QO‘QON DAVLAT PEDAGOGIKA INSTITUTI ILMIY XABARLARI
(2026-yil 10-son)
PEDAGOGIKA
PEDAGOGY
https://doi.org/10.70728/c.series.ped.v08.i10.223

MAKTAB RAHBARLARINING NOANIQLIK SHAROITIDA BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISHGA TAYYORLIGINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY-METODIK ASOSLARI

Niyazova Zumrad Akramovna
Qo‘qon davlat universiteti, Maktabgacha ta’lim kafedrasi o‘qituvchisi

Annotatsiya Maqolada maktab rahbarlarining noaniqlik sharoitida boshqaruv qarorlarini qabul qilishga tayyorligini rivojlantirish muammosining nazariy-metodik asoslari yoritiladi. “Noaniqlik sharoiti”, “boshqaruv qarori” va “boshqaruv qarorlarini qabul qilishga tayyorlik” tushunchalarining pedagogik-psixologik mohiyati ochib beriladi, cheklangan ratsionallik, istiqbol nazariyasi va tashkilotlarda ehtiyotkorlik (mindfulness) yondashuvlari tahlil qilinadi. Xorijiy davlatlar tajribasi o‘rganilib, tayyorlikning tarkibiy komponentlari, mezonlari va uni rivojlantirishning tashkiliy-pedagogik modeli taklif etiladi.

Kalit so‘zlar: maktab rahbari, noaniqlik sharoiti, boshqaruv qarori, tayyorlik, tashkiliy-pedagogik model, cheklangan ratsionallik, refleksiya, malaka oshirish.

Аннотация В статье раскрываются теоретико-методические основы развития готовности руководителей школ к принятию управленческих решений в условиях неопределённости. Раскрывается педагогико-психологическая сущность понятий «условия неопределённости», «управленческое решение» и «готовность к принятию управленческих решений», анализируются концепции ограниченной рациональности, теории перспектив и организационной осознанности. Изучен зарубежный опыт, предложены структурные компоненты, критерии готовности и организационно-педагогическая модель её развития.

Ключевые слова: руководитель школы, условия неопределённости, управленческое решение, готовность, организационно-педагогическая модель, ограниченная рациональность, рефлексия, повышение квалификации.

Annotation The article presents the theoretical and methodological foundations for developing school leaders’ readiness to make managerial decisions under uncertainty. It clarifies the pedagogical and psychological essence of the concepts of uncertainty, managerial decision, and decision-making readiness, and analyzes the approaches of bounded rationality, prospect theory, and organizational mindfulness. Drawing on international experience, the author proposes the structural components and criteria of readiness and an organizational-pedagogical model for its development.

Keywords: school leader, uncertainty, managerial decision, readiness, organizational-pedagogical model, bounded rationality, reflection, professional development.

Kirish

Bugungi kunda ta’lim tizimi tez o‘zgaruvchan, oldindan bashorat qilish qiyin bo‘lgan muhitda faoliyat yuritmoqda. O‘quv dasturlarining yangilanishi, raqamli texnologiyalarning joriy etilishi, moliyalashtirish tartibining o‘zgarishi, ta’lim sifatini baholashning yangi mezonlari maktab rahbarlaridan har kuni to‘liq bo‘lmagan axborot asosida qaror qabul qilishni talab etmoqda. O‘zbekistonda ta’lim sohasidagi islohotlar, jumladan, ta’lim muassasalari rahbarlarining mustaqilligi va javobgarligini oshirish yo‘nalishi ham bu masalaning dolzarbligini kuchaytiradi.[132] Yangi O‘zbekistonning 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan taraqqiyot strategiyasida ham ta’lim sifatini oshirish va boshqaruv tizimini takomillashtirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan.[133]

Shunga qaramay, amaliyotda maktab rahbarlarining ko‘pchiligi qaror qabul qilishda an’anaviy ko‘rsatma va tajribaga tayanadi, noaniq vaziyatlarda esa qarorni kechiktirish yoki mas’uliyatni yuqori tashkilotga o‘tkazish holatlari kuzatiladi. Mavjud malaka oshirish dasturlarida esa rahbarlarning aynan noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish kompetensiyasini maqsadli rivojlantirishga qaratilgan tizimli yondashuv yetarli emas. Bu ilmiy-nazariy asoslangan, amaliyotda sinovdan o‘tgan tashkiliy-pedagogik modelni ishlab chiqish zaruratini yuzaga keltiradi.

Tadqiqotning maqsadi – maktab rahbarlarining noaniqlik sharoitida boshqaruv qarorlarini qabul qilishga tayyorligini rivojlantirishning nazariy asoslarini aniqlash, tayyorlikning tarkibiy komponentlari va mezonlarini belgilash hamda uni rivojlantirishning tashkiliy-pedagogik modelini asoslashdan iborat.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda pedagogik, psixologik va boshqaruv sohasidagi ilmiy adabiyotlarni nazariy tahlil qilish, tushunchalarni qiyosiy-tahliliy o‘rganish, tizimli va kompetensiyaviy yondashuvlar, xorijiy davlatlar tajribasini qiyosiy tahlil qilish hamda modellashtirish metodlaridan foydalanildi.

“Noaniqlik” tushunchasi iqtisodiyot va boshqaruv nazariyasida F. Naytning asarlaridan beri xavf (risk) tushunchasidan farqlab kelinadi: xavf holatida natijalarning ehtimolligini hisoblash mumkin bo‘lsa, noaniqlik holatida bu ehtimollik noma’lum bo‘ladi.[134] Ta’lim boshqaruvi nuqtai nazaridan noaniqlik sharoiti – rahbar qaror qabul qilayotgan paytda zarur axborot yetarli bo‘lmagan, vaziyat omillari o‘zgaruvchan, qarorning oqibatlarini aniq oldindan ko‘ra olmaydigan faoliyat muhitidir. Bunday muhit uch asosiy belgi bilan xarakterlanadi: axborotning to‘liq emasligi, vaqtning cheklanganligi va manfaatdor tomonlar (o‘qituvchilar, o‘quvchilar, ota-onalar, tashkilotlar) talablarining ziddiyatliligi.

[132]O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni, O‘RQ-637-son. – Toshkent, 2020-yil 23-sentyabr.

[133]O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son Farmoni. – Toshkent, 2022-yil 28-yanvar.

[134]Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. – Boston: Houghton Mifflin, 1921.

“Boshqaruv qarori” – rahbar tomonidan tashkilot oldidagi muammoni hal etish yoki maqsadga erishish uchun mavjud muqobillardan birini ongli tanlash va uni amalga oshirishga yo‘naltirilgan faoliyatdir. Maktab rahbarining qarori nafaqat ma’muriy, balki pedagogik oqibatlarga ham ega: u o‘quv jarayoni sifati, o‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishi va o‘quvchilarning natijalariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli maktab rahbarining qarori boshqa sohadagi rahbarlar qarorlaridan ta’limiy-tarbiyaviy mas’uliyat jihatidan farq qiladi.

“Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga tayyorlik” tushunchasini biz rahbarning shaxsiy-kasbiy sifatlari, bilim, ko‘nikma va qadriyatlarining shunday yaxlit tizimi sifatida ta’riflaymiz, u rahbarga noaniq vaziyatni to‘g‘ri baholash, muqobillarni ishlab chiqish, ularning oqibatlarini taxmin qilish, mas’uliyatni o‘z zimmasiga olgan holda qaror qabul qilish va uni amalga oshirish natijalarini tahlil etish imkonini beradi. Bu ta’rif tayyorlikni faqat bilimlar yig‘indisi emas, balki motivatsion, kognitiv va faoliyatli jihatlarni o‘z ichiga olgan dinamik shaxsiy holat sifatida ko‘rishga asoslanadi.

2. Muammoning nazariy jihatlari

Qaror qabul qilish jarayoni bo‘yicha tadqiqotlarda bir necha yondashuv ajralib turadi. G. Saymonning cheklangan ratsionallik nazariyasiga ko‘ra, rahbar to‘liq ratsional qaror qabul qila olmaydi, chunki uning axborotni qayta ishlash qobiliyati va vaqti cheklangan; shu sababli u “eng yaxshi” emas, balki “qoniqarli” yechimni tanlaydi.[135] Bu qoida maktab rahbarlari faoliyatiga to‘liq mos keladi va ularni noaniqlikda ishlashga tayyorlashda mukammal yechimga intilish emas, balki asoslangan va tezkor qaror qabul qilish ko‘nikmasini shakllantirish muhimligini ko‘rsatadi.

D. Kaneman va A. Tverskiyning istiqbol nazariyasi esa qaror qabul qilishda insonning kognitiv xatolari va yo‘qotishdan qochish moyilligi muhim rol o‘ynashini isbotlaydi.[136] Rahbar noaniq vaziyatda ko‘pincha yangilikdan qochib, odatiy, ammo samarasiz yechimni tanlaydi. Demak, tayyorlikni rivojlantirishda rahbarning o‘z kognitiv xatolarini anglashi (refleksiya) alohida o‘rin tutishi kerak.

K. Veyk va K. Satkliff taklif etgan tashkilotlarda ehtiyotkorlik (mindfulness) yondashuvi kutilmagan holatlarga tayyor tashkilotlar xatolarni erta payqash, soddalashtirilgan talqinlarga ishonmaslik va amaliy tajriba egalariga murojaat qilish kabi odatlarga ega ekanini ko‘rsatadi.[137] Ta’lim boshqaruvi nazariyasida esa T. Bush rahbarlik modellarini (rasmiy, hamkorlikka asoslangan, vaziyatli va boshqalar) tizimlashtirib, noaniq vaziyatlarda rahbar uslubining vaziyatga moslashuvchan bo‘lishi zarurligini asoslagan.[138] V. Vrum va F. Yettonning normativ modeli esa qarorni yakka o‘zi yoki jamoa bilan birga qabul qilish usulini vaziyat xususiyatlariga qarab tanlash mezonlarini beradi.

[135]Simon H.A. A behavioral model of rational choice // The Quarterly Journal of Economics. – 1955. – Vol. 69, No. 1. – P. 99–118.

[136]Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk // Econometrica. – 1979. – Vol. 47, No. 2. – P. 263–291.

[137]Weick K.E., Sutcliffe K.M. Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity. – San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

[138]Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. – 4th ed. – London: SAGE, 2011.

Mazkur yondashuvlarning umumiy tahlili shuni ko‘rsatadiki, noaniqlik sharoitida qaror qabul qilishga tayyorlik uch asosiy omilga tayanadi: kognitiv (axborotni tahlil qilish va xatolarni anglash), shaxsiy-motivatsion (mas’uliyatni zimmaga olish va xavfga bardoshlilik) hamda ijtimoiy-hamkorlik (jamoa bilan maslahatlashish va qarorni birgalikda amalga oshirish). Pedagogik rivojlantirish dasturi shu uch jihatni birgalikda qamrab olishi lozim.[139]

3. Xorijiy davlatlar tajribasi

Rivojlangan mamlakatlarda maktab rahbarlarini tayyorlash alohida kasbiy yo‘nalish sifatida shakllangan. AQShda maktab rahbarlari uchun kasbiy standartlar (PSEL) belgilangan bo‘lib, ular etika, vaziyatli qaror qabul qilish, jamoa bilan ishlash va doimiy takomillashuv kabi yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi. Buyuk Britaniyada (Angliya) maktab direktorlari uchun “National Professional Qualification for Headship” (NPQH) malakasi mavjud bo‘lib, unda strategik rejalashtirish va o‘zgarishlarni boshqarish markaziy o‘rin egallaydi. Singapurda Milliy ta’lim institutida (NIE) “Leaders in Education Programme” doirasida rahbarlar amaliy loyihalar va keys-tahlil orqali tayyorlanadi. Finlyandiyada ham maktab rahbari bo‘lish uchun ta’lim boshqaruvi bo‘yicha maxsus malaka talab etiladi.[140]

Qiyosiy tahlil shuni ko‘rsatadiki, xorijiy tajribaning o‘zbek sharoitida qo‘llash uchun eng qimmatli jihatlari quyidagilardir: rahbar faoliyatining kasbiy standartlarga asoslanishi; nazariy bilimlarni amaliy keys, simulyatsiya va loyihalar bilan uyg‘unlashtirish; mentorlik va hamkasblar o‘rtasida tajriba almashish; kasbiy rivojlanishning uzluksizligi. Shu bilan birga, bu tajribani mahalliy ta’lim muhiti, boshqaruv an’analari va resurslarga moslashtirmasdan mexanik ko‘chirish samarasiz bo‘lishi mumkin.[141]

