



## BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA RAHBARLARNING KASBIY-DEONTOLOGIK KOMPETENSIYALARINI TAKOMILLASHTIRISH

*Minhojiddin Muxammadg‘olib o‘g‘li Raximov*  
*pedagogika fanlari doktori, (PhD)*

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada rahbarlar kasbiy burchga oid bilim va odob talablarini yaxshiroq egallashi orqali boshqaruv natijasini yuksaltirish masalasi ko‘rib chiqiladi. Hozirgi sharoitda rahbar faqat kasbiy tajriba va boshqaruv usullarini bilishi bilan cheklanib qolmaydi. U mas‘uliyatni his qilishi, axloqiy qoidalarga rioya etishi, adolatli qarorlar qabul qilishi, xodimlar bilan tartibli muloqot qilishi kerak. Shuningdek, xizmat etikasi hamda o‘z kasbiy javobgarligi nimadan iboratligini anglash ham muhim. Tadqiqot davomida kasbiy-deontologik kompetensiya tarkibi aniqlanadi. So‘ng uning boshqaruv samaradorligiga qanday ta‘sir qilishi tushuntiriladi. Rahbarni tayyorlash uchun motivatsion-qadriyatli, kognitiv, kommunikativ-axloqiy, refleksiv hamda amaliy ishga oid komponentlarni o‘z ichiga olgan model tavsiya etiladi. Maqolada takomillashtirish mexanizmi ham beriladi. Bu yo‘nalishda diagnostika o‘tkazish, shaxsiy rivojlanish maqsadlarini tanlash, kasbiy-deontologik tayyorgarlikni tashkil etish, amaliy vaziyatlarni mashq tarzida ko‘rsatish, monitoring qilish, baholash hamda zarur bo‘lsa tuzatish kiritish bosqichlari ko‘rsatiladi. Yakunda taklif etilgan yondashuv rahbar mas‘uliyatini oshirish, qarorlarning asosli va adolatli bo‘lishini qo‘llab-quvvatlash hamda tashkilot boshqaruvining samarasi ortishiga qaratilgani aytiladi.

**Kalit so‘zlar:** boshqaruv samaradorligi, rahbar, kasbiy kompetensiya, deontologik kompetensiya, kasbiy burch, professional mas‘uliyat, boshqaruv etikasi, rahbarlik, kommunikativ kompetensiya, qaror qabul qilish, refleksiya, kasbiy rivojlanish.



**Abstract:** *This paper looks at how managers improve their professional and ethical conduct. It connects those changes to better management results. In current work settings, knowing the job is not enough. A manager is also expected to act with professional duty. They should follow ethical rules. They must treat people in a fair way. They should communicate well with others. They are also asked to show a strong sense of responsibility in day to day choices. The paper lists the key parts of professional skill and ethical competence. It then explains how these parts relate to how well a manager leads. A model is suggested with several areas. These include motivation and values. There are also thinking skills. The model adds a part on communication and ethics. It includes reflection. It also covers practical ability. The paper lays out a way to improve these traits. The steps include checking current competency. Next comes setting personal growth aims. Then there is training focused on professional and ethical behavior. The method also uses practice cases that resemble real managerial work. After that, progress is tracked. The manager is assessed and then corrections are made when needed. Overall, the approach is meant to build stronger professional responsibility. It also supports fair and sound decisions. The goal is to raise the overall effectiveness of how an organization is run.*

**Keywords:** *management effectiveness, manager, professional competence, deontological competence, professional duty, professional responsibility, management ethics, leadership, communication competence, decision-making, reflection, professional development.*

**Аннотация:** *В статье показано, как развитие профессионально-деонтологических компетенций у руководителей влияет на результативность управления. В нынешних реалиях человеку на руководящей роли нужно не только владеть знаниями и методами управления. Важно также понимать свой долг, отвечать за последствия, придерживаться этики, действовать по справедливым правилам и наладить рабочее общение*



*с персоналом. В работе выделены части профессионально-деонтологической компетентности руководителя. Также описано, как эти части связаны с тем, насколько эффективно он руководит. Дана схема, где есть мотивационно-ценностный, когнитивный, коммуникативно-этический, рефлексивный и практико-деятельностный элементы. Описан и порядок совершенствования компетенций. Он включает диагностику, выбор личных целей, обучение, разбор управленческих случаев, контроль результатов, оценку и затем корректировку действий. Такой подход рассчитан на рост профессиональной ответственности руководителей и на более результативную управленческую работу.*

**Ключевые слова:** *эффективность управления, руководитель, профессиональная компетентность, деонтологическая компетентность, профессиональный долг, профессиональная ответственность, управленческая этика, лидерство, коммуникация, принятие решений, рефлексия.*

## KIRISH

Bugun boshqaruv ishini kuchaytirish katta maqsad bo'lib qoldi. Rahbarlar kasb bo'yicha o'sishi ham kerak. Ularning har kuni qiladigan ishida mas'uliyat bo'lishi lozim. Shular davlat boshqaruvi va ijtimoiy sohalar rivojiga xizmat qiladi.

Zamonaviy rahbar faqat bilim bilan cheklanmaydi. U o'z burchini to'g'ri tushunishi kerak. Halol yo'l tutish, adolatni saqlash ham muhim. Xodimlar bilan gapni bimalol topib olishi, muammo bo'lsa tinch hal qilishi kerak. Shuningdek, turli manfaatlar o'rtasida muvozanatga e'tibor beriladi. Xizmat vazifasida axloq va qoidalarni unutmaslik ham talab etiladi.

O'zbekiston Respublikasida boshqaruv kadrlarining professional salohiyatini oshirish va davlat xizmatini zamonaviy talablar asosida tashkil etishga qaratilgan tizimli islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan, O'zbekiston Respublikasi



Prezidentning 2019-yil 3-oktabrdagi PF–5843-son “O‘zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi Farmoni [1] kadrlar siyosatini takomillashtirish va professional davlat xizmatchilari korpusini shakllantirishning muhim institutsional asoslaridan birini belgilab berdi.

Rahbarlarning boshqaruv faoliyatini takomillashtirish masalasi Prezidentning boshqaruv kadrlarini rivojlantirishga qaratilgan qarorlarida ham o‘z ifodasini topgan. Jumladan, 2018-yil 30-maydagi PQ–3755-son “Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlov asosida tanlab olishning zamonaviy tizimini yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi [2] qaror boshqaruv kadrlarini aniqlash va ularning salohiyatidan samarali foydalanishga yo‘naltirilgan tizimni shakllantirishga qaratilgan.

