



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

MAKTAB DIREKTORLARINING DAVLAT TILIDA ISH YURITISH KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISHNING INSTITUTSIONAL- PEDAGOGIK MEXANIZMLARI

Rasulova Malika Abdumannopovna

Toshkent viloyati, Toshkent tumani 20-maktab direktori

Annotatsiya:

Ushbu maqolada umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktorlarining davlat tilida ish yuritish kompetentligini rivojlantirish masalasi maktab boshqaruvi, hujjatshunoslik, til siyosati va rahbar kadrlar malakasini oshirish tizimi kesishgan nuqtada tahlil qilinadi. Tadqiqotda davlat tilida ish yuritish kompetentligining mazmuni oddiy imloviy savodxonlik darajasida emas, balki huquqiy-me’yoriy hujjatlarni to‘g‘ri talqin qilish, rasmiy matnni boshqaruv qaroriga mos tuzish, pedagogik jamoa bilan yozma kommunikatsiyani sifatli tashkil etish, mahalliy hujjatlarni yagona terminologik me’yor asosida yuritish hamda maktabda davlat tiliga hurmat muhitini shakllantirish qobiliyati sifatida ochib beriladi. Maqolada normativ-huquqiy tahlil, kompetensiyaviy yondashuv, hujjatshunoslik tahlili, pedagogik modellashtirish va boshqaruv jarayonini tizimli tahlil qilish metodlariga tayangan holda maktab direktori uchun institutsional-pedagogik mexanizmning tarkibiy qismlari asoslanadi. Natijada davlat tilida ish yuritish kompetentligini rivojlantirishning normativ, diagnostik, metodik, amaliy va monitoring bloklaridan iborat model taklif etiladi. Mazkur model maktab rahbarining shaxsiy til madaniyati, boshqaruv mas’uliyati va muassasa hujjat aylanishi sifatini bir butun jarayon sifatida qarash zarurligini ko‘rsatadi.

Kalit so‘zlar: davlat tili, ish yuritish, maktab direktori, boshqaruv kompetentligini rivojlantirish, hujjatshunoslik, pedagogik mexanizm, rasmiy uslub, ta’lim menejmenti.



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

Annotation:

This article analyzes the development of school principals' competence in official recordkeeping in the state language at the intersection of school management, document studies, language policy and professional development of educational leaders. The study interprets competence in state-language recordkeeping not as mere spelling accuracy, but as an integrated managerial ability to understand legal and regulatory documents, prepare administrative texts in accordance with institutional decisions, organize written communication within the pedagogical team, ensure terminological consistency in local school documentation and build a respectful language environment in the school. Based on normative-legal analysis, the competence-based approach, document analysis, pedagogical modeling and systemic analysis of management processes, the article substantiates the structural components of an institutional-pedagogical mechanism for school principals. As a result, a model consisting of normative, diagnostic, methodological, practical and monitoring blocks is proposed. The model shows that the principal's personal language culture, managerial responsibility and the quality of institutional document flow should be treated as one interrelated process.

Keywords: state language, recordkeeping, school principal, managerial competence development, document studies, pedagogical mechanism, official style, educational management.

Аннотация:

В статье анализируется развитие компетентности директоров общеобразовательных школ в ведении делопроизводства на государственном языке на стыке школьного управления,



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

документоведения, языковой политики и системы повышения квалификации руководящих кадров. Компетентность в делопроизводстве на государственном языке рассматривается не как простая орфографическая грамотность, а как интегративная управленческая способность правильно толковать нормативно-правовые документы, создавать официальные тексты в соответствии с управленческими решениями, организовывать письменную коммуникацию в педагогическом коллективе, обеспечивать терминологическое единство локальной документации и формировать в школе уважительное отношение к государственному языку. На основе нормативно-правового анализа, компетентностного подхода, документоведческого анализа, педагогического моделирования и системного анализа управленческого процесса обоснованы структурные компоненты институционально-педагогического механизма для директоров школ. В результате предложена модель, включающая нормативный, диагностический, методический, практический и мониторинговый блоки.

Ключевые слова: государственный язык, делопроизводство, директор школы, развитие управленческой компетентности, документоведение, педагогический механизм, официальный стиль, образовательный менеджмент.

Kirish

O'zbekiston ta'lim tizimida maktab direktori shunchaki ma'muriy rahbar emas, balki muassasaning huquqiy, tashkiliy, pedagogik va kommunikativ tartibini belgilab beruvchi markaziy boshqaruv subyektidir. Direktor imzolagan buyruq, farmoyish, bayonnoma, ma'lumotnoma, tavsifnoma, ichki nizom, xizmat xati



