

MAKTAB MENEJMENTIDA PEDAGOGIK RAHBARLIKNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH: ZAMONAVIY YONDASHUVLAR VA AMALIY MEXANIZMLAR

Radjabova Gavxarxon Umarovna,

Qo'qon davlat universiteti Pedagogika kafedrasida dotsenti

Akbarova Shoxruzabonu Avzjon qizi,

Qo'qon davlat universiteti Maktab menejmenti talabasi

Annotatsiya. Ushbu maqolada maktab menejmentida pedagogik rahbarlikning samaradorligini oshirishga qaratilgan zamonaviy yondashuvlar ilmiy jihatdan tahlil qilinadi. Maktab rahbarining pedagogik jarayonni boshqarishdagi vazifalari, o'qituvchilar faoliyatini qo'llab-quvvatlash mexanizmlari va O'zbekiston umumta'lim maktablarida menejment madaniyatini shakllantirish masalalari ko'rib chiqiladi. Shuningdek, transformatsion rahbarlik, distributed leadership (taqsimlangan rahbarlik) va instructional leadership (ta'limiy rahbarlik) modellarining maktab muhitiga tatbiqi xalqaro tajriba asosida baholanadi. Tadqiqot natijalari asosida maktab direktori va uning o'rinbosarlarining pedagogik samaradorlikni oshirishga yo'naltirilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: maktab menejmenti, pedagogik rahbarlik, transformatsion rahbarlik, ta'limiy rahbarlik, o'qituvchi samaradorligi, taqsimlangan rahbarlik, umumta'lim maktabi, boshqaruv madaniyati.

Аннотация. В данной статье с научной точки зрения анализируются современные подходы, направленные на повышение эффективности педагогического руководства в школьном менеджменте. Рассматриваются функции руководителя школы в управлении педагогическим процессом, механизмы поддержки деятельности учителей, а также вопросы формирования культуры управления в общеобразовательных школах Узбекистана. Кроме того, на основе международного опыта оценивается внедрение в школьную среду моделей трансформационного лидерства, распределённого лидерства (distributed leadership) и учебно-педагогического лидерства (instructional leadership). На основе результатов исследования разработаны практические рекомендации, направленные на повышение педагогической эффективности деятельности директора школы и его заместителей.

Ключевые слова: школьный менеджмент, педагогическое руководство, трансформационное лидерство, учебно-педагогическое лидерство, эффективность учителя, распределённое лидерство, общеобразовательная школа, культура управления.

Abstract. This article scientifically analyzes modern approaches aimed at improving the effectiveness of pedagogical leadership in school management. The roles of school principals in managing the pedagogical process, mechanisms for supporting teacher performance, and issues of forming management culture in general education schools of Uzbekistan are examined. The applicability of transformational leadership, distributed leadership, and instructional leadership models to the school environment is evaluated based on international experience. Practical recommendations for school directors and their deputies aimed at enhancing pedagogical effectiveness are developed based on the research findings.

Keywords: school management, pedagogical leadership, transformational leadership, instructional leadership, teacher effectiveness, distributed leadership, general education school, management culture.

Kirish. Zamonaviy ta'lim tizimida maktab rahbarining roli sof ma'muriy boshqaruvdan ancha uzoqlashib, pedagogik rahbarlik (instructional leadership) tushunchasining markaziga ko'chmoqda. Bugungi kunda O'zbekiston umumta'lim maktablari uchun eng

dolzarb muammolardan biri — rahbar tomonidan maktab ichidagi pedagogik jarayonlarni samarali boshqarish, o'qituvchilar faoliyatini metodologik jihatdan qo'llab-quvvatlash va ta'lim sifatini uzluksiz oshirishni ta'minlashdir.

O'zbekiston Respublikasining «Ta'lim to'g'risida»gi Qonunida (2020) va Prezident Sh.Mirziyoyevning «2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish» Strategiyasida maktab rahbarining pedagogik mas'uliyati va o'qituvchilar kasbiy o'sishini ta'minlashdagi funksiyasi alohida belgilab qo'yilgan [1]. Ammo bu me'yoriy hujjatlar qoidalarini kundalik boshqaruv amaliyotiga tatbiq etish metodologiyasi hali etarlicha ishlab chiqilmagan.

