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

PEDAGOGIKA

PEDAGOGY

https://doi.org/10.70728/c.series.pedm.v08.i10.021

MAKTAB DIREKTORLARINING BOSHQARUV KO‘NIKMALARINI SINERGETIK YONDASHUV ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISHNING MAVJUD MEXANIZMI:MAHALLIY VA XALQARO TENDENSIYALAR

Yusupova Dilnoza Fayzullayevna
Pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD),
Ta’lim menejmenti kafedrasi dotsenti

Annotatsiya. Maqolada umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarining boshqaruv ko‘nikmalarini takomillashtirishning amaldagi tashkiliy-huquqiy, kasbiy-ta’limiy va tashkiliy-pedagogik mexanizmlari sinergetik metodologiya nuqtayi nazaridan tahlil qilinadi. O‘zbekistonning menejerlik kurslari va sertifikatlash amaliyoti, OECDning maktab liderligi va o‘rganuvchi tashkilot konsepsiyalari, PSEL kasbiy standartlari, shuningdek, Qozog‘istondagi NIS/SHARE loyihasining funksional jihatlari qiyoslanadi. Maqola normativ-huquqiy hujjatlar va ilmiy adabiyotlarning kontent-tahlili, tizimli-funksional hamda qiyosiy yondashuvlarga asoslanadi. Mavjud mexanizmlarda hamkorlik, tashqi muhit bilan aloqadorlik, adaptiv boshqaruv va qayta aloqa kabi sinergetik jihatlarning funksional analoglari mavjudligi ko‘rsatiladi; biroq ularning mavjudligi butun boshqaruv mexanizmi sinergetik model sifatida ishlayotganini avtomatik tasdiqlamasligi asoslanadi. Muallif tomonidan mexanizmlarni bog‘langan rivojlanish sikliga aylantirish, vaziyatli diagnostika va pedagogik monitoringni kuchaytirish bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar taklif qilinadi.

Kalit so‘zlar: sinergetik yondashuv, maktab direktori, boshqaruv ko‘nikmasi, menejerlik sertifikati, murakkab adaptiv tizim, taqsimlangan liderlik, kasbiy rivojlanish, qayta aloqa, boshqaruv mexanizmi.

Abstract. The paper examines existing legal, professional-development and organisational mechanisms for improving school principals’ managerial skills from a synergetic perspective. Uzbekistan’s leadership training and certification procedure is compared with OECD approaches to school leadership and learning organisations, the Professional Standards for Educational Leaders, and Kazakhstan’s NIS/SHARE professional-learning initiative. Using document analysis and comparative functional mapping, the study distinguishes observable synergetic-compatible elements—openness, collaborative leadership, adaptability and feedback—from an integrated, empirically validated synergetic mechanism. The article proposes ways to strengthen the linkage between training, practice-based assessment, collaborative experimentation and reflective monitoring. The conclusions are conceptual rather than findings from an experimental sample.

Keywords: synergetic approach, school leadership, principal competence, professional learning, adaptive management, distributed leadership, feedback mechanisms.

KIRISH

Ta’lim muassasasida boshqaruv natijalarining sifatini maktab direktori tomonidan berilgan buyruqlar soni yoki rejaning rasmiy ijrosi bilangina izohlash yetarli emas. Maktab pedagogik, ijtimoiy va institutsional munosabatlar tutashgan ochiq tizim bo‘lib, unda o‘qituvchining kasbiy tanlovi, o‘quvchilar ehtiyoji, oilaning ishtiroki, hududiy sharoit, raqamli muhit va davlat siyosati o‘zaro ta’sirlashadi. Bunday sharoitda rahbarning vazifasi alohida bo‘g‘inlarni tartibga solishdan tashqari ular o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni anglash, umumiy maqsad atrofida hamkorlikni tashkil etish, noaniq vaziyatlarda moslashuvchan qaror qabul qilish hamda natijadan o‘rganish jarayonini boshqarishdan iborat [3; 6; 7].

O‘zbekistonda menejerlik kurslari va sertifikatlash tizimining yo‘lga qo‘yilishi maktab rahbarlari tayyorgarligini institutsionallashtirishda muhim qadamdir. Xususan, Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qarori maktab direktori lavozimiga nomzodlarni tayyorlash, yakuniy sinovdan o‘tkazish va sertifikatlash tartibini belgilaydi [1]. Ammo normativ tartibning mavjudligi va maktabdagi real boshqaruv ko‘nikmalarining rivojlanishi bir xil ilmiy hodisa emas. Birinchisi tashkiliy kafolatni, ikkinchisi esa rahbarning vaziyatli faoliyatda namoyon bo‘ladigan kompetensiyasini anglatadi.

Tadqiqotning maqsadi - maktab direktorlarining boshqaruv ko‘nikmalarini takomillashtirishning mavjud mexanizmlarini tarkibiy va funksional jihatdan aniqlash, ulardagi sinergetik yondashuv elementlarining namoyon bo‘lish darajasini konseptual baholash hamda integratsiyalashgan mexanizmni shakllantirish uchun ilmiy asoslangan yo‘nalishlarni taklif etish. Ushbu maqola bevosita pedagogik tajriba-sinov natijalarini emas, hujjatlar va ilmiy manbalar qiyosiy tahlilini taqdim etadi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI VA NAZARIY ASOSLARI

Tadqiqotning manbaviy bazasi uch toifaga ajratildi: birinchisi - O‘zbekistonda direktorlarni tayyorlash va sertifikatlashni tartibga soluvchi normativ hujjatlar; ikkinchisi - mahalliy kasbiy rivojlanish va sinergetik metodologiyaga oid ilmiy ishlar; uchinchisi - OECD, PSEL va NIS/SHARE singari xalqaro hamda MDH amaliyoti haqidagi birlamchi materiallar [1–5; 8–11; 13–15]. Tahlilda tavsifiy-huquqiy usul, nazariy tushunchalarni operatsionallashtirish, strukturaviy-funksional taqqoslash va “me’yoriy belgilangan - amaliyotda nazarda tutilgan - tekshirilishi lozim” uch pog‘onali tasnif qo‘llanildi.

Maqolada “mexanizm” atamasi direktorlar ko‘nikmasining rivojlanishiga ta’sir qiluvchi subyektlar, tashkiliy shartlar, ketma-ket pedagogik harakatlar, resurslar, diagnostika hamda teskari aloqaning o‘zaro bog‘langan majmuini bildiradi. “Model” esa mazkur mexanizmning muhim tarkibiy qismlari va munosabatlarini umumlashtirib ifodalovchi nazariy konstruksiyadir. Shunday qilib, kursning mavjudligi - mexanizmning elementi; kurs, amaliy sinov, natija tahlili va takroriy rivojlanish o‘rtasidagi bog‘liqlik esa yaxlit mexanizmning xususiyatidir.

Sinergetik yondashuv o‘zaro ta’sirlashuvchi elementlar faoliyatidan yangi tashkiliy sifat paydo bo‘lishi, ochiq muhit, qayta aloqa, nochiziqlilik va o‘z-o‘zini tashkil etish jarayonlariga

e’tibor qaratadi. M.X. Ergashevaning ta’lim taraqqiyoti haqidagi monografiyasi shu toifadagi kategoriyalarning ijtimoiy-ta’limiy talqiniga nazariy asos beradi [3]. Uhl-Bien, Marion va McKelvey ishlab chiqqan Complexity Leadership Theory rasmiy-ma’muriy, adaptiv va imkon yaratuvchi liderlik o‘rtasidagi munosabatni izohlaydi [6]. Biroq tabiiy tizimlar uchun tavsiflangan sinergetik qonuniyatlarni maktabga bevosita matematik qonun sifatida ko‘chirish emas, pedagogik analogiyalar va kuzatiladigan kasbiy harakatlar orqali talqin etish metodologik jihatdan to‘g‘ri hisoblanadi.

O‘ZBEKISTONDA DIREKTORLAR BOSHQARUV KO‘NIKMALARINI RIVOJLANTIRISHNING AMALDAGI MEXANIZMI

1. Normativ-institutsional tashkil etish

681-son qarorda menejerlik o‘quv kursi tasdiqlangan o‘quv reja va dasturlariga tayanuvchi tayyorgarlik tizimi sifatida belgilangan; nomzodlarning maxsus portal orqali ro‘yxatdan o‘tishi, kurslarda o‘qishi, yakuniy sinov va sertifikat olish jarayonlari tartibga solingan. Amaldagi nizom maktab direktorlaridan belgilangan davriylikda menejerlik sertifikatini olishini talab etadi [1]. Shu orqali rahbarlik faoliyatiga kirish va kasbiy bilim-ko‘nikmalarni qayta baholashning yagona institutsional maydoni yaratilgan.

Menejerlik sertifikati tizimining amaliy ustunligi uning tartibga solinganligidir: nomzodlar tanlovi, o‘quv jarayoni va yakuniy baholash muayyan tartibda amalga oshiriladi. Sertifikat olinganligi rahbarning belgilangan talablarga javob berishini ko‘rsatadi; lekin bu holat uning har bir maktabda jamoaviy o‘rganishni shakllantirgani, o‘z-o‘zini tashkil etish muhitini yaratgani yoki qarorlarning uzoq muddatli samaradorligini ta’minlaganini avtomatik isbotlamaydi. Shuning uchun sertifikatlash natijasi bilan real boshqaruv faoliyati dalillarini bir-biridan metodologik ajratish lozim.

2. O‘qitish, yakuniy sinov va kasbiy transfer

Amaldagi normativ tartib yakuniy sinovda test, keys va amaliy topshiriqlardan foydalanishni ko‘zda tutadi. Bu usullar rahbarning nafaqat nazariy bilimini, balki ma’lum darajada vaziyatli yechim topish salohiyatini baholash imkonini beradi [1]. Mahalliy tadqiqotlarda menejerlik kurslarining uzluksiz kasbiy rivojlanish, raqamli boshqaruv hamda liderlik va o‘zgarishlarni boshqarish modullarini amaliy ehtiyojlarga moslashtirish zarurati qayd etilgan [2]. Shunday qilib, hozirgi mexanizmda sinergetik ma’noda muhim bo‘lgan o‘zgarishlarga moslashuv, axborotdan foydalanish va liderlikni rivojlantirish imkoniyatlari mavjud.

Biroq baholash vositasining tuzilishi bilan real maktabdagi transfer - ya’ni tinglovchi o‘rgangan usulning jamoa faoliyati va o‘qitish sifatida namoyon bo‘lishi - alohida ilmiy o‘lchovlarni talab qiladi. Masalan, kurs yakunida keysni muvaffaqiyatli yechish rahbarning uch oy o‘tgach pedagoglar bilan muammoli vaziyatni birgalikda tahlil etishi, muqobil qarorlarni sinashi va olingan ma’lumotlarga ko‘ra rejasini yangilashini hali kafolatlamaydi. Shu sababli keyingi monitoring va professional refleksiya mexanizmini kuchaytirish zarurati nazariy jihatdan kelib chiqadi.

1-rasm. O‘zbekiston sharoitida mavjud tashkiliy mexanizmning funksional ketma-ketligi (manbalar [1; 2] asosida muallif talqini)



Birinchi uch bosqich me‘yoriy jihatdan belgilangan; keyingi bosqichlarning integratsiyasi empirik tekshiruvni talab qiladi.

Rasmda tasvirlangan dastlabki bo‘g‘inlar rasmiy tartib bilan tasdiqlangan; “kasbiy amaliyot → qayta aloqa” qismining amalda qanday ishlashi maktab va rahbar kesimida o‘rganilishi kerak. Mazkur farqlash tahlilda tartibga solingan jarayonlar bilan loyiha sifatida tavsiya etilayotgan jarayonlarni aralashtirmaslik uchun muhimdir.

XALQARO VA MDH TAJRIBASIDAGI FUNKSIONAL MEXANIZMLAR

3. OECD: taqsimlangan liderlik va o‘rganuvchi maktab

OECDning maktab liderligini yaxshilashga bag‘ishlangan qiyosiy tadqiqoti direktor vazifalarini aniqlashtirish, liderlikni taqsimlash, rahbarlik kompetensiyalarini rivojlantirish va kasbga rag‘batlantirish kabi siyosiy yo‘nalishlarni tavsiya qiladi [8]. “What Makes a School a Learning Organisation?” ishida maktabni o‘rganuvchi tashkilot sifatida tasvirlovchi yetti yo‘nalish mavjud: umumiy o‘quv maqsadi, uzluksiz professional o‘rganish, jamoaviy hamkorlik, tadqiqot va innovatsiya madaniyati, bilim almashish tizimlari, tashqi muhit bilan o‘rganish va o‘rganuvchi liderlik [9].

