

## **UMUMIY O'RTA TA'LIM MAKTAB DIREKTORLARINING BOSHQARUV FAOLIYATI SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEXANIZMLARI**

**Safarova N.R.**

Vazirlar Mahkamasi huzuridagi  
Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi magistranti

### **ANNOTATSIYA**

*Ushbu maqolada umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati yo'nalishlari va samaradorligini baholashda KPI (Key Performance Indicators – samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari) tizimining ahamiyati, umumta'lim maktab rahbarlarining faoliyat samaradorligini baholash mezonlari haqida so'z yuritiladi.*

**Kalit so'zlar:** *boshqaruv faoliyati, KPI-samaradorlikning muhim ko'rsatkichi, maktab direktorning boshqaruv faoliyati samaradorligi, baholash mezonlari, baholash mexanizmlari.*

### **ABSTRACT**

*This article talks about the importance of the KPI (Key Performance Indicators) system in evaluating the directions and effectiveness of management activities of general secondary school directors, and the criteria for evaluating the performance of general education school leaders.*

**Key words:** *management activity, KPI-an important indicator of efficiency, effectiveness of school director's management activity, evaluation criteria, evaluation mechanisms.*

### **KIRISH**

Ta'lim muassasasining faoliyatidagi samaradorlik, birinchi navbatda, jamoadagi shaxslararo munosabatlar, vazifalarni qanchalik to'g'ri tashkil etilgani yoki etilmaganligiga bog'liq. Boshqacha aytganda, ishning qanday tashkil etilishi rahbarlik, boshqaruvchilikning tashkil etilishi darajasiga bog'liq. Har bir rahbar pedagogik tizimni boshqarar ekan, eng avvalo, undagi muammolar va bu tizimdagi a'zolarining pedagogik-psixologik xususiyatlarini bilish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Maktab direktorlari boshqaruv faoliyatida ta'lim muassasasida barcha jarayonlarni tartibga solib turish uchun boshqaruv funksiyalarini mazmun va mohiyatini bilishlari zarur.

Bugungi kunda dunyo miqyosida to'plangan tajribalar turli davlatlarda ta'lim muassasalari rahbarlarining faoliyati samaradorligini baholashning turlicha

mexanizmlaridan foydalanish amaliyoti mavjudligini ko'rsatmoqda. Hozirda umumta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish va ularning kompetentligiga qo'yiladigan umumiy talablarni klassifikatsiyalash, maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini baholashga oid ko'rsatkich va mezonlarni ishlab chiqish zarurati mavjud.

Umumta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyat samaradorligini baholashda faoliyat yo'nalishlarini aniqlashtirish va baholash mezonlarini ishlab chiqish.

### **ADABIYOTLAR TAHLILI**

Umumta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish, boshqaruv faoliyati samaradorligini tushunchalari bo'yicha bir qator tadqiqot ishlari o'rganildi. Shunday ekan birinchi navbatda samaradorlik, boshqaruv faoliyat samaradorligi kabi tushunchalarini tahlil qilib o'tish lozim. Samaradorlik - sifatning umumlashgan o'lchovi. Samara deganda faoliyatda qo'yilgan maqsadga to'la yoki qisman erishish tushuniladi. Ta'lim sifatini oqilona darajasiga erishish ta'lim muassasasi boshqaruvidagi asosiy maqsadlardan biri hisoblanadi. Shu sababli sifatni boshqarish ba'zan samaradorlikni boshqarish deb ham aytiladi.

D.Tojiboyeva o'z tadqiqot ishlarida samaradorlikni baholashda odatda ko'proq ijtimoiy va iqtisodiy samaradorlikni nazarda tutgan. Ijtimoiy samaradorlik – bu xo'jalik faoliyatining natijalarini jamiyatning maqsadi va ehtiyojlariga, uning a'zolari manfaatlariga mos kelishini anglatadi. Iqtisodiy samaradorlikga esa, eng avvalo, ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol samaradorligi sifatida qaratiladi.

M.Sharifxo'jayev va Yo.Abdullayevlarning fikriga ko'ra, boshqaruv samaradorligi o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bir yoki ikki ko'rsatkich bilan ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur bo'lib, mazkur tizimni ikki yirik guruhga bo'lish mumkin.

1) Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko'rsatkichlar:

– boshqaruvdagi jonli mehnatning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

– boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

– boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.

2) Boshqaruvning ijtimoiy samaradorligini tavsiflovchi sifat ko'rsatkichlari:

boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar;

– boshqaruv apparati xodimlarining malakasi darajasini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

– qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

– boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligi va to‘liqligini ifodalovchi ko‘rsatkichlar;

– boshqarish madaniyatini tavsiflovchi ko‘rsatkichlar;

– kommunikatsiyaning samaradorligini ifodalovchi ko‘rsatkichlar;

– boshqaruv apparatidagi mehnat sharoitini tavsiflovchi ko‘rsatkichlar va h.k.

A.To‘xtaboyevning ta’kidlashicha, boshqaruv samaradorligi uning boshqariluvchi ob’ekt maqsadlari va ijtimoiy-iqtisodiy samarasini ta’minlashdagi natijaviyligi bilan boshqarish xarajatlarini va unda foydalanilgan resurslarni taqqoslash orqali aniqlanadi. Boshqarish samaradorligini iqtisodiy ma’nosi – boshqarish xarajatlarining joriy holatida makro- va mikrodarajada eng ko‘p iqtisodiy samarani ta’minlash bo‘lsa, ijtimoiy ma’nosi – boshqarish xarajatlarini joriy holatida eng ko‘p ijtimoiy samarani ta’minlashdir.

G.S.Abraxmanov boshqaruv faoliyati samaradorligini belgilangan me’yorlar asosida yuqori sifatlarga erishish darajasi hamda ta’lim tizimi faoliyatining sifat va miqdoriy xususiyatlarining zaruriy ko‘rsatkichlarini ifodalovchi, maqsadga erishish darajasi bo‘yicha aniqlashni maqsadga muvofiq deb hisoblaydi. Ta’lim muassasalarini boshqarishni ilmiy asosda tashkil etishda amalga oshirilishi zarur bo‘lgan vazifalar hamda ijobiy yechimini topish zarur bo‘lgan ayrim muammolarni inobatga olgan holda aytish mumkinki, ta’lim muassasalarini boshqaruv faoliyatining samaradorligi – bu boshqaruv qonuniyatlari, usul va metodlari hamda innovatsion texnologiyalarga asoslangan boshqaruv faoliyati asosida tashkil etilgan ta’lim-tarbiya jarayonining natijaviyligi hisoblanadi. Ta’lim muassasasining boshqaruv samaradorligi – bu boshqaruv faoliyati maqsadiga erishganlik ko‘rsatkichi, ya’ni ta’lim muassasasida har bir ta’lim oluvchining shaxsini rivojlantiruvchi shart-sharoitlarning yaratilganligi hisoblanadi. Bizning fikrimizcha boshqaruv faoliyat samaradorligi – rahbarning ma’lum bir muddatda ta’lim muassasasida erishgan asosiy natijalari. Bu natijalarni aniqlashda faoliyat samaradorligini baholashning optimal mexanizmlaridan foydalaniladi.

## **MUHOKAMA VA NATIJALAR**

Rivojlangan mamlakatlarda umumta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyat samaradorligini baholashda asosan o‘zini o‘zi baholash tushunchasi ko‘proq qo‘llaniladi. Boshqaruv faoliyati samaradorligini rahbarning o‘zi tomonidan tizimli baholanishi va natijalar asosida o‘z ustida ishlash, rivojlantirish rejalarini tuzish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Virjiniya shtati Uilyama va Mariya kolleji professori Djeyms X.Strong o‘z tadqiqotlarida umumta’lim maktab direktorlarini baholashda quyidagi standartlarni keltirib o‘tgan:

– yetakchilik;

- maktabdagi shart-sharoitlar;
- inson resurslarini boshqarish;
- tashkillashtirishni boshqarish;
- aloqa va ijtimoiy munosabatlar;
- kasbiy mahorat.

