

TA'LIM MUASSASASIDA YETAKCHILIKNING MOHIYATI VA UNING TASHKILY JARAYONLARDAGI O'RN

*Maxammadaliyev Diyorbek Farxodjon o'g'li,
Toshkent shahridagi Webster universiteti magistranti
diyorm0720@gmail.com
<https://doi.org/10.5281/zenodo.18253742>*

Annotatsiya: Ushbu maqolada ta'lim muassasasida yetakchilik qanday tushunilishi va uning kundalik tashkiliy jarayonlarda qanday namoyon bo'lishi muhokama qilinadi. Ta'lim amaliyotida yetakchilik ko'pincha yetakchining mavqei bilan bog'liq, ammo ta'lim muassasasidagi ko'plab jarayonlar rasmiy vakolatlardan tashqarida shakllanadi desak mubolag'a bo'lmaydi. Shuning uchun maqolada yetakchilikni shaxs yoki lavozim sifatida emas, balki muassasa faoliyati davomida sodir bo'ladigan jarayon sifatida ko'rib chiqish zarurligi ta'kidlangan. Muallifning qarashlari yetakchilikning jamoaviy ish, mas'uliyat va tashkiliy muhit bilan bog'liqligini tushuntiradi.

Kalit so'zlar: ta'lim muassasasi, yetakchilik, tashkiliy jarayon, jamoa.

Сущность лидерства в образовательном учреждении и его роль в организационных процессах

Махаммадалиев Дийрбек Фарходжон угли,
магистрант Университета Вебстер Ташкент
diyorm0720@gmail.com

Аннотация: В данной статье рассматривается понимание лидерства в образовательном учреждении и его проявление в повседневных организационных процессах. В образовательной практике лидерство часто ассоциируется с должностью руководителя, однако многие процессы в образовательном учреждении формируются вне рамок формальной власти. Поэ-

тому в статье подчеркивается необходимость рассматривать лидерство не как личность или должность, а как процесс, происходящий в ходе деятельности учреждения. Авторы объясняют взаимосвязь лидерства с командной работой, ответственностью и организационной средой.

Ключевые слова: образовательное учреждение, лидерство, организационные процессы, коллектив.

**Leadership in educational institutions:
its essence and role in organizational practice**

Makhammadaliyev Diyorbek Farkhodjon ogli,
Master's student at Webster University in Tashkent
diyorm0720@gmail.com

Abstract: This article discusses how leadership is understood in an educational institution and how it manifests itself in everyday organizational processes. In educational practice, leadership is often associated with the position of the leader, but it is no exaggeration to say that many processes in an educational institution are formed outside the formal authority. Therefore, the article emphasizes the need to consider leadership not as a person or position, but as a process that occurs during the activities of the institution. The author's views explain the connection between leadership and teamwork, responsibility, and the organizational environment.

Keywords: educational institutions, leadership, organizational practice, collaboration.

So'nggi yillarda ta'lim muassasalari faoliyati nafaqat ta'lim jarayonini tashkil etish, balki jamoa bilan ishlash, tashkiliy jarayonlarni muvofiqlashtirish va o'zgarishlarga moslashish kabi murakkab vazifalar bilan ham tobora ko'proq bog'liq bo'lib bormoqda. Ta'lim tizimida yuz berayotgan bu jarayonlar ta'lim muassasasini oddiy boshqaruv obyekti sifatida emas, balki o'zaro bog'liq ijtimoiy va tashkiliy munosabatlar tizimi sifatida ko'rib chiqishni talab etadi. Bunday sharoitda yetakchilik masalasi ta'lim boshqaruvining muhim jihatlaridan biri sifatida dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Amaliyotda yetakchilik ko'pincha rahbarning rasmiy lavozimi, ma'muriy vakolatlari va buyruq berish imkoniyatlari bilan bog'lab talqin qilinadi. Mazkur yondashuv ta'lim muassasasidagi real jarayonlarni to'liq ko'rsata olmaydi, chunki kundalik faoliyat davomida ko'plab muhim tashkiliy qarorlar, tashabbuslar va hamkorlik shakllari rasmiy ko'rsatmalar doirasidan tashqarida yuzaga keladi. Shu sababli o'ylashimizcha, yetakchilikni faqat lavozim bilan cheklash ta'lim muassasasidagi jamoaviy faoliyatning mohiyatini yetarli darajada ochib bermaydi.

Zamonaviy ilmiy adabiyotlarda liderlikka nisbatan bunday yondashuv tanqid qilinib, uni tashkilot ichida sodir bo'ladigan jarayon sifatida tushunish zarurligi ta'kidlanmoqda [1]. Ta'lim muassasasi murakkab tizim bo'lib, undagi tashkiliy jarayonlar o'qituvchilar, rahbariyat va boshqa ishtirokchilarning o'zaro ta'siri orqali rivojlanadi. Bu jarayonlarda yetakchilik ma'lum bir shaxsda emas, balki vaziyat, hamkorlik va jamoaning umumiy faoliyati bilan bog'liq holda namoyon bo'ladi. Shu nuqtayi nazardan, yetakchilikni jarayon sifatida tahlil qilish ta'lim muassasasidagi tashkiliy muhitni chuqurroq anglash imkonini beradi. Ilmiy manbalarda aynan shunday yondashuv ta'lim muassasalarida barqaror rivojlanish, jamoaviy mas'uliyat va ichki muvofiqlikni ta'minlashda

muhim omil sifatida ko'rilmogda [2]. Demak, ta'lim muassasasida yetakchilikning mohiyatini va uning tashkiliy jarayonlardagi o'rnini qayta ko'rib chiqish zarurati yuzaga kelmoqda.