Davlat xizmatida rahbarning kasbiga mos xulqi va o‘z vazifasi uchun mas’ul ekani masalasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan 2022-yil 14-oktabrda qabul qilingan 595-son qaror bilan belgilab berilgan. Bu hujjat Davlat fuqarolik xizmatchilari odob-axloqining namunaviy qoidalariga tayangan holda tuzilgan. Mazkur qoidalar davlat xizmatchisidan nimalar talab qilinishini ko‘rsatadi. Xususan, xizmat jarayonida qanday odobga rioya qilish kerakligi va jamoatchilik bilan qanday muomala qilish lozimligi aytiladi. Shu sababli bu talablar rahbarning kasb doirasidagi bilim va maslakka oid ko‘nikmalarini shakllantirishda asos bo‘lib xizmat qiladi. Bunda deontologik yo‘nalish ham muhim o‘rin tutadi [3].

Oxirgi yillarda boshqaruv qanday yo‘lga qo‘yilgani masalasi e’tibordan chetda qolmadi. Rahbarlarning kasbiy o‘sishi ham ko‘pincha muhokama qilindi. Bu mavzu bir marta aytib o‘tiladigan gap emas, muntazam ko‘rib turiladigan masala bo‘lib qoldi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi PF–95-son “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi Farmoni [4] davlat xizmatchilarining



professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan korpusini shakllantirishga qaratilgan yondashuvlarni belgilaydi. Hujjatda xodimlarning rivojlanishi uchun “yumshoq” va “qattiq” ko‘nikmalarni rivojlantirishga qaratilgan majburiy malaka oshirish, shu jumladan, mustaqil ta’lim olish dasturlari bilan bog‘liq yondashuvlar ham nazarda tutilgan.

Shuningdek, davlat xizmatida boshqaruv samaradorligini oshirish masalasi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 6-dekabrdagi PF–243-son “Davlat xizmatida boshqaruv samaradorligini yanada oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi Farmoni bilan ham bog‘liq. Bu hujjat boshqaruv ishlarini yaxshilash uchun qo‘llanadigan muhit va tizimga oid yo‘llarni yanada kuchaytirishni ko‘zlaydi [5].

Ta’lim boshqaruvi kontekstida esa rahbarlarning kasbiy rivojlanishi alohida ahamiyatga ega. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi Q–231-son qarori bilan maktabgacha va maktab ta’limi tashkilotlari rahbar, pedagog va mutaxassis kadrlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo‘yicha chora-tadbirlar belgilangan. Qarorda rahbar, pedagog va mutaxassis kadrlarning kasbiy bilim, ko‘nikma va mahoratini muntazam oshirib borish, uzluksiz kasbiy rivojlantirishning yaxlit tizimini joriy etish hamda uning natijadorligini baholashga alohida e’tibor qaratilgan [6].

Mazkur qarorning yana bir muhim jihati shundaki, uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida kasbiy, shaxsiy va jamoaviy kompetensiyalarni rivojlantirish, malaka oshirish natijadorligini baholash va ilg‘or tajribalarni ta’lim tashkilotlariga keng tatbiq etish vazifalari belgilangan. Bu talablar rahbardan faqat ishni boshqarishni emas, balki yana bir qancha narsani ham talab qiladi. U o‘zining shaxsiy tomoni, axloqi va kasbiy mas’uliyatini ham kuchaytirishi kerak.

Shu nuqtayi nazardan, kasbiy-deontologik kompetensiya rahbarning kasbiy bilim va ko‘nikmalarini uning kasbiy burchi, axloqiy qadriyatlari, mas’uliyati, xolisligi, adolatliligi va professional xulq-atvori bilan birlashtiruvchi kompleks



kompetensiya sifatida qaralishi mumkin. Bunday kompetensiya rahbarning murakkab boshqaruv vaziyatlarida nafaqat samarali, balki mas'uliyatli va me'yoriy jihatdan asoslangan qarorlar qabul qilishini ta'minlashga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, mavjud normativ-huquqiy asoslarda rahbarlarning kasbiy rivojlanishi, boshqaruv samaradorligi, professional ko'nikmalari va odob-axloq talablari bo'yicha muhim yo'nalishlar belgilangan bo'lsa-da, ushbu talablarni yagona kasbiy-deontologik kompetensiya modeli va uni rivojlantirishning uzluksiz pedagogik-boshqaruv mexanizmiga integratsiya qilish masalasi alohida ilmiy tadqiqotni talab etadi.

Shundan kelib chiqib, mazkur tadqiqotda rahbarlarning kasbiy-deontologik kompetensiyalarini diagnostika → ehtiyojlarni aniqlash → individual rivojlanish maqsadi → deontologik ta'lim → amaliy vaziyatlar → mentorlik → monitoring → baholash → korreksiya → uzluksiz rivojlanish ketma-ketligi asosida takomillashtirish mexanizmini ishlab chiqish va uning boshqaruv samaradorligini oshirishdagi imkoniyatlarini asoslash maqsad qilib olindi.

### **MUAMMONING O'RGANILGANLIK DARAJASI**

Rahbarlarning kasbiy-deontologik kompetensiyalarini takomillashtirish muammosi pedagogika, ta'lim menejmenti, kasbiy kompetentlik, professional etika va rahbarlik faoliyati samaradorligi bilan bog'liq holda xorijiy hamda mahalliy tadqiqotchilar tomonidan turli nazariy va amaliy yo'nalishlarda o'rganilgan. Olib borilgan izlanishlar shuni aytadi: bu masala ikki yo'nalishda ko'rib chiqilgan. Birinchi tomonda rahbarning boshqaruvda qanchalik mohirligi va u qanday ishlayotgani turadi. Ikkinchi tomonda esa kasbiy vazifa, axloqiy qarashlar va deontologik tayyorgarlik tilga olinadi. Shunga qaramay, kasbiy-deontologik kompetensiya boshqaruv natijasiga qay darajada ta'sir qilishi va uni muntazam tarzda o'stirib borish yo'llarini bitta tartibga solib, alohida tizim qilib chiqish masalasi hozir ham dolzarb bo'lib qolmoqda.