Shunday ekan ta'lim muassasasining boshqaruv samaradorligi qaysi holatda, natijalarga, ta'lim muassasasi oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishayotganliklarini aniqlash uchun baholash, baholash mexanizmlarini qo'llash kerak bo'ladi. Asosiy qism. Umumta'lim maktab rahbarlari boshqaruv samaradorligini KPI (Key Performance Indicators – samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari) tizimi asosida baholash orqali ular o'z faoliyatlarini tahlil qilish va strategik rejalar tuzish, faoliyat yo'nalishlaridagi bo'shliqlar ustida ishlash rejalarini tuzib oladilar. Samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari (Key Performance Indicators, KPI) bu strategik va taktik maqsadlarga erishishda yordam beruvchi muassasa yoki xodimlar faoliyatiga taalluqli ko'rsatkichlar hisoblanadi. Bu ko'rsatkichlardan foydalanish ta'lim muassasasi yoki rahbar xodimi o'z holatini tahlil qilish imkoniyatini taqdim etadi va strategik vazifalarni amalga oshirishni baholashda yordam beradi. Samaradorlikni baholash ko'rsatkichi xodimlar, bo'limlar va butun muassasadagi ishchanlik faolligini nazorat qilish sharoitini yaratadi. Bu ko'rsatkich yutuqlar darajasi va unga erishish uchun qilingan xarajatlar darajasini o'zida aks ettiruvchi faoliyat natijadorligining muhim ko'rsatkichidir. Samaradorlikni baholash ko'rsatkichi tizimida ta'lim muassasasi boshqaruvi va xodimlarining faoliyati raqamlar orqali o'lchanadi. Ko'rsatkichlar bo'yicha hisobot tayyorlangach, rejalashtirilgan maqsadga qanchalik darajada erishilgani, rejalar qay darajada aniq va to'g'ri qo'yilganini baholash mumkin. Samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari natijasi strategik va taktik maqsadlarga tuzatishlar kiritish, ta'lim muassasasi rahbarlari o'z faoliyatidagi kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga ko'mak beradi.

Respublikamizda umumta'lim maktablari Vazirlar Mahkamasining "Umumta'lim muassasalarining faoliyati samaradorligini baholash mezonlarini tasdiqlash to'g'risida"gi 345-sonli qarori bo'yicha umumta'lim muassasalarining faoliyati samaradorligini baholash quyidagi ko'rsatkichlar orqali amalga oshiriladi:

- bitiruvchilarning umumta'lim fanlari bo'yicha tayyorgarligi va ta'lim sifati darajasi;
- umumta'lim muassasasi 9-sinf o'quvchilarining bilim darajasi ko'rsatkichi;
- umumta'lim muassasasining oliy va birinchi toifali pedagog xodimlari ulushi;
- ijtimoiy so'rovnoma natijalari.

Umumta'lim muassasalarining faoliyati samaradorligini oshirish maktab direktorlarining boshqaruv faoliyat samaradorligi bilan bog'liq bo'ladi. Chunki ayrim baholash mezonlarini ta'lim muassasasi bilan rahbarlariga mos tushadi. Shu bilan birga maktab direktori boshqaruv faoliyat samaradorligini aniqlashda ma'lum bir muddatda ta'lim muassasasida amalga oshirgan ishlari natijasini baholash orqali aniqlash mumkin. Ta'lim muassasalari rahbarlarini boshqaruv faoliyat samaradorligini baholashda ularning faoliyat yo'nalishlari bo'yicha samaradorlik ko'rsatkichlari va baholash mezonlarini ishlab chiqish, baholash vositalari va metodlarini tanlash kerak bo'ladi. S.T.Turg'unov Umumta'lim maktab direktorlari boshqaruv faoliyati samaradorligini baholash ko'rsatkichlari quyidagi: 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 makoldiga qo'yilgan maqsadlarga mosligi darajasini keltiradi. Rossiya Federatsiyasining Smolensk davlat universiteti dotsenti S.V.Koshevenko o'z tadqiqotlarida ta'lim menejerlarining ta'lim muassasasini boshqarishdagi funksional vazifalarni quyidagicha belgilab olgan:

- yangi xodimlarini tanlash va (joy joyiga qo'yish) moslashtirish;
- pedagoglarning individual ta'lim yo'nalishini tashkil etish;
- xodimlarni o'z vaqtida malaka oshirishlarini tashkillashtirish;
- pedagoglarning kasbiy rivojlantirish yo'nalishlarini loyihalashtirish;
- pedagog jamoa bilan o'zaro hamkorlik tizimini yaratish;
- loyiha guruhlarini ishini tashkil etish va muvofiqlashtirish (grantlar, tanlovlar, konferensiyalar, turli darajadagi loyihalarda ishtirok etish uchun) va o'qituvchining individual tadqiqot ishlarini muvofiqlashtirish.