Mazkur maqolada ta'lim muassasasida yetakchilik tushunchasi aynan jarayon sifatida talqin qilinib, uning tashkiliy jarayonlar bilan bog'liqligi tahlil etiladi.

Ta'lim muassasalarida yetakchilik uzoq vaqtdan beri asosan rahbar lavozimi bilan bog'liq holda talqin qilinib kelinmoqda. Ushbu yondashuvda yetakchilik direktor, direktor o'rinbosari yoki ma'muriy xodimning rasmiy vakolati orqali namoyon bo'ladigan boshqaruv faoliyati sifatida tushuniladi. Natijada, yetakchilik tobora ko'proq buyruq berish, nazoratni o'rnatish va amalga oshirishni ta'minlash bilan cheklanib qolmoqda. Biroq, zamonaviy ta'lim muassasalarida kuzatilayotgan jarayonlar shuni ko'rsatadiki, yetakchilikni faqat buyruq va nazorat nuqtayi nazaridan tushuntirishning o'zi yetarli emas. Ta'lim jarayonining samaradorligi ko'pincha rasmiy ko'rsatmalardan ko'ra, pedagoglarning tashabbusi, ularning kasbiy pozitsiyasi va jamoa ichidagi o'zaro munosabatlar bilan belgilanadi. Aynan ushbu norasmiy jarayonlar ta'lim muassasasining ichki muhitini shakllantiradi hamda ta'lim sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi [1].

Amaliy tajriba shuni ko'rsatadiki, ta'lim muassasalarida muhim qarorlar va ijobiy o'zgarishlar har doim ham yuqoridan berilgan ko'rsatmalar asosida yuzaga kelmaydi. Ko'plab hollarda pedagoglar o'rtasidagi muloqot, tajriba almashinuvi va jamoaviy muhokamalar natijasida yangi yondashuvlar shakllanadi. P.Senge tomonidan ilgari surilgan tizimli fikrlash yondashuvida ham tashkilotdagi real rivojlanish buyruqlar orqali emas, balki jamoaning birgalikda o'rganishi va umumiy maqsadni anglash jarayoni orqali yuzaga kelishi ta'kidlanadi [2]. Zamonaviy ta'lim muassasalarida esa yetakchilik ko'pincha rasmiy vakolatlardan tashqa-

rida shakllanadi. Ba'zi o'qituvchilar, unvoni bo'yicha yetakchi bo'lmasalar ham, o'zlarining bilim va tajribasi, tashabbuskorligi va jamoaga bo'lgan ishonchi orqali ta'lim jarayoniga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin. R. Heifetzning moslashuvchan yetakchilik kontsepsiyasiga ko'ra, aynan shunday vaziyatlarda yetakchilik pozitsiya emas, balki murakkab muammolarni hamkorlikda tushunish va hal qilishga qaratilgan jarayondir [3]. Bu yondashuv yetakchilikni faqat boshqaruv vakolati nuqtayi nazaridan tushuntiradigan an'anaviy qarashlarning cheklovlarini namoyish etadi. Ta'lim muassasasi murakkab ijtimoiy tizim sifatida faoliyat yuritib, unda yetakchilik bir vaqtning o'zida bir nechta subyektlar tomonidan amalga oshiriladi. Shu sababli yetakchilikni faqat boshqaruv funksiyasi sifatida emas, balki ta'lim muassasasi ichida shakllanadigan va rivojlanadigan ijtimoiy jarayon sifatida tahlil qilish zarurati yuzaga keladi [4].

Yetakchilikni jarayon sifatida talqin qilish zaruriyati. Yetakchilikni faqat lavozim va rasmiy vakolatlar orqali tushuntirish ta'lim muassasalaridagi real jarayonlarni to'liq aks ettirmasligini aytib o'tdik. Chunki ta'lim muassasasi buyruqlar ijro etiladigan mexanik tizim emas, balki doimiy muloqot, o'zgarish va o'rganish jarayonlari kechadigan ijtimoiy muhitdir. Bunday sharoitda yetakchilik alohida shaxsga emas, balki jamoa ichida shakllanadigan munosabatlar va hamkorlik mexanizmlariga tayanadi [1]. Zamonaviy ilmiy adabiyotlarda yetakchilik tobora ko'proq jarayon sifatida talqin qilinmoqda. Xususan, P.Senge va uning hamkorlari yetakchilikni tashkilot ichida umumiy maqsadni anglash va birgalikda o'rganish orqali yuzaga keladigan jarayon sifatida izohlaydi. Ushbu yondashuvda yetakchilik rahbarning individual qarorlariga emas, balki jamoaning muammoni qanday tushunishi va unga qanday javob berishiga bog'liq holda namoyon bo'ladi [2].