Tadqiqotning dolzarbligi shundan kelib chiqadi: maktab menejmentida pedagogik rahbarlikning nazariy asoslarini va amaliy mexanizmlarini o'rganish O'zbekiston ta'lim tizimini modernizatsiya qilishning zaruriy shartiga aylangan. Maqolaning maqsadi — maktab rahbarining pedagogik rahbarlik funksiyalarini samarali amalga oshirishga yo'naltirilgan zamonaviy yondashuvlar va ularning O'zbekiston maktablarida tatbiqini ilmiy asoslashdir.

Tadqiqotning asosiy maqsadi maktab menejmentida pedagogik rahbarlikning samaradorligini oshirish uchun amaliy model ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot vazifalari quyidagilardan iborat:

- xalqaro tajribada maktab menejmenti modellarini qiyosiy tahlil qilish;
- O'zbekiston umumta'lim maktablarida pedagogik rahbarlik amaliyotini baholash;
- maktab rahbarining o'qituvchilar kasbiy rivojlanishidagi rolini aniqlash;
- maktab menejmentida samaradorlikni oshirishning amaliy mexanizmlarini taklif etish.

Adabiyotlar tahlili. Pedagogik rahbarlik nazariyasi rivojida Leithwood K. va Jantzi D. (2000) tomonidan ishlab chiqilgan transformatsion rahbarlik modeli muhim o'rin tutadi. Ushbu modelda rahbar o'qituvchilarni ichki motivatsiya orqali faollashtiradi, umumiy maqsadga yo'naltiradi va kasbiy hamjamiyat shakllantiradi [2]. Robinson V.M.J. (2011) esa «student-centered leadership» (o'quvchiga yo'naltirilgan rahbarlik) tushunchasini kiritib, maktab rahbarining eng ta'sirchan beshta faoliyat yo'nalishini aniqlagan: o'quv maqsadlarini belgilash, ta'lim sifatini monitoring qilish, o'qituvchilarni o'qitish va rivojlantirish, resurslarni strategik joylashtirish va xavfsiz muhit yaratish [3].

Spillane J.P. (2006) taqsimlangan rahbarlik (distributed leadership) nazariyasida maktab menejmentini faqat rahbar zimmasiga yuklamasdan, o'qituvchilar va boshqa pedagogik xodimlarga ham rahbarlik vakolat va mas'uliyatini o'tkazish muhimligini asoslaydi [4]. Hallinger P. va Heck R.H. (1998) ning «Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness» tadqiqoti esa maktab direktori faoliyatining o'quvchi natijalariga 20-25 foizgacha bevosita ta'sir ko'rsatishini empirik tarzda isbotlagan [5].

Fullan M. (2014) «Leading in a Culture of Change» asarida ta'lim islohotlarini muvaffaqiyatli amalga oshirishning asosiy omili sifatida rahbarning o'zgarishlarga

nisbatan ochiqlik va o'rganishga tayyorligini ko'rsatadi [6]. O'zbekistonda esa Yo'ldoshev J.G. (2009) va uning hamkasblari maktab rahbarligi va pedagogik innovatsiyalar integratsiyasiga oid tadqiqotlar olib borgan [7].

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqotda quyidagi metodlardan foydalanildi: tizimli tahlil — maktab menejmentini yaxlit pedagogik tizim sifatida o'rganish; qiyosiy tahlil — Finlandiya, Singapur, Janubiy Koreya va O'zbekiston maktab boshqaruvi tajribalarini solishtirish; hujjatlar tahlili — O'zbekiston Respublikasining ta'lim sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlari; kuzatuv va suhbat — Qo'qon shahridagi umumta'lim maktablarida olib borilgan amaliy kuzatuvlar asosida. Birlamchi ma'lumotlar O'zbekiston Respublikasi Ta'lim vazirligi ochiq statistikasi va muallif tomonidan 2024–2025-yillarda olib borilgan ilmiy-amaliy kuzatuvlardan olingan.