Xodimlar ma'lumotlar bazasini yuritish. Shu bilan birga "xodimlar ma'lumotlar bazasini yuritish" yo'nalishida samaradorlikning muhim ko'rsatkichi sifatida:

- ma'lumotlar bazalari bilan ishlash,
- axborot tahlil ma'lumotlari va hisobotlarini tuzish ko'rsatkichlarini keltirib o'tgan.

Umumiy o'rta ta'lim maktabi faoliyatini takomillashtirishda rahbarning boshqaruv faoliyatida:

- maktab faoliyatini rejalashtirish va kadrlar tanlash;
- joy-joyiga qo'yish, ularning muvofiqlashtirish;
- pedagogik jarayonlarni tashkil etish, boshqarish, sifat va samaradorligini oshirish,

- jamoa a’zolarining yashash va mehnat qilish sharoitlarini yaxshilash;
- jamoaviy boshqaruv organlari va jamoatchilik tashkilotlari faoliyatini muvofiqlashtirish;
- innovatsion jarayonlarni tashkillashtirish va boshqarish, hamkorlikdagi boshqaruv faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirish;
- ilmiy-metodik ishlarni tashkil etish va muvofiqlashtirish;
- o’zini o’zi boshqarish va rivojlantirish kabi yo’nalishlarini qamrab oladi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqotda boshqaruv faoliyat samaradorligini baholash bo’yicha tahlillar natijasida umumta’lim maktab direktorlarining faoliyat samaradorligini baholashning asosiy mezonlari va parametrlari aniqlashtirildi. Quyidagi faoliyat yo’nalishlari bo’yicha ishlab chiqilgan mezonlar asosida 100 ballikda baholash taklif qilinadi.

### Mezonlar asosida baholash ko’rsatkichlari

№	Baholash mezonlari	Baholash parametrlari
1	Maktab direktorini boshqaruv mahoratlari menejerlik kursida o’tganlik to’g’risidagi sertifikati	<b>Sertifikat (10 ball):</b> 55% gacha – 3 ball 85% gacha – 7 ball 100% - 10 ball
2	Umumta’lim muassasasining oliy ma’lumotli pedagog kadrlar bilan ta’minlanganligi	<b>Fanlar bo’yicha ta’minlanganligi (30 ball):</b> 70% - 10 ball 85% - 20 ball 100% - 30 ball
3	Umumta’lim muassasasini boshqarishning ochiqqligi, uni boshqarishda xodimlar, o’quvchilar, ota-onalarning fikrlarini inobatga olinishi	<b>Ijtimoiy so’rovnoma (5 ball):</b> 70% - 1 ball 85% - 3 ball 100% - 5 ball
4	Umumta’lim muassasasi bitiruvchilarining oliy ta’lim muassasalariga kirish imtihonlarida qayd etgan ko’rsatkichlari	<b>Respublika bo’yicha kirish imtihonlari o’rtacha ballga nisbatan (30 ball):</b> yuqori bo’lsa - 10 ball bir xil bo’lsa - 20 ball past bo’lsa - 30 ball
5	Umumta’lim muassasasi o’quvchilarining o’quv fanlarini o’zlashtirish darajasi	<b>O’quvchilarning samaradorlik ko’rsatkichlari (10 ball):</b> 70% - 3 ball 85% - 5 ball 100% - 10 ball
6	Umumta’lim muassasasida direktor jamg’armasi va budjet mablag’laridan samarali foydalanish ko’rsatkichi	<b>Samarali foydalanganligi (5 ball):</b> foydalangan bo’lsa - 5 ball qisman foydalangan bo’lsa - 3 ball foydalanmagan bo’lsa - 0 ball



7	Maktab ma'lumotlarini axborot tizimlarida o'z vaqtida yuritilishi	<b>Ma'lumotlarni o'z vaqtida kiritilishi (10 ball):</b> muddatidan oldin - 10 ball o'z vaqtida - 5 ball muddatidan so'ng - 3 ball
---	---	--

Baholash natijasiga ko'ra, 70% bo'lsa, maktab direktorning boshqaruv faoliyati samaradorligi (BFS) maqsadga muvofiq;

Baholash natijasiga ko'ra, 70% dan 55% bo'lsa, direktorning BFS qoniqarli;

Baholash natijasiga ko'ra, 55% dan kam bo'lsa direktorning BFS past darajada deb xulosalanadi.