Ta'lim muassasalari amaliyotida bu holat o'quv jarayonining sifatida yaqqol ko'zga tashlanadi. Pedagoglar o'rtasidagi hamkorlik, tajriba almashinuvi va o'zaro yordam ko'pincha rasmiy ko'rsatmalardan ko'ra samaraliroq natija beradi. Natijada yetakchilik muayyan lavozim bilan emas, balki ta'lim jarayonini harakatga keltira oladigan pedagoglar faoliyati orqali namoyon bo'ladi. Bu esa yetakchilikning markazlashmagan va taqsimlangan xarakterga ega ekanligini ko'rsatadi [3]. Mazkur qarash R.Heifetz tomonidan ishlab chiqilgan adaptiv yetakchilik konsepsiyasida ham qo'llab-quvvatlanadi. Unga ko'ra, murakkab muammolarni hal etishda yetakchilik tayyor yechimlarni taklif qilishdan ko'ra, jamoani muammoni birgalikda anglash va unga moslashuvchan javob topish jarayoniga jalb etish orqali amalga oshiriladi. Ta'lim muassasalari sharoitida bu pedagoglarning o'z faoliyatini tahlil qilishi, yangi yondashuvlarni sinab ko'rish va refleksiya orqali rivojlanishi bilan bog'liqdir [4]. Shu nuqtayi nazardan, yetakchilikni jarayon sifatida talqin qilish ta'lim muassasasidagi real holatni aniqroq ochib beradi. Bu yondashuv yetakchilikni faqat rahbar vazifasi sifatida emas, balki butun jamoa ishtirokida shakllanadigan dinamik jarayon sifatida ko'rishga imkon beradi. Aynan shu jarayon keyingi bosqichda "system leadership" tushunchasining shakllanishi uchun konseptual asos bo'lib xizmat qiladi [2; 5].

"System leadership" tushunchasining shakllanishi va mohiyati. So'nggi yillarda yetakchilikni jarayon sifatida talqin qilish tendentsiyasi yangi nazariy yondashuv – "System leadership" tushunchasining paydo bo'lishiga olib keldi. Bu yondashuv yetakchilikni yakka shaxs yoki lavozim sifatida emas, balki murakkab tizim ichida sodir bo'ladigan o'zaro ta'sirlar to'plami sifatida ko'rib chiqadi. P.Senge, H.Hamilton va J.Kania tomonidan ishlab chiqilgan "system leadership" konsepsiyasida yetakchilik jamiyat va tashkilotlar duch kelayotgan

murakkab muammolarni alohida subyektlar tomonidan emas, balki jamoaviy sa'y-harakatlar orqali hal etish zarurligi bilan izohlanadi. Mualliflarning ta'kidlashicha, bunday sharoitda yetakchining asosiy vazifasi boshqarish emas, balki tizim ichida o'zgarishlar yuzaga kelishi uchun sharoit yaratishdan iborat [2].

"System leadership" yondashuvi tashkilotlarni yopiq va qat'iy ierarxik tuzilmalar sifatida emas, balki doimiy ravishda o'zgarib turadigan, ochiq va o'zaro bog'liq tizimlar sifatida ko'rib chiqadi. Bu ta'lim muassasalariga ham bir xil darajada tegishli. Ta'lim jarayoni o'qituvchilar, o'quvchilar, ma'muriyat, ota-onalar va tashqi muhit o'rtasidagi murakkab o'zaro ta'sirlar orqali shakllanadi. Shuning uchun, ta'lim muassasasidagi muammolarni faqat ma'muriy choralar orqali hal qilish kutilgan natijalarni bermaydi [7]. "System leadership" doirasida yetakchilikning asosiy vazifalaridan biri – tizimni yaxlit holda ko'ra olishdir. "The Systems Thinker" platformasida keltirilgan tahlillarga ko'ra, ko'plab boshqaruv qarorlari muammoning alohida belgilariga e'tibor qaratgani sababli uzoq muddatda kutilmagan salbiy oqibatlarga olib keladi. "System leadership" esa qisqa muddatli natijalardan ko'ra, tizimning umumiy barqarorligi va rivojlanishiga yo'naltirilgan qarorlarni talab etadi [8].

Ta'lim muhitida bu yondashuv o'qituvchilar va ma'muriyat o'rtasida doimiy muloqot, mulohaza va o'rganish jarayonlari orqali yetakchilikni amalga oshirishni o'z ichiga oladi. Rahbar tayyor yechimlarni yetkazib beruvchi sifatida emas, balki jamoani muammoni chuqurroq tushunishga va yechimlarni hamkorlikda izlashga yo'naltiruvchi vositachi sifatida ishlaydi. Mazkur jihat "system leadership"ning an'anaviy boshqaruv modellaridan tub farqini ko'rsatadi [6; 9].

Shunday qilib, "system leadership" tushunchasi yetakchilikni jarayon sifatida talqin qilish g'oyasining mantiqiy davomi bo'lib, ta'lim

muassasalarini rivojlantirishda kompleks va uzoq muddatli yondashuvni ta'minlaydi. Ushbu yondashuv keyingi bo'limda ta'lim muassasasini tizim sifatida tahlil qilish orqali yanada batafsil ochib beriladi.

