QO‘QON DAVLAT PEDAGOGIKA INSTITUTI ILMIY XABARLARI
(2026-yil 10-son)

PEDAGOGIKA
PEDAGOGY

https://doi.org/10.70728/c.series.ped.v08.i10.226

MAKTAB RAHBARLARINING NOANIQLIK SHAROITIDA QAROR QABUL QILISHGA TAYYORLIGINI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-PEDAGOGIK ASOSLARI

Niyazova Zumrad Akramovna
Qo‘qon davlat universiteti mustaqil tadqiqotchisi
zumradniyazova@gmail.com

Annotatsiya. Maqolada umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarining noaniqlik sharoitida boshqaruv qarorlarini qabul qilishga tayyorligini rivojlantirishning tashkiliy-pedagogik asoslari yoritilgan. Noaniqlik, xavf va murakkablik tushunchalari qaror nazariyasi nuqtayi nazaridan farqlanib, rahbar tayyorligi besh komponentli tuzilma sifatida talqin qilingan. Tadqiqotda tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlar, to‘rt bosqichli rivojlantirish mantig‘i va monitoring mexanizmi nazariy tahlil asosida asoslangan. Taklif etilgan yondashuv komponentlar bo‘yicha diagnostika natijasiga tayanib, individual rivojlanish yo‘nalishini belgilash imkonini beradi. Modelning samaradorligi hali eksperimental tekshirilmagan, shuning uchun maqolada nazariy-konseptual natijalar bayon etilgan.

Kalit so‘zlar: maktab rahbari, noaniqlik sharoiti, boshqaruv qarori, tayyorlik, tashkiliy-pedagogik asoslar, kasbiy rivojlanish, keys-metod, refleksiya, monitoring.

Аннотация. В статье рассматриваются организационно-педагогические основы развития готовности руководителей школ к принятию управленческих решений в условиях неопределённости. С позиций теории решений разграничены понятия неопределённости, риска и сложности, а готовность руководителя представлена как пятикомпонентная структура. На основе теоретического анализа обоснованы организационно-педагогические условия, четырёхэтапная логика развития и механизм мониторинга. Предлагаемый подход позволяет определять индивидуальную траекторию развития по результатам диагностики отдельных компонентов. Эффективность модели экспериментально ещё не проверена, поэтому в статье представлены теоретико-концептуальные результаты.

Ключевые слова: руководитель школы, условия неопределённости, управленческое решение, готовность, организационно-педагогические основы, профессиональное развитие, кейс-метод, рефлексия, мониторинг.

Abstract. The article examines the organizational and pedagogical foundations for developing school leaders’ readiness to make managerial decisions under uncertainty. Drawing on decision theory, it distinguishes uncertainty, risk and complexity and presents leader

readiness as a five-component structure. Through theoretical analysis, the study substantiates the organizational and pedagogical conditions, a four-stage development logic and a monitoring mechanism. The proposed approach makes it possible to set an individual development path on the basis of component-level diagnostics. The effectiveness of the model has not yet been tested experimentally, so the article reports theoretical and conceptual results.

Keywords: school principal, uncertainty, managerial decision, readiness, organizational and pedagogical foundations, professional development, case method, reflection, monitoring.

Kirish

Maktab rahbarining faoliyati ko‘p hollarda to‘liq axborot, yetarli vaqt va aniq me’yoriy ko‘rsatma mavjud bo‘lmagan sharoitda kechadi. O‘quv jarayonidagi kutilmagan o‘zgarishlar, resurs cheklovlari, ota-onalar va jamoa manfaatlarining to‘qnashuvi rahbardan tezkor, ammo asoslangan qaror chiqarishni talab qiladi. «Ta’lim to‘g‘risida»gi Qonunda ta’lim muassasasini boshqarishda rahbarning mas’uliyati va vakolatlari belgilab berilgan bo‘lib, bu qarorlar sifatiga qo‘yiladigan talabni oshiradi [1].