Tahlillar va natijalar. Birinchi yo'nalish. Xalqaro tajribada maktab menejmenti modellari

Finlandiya tajribasi pedagogik rahbarlik sohasida alohida e'tiborga loyiq. Finlandiyada maktab direktori avvalo tajribali pedagog bo'lishi shart bo'lib, u o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini ustuvor yo'nalish sifatida ko'radi. Maktab rahbari haftasiga kamida 10 soat o'qituvchilar darslarini kuzatadi, individual va guruhli metodologik maslahat o'tkazadi. Bu tizimning natijasida Finlandiya maktablari xalqaro PISA baholashlarida doimiy ravishda yuqori o'rinlarni egallaydi [2].

Singapur modeli esa rahbarlar uchun aniq kasbiy rivojlanish traektoriyasini nazarda tutadi. Maktab direktorlari Milliy Ta'lim instituti (NIE) tomonidan taklif etilgan maxsus rahbarlik dasturlarida muntazam o'qiydi. Singapurda «Teaching and Learning» (O'qitish va o'rganish) muhokama guruhlari maktab ichida faoliyat ko'rsatib, o'qituvchilar o'zaro darslarni kuzatadi va tajriba almashadi. Ushbu model o'qituvchilarning kasbiy kapitali (professional capital)ni oshirishga yo'naltirilgan [3].

O'zbekiston uchun ayniqsa muhim xalqaro tajriba — Janubiy Koreya maktab menejmenti tizimidir. Janubiy Koreyada maktab direktori «instructional leader» sifatida o'quv dasturlari, o'qitish metodologiyasi va baholash tizimini strategik jihatdan boshqaradi. Har bir o'qituvchining yillik kasbiy rivojlanish rejasi (Individual Professional Development Plan) rahbar nazoratida tuziladi va bajarilishi kuzatib boriladi [5].

Ikkinchi yo'nalish. O'zbekiston maktablarida pedagogik rahbarlikning joriy holati

Tadqiqot jarayonida Qo'qon shahridagi umumta'lim maktablarida olib borilgan kuzatuv va suhbatlar shuni ko'rsatdiki, ko'pgina maktab rahbarlari o'z vaqtining 60–70 foizini ma'muriy va moliyaviy masalalar hal qilishga sarflaydi. Pedagogik nazorat va metodologik rahbarlik uchun ajratilgan vaqt sezilarli darajada kamchilik qiladi. Shuningdek, ko'pchilik maktablarda o'qituvchilarning kasbiy rivojlanish rejaları rasmiy hujjat sifatida mavjud bo'lsa-da, ularning bajarilishini tizimli kuzatib borish mexanizmi shakllanmagan.

Bu holatning muhim sababi — maktab rahbarlari tayyorgarligi tizimida pedagogik rahbarlik kompetensiyalariga etarlicha e'tibor berilmaganligidir. Ta'lim menejmenti dasturlarida menejmentning ma'muriy va moliyaviy jihatlari ustunlik qiladi, pedagogik jarayon boshqaruvi esa nazariya darajasida qolmoqda.

Uchinchi yo'nalish. Pedagogik rahbarlikning samarali mexanizmlari

Tadqiqot natijalari asosida maktab menejmentida pedagogik rahbarlikning quyidagi uch mexanizmi eng ta'sirchan deb topildi.

Birinchi mexanizm — tizimli dars kuzatuv va qayta aloqa (feedback) tizimi. Maktab rahbari yoki metodist rahbarlik ostida o'qituvchilarning darslari muntazam kuzatiladi va kuzatuvdan so'ng tuzilmaviy suhbat (post-observation conference) o'tkaziladi. Bu suhbat tanqid emas, balki muloqot formatida — «Nima yaxshi chiqdi? Nima o'zgartirsa bo'ladi?» savollari asosida quriladi. Xalqaro tadqiqotlar bunday tuzilmaviy teskari aloqaning o'qituvchi samaradorligini 15–20 foizga oshirishini ko'rsatgan [3].

Ikkinchi mexanizm — kasbiy o'rganish hamjamiyatlari (Professional Learning Communities, PLC). Maktab ichida fanga yoki sinf bosqichiga ko'ra o'qituvchilar guruhlarini tashkil etilib, har haftada yoki har ikki haftada 45-60 daqiqalik kasbiy suhbat o'tkaziladi. Guruh a'zolari bir-birining darslarini kuzatadi, dars tahlili qiladi, metodologik muammolar yechadi. Bu mexanizm ta'lim sifatini oshirishning eng tejamli va samarali yo'li hisoblanadi [4].