Ta'lim muassasasini tizim sifatida tushunish: "Systems thinking" yondashuvi. System leadership yondashuvini ta'lim muassasalari sharoitida to'liq anglash uchun, avvalo, ta'lim muassasasining o'zi qanday tuzilma ekanligini aniqlab olish zarur. Zamonaviy ilmiy adabiyotlarda ta'lim muassasasi alohida bo'limlar yoki funksiyalar yig'indisi sifatida emas, balki o'zaro bog'liq elementlardan tashkil topgan murakkab tizim sifatida talqin qilinadi. Ushbu qarash "systems thinking" yondashuvining asosini tashkil etadi [8].

"Systems thinking" yondashuviga ko'ra, har qanday tashkilotda yuzaga kelayotgan muammolarni alohida holatda emas, balki tizim ichidagi o'zaro ta'sirlar kontekstida ko'rib chiqish zarur [9]. Ta'lim muassasasida bu o'quv jarayoni, boshqaruv qarorlari, pedagoglar faoliyati, o'quvchilar ehtiyojlari va tashqi muhit o'rtasidagi uzviy bog'liqlikda namoyon bo'ladi. Shu sababli bir sohadagi o'zgarish boshqa sohalarga ham bevosita yoki bilvosita ta'sir ko'rsatadi [11].

"The Systems Thinker" platformasida keltirilgan tahlillarda ta'kidlanishicha, ko'plab boshqaruv muammolari qisqa muddatli yechimlarga e'tibor qaratilgani sababli yuzaga keladi. Masalan, muayyan muammoni tezkor hal etish uchun qabul qilingan qarorlar uzoq muddatda tizimda yangi muammolarni keltirib chiqarishi mumkin. "Systems thinking" yondashuvi esa qarorlarning uzoq muddatli oqibatlarini oldindan ko'ra olishni va sabab-oqibat munosabatlarini chuqur tahlil qilishni talab etadi [8]. Ta'lim muassasalari misolida bu holat, ayniqsa, dolzarbdir. O'quv jarayonidagi muammolarni faqat nazoratni kuchaytirish yoki yangi ko'rsatmalar joriy etish orqali hal etish ko'pincha kutilgan

natijani bermaydi. Aksincha, bunday choralar pedagoglar motivatsiyasining pasayishi yoki tashabbuskorlikning susayishiga olib kelishi mumkin. "Systems thinking" yondashuvi esa muammoning ildiz sabablarini aniqlashga va tizim darajasida o'zgarishlar kiritishga yo'naltiriladi [8; 9; 10].

"Learning for Sustainability" platformasida ta'kidlanishicha, tizimli fikrlash ta'lim muassasalarida refleksiya va o'rganishga asoslangan madaniyatni shakllantirishga xizmat qiladi. Pedagoglar va rahbarlar muammolarni alohida hodisa sifatida emas, balki tizim ichidagi jarayonlar natijasi sifatida tahlil qilganida, qarorlar yanada asosli va barqaror bo'ladi. Bu esa ta'lim muassasasining uzoq muddatli rivojlanishiga zamin yaratadi [11].

Shu nuqtayi nazardan, "systems thinking" yondashuvi system leadership konsepsiyasining metodologik asosi sifatida namoyon bo'ladi. Yetakchilik bu yerda tizimni boshqarish emas, balki tizimni tushunish, undagi o'zaro bog'liqliklarni ko'ra olish va jamoani shu asosda harakatga yo'naltirish jarayoniga aylanadi. Aynan ushbu yondashuv ta'lim muassasalarida barqaror va mazmunli o'zgarishlarni amalga oshirish imkonini beradi [6; 10].

System leadership va jamoaviy yetakchilik: ta'lim muassasalarida yangi boshqaruv uslubi. Yetakchilikni jarayon sifatida talqin qilish ta'lim muassasalarida boshqaruv uslubida tub o'zgarishlarni talab qiladi. An'anaviy boshqaruv asosan buyruqlar, hisobotlar va intizomiy choralar orqali amalga oshirilgan bo'lsa-da, zamonaviy ta'lim muassasalarida bu mexanizm endi murakkab va tez o'zgarib turadigan muhit uchun mos emas. Ta'lim jarayoni faqat rejalashtirilgan faoliyatlar yig'indisi emas, balki insoniy munosabatlar, kasbiy hamkorlik va doimiy o'rganish bilan bog'liq tizimli jarayondir. Shu sababli boshqaruv ham ushbu murakkablikni inobatga olgan holda qayta ko'rib chiqilishi zarur.

P.Senge tomonidan ilgari surilgan tizimli fikrlash konsepsiyasiga ko'ra, tashkilotlarda yuzaga kelayotgan muammolarni alohida bo'laklar orqali emas, balki ularning o'zaro bog'liqligi orqali tushunish muhim hisoblanadi. Ta'lim muassasalari misolida bu yondashuv pedagogik jarayon, boshqaruv qarorlari va insoniy omillar o'rtasidagi uzviy bog'liqlikni anglashni talab qiladi. Agar ushbu bog'liqlik e'tibordan chetda qolsa, alohida qarorlar qisqa muddatli natija bersa-da, uzoq muddatda kutilgan samarani bermasligi mumkin [1].