Avvalo, L. V. Zadorojna-Knyagnitskaning tadqiqotlari mazkur muammo uchun bevosita nazariy asos bo'lib xizmat qiladi. Tadqiqotchi "Justification of the content and structure of the deontological competence of the educational manager" nomli ishida ta'lim menejerining deontologik kompetensiyasi tushunchasini asoslab, uni rahbarning tegishli kasbiy xulq-atvorni namoyon etishi, kasbiy burchni bajarishi va samarali qarorlar qabul qilishga tayyorligini belgilovchi kompleks shaxsiy xususiyat sifatida talqin qiladi. Muallif deontologik kompetensiyani deontologik bilimlar, amaliy ko'nikmalar, fikrlash usullari, kasbiy va fuqarolik sifatlari hamda deontologik qadriyatlarning dinamik birligi sifatida izohlaydi. Shuningdek, uning tarkibida motivatsion-qadriyatli, kognitiv va texnologik komponentlarni ajratib ko'rsatadi.

Bu tadqiqotda deontologik kompetensiya faqat rahbarning odobli bo'lishi degani emas. U rahbarning kasb vazifalariga tayyorgarligi bilan ham bog'liq. Yana bir tomoni shuki, uning boshqaruv qarorlari qanchalik to'g'ri va sifatli qabul qilinishi ham shu kompetensiyaga kiradi. Tadqiqotchi tomonidan ushbu kompetensiyaning mazmuni va tarkibi asoslangan hamda keyinchalik deontologik tayyorgarlik modeli, mezonlari va samaradorlik ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun ilmiy asos yaratilgan. Biroq mazkur tadqiqotning asosiy e'tibori deontologik kompetensiyaning mazmuni va strukturaviy tarkibini asoslashga qaratilgan. Shu sababli kompetensiyaning rahbarning real boshqaruv faoliyatida boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlariga qanday ta'sir qilishi, uni diagnostika qilish, rivojlantirish, monitoring qilish va korreksiya qilishning uzluksiz mexanizmi alohida tizim sifatida to'liq ochilmagan. Aynan ushbu jihat mazkur tadqiqotimizda rivojlantiriladigan ilmiy yo'nalishlardan biridir.

L. V. Zadorojna-Knyagnitskaning keyingi tadqiqotlarida ta'lim menejerlarini deontologik tayyorlash mazmuni ham chuqurlashtirilgan. Muallif deontologik tayyorgarlikni bo'lajak ta'lim menejerlarining kasbiy tayyorgarligining tarkibiy qismi sifatida qarab, uning mazmunini deontologik, aksiologik, sotsiokultural,



antropologik, akmeologik va prakseologik tarkibiy qismlardan tashkil topgan tizim sifatida asoslaydi. Tadqiqotchi “Managerial deontology” fanini joriy etish, mavjud fanlar mazmuniga deontologik komponentlarni kiritish hamda kasbiy tayyorgarlik jarayonida deontologik vaziyatlarga asoslangan topshiriqlardan foydalanishni taklif etadi.

Bu yondashuvning foydasi bor. Deontologik kompetensiya faqat darsdagi nazariyaga tayangan holda shakllanmaydi. U normativ tarzda o‘zini tutish ko‘nikmalarini ham amaliy vazifalar orqali rivojlantiradi. Biroq tadqiqot asosan oliy ta’lim jarayonida bo‘lajak ta’lim menejerlarini deontologik tayyorlash mazmuniga yo‘naltirilgan. Amaliy faoliyat olib borayotgan rahbarlarda kasbiy-deontologik kompetensiyaning muntazam diagnostikasi, real boshqaruv vaziyatlarida uning namoyon bo‘lishi va mazkur kompetensiyaning tashkilot boshqaruvi samaradorligiga ta’sirini baholash masalalari esa alohida tadqiqot yo‘nalishini talab qiladi [7].

Rahbarlik faoliyatining umumiy samaradorligi masalasida K. Leithwood, A. Harris va D. Hopkinsning tadqiqotlari alohida ahamiyatga ega. Olimlar muvaffaqiyatli maktab rahbarligi bo‘yicha keng ko‘lamli ilmiy adabiyotlarni tahlil qilib, samarali rahbarlikning asosiy qonuniyatlarini tizimlashtirgan. Ularning tadqiqotlarida rahbarlikning o‘quvchilar natijalariga ta’siri, rahbarlarning umumiy boshqaruv amaliyotlari, rahbarlikning kontekstga moslashuvi, xodimlarning motivatsiyasi va mehnat sharoitlariga ta’sir, shuningdek, taqsimlangan rahbarlik kabi masalalar tahlil qilingan.

Bu ishlar doirasida boshqaruv natijasi rahbarning bir nechta yo‘nalishdagi ishiga bog‘liq deb qaraladi. Masalan, rahbar yo‘lni aniq ko‘rsatishi kerak. Keyin u xodimlarni o‘qitish va rivojlantirishga e’tibor beradi. Shuningdek, tashkilot ichidagi muhitni yaxshilash ham muhim. Nihoyat, ta’lim jarayonini davom ettirishga yordam berish kerak. Shu jihatdan Leithwood, Harris va Hopkins ishlari rahbar faoliyatining natijadorlikka yo‘naltirilganligini asoslash uchun muhimdir. Biroq ushbu



tadqiqotlarning asosiy obyekti samarali rahbarlikning umumiy amaliyotlari bo'lib, kasbiy burch, axloqiy mas'uliyat, deontologik tanlov va axloqiy dilemmalarni hal qilish rahbarning mustaqil va yaxlit kompetensiyasi sifatida markaziy tadqiqot obyekti sifatida ajratilmagan. Shu bois samarali rahbarlik nazariyasini kasbiy-deontologik kompetensiya bilan integratsiyalash masalasi alohida ilmiy yondashuvni talab qiladi [8].

Rahbarlik modellarining nazariy asoslarini T. Bush va D. Glover o'rgangan. Men maktab rahbarligi haqida yozilgan nazariy va empirik ishlarni ko'rib chiqdim. Turli rahbarlik uslublari qanday paydo bo'lishi, keyin esa ular amalda qanday ishlatilishi mumkinligini tekshirdim. Mualliflar rahbarlik modellarini faqat nazariy konstruktsiya sifatida emas, balki maktab boshqaruvi amaliyotidagi o'zgarishlarni aks ettiruvchi va ularga ta'sir ko'rsatuvchi yondashuvlar sifatida baholagan.