4. Tayyorlikning tarkibiy komponentlari, mezonlari va ko‘rsatkichlari

Nazariy tahlil asosida maktab rahbarlarining noaniqlik sharoitida boshqaruv qarorlarini qabul qilishga tayyorligi to‘rt komponentdan iborat tizim sifatida ifodalanadi: (1) motivatsion-qadriyatli komponent – qaror qabul qilishga ichki qiziqish, mas’uliyatni zimmaga olishga tayyorlik, xavfga bardoshlilik va kasbiy qadriyatlar; (2) kognitiv-bilimiy komponent – boshqaruv, ta’lim huquqi, qaror qabul qilish nazariyasi va noaniqlik tabiati haqidagi bilimlar; (3) operatsion-faoliyatli komponent – vaziyatni tahlil qilish, muqobillar ishlab chiqish, ssenariy asosida rejalashtirish va qarorni amalga oshirish ko‘nikmalari; (4) refleksiv-baholovchi komponent – o‘z qarorlari va kognitiv xatolarini tahlil qilish, natijalarni baholash va tajribadan xulosa chiqarish qobiliyati.

Har bir komponent bo‘yicha mezonlar va ko‘rsatkichlar belgilanadi. Masalan, motivatsion-qadriyatli komponent mezoni sifatida mas’uliyatni o‘z zimmasiga olish darajasi, ko‘rsatkichi sifatida esa noaniq vaziyatda qarorni kechiktirmaslik va natijaga javobgarlikni anglash olinishi

---

[139] Shamshidinovich, K. J. "Interaction Of Distance Education Processes to General Secondary Schools." *Journal of Pedagogical Inventions and Practices* 8 (2022): 72-75.

[140] Kazimov, Jamshid Shamshidinovich. "ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF EDUCATIONAL PROCESSES IN MODERN SCHOOLS ON A SCIENTIFIC BASIS." *Humanities and Social Sciences in Europe: Achievements and Perspectives*. 2020.

[141] Kazimov, J. S. "CONTENTS OF THE PROCESS OF PREPARATION AND TRAINING OF TEACHERS OF GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS." *Scientific and Technical Journal of Namangan Institute of Engineering and Technology* 2.7 (2020): 412-417.

mumkin. Operatsion-faoliyatli komponent uchun ko‘rsatkichlar – axborot yetishmaganda dastlabki farazlarni ishlab chiqish, kamida ikki-uch muqobil yechimni asoslash va xavflarni oldindan baholashdir. Tayyorlik darajasi (past, o‘rta, yuqori) test so‘rovnomalari, vaziyatli topshiriqlar (keyslar), ekspert baholash va o‘z-o‘zini baholash usullari yordamida aniqlanadi.[142]

5. Rivojlantirishning tashkiliy-pedagogik modeli

Tayyorlikni rivojlantirishning tashkiliy-pedagogik modeli maqsad, vazifa, metodologik yondashuv (tizimli, kompetensiyaviy, shaxsga yo‘naltirilgan, andragogik), tamoyillar, mazmun, bosqichlar, shakl-metod-vositalar va natijani baholash bloklaridan tashkil topadi. Model to‘rt bosqichda amalga oshiriladi.

Birinchi – diagnostik-tahliliy bosqichda rahbarlarning boshlang‘ich tayyorlik darajasi va kasbiy ehtiyojlari aniqlanadi. Ikkinchi – nazariy-konseptual bosqichda noaniqlik, qaror qabul qilish nazariyasi, kognitiv xatolar va qonunchilik asoslari bo‘yicha bilimlar kengaytiriladi. Uchinchi – amaliy-treningli bosqichda keys-stadi, biznes-o‘yin va ssenariy asosidagi simulyatsiya, rolli o‘yin, “qaror daraxti” va SWOT tahlil kabi usullar orqali rahbarlar real maktab vaziyatlarida qaror qabul qilishni mashq qiladilar. To‘rtinchi – refleksiv-baholovchi bosqichda qabul qilingan qarorlar jamoaviy tahlil qilinadi, mentor yordamida shaxsiy rivojlanish rejasi tuziladi.[143]