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

yoki ota-onalarga yo‘llangan rasmiy murojaat faqat axborot tashuvchi matn emas; u muassasaning boshqaruv madaniyati, huquqiy ong darajasi, pedagogik intizomi va davlat tiliga bo‘lgan munosabatini ifodalaydigan institutsional dalildir. O‘zbekiston Respublikasida davlat tili o‘zbek tili ekani va uning amal qilish huquqiy asoslari qonun bilan belgilanganligi ta’lim muassasalaridagi ish yuritish amaliyotini ham bevosita davlat tili talablari bilan bog‘laydi [1]. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda ta’lim sohasidagi munosabatlar tegishli qonunchilik hujjatlari bilan tartibga solinishi belgilangan bo‘lib, bu umumta’lim muassasasi rahbarining hujjatlarni nafaqat pedagogik zarurat, balki huquqiy tartib sifatida ham anglashini talab qiladi [2]. Umumiy o‘rta ta’lim to‘g‘risidagi nizom umumta’lim muassasasi yuridik shaxs sifatida ustav, muhr, shtamp va blankalarga ega bo‘lishi, o‘z faoliyatida qonunlar va boshqa normativ-huquqiy hujjatlarga amal qilishi kerakligini ko‘rsatadi [6]. Demak, maktabdagi har bir rasmiy matn muassasaning huquqiy maqomi bilan bog‘liq bo‘lib, undagi til xatosi yoki terminologik noaniqlik oddiy tahrir kamchiligi emas, balki boshqaruv qarorining mazmunini buzishi, ijro intizomini susaytirishi, murojaatchi bilan muassasa o‘rtasida noaniqlik keltirib chiqarishi mumkin bo‘lgan boshqaruv riskidir. Ayniqsa, so‘nggi yillarda davlat tilining jamiyat hayotidagi mavqeyini oshirish, uning rasmiy doirada to‘laqonli qo‘llanishini ta’minlash, terminologik birlikni mustahkamlash va lotin yozuviga asoslangan o‘zbek alifbosining amaliy qo‘llanishini kengaytirish yo‘nalishlari davlat siyosati darajasiga ko‘tarildi [3; 4; 5]. Bunday sharoitda maktab direktori davlat tilida ish yuritish kompetentligiga ega bo‘lmasa, muassasada davlat tili talablarini bajarish bo‘yicha alohida mas’ul xodim bo‘lishining o‘zi yetarli bo‘lmaydi; chunki hujjat aylanishining mazmuniy nuqtasi, nazorat signali va yakuniy mas’uliyati baribir direktor rahbarligida shakllanadi. Masalan, buyruq loyihasi kotib tomonidan tayyorlanishi mumkin, lekin uning huquqiy asoslari, mas’ul ijrochilari, muddatlari, rasmiy uslubi, imlo



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

va terminlarning bir xilligi direktor tomonidan tasdiqlanadigan boshqaruv akti darajasiga ko'tariladi. Shu bois ushbu maqolaning dolzarbligi maktab direktorlarining davlat tilida ish yuritish kompetentligini alohida lingvistik ko'nikma emas, balki ta'lim menejmentining tarkibiy kompetensiyasi sifatida tadqiq etish zaruratidan kelib chiqadi. Amaliyotda ayrim maktablarda ish yuritish matnlari tayyor andozaga ko'r-ko'rona ko'chirilishi, eskirgan iboralar va ruscha sintaktik qoliqlar saqlanib qolishi, buyruqlarda asoslovchi qism va farmoyish qismi mantiqan ajratilmasligi, pedagogik kengash bayonnomalarida qaror bandlari aniq ijro mexanizmsiz yozilishi, ota-onalar va yuqori tashkilotlarga yuboriladigan xatlarda rasmiy uslub bilan og'zaki uslub aralashib ketishi kuzatiladi. Bu holat maktab direktorlarining tilga oid umumiy savodxonligidan ko'ra kengroq muammoni, ya'ni davlat tilida boshqaruv matnini yaratish, tekshirish, standartlashtirish, pedagogik jamoaga singdirish va monitoring qilish kompetentligini rivojlantirish mexanizmi yetarlicha tizimlashmaganini ko'rsatadi. Shuning uchun mazkur tadqiqotning maqsadi maktab direktorlarining davlat tilida ish yuritish kompetentligini rivojlantirishning institutsional-pedagogik mexanizmini nazariy jihatdan asoslash, uning tarkibiy bloklarini aniqlash va umumta'lim muassasasi amaliyotiga mos qo'llash tamoyillarini ishlab chiqishdan iboratdir. Tadqiqot predmeti maktab direktorining davlat tilida rasmiy hujjat tayyorlash, tahrirlash, muvofiqlashtirish va nazorat qilishdagi kasbiy-boshqaruv kompetensiyasi bo'lsa, obyekt sifatida umumta'lim muassasasining ichki hujjat aylanishi va rahbarlik kommunikatsiyasi qaraladi. Mazkur yondashuv ilmiy jihatdan shunisi bilan muhimki, unda til siyosati maktab darajasida alohida tadbirlar majmui sifatida emas, balki rahbarning kundalik boshqaruv amaliyotiga singdirilgan, o'lchanadigan, rivojlantiriladigan va institutsional madaniyatga aylantiriladigan jarayon sifatida talqin qilinadi. Mavzuning yana bir muhim tomoni shundaki, maktab direktori hujjat tilini to'g'ri



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

tashkil qilishi orqali nafaqat o'zining rahbarlik salohiyatini, balki muassasada qonuniylik, ochiqlik va ishonch muhitini ham mustahkamlaydi. Rasmiy hujjat matnida noaniq fe'llar, ortiqcha umumiy iboralar, eskirgan qoliqlar, huquqiy asossiz topshiriqlar yoki bir-biriga zid bandlar bo'lsa, pedagogik jamoa bunday hujjatni bajarilishi shart bo'lgan boshqaruv qarori sifatida emas, navbatdagi formal qog'oz sifatida qabul qiladi. Bunda davlat tilidagi savodxonlik muammosi bevosita ijro intizomi muammosiga ulanadi. Direktor hujjatni aniq tuzsa, mas'uliyat taqsimoti ravshanlashadi; matn mantiqan bo'lsa, ijrochi nima qilishi kerakligini tushunadi; hujjat tili rasmiy va hurmatli bo'lsa, muassasa ichidagi kasbiy munosabatlar ham tartibli bo'ladi. Aksincha, noto'g'ri hujjatlashgan qaror pedagogik jamoada ortiqcha izoh so'rash, og'zaki aniqlashtirish, mas'uliyatni boshqa xodimga yuklash, muddatni cho'zish kabi salbiy boshqaruv oqibatlarini keltirib chiqaradi. Shuning uchun davlat tilida ish yuritish kompetentligini rivojlantirish maktab direktorining kasbiy imidji uchun ham, muassasaning huquqiy xavfsizligi uchun ham zarur. Bu kompetentlikda uch qatlam ajralib turadi: birinchi qatlam til me'yorlarini bilish, ikkinchi qatlam hujjat janri va rekvizitlarini tushunish, uchinchi qatlam esa rasmiy matn orqali boshqaruv harakatini yaratishdir. Amaliyotda ko'p rahbarlar birinchi qatlamni qisman egallagan bo'lishi mumkin, ammo ikkinchi va uchinchi qatlamlar yetarli rivojlanmaganda hujjat shaklan to'g'ri, mazmunan zaif bo'lib qoladi. Masalan, "maktabda ta'lim sifatini oshirish choralari ko'rilsin" degan band imloviy xatosiz bo'lishi mumkin, lekin mas'ul shaxs, muddat, baholash mezonini va kutilayotgan natija ko'rsatilmasa, u boshqaruv topshirig'i sifatida kuchsizdir. Demak, dissertatsiya mavzusining dolzarbligi aynan shu nuqtada, ya'ni davlat tilida ish yuritishni maktab boshqaruvi samaradorligi bilan uzviy bog'lash zaruratida namoyon bo'ladi.