"System leadership" aynan shu nuqtada an'anaviy boshqaruvdan farqlanadi. Ushbu yondashuvda rahbarning asosiy vazifasi tayyor yechimlarni taklif qilish emas, balki ta'lim muassasasi ichida muammolarni birgalikda anglash va ularga moslashuvchan javob topish uchun sharoit yaratishdan iborat bo'ladi. Bu jarayonda rahbar pedagoglar, metodistlar va boshqa xodimlar bilan teng muloqotda bo'lib, ularning tajribasi va fikrlarini qaror qabul qilish jarayoniga jalb etadi. Natijada boshqaruv markazlashgan emas, balki taqsimlangan xarakter kasb etadi.

Ta'lim muassasalarida jamoaviy rahbarlikning rivojlanishi ham ta'lim jarayonining sifatiga bevosita ta'sir qiladi. O'qituvchilar o'zlarini nafaqat vazifalarni bajaruvchi, balki ta'lim jarayonining faol ishtirokchilari sifatida ham ko'rishni boshlaydilar. Bu tashabbuskorlik, mas'uliyat va professional mulohazalarning oshishiga olib keladi. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, o'qituvchilar qaror qabul qilishda ishtirok etadigan ta'lim muassasalarida ta'lim jarayonining barqarorligi va sifati yuqoriroq [2]. R.Heifetzning adaptiv yetakchilik konsepsiyasi ham ushbu fikrni qo'llab-quvvatlaydi. Uning ta'kidlashicha, murakkab muammolarni texnik buyruqlar yoki aniq ko'rsatmalar orqali hal etib bo'lmaydi. Bunday vaziyatlarda rahbarning vazifasi muammoni yashirish emas, balki uni ochiq muhokamaga olib chiqish va

jamoani moslashuv jarayoniga jalb etishdan iborat bo'ladi [3]. Ta'lim muassasalarida bu yondashuv o'quv dasturlarini yangilash, baholash tizimini takomillashtirish yoki innovatsion metodlarni joriy etishda ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi.

Shuningdek, "system leadership" ta'lim muassasasida psixologik xavfsiz muhitni shakllantirish bilan ham chambarchas bog'liq. Pedagoglar o'z fikrini erkin bildira oladigan, xatodan qo'rqmay tajriba o'tkaza oladigan muhitda o'rganish va rivojlanish jarayoni samaraliroq kechadi. Phil McKinney va boshqa tadqiqotchilar innovatsion muhitning shakllanishi aynan shunday ochiq va ishonchga asoslangan munosabatlar bilan bog'liqligini ta'kidlaydilar [6; 12].

Shu nuqtayi nazardan qaraganda, "system leadership" ta'lim muassasalarida faqat boshqaruv usulining o'zgarishi emas, balki butun tashkiliy madaniyatning yangilanishini anglatadi. Bu jarayonda rahbar, pedagog va boshqa xodimlar o'rtasidagi munosabatlar qayta shakllanadi, mas'uliyat taqsimlanadi va umumiy maqsadlar atrofida hamkorlik kuchayadi. Natijada ta'lim muassasasi tashqi talablar ta'sirida emas, balki ichki rivojlanish salohiyati asosida o'sib boradigan tirik tizimga aylanadi.

Ta'lim muassasalarida tizimli fikrlash yetishmasligidan kelib chiqadigan boshqaruv xatolari. Ta'lim muassasalarida boshqaruv amaliyotida yuzaga keladigan muammolar ko'pincha notog'ri falsafa yoki yetarli bilim yo'qligi bilan bog'liq. Biroq, ilmiy adabiyotlarda bunday muammolarning asosiy sababi rahbarlarning ko'pincha qaror qabul qilish jarayonida vaziyatlarga alohida qarashlari va shu bilan tizimning o'zaro bog'liq jihatlarini yetarlicha hisobga olmasliklari ekanligi ta'kidlangan [1]. P.Senge ta'kidlaganidek, katta tashkilotlardagi muammolarni shoshilinch hal qilish qisqa muddatli natijalarga olib kelishi mumkin, ammo uzoq muddatda bu yangi muammolarni keltirib chiqaradi [2].

Amaliyotda bunday yondashuvning yaqqol ko'rinishi baholash va nazorat mexanizmlarini kuchaytirish orqali ta'lim sifatini oshirishga urinishlarda namoyon bo'ladi. Ko'plab ta'lim muassasalarida monitoring va hisobotlar sonining ortishi boshqaruv samaradorligini oshirish vositasi sifatida qaraladi. Biroq "The Systems Thinker" platformasida keltirilgan tahlillarga ko'ra, nazoratning haddan tashqari kuchaytirilishi pedagoglarning professional mustaqilligini cheklab, ularni natijaga emas, jarayonni rasmiy bajarishga yo'naltirib qo'yadi [8]. Shuningdek, innovatsiyalarni joriy etish jarayonida ham tizimli fikrlash yetishmasligi yaqqol seziladi. Ta'lim muassasalarida yangi metodlar yoki raqamli platformalar ko'pincha tezkor natija berishi kutilgan tashabbus sifatida joriy etiladi. A.Nagesser o'z tadqiqotlarida ta'kidlaganidek, bunday holatda o'zgarish tashqi ko'rinishda mavjud bo'lsa-da, u innovatsiyaga aylanmaydi, chunki innovatsiya tizimning ichki mantiqini va xodimlarning xulq-atvorini o'zgartirishni talab etadi [7].