Bush va Glover tadqiqotlari yechimi shuni ko'rsatadiki, rahbarlikni bitta yagona modelga bog'lab qo'yib bo'lmaydi. Ish sharoiti qanday bo'lsa, rahbarlik usullarini ham shunga qarab ko'rib chiqish kerak. Shuning uchun u yerda transformatsion yondashuv ham, taqsimlangan yo'l ham, ta'limiy usullar ham tilga olinadi. Bundan tashqari, boshqaruvga oid boshqa yondashuvlar ham kontekst asosida tahlil qilinadi. Biroq mazkur ish rahbarlik modellarining nazariy va amaliy xususiyatlariga qaratilgan bo'lib, rahbarning kasbiy-deontologik kompetensiyasini alohida tarkibiy tizim sifatida diagnostika qilish va rivojlantirish mexanizmini ishlab chiqishni ko'zlamaydi. Shuning uchun rahbarlik modelining samaradorligini uning kasbiy burch, axloqiy mas'uliyat, adolat, xolislik va mas'uliyatli qaror qabul qilish jihatlari bilan to'ldirish zarur [9].

I. Berkovich va R. Bogler maktab rahbarlari uchun ishlab chiqilgan xalqaro standartlarni maktab boshqaruvining turli talablari nuqtayi nazaridan tahlil qilgan. Ularning tadqiqotida rahbarlik standartlari boshqaruv, ta'limiy, axloqiy hamda ijtimoiy-siyosiy imperativlar asosida ko'rib chiqilgan. Tadqiqotchilar xalqaro me'yorlar bo'yicha boshqaruv ishlari katta rol o'ynashini ta'kidlaydi. Ammo ayrim



joylarda siyosat yoʻnalishi bilan kundalik yumushlar bir xil chiqmaydi. Shu sababli amaliyotda turlicha holatlarni koʻrish mumkin [10].

Mazkur tadqiqotdan chiqqan asosiy xulosa shuki, rahbar ishini faqat maʼmuriy ishlar bilan oʻlchab boʻlmaydi. Rahbarlikda axloqiy yoʻnalish ham, jamiyat oldidagi masʼuliyat ham muhim mezon boʻlishi kerak. Lekin standartlarda aytilgan axloq talablari amalda qanday koʻrinishi hali yetarlicha tushuntirilmagan. Masalan, aniq xatti-harakat koʻrsatkichlari, tekshiradigan diagnostik mezonlar va shaxsni rivojlantirishga oid amaliy yoʻllar qanday boʻlishi aniq berilmagan. Shu sababli, bu tadqiqotda kasbiy va deontologik talablarni aniq kompetensiya tarkibiga ulash zarur. Ularni baholash uchun ham ravshan indikatorlar koʻrsatilishi kerak.

M. Lambert va Y. Bouchamma maktab rahbarlari uchun ishlab chiqilgan kompetensiya standartlarini qiyosiy oʻrgangan. Tadqiqotchilar Kanada davlatining Kvebek va Alberta provinsiyalari, Avstraliya va AQShdagi maktab rahbarlari uchun ishlab chiqilgan toʻrtta kompetensiya standartini kontent-tahlil asosida solishtirgan. Tadqiqot natijasida mazkur standartlarning taxminan 85 foizida oʻxshash kompetensiyalar mavjudligi aniqlangan. Shu bilan birga, texnologiya, madaniy xilma-xillik va shaxsiy-kasbiy hayot muvozanati kabi ayrim kompetensiyalar standartlarda yetarlicha ifodalanmaganligi koʻrsatilgan.

Ularning tadqiqotida asosiy yoʻl rahbar uchun kerak boʻladigan kompetensiyalarni aniqlash edi. Bu standart va kompetensiya profili orqali koʻrsatib beriladi. Lekin bunday usul koʻproq standartdagi mazmunni solishtirishga tayangan. Yaʼni standartda aytilgan kompetensiyalar rahbarning kundalik ishida qanday paydo boʻlishi alohida tushuntirilmagan. Shuningdek, bu kompetensiyalar deontologik vaziyatlarda qanday ishlatilishi ham batafsil berilmagan. Boshqaruv natijalariga taʼsirini muntazam kuzatib borish mexanizmi ham alohida ishlab chiqilmagan [11].

A. Riveros va W. Wei taʼlim rahbarlari uchun kompetensiya va professional standartlarning xalqaro rivojlanishini qiyosiy va tanqidiy nuqtayi nazardan oʻrgangan. Ular taʼlim rahbarlari boʻyicha bilim, kompetensiya va amaliy ishlarni



turli davlatlarda barqarorroq qilib yo‘lga qo‘yish masalasiga qiziqish kuchayganini aytgan. Shu bilan birga, xalqaro standartlarni bitta tizimdan boshqasiga shunchaki ko‘chirib bo‘lmasligini ta’kidlashgan. Standartlar mahalliy ijtimoiy muhit, madaniyat va muassasa sharoitiga moslab qayta talqin qilinishi kerak.

Riveros va Wei yondashuvi bizning tadqiqotimizga mos tushadi. Chunki kasbiy-deontologik kompetensiya faqat umumiy kasbiy qadriyatlarga tayanmaydi. U milliy boshqaruv madaniyati, kasbiy odob-axloq qoidalari va tashkilotning o‘ziga xos institutsional holati bilan ham bog‘liq. Shunga qaramay, mazkur ishning asosiy diqqat markazi boshqa narsada. Ya’ni xalqaro standartlar qanday paydo bo‘lishi va keyin turli sharoitlarda qanday boshqacha tushunib talqin qilinishi masalasiga qaratilgan. Rahbarning deontologik kompetensiyasini amaliy vaziyatlar asosida rivojlantirish va uning boshqaruv samaradorligiga ta’sirini baholash mexanizmi esa ushbu ishning bevosita tadqiqot predmeti emas [12].

S. Liu, X. Xu, L. Grant, J. Strong va Z. Fang Xitoydagi maktab direktorlari uchun professional standartlar va faoliyatni baholash tizimini tadqiq etgan. Tadqiqotchilar Xitoy Ta’lim vazirligining 2013-yilda qabul qilingan maktab direktorlari professional standartlarini tahlil qilib, ularni AQShdagi Interstate School Leaders Licensure Standards bilan qiyoslagan. Tadqiqotda rahbar faoliyatiga qo‘yiladigan talablar o‘rtasidagi o‘xshashlik va farqlar, shuningdek, ularning milliy va madaniy kontekst bilan bog‘liqligi ko‘rsatilgan .