Bu konsepsiyalardagi sinergetik element tashkilotning faqat direktor ko‘rsatmalariga bog‘lanmasligida namoyon bo‘ladi. Maktab pedagoglari qaror ishlab chiqishda qatnashadi, professional hamjamiyatlar o‘z tajribasini baham ko‘radi, ichki ma’lumot hamda tashqi tajriba o‘rtasida qayta aloqa yuzaga keladi. Shu bilan birga OECD modeli qat’iy ravishda “sinergetik boshqaruv tizimi” deb nomlanmaydi; maqolada u sinergetik talqin uchun funksional jihatdan yaqin model sifatida qo‘llanmoqda. OECDning TALISga tayangan “School Leadership for Learning” hisobotida instructional va distributed leadership ko‘rinishlari farqlanib, ularning professional hamkorlik bilan aloqasi o‘rganilgan [10].

4. PSEL: kuzatiladigan kasbiy amaliyot standartlari

National Policy Board for Educational Administration tomonidan ishlab chiqilgan Professional Standards for Educational Leaders (PSEL, 2015) rahbarning ta’lim mazmuni, pedagoglar professional salohiyati, hamjamiyat bilan hamkorlik, etika, operatsion boshqaruv va maktabni uzluksiz yaxshilash kabi yo‘nalishlardagi faoliyatini ifodalaydi [11]. Standartlar abstrakt sinergetik kategoriyalarni kuzatiladigan pedagogik amaliyotlar bilan solishtirish imkonini beradi: ochiqlik - oilalar va hamjamiyat bilan tizimli hamkorlik; qayta aloqa - ma’lumotlarga asoslangan takomillashtirish; o‘z-o‘zini tashkil etish - professional hamjamiyat salohiyatini qo‘llab-quvvatlash.

PSEL ham sinergetika haqidagi alohida nazariya emas. Uning ilmiy qimmati direktor kasbiy faoliyatining normativ-kasbiy mezonlarini tizimlashtirishidadir. Maktab direktorining rivojlanish mexanizmini loyihalashda ushbu standartlar ko‘nikmalarni aniq fe’llar bilan

ifodalash, ularning namoyon bo‘lishini dalillar orqali tekshirish va baholashni bir martalik bilim sinovi bilan chegaralamaslik uchun qiyosiy tayanch bo‘la oladi.

5. Qozog‘iston NIS/SHARE: maktabdagi tadqiqot va jamoaviy o‘rganish

Qozog‘istondagi Nazarbayev Intellectual Schools tizimining NIS/SHARE loyihasi 2024-yildan boshlab maktab rivoji uchun Action Research yondashuvini qo‘llash, trenerlar tayyorlash, mentorlik va coaching orqali kasbiy tajriba almashishni nazarda tutadi. Loyihada maktab jamoalari direktor, rahbar xodimlar va pedagoglardan tarkib topadi [13]. Ushbu tashkiliy konfiguratsiya jamoa a’zolarining ilmiy-amaliy hamkorligi hamda maktab muammosini birgalikda o‘rganishga asoslanishi bilan e’tiborlidir.

NIS/SHARE tajribasida sinergetik jihatdan talqin qilinishi mumkin bo‘lgan asosiy xususiyat — vaziyatli tadqiqot natijalarining professional jamoa orqali maktab amaliyotiga qaytishidir. Bu amaliyot muammoni aniqlash, kichik sinovni o‘tkazish, natijani kuzatish va yechimni qayta ko‘rib chiqishning siklik tabiatiga yaqin. Shunga qaramay, loyiha sharoiti va resurslarini O‘zbekiston maktablariga bevosita ko‘chirish mumkin emas; zarur tashkiliy moslashtirish huquqiy vakolatlar, pedagoglar yuklamasi, vaqt va resurslar bilan bog‘liq.

6. Mahalliy ilmiy ishlanmalar bilan bog‘liqlik

M.X. Ergashevaning ta’lim taraqqiyotini sinergetik tahlil qiluvchi monografiyasi ochiqlik, nochiziqlilik, o‘z-o‘zini tashkil etish va tizimli tafakkur kabi kategoriyalarni ta’lim sohasi kontekstida izohlashda muhim nazariy manbadir [3]. Zamonaviy maktab liderligi haqidagi mahalliy tadqiqotlarda strategik rejalashtirish, raqamli boshqaruv, hamkorlik va boshqaruvga oid kompetensiyaviy ehtiyojlar muhokama qilingan [2; 4; 5]. Bu izlanishlar mavjud ta’limiy tayyorgarlik mexanizmini qayta ko‘rib chiqish uchun muammoning mahalliy ilmiy kontekstini yaratadi.

Mahalliy normativ boshqaruv hamda sinergetik metodologiya o‘rtasidagi muhim farq shundaki, birinchisi rahbarning vakolat va majburiyatlarini, ikkinchisi esa tashkilotdagi o‘zaro ta’sir va rivojlanish dinamikasini tushuntiradi. Shu sababli sinergetik yondashuv normativ tartibni almashtiruvchi emas, direktorning professional harakatlarini vaziyatga moslashtirish va natijadan o‘rganishga qaratilgan metodologik qatlam sifatida qo‘llanishi mumkin.

MAVJUD MEXANIZMLARNING QIYOSIY TAHLILI

1-jadval. Tashkiliy mexanizmlarni sinergetik yondashuv nuqtayi nazaridan qiyoslash

Mezon	O‘zbekiston: kurs va sertifikatlash	OECD/PSEL: kasbiy liderlik	Qozog‘iston: NIS/SHARE
Boshqaruv markazi	Normativ talab va yakuniy sertifikatlash asosiy tayanch	Maktab rahbari hamda professional hamjamiyat amaliyoti	Maktab jamoasi va maktabdagi tadqiqot
Ko‘nikma rivoji	O‘quv dasturi, test, keys, amaliy topshiriq	Jamoaviy o‘rganish, professional standart, liderlikni taqsimlash	Action Research, mentorlik, coaching
Sinergetik jihat	Adaptiv keyslar va rivojlanishga xizmat	Ochiqlik, kooperatsiya, tashqi	Jamoa tashabbusi, amaliy tajriba va iterativ o‘rganish

Mezon	O‘zbekiston: kurs va sertifikatlash	OECD/PSEL: kasbiy liderlik	Qozog‘iston: NIS/SHARE
	qiladigan modullar uchun imkoniyat	muhitdan o‘rganish, feedback	
Chegara	Sertifikat va maktabdagi keyingi natija alohida tekshirilishi kerak	Model tavsiyaviy; har maktabda avtomatik ishlamaydi	Loyiha resurs va kontekstga bog‘liq
O‘zbekiston uchun xulosa	Kursdan keyingi transfer monitoringini kuchaytirish	Hamkorlik va refleksiyani baholashga kiritish	Maktabdagi pilot-tadqiqot guruhlarini qo‘llab-quvvatlash

Jadvaldagi qiyosiy umumlashtirish reyting yoki mexanizmlarning samaradorligini raqamli baholash emas. Har bir manbaning bosh maqsadi va qo‘llanish doirasi turlicha: milliy tizim - me’yoriy tartibga solish, OECD/PSEL - siyosiy va kasbiy yo‘nalish, NIS/SHARE - loyiha amaliyoti. Ularni faqat funksional vazifalari bo‘yicha solishtirish metodologik jihatdan maqbuldir [1; 8–11; 13].

MAVJUD BOSHQARUV MEXANIZMIDA SINERGETIK YONDASHUV ELEMENTLARI

Sinergetik yondashuv elementlarini aniqlash uchun “mavjud” degan hukmning uch xil asosini ajratish zarur. Birinchi asos - me’yoriy hujjatda yoki dasturda to‘g‘ridan-to‘g‘ri qayd etilgan faoliyat; ikkinchisi - tasvirlangan amaliyotning sinergetik kategoriyaga funksional yaqinligi; uchinchisi - direktor va maktab jamoasi faoliyatida mazkur xususiyat haqiqatan qay darajada shakllanganini ko‘rsatuvchi empirik dalildir. Ushbu uch asos aralashtirilsa, har qanday hamkorlik faoliyati asossiz ravishda “sinergetik natija” deb e’lon qilinishi mumkin.

2-jadval. Sinergetik kategoriya, mavjud faoliyat va tekshirish dalillari

Sinergetik kategoriya	Mavjud mexanizmdagi funksional ekvivalent	Empirik tekshirish uchun dalil
Ochiqlik	Oila, hamjamiyat va tashqi tashkilotlar bilan hamkorlikni rivojlantirish	Hamkorlik rejasi, qo‘shma qaror va natija
Kooperativlik	Metodik birlashmalar, professional jamoalar, taqsimlangan liderlik	Guruh vakolati, ishtirok sifati, umumiy loyiha
Adaptivlik va nochiziqlilik	Keys, muqobil qaror va vaziyatga mos rejani ko‘rib chiqish	Ssenariylar, risk matritsasi, qayta ko‘rib chiqish protokoli
Qayta aloqa	Monitoring va kasbiy refleksiya vositalari	Dastlabki/yakuniy dalil, kiritilgan tuzatish
O‘z-o‘zini tashkil etish	Pedagogik tashabbus va o‘zaro o‘rganishni qo‘llash	Mustaqil ishchi guruh mahsuloti va javobgarlik
Emergent natija	Yangi professional amaliyotning jamoa faoliyatidan paydo bo‘lishi	Innovatsiyaning kelib chiqishi, sinov natijasi, kengayish dalili

Ikkinchi jadvalning oxirgi ustuni muallif tomonidan taklif etilgan diagnostik operatsionallashtirishdir. Bu dalillar ommaviy ravishda tekshirilgan va barcha maktablarda tasdiqlangan natijalar sifatida emas, balki kelgusida boshqaruv mexanizmini baholash uchun zarur ko‘rsatkichlar sifatida talqin etiladi.



2-rasm. Sinergetik elementlarni boshqaruv xatti-harakatlari orqali aniqlash xaritasi (muallif ishlanmasi)

7. Sinergetik element bilan to‘liq sinergetik mexanizmning farqi

Mavjud mexanizmda hamkorlik, moslashuvchanlik, innovatsion tajriba, monitoring kabi elementlarning uchrashi ijobiy metodologik imkoniyatni bildiradi. Lekin ularning alohida mavjudligi sinergetik mexanizm hosil qilmaydi. Bunday mexanizm uchun elementlar orasidagi dinamik bog‘lanish bo‘lishi shart: diagnostika qarorlarni o‘zgartirishi, hamkorlik yangi bilim yaratishi, kichik sinov monitoringga qaytishi, monitoring esa o‘quv mazmuni va kelgusi boshqaruv faoliyatini qayta belgilashi zarur [6; 9].

Masalan, direktor kursda adaptiv boshqaruv bo‘yicha bilim olib, keyin maktabdagi davomat muammosini o‘rganishda ota-onalar, sinf rahbarlari va psixologlar fikrini birlashtirishi mumkin. Agar guruh bir nechta sababiy farazlarni tekshirsa, kichik chora-tadbirni sinasa va natija bo‘yicha rejasini qayta ko‘rsa, alohida kompetensiyalar o‘zaro bog‘langan boshqaruv amaliyotiga aylanadi. Agar xuddi shu jarayon faqat yig‘ilish bayonnomasi va ijro nazorati bilan chegaralansa, sinergetik terminlardan foydalanishning o‘zi sifat o‘zgarishini ta’minlamaydi.

MAVJUD MEXANIZMNI TAKOMILLASHTIRISHNING ILMIY YO‘NALISHLARI

8. Kasbiy rivojlanishni yakuniy sertifikat bilan cheklamaslik

Amaldagi kurs va sertifikatlash tartibi professional tayyorgarlikning tashkiliy asosini beradi. Takomillashtirishning keyingi yo‘nalishi kursdan so‘ng direktorning real maktab muammosiga nisbatan amaliy qarorini tahlil qilish tizimini kuchaytirish bo‘lishi mumkin. Taklif etilayotgan bosqichlar: boshlang‘ich diagnostika, muammoga mos o‘quv vazifasi, maktabdagi kichik amaliy loyiha, jamoaviy tahlil, qayta aloqa va rivojlanish traektoriyasini yangilash. Ushbu ketma-ketlik mavjud me’yoriy tartibni inkor etmaydi, balki uning pedagogik natijaga o‘tish mexanizmini konkretlashtiradi.