Natijalarga ko'ra, ya'ni samaradorlikning muhim ko'rsatkich (KPI)lariga qarab ta'lim muassasasini rivojlantirish rejaları tuziladi, qarorlar qabul qilinadi, maktab direktori faoliyat yo'nalishidagi ehtiyojlarini to'ldirish maqsadida o'z ustida ishlash rejalarini tuzib oladi. Har bir rahbarning mehnatini munosib rag'batlantirish uning faoliyatini samaradorligini yanada oshishiga xizmat qiladi.

Ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv faoliyatidagi samaradorligi ta'lim muassasasining umumiy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatadi.

Bundan tashqari umumta'lim maktab direktorlari boshqaruv faoliyati yo'nalishlarini to'g'ri tahlil qilishi lozim. Boshqaruv faoliyat samaradorligini baholash natijalariga ko'ra ta'lim muassasasi rahbarlari o'z ustida ishlash, muntazam kasbiy mahoratini oshirib borishi, ta'lim muassasasining to'g'ri va istiqbolli rejalarini tuzishda muhim ahamiyatga egadir. Umumta'lim maktab direktorlari boshqaruv faoliyat samaradorligini oshirishda quyidagilarga e'tibor qaratishi lozim:

- boshqaruv faoliyatini to'g'ri tashkil qilishda faoliyat yo'nalishlari, boshqaruv metodlari, rahbarlik uslublarini aniqlash va ilmiy asosda olib borish;

- maktab direktorlari faoliyatini o'zi tomonidan tahlil qilishi hamda aniqlangan natijalarga ko'ra, bilim, ko'nikma va malakalarini rivojlantirishi hamda shaxsiy imkoniyatlarini kengaytirish dasturini mustaqil yaratishi uchun o'zini-o'zi baholash jarayonlarini tashkil etish;

- samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari natijasiga ko'ra, ta'lim muassasasi rahbarlari o'z faoliyatidagi kuchli va zaif tomonlarini aniqlash orqali faoliyat yo'nalishidagi bo'shliqlar ustida ishlashi;

- ta'lim muassasasi imkoniyatlarini e'tiborga olgan holda maqsadga erishishda to'g'ri va istiqbolli rejalashtirish ishlarini olib borish.

### **ADABIYOTLAR RO‘YXATI (REFERENCES):**

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdagi “Xalq ta’limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-5538-son Farmoni.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” gi PF-5712-son Farmoni.
3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2021-yil 3-iyundagi “Umumta’lim muassasalarining faoliyati samaradorligini baholash mezonlarini tasdiqlash to‘g‘risida”gi 345-sonli qarori.
4. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi “Davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o‘quv kurslarida o‘qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi 681-sonli qarori.
5. S.Turg‘unov “Umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktorlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari”. Monografiya. - Toshkent: “Fan”, 2006.
6. D.Tojiboeva “Samaradorlik va unga nazariy jihatdan klassik va neoklassik yondashuv”. “Xalqaro moliya va hisob” ilmiy elektron jurnali. № 5, oktabr, 2017.
7. M.Sharifxo‘jayev, Yo.Abdullayev Menejment: Darslik.- Toshkent: “O‘qituvchi”, 2001.
8. A.T.To‘xtaboyev Ma’muriy menejment. – Toshkent: “Moliya”, 2003.
9. Абдрахманов Г.Диагностический подход и оценка эффективности управления современной школой: Автореферат. – Казань, 1998.
10. N.Axmedova “Umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish”. PhD dissertatsiyasi. – Toshkent, 2017.
11. С.В.Кошевенко «Модель ключевых показателей эффективности деятельности образовательного менеджера», Издательство: Институт бизнеса, психологии и управления. (Химки,Москва) 2015г.
12. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz).