



MAKTAB RAHBARLARINING MEDIAKOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISH: MILLIY VA XORIJIY TAJRIBANING QIYOSIY TAHLILI

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22719481>

Djalolov Nozimjon Valeriyevich

Oriental universiteti mustaqil tadqiqotchisi

Annotatsiya: Maqolada maktab rahbarlarining mediakompetentligini rivojlantirish bo'yicha O'zbekiston va xorijiy tajriba qiyosiy-pedagogik tahlil qilinadi. Tahlil mediakompetentlikning milliy ta'lim siyosati va boshqaruv standartlariga integratsiyasi, boshlang'ich ehtiyoj diagnostikasi, real boshqaruv vaziyatlariga yo'naltirilgan o'quv mazmuni, mediaetika va raqamli xavfsizlik, raqamli liderlik va manfaatdor tomonlar bilan kommunikatsiya, shuningdek, mentorlik, ish joyiga transfer va monitoring kabi oltita mezon asosida olib borildi. O'zbekiston tajribasi menejerlik sertifikat, uzluksiz kasbiy rivojlanish va raqamli davlat siyosatining mavjud institutsional bazasi bilan tavsiflanadi. UNESCO/OECD doiralari kompetensiyalar yaxlitligi, raqamli ekotizim va etik boshqaruvni; Sharqiy Osiyo tizimli koordinatsiya va tenglikni; Shimoliy Yevropa professional avtonomiya va refleksiv o'rganishni; anglofon tajriba esa standartga asoslangan liderlik, mentorlik, klinik tajriba va portfolio vositalarini kuchli jihat sifatida namoyon etadi. Natijada xorijiy amaliyotni to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish emas, balki uni O'zbekistonning huquqiy-me'yoriy muhiti, menejerlik kurslari, maktab direktori vakolatlari, hududiy raqamli imkoniyatlar va milliy kommunikatsiya madaniyatiga moslashtirish zarurligi asoslandi.

Kalit so'zlar: mediakompetentlik, maktab direktori, qiyosiy tahlil, media va axborot savodxonligi, raqamli liderlik, menejerlik kurslari, mentorlik, inqirozli kommunikatsiya, faktcheking, transfer monitoringi.

DEVELOPING SCHOOL LEADERS' MEDIA COMPETENCE: A COMPARATIVE ANALYSIS OF NATIONAL AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

Abstract. The article presents a comparative pedagogical analysis of Uzbek and international practices for developing school leaders' media competence. The comparison is conducted through six criteria: integration of media competence into national education policy and leadership standards; diagnosis of leaders' entry needs and context; linkage of learning content with authentic management situations; media ethics, data protection, cybersecurity and digital equity; digital leadership and stakeholder communication; and mechanisms for mentoring, workplace transfer and monitoring. Uzbekistan is characterized



by an institutional base built around management certification, continuous professional development and national digital transformation policies. UNESCO/OECD frameworks emphasize competence integration, digital ecosystems and ethical governance; East Asian experience highlights systemic coordination and equity; Northern European practice prioritizes professional autonomy and reflective organizational learning; while anglophone approaches stress standards-based leadership, clinical practice, mentoring, portfolios and school-based projects. The analysis substantiates that international models should not be copied directly; instead, relevant elements should be filtered and adapted to Uzbekistan's regulatory environment, management training structure, school principals' authority, regional digital capacity and communication culture.

Keywords: *media competence, school principal, comparative analysis, media and information literacy, digital leadership, management training, mentoring, crisis communication, fact-checking, workplace transfer.*

РАЗВИТИЕ МЕДИАКОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НАЦИОНАЛЬНОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

Аннотация. В статье проведен сравнительно-педагогический анализ национального и зарубежного опыта развития медиакомпетентности руководителей школ. Сопоставление выполнено по шести критериям: интеграция медиакомпетентности в образовательную политику и стандарты управления; диагностика исходных потребностей и контекста руководителя; связь содержания обучения с реальными управленческими ситуациями; медиаэтика, защита персональных данных, кибербезопасность и цифровое равенство; цифровое лидерство и коммуникация с заинтересованными сторонами; наставничество, трансфер результатов обучения на рабочее место и мониторинг. Национальная практика Узбекистана характеризуется наличием институциональной базы в виде менеджерской сертификации, непрерывного профессионального развития и государственной политики цифровой трансформации. Рамки UNESCO/OECD акцентируют целостность компетенций, цифровую экосистему и этическое управление; опыт Восточной Азии — системную координацию и равенство; Северной Европы — профессиональную автономию и рефлексивное обучение; англоязычных стран — стандартизированное лидерство, наставничество, клиническую практику, портфолио и школьные проекты. Обосновано, что зарубежные модели целесообразно не копировать, а адаптировать к нормативной среде, структуре управленческих курсов, полномочиям директора, региональным цифровым возможностям и национальной культуре коммуникации Узбекистана.



Ключевые слова: медиакомпетентность, директор школы, сравнительный анализ, медиа- и информационная грамотность, цифровое лидерство, управленческие курсы, наставничество, кризисная коммуникация, фактчекинг, мониторинг трансфера.

KIRISH (INTRODUCTION)

Raqamli transformatsiya, ijtimoiy tarmoqlarda jamoatchilik fikrining tez shakllanishi, dezinformatsiya va manipulyativ kontentning ko'payishi, generativ sun'iy intellekt vositalarining boshqaruv amaliyotiga kirib kelishi maktab direktorining kasbiy faoliyatiga yangi talablarni qo'yimoqda. Zamonaviy direktor axborotni izlash va texnik vositalardan foydalanish bilan cheklanmasdan, manbaning ishonchliligini tekshirishi, dalil va fikrni farqlashi, turli auditoriyaga mos xabar yaratishi, shaxsiy ma'lumotlar va bolalar huquqlarini himoya qilishi, media inqirozini boshqarishi va raqamli qarorlarning institutsional oqibatlarini baholashi lozim. Shu sababli mediakompetentlik ta'lim menejmentining ikkilamchi texnik ko'nikmasi emas, balki strategik boshqaruv, kommunikativ liderlik va tashkiliy xavfsizlikni birlashtiruvchi integrativ kasbiy sifat sifatida namoyon bo'ladi [1; 3; 4].

Maktab direktorlarining mediakompetentligini rivojlantirishga oid xorijiy tajribani o'rganishning maqsadi tayyor modelni bevosita ko'chirish emas. Turli ta'lim tizimlarida samaradorlikni ta'minlayotgan tamoyillar, tashkiliy yechimlar, pedagogik vositalar va baholash mexanizmlarini aniqlash hamda

ularning O'zbekiston sharoitida qo'llanish chegaralarini belgilash muhimdir. Mediakompetentlik milliy qonunchilik, maktab avtonomiyasi, rahbar vakolatlari, raqamli infratuzilma, jamoatchilik bilan muloqot madaniyati va direktorlarni tayyorlash tizimiga bog'liq kontekstual kompetensiya hisoblanadi.

O'zbekistonda direktorlikka nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va menejerlik sertifikatini berish tizimining joriy etilishi rahbarlarni tayyorlashni lavozimga tayinlash jarayoni bilan bog'lagan muhim institutsional qadamdir [2]. Uzluksiz kasbiy rivojlanish siyosati esa malaka oshirishni davriy kurs bilan cheklamasdan, individual ehtiyoj, mustaqil o'rganish, muqobil ta'lim shakllari va ish joyidagi professional rivojlanish bilan bog'lash imkonini beradi. Shu bilan birga, mediakompetentlikning boshqaruvga xos mezonlari, media siyosati, faktcheking, inqirozli kommunikatsiya, raqamli reputatsiya, sun'iy intellektdan mas'uliyatli foydalanish va kursdan keyingi transfer monitoringi hali yagona tizimda to'liq birlashtirilmagan.

Mazkur maqolaning maqsadi maktab rahbarlari mediakompetentligini rivojlantirish bo'yicha milliy va xorijiy tajribani qiyosiy mezonlar asosida tizimlashtirish, turli modellar ichidagi transferga yaroqli elementlarni ajratish



hamda ularni O'zbekiston menejerlik kurslariga kontekstual adaptatsiya qilish mexanizmini asoslashdan iborat.

MATERIALLAR VA METODLAR (MATERIALS AND METHODS)

Tadqiqot qiyosiy-pedagogik va konseptual tahlil dizaynida tashkil etildi. Materiallar sifatida O'zbekistonning ta'lim va rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirishga oid me'yoriy-huquqiy hujjatlari, UNESCOning media va axborot savodxonligi hamda ta'lim liderligi bo'yicha doiralari, OECDning raqamli ta'lim ekotizimlari va boshqaruviga oid hisobotlari, maktablarda raqamli liderlikka bag'ishlangan xorijiy ilmiy tadqiqotlar hamda direktorlar tayyorlash bo'yicha zamonaviy professional rivojlanish yondashuvlari tahlil qilindi [1–7; 9–16].

Komparativ tahlilda mamlakatlar reytingi yoki texnik jihozlanganlik darajasi emas, rahbarning media va axborot bilan bog'liq boshqaruv funksiyalari qanday belgilanishi, ushbu funksiyalarni rivojlantirish qanday tashkil etilishi va natija qanday dalillar bilan baholanishi asosiy birlik sifatida olindi. Tahlil oltita mezon asosida olib borildi: 1) mediakompetentlikning milliy ta'lim siyosati va maktab boshqaruvi standartlariga integratsiyasi; 2) rahbarning boshlang'ich ehtiyoji va maktab kontekstini diagnostika qilish; 3) o'quv mazmunining real boshqaruv vaziyatlari bilan bog'liqligi; 4) mediaetika, shaxsiy ma'lumot, kiberxavfsizlik va raqamli tenglikning hisobga olinishi; 5) raqamli

liderlik, jamoa rivoji va manfaatdor tomonlar bilan kommunikatsiya; 6) kurs natijasini ish joyiga transfer qilish, mentorlik va monitoring mexanizmlari.

Tahlil birliklari sifatida O'zbekiston milliy tizimi, UNESCO/OECD konseptual doiralari, Sharqiy Osiyo, Shimoliy Yevropa hamda AQSh va boshqa anglofon ta'lim tizimlaridagi rahbar tayyorlash amaliyotlari tanlandi. Markaziy Osiyo, Malayziya va Quvayt misollari esa kontekst, infratuzilma va raqamli liderlik o'rtasidagi bog'liqlikni muhokama qilish uchun qo'shimcha dalil sifatida ko'rib chiqildi. Natijalar tematik kodlash, qiyosiy matritsa va kontekstual adaptatsiya usuli orqali umumlashtirildi.

NATIJARAR (RESULTS)

Qiyosiy tahlil maktab rahbarlari mediakompetentligini rivojlantirish bo'yicha turli tizimlarda umumiy strategik yo'nalishlar mavjud bo'lsa-da, ularni amalga oshirishning institutsional mantiqi va natijani baholash usullari sezilarli farq qilishini ko'rsatdi. O'zbekistonning kuchli jihati — menejerlik sertifikati, uzluksiz kasbiy rivojlanish va raqamli davlat siyosati orqali rahbar tayyorlash uchun formal baza mavjudligidir. Xorijiy yondashuvlar esa ushbu bazani mazmuniy va metodik jihatdan boyitishi mumkin bo'lgan aniq vositalarni namoyon etadi.

Quyidagi jadval ma'lumotlariga ko'ra, qiyoslanayotgan tizimlarning birortasi ham mediakompetentlikni faqat texnologik savodxonlik bilan cheklamaydi. UNESCO/OECD doiralarda kompetensiyalar yaxlitligi va raqamli ekotizimni boshqarish ustuvor



bo'lsa, Sharqiy Osiyoda markaziy strategiyani maktab kontekstiga moslashtirish va raqamli tenglikni kuzatish, Shimoliy Yevropada esa jamoaviy o'rganish, professional avtonomiya va refleksiv o'zgarish asosiy o'ringa chiqadi. Anglofon tajriba nazariy bilimni klinik tajriba, mentorlik, portfolio

va maktabga yo'naltirilgan loyiha bilan bog'lashga urg'u beradi. O'zbekiston uchun eng maqbul yo'l mazkur elementlarning bittasini tanlab ko'chirish emas, balki mavjud menejerlik sertifikati va uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimiga ularni funksional integratsiya qilishdir.

1-jadval.

Maktab direktorlarining mediakompetentligini rivojlantirish bo'yicha milliy va xorijiy tajribaning qiyosiy tavsifi

Tizim yoki tajriba	Yetakchi yo'nalish	Direktorning roli	Kuchli jihati	O'zbekiston uchun adaptatsiya
O'zbekiston	Menejerlik sertifikati, uzluksiz kasbiy rivojlanish, raqamli davlat siyosati.	Normativ talablarni maktab amaliyotiga joriy etuvchi va jamoatchilik bilan aloqani tashkil etuvchi rahbar.	Institutsional baza va milliy til-madaniyatga mos resurslar mavjud.	Mediakompetentlik mezonlari, media siyosati loyihasi, mentorlik va kursdan keyingi monitoringni yagona tizimga birlashtirish.
UNESCO/OECD doiralari	Media va axborot savodxonligi, raqamli ekotizim, inson markaziyli, etika va boshqaruv.	Maktabning axborot, media, ma'lumot va raqamli xavfsizlik ekotizimini muvofiqlashtiruvchi lider.	Kompetensiyalar yaxlitligi va global mezonlar.	Global mezonlarni milliy huquq, lavozim vazifasi va maktab kontekstiga operatsionlashtirish.
Sharqiy Osiyo	Davlat strategiyasi va maktab liderligini raqamli transformatsiyada muvofiqlashtirish.	Islahotni mahalliy sharoitga moslashtiruvchi, pedagoglarni tayyorlovchi va tenglikni kuzatuvchi lider.	Tizimli koordinatsiya va texnologik islohotning ta'lim maqsadiga bo'ysundirilishi.	Markaziy siyosat bilan maktab loyihasini bog'lash, hududiy resurs tafovutini hisobga olish.



Tizim yoki tajriba	Yetakchi yo'nalish	Direktorning roli	Kuchli jihati	O'zbekiston uchun adaptatsiya
Shimoli y Yevropa	Raqamlasht irishni ijtimoiy- texnik va pedagogik o'zgarish sifatida boshqarish.	Jamoa o'rganishi, tashkiliy tuzilma, resurs va pedagogik maqsadlarni uyg'unlashtiruvchi rahbar.	Ishonch, professional avtonomiya va refleksiv o'rganish.	Direktor natijasini jamoa amaliyoti, maktab media muhiti va barqaror o'zgarish bilan baholash.
AQSh va anglofon tajriba	Standartga asoslangan liderlik, klinik tajriba, mentorlik, portfolio va maktab loyihasi.	Standartlarni real maktab muammosiga tatbiq etuvchi, dalillar asosida qaror qiluvchi va professional hamjamiyatni rivojlantiruvchi lider.	Amaliyotg a yo'naltirilgan tayyorgarlik, mentorlik va ko'p manbali baholash.	Media keys, mentorlik, elektron portfolio va 30–60 kunlik transfer loyihasini menejerlik kursiga kiritish.

UNESCOning media va axborot savodxonligi doirasi axborotga kirish, uni tanqidiy baholash, etik yaratish va mas'uliyatli tarqatishni yagona kompetensiya sifatida ko'radi [3]. Maktab direktori kontekstida bu yondashuv shaxsiy savodxonlikdan tashkiliy mediakompetentlikka o'tishni talab qiladi: rahbar maktabda ishonchli axborot manbalari, xavfsiz kommunikatsiya, mualliflik huquqi, shaxsiy ma'lumotlarni himoya qilish va tanqidiy fikrlashni qo'llab-quvvatlovchi muhit yaratishi kerak. UNESCOning ta'lim liderligiga oid global va Sharqiy Osiyo hisobotlari ham rahbarni siyosatni amaliyotga aylantiruvchi, jamoani safarbar qiluvchi va texnologik o'zgarishni pedagogik

maqsadga bo'ysundiruvchi asosiy subyekt sifatida talqin qiladi [4; 5].

OECDning raqamli ta'lim ekotizimi konsepsiyasi strategiya, boshqaruv, infratuzilma, ma'lumot, standartlar, raqamli resurslar va inson salohiyatini o'zaro bog'liq komponentlar sifatida ko'rsatadi [7]. Bu mantiq direktorlar tayyorgarligida texnologiya vositalarini alohida o'rgatishdan ko'ra, platforma, ma'lumot, xavfsizlik, jamoa va pedagogik maqsadni yagona boshqaruv tizimida muvofiqlashtirish kompetensiyasini rivojlantirishni talab etadi. Generativ sun'iy intellekt bilan ishlashda esa inson markaziyli, etik mas'uliyat, maxfiylik, tekshiruv va inson nazorati ustuvor bo'lishi lozim [6].