Bu tadqiqot rahbar ishini tartibga solish masalasi bilan bog‘liq. Asosiy yo‘l aniq, professional mezonlar hamda baholash ko‘rsatkichlarini belgilashdir. Lekin shuni ham aytish kerakki, ishning asosiy qismi boshqa mavzuga qaratilgan. Ya’ni professional mezonlar va baholash siyosatining o‘zaro qiyosiy tahlili ko‘riladi. Shu sababli yana bitta masala alohida qolmoqda. U rahbarning kasbiy va deontologik bilimlarini qanday qilib o‘stirish bilan bog‘liq. Pedagogik mexanizmni qurish yo‘li hamon aniqlanishi kerak. Jarayon quyidagicha ketma-ket tarzda tasavvur qilinadi: diagnostika, keyin individual rivojlanish. So‘ng amaliy deontologik vaziyatlar



ko‘rib chiqiladi. Keyin monitoring o‘tkaziladi. Oxirida korreksiya qilinadi. Bunday uzluksiz zanjirni tashkil etish alohida tadqiqot yo‘nalishi sifatida qaralmoqda [13].

O‘zbekiston sharoitida rahbarlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirish masalasi M. T. Mirsolieva tomonidan ham tadqiq etilgan. Uning “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish” mavzusidagi doktorlik tadqiqotida oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari o‘rganilgan. Bu ish O‘zbekistonda rahbarlar va pedagog kadrlarning kasbiy kompetentligini oshirish masalasini ilmiy va metodik tomondan tushuntirib beradigan muhim manbalardan hisoblanadi.

Mirsolievaning yondashuvida asosiy e’tibor kasbiy kompetentlikni rivojlantirish mexanizmlariga qaratilgan. Biroq ushbu yondashuvni kasbiy-deontologik kompetensiya nuqtayi nazaridan davom ettirish zarur. Chunki kasbiy kompetentlikning umumiy mazmuni tarkibida rahbarning kasbiy burchi, axloqiy mas’uliyati, xolisligi, adolatli qaror qabul qilishi va deontologik vaziyatlarda o‘z xatti-harakatini boshqara olishi alohida va integrativ komponent sifatida chuqurroq tadqiq qilinishi mumkin. Shu jihatdan mazkur tadqiqot mavjud kasbiy kompetentlik yondashuvini deontologik mazmun bilan boyitishga yo‘naltiriladi [14].

So‘nggi tadqiqotlardan biri sifatida M. Z. Akmalova va F. Asqarovaning ta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning pedagogik shartlariga bag‘ishlangan ishini keltirish mumkin. Mualliflar boshqaruv kompetentligining mohiyati va tarkibini aniqlash, rahbar faoliyatiga qo‘yiladigan talablarni belgilash, boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga ta’sir qiluvchi pedagogik shartlarni aniqlash va ularning samaradorligini empirik tekshirishga e’tibor qaratgan. Tadqiqotda nazariy tahlil, so‘rovnoma, intervyu, kuzatuv, pedagogik eksperiment va statistik tahlil kabi metodlardan foydalanilgan.

Mazkur tadqiqotdan amaliy maqsad shundan iboratki, rahbarlarning boshqaruv bo‘yicha tajribasi va kompetentligini oshirishga xizmat qilsin. Buning



uchun ta'lim jarayoniga qulay sharoitlar yaratiladi, malaka oshirish ishlari yo'lga qo'yiladi. O'quv dasturlari ham qayta ko'rib chiqiladi, zarur joylari o'zgartiriladi. Bundan tashqari, tajriba almashish uchun imkoniyatlar ko'paytiriladi.. Biroq tadqiqotning asosiy predmeti boshqaruv kompetentligining umumiy rivojlanishi bo'lib, kasbiy-deontologik kompetensiyaning maxsus komponentlari, uning boshqaruv qarorlaridagi namoyon bo'lishi va deontologik kompetensiya bilan boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi funksional bog'liqlik alohida model sifatida ajratilmagan [15].

Yuqoridagi tadqiqotlarning ketma-ket tahlili shuni ko'rsatadiki, xorijiy va mahalliy olimlar rahbar faoliyatining turli jihatlarini ilmiy jihatdan asoslab berganlar. L. Zadorojna-Knyagnitska deontologik kompetensiyaning mohiyati, tarkibi va deontologik tayyorgarlik mazmunini asoslagan; K. Leithwood, A. Harris va D. Hopkins samarali rahbarlikning asosiy amaliyotlarini tizimlashtirgan; T. Bush va D. Glover rahbarlik modellarining nazariy asoslarini tahlil qilgan; I. Berkovich va R. Bogler rahbarlik standartlarini boshqaruv, ta'limiy, axloqiy va ijtimoiy-siyosiy talablar bilan bog'lagan; M. Lambert va Y. Bouchamma rahbar kompetensiyalarining xalqaro standartlardagi umumiy va farqli jihatlarini aniqlagan; A. Riveros va W. Wei xalqaro kompetensiya standartlarini milliy kontekstga moslashtirish zarurligini ko'rsatgan; S. Liu va hammualliflar professional standartlar va rahbar faoliyatini baholash masalasini qiyosiy tahlil qilgan; M. T. Mirsolieva O'zbekiston sharoitida rahbar va pedagoglarning kasbiy kompetentligini rivojlantirish mexanizmlarini tadqiq etgan; M. Z. Akmalova va F. Asqarova esa ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning pedagogik shartlarini asoslagan.

Bu tadqiqotlar tahlili yana bir muhim jihatni ochib beradi. U uchta bo'sh joy borligini ko'rsatadi. Birinchi masala shuki, kasbiy va deontologik kompetensiya boshqaruv ishlariga qanday ta'sir qilishini tushuntirib beradigan mexanizm hali yetarlicha tartibga solinmagan. Ikkinchi o'rinda shuni aytish kerak: deontologik



kompetensiya tarkibidagi motivatsion-qadriyatli, kognitiv, kommunikativ-axloqiy, refleksiv va amaliy-faoliyat qismlarini bitta yaxlit modelga birlashtirish kerak. Uchinchi savol esa shundan iborat: bu kompetensiyani doimiy kuzatish va takomillashtirish yo'lini ishlab chiqish zarur. Bunda diagnostika qilish, har bir insonni alohida rivojlantirish, amaliy holatlarda qo'llash, monitoring, baholash va kerak bo'lsa korreksiya qilish ketma-ketligi bo'lishi lozim.

