MAKTAB RAHBARLARINI TAYYORLASHDA PEDAGOGIK JAMOA BILAN ISHLASH KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH:
MENEJERLIK KURSI MAZMUNINI YANADA TAKOMILLASHTIRISH

Rajabov Sherzod Umirzoqovich,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti
Pedagogik innovatsiyalar bo‘yicha prorektori,
iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Raximova Maryam O‘tkir qizi,
Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik
mahorat milliy tadqiqot instituti doktoranti
e-mail: maryamraximova1@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.18308873

Annotatsiya: *Mazkur maqolada O‘zbekistonda maktab rahbarlarini tayyorlashda qo‘llanilayotgan menejerlik kursi doirasida rahbar-pedagog munosabatlari va pedagogik jamoa psixologik iqlimini boshqarishga oid o‘quv mazmunini kompetensiyaga yo‘naltirilgan yondashuv asosida metodologik jihatdan qayta integratsiyalash masalasi yoritiladi.*

Taklif etilayotgan yondashuv rahbarlarda pedagogik jamoa bilan ishlashga oid boshlang‘ich kompetensiyalarni shakllantirish bilan birga, ularning keyingi uzoq muddatli kasbiy rivojlanishi uchun metodologik poydevor vazifasini bajarishi bilan ahamiyatlidir.

Kalit so‘zlar: *maktab rahbarlarini tayyorlash, menejerlik kursi, rahbar-pedagog munosabatlari, pedagogik jamoa, psixologik iqlim, integratsiyalashgan modul, kompetensiyaga yo‘naltirilgan yondashuv, reflektiv amaliyot, ta’lim menejmenti.*

Развитие компетенций по работе с педагогическим коллективом при подготовке руководителей школ: дальнейшее совершенствование содержания управленческого курса

Раджабов Шерзод Умирзакович,
проректор по педагогическим инновациям
Национального института педагогического
мастерства им. А.Авлони,
доктор экономических наук (DSc), профессор
Рахимова Марьям Уткир кизи,
Докторант Национального исследовательского
института педагогического мастерства
имени Абдуллы Авлони

Аннотация: *В статье рассматриваются вопросы методологической реинтеграции учебного содержания, связанного с взаимоотношениями руководителя и педагога, а также с управлением психологическим климатом педагогического коллектива в рамках управленческого курса, применяемого при подготовке руководителей школ в Республике Узбекистан, на основе компетентностно-ориентированного подхода. Предлагаемый подход имеет важное значение, поскольку, наряду с формированием у руководителей школ начальных компетенций по работе с педагогическим коллективом, он служит методологической основой для их последующего долгосрочного профессионального развития.*

Ключевые слова: *подготовка руководителей школ, управленческий курс, взаимоотношения руководителя и педагога, педагогический коллектив, психологический климат, интегрированный модуль, компетентностно-ориентированный подход, рефлексивная практика, образовательный менеджмент.*

Enhancing competencies for school managers: improving training course content for working with teaching staff

Rajabov Sherzod Umurzokovich,
Vice-Rector for Pedagogical Innovations of the National Institute of Pedagogical Excellence named after A.Avloni, doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Rakhimova Maryam O'tkir qizi,
Doctoral Student, Abdulla Avloni National Research Institute of Pedagogical Excellence

Abstract: *This article analyzes the methodological reintegration of the training course content related to leader–teacher relations and the management of the psychological climate among teaching staff within the framework of the management training course designed for school leaders in Uzbekistan, based on a competency-oriented approach. The proposed approach is significant because it not only helps develop initial competencies of school leaders in working with teaching staff, but also serves as a methodological foundation for their long-term professional development.*

Keywords: *school leader preparation, management training course, leader–teacher relations, teaching staff, psychological climate, integrated module, competency-oriented approach, reflective practice, educational management.*

Zamonaviy ta'lim tizimida maktab rahbarining roli tobora murakkablashib, u faqat tashkiliy boshqaruv subyekti emas, balki pedagogik jamoa faoliyatining mazmuni, munosabatlar tizimi va psixologik muhitini shakllantiruvchi yetakchi omil sifatida namoyon bo'lmoqda. Rahbarning pedagoglar bilan o'zaro munosabatlari, qaror qabul qilish uslubi va kundalik boshqaruv amaliyoti jamoada ishonch, mas'uliyat va hamkorlik darajasini belgilab beradi. Shu jihatdan, rahbarlik faoliyatining samaradorligi ko'p hollarda rasmiy vakolatlar emas, balki pedagogik jamoa bilan ishlashga oid noformal va reflektiv kompetensiyalarga bog'liq bo'lib qolmoqda [1, 2].

