga ega bo‘lsa-yu, tegishli vakolatga ega bo‘lmasa, boshqaruv faoliyatining samaradorligi pasayishi mumkin. Ayniqsa, pedagogik jarayon, metodik ishlar va jamoa faoliyatini muvofiqlashtirishda vakolat va javobgarlikning mutanosibligi muhimdir.

*- Direktor o‘rinbosari faoliyatini baholash mezonlarining yetarlicha tizimlashtirilmaganligi*

Direktor o‘rinbosari faoliyatini faqat hujjatlarning yuritilishi yoki topshiriqlarning bajarilishi bilan baholash uning haqiqiy boshqaruv natijasini to‘liq aks ettirmaydi. Ta’lim sifati, pedagoglarning kasbiy rivojlanishi, jamoa hamkorligi va innovatsiyalarni joriy etish kabi natijalar ham hisobga olinishi zarur.

*- Raqamli boshqaruv ko‘nikmalarining barcha rahbarlarda bir xil darajada shakllanmaganligi*

Ta’lim tashkilotlarida boshqaruvning raqamlashtirilishi direktor o‘rinbosaridan elektron tizimlar bilan ishlash, ma’lumotlarni tahlil qilish va natijalar asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilishni talab qiladi. O‘zbekistonda maktabgacha ta’lim tizimini raqamlashtirish bo‘yicha alohida chora-tadbirlar belgilangan.

*- Direktor o‘rinbosarining “nazorat qiluvchi” sifatidagi tor talqini*

Direktor o‘rinbosarining vazifasi faqat kamchiliklarni aniqlash va nazorat qilish bilan chegaralansa, uning pedagogik liderlik salohiyatidan to‘liq foydalanilmaydi. Zamonaviy yondashuvda u pedagoglarga yordam beruvchi, rivojlantiruvchi va jamoani maqsad sari yo‘naltiruvchi rahbar bo‘lishi kerak.

*Yechim:* Direktor va direktor o‘rinbosarining funksional vazifalarini aniq belgilash, har bir yo‘nalish bo‘yicha mas’uliyat chegaralarini ko‘rsatish hamda vakolatlarni yozma ravishda taqsimlash maqsadga muvofiq. Direktor o‘rinbosariga o‘z vakolati doirasida mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini berish ham boshqaruv samaradorligini oshiradi.

Bu jihat Singapur tajribasida ham muhim hisoblanadi. Singapur Milliy Ta’lim Instituti tadqiqotlarida vice-principal “o‘rta bo‘g‘indan rahbarlik qiluvchi” shaxs sifatida maktab, vazirlik va boshqaruvning turli darajalari o‘rtasida bog‘lovchi va muvofiqlashtiruvchi vazifani bajarishi ko‘rsatilgan.

Direktor o‘rinbosarining ish vaqtini funksional yo‘nalishlar asosida rejalashtirish, ma’muriy va metodik vazifalarni muvozanatlash hamda ayrim texnik jarayonlarni raqamlashtirish lozim. O‘zbekistonda maktabgacha ta’lim tizimining raqamlashtirilishi davomat, ayrim hisob-kitob va boshqa boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirishga yo‘naltirilgan.

Direktor o‘rinbosarlari uchun boshqaruv, pedagogik liderlik, nizolarni hal qilish, jamoani boshqarish, ma’lumotlarni tahlil qilish va raqamli texnologiyalardan foydalanish bo‘yicha uzluksiz malaka oshirish dasturlarini tashkil etish zarur.

Singapurda Milliy Ta’lim Instituti maktablarning o’rta bo’g’in rahbarlari, jumladan vice-principal va boshqa rahbarlar uchun maxsus leadership dasturlarini ishlab chiqadi. Bu direktor o’rinbosarini oddiy ijrochi sifatida emas, alohida tayyorgarlikka ega bo’lgan boshqaruv kadri sifatida rivojlantirishga misol bo’la oladi.

Direktor o’rinbosari pedagoglar bilan muntazam individual va guruhli suhbatlar o’tkazishi, metodik maslahatlar berishi, ochiq mashg’ulotlarni birgalikda tahlil qilishi va muammolarni hamkorlikda hal qilish mexanizmlarini joriy etishi lozim.