Shundan kelib chiqib, bu tadqiqotda rahbarlarning kasbiy-deontologik tayyorgarligi qandaydir alohida bo'lak emas, balki bir butun tizim sifatida ko'riladi. Unda bir necha qism birga ishlaydi: kasbiy qadriyatlar, deontologik bilim, axloqiy va kommunikativ xulq, mas'uliyatli qarorlar qabul qilish, shuningdek, refleksiya ham bor. Yana amaliy boshqaruv faoliyati ham shu tizimga kiradi. Tadqiqotning yo'li esa mazkur tayyorgarlikni bosqichma-bosqich kuchaytirish usulini topishga qaratilgan. Jarayon quyidagi tartibda beriladi: avval diagnostika o'tkaziladi. Keyin ehtiyojlar aniqlanadi. Shundan so'ng individual rivojlanish maqsadi belgilanadi. Uning ortidan deontologik ta'lim amalga oshiriladi. Keyingi qadam amaliy boshqaruv vaziyatlari bilan ishlash bo'ladi. So'ng mentorlik bosqichi keladi. Undan keyin monitoring yuritiladi. Keyin baholash o'tkaziladi. So'ng korreksiya qilinadi. Oxirida uzluksiz kasbiy-deontologik rivojlanish davom ettiriladi.

### **TADQIQOT METODOLOGIYASI**

Tadqiqotda rahbarlarning kasbiy-deontologik kompetensiyasini takomillashtirishni o'rganishda tizimli, kompetensiyaviy, aksiologik, deontologik, faoliyatga yo'naltirilgan va refleksiv yondashuvlar asos qilib olindi. Tizimli yondashuv kompetensiyaning o'zaro bog'liq komponentlar majmui sifatida, kompetensiyaviy yondashuv uni amaliy boshqaruv faoliyatida qo'llash qobiliyati sifatida, aksiologik yondashuv kasbiy qadriyatlar asosida, deontologik yondashuv kasbiy burch va mas'uliyat nuqtayi nazaridan, faoliyatga yo'naltirilgan yondashuv real boshqaruv vaziyatlarida qo'llash jarayoni sifatida, refleksiv yondashuv esa



rahbarning o'z faoliyatini tahlil qilish va takomillashtirish qobiliyati sifatida talqin qilindi.

## NATIJALAR VA MUHOKAMA

Rahbarning kasbiy-deontologik kompetensiyasini rivojlantirish jarayoni kasbiy qadriyatlar, bilim, deontologik tahlil, mas'uliyatli qaror qabul qilish, amaliy faoliyat, refleksiya va kasbiy rivojlanishning o'zaro uzviy bog'liqligiga asoslanadi. Bu jarayonda rahbarning kasbiy bilimi real ishni boshqarishda qanday ishlatilishi hal qiluvchi omil bo'ladi. Qabul qilingan qarorlar ham axloqiy tomondan, ham kasbiy jihatdan qanday baholanishi kerak. Shundan so'ng natijalar ko'rib chiqiladi. Keyingi bosqich uchun rivojlanish yo'li qayerdan boshlanishi belgilanadi.



1-rasm. Rahbarning kasbiy-deontologik kompetensiyasi tarkibiy komponentlari

Tadqiqot doirasida rahbarlarning kasbiy-deontologik qobiliyatlarini kuchaytirishga alohida e'tibor qaratildi. Buning uchun konseptual yo'l xaritasi tuzildi. U quyidagi tartibda ishlaydi. Avval kasbiy qadriyatlar shakllanadi. Keyin bilim beriladi. So'ng deontologik tahlil qilinadi. Shu asosda mas'uliyatli qaror qabul



qilinadi. Keyin amaliy harakat bajariladi. Harakatdan keyin refleksiya qilinadi. Oxirida kasbiy rivojlanish bosqichi davom ettiriladi. (1-rasm).

Ushbu konseptual yondashuv rahbarning kasbiy va deontologik saviyasini oshirishga xizmat qiladi. Buning uchun yettita bosqich ketma ket ishlanadi.

Avval kasbiy qadriyatlar ko'rib chiqiladi. Bu yerda rahbar kasbga oid burchini tushunishi, axloqiy qoidalarga sodiq qolishi kerak. Halollik, adolat va mas'uliyat ham markazda turadi.

Keyingi bosqich bilimga bog'liq. Rahbar kasbiy hamda boshqaruvga oid bilimlarni o'rganadi. Deontologik talablar, xizmat etikasi va ilg'or tajribalar ham o'zlashtiriladi.

Uchinchi bosqichda deontologik tahlil qilinadi. Rahbar vaziyatni axloq va kasb nuqtai nazaridan ko'rib chiqadi. Manfaatlar bir-biriga qanday ta'sir qilishini o'ylaydi. So'ng bir nechta yo'lni solishtirib chiqadi.

To'rtinchi bosqich mas'uliyat bilan qaror qabul qilishdan iborat. Qaror nima uchun qabul qilinayotgani, keyin nimalar yuz berishi muhim. Bu tanlov tashkilotga ham, xodimlarga ham qanday ta'sir etishi hisobga olinadi.

Beshinchi bosqichda qabul qilingan gap amalda bajarishga aylanadi. Rahbar rejani hayotga tatbiq qiladi. Resurslardan oqilona foydalanadi. Nizo chiqsa, uni bosiq yo'l bilan hal qilishga harakat qiladi.

Oltinchi bosqich refleksiya, ya'ni o'ylab ko'rishdir. Rahbar ishlar qanday ketgani va natija qanday bo'lganini tahlil qiladi. O'zini tekshiradi, xatolarni ajratadi. Shu tajribadan kerakli xulosa chiqaradi.

Yakuniy yettinchi bosqich kasbiy o'sishga qaratiladi. Yangi bilim va ko'nikmalarni olish rejalashtiriladi. Mahorat ham asta takomillashadi. Uzluksiz rivojlanish uchun aniq maqsadlar qo'yiladi.

Model ichida teskari aloqa mexanizmi muhim rol o'ynaydi. U rahbarning amaliy ishini va o'z faoliyati yuzasidan o'ylab ko'rishini qayta ko'rib chiqishga yordam beradi. Shuningdek, bu mexanizm kasbiy o'sish natijalarini tekshirib,



keyingi ish uchun yangi vazifalarni tanlashga undaydi. Shu uchun modelni bir martalik yo'l deb bo'lmaydi. U doimiy qaytish va yangilanishga tayangan sikl sifatida ishlaydi.

Shu model rahbarga kasbiy qadriyatlar hamda deontologik bilimlarni o'z ichiga olgan tayanchni beradi. Keyin ularni real boshqaruv holatlarida sinab ko'rish imkonini yaratadi. Rahbar qabul qilgan qarorlarni ham o'zi uchun tahlil qiladi. Olingan tajribani hisobga olib, yana rivojlanish davom etadi. Natijada mas'uliyatli va ishga yaroqli boshqaruvni bera oladigan rahbar shakllanishi osonlashadi.