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

Metodlar

Tadqiqot metodologiyasi kompetensiyaviy yondashuv, tizimli-boshqaruv tahlili, hujjatshunoslik yondashuvi, lingvodidaktik modellashtirish va normativ-huquqiy tahlilning o‘zaro uyg‘unligiga tayanadi. Kompetensiyaviy yondashuv maktab direktorining davlat tilida ish yuritish faoliyatini bilim, ko‘nikma, qadriyat, munosabat va amaliy harakatlar majmui sifatida ko‘rishga imkon beradi; bunda rahbarning “bilishi” hujjat matnini to‘g‘ri yozishdan iborat bo‘lib qolmaydi, balki u hujjatning maqsadini aniqlash, rasmiy uslub me‘yorlarini boshqaruv vazifasiga mos tanlash, tegishli huquqiy asosga tayanish, ijro mexanizmini aniq belgilash, matndagi noaniqliklarni bartaraf etish va pedagogik jamoa uchun namunaviy ish yuritish madaniyatini yaratish orqali namoyon bo‘ladi. Tizimli-boshqaruv tahlili maktabdagi hujjat aylanishini kiruvchi axborot, ichki qayta ishlash, qaror qabul qilish, rasmiylashtirish, ijroga yo‘naltirish, nazorat va arxivlashtirish bosqichlaridan iborat uzluksiz jarayon sifatida o‘rganishga xizmat qiladi. Hujjatshunoslik tahlili esa buyruq, farmoyish, bayonnoma, dalolatnoma, ma‘lumotnoma, tavsifnoma, xizmat xati, ariza, bildirgi, tushuntirish xati, ichki yo‘riqnoma va reja kabi maktab amaliyotida ko‘p qo‘llanadigan hujjat turlarining kompozitsion, terminologik, rasmiy-uslubiy va rekvizit talablarini aniqlashga yo‘naltirildi. Normativ-huquqiy tahlil jarayonida davlat tili, ta‘lim sohasi va umumiy o‘rta ta‘lim muassasalari faoliyatiga doir hujjatlar mazmuni o‘rganilib, maktab direktorining davlat tilida ish yuritishdagi mas‘uliyati qonunchilik, boshqaruv tartibi va muassasa ichki madaniyati o‘rtasidagi bog‘lanish nuqtai nazaridan talqin qilindi. Pedagogik modellashtirish metodidan foydalanish orqali kompetentlikni rivojlantirish mexanizmi alohida seminar yoki qisqa kurs shaklida emas, balki diagnostika, o‘qitish, amaliy mashq, mentorlik, ichki audit va natijani qayta baholash sikllaridan iborat murakkab jarayon sifatida loyihalandi. Tadqiqotda empirik statistik ma‘lumotlar sun‘iy ravishda keltirilmaydi; aksincha,



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

maqola nazariy-loyihaviy xarakterga ega bo‘lib, umumta’lim maktablari ish yuritish amaliyotida uchraydigan tipik holatlar, normativ talablar va kompetentlikni rivojlantirishning pedagogik mexanizmlarini integratsiyalashga qaratilgan. Diagnostik mezonlar ishlab chiqishda to‘rt darajali yondashuv asos qilib olindi: reproduktiv darajada direktor tayyor andozalardan foydalanadi, lekin hujjatning mazmuniy-mantiqiy sifatini mustaqil baholashda qiynaladi; adaptiv darajada u mavjud hujjat namunalarini maktab sharoitiga moslashtira oladi, ammo terminologik izchillik va huquqiy asoslashda izchil tizimga ega bo‘lmaydi; konstruktiv darajada direktor hujjat matnini maqsad, huquqiy asos, ijro mexanizmi va nazorat tartibiga mos mustaqil shakllantira oladi; strategik darajada esa u davlat tilida ish yuritishni muassasa boshqaruv madaniyatining barqaror qismiga aylantirib, pedagogik jamoa, kotibiyat, uslubiy birlashmalar va mas’ul xodimlar faoliyatini yagona til-me’yoriy tizim asosida muvofiqlashtiradi. Shu metodologik asos tadqiqot natijalarini konkret tavsiyalar darajasiga olib chiqish imkonini berdi, chunki kompetentlikni rivojlantirish faqat bilim berish bilan chegaralansa, qisqa muddatda imlo xatolari kamayishi mumkin, ammo maktabdagi hujjat aylanishi madaniyati tubdan o‘zgarmaydi; mexanizm esa aynan barqaror o‘zgarish keltirishi kerak. Mazkur metodlar majmuasi tadqiqotning amaliy qiymatini oshirish uchun maxsus tanlandi. Chunki davlat tilida ish yuritish kompetentligini faqat test, diktant yoki nazariy savol-javob orqali baholash direktor faoliyatining real mohiyatini to‘liq ochib bermaydi. Direktorning kompetentligi ko‘proq vaziyatda ko‘rinadi: yuqori tashkilotdan topshiriq kelganda uni maktab sharoitiga mos buyruqqa aylantirish, ota-onaning murojaatiga qonuniy va pedagogik jihatdan muloyim javob tayyorlash, pedagogik kengashda muhokama qilingan masalani ijroga yaroqli qarorga aylantirish, ichki nazorat natijalarini nohaq umumlashtirmasdan dalilga asoslangan ma’lumotnoma shakliga keltirish kabi vazifalar rahbarning haqiqiy



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

saviyasini ko'rsatadi. Shu sababli tadqiqotda vaziyatli tahlil va hujjat transformatsiyasi usuli ham nazarda tutildi: bunda direktor noaniq, og'zaki uslubga yaqin yoki terminologik jihatdan notekis matni rasmiy hujjat ko'rinishiga keltiradi. Bunday yondashuv kompetentlikni faoliyat ichida baholaydi, ya'ni rahbarning qog'ozdagi bilimni emas, boshqaruv matni yaratishdagi amaliy fikrlashini ochib beradi. Metodik jihatdan yana bir muhim tamoyil — tahlil, tahrir va qayta yaratishning ketma-ketligidir. Avval hujjatdagi kamchilik aniqlanadi, keyin uning sababi tushuntiriladi, so'ng to'g'ri variant ishlab chiqiladi va yakunda direktor shu turdagi yangi hujjatni mustaqil tuzadi. Bu ketma-ketlik o'quv jarayonini mexanik tuzatishdan konstruktiv o'rganishga olib chiqadi.

Natijalar

Tadqiqot natijasida maktab direktorlarining davlat tilida ish yuritish kompetentligini rivojlantirish uchun besh blokli institutsional-pedagogik mexanizm taklif etildi: normativ-orientatsion blok, diagnostik-analitik blok, metodik-o'quv bloki, amaliy-hujjatshunoslik bloki va monitoring-refleksiv blok. Normativ-orientatsion blokning vazifasi direktor ongida davlat tilida ish yuritishni ixtiyoriy madaniy tashabbus emas, balki muassasaning huquqiy, boshqaruviy va tarbiyaviy mas'uliyati sifatida mustahkamlashdan iborat. Bu blokda direktor davlat tili to'g'risidagi qonunchilik, ta'lim tashkiloti faoliyatiga oid nizomlar, maktab ustavi, ichki mehnat tartibi, pedagogik kengash vakolatlari va rasmiy hujjat turlarining mazmuniy vazifasini kompleks ko'rib chiqadi. Mazkur bosqichda rahbar uchun eng muhim o'zgarish shundan iboratki, u "hujjatni to'g'ri yozish"ni kotibiyatning texnik vazifasi deb emas, balki o'z boshqaruv qarorining aniq, qonuniy va tushunarli ifodasi deb qabul qiladi. Diagnostik-analitik blok maktabdagi mavjud hujjat aylanishi holatini aniqlash,



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

direktorning shaxsiy kompetentligini baholash va pedagogik jamoaning rasmiy yozishma madaniyatini tahlil qilishga qaratiladi. Bu bosqichda bir oylik yoki choraklik ichki hujjatlar namunasi tanlab olinadi, buyruqlar asoslovchi va farmoyish qismlari bo'yicha, bayonnomalar muhokama-qaror uyg'unligi bo'yicha, xizmat xatlari adresat-maqсад-matn-mas'uliyat zanjiri bo'yicha, ota-onalarga murojaatlar esa rasmiy uslub, tushunarlik va pedagogik etikaga muvofiqligi bo'yicha ko'rib chiqiladi. Diagnostika jarayonida xatolarni faqat imlo va punktuatsiya nuqtai nazaridan sanash yetarli emas; asosiy e'tibor hujjatning boshqaruv funksiyasini bajarayotgani yoki bajarmayotganiga, masalan, buyruqda "mas'ul etib belgilansin" degan banddan keyin ijro muddati, nazorat qiluvchi shaxs va kutilayotgan natija aniq ko'rsatilgan-ko'rsatilmaganiga qaratiladi. Metodik-o'quv bloki direktorlar uchun qisqa nazariy ma'ruzalar emas, balki modulli va vaziyatli o'quv tizimini nazarda tutadi. Mazkur blokda "davlat tili va rahbar mas'uliyati", "rasmiy uslub va boshqaruv matni", "buyruq va farmoyishlar sintaksisi", "pedagogik kengash bayonnomasini rasmiylashtirish", "murojaatlar bilan ishlashda yozma kommunikatsiya", "lotin yozuvi va imlo me'yorlari", "maktab hujjatlarida terminologik birlik", "hujjat matnini tahrir qilish algoritmi" kabi modullar izchil o'tiladi. O'quv jarayonining samaradorligi nazariy ma'lumotlarning ko'pligi bilan emas, direktor o'z maktabida ishlatadigan real hujjat namunalarini tahrir qilishi, noaniq iboralarni aniq boshqaruv formulalariga aylantirishi, hujjat matnida huquqiy asos va ijro mexanizmini bog'lay olishi bilan baholanadi. Amaliy-hujjatshunoslik bloki mexanizmning eng muhim qismi bo'lib, unda maktab direktori va mas'ul xodimlar uchun ichki hujjatlar banki, namunaviy rekvizitlar ro'yxati, terminologik minimum, tahrir chek-listi va hujjat sifatini baholash kartasi ishlab chiqiladi. Masalan, maktab buyruqlari uchun "asos — maqsad — ijrochi — muddat — nazorat — natija" zanjiri majburiy tekshiruv mezonini sifatida kiritilishi, pedagogik kengash



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

bayonnomalari uchun “masala — ma’ruzachi — muhokama mazmuni — qaror — mas’ul — muddat” ketma-ketligi barqarorlashtirilishi, ota-onalarga yoziladigan xatlar uchun esa “hurmatli murojaat — vaziyat bayoni — huquqiy yoki pedagogik asos — aniq harakat — aloqa kanali” tuzilmasi qo‘llanishi tavsiya etiladi. Monitoring-refleksiv blok mexanizm natijasini barqarorlashtirish uchun zarur: unda direktor har chorakda hujjat sifati bo‘yicha ichki tahlil o‘tkazadi, xatolar tipologiyasini aniqlaydi, takrorlanayotgan kamchiliklar asosida qisqa uslubiy mashg‘ulot tashkil qiladi, ilg‘or namunalarni umumlashtiradi va yil yakunida maktabning davlat tilida ish yuritish madaniyati bo‘yicha ichki hisobot tayyorlaydi. Bunday mexanizmning asosiy natijasi shundaki, davlat tilida ish yuritish kompetentligi direktorning shaxsiy savodxonligi bilan chegaralanmay, muassasaning institutsional xotirasi va boshqaruv madaniyatiga aylanadi. Shu asosda kompetentlik tarkibi besh komponentda ifodalanadi: huquqiy-me‘yoriy komponent direktorning davlat tili va ta’lim qonunchiligiga tayangan holda hujjat mazmunini asoslay olishidir; lingvistik-uslubiy komponent rasmiy uslub, imlo, punktuatsiya, mantiqiy izchillik va terminologik aniqlikni ta’minlaydi; hujjatshunoslik komponent hujjat turlari, rekvizitlar, kompozitsiya va rasmiylashtirish qoidalarini bilishni talab qiladi; boshqaruv-kommunikativ komponent yozma matn orqali ijro intizomi, mas’uliyat va pedagogik hamkorlikni tashkil qilishni ifodalaydi; refleksiv-monitoring komponent esa direktorning o‘z hujjat amaliyotini tahlil qilish, xatolarni tizimlashtirish va jamoa ish yuritish madaniyatini izchil yaxshilash qobiliyatini anglatadi. Natija sifatida taklif etilayotgan mexanizm maktab rahbarlari malakasini oshirish kurslari, tuman yoki shahar metodik xizmatlari, maktab ichki nazorat tizimi va direktorning shaxsiy rivojlanish rejasi bilan integratsiyalashgan holda qo‘llanishi mumkin. Shunda davlat tilida ish yuritish bo‘yicha ishlar faqat 21-oktabr atrofidagi tadbir yoki bir martalik seminar doirasida qolmay, kundalik boshqaruv



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

amaliyotining sifat mezoniga aylanadi. Mexanizmi maktab boshqaruviga joriy qilishda direktorning shaxsiy rivojlanish xaritasi alohida ahamiyatga ega. Bunday xarita uch oylik, yarim yillik va yillik ko‘rsatkichlardan iborat bo‘lishi mumkin: birinchi bosqichda direktor o‘z hujjatlarida ko‘p uchraydigan xatolarni aniqlaydi, ikkinchi bosqichda har bir hujjat turi bo‘yicha tahrir me‘yorini ishlab chiqadi, uchinchi bosqichda pedagogik jamoaga yagona talablarni yetkazadi, to‘rtinchi bosqichda hujjatlar sifatini ichki monitoring asosida baholaydi. Masalan, birinchi chorakda buyruqlar va bayonnomalar sifati tahlil qilinsa, ikkinchi chorakda xizmat xatlari va murojaatlarga javoblar, uchinchi chorakda ichki nazorat ma‘lumotnomalari va hisobotlar, to‘rtinchi chorakda esa yillik hujjatlar, pedagogik kengash yakuniy qarorlari va rejalashtirish hujjatlari o‘rganilishi mumkin. Har bir bosqichda direktor “xato topish”dan ko‘ra “matn funksiyasini kuchaytirish” tamoyiliga amal qilishi kerak. Shu maqsadda hujjatlarni baholash kartasiga quyidagi mazmuniy savollar kiritiladi: hujjatning maqsadi birinchi o‘qishdayoq tushunarlimi; huquqiy yoki tashkiliy asos aniq ko‘rsatilganmi; buyruq yoki qaror bandlarida ijrochi, muddat va nazorat mexanizmi bormi; terminlar bir xil qo‘llanganmi; ortiqcha dabdabali yoki noaniq iboralar olib tashlanganmi; matnda adresatga hurmat va rasmiylik saqlanganmi; hujjat kelgusida arxivdan olinib o‘qilganda ham mazmunan tushunarli bo‘ladimi. Bu savollar direktorning tahririy tafakkurini rivojlantiradi. Bundan tashqari, mexanizmida “maktab hujjatlari minimal standarti”ni ishlab chiqish tavsiya etiladi. Unda blankalar, sana va raqam berish tartibi, rekvizitlar joylashuvi, murojaat formulalari, asoslovchi iboralar, qaror bandlari, mas‘uliyat ifodalari, nazorat formulalari, ilova va havolalarni berish tartibi, pedagogik terminlar ro‘yxati hamda imlo jihatdan ko‘p xato qilinadigan so‘zlar jamlanadi. Bu standart yirik byurokratik qo‘llanma bo‘lishi shart emas; aksincha, direktor va xodim tez foydalanadigan ixcham, amaliy, doimiy yangilanadigan hujjat bo‘lishi kerak.



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

Natijada davlat tilida ish yuritish kompetentligini rivojlantirish shaxsiy xotira va tajribaga bog‘liq bo‘lmagan, maktabning ichki tizimi bilan kafolatlanadigan jarayonga aylanadi.

Muhokama

Taklif etilgan mexanizmning ilmiy-amaliy ahamiyati shundaki, u maktab direktorining davlat tilida ish yuritish kompetentligini an’anaviy “savodxonlik” tushunchasidan chiqarib, rahbarlik faoliyatining murakkab kasbiy kompetensiyasi sifatida talqin qiladi. Amaliyotda ko‘pincha davlat tilida ish yuritish muammosi xatlarni to‘g‘ri yozish, imlo qoidalarini bilish yoki tarjima qilingan terminlardan foydalanish masalasi sifatida toraytirib yuboriladi. Biroq maktab direktori uchun rasmiy matn boshqaruv qarorining tashqi ko‘rinishi emas, aynan qarorning o‘zi amal qiladigan huquqiy-kommunikativ shakldir. Agar buyruq matnida mas’ul ijrochi noaniq bo‘lsa, pedagogik kengash qarorida muddat yozilmasa, ota-onaga yuborilgan xatda masalaning huquqiy yoki pedagogik asosi aniq bayon qilinmasa, hujjat til jihatidan chiroyli bo‘lsa ham, boshqaruv vazifasini to‘liq bajarmaydi. Demak, kompetentlikni baholashda “xatosiz yozdi” degan mezon yetarli emas; “aniq boshqardi”, “tushunarli topshiriq berdi”, “huquqiy asosni to‘g‘ri bog‘ladi”, “ijro nazoratini matnda ko‘rsatdi”, “maktab jamoasi uchun yagona uslub yaratdi” kabi mezonlar ham kiritilishi zarur. Shu nuqtai nazardan, maqolada ilgari surilgan besh blokli mexanizm rahbarni tayyor matn iste’molchisi emas, balki rasmiy boshqaruv matni muallifi va nazoratchisi sifatida shakllantirishga yo‘naltiriladi. Bunday yondashuv kattalar ta’limi tamoyillariga ham mos keladi: direktorlar uchun mavhum nazariya emas, ularning kundalik ishida uchraydigan aniq vaziyatlar, masalan, intizomiy buyruq, pedagogik kengash bayonnomasi, murojaatga javob, mehnat ta’tili bo‘yicha farmoyish, attestatsiya hujjatlari, ota-onalar yig‘ilishi



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

qarorlari, ichki monitoring natijalari bo'yicha ma'lumotnoma kabi matnlar ustida ishlash samaraliroqdir. Muhokama qilinishi kerak bo'lgan yana bir muhim jihat — davlat tilida ish yuritish kompetentligini rivojlantirish direktorning yakka faoliyati bilan chegaralanib qolmasligi. Maktabda kotib, direktor o'rinbosarlari, metod birlashma rahbarlari, sinf rahbarlari va fan o'qituvchilari ham turli darajada rasmiy yoki yarim rasmiy matnlar yaratadi; direktor esa bu matnlarning sifat madaniyatini belgilovchi rahbar hisoblanadi. Shu sababli mexanizm pedagogik jamoaga ham ta'sir ko'rsatishi, direktorning o'zi namuna bo'lishi, hujjatlar banki va chek-listlar barcha mas'ul xodimlar uchun umumiy standart vazifasini bajarishi lozim. Bu yerda eng nozik masala — haddan tashqari byurokratiklashuv xavfidir. Agar davlat tilida ish yuritish kompetentligini rivojlantirish yangi qog'ozbozlik, ortiqcha hisobot yoki faqat tekshiruvdan qo'rqish vositasiga aylansa, u pedagogik jamoada ichki qarshilik tug'dirishi mumkin. Shuning uchun mexanizm jazolovchi nazoratga emas, o'rgatuvchi auditga, xatoni yashirishga emas, xatodan o'rganishga, umumiy "savodsizlik" aybloviga emas, aniq tahrir kompetensiyasini rivojlantirishga asoslanishi kerak. Direktor hujjatdagi xatoni shaxsiy kamchilik sifatida emas, boshqaruv jarayonidagi yaxshilanish nuqtasi sifatida ko'rsa, maktabda davlat tiliga munosabat sun'iy majburiyatdan kasbiy madaniyatga aylanadi. Bundan tashqari, davlat tili kompetentligini rivojlantirish maktabning tarbiyaviy vazifasi bilan ham uzviy bog'liq: o'quvchilar rasmiy til madaniyatini ko'pincha darslikdan emas, maktab muhitidan, e'lonlardan, buyruqlardan, murojaatlardan, rahbar va o'qituvchilar nutqidan o'rganadi. Rasmiy matnlar pala-partish, ruscha sintaktik qoliplar bilan og'ir, imloviy xatolarga boy yoki ortiqcha dabdabali bo'lsa, o'quvchilarda davlat tilining zamonaviy boshqaruv, ilm va kasbiy kommunikatsiya tili sifatidagi qadrini his qilish qiyinlashadi. Aksincha, maktabda aniq, sodda, qonuniy, rasmiy va hurmatli yozishma madaniyati



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

shakllansa, bu o‘quvchi va ota-onalarda ham tilga hurmat uyg‘otadi. Shu bois dissertatsiya mavzusi doirasida keyingi tadqiqotlar mazkur mexanizmni tajribasinov asosida maktab direktorlarining malaka oshirish kurslariga joriy etish, kompetentlik darajalarini empirik o‘lchash, tuman maktablari kesimida hujjat xatolari tipologiyasini aniqlash, direktorlar uchun elektron diagnostika vositasini ishlab chiqish va maktab hujjatlari korpusini yaratishga qaratilishi maqsadga muvofiqdir. Shunda ilmiy natija nazariy tavsiya bilan cheklanmay, amaliy boshqaruv sifatini oshiradigan real pedagogik texnologiya darajasiga ko‘tariladi. Mazkur mexanizmni hududiy malaka oshirish tizimiga joriy qilishda ham ayrim pedagogik shartlarga rioya etish lozim. Avvalo, direktorlar guruhi bir xil boshlang‘ich darajaga ega bo‘lmasligi mumkin: ba‘zilari rasmiy uslubni yaxshi biladi, biroq huquqiy asoslashda qiynaladi; boshqalari hujjat janrlarini farqlaydi, ammo imlo va punktuatsiya barqaror emas; yana ayrimlari tajribali rahbar bo‘lsada, yangi terminlar, elektron yozishma va lotin yozuvi masalalarida izchil tizimga ega emas. Shu sababli malaka oshirish kursida bitta umumiy ma‘ruza barcha ehtiyojni qoplay olmaydi. Dastlabki diagnostika asosida direktorlar uchun differensial modul, ya‘ni ehtiyojga mos o‘quv yo‘nalishi belgilanadi. Ikkinchi shart — o‘qitish materialining real maktab hujjatlari bilan bog‘lanishi. Uchinchi shart — tahrir jarayonini hamkorlikda tashkil qilish: direktor o‘z hujjatini ko‘rib chiqarkan, kamchilikni shunchaki “xato” deb emas, hujjatning boshqaruv kuchini pasaytirayotgan belgi sifatida tahlil qiladi. To‘rtinchi shart — baholash mezonlarining ochiq bo‘lishi; direktor nimaga ko‘ra yuqori yoki past baholanayotganini aniq bilsa, o‘z ustida ishlash uchun real yo‘l ko‘radi. Beshinchi shart — natijani maktabga qaytgandan keyin ham kuzatish. Aksariyat qisqa kurslar auditoriya tugashi bilan ta‘sirini yo‘qotadi; taklif etilayotgan mexanizm esa kursdan keyingi uch oy davomida hujjatlar portfeli, tahrir topshiriqlari va ichki audit orqali mustahkamlanishi lozim. Ana shunda



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

dissertatsiya tadqiqotining amaliy qiymati sezilarli bo‘ladi. Bundan tashqari, davlat tilida ish yuritish kompetentligini rivojlantirish maktabda korrupsiyaviy yoki ma‘muriy noaniqliklarning oldini olishga ham bilvosita xizmat qiladi, chunki aniq hujjat noaniq topshiriq, mavhum vakolat va og‘zaki kelishuvlar maydonini toraytiradi. Rasmiy matn qancha ravshan bo‘lsa, rahbar va ijrochi o‘rtasidagi mas‘uliyat chegarasi shuncha aniq bo‘ladi. Tilning aniqligi bu yerda faqat estetik masala emas, boshqaruv xavfsizligi masalasidir; boshqacha aytganda, yaxshi yozilgan buyruq ko‘p hollarda qo‘shimcha majlisdan ko‘ra foydaliroq bo‘ladi — qog‘oz jim turadi, lekin to‘g‘ri yozilsa, ancha qattiq gapiradi. Ilmiy muhokamada kompetentlikni rivojlantirishning motivatsion jihati ham e‘tibordan chetda qolmasligi kerak. Direktor davlat tilida ish yuritish bo‘yicha o‘z ustida ishlashni yuqoridan kelgan navbatdagi talab sifatida qabul qilsa, u minimal bajarish strategiyasini tanlaydi; agar bu jarayonni rahbarlik sifatini oshirish, muassasa obro‘isini mustahkamlash va pedagogik jamoa bilan aniq muloqot qilish vositasi sifatida anglasa, rivojlanish ichki ehtiyojga aylanadi. Shu bois metodik mashg‘ulotlarda davlat tilining rasmiy mavqeyi haqida umumiy shiorlar bilan cheklanmasdan, aniq boshqaruv foydasini ko‘rsatish zarur. Masalan, to‘g‘ri yozilgan bayonnoma keyingi nizoli vaziyatda muassasani himoya qiladi; aniq buyruq ijrochi va nazoratchi mas‘uliyatini ajratadi; savodli javob xati ota-onaning muassasaga ishonchini oshiradi; terminologik izchil hisobot yuqori tashkilot bilan muloqotni osonlashtiradi. Ana shunday amaliy dalillar direktor motivatsiyasini kuchaytiradi. Kompetentlikning aksiologik tomoni ham muhim: davlat tili rahbarlik matnida qanchalik toza, zamonaviy va aniq qo‘llansa, maktab jamoasida tilga nisbatan shuncha tabiiy hurmat shakllanadi. Qog‘ozdagi til — devordagi shior emas; u har kuni ishlaydigan boshqaruv asbobidir.



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

Xulosa

Maktab direktorlarining davlat tilida ish yuritish kompetentligini rivojlantirish bugungi ta'lim boshqaruvi uchun dolzarb ilmiy-amaliy masala bo'lib, u davlat tili siyosati, umumta'lim muassasasining huquqiy maqomi, rahbar kadrlarning kasbiy kompetensiyasi va pedagogik jamoaning rasmiy kommunikatsiya madaniyatini birlashtiradi. Tadqiqotda asoslangan institutsional-pedagogik mexanizm davlat tilida ish yuritishni direktorning shaxsiy imloviy savodxonligidan kengroq talqin qilib, uni huquqiy-me'yoriy, lingvistik-uslubiy, hujjatshunoslik, boshqaruv-kommunikativ va reflektiv-monitoring komponentlaridan iborat yaxlit kompetentlik sifatida izohlaydi. Mazkur mexanizmning normativ-orientatsion bloki rahbarda davlat tilida ish yuritishning huquqiy va boshqaruviy mas'uliyat ekanini shakllantiradi; diagnostik-analitik blok mavjud hujjatlar holatini tahlil qilib, aniq kamchiliklarni ko'rsatadi; metodik-o'quv blok bilim va tushunchalarni vaziyatli mashqlar orqali mustahkamlaydi; amaliy-hujjatshunoslik blok hujjatlar banki, terminologik minimum, tahrir algoritmi va sifat kartalarini ishlab chiqadi; monitoring-reflektiv blok esa natijani barqarorlashtirib, maktab ichki nazorat tizimiga singdiradi. Xulosa sifatida shuni aytish mumkinki, maktabda davlat tili madaniyati direktorning kundalik boshqaruv matnlaridan boshlanadi: buyruqdagi aniqlik, bayonnomadagi mantiq, xatdagi hurmat, atamadagi izchillik va ijro bandlaridagi puxtalik ta'lim muassasasining umumiy boshqaruv sifatini belgilaydi. Shu sababli maktab direktorlarini tayyorlash va qayta tayyorlash dasturlarida davlat tilida ish yuritish alohida yordamchi mavzu emas, balki rahbarlik kompetensiyasining majburiy moduli sifatida kiritilishi, har bir maktabda hujjat sifati bo'yicha ichki audit madaniyati yo'lga qo'yilishi, direktorlar uchun amaliy tahrir mashg'ulotlari, elektron namunalar banki va terminologik qo'llanmalar ishlab chiqilishi zarur. Mazkur yondashuv dissertatsiya tadqiqoti uchun nazariy



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

asos, tajriba-sinov dasturi uchun metodik yo‘nalish va umumta’lim muassasalari boshqaruv amaliyoti uchun tatbiq etiladigan takliflar majmui vazifasini bajarishi mumkin. Kelgusida ushbu mexanizm asosida direktorlar uchun diagnostik testlar banki, hujjatlarni tahrir qilish bo‘yicha elektron mashqlar to‘plami, maktab rahbarlari uchun qisqa metodik qo‘llanma, tuman miqyosida davlat tilida ish yuritish sifatini baholash indikatorlari va maktab hujjatlari namunaviy korpusini ishlab chiqish mumkin. Bunda asosiy e’tibor direktorni nazorat qilinuvchi obyektga emas, o‘z maktabidagi til-hujjat madaniyatini boshqaruvchi liderga aylantirishga qaratilishi kerak. Rahbarning kompetentligi hujjatni o‘zi mukammal yozishi bilangina emas, jamoada hujjat sifati bo‘yicha barqaror me’yor yarata olishi bilan o‘lchanadi. Shuning uchun tavsiya etilayotgan mexanizmni ta’lim boshqaruvi, davlat tili siyosati va rahbar kadrlar malakasini oshirish tizimini bog‘lovchi amaliy platforma sifatida baholash mumkin. Maqola doirasida taklif etilgan qarashlar keyingi ilmiy izlanishlarda eksperimental tekshiruvdan o‘tkazilganda yanada puxta natijalar beradi. Xususan, tajriba guruhi direktorlariga besh blokli mexanizm asosida trening o‘tkazib, nazorat guruhi bilan solishtirish, treningdan oldin va keyin hujjat sifatini ekspert baholash, xatolar tipologiyasidagi o‘zgarishlarni aniqlash, direktorlarning o‘z-o‘zini baholashi va pedagogik jamoa fikrini qiyosiy tahlil qilish mumkin. Bu dissertatsiya ishining nazariy asosini empirik dalillar bilan mustahkamlaydi va mavzuni faqat tilshunoslik yoki faqat menejment doirasida emas, integrativ pedagogik tadqiqot sifatida yoritishga xizmat qiladi. Shuningdek, maktab direktorlari uchun ishlab chiqiladigan metodik materiallar nazariy matnlar bilan haddan tashqari og‘irlashtirilmasdan, real hujjat namunalari, noto‘g‘ri va to‘g‘ri variantlar qiyosi, qisqa tahrir eslatmalari hamda o‘z-o‘zini tekshirish savollariga asoslanishi maqsadga muvofiq. Bunday amaliy yo‘nalish rahbarni passiv tinglovchidan faol tahrirchi va boshqaruv matni muallifiga aylantiradi. Natijada



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

davlat tilida ish yuritish maktab hayotida tashqi talab emas, ichki sifat standartiga aylanadi. Mazkur yondashuvning eng muhim afzalligi shundaki, u direktorning til bo'yicha bilimni kundalik boshqaruv qarorlari bilan bog'laydi. Shunda imlo, uslub, termin va rekvizit alohida-alohida masala bo'lib qolmay, maktab faoliyatini huquqiy va pedagogik jihatdan tartibga soluvchi yaxlit boshqaruv madaniyatiga xizmat qiladi. Bunday madaniyat shakllanganda maktab hujjatlari tasodifiy shaxsiy tajribaga emas, aniq mezon va barqaror ichki tartibga tayanadi. Amaliy natija shundan iboratki, direktor davlat tilida ish yuritish jarayonida o'z maktabining huquqiy xotirasi va boshqaruv uslubini yaratadi. Hujjatlarda izchillik bo'lsa, yangi xodimlar ham mavjud tartibga tez moslashadi, ota-onalar bilan muloqotda tushunmovchilik kamayadi, yuqori tashkilotlarga yuboriladigan axborotlarda muassasa pozitsiyasi aniq ifodalanadi. Shuning uchun ushbu mexanizmni maktab boshqaruvining sifat menejmenti elementi sifatida qarash maqsadga muvofiqdir.

Adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasining "Davlat tili haqida"gi Qonuni. Yangi tahriri, 1995-yil 21-dekabr, 167-I-son.
2. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. 2020-yil 23-sentabr, O'RQ-637-son.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbek tilining davlat tili sifatidagi nufuzi va mavqeyini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni. 2019-yil 21-oktabr, PF-5850-son.
4. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "O'zbekiston Respublikasi Bosh vazirining ijtimoiy rivojlantirish masalalari bo'yicha o'rinbosarining funksional vazifalari hamda Ta'lim, sog'liqni saqlash va sport masalalari, Yoshlarni qo'llab-quvvatlash va jamoat tashkilotlari masalalari kotibiyatlari



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

hamda Ma'naviyat va davlat tilini rivojlantirish masalalari departamenti to'g'risidagi nizomlarni tasdiqlash haqida"gi qarori. 2022-yil 10-may, 244-son.

5. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Atamalar komissiyasi faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. 2024-yil 18-sentabr, 589-son.

6. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Umumiy o'rta ta'lim to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi qarori. 2017-yil 15-mart, 140-son.

7. Aminov M., Madvaliyev A., Mahkamov N., Mahmudov N. Ish yuritish: amaliy qo'llanma. Toshkent: O'zbekiston milliy ensiklopediyasi, 2000.

8. Mahmudov N. O'qituvchi nutqi madaniyati. Toshkent: Alisher Navoiy nomidagi O'zbekiston Milliy kutubxonasi, 2007.

9. Azizxo'jayeva N.N. Pedagogik texnologiyalar va pedagogik mahorat. Toshkent: TDPU, 2006.

10. Xodjayev B.X. Umumiy pedagogika nazariyasi va amaliyoti. Toshkent: Sano-standart, 2017.

11. Hymes D. On Communicative Competence. In: Pride J.B., Holmes J. Sociolinguistics. Harmondsworth: Penguin, 1972.

12. Canale M., Swain M. Theoretical Bases of Communicative Approaches to Second Language Teaching and Testing. Applied Linguistics, 1980, 1(1), 1–47.

13. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

14. Council of Europe. Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment — Companion Volume. Strasbourg, 2020.

15. OECD. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD Publishing, 2008.