Boshqaruvdagi yana bir muhim muammo pedagoglar tashabbusini qo'llab-quvvatlash masalasida namoyon bo'ladi. "SSIR" platformasida e'lon qilingan tadqiqotlarda qayd etilishicha, markazlashgan boshqaruv sharoitida tashabbus faqat yuqori darajada ma'qullangan-dagina amalga oshadi, bu esa jamoa ichidagi kollektiv mas'uliyat va yetakchilikning rivojlanishiga to'sqinlik qiladi [5]. Natijada pedagoglar xavfsiz yo'lni tanlab, mavjud ko'rsatmalar doirasida ishlashga majbur bo'ladilar.

Bundan tashqari, qarorlarning faqat rahbarlar darajasida qabul qilinishi ta'lim muassasasida norasmiy qarshilik va sustkashlikni kuchaytirishi mumkin. R.Heifetzning adaptiv yetakchilik konsepsiyasiga ko'ra, murakkab muammolarni hal etishda qarorlar faqat yuqoridan berilishi emas, balki muammoni bevosita boshdan kechirayotgan jamoa a'zolari bilan birgalikda ishlab chiqilishi lozim [3]. Aks holda,

qarorlar rasmiy jihatdan to'g'ri bo'lsa-da, amaliy natija bermaydi. Shu sababli ta'lim muassasalarida yuzaga kelayotgan ko'plab boshqaruv muammolarini alohida shaxslar faoliyati bilan bog'lab tushuntirish yetarli emas. Ilmiy adabiyotlarda qayd etilishicha, muammoning ildizi ko'pincha tizimning o'zida, ya'ni qaror qabul qilish mantiqi va tashkilot ichidagi o'zaro bog'liqliklarni anglash darajasida yotadi [2; 3]. Aynan shu nuqtada "system leadership" yondashuvi boshqaruv amaliyotini qayta ko'rib chiqish uchun muhim nazariy va amaliy asos bo'lib xizmat qiladi.

Ta'lim muassasalarida yetakchilikning jarayonga aylanishiga to'sqinlik qiluvchi omillar. Ta'lim muassasalarida yetakchilikni jarayon sifatida shakllantirish g'oyasi nazariy jihatdan keng qo'llab-quvvatlansa-da, amaliyotda bu yondashuvning to'liq qaror topishi ko'plab omillar bilan cheklanadi. Ilmiy adabiyotlarda ushbu cheklovlar tashkiliy, madaniy va kasbiy omillar bilan izohlanadi [1]. Tashkiliy omillardan biri boshqaruv tizimining yuqori darajada markazlashganligidir. Qarorlar asosan rahbariyat darajasida qabul qilinib, pedagoglarning ularga ta'sir ko'rsatish imkoniyati cheklangan bo'lsa, yetakchilik jarayoni tabiiy ravishda faollashmaydi. "SSIR" platformasida keltirilgan tadqiqotlarda markazlashgan boshqaruv sharoitida jamoaviy mas'uliyat va tashabbus pasayishi qayd etiladi [2].

Madaniy omillar ham muhim ahamiyatga ega. Ko'plab ta'lim muassasalarida xatoga nisbatan ehtiyotkor munosabat ustun bo'lib, bu pedagoglarning yangi yondashuvlarni sinab ko'rishiga to'sqinlik qiladi. P.Senge ta'kidlaganidek, o'rganishga yo'naltirilgan tashkilotlarda xato tajriba manbai sifatida qabul qilinadi, aks holda esa tizim ichida passivlik kuchayadi [1]. Bunday sharoitda yetakchilik tashabbusi ko'rsatma doirasidan chiqmaydi.

Kasbiy omillar esa pedagoglarning yetakchilikni o'z faoliyatining bir qismi sifatida

qabul qilishi bilan bog'liq. R.Heifetzning adaptiv yetakchilik konsepsiyasiga ko'ra, murakkab muammolarni hal etishda yetakchilik faqat rahbar zimmasiga yuklanmasligi, balki kasbiy hamjamiyat ichida taqsimlanishi lozim [3]. Ta'lim muassasalarida esa pedagoglar ko'pincha yetakchilikni "rahbar vazifasi" sifatida qabul qilib, o'zini bu jarayondan chetda tutadi.