Rahbarning kasbiy-deontologik tayyorgarligini beshta o'zaro bog'liq qism orqali tasavvur qilish mumkin. Bu qismlar rahbar ishida alohida-alohida turmaydi. Ular bir butun tizim bo'lib ishlaydi. Qismlarning bir-biriga mos tushishi mas'uliyatli, tartibli va foydali boshqaruv qarorlarini amalda chiqarishga yordam beradi. Har bir qism kasbiy-deontologik tayyorgarlikning ma'lum tomonini ko'rsatadi. Shu tariqa umumiy kompetensiya asta-sekin shakllanadi va mustahkamlanadi.



2-rasm. Rahbarlarning kasbiy-deontologik kompetensiyalarini takomillashtirish mexanizmi



Rasmda berilgan modelga qaraganda, rahbarning kasbiy va deontologik tayyorgarligi bir necha qism bir-biriga bog‘liq holda yuzaga keladi. Bu yerda motivatsiya ham, qadriyatlar ham bor. Shuningdek, aqlga oid qism, muloqotga doir qism va axloq bilan bog‘liq qism ham ko‘rsatiladi. Oxirida refleksiya qism va amaliy ishga oid bo‘limlar ham tilga olinadi.

Motivatsion-qadriyatli qism rahbarning kasbiy burchni qanday tushunishiga bog‘liq. U mas‘uliyatni o‘z zimmasiga olishini ham ko‘rsatadi. Shu bilan birga, rahbar kasbiy qadriyatlarga sodiq bo‘lishi kerakligi ham shu qismda aks etadi. Kognitiv qism esa kerakli kasbiy bilimlarni egallashni ko‘zlaydi. U xizmat etikasi va deontologik qoidalarga amal qilishni o‘rgatadi.

Kommunikativ-axloqiy bo‘lim rahbar xodimlar bilan qanday gaplashishini bildiradi. U hurmat bilan, xolislikka tayanib, odobli va ishga mos muloqot qilishi lozim. Nizolar kelganda, rahbar ularni to‘g‘ri yo‘l bilan hal etishga harakat qiladi. Refleksiv qismda rahbar o‘z ishini ko‘rib chiqishi kerakligi aytiladi. U qabul qilgan qarorlarni ham tahlil qiladi. Xatoni sezsa, faoliyatini tuzatish yo‘lini izlaydi.

Amaliy-faoliyat qismi esa bilim va qadriyatlar faqat aytilib qolmasligini ko‘rsatadi. Ular real boshqaruv vaziyatlarida qo‘llanishi kerak. Rahbar mas‘uliyatli qarorlar qabul qiladi. Shuningdek, u kasbiy nizolarni ham boshqarib bera oladi.

Komponentlar bir-biriga bog‘langanda, rahbar avval o‘z kasbiy vazifasini qanday tushunishini aniqlaydi. Keyin u deontologiya talablariga tayanib qaror chiqaradi va uni hayotga tatbiq qiladi. Shu tarzda butun jarayon yagona tizimga aylanadi.

Shuning uchun kasbiy va deontologik kompetensiyani o‘stirishda faqat alohida bilim yoki bitta ko‘nikmaga urg‘u berib bo‘lmaydi. Bilim, qadriyat, muloqot, amaliy ish va tahlil bir-biriga ulanib ketishi kerak. Ana shunda masala to‘liq shakllanadi.

Natijada kompetensiya rahbarga boshqaruv davomida mas‘uliyat bilan va asosli qarorlar qilishga yordam beradi. U xodimlar bilan o‘zaro munosabatni ham



yaxshilay oladi. Shuningdek, axloqiy va me'yoriy talablarni chetga chiqarmasdan ishlaydi. Boshqaruv natijalarini esa bosqichma-bosqich yaxshilab borish osonlashadi.

Bu kompetensiya qanchalik ishlayotgani aniq ko'rinishi uchun baholash kerak. Bunda boshqaruv samaradorligini bir nechta mezonlar bo'yicha tekshirish mumkin.

|                                         |                                                                                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Qaror qabul qilish samaradorligi</b> | • qarorning asoslanganligi, o'z vaqtida qabul qilinishi, oqibatlarni hisobga olish       |
| <b>Kasbiy mas'uliyat</b>                | • vazifalarni o'z vaqtida bajarish, javobgarlikni o'z zimmasiga olish                    |
| <b>Axloqiy boshqaruv</b>                | • adolat, xolislik, halollik, manfaatlar muvozanati                                      |
| <b>Kommunikativ samaradorlik</b>        | • ochiq muloqot, tinglash, feedback, nizolarni konstruktiv hal qilish                    |
| <b>Jamoani boshqarish</b>               | • hamkorlik, delegatsiya, motivatsiya, ishonchli muhit                                   |
| <b>Innovatsion faollik</b>              | • yangi yondashuvlarni joriy etish, o'zgarishlarni boshqarish                            |
| <b>Refleksiv faoliyat</b>               | • o'z faoliyatini tahlil qilish, xatolardan xulosa chiqarish                             |
| <b>Tashkilot natijadorligi</b>          | • maqsadlarga erishish, resurslardan samarali foydalanish, xodimlar faoliyati natijalari |

3-rasm. Rahbarlarning kasbiy-deontologik kompetensiyasi va boshqaruv samaradorligini baholash mezonlari hamda indikatorlari

Bu mezonlar asosida rahbarning kasbiy-deontologik kompetensiyasini past, o'rta va yuqori darajalarda baholash mumkin.

Takomillashtirish mexanizmini quyidagi ketma-ketlikda tashkil etish taklif etiladi:



Natijalar tekshiruvi qayta ko‘rib chiqiladi. So‘ng u baholash ortidan keladigan teskari aloqa bilan bog‘lanadi. Shu yo‘l individual rivojlanish maqsadlariga yo‘naltiriladi.

Nazariy tahlil shuni ko‘rsatdi. Rahbarning kasbiy-deontologik tayyorgarligi boshqaruv ishlarida faqat axloq bilan cheklanmaydi. Bu qaror qabul qilishga ham ta‘sir qiladi. Shuningdek, muloqot, jamoani yo‘naltirish, kelishmovchiliklarni bartaraf etish va tashkilotdagi ish muhitini saqlash jarayonlari ham qamrab olinadi.

Kasbiy-deontologik tayyorgarlik o‘sib borishi rahbarga boshqaruv vaziyatlarini boshqacha ko‘rishga yordam beradi. Endi u buni faqat funksional tomondan baholamaydi. U kasbiy burch, mas‘uliyat va natijalar oqibatlarini ham inobatga oladi.