9. Keng kompetensiya ro‘yxatidan dalilga asoslangan ko‘nikmalarga o‘tish

Direktor kompetensiyalari “strategik fikrlaydi”, “jamoa bilan ishlaydi”, “moslashuvchan” kabi umumiy ta’riflarda qolsa, o‘zgarishni tekshirish murakkablashadi. Har bir kompetensiyani boshqaruv harakati va mahsuloti bilan bog‘lash lozim. Masalan, tizimli tafakkurning dalili - sabab-oqibat xaritasi; adaptiv qarorning dalili - muqobil ssenariylar va risk tahlili; kooperativ liderlik dalili - mazmunli ishtirok hamda vakolat taqsimoti; refleksiv ko‘nikmaning dalili - qarorning qayta ko‘rib chiqilish asosnomasi. Bu instrumentlar maktab jamoasining real faoliyatini tahlil etishga yo‘naltirilishi kerak [7; 11].

10. Me’yoriy javobgarlik va professional tashabbus muvozanati

Sinergetik yondashuv ba’zan “boshqaruvni erkinlashtirish” bilan chalkash talqin qilinadi. Maktabda esa o‘quvchi manfaatlari, xavfsizlik, mehnat huquqi, moliya va ta’lim standartlari bo‘yicha belgilangan javobgarlik saqlanadi. Shu jihatdan maqbul yo‘l - chegaralangan professional avtonomiya: direktor maqsad, resurs va huquqiy-etik chegaralarni belgilaydi, pedagogik jamoa esa ushbu chegaralarda muqobil yechimlarni ishlab chiqish va sinashda faol ishtirok etadi. Bunday muvozanat Uhl-Bien va hammualliflar nazariyasidagi ma’muriy, adaptiv va imkon yaratuvchi liderlik funksiyalarining uyg‘unligiga yaqin [6].

11. Samaradorlikni dalillar va kontekst asosida tekshirish

Takomillashtirilayotgan mexanizmning pedagogik samaradorligi to‘g‘risida xulosa chiqarish uchun bir martalik qoniqish so‘rovnomasi yetarli emas. Boshlang‘ich va yakuniy diagnostika, direktorning real boshqaruv mahsuloti, pedagoglar fikri, muassasaning tashkiliy sharoiti hamda o‘zgarishning saqlanib qolishi haqidagi dalillar birgalikda o‘rganilishi kerak. Bir xil kurs turli maktablarda resurs, ijtimoiy muhit yoki rahbarlik tajribasi sabab turlicha natija berishi mumkin. Aynan shu kontekstual sezgirlik mexanizmning nochiziqlik bilan bog‘liq jihatini ilmiy o‘lchovga aylantiradi [6; 12].

Shunday qilib, mavjud mexanizmlarni ilmiy takomillashtirish uch xil vazifani birlashtiradi: normativ tartibning izchilligini saqlash, direktorning muammoli vaziyatdagi amaliy qaror ko‘nikmasini rivojlantirish va maktab jamoasidagi qayta aloqali o‘rganish jarayonlarini baholash. Bunda mualliflik yondashuvining ilmiy yangiligi alohida tarixiy nazariya yoki mavjud kurs nomini o‘zgartirishda emas, balki tarqoq unsurlar orasidagi izchil va tekshiriladigan rivojlanish aloqasini loyihalashda namoyon bo‘lishi mumkin.

XULOSA

1. O‘zbekiston maktab direktorlarini tayyorlashning amaldagi mexanizmi menejerlik o‘quv kurslari, normativ tartibga solingan yakuniy sinov va sertifikatlash bo‘g‘inlari orqali institutsionallashgan. Ushbu mexanizm pedagogik rahbarlikning rivojlanishi uchun tashkiliy asos yaratadi [1].

2. Mavjud milliy, xalqaro va MDH yondashuvlarida ochiqlik, kooperativlik, adaptivlik, jamoaviy o‘rganish va qayta aloqa kabi sinergetik talqinga mos funksional elementlar aniqlanadi. Ularning ko‘pchiligi rasmiy manbalarda aynan “sinergetik mexanizm” sifatida atalmaydi [8–11; 13].

3. Mavjud elementlarning yig‘indisi rahbarning boshqaruv ko‘nikmalarini sinergetik asosda rivojlantirishning to‘liq ishlaydigan mexanizmi bilan aynanlashtirilmasligi lozim.