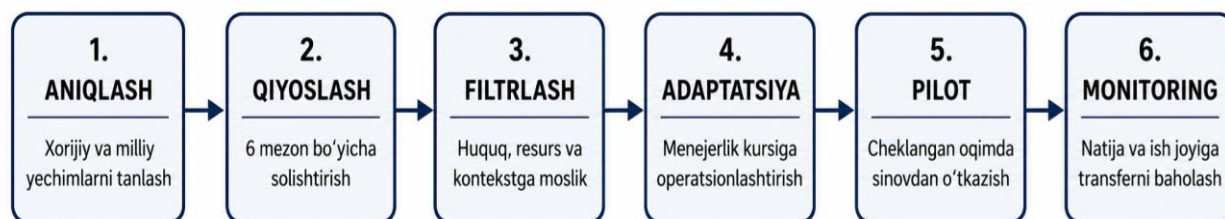


Shimoliy Yevropa bo'yicha tadqiqotlarda raqamlashtirish texnik loyiha emas, murakkab ijtimoiy-pedagogik o'zgarish sifatida talqin qilinadi. Håkansson Lindqvist va Pettersson direktorning vazifasi texnologiyani tanlashdan ko'ra pedagogik maqsad, resurs, professional o'rganish va tashkiliy tuzilmani uyg'unlashtirish ekanini ko'rsatadi [10]. Tömte esa professional raqamli kompetensiyani maktab rahbarining tashkiliy sharoit va pedagogik amaliyotni birlashtira olish salohiyati bilan bog'laydi [11]. Ushbu yondashuv O'zbekistonda direktor mediakompetentligini individual test natijasi bilan emas, jamoa amaliyotidagi o'zgarish va maktabning xavfsiz media muhitini yaratish bilan ham baholash zarurligini ko'rsatadi.

Rivojlanayotgan va tez raqamlashtirilayotgan tizimlar tajribasi raqamli liderlikning infratuzilma hamda professional qo'llab-quvvatlashga bog'liqligini ko'rsatadi. Quvayt misolida direktorning raqamli liderligi o'qituvchilarning texnologiyani ta'limga

integratsiya qilishiga ijobiy ta'sir ko'rsatgani qayd etilgan [13]. Rivojlanayotgan mamlakatdagi maktablar bo'yicha tadqiqotlar strategik yo'nalish bilan kundalik pedagogik yordam o'rtasidagi muvofiqlikni alohida ta'kidlaydi [14]. Qozog'iston misolida inqiroz sharoitida moslashuvchan qaror, raqamli kommunikatsiya va kontekstga mos liderlikning ahamiyati ko'rsatilgan [15]. Bu xulosalar O'zbekiston modelida hudud, maktab hajmi, internet va qurilma imkoniyati, til muhiti hamda jamoaning raqamli tayyorgarligini boshlang'ich diagnostika tarkibiga kiritishni asoslaydi.

Raqamli axborot ko'pligi sharoitida direktorlar uchun faktcheking va lateral o'qish alohida ahamiyatga ega. Lateral tekshiruvda foydalanuvchi manba sahifasining o'zida qolmay, muallif, tashkilot va dalilni boshqa mustaqil manbalar orqali tekshiradi [16]. Ushbu metod direktorlar uchun rasmiy xabar tarqatishdan oldingi tezkor verifikatsiya protokoli — “manba – sana – dalil – kontekst – auditoriya xavfi” ko'rinishida moslashtirilishi mumkin.



1-rasm. Milliy va xorijiy tajribani O'zbekiston menejerlik kurslariga adaptatsiya qilishning komparativ mexanizmi

Sxemada keltirilgan mexanizm xorijiy tajribani transfer qilishni bir martalik tanlov emas, dalillarga asoslangan siklik boshqaruv jarayoni

sifatida talqin qiladi. Avval amaliyot yoki vosita aniqlanadi, so'ng oltita mezon bo'yicha milliy tajriba bilan qiyoslanadi. Filtrlash bosqichida huquqiy muvofiqlik,



resurs imkoniyati, direktor vakolati, hududiy raqamli tenglik va kommunikatsiya madaniyati tekshiriladi. Adaptatsiyada tanlangan element menejerlik kursining moduli, keys, loyiha yoki baholash vositasiga aylantiriladi. Pilot va monitoring bosqichlari esa yechimning kursdagi natijasi bilan birga 30–60 kun ichida maktab amaliyotiga ko‘chishini tekshirish imkonini beradi.