Tuzilayotgan modelning yana bir tomoni bor. Kompetensiya rivoji bir marta o‘qiladigan kurs bilan to‘xtab qolmaydi. Diagnostika, ta‘lim, amaliy ish, mentorlik, kuzatuv va o‘ylab ko‘rish bir-biri bilan bog‘langan. Ular uzluksiz jarayon bo‘lib aylanadi.

Boshqaruv natijasini faqat raqamlar bilan o‘lchash ham kam. Rahbar qanday qaror qabul qilishi, xodimlar bilan gaplashishi, o‘z kasbiga javob berishi, nizolarni qanday yo‘lga solishi va jamoada ishonch paydo qila olishi ham albatta hisobga olinishi kerak. Bular kompleks baholashda aks etishi lozim. Shu tariqa kasbiy-deontologik kompetensiyani oshirishni boshqaruv samaradorligini ko‘taradigan bir yo‘nalish deb ko‘rish mumkin. U tashkiliy, pedagogik hamda axloqiy omillarni bitta tizimga bog‘laydi.

## **XULOSA**

Rahbarning kasbiy-deontologik kompetensiyasi zamonaviy boshqaruv samaradorligini ta‘minlovchi muhim kompetensiyaviy komponentlardan biridir. Uning mazmuni kasbiy bilim va ko‘nikmalar bilan bir qatorda kasbiy burchni anglash, mas‘uliyat, adolat, halollik, professional muloqot, axloqiy qaror qabul qilish va refleksiv faoliyatni qamrab oladi.



Tadqiqot asosida rahbarning kasbiy-deontologik kompetensiyasining motivatsion-qadriyatli, kognitiv, kommunikativ-axloqiy, refleksiv va amaliy-faoliyat komponentlaridan iborat modeli taklif qilindi.

Diagnostika bosqichidan boshlanib, so'ng ehtiyojlarni aniqlash amalga oshirildi. Keyin individual maqsad belgilandi. Shundan keyin deontologik ta'lim berildi. Amaliy vaziyatlar bilan ishlash yo'lga qo'yildi. Mentorlik ham shu jarayonda davom etdi. Monitoring natijalari kuzatib borildi. Natijalar bo'yicha baholash qilindi. So'ng korreksiya kiritildi va oxirida uzluksiz rivojlanish davom ettirildi. Shu ketma-ketlikka tayanib takomillashtirish mexanizmi ishlab chiqildi.

Bu mexanizm rahbarlarning kasbiy va deontologik tayyorgarligini izchil rivojlantirishga yordam beradi. Shuningdek, boshqaruv qarorlari mas'uliyatli hamda asosli bo'lishini qo'llab-quvvatlaydi. Tashkilot boshqaruvi natijadorligini oshirish uchun metodik tayanch sifatida xizmat qilishi mumkin.

Kelgusidagi tadqiqotlarda taklif etilgan modelni tajriba-sinovdan o'tkazish, kasbiy-deontologik kompetensiyalarni baholashning miqdoriy indikatorlarini ishlab chiqish hamda kompetensiya darajasi bilan boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi statistik bog'liqlikni aniqlash maqsadga muvofiq.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

- [1] O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, «O'zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida», O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. [Онлайн]. Доступно на: <https://lex.uz/uz/docs/-4549991>
- [2] O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, «Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlov asosida tanlab olishning zamonaviy tizimini yaratish chora-tadbirlari to'g'risida», O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. [Онлайн]. Доступно на: <https://lex.uz/docs/-3752051>



- [3] O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, «Davlat fuqarolik xizmatchilari tomonidan odob-axloq qoidalariga rioya etilishini ta’minlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida», O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Qarori. [Онлайн]. Доступно на: <https://lex.uz/docs/-6236838>
- [4] O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti, «Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida», O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. [Онлайн]. Доступно на: <https://lex.uz/docs/-7587464>
- [5] O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti, «Davlat xizmatida boshqaruv samaradorligini yanada oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida», O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. [Онлайн]. Доступно на: <https://lex.uz/docs/-7886963>
- [6] O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti, «Maktabgacha va maktab ta’limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida», O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. [Онлайн]. Доступно на: <https://lex.uz/docs/-6981085>
- [7] L. Zadorozhna-Knyagnitska, «Justification of the content and structure of the deontological competence of the educational manager», *Sci. Pedagog. Educ.*, т. 2, вып. 22, сс. 24–28, 2018, doi: 10.15587/2519-4984.2018.124456.
- [8] K. Leithwood, A. Harris, и D. Hopkins, «Seven strong claims about successful school leadership revisited», *Sch. Leadersh. Manag.*, т. 40, вып. 1, сс. 5–22, 2020, doi: 10.1080/13632434.2019.1596077.
- [9] T. Bush и D. Glover, «School leadership models: What do we know?», *Sch. Leadersh. Manag.*, т. 34, вып. 5, сс. 553–571, 2014, doi: 10.1080/13632434.2014.928680.



- [10] I. Berkovich и R. Bogler, «The relationship between school leadership standards and school administration imperatives: An international perspective», *Sch. Leadersh. Manag.*, т. 40, вып. 4, сс. 321–334, 2020, doi: 10.1080/13632434.2019.1682538.
- [11] M. Lambert и Y. Bouchamma, «Leadership requirements for school principals: Similarities and differences between four competency standards», *Can. J. Educ. Adm. Policy*, вып. 188, сс. 53–68, 2019.
- [12] A. Riveros и W. Wei, «Standards and competency frameworks for school administrators: Global, comparative and critical perspectives», *Educ. Policy Anal. Arch.*, т. 27, с. 111, 2019, doi: 10.14507/epaa.27.4988.
- [13] S. Liu, X. Xu, L. Grant, J. Strong, и Z. Fang, «Professional standards and performance evaluation for principals in China: A policy analysis of the development of principal standards», *Educ. Manag. Adm. Leadersh.*, т. 45, вып. 2, сс. 238–259, 2017, doi: 10.1177/1741143215587304.
- [14] M. T. Mirsolieva, «Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish», Doctoral dissertation, Oliy va o’rta maxsus ta’lim vazirligi huzuridagi Bosh ilmiy-metodik markazi., Toshkent, 2019. [Онлайн]. Доступно на: <https://oak.uz/index.php/pages/2528>
- [15] M. Z. qizi Akmalova и F. Asqarova, «Ta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning pedagogik shartlari», *Int. J. Sci. Res.*, т. 10, вып. 2, сс. 318–323, 2025, doi: 10.71337/inlibrary.uz.ijsr.76595.