

## MAKTAB DIREKTORLARINING BOSHQARUV FAOLIYATINI BAHOLASHDA KONSEPTUAL YONDASHUVLAR

*Baybayeva Muxayyo Xudaybergenova*  
*Nizomiy nomidagi Toshkent davlat pedagogika universiteti*  
*Pedagogika kafedrasida professori, pedagogika fanlari doktori*

*Sultonova Lobar Abdunosir qizi*  
*A. Avloniy nomidagi milliy-tadqiqot instituti doktoranti*

*Annotatsiya: Mazkur maqolada maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash bo'yicha turli yondashuvlar yoritilgan bo'lib, muammo yuzasidan xorij va yurtimiz olimlari fikr-mulohazalari, ilmiy qarashlari tahlil qilingan. Shuningdek, umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mezonlari ko'rsatib o'tilgan.*

*Kalit so'zlar: boshqaruv, baholash, baholash mezonlari, direktor faoliyati samaradorligi, samarali maktab, yetakchilik, o'quvchilarning ta'lim sifati.*

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛЬНИКОВ

*Байбаева Мухайё Худайбергеновна*  
*Доктор педагогических наук, профессор кафедры "Педагогика" Ташкентского*  
*государственного педагогического университета имени Низами*

*Султанова Лобар Абдуносировна*  
*Докторант Национального исследовательского института им. А. Авлони*

*Аннотация: В данной статье освещены различные подходы к оценке управленческой деятельности директоров школ, а также проанализированы мнения и научные взгляды зарубежных и отечественных ученых по данной проблеме. Также указаны критерии оценки управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ.*

*Ключевые слова: менеджмент, оценка, критерии оценки, эффективность директора, эффективная школа, лидерство, качество образования учащихся.*

## CONCEPTUAL APPROACHES TO ASSESSING THE ADMINISTRATIVE ACTIVITY OF SCHOOL DIRECTORS

*Baybaeva Mukhayo Khudaibergenovna*  
*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Pedagogy, Tashkent State*  
*Pedagogical University named after Nizami*

*Sultanova Lobar Abdunosirovna*  
*Doctoral student at the National Research Institute. A. Avloni*

*Annotation: In this article, various approaches to evaluating the management activity of school principals are highlighted, and the opinions and scientific views of foreign and domestic scientists on the problem are analyzed. Also, the criteria for evaluating the management activity of general secondary school principals are indicated.*

*Key words: management, assessment, assessment criteria, principal's effectiveness, effective school, leadership, quality of student education.*

**Kirish.** Bugun maktab ta'limini rivojlantirish yo'lida samarali direktorlarga bo'lgan ehtiyojning

ortishi bilan ularning faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirib borish ham ustuvor masalalardan biri sanaladi. Baholash shaxsni o'rganish, ijobiy motivatsiya va shaxsga ta'sirini rag'batlantirishning eng samarali vositalaridan biridir. Aynan obyektiv baholash ta'siri ostida maktab direktorlarida o'z-o'zini baholash, o'z yutuqlariga tanqidiy munosabat shakllanadi. Shuning uchun baholashning ahamiyati, uning funksiyalarining xilma-xilligi maktab direktorlari faoliyatining barcha jihatlarini aks ettiradigan mezonlarni izlashni talab qiladi.

Virjiniya shtati Uilyama va Mariya kolleji professori James H.Strong o'z tadqiqotlarida umumta'lim maktab direktorlarini baholashda quyidagi standartlarni keltirib o'tgan:

- Yetakchilik
- Maktabdagi shart-sharoitlar
- Inson resurslarini boshqarish
- Tashkilashtirishni boshqarish
- Aloqa va ijtimoiy munosabatlar
- Kasbiy mahorat. [1]

Shuni ham ta'kidlab o'tish joizki, rivojlangan mamlakatlarda umumta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholashda asosan o'zini-o'zi baholash tushunchasi ko'proq qo'llaniladi. Boshqaruv faoliyati rahbarning o'zi tomonidan baholanishi va natijalar asosida o'z ustida ishlash, rivojlantirish rejalarini tuzish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Pokistonning Lahor boshqaruv va texnologiya universiteti olimi Khaliq Ur Rehman Cheema davlat va xususiy sektor maktablarida direktorlar faoliyatini baholash bo'yicha olib borgan tadqiqotida maktab direktorlarining faoliyatini o'quvchilarning o'qishida sezilarli yaxshilanishlarga erishish uchun zarur bo'lgan yetakchilik uslublari nuqtai nazaridan baholash muhimligini ta'kidlaydi. [2]

Nigeriyaning Nnamdi Azikiwe universitetidan Mercy Obianuju Nvogbo Anambra shtatining o'rta maktablarida o'quv dasturlari va yo'riqnomalarni rivojlantirishda maktab direktorlari faoliyatining samaradorligini aniqlash uchun tadqiqot olib boradi. [3] U o'rta maktablarda ta'lim maqsadlariga erishish uchun o'quv dasturlarini takomillashtirishda va o'quv jarayonini boshqarishda o'z vazifalarini bajarishlari kerakligini, shuningdek, direktorlarning nazoratchilik va menejerlik sifatidagi roli maktabni samarali boshqarishda markaziy o'rinni egallaydi degan fikrni ilgari suradi.

Shuningdek, Nigeriyaning Ahmadu Bello universitetidan SANI Jamila Gummi olib borgan tadqiqot Nigeriyaning Zamfara shtatidagi o'rta maktablarni boshqarishda direktorlarning rolini baholashga qaratilgan bo'lib, unda shaxslararo munosabatlar, qarorlar qabul qilish jarayoni, muloqot, nazorat, xodimlarni rivojlantirish dasturlari, intizomni saqlash, maktab-jamoa munosabatlari va texnik xizmat ko'rsatish bo'yicha direktorlarning roli ularning faoliyatini baholashda muhimligi ta'kidlangan. [4]

Adabiyotlar tahlili va metodologiyasi

Masalaga V.P.Toporovski ham o'z tadqiqotida fikr bildiradi. Unga ko'ra maktab direktorining boshqaruv faoliyati-bu ta'lim muassasasini harakatlantirish va rivojlantirishga zaruriy sharoitlar yaratish orqali maktabni qayta tashkil etishda zaruriy natijalarga erishish bilan bog'liq bo'lgan ko'pgina tashkiliy, pedagogik, metodologik masalalarni hal etishga yo'naltirilgan boshqaruv konsepsiyasiga ega bo'lgan rahbarning harakatlari tizimidir. Shuningdek, uning fikricha rahbarning kompetentligi uning boshqaruv yo'nalishidagi tushunchalar darajasi, individual qobiliyatlari va malakasi o'zini-o'zi rivojlantirishga va uzluksiz mustaqil ta'lim olishga bo'lgan moyilligi, intilishlari shuningdek, zamonaviy talablar asosida ta'lim muassasasini boshqarish imkoniyatlari orqali aniqlanadi. [5]

G.S.Abdrahmanov o'z tadqiqotida boshqaruv faoliyati samaradorligi belgilangan me'yorlar asosida yuqori sifatlariga erishish ham data'lim tizimi faoliyatining sifat va miqdoriy xususiyatlarining zaruriy ko'rsatkichlarini ifodalovchi maqsadga erishish darajasi bo'yicha aniqlashni maqsadga muvofiq deb hisoblasa, [6] V.I.Zvereva rahbarning boshqaruv faoliyati samaradorligi - bu

boshqaruv faoliyati maqsadiga erishganlik ko'rsatkichi, ya'ni ta'lim muassasasida har bir ta'lim oluvchining shaxsini rivojlantiruvchi shart-sharoitlarning yaratilganligi deb ta'kidlaydi. [7]

Mamlakatimiz olimlaridan Turg'unov Sobitxon Toshpo'latovich umumta'lim maktab direktorlari boshqaruv faoliyatini baholash ko'rsatkichlari sifatida maktabni rivojlantirishga jamoa a'zolarini motivlashtirish, o'quvchilar tomonidan egallanayotgan bilim va ko'nikmalar darajasini davlat ta'lim standartlari va mehnat bozori talablariga mos kelishi, moddiy texnik ta'minot va ulardan foydalanish samaradorligi, kadrlar salohiyati, innovatsion faoliyat, maktab obro'si, maktabdagi ijtimoiy psixologik iqlim, boshqaruv algoritmining maktab oldiga qo'yilgan maqsadlarga mosligi darajasini keltiradi. [8]