Ta'lim muassasasida yetakchilikning jarayon sifatida shakllanish mexanizmlari. Ta'lim muassasasida yetakchilikning jarayon sifatida shakllanishi bir martalik tashkiliy qaror yoki rahbarlik uslubini o'zgartirish bilan cheklanmaydi. Ushbu jarayon murakkab, ko'p bosqichli va vaqt talab qiluvchi tizimli o'zgarishlar orqali yuzaga keladi. Ilmiy tadqiqotlarda yetakchilikning jarayon sifatida shakllanishi, avvalo, tashkilot ichida o'zaro ta'sirlarning xarakteri va mazmuni bilan bog'liq ekanligi ta'kidlanadi [1].

Birinchi navbatda, yetakchilikning jarayonga aylanishi qaror qabul qilish mexanizmlarining o'zgarishi orqali namoyon bo'ladi. An'anaviy boshqaruv modelida qarorlar asosan yuqori boshqaruv bo'g'inida shakllansa, jarayon sifatidagi yetakchilik sharoitida qarorlar muhokama, tahlil va kelishuv asosida vujudga keladi. Bu holat pedagoglarni ijrochi sifatida emas, balki muammolarni hal etish jarayonining faol ishtirokchisi sifatida shakllantiradi. Tadqiqotlarda bunday yondashuv qarorlarning sifatini oshirishi va ularning ijrosiga bo'lgan mas'uliyatni kuchaytirishi qayd etiladi [2].

Ikkinchi muhim mexanizm mas'uliyatning qayta taqsimlanishi bilan bog'liq. Yetakchilik jarayon sifatida shakllangan muhitda mas'uliyat faqat rahbar zimmasida jamlanib qolmaydi, balki pedagoglar jamoasi ichida funksional ravishda taqsimlanadi. Bu esa tashabbuskorlikning tabiiy ravishda yuzaga kelishiga xizmat qiladi. R.Heifetzning adaptiv yetakchilik konsepsiyasida qayd etilishicha, murakkab vazifalarni samarali hal etish aynan mas'uliyatning jamoaviy tarzda bo'linishi orqali amalga oshadi [3].

Uchinchi mexanizm yetakchilikning kundalik professional faoliyatga singib borishi bilan izohlanadi. Agar yetakchilik faqat strategik hujjatlar yoki yig'ilishlar doirasida namoyon bo'lsa, u barqaror jarayonga aylanmaydi. Jarayon sifatidagi yetakchilik pedagoglarning darsni rejalashtirish, ta'lim usullarini tanlash, muammoli vaziyatlarga munosabat bildirish va hamkasblar bilan hamkorlik qilish jarayonlarida aks etadi. Ilmiy adabiyotlarda bu holat "norasmiy yetakchilik amaliyoti" sifatida baholanadi [4].

Shuningdek, yetakchilikning jarayon sifatida shakllanishida refleksiya va tahlil mexanizmlari muhim o'rin tutadi. Tashkilot ichida o'z faoliyatini baholash, xatolarni aniqlash va ularni muhokama qilish imkoniyati mavjud bo'lgan taqdirda, yetakchilik rivojlanishga xizmat qiluvchi omilga aylanadi. P.Senge tomonidan ilgari surilgan tizimli fikrlash yondashuviga ko'ra, aynan refleksiv muhit tashkilotning o'z-o'zini yangilash salohiyatini oshiradi [1]. Yana bir muhim jihat – yetakchilik jarayonining rasmiy boshqaruv tizimi bilan o'zaro aloqasidir. Jarayon sifatidagi yetakchilik rasmiy boshqaruvni inkor etmaydi, aksincha, uni mazmunan boyitadi. Bunday sharoitda boshqaruv ko'rsatma beruvchi mexanizm sifatida emas, balki yetakchilik jarayonini qo'llab-quvvatlovchi tizim sifatida faoliyat yuritadi. Tadqiqotlarda ushbu yondashuv ta'lim muassasasida barqarorlik va rivojlanish o'rtasidagi muvozanatni ta'minlashi qayd etilgan [6].

Umuman olganda, ta'lim muassasasida yetakchilik jarayon sifatida bir vaqtning o'zida bir nechta yo'nalishlar orqali shakllanadi. Qarorlar qabul qilishdagi hamkorlik, mas'uliyatning jamoa ichida taqsimlanishi va yetakchilikning kundalik faoliyatda namoyon bo'lishi bu jarayonning muhim jihatlaridir. Natijada yetakchilik alohida shaxsga bog'liq bo'lmay, butun tashkilot faoliyatining bir qismiga aylanadi.

Ta'lim muassasalarida yetakchilik jarayonining barqarorlashuvi va tashkiliy madaniyat bilan bog'liqligi. Yetakchilikni jarayon sifatida shakllantirish faqat boshqaruv mexanizmlarini o'zgartirish bilangina cheklanib qolmaydi. Ushbu jarayonning barqarorlashuvi ta'lim muassasasida mavjud tashkiliy madaniyat bilan bevosita bog'liqdir. Ilmiy adabiyotlarda yetakchilik tashabbuslarining uzoq muddatli samaradorligi aynan muassasa ichidagi ishonch, ochiqlik va hamkorlik muhitiga bog'liq ekani qayd etiladi [3]. Agar bunday muhit shakllanmagan bo'lsa, yetakchilik tashabbuslari individual darajada qolib ketishi mumkin. Amaliy tajriba shuni ko'rsatadiki, ta'lim muassasalarida yetakchilik ko'pincha norasmiy munosabatlar orqali mustahkamlanadi. Pedagoglar o'z tajribasini erkin baham ko'ra oladigan, fikr bildirishdan cho'chimaydigan muhitda yetakchilik tashabbuslari tabiiy ravishda rivojlanadi. O'rganishga yo'naltirilgan tashkilotlar haqidagi tadqiqotlarda bunday muhit yetakchilikning barqaror jarayonga aylanishi uchun muhim shart sifatida ko'rsatiladi [7].