MUHOKAMA (DISCUSSION)

Qiyosiy tahlilning asosiy ilmiy xulosasi shundan iboratki, maktab direktori mediakompetentligini rivojlantirish samaradorligi alohida kontent bloklarining soni bilan emas, ularning rahbarning real boshqaruv vazifalariga integratsiyasi bilan belgilanadi. Media savodxonlikni faqat “soxta xabarni aniqlash”, raqamli kompetentlikni esa “platformadan foydalanish” darajasida o‘qitish direktorning institutsional rolini to‘liq qamrab olmaydi. Rahbar axborotni qarorga aylantirish, kommunikatsiya strategiyasini tanlash, jamoaviy normalarni yaratish, huquqiy-etik xavfni boshqarish va natijani tashkilot darajasida barqarorlashtirishga tayyor bo‘lishi kerak.

Milliy tizimning ustunligi — xorijiy tajribani qabul qilish uchun institutsional “karkas” mavjudligidir. Menejerlik sertifikati, uzluksiz kasbiy rivojlanish va raqamli transformatsiya siyosati xorijiy metodlarni bevosita yangi alohida tizim yaratmasdan, amaldagi rahbar tayyorlash jarayoniga qo‘shish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan, adaptatsiya uchun eng yuqori qiymatga ega elementlar:

kompetensiyaviy diagnostika; lokal media keyslar; lateral o‘qish va faktcheking; inqirozli kommunikatsiya simulyatsiyasi; maktab media va raqamli kommunikatsiya strategiyasi; bolalar tasviri, shaxsiy ma’lumot va sun’iy intellektdan foydalanish qoidalari; mentorlik va peer-review; elektron portfolio; 30–60 kunlik ish joyiga transfer loyihasi hisoblanadi.

M.U. Axmedovning xalq ta’limi xodimlari malakasini oshirishda kursgacha, kurs jarayonida va kursdan keyingi monitoring bosqichlarini o‘zaro bog‘lashga qaratilgan yondashuvi [8] xorijiy tajribadagi workplace transfer va follow-up monitoring tamoyillari bilan mazmunan uyg‘un. Bu holat milliy modelni xorijiy elementlar bilan boyitishda mutlaqo yangi nazorat tizimini yaratishdan ko‘ra, mavjud monitoring mantiqini mediakompetentlik indikatorlari, portfolio va maktab loyihasi bilan kengaytirish ilmiy-metodik jihatdan maqsadga muvofiqligini ko‘rsatadi.

Xorijiy tajribani tanlashda “nufuzli mamlakat tajribasi”ning o‘zi yetarli dalil bo‘la olmaydi. Masalan, professional avtonomiya yuqori va ishonch madaniyati shakllangan tizimdagi mentorlik modeli resurs va vakolatlar boshqacha bo‘lgan maktabda aynan o‘sha shaklda ishlamasligi mumkin. Xuddi shuningdek, kuchli markazlashgan raqamli siyosatga tayanuvchi Sharqiy Osiyo modeli hududiy internet sifati, maktabning tashkiliy erkinligi va mahalliy kommunikatsiya odatlari hisobga olinmasa, formal topshiriqqa aylanishi mumkin. Shu sababli adaptatsiyaning asosiy mezonini “qayerda



ishlagan?” emas, “qaysi mexanizm orqali ishlagan va ushbu mexanizm bizning kontekstda qay darajada tiklanishi mumkin?” degan savol bo‘lishi kerak.

Maqolaning cheklovi shundaki, qiyosiy natijalar asosan hujjatlar va ilmiy manbalarning konseptual tahliliga tayanadi. Ular xorijiy tizimlarning barcha hududiy va institutsional farqlarini to‘liq aks ettirmaydi. Keyingi bosqichda tanlangan adaptatsiya elementlarini menejerlik kurslarining turli hududiy oqimlarida pilot qilish, direktorlarning boshlang‘ich profili, trenerlar tayyorgarligi, raqamli infratuzilma va ish joyiga transfer sharoitlari bilan bog‘liq moderatorlarni empirik tekshirish zarur.

XULOSA

Milliy va xorijiy tajribaning qiyosiy tahlili maktab direktorlarining mediakompetentligini rivojlantirishni texnik AKT tayyorgarligidan strategik media va axborot boshqaruviga o‘tkazish zarurligini ko‘rsatdi. O‘zbekistonning menejerlik sertifikati, uzluksiz kasbiy rivojlanish va raqamli transformatsiya siyosati bunday tizim uchun institutsional tayanch yaratadi.