So‘nggi yillarda maktab rahbarlarining maqomi va mustaqilligini kengaytirishga qaratilgan islohotlar izchil amalga oshirilmoqda. 2022–2026-yillarda maktab ta’limini rivojlantirish milliy dasturi hamda Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari boshqaruvda professional yondashuvni mustahkamlashni nazarda tutadi. Vazirlar Mahkamasining 681-son qarori bilan direktor lavozimiga nomzodlarni menejerlik kurslarida o‘qitish va sertifikatlash tartibi joriy etildi [2]. Ushbu hujjatlar rahbar tayyorgarligining huquqiy asosini yaratadi, biroq noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish layoqatini qanday pedagogik shartlar va bosqichlar orqali rivojlantirish masalasini o‘zi hal etmaydi.

Muammo shundaki, rahbarlarni tayyorlash amaliyotida me’yoriy bilimlar ko‘pincha vaziyatli qaror qabul qilish ko‘nikmasi bilan bog‘lanmaydi, tayyorlik esa yagona umumiy ko‘rsatkich sifatida baholanadi. Natijada rahbarning aynan qaysi jihati — motivatsiyasi, tahliliy tafakkuri, amaliy harakati, hissiy barqarorligi yoki refleksiyasi — rivojlantirishga muhtojligi aniqlanmay qoladi. Maqolaning maqsadi maktab rahbarlarining noaniqlik sharoitida qaror qabul qilishga tayyorligini rivojlantirishning tashkiliy-pedagogik asoslarini nazariy jihatdan asoslashdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Noaniqlik tushunchasining ilmiy asosi F. Naytning risk va noaniqlikni farqlashi bilan bog‘liq: ehtimollarini hisoblash mumkin bo‘lgan holat risk, hisoblab bo‘lmaydigan holat esa noaniqlik deb baholanadi. G. Saymon boshqaruv qarorlarida odamning oqilligi axborot va hisoblash imkoniyatlari bilan cheklanishini, shu sababli rahbar «optimal» emas, «qoniqarli» variantni tanlashini ko‘rsatgan. D. Snouden va M. Boun vaziyatlarni sodda, murakkab, kompleks va xaotik turlarga ajratib, har bir tur uchun alohida qaror strategiyasini taklif qilgan. K. Vayk va K. Satklif esa kutilmagan hodisalar sharoitida tashkilot barqarorligi xatolarni erta ilg‘ash va ularga moslashuvchan javob berish madaniyatiga bog‘liqligini asoslagan [8].

Qaror qabul qilishning psixologik jihatlari D. Kaneman asarlarida tahlil qilingan: tezkor, intuitiv fikrlash tizimi qulaylik beradi, lekin tizimli xatolarga olib kelishi mumkin [9]. G. Klein esa tajribali mutaxassislar vaziyatni tanib olish orqali tez qaror chiqarishini ko‘rsatgan. R. Xayfets va hammualliflarining moslashuvchan rahbarlik konsepsiyasi texnik muammolarni moslashuvchan muammolardan farqlashni, ikkinchisida esa ishtirokchilarning o‘zini o‘zgartirishini talab etadi [11].

Rahbarlarni tayyorlash sifati bo‘yicha L. Darling-Xammond va hammualliflarning tadqiqotida namunali dasturlarda nazariya amaliyot bilan, ishchi joydagi tajriba esa mentorlik va hamkorlik bilan uyg‘un berilishi qayd etilgan [2]. Keyingi hisobotda amaliy mashg‘ulotlar, vaziyatli o‘rganish va uzluksiz qo‘llab-quvvatlash rahbar faoliyatiga ta’sir etuvchi omillar qatorida ko‘rsatilgan [3]. OECD tadqiqotlarida rahbarlik vazifalarini aniq belgilash va kasbiy rivojlanishni izchil tashkil etish maktab rahbarligini kuchaytirishning asosiy yo‘nalishlari sifatida keltirilgan [4].