Buning uchun diagnostika, kasbiy o‘rganish, amaliy tajriba, jamoaviy qaror, monitoring va refleksiya o‘rtasidagi haqiqiy bog‘lanish talab etiladi.

4. Me’yoriy talablarni o‘zgartirmasdan, o‘quv dasturiga real maktab muammosini hal etishga qaratilgan kichik tadqiqot, jamoaviy loyiha, vaziyatli qaror va kursdan keyingi qayta aloqa vositalarini integratsiya qilish ilmiy jihatdan asoslangan takomillashtirish yo‘nalishidir.

5. Maqoladagi takliflar konseptual va qiyosiy tahlil natijasidir; ularning pedagogik samaradorligi mustaqil diagnostika, tajriba-sinov va statistik tekshiruvlarsiz tasdiqlangan deb talqin qilinmaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qarori. 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 (amaldagi tahrir). URL: https://lex.uz/uz/docs/-6705811 (murojaat sanasi: 21.10.2026).

2. Daminova Sh. K., Alkarov E. M. “Menejerlik o‘quv kurslari” mazmunini takomillashtirish: tahlil va amaliy tavsiyalar (3-qism) // Maktab ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar. 2025-yil 12-dekabr. URL: https://journal.avloniy.uz/uz/article/menejerlik-oquv-kurslari-mazmunini-takomillashtirish-tahlil-va-amaliy-tavsiyalar-3-qism.

3. Ergasheva M. X. Ta’lim taraqqiyoti: sinergetik tahlil: monografiya. – Samarqand: Samarqand davlat chet tillar instituti nashriyoti, 2022. – 194 b. ISBN 978-9943-7000-5-5.

4. Ismailov A. A. Maktab rahbarlarining kasbiy-karyera pog‘onalarida bosqichma-bosqich rivojlanishiga qaratilgan o‘quv dasturlarini joriy etish mexanizmlari. 2026. DOI: 10.66023/MT/v2026_i243/253. URL: https://journal.avloniy.uz/uz/article/maktab-rahbarlarining-kasbiy-karyera-pogonalarida-bosqichma-bosqich-rivojlanishiga-qaratilgan-oquv-dasturlarini-joriy-etish-mexanizmlari.

5. Xudoyberdiyev E. U. Umumiy o‘rta ta’lim maktablarida boshqaruv faoliyatini takomillashtirishning zamonaviy yondashuvlari. 2026. DOI: 10.66023/MT/v_i399/425. URL: https://journal.avloniy.uz/uz/article/umumiyortatalimmaktablaridaboshqaruvfaoliyatinitakomillashtirishningzamonaviyyondashuvlari-425.

6. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era // The Leadership Quarterly. 2007. Vol. 18, No. 4. P. 298–318. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002.

7. Spillane J. P. Distributed Leadership // The Educational Forum. 2005. Vol. 69, No. 2. P. 143–150. DOI: 10.1080/00131720508984678.

8. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. – Paris: OECD Publishing, 2008. – 196 p. DOI: 10.1787/9789264044715-en.

9. Kools M., Stoll L. What Makes a School a Learning Organisation? // OECD Education Working Papers. 2016. No. 137. DOI: 10.1787/5jlwm62b3bvh-en.

10. OECD. School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013. – Paris: OECD Publishing, 2016. DOI: 10.1787/9789264258341-en.

11. National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders 2015. – Reston, VA: NPBEA, 2015. URL: https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf.

12. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited // School Leadership & Management. 2020. Vol. 40, No. 1. P. 5–22. DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077.

13. Nazarbayev Intellectual Schools. NIS/SHARE Project: About the Project. 2024–2027. URL: https://research.nis.edu.kz/en/page/zoba-turaly (murojaat sanasi: 21.10.2026).

14. Nazarbayev Intellectual Schools. Center of Excellence: Activity and Professional Development. URL: https://www.nis.edu.kz/en/page/nis-pedagogikalyq-seberlik-ortalygy (murojaat sanasi: 21.10.2026).

15. Spillane J. P., Halverson R., Diamond J. B. Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective // Journal of Curriculum Studies. 2004. Vol. 36, No. 1. P. 3–34. DOI: 10.1080/0022027032000106726.