UNESCO/OECD tajribasidan kompetensiyalar yaxlitligi, media va

axborot ekotizimini boshqarish, inson markaziyligi va etika; Sharqiy Osiyodan strategiya va maktab liderligini muvofiqlashtirish hamda raqamli tenglikni nazorat qilish; Shimoliy Yevropadan professional hamjamiyat, refleksiv o‘rganish va barqaror tashkiliy o‘zgarish; anglofon tajribadan esa standartga asoslangan liderlik, klinik amaliyot, mentorlik, portfolio va transfer loyihasini o‘zlashtirish maqsadga muvofiq.

Menejerlik kurslari mazmunida faktcheking va lateral o‘qish, inqirozli kommunikatsiya, raqamli liderlik, maktab media siyosati, shaxsiy ma’lumot va kiberxavfsizlik, sun’iy intellektdan etik foydalanish, mentorlik, elektron portfolio va ish joyiga transfer monitoringi ustuvor yo‘nalishlar sifatida birlashtirilishi lozim.

Xorijiy tajribani joriy etish “aniqlash – qiyoslash – filtrlash – adaptatsiya – pilot – monitoring” ketma-ketligida amalga oshirilganda, global yondashuvlar O‘zbekistonning huquqiy-me’yoriy muhiti, direktor vakolatlari, hududiy raqamli imkoniyatlari va milliy kommunikatsiya madaniyatiga moslashgan amaliy boshqaruv mexanizmiga aylanishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YHATI:

1. O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi O‘RQ-637-son “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni.
2. 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-son Qarori. URL: <https://lex.uz/docs/-6705811>



3. UNESCO. Media and Information Literate Citizens: Think Critically, Click Wisely! Media and Information Literacy Curriculum for Educators and Learners. 2nd ed. Paris: UNESCO, 2021. 403 p. ISBN 978-92-3-100448-3. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377068>
4. Global Education Monitoring Report Team. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education – Lead for Learning. Paris: UNESCO, 2024. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406>
5. Global Education Monitoring Report Team. Global Education Monitoring Report 2025, Regional Edition on Leadership in Education, East Asia: Lead for Technology. Paris: UNESCO, 2025. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000394934>
6. Miao F., Cukurova M. AI Competency Framework for Teachers. Paris: UNESCO, 2024. 52 p. DOI: 10.54675/ZJTE2084.
7. OECD. OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/c74f03de-en.
8. Axmedov M.U. Xalq ta'limi xodimlarining malakasini oshirishda tizimli monitoring bosqichlari // Xalq ta'limi. – 2017. – №3. – B. 88–91. Google Scholar profili: <https://scholar.google.com/citations?user=hswKLwMAAAAJ&hl=ru>
9. Sheninger E.C. Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Corwin, 2019. 288 p.
10. Håkansson Lindqvist M., Pettersson F. Digitalization and school leadership: on the complexity of leading for digitalization in school // The International Journal of Information and Learning Technology. 2019. Vol. 36, No. 3. P. 218–230. DOI: 10.1108/IJILT-11-2018-0126.
11. Tømte C.E. Conceptualisation of professional digital competence for school leaders in schools with 1:1 coverage of digital devices // Computers & Education. 2024. Vol. 222. Article 105151. DOI: 10.1016/j.compedu.2024.105151.
12. Darling-Hammond L., Wechsler M.E., Levin S., Leung-Gagné M., Tozer S. Developing Effective Principals: What Kind of Learning Matters? Palo Alto, CA: Learning Policy Institute, 2022. 100 p. DOI: 10.54300/641.201.
13. AlAjmi M.K. The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait // International Journal of Educational Research. 2022. Vol. 112. Article 101928. DOI: 10.1016/j.ijer.2022.101928.
14. Dasruth J., Naicker S.R., Smith C. Teachers' perceptions of principals' digital leadership practices in a school district in a developing country // Social Sciences & Humanities Open. 2024. Vol. 10. Article 101192. DOI: 10.1016/j.ssaho.2024.101192.
15. Seidumanova M. Successful School Principalship During the COVID-19 Crisis: The Case of Kazakhstan: Ph.D. thesis. The Education University of Hong Kong, 2023.
16. Wineburg S., Breakstone J., McGrew S., Smith M.D., Ortega T. Lateral Reading on the Open Internet: A District-Wide Field Study in High School Government Classes //



Latin American Journal of Education

www.lajoe.org



Journal of Educational Psychology. 2022. Vol. 114, No. 5. P. 893–909. DOI:
10.1037/edu0000740.