Mavjud ishlar noaniqlik, qaror qabul qilish va rahbarlarni tayyorlash masalalarini alohida yoritadi. Ammo rahbar tayyorligini komponentlar bo‘yicha aniqlab, natijaga ko‘ra individual rivojlanish yo‘nalishini belgilashga xizmat qiluvchi yaxlit tashkiliy-pedagogik asoslar yetarlicha tizimlashtirilmagan. Maqola shu bo‘shliqni to‘ldirishga qaratilgan.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot nazariy-konseptual xarakterga ega. Unda qaror nazariyasi, kattalar ta’limi va ta’lim boshqaruvi sohasidagi xalqaro hamda me’yoriy manbalar tahlil qilindi, tushunchalar sintez qilindi, tayyorlik tuzilmasi va rivojlantirish bosqichlari modellashtirildi. Singapurdagi Leaders in Education Programme [5] va Angliyadagi NPQH malaka doirasi [6] kabi xorijiy dasturlar rasmiy tavsiflari asosida qiyosiy o‘rganildi; ular o‘zaro ko‘chirilmadi, faqat mantiqiy tamoyillari ajratib olindi. Maqolada eksperimental yoki so‘rovnoma natijalari keltirilmaydi: taklif etilgan tuzilma va bosqichlar tajriba-sinovdan o‘tkazilgunga qadar ishchi nazariy konstruksiya maqomida qoladi.

Tahlil va natijalar

Tayyorlik tuzilmasi. Noaniqlik sharoitida qaror qabul qilishga tayyorlik rahbarning bilimi bilan cheklanmaydi; u motivatsion-qadriyatli, kognitiv-analitik, operatsional-texnologik, emotsional-irodaviy va refleksiv komponentlar yig‘indisi sifatida qaraladi. Motivatsion komponent o‘z-o‘zini belgilash nazariyasiga tayanadi: ichki motivatsiya muxtoriyat, layoqat va hamkorlik ehtiyoji qondirilganda mustahkamlanadi [7]. Kognitiv-analitik komponent vaziyat turini farqlash va kognitiv xatolarni anglashni, operatsional-texnologik komponent muqobil variantlarni ishlab chiqish va jamoani jalb etishni, emotsional-irodaviy komponent bosim ostida barqarorlikni, refleksiv komponent esa qaror oqibatlarini tahlil qilishni o‘z ichiga oladi [8].

Tashkiliy-pedagogik shartlar. Rivojlantirish samarali bo‘lishi uchun bir necha shart birgalikda ta’minlanishi lozim. Birinchisi, mazmunning rahbarning haqiqiy muammolariga bog‘lanishi: kattalar o‘rganishni o‘z faoliyatidagi vazifani hal qilish zarurati bilan bog‘laydi. Ikkinchisi, tajriba va refleksiyaning navbatlashishi: D. Kolbning tajribaviy o‘rganish sikli konkret tajriba, uni kuzatish, umumlashtirish va sinab ko‘rishni bog‘laydi. Uchinchisi, maqsadli mashq va sifatli teskari aloqa: K. Ericsson va hammualliflarning fikricha, mahorat muntazam,

aniq maqsadli mashq orqali shakllanadi, teskari aloqa esa u vazifa, jarayon va o‘z-o‘zini boshqarish darajasiga yo‘naltirilgandagina samarali bo‘ladi. To‘rtinchisi, psixologik xavfsiz muhit: xatoni ochiq muhokama qilish jamoaviy o‘rganishning sharti sifatida ko‘rsatilgan. Beshinchisi, kasbiy hamjamiyat va mentorlik qo‘llab-quvvatlashi [12; 13].

Rivojlantirish bosqichlari. Ushbu shartlar asosida to‘rt bosqichli mantiq taklif etiladi (1-jadval). Bosqichlar ketma-ket tashkil etiladi, biroq monitoring ularning hammasida olib boriladi. Bosqichlar bilan ko‘nikma egallashning mavjud nazariy modellari aynanlashtirilmaydi: ular faqat yordamning rahbar tajribasiga moslanishi uchun tayanch vazifasini bajaradi.

Individual rivojlanish yo‘nalishi. Taklif etilayotgan asoslarning farqli jihati shundaki, bosqichlar barcha rahbar uchun bir xil hajmda o‘tkazilmaydi. Diagnostika natijasida past aniqlangan komponent ustuvor deb belgilanadi, mashg‘ulot mazmuni va metodlari shunga moslashtiriladi. Masalan, kognitiv-analitik komponenti kuchsiz rahbar uchun vaziyatlarni turlarga ajratish va qaror variantlarini baholash topshiriqlariga, emotsional-irodaviy komponenti kuchsiz rahbar uchun bosim ostidagi rolli o‘yin va o‘z-o‘zini boshqarish mashqlariga ko‘proq vaqt ajratiladi. Bu yondashuv tayyorlik darajasini yagona umumiy ball bilan baholashdan voz kechib, uni profil ko‘rinishida talqin qilishni nazarda tutadi.