Janubiy Koreyada olib borilgan tadqiqotlar maktab rahbarligi, maktab muhiti, o’qituvchilar hamkorligi va qaror qabul qilish o’rtasidagi bog’liqlikni ko’rsatgan. Boshqa koreys tadqiqotida esa vice-principalning fasilitatsion kompetensiyalari o’qituvchi liderligi, tashkilot madaniyati va tashkilot samaradorligi bilan bog’liq holda o’rganilgan.

“vakolat–mas’uliyat–natija” tamoyiliga asoslangan boshqaruv tizimini shakllantirish lozim. Direktor o’rinbosariga unga yuklatilgan vazifalarni bajarish uchun zarur bo’lgan vakolatlar ham berilishi, natijalar esa aniq mezonlar asosida baholanishi kerak.

Xitoydagi ta’lim tashkilotlari rahbarligi bo’yicha tadqiqotlar ham rahbarlik funksiyalarining bir shaxs zimmasiga jamlanishi o’rniga ayrim holatlarda ikki tomonlama rahbarlik va vakolatlarni taqsimlash modelidan foydalanishni tahlil qiladi. 115 nafar xitoylik ta’lim rahbarlari ishtirokidagi tadqiqot aynan dual leadership modelining qanday ishlashini o’rgangan.

Direktor o’rinbosari faoliyatini baholashda aniq ko’rsatkichlar tizimini joriy etish maqsadga muvofiq. Bunda pedagoglarning kasbiy rivojlanishi, metodik yordam sifati, ta’lim-tarbiya jarayonining takomillashuvi, innovatsion texnologiyalardan foydalanish, jamoa bilan hamkorlik va ota-onalar bilan samarali muloqot kabi mezonlardan foydalanish mumkin.

Direktor o’rinbosarlari uchun raqamli boshqaruv bo’yicha amaliy treninglar tashkil etish, elektron hujjat aylanishi va monitoring tizimlaridan foydalanish bo’yicha yagona metodik qo’llanmalar ishlab chiqish hamda ma’lumotlardan qaror qabul qilish jarayonida foydalanish ko’nikmalarini rivojlantirish lozim.

Nazoratdan rivojlantiruvchi boshqaruvga o’tish, ya’ni “aniqlash–tahlil qilish–tavsiya berish–qo’llab-quvvatlash–qayta monitoring” siklini joriy etish maqsadga muvofiq.

Janubiy Koreyada vice-principalning faoliyati bo’yicha tadqiqotlarda ushbu lavozimning turli rahbarlik rollari — qo’llab-quvvatlovchi, hamkor, vositachi va boshqa rollar — orqali namoyon bo’lishi o’rganilgan. Shuningdek, direktor va vice-principal rahbarlik uslublarining uyg’unligi o’qituvchi yetukligi va tashkilot samaradorligi bilan bog’liq ekani aniqlangan.

Yuqoridagi muammolardan kelib chiqib, ta’lim tashkilotida direktor o’rinbosari faoliyatini takomillashtirish uchun vakolatlarni aniq taqsimlash, boshqaruv kompetensiyalarini uzluksiz rivojlantirish, pedagoglar bilan hamkorlikni kuchaytirish, raqamli boshqaruvni rivojlantirish va natijaga asoslangan baholash tizimini joriy etish muhim hisoblanadi.

Singapur tajribasi direktor o’rinbosarini ta’lim tashkilotidagi o’rta bo’g’in rahbari va turli darajalar o’rtasidagi bog’lovchi shaxs sifatida ko’rish imkonini bersa, Janubiy Koreya tajribasi hamkorlik, fasilitatsiya va pedagogik liderlik jihatlarini ko’rsatadi. Xitoy tajribasi esa

rahbarlik funksiyalarini taqsimlash va birgalikdagi boshqaruv masalasini o‘rganish uchun muhim nazariy asos bo‘la oladi.

Shu asosda direktor o‘rinbosarining faoliyatini takomillashtirishning asosiy maqsadi uning nazorat qiluvchi emas, balki ta’lim sifatini oshirishga xizmat qiluvchi pedagogik lider, muvofiqlashtiruvchi va rivojlantiruvchi boshqaruv subyekti sifatidagi rolini kuchaytirishdan iborat bo‘lishi mumkin.

### **XULOSA**

Olib borilgan tahlillar shuni ko‘rsatadiki, direktor o‘rinbosari ta’lim tashkilotini samarali boshqarishda muhim o‘rta bo‘g‘in rahbarlaridan biri hisoblanadi. Uning faoliyati direktor faoliyatini qo‘llab-quvvatlash bilangina cheklanmay, ta’lim-tarbiya jarayonini muvofiqlashtirish, pedagoglarning kasbiy rivojlanishini ta’minlash, metodik ishlarni tashkil etish, ta’lim sifatini monitoring qilish, jamoada sog‘lom hamkorlik muhitini shakllantirish hamda innovatsion va raqamli texnologiyalarni joriy etishni qamrab oladi.

O‘zbekistonda ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar, xususan, maktabgacha ta’lim tashkilotlarida direktor o‘rinbosari lavozimining joriy etilishi ushbu lavozimning boshqaruvdagi o‘rnini yanada kuchaytirmoqda. Shu sababli direktor va direktor o‘rinbosari o‘rtasida vakolat hamda mas’uliyatni aniq taqsimlash, direktor o‘rinbosarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish va uning mustaqil tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Singapur, Xitoy va Janubiy Koreya ta’lim tizimlari tajribasining tahlili direktor o‘rinbosarining faoliyatida hamkorlikka asoslangan rahbarlik, pedagogik liderlik, vositachilik, jamoani rivojlantirish va boshqaruv vakolatlarini oqilona taqsimlash kabi yondashuvlar muhim ekanini ko‘rsatadi. Mazkur tajribalarni O‘zbekiston ta’lim tizimining milliy xususiyatlari va amaldagi me’yoriy talablarini hisobga olgan holda moslashtirish direktor o‘rinbosari faoliyatining samaradorligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Shuningdek, direktor o‘rinbosari faoliyatidagi asosiy muammolar sifatida vakolat va mas’uliyatning to‘liq aniqlashtirilmaganligi, ma’muriy vazifalarning ko‘pligi, boshqaruv kompetensiyalarini muntazam rivojlantirishga ehtiyoj, pedagogik jamoa bilan hamkorlikni kuchaytirish zarurati, raqamli boshqaruv ko‘nikmalarining yetarli darajada shakllanmaganligi hamda faoliyat natijalarini baholash mezonlarining takomillashtirilishi zarurligi ko‘rsatildi. Ushbu muammolarni bartaraf etishda aniq funksional taqsimot, uzluksiz malaka oshirish, mentorlik va coaching, raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanish hamda natijaga yo‘naltirilgan monitoring tizimidan foydalanish maqsadga muvofiq.

Umuman olganda, direktor o‘rinbosarining ta’lim tashkilotidagi o‘rni zamonaviy boshqaruv tizimida tobora kengayib bormoqda. Uning kasbiy salohiyati va boshqaruv kompetensiyalaridan samarali foydalanish ta’lim sifati, pedagoglar faoliyati va tashkilotning umumiy rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Shu bois direktor o‘rinbosarini ta’lim tashkilotining strategik maqsadlarini amalga oshirishda faol ishtirok etuvchi, pedagogik jamoani birlashtiruvchi va ta’lim sifatini rivojlantiruvchi rahbar sifatida rivojlantirish muhim vazifalardan biridir.

**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:**

1. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. O‘RQ-637-son, 23.09.2020.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-152-son Farmoni. 30.09.2024.
3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 848-son qarori. 18.12.2024.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-19-son Farmoni. 05.02.2026.
5. Ho J., Shaari I., Kang T. The distribution of leadership between vice-principals and principals in Singapore // International Journal of Leadership in Education. – 2024. – Vol. 27, No. 1. – P. 179–199.
6. Park S.-W. A Qualitative Study on the Vice-Principals’ Roles and Their Characteristics in Six Primary Schools // The Journal of Korean Teacher Education. – 2011. – Vol. 28, No. 2. – P. 365–389.
7. Cunningham C., Zhang W., Striepe M., Rhodes D. Dual leadership in Chinese schools challenges executive principalships as best fit for 21st century educational development // International Journal of Educational Development. – 2022. – Vol. 89. – 102531.

Global  
Science  
Publication