N.Q.Axmedova umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishda maktab rahbarlari boshqaruv faoliyatining o'ziga xos jihatlari (rahbar boshqaruv faoliyatining asosiy yo'nalishlari, lavozim vazifalari, boshqaruv faoliyati jarayonlarining o'ziga xos xususiyatlari) hamda rahbar kasbiy kompetentligi va uni rivojlantirish jarayonlariga e'tibor qaratadi. [9]

Shuningdek, E.V. Litvinenko ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv faoliyatini baholashning kvalimetrik modellari va texnologiyasi bo'yicha olib borgan tadqiqotida "Ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv faoliyati sifatini baholash taqqoslashning kvalimetrik nazariyasiga va baholash mantiqiga asoslanadi" deb hisoblaydi. Taqqoslash uchun asos "sifat chegaralari", "standartlar": ta'lim muassasasi rahbarining xususiyatlari va boshqaruv faoliyatiga qo'yiladigan norma va talablarni o'z ichiga oladi. Litvinenko ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatini murakkab, ko'p qirrali xususiyati hamda bir hil ko'rsatkichlar to'plamidan foydalangan holda tavsiflash mumkin emasligi sababli ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyati sifatini baholashda masshtablash va operatsion qisqartirish yordamida sifat o'lchovlarini ko'rsatish kabi tavsiyalarga amal qilishni ta'kidlaydi. [10]

#### Muhokama va natijalar

Bizning fikrimizcha, direktorlar faoliyatini baholash mezonlari o'quvchilarning muvaffaqiyatini, o'qituvchilar salohiyati va tashkiliy samaradorlikni oshirishga direktorlarning ta'sirini belgilashi kerak. Shuningdek, ular direktorlar boshqaruv sohasidagi bilimi, boshqaruv kompetentligi bilan birgalikda asosiy boshqaruv faoliyatini amalga oshiruvchi xatti-harakatlarni qanchalik yaxshi ko'rsatishini baholashlari maqsadga muvofiqdir.

Shu asosda umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini ular bajaradigan boshqaruv vazifalari hamda boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlaridan kelib chiqib quyidagi 8 ta mezon asosida baholash mexanizmini amaliyotga joriy etish maktab ta'limini takomillashtirishda hamda direktor faoliyatini baholashda muhim deb hisoblaymiz:

Ular:

1. Umumiy o'rta ta'lim muassasasi bitiruvchilarining umumta'lim fanlari bo'yicha tayyorgarligi va ta'lim sifati darajasi

2. Maktab o'quvchilarining bilim darajasi

3. O'quvchilarning chet tilni bilish darajasi

4. O'qituvchilarning sifat (salohiyat) ko'rsatkichi

5. O'qituvchilarning chet tilni bilish darajasi

6. Direktorning boshqaruv faoliyati bo'yicha o'tkazilgan so'rovnoma natijalari

7. Maktabda ma'naviy-ma'rifiy, o'quv –tarbiyaviy muhit yaratilganligi

8. Maktab direktorining boshqaruv kompetentligi darajasi

Ushbu baholash mezonlariga muvofiq baholash vositalari va texnologiyasi, baholash talablari hamda shkalasi ishlab chiqilgan bo'lib, ularning har biri maktab direktorining boshqaruv faoliyatini baholashda aniq xulosalarga ega bo'lishga imkon yaratadi.

1. Umumiy o'rta ta'lim muassasasi bitiruvchilarining umumta'lim fanlari bo'yicha tayyorgarligi va ta'lim sifati darajasi: Ushbu mezon uchun 10 ball ajratilgan bo'lib, u 2 ta shaklda baholanadi:

1) Bitiruvchilar tomonidan OTMlarga kirishda to'plagan o'rtacha ballari umumiy 5 ballik shkalada 150 balldan maksimal ballgacha-5, 100 balldan 150 ballgacha-3, 56,7 balldan 100 ballgacha-2, 56,7 dan past bo'lsa 0 ball beriladi.