Monitoring va metodik tuzatish. Tashkiliy asoslarning ajralmas qismi — monitoring. U kirish, oraliq va yakuniy diagnostikani, kuzatuv va ekspert qaydlarini, rahbarning o‘z refleksiv yozuvlarini qamrab oladi. Ikki aylanali o‘rganish g‘oyasiga ko‘ra, natija kutilgandan farq qilsa, nafaqat harakat, balki uning asosidagi taxminlar ham qayta ko‘rib chiqiladi [12]. Shu bois monitoring ma’lumotlari mashg‘ulot mazmunini o‘z vaqtida tuzatish uchun ishlatiladi.

Qo‘llash chegaralari. Taklif etilgan tuzilma nazariy asosga ega bo‘lsa-da, uning validligi, ishonchliligi va amaliy samaradorligi eksperimental tekshiruvni talab qiladi. Diagnostik ko‘rsatkichlar pilot sinovdan o‘tkazilishi, xorijiy dasturlardan olingan tamoyillar esa milliy sharoitga moslashtirilishi kerak. Shuning uchun maqolada natijalar nazariy xulosa maqomida beriladi, o‘zgarish dinamikasi haqida raqamli ma’lumot keltirilmaydi.

Xulosa va takliflar

Tadqiqot maktab rahbarlarining noaniqlik sharoitida qaror qabul qilishga tayyorligini rivojlantirishni tashkiliy-pedagogik jihatdan asoslash imkonini berdi. Quyidagi xulosalar shakllantirildi:

1. Noaniqlik, risk va murakkablik tushunchalarini farqlash rahbarga vaziyatga mos qaror strategiyasini tanlash imkonini beradi, shu bois tayyorlikni rivojlantirish mazmunida bu farq asosiy o‘rin tutishi lozim.

1. Rahbar tayyorligini besh komponentli tuzilma sifatida baholash umumiy ball o‘rniga rivojlantirish ehtiyojini aniq ko‘rsatuvchi profil hosil qiladi.

1. Rivojlantirish samaradorligi mazmunning real muammolarga bog‘liqligi, tajriba bilan refleksiyaning uyg‘unligi, maqsadli mashq, sifatli teskari aloqa, psixologik xavfsiz muhit va mentorlik qo‘llab-quvvatlashi kabi shartlarning birgalikda ta’minlanishiga bog‘liq.

1. To‘rt bosqichli mantiq (diagnostik-motivatsion, nazariy-orientatsion, amaliy-faoliyatli, refleksiv-baholovchi) monitoring bilan birga olib borilganda, rivojlantirishni individual yo‘nalishga moslashtirish mumkin bo‘ladi.

Amaliyot uchun takliflar: menejerlik kurslari mazmunida noaniqlik sharoitidagi qaror qabul qilish bo‘yicha alohida amaliy modul nazarda tutish; kurs boshida komponentlar bo‘yicha diagnostika o‘tkazish; mashg‘ulotlarda real ta’lim vaziyatlariga asoslangan keys va simulyatsiyalardan foydalanish; yangi tayinlangan rahbarlar uchun mentorlik tizimini yo‘lga qo‘yish. Keyingi tadqiqot bosqichida taklif etilgan asoslarning samaradorligi tajriba-sinov yordamida tekshirilishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi «Ta’lim to‘g‘risida»gi O‘RQ-637-son Qonuni // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. — URL: https://lex.uz

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 11-maydagi PF–134-son «2022–2026-yillarda maktab ta’limini rivojlantirish bo‘yicha milliy dasturni tasdiqlash to‘g‘risida»gi Farmoni // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. — URL: https://lex.uz/docs/-6008663

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi PF–79-son «Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Farmoni // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. — URL: https://lex.uz/docs/-6476175

4. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son «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 qarori // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. — URL: https://lex.uz/docs/-6705811

5. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. — Boston; New York: Houghton Mifflin, 1921.

6. Simon H.A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. — New York: Free Press, 1997.

7. Snowden D.J., Boone M.E. A leader’s framework for decision making // Harvard Business Review. — 2007. — Vol. 85, No. 11. — P. 68–76.

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.