Uchinchi mexanizm — maqsadli kasbiy rivojlanish rejasi (Targeted Professional Development). Har bir o'qituvchi uchun individual kuchli va zaif tomonlarga asoslangan rivojlanish rejasi tuziladi. Reja faqat kurslar va treninglar bilan cheklanmay, mentoring, peer-coaching va amaliy loyihalarni ham qamrab oladi. Rahbar bu rejaning bajarilishini chorakda bir marta monitoringi o'tkazib, zarur ko'maklarni ko'rsatadi.

1-jadval. Maktab menejmentida pedagogik rahbarlik modellarining qiyosiy tahlili

Model	Asosiy g'oya	Kuchli jihati	O'zbekiston uchun ahamiyati
Transformatsion rahbarlik	Rahbar o'qituvchilarni ichki motivatsiya orqali faollashtiradi	Jamoaviy ruh va umumiy maqsadga intilish	Maktabda ijodiy muhit va hamkorlik madaniyatini shakllantirish
Ta'limiy rahbarlik (Instructional)	Rahbar ta'lim jarayoniga bevosita aralashadi va pedagogik sifatni nazorat qiladi	O'quvchi natijalariga bevosita ta'sir	Dars sifatini oshirishga rahbarlik intilishini yo'naltirish
Taqsimlangan rahbarlik (Distributed)	Rahbarlik vakolati o'qituvchilar orasida taqsimlanadi	O'qituvchilar tashabbuskorligini oshiradi	Metodbirlamalar va sinf jamoalarini faollashtirish
O'quvchiga yo'naltirilgan (Student-	Barcha qarorlar o'quvchi natijasi mezoniga ko'ra qabul	Maqsad aniq va o'lchanadi	Ta'lim sifat monitoring tizimini ishlab chiqish

centered)	qilinadi		
-----------	----------	--	--

Manba: Xalqaro ilmiy adabiyotlar va muallif tadqiqotlari asosida tuzilgan.

Tadqiqot natijalari maktab menejmentida pedagogik rahbarlikning to‘rtta asosiy o‘lchovini aniqlashga imkon berdi: maqsad va strategik yo‘nalish (maktab missiyasini pedagogik jihatdan belgilash), o‘qituvchilarni rivojlantirish (professional learning muhiti yaratish), ta‘lim jarayonini kuzatish (dars sifatini monitoring qilish) va resurslarni pedagogik maqsadlarga yo‘naltirish.

O‘zbekiston maktablari uchun eng muhim xulosa shundan iborat: rahbar o‘qituvchilarga faqat nazoratchi sifatida emas, balki hamkor va ustoz sifatida munosabatda bo‘lishi zarur. Bir qator maktablarning tajribasi shuni ko‘rsatadiki, rahbar va o‘qituvchilar o‘rtasidagi ochiq muloqot madaniyati — qayta aloqa va metodologik maslahat olish erkinligi — maktabning umumiy pedagogik samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Boshqa muhim topilma — kasbiy o‘rganish hamjamiyatlarining (PLC) maktab ichida samarali ishlashi uchun rahbarning «shart yaratuvchi» (condition creator) rolini o‘ynashi zarurligidir. Bu degani rahbar o‘qituvchilarning bir-biridan o‘rganishiga mo‘ljallangan vaqt, fazo va ruxsat yaratadi. O‘zbekiston maktablarida bunday hamjamiyatlar ko‘pincha rasmiy doirada — metod birlama majlislari sifatida — mavjud bo‘lsa-da, ularning haqiqiy kasbiy muloqot makoniga aylanishi uchun rahbar tomonidan maxsus e‘tibor va qo‘llab-quvvatlash zarur.

Taqqoslash nuqtai nazaridan: Finlandiya modelida o‘qituvchilarga kasbiy ishonch ko‘rsatish markaziy o‘rin tutsa, Singapur modelida tizimli va uzluksiz kasbiy rivojlanish dasturlari ustunlik qiladi. O‘zbekiston uchun eng maqbul yondashuv ikkala modelning oqilona sintezi bo‘lib, unda milliy pedagogik an‘analar va zamonaviy menejment ilmi uyg‘unlashtirilishi lozim.