2) Bitiruvchilarning OTMga o'qishga kirganlar salmog'i umumiy 5 ball ajratilgan. Bunda maktab bitiruvchilarining 80% dan 100% gacha oliy ta'lim muassasalariga qabul qilinsa maksimal 5 ball, 60% - 79%gacha 4 ball, 40% - 59%gacha-3 ball, 20% - 39% uchun 2 ball, 1% - 19%gacha bo'lsa 1 ball bilan baholanadi.

2. Maktab o'quvchilarining bilim darajasi: bu mezon uchun 14 ball ajratilgan bo'lib, bunda:

1) Maktab o'quvchilarining fanlarni o'zlashtirishi kundalik.com natijalariga ko'ra baholanadi, ya'ni 2,6 - 3,5 gacha-umumiy 5 balldan 1 ball; 3,6 - 4,5 gacha-3 ball; 4,6 - 5 gacha-maksimal 5 ball.

2) Milliy reyting natijalariga ko'ra umumiy 2 ball bilan, agar maktab viloyat bo'yicha 10 talikka kirgan bo'lsa maksimal 2 ball, viloyat bo'yicha 100 talikka kirgan bo'lsa 1 ball, viloyat bo'yicha maktablar ro'yhatida 100 talikdan pastda bo'lsa 0 ball bilan baholanadi.

3) Fan olimpiadalarida g'oliblik uchun umumiy 7 ball ajratilgan bo'lib, Bunda maktab o'quvchilarining turli fanlardan olimpiadalarda ishtirok etishi va turli xil darajadagi g'oliblikni qo'lga kiritishi mumkinligini inobatga olib, umumiy 7 ballni 4 ta punkt natijalari bilan to'plash talab etiladi: tuman g'olibligi uchun 1 ball, viloyat g'olibligi 1,5 ball, respublika- 2 ball, xalqaro fan olimpiadasi g'olibligi uchun 2,5 ball belgilanadi.

3. O'quvchilarning chet tilni bilish darajasi uchun 10 ball ajratilgan bo'lib, undan 5 ball maktab o'quvchilari umumiy foizining (1) chet tilni bilish bo'yicha sertifikatga egaligi uchun, hamda 5 ball (2) xorijiy tilni o'qitish bo'yicha eng yaxshi maktab tanlovida tuman, viloyat va respublika bosqichlarida g'olibligi uchun beriladi.

4. O'qituvchilarning sifat (salohiyat) ko'rsatkichi. Maktab direktorining muhim boshqaruv vazifalaridan biri maktab o'quvchilarini salohiyatli o'qituvchilar bilan ta'minlash, sifatli kadrlarni ishga yollash, o'qituvchilar jamoasini kasbiy rivojlantirish ekanini hisobga olgan holda, ushbu mezon uchun 20 ball ajratilgan, bunda:

1) Maktabning toifaga ega o'qituvchilari salmog'i uchun umumiy 8 ball to'plash mumkin.

2) O'qituvchilarning respublika miqyosidagi belgilangan tanlovlarda g'olibligi uchun 12 ball bilan baholanishi mumkin.

5. O'qituvchilarning chet tilni bilish darajasi. Bunda maktab o'qituvchilarining chet tilni bilish bo'yicha sertifikatga egalik salmog'i jihatidan umumiy 3 ball to'plash imkoni mavjud.

6. Direktorning boshqaruv faoliyati bo'yicha o'tkazilgan so'rovnoma natijalari. Ushbu mezon 2ta so'rovnoma orqali umumiy 4ball bilan baholanadi.

1) Maktab pedagogik jamoasining direktor faoliyatiga qo'ygan bahosi maksimal 2 ball;

2) Direktorning maktabda boshqaruvni tashkil etish bo'yicha o'ziga qo'ygan bahosi maksimal 2 ball.