Modelni samarali amalga oshirish uchun quyidagi pedagogik shart-sharoitlar zarur: ta’lim mazmunining rahbarlar real faoliyatiga yaqinligi; nazariya va amaliyot uyg‘unligi; faol va interfaol metodlarning ustunligi; malaka oshirish muassasasi, hududiy ta’lim boshqarmalari va maktablar o‘rtasida hamkorlik; mentorlik tizimi; dasturni raqamli vositalar (onlayn platformalar, simulyatsiya dasturlari) bilan qo‘llab-quvvatlash. Shuni ham alohida ta’kidlash kerakki, kattalar ta’limi (andragogika) tamoyillariga muvofiq, rahbarlar o‘rganish jarayonida faol ishtirokchi, o‘z tajribasini boyitish manbai sifatida ishtirok etishlari lozim.

Xulosa

Maktab rahbarlarining noaniqlik sharoitida boshqaruv qarorlarini qabul qilishga tayyorligi motivatsion-qadriyatli, kognitiv-bilimiy, operatsion-faoliyatli va refleksiv-baholovchi komponentlarni o‘z ichiga olgan yaxlit pedagogik hodisa ekani asoslandi. Cheklangan ratsionallik, istiqbol nazariyasi va tashkilotlarda ehtiyotkorlik yondashuvlari tayyorlikni rivojlantirishda rahbarning kognitiv xatolarini anglashi, xavfga bardoshliligi va jamoa bilan hamkorlik qilishi muhimligini ko‘rsatadi. Xorijiy tajriba kasbiy standartlar, amaliyotga yo‘naltirilgan ta’lim va mentorlik tizimini mahalliy sharoitga moslab qo‘llash maqsadga muvofiqligini tasdiqlaydi.

Tavsiya etilgan to‘rt bosqichli tashkiliy-pedagogik model malaka oshirish tizimida maktab rahbarlari tayyorligini maqsadli rivojlantirish imkonini beradi. Keyingi tadqiqotlar modelni pedagogik tajriba-sinovdan o‘tkazish, uning samaradorligini statistik usullar bilan baholash va natijalar asosida takomillashtirishga qaratilishi lozim.

---

[142] Шамахиддинов, Казимов Джамшиджон. «ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ». *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences Vol* 7.3 (2019).

[143] Казимов, Жамшид Шамсиддинович. "Современный подход к качеству и эффективности учебно-воспитательных процессов в общеобразовательных школах." *Евразийское Научное Объединение* 2-4 (2019): 230-232.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni, O‘RQ-637-son. – Toshkent, 2020-yil 23-sentyabr.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son Farmoni. – Toshkent, 2022-yil 28-yanvar.

3. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. – 4th ed. – London: SAGE, 2011.

4. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk // Econometrica. – 1979. – Vol. 47, No. 2. – P. 263–291.

5. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. – Boston: Houghton Mifflin, 1921.

6. National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders 2015. – Reston, VA: NPBEA, 2015.

7. Simon H.A. A behavioral model of rational choice // The Quarterly Journal of Economics. – 1955. – Vol. 69, No. 1. – P. 99–118.

8. Shamshidinovich, K. J. "Interaction Of Distance Education Processes to General Secondary Schools." *Journal of Pedagogical Inventions and Practices* 8 (2022): 72-75.
9. Kazimov, Jamshid Shamshidinovich. "ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF EDUCATIONAL PROCESSES IN MODERN SCHOOLS ON A SCIENTIFIC BASIS." *Humanities and Social Sciences in Europe: Achievements and Perspectives*. 2020.
10. Kazimov, J. S. "CONTENTS OF THE PROCESS OF PREPARATION AND TRAINING OF TEACHERS OF GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS." *Scientific and Technical Journal of Namangan Institute of Engineering and Technology* 2.7 (2020): 412-417.
11. Шамахиддинов, Казимов Джамшиджон. «ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ». *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences Vol* 7.3 (2019).
12. Казимов, Жамшид Шамсиддинович. "Современный подход к качеству и эффективности учебно-воспитательных процессов в общеобразовательных школах." *Евразийское Научное Объединение* 2-4 (2019): 230-232.