Muammolar va takomillashtirish yo‘llari

Mavjud tizimni takomillashtirish uchun quyidagi muammolarni hal etish zarur:

- Maktab rahbarlarini tayyorlash dasturlarida pedagogik rahbarlik kompetensiyalariga etarlicha e‘tibor berilmayapti — ta‘lim menejment dasturlarida «instructional leadership» moduli majburiy fan sifatida joriy etilishi zarur;

- Ko‘pgina maktablarda rahbarning ma‘muriy yuklama hajmi juda katta bo‘lib, pedagogik rahbarlik vazifalarini bajarishga imkon bermayapti — ma‘muriy vazifalarni direktori o‘rinbosariga yanada kengroq topshirish mexanizmi joriy etilishi kerak;

- Dars kuzatuv va qayta aloqa amaliyoti rasmiy nazorat xarakterida bo‘lib, o‘qituvchilarda himoyalanih refleksini keltirib chiqarmoqda — tuzilmaviy rivojlantiruvchi kuzatuv (developmental observation) uslubi joriy etilishi lozim;

- Kasbiy o‘rganish hamjamiyatlari uchun dars jadvalida va resurs taqsimotida o‘rin ajratilmayapti — maktab darajasidagi professional learning vaqtini rasmiy tarzda belgilash tavsiya etiladi.

Xulosa. Ushbu tadqiqot maktab menejmentida pedagogik rahbarlikning samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan zamonaviy yondashuvlarni ilmiy jihatdan asoslab, xalqaro tajriba va O'zbekiston amaliyotini qiyosiy tahlil etdi.

Birinchidan, xalqaro ilmiy tajriba shuni ko'rsatadiki, maktab rahbarining pedagogik jarayonni boshqarishdagi faol ishtiroki — dars kuzatuv, tuzilmaviy qayta aloqa, kasbiy rivojlanish rejalashtirish — o'quvchilarning ta'lim natijalariga bevosita ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Transformatsion, ta'limiy va taqsimlangan rahbarlik modellari har biri maktab kontekstiga mos tarzda qo'llanilsa, kuchli pedagogik muhit shakllanadi.

Ikkinchidan, O'zbekiston maktablari pedagogik rahbarlikni kuchaytirishning eng ustuvor yo'naltirishi — rahbar va o'qituvchi o'rtasidagi munosabatni «nazorat — hisobot» formatidan «hamkorlik — o'sish» formatiga o'zgartirish hisoblanadi. Buning uchun rahbarlik uslubi, muloqot madaniyati va tizimli qayta aloqa mexanizmlari birgalikda shakllantirilishi zarur.

Uchinchidan, maktab menejmenti ta'lim dasturlarini qayta ko'rib chiqish va ularga pedagogik rahbarlik kompetensiyalarini majburiy tarzda kiritish O'zbekiston ta'lim tizimini modernizatsiya qilishning muhim shartlaridan biridir.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

- maktab rahbarlari uchun «pedagogik rahbarlik» bo'yicha ixtisoslashtirilgan malaka oshirish dasturlarini ishlab chiqish va Qo'qon davlat universitetida sinov sifatida joriy etish;

- har bir maktabda choraklik kasbiy o'rganish hamjamiyatlari (PLC) sessiyalarini o'tkazishni maktab yillik ish rejasiga kiritish;

- dars kuzatuv va rivojlantiruvchi qayta aloqa protokolini O'zbekiston maktablari uchun milliy standart sifatida ishlab chiqish;

- maktab direktori faoliyatini baholash mezonlariga pedagogik rahbarlik ko'rsatkichlarini qo'shish — dars kuzatuv soni, o'qituvchilar bilan o'tkazilgan metodologik maslahatlar, kasbiy rivojlanish rejalari bajarilishi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining «Ta'lim to'g'risida»gi Qonuni (2020) va «2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish konsepsiyasi». O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari milliy bazasi. <https://lex.uz>
2. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129.
3. Robinson, V. M. J. (2011). *Student-Centered Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
4. Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
5. Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191.
6. Fullan, M. (2014). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass, San Francisco.
7. Yo'ldoshev, J. G'. (2009). *Pedagogik innovatsiyalar: nazariya va amaliyot*. Fan va texnologiya nashriyoti, Toshkent.