Bunda, maktab direktorining boshqaruv faoliyatini amalga oshirish jarayonida bevosita bajaradigan xatti-harakatlari direktorning o'zi va maktab o'qituvchilari tomonidan baholanishini maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

7. Maktabda ma'naviy-ma'rifiy, o'quv -tarbiyaviy muhit yaratilganligi. Bu mezon direktorning maktabda xavfsiz, sog'lom, ijobiy ta'lim muhitini hamda o'quvchilarni o'z iste'dod va qobiliyatlarini turli xil musobaqa va tanlovlarda namoyon etishlari uchun imkoniyat yarata olganlik faoliyati bilan bog'liq bo'lib, umumiy 14 ball ajratiladi. Unda maktab direktorlari o'quvchilarining musobaqa, festival va tanlovlarda tuman, viloyat, respublika kesimida olgan yutuqlari bo'yicha baholanadi. Har bir belgilangan tanlov uchun umumiy ballar ajratilgan bo'lib, agarda maktabda har uchalla hudud kesimida ham g'olib bo'lgan o'quvchilari bor bo'lsa, eng yuqori umumiy ball beriladi.

8. Maktab direktorining boshqaruv kompetentligi darajasi. 25 ball bilan belgilangan bo'lib, ushbu mezon orqali maktab direktori o'z kasbiy faoliyatini bajarishda qay darajada boshqaruv

kompetentligiga ega ekanligi, boshqaruv sohasidagi bilimlarini, boshqaruvning samarali usullari va vositalarini amaliyotda qo'llay olishi, boshqaruv kompetensiyasi aniqlanadi.

Baholash natijalariga ko'ra har bir maktab direktori o'zida mavjud kamchiliklarni bartaraf etish tadbirlarini belgilaydi va amalga oshiradi.

#### Xulosa

Xulosa o'rnida aytish joizki, maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash - direktorlar faoliyatini yaxshilash, ularning salohiyatini yuksaltirish, o'qituvchilar samaradorligi va o'quvchilar taraqqiyoti uchun javobgarlikni oshirish hamda ularning maktablarga umumiy ijobiy ta'sir ko'rsatishini ta'minlashda muhim sanaladi. Zero, samarali maktab direktorlari va o'quvchilarning yutuqlari o'rtasidagi bog'liqlikni hisobga olgan holda, maktab direktorlarini baholash va rivojlantirish - maktablarni takomillashtirish, o'quvchilar muvaffaqiyatini oshirish va doimiy yutuqlardagi tafovutlarni qisqartirishning asosiy strategiyasidir.

#### Foydalanilgan adabiyotlar

1. James H. Stronge Principal Evaluation: Standards, Rubrics, and Tools for Effective Performance. 2013., <http://www.ascd.org/publications/books/113025/chapters/A-framework-for-Principal-Evaluation.aspx>

2. Khaliq Ur Rehman Cheema, Iram Ali "Evaluation of Principal Performance in Public and Private Sector Schools" Article in Journal of Leadership & Organizational Studies September 2013.

3. Mercy Obianuju Nwogbo (Mrs.) EFFECTIVENESS OF PRINCIPALS' ROLE PERFORMANCE IN CURRICULUM AND INSTRUCTIONAL DEVELOPMENT IN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN ANAMBRA STATE. Unizik Journal of Educational Research and Policy Studies Vol.3; <https://unijerps.org> 2021 Impact Factor: 5.641; 2020 Impact Factor: 5.355. January-June, 2021.

4. SANI, Jamila Gummi "Assessment of the role performance of principals in management of secondary schools in Zamfara State, Nigeria". A dissertation. Educational Administration and Planning Section, Department of Educational Foundations and Curriculum, Faculty of Education, Ahmadu Bello University, Zaria-Nigeria. March -2019.

5. Топоровский В.П. Аналитическая деятельность руководителя образовательного учреждения. – Санкт-Петербург, 2000.

6. Абдрахманов Г.С. Диагностический подход и оценка эффективности управления современной школой. Автореф. дис. канд. пед. наук. Казань, 1988.- 19 с.

7. Зверева В.И. Как оценить эффективность и действенность управления школой // Менеджмент в управлении школой. М., 1992. С. 145.

8. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятининг назарий асослари: Педю ф.д. ...дисс. Тошкент 2007 363 б.

9. Axmedova N.Q. Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish. Nomzodlik dissertatsiyasi. 2017-yil.

10. Литвиненко, Э.В. Квалиметрические модели и технология оценки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений тема диссертации и автореферата док. пед. н. 2005.