Tashkiliy madaniyat yetakchilikning qanday namoyon bo'lishini ham belgilaydi. Qat'iy ierarxiyaga asoslangan muhitda pedagoglar yetakchilikni o'zlariga tegishli bo'lmagan vazifa sifatida qabul qiladi. Aksincha, vakolat va mas'uliyat muvozanatli taqsimlangan sharoitda pedagoglar tashabbus ko'rsatishga moyil bo'ladi. Bu holat yetakchilikni jarayon sifatida qabul qilishni kuchaytirishi ilmiy manbalarda qayd etilgan [2]. Shuningdek, yetakchilikning barqarorlashuvi vaqt omili bilan chambarchas bog'liq. Yetakchilik qisqa muddatli tashabbuslar orqali emas, balki doimiy muloqot, tajriba va refleksiya orqali rivojlanadi. "System leadership" yondashuviga bag'ishlangan tadqiqotlarda yetakchilikning uzluksizligi uning tashkiliy jarayonlarga singib borishi uchun asosiy shartlardan biri sifatida ko'rsatiladi [5].

Mazkur maqolani yakunlar ekanmiz, ta'lim muassasasida yetakchilik masalasiga bo'lgan yondashuvni qayta ko'rib chiqish zarurligi yana bir bor namoyon bo'ladi. Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, yetakchilikni faqat rahbar lavozimi yoki individual xususiyat bilan bog'lash ta'lim muassasasining ichki imkoniyatlarini cheklaydi. Yetakchilik jarayon sifatida qaror topgan sharoitdagina u jamoaning umumiy rivojiga xizmat qila boshlaydi. Maqola davomida ko'rib chiqilgan fikrlar asosida aytish mumkinki, ta'lim muassasasida yetakchilikning shakllanishi bir martalik qarorlar bilan emas, balki kundalik faoliyat, muloqot va hamkorlik orqali yuzaga keladi. Pedagoglarning tashabbus ko'rsatishi, mas'uliyatni bo'lishishi va qarorlar muhokamasida ishtirok etishi yetakchilikni alohida shaxsga bog'liq bo'lmagan barqaror jarayonga aylantiradi.

Shu bilan birga, yetakchilikni jarayon sifatida qaror toptirish boshqaruvdan voz kechishni anglatmaydi. Aksincha, bu boshqaruvni yanada mazmunli qiladi. Rahbar nazorat qiluvchi emas, balki jamoani birlashtiruvchi va rivojlanishga yo'naltiruvchi rolni bajaradi. Natijada ta'lim muassasasida barqarorlik va o'zgarish o'rtasida muvozanat shakllanadi. Xulosa qilib aytganda, ta'lim muassasasida yetakchilikni jarayon sifatida tushunish zamonaviy ta'lim boshqaruvining muhim sharti hisoblanadi. Ushbu yondashuv ta'lim muassasasini faqat buyruqlar asosida ishlaydigan tizim emas, balki o'rganishga, rivojlanishga va yangilanishga qodir bo'lgan tirik tashkilot sifatida shakllantirish imkonini beradi. Aynan shu nuqtayi nazar ta'lim sifatini oshirish va muassasaning uzoq muddatli rivojini ta'minlashga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Senge, P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 2006. – 445 p.
2. Senge, P., Hamilton, H., Kania, J. The dawn of system leadership. Stanford Social Innovation Review, 2015, Vol. 13(1),. 27–33 p.
3. Heifetz R. A. Leadership Without Easy Answers. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
4. Leadership Central. Leadership Theories. <https://www.leadership-central.com/leadership-theories.html>
5. HubSpot. Leadership Styles: What They Are and Why They Matter. <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles>
6. McKinney P. The Importance of Leadership in Fostering Organizational Innovation. <https://www.philmckinney.com/the-importance-of-leadership-in-fostering-organizational-innovation/>
7. Nagesser A. Six Differences Between Change and Innovation 2014. <https://medium.com/equal-measure-ideas/six-differences-between-change-and-innovation>.
8. The Systems Thinker. Both the Parts and the Whole: Leadership and Systems Thinking. <https://thesystemsthinker.com/both-the-parts-and-whole-leadership-and-systems-thinking/>
9. Learning for Sustainability. Systems Thinking. <https://learningforsustainability.net/systems-thinking/>
10. Stanford Social Innovation Review. Essentials of Social Innovation. <https://ssir.org>
11. Braineet. Encouraging Workplace Innovation. <https://www.braineet.com/blog/encouraging-workplace-innovation>
12. McKinney P. Creative Leadership: The Power of Innovation. – Austin, TX: Greenleaf Book Group, 2013. – 256 b.