Ta'lim muassasalarida psixologik iqlim va o'zaro ishonch muammosi ko'pincha tashkiliy resurslar yoki normativ talablar bilan emas, balki rahbar va pedagoglar o'rtasidagi muloqot madaniyati, munosabatlar sifati hamda rahbarning jamoaga ko'rsatadigan bevosita ta'siri bilan belgilanadi. Xalqaro tadqiqotlar maktablarda ijobiy psixologik muhitning shakllanishi rahbarning pedagoglar bilan muloqot uslubi, ularni qo'llab-quvvatlash darajasi va reflektiv yondashuvi bilan uzviy bog'liqligini ko'rsatadi. Shu sababli, pedagogik jamoa bilan ishlash va psixologik iqlimni boshqarish masalasi maktab rahbarlarini tayyorlash tizimida alohida nazariy tushuncha emas, balki amaliy rahbarlik kompetensiyasi sifatida qaralishi lozim [1, 3, 4].

O'zbekistonda maktab rahbarlarini tayyorlash maqsadida joriy etilgan 1 oylik menejerlik kurslari rahbarlik faoliyatining turli jihatlarini qamrab olgan bo'lib, ularda pedagogik jamoa bilan ishlashga oid mavzular ham mavjud. Biroq rahbarlik amaliyotining murakkabligi va pedagogik jamoa bilan ishlash jarayonining ko'p qirrali xarakteri mazkur o'quv mazmunining qanday metodologik asosda va qaysi mantiqiy tizimda o'qitilishi masalasini dolzarb qilib qo'ymoqda. Aynan shu nuqtada menejerlik kursi doirasida mavjud o'quv mazmunini kompetensiyaga yo'naltirilgan, integratsiyalashgan va amaliy yo'naltirilgan modul asosida qayta konseptuallashtirish zarurati yuzaga keladi [1, 2].

Maqolaning maqsadi va asosi. Mazkur maqolada 1 oylik menejerlik kursi doirasida rahbar-pedagog munosabatlari va pedagogik

jamoa psixologik iqlimini boshqarishga oid mavjud o‘quv mazmunini kompetensiyaga yo‘naltirilgan va amaliy rahbarlik faoliyatiga mos integratsiyalashgan modul asosida qayta konseptuallashtirish zaruratini ilmiy jihatdan asoslash, hamda ushbu yondashuvning maktab rahbarlarida pedagogik jamoa bilan ishlash bo‘yicha boshlang‘ich amaliy kompetensiyalarni shakllantirishdagi ahamiyatini ochib berish maqsad qilib qo‘yilgan [2, 4].

Belgilangan maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi:

1. Maktab rahbarlari faoliyatida pedagogik jamoa bilan ishlash, rahbar-pedagog munosabatlari va pedagogik jamoa psixologik iqlimini boshqarish kompetensiyalarining zamonaviy ta’lim sharoitidagi o‘rnini tahlil qilish [2, 4];

2. Menejerlik kursi doirasida rahbar-pedagog munosabatlariga oid mavzularning mazmuni, ularning o‘zaro mantiqiy bog‘liqligi va amaliy rahbarlik faoliyatiga yo‘naltirilganlik darajasini aniqlash [9, 10, 11, 12];

3. Maktab rahbarlarini tayyorlash bo‘yicha yetakchi xalqaro tadqiqotlar hamda xorijiy ta’lim tizimlarida qo‘llanilayotgan yondashuvlarni tahlil qilish orqali pedagogik jamoa bilan ishlashga oid samarali amaliy modellarni aniqlash [1, 3, 4];

4. Menejerlik kursi doirasida mavjud o‘quv mazmunini integratsiyalashgan va kompetensiyaga yo‘naltirilgan modul asosida qayta tashkil etishning ilmiy-metodik asoslarini ishlab chiqish;

5. Taklif etilayotgan integratsiyalashgan modulning maktab rahbarlarida pedagogik jamoa bilan ishlashga oid boshlang‘ich amaliy kompetensiyalarni shakllantirishdagi metodik ahamiyatini ilmiy jihatdan asoslab berish [1, 2].

Menejerlik kursining o‘quv dasturiga muvofiq, pedagogik jamoa bilan ishlash, rahbar-pedagog munosabatlari va ta’lim muassasasida psixologik iqlimni shakllantirishga oid mavzular kurs tarkibida alohida o‘rin egallaydi. Mazkur yo‘nalishdagi o‘quv mazmuni umumiy hisobda 28 akademik soatni tashkil etib, u beshta alohida modul (bo‘lim) doirasida taqsimlangan. Ushbu modullar “Ta’lim tizimida boshqaruv psixologiyasi” (6 soat), “Kommunikativ strategiyalar boshqaruv vositasi sifatida” (6 soat), “Jamoada sog‘lom muhitni tashkil etish” (6 soat), “HR menejment: pedagogik jamoani boshqarish” (4 soat) hamda “Rahbar – murabbiy (mentor) sifatida” (6 soat) mavzularini qamrab oladi [2, 4].

Dastur mazmuni tahlili shuni ko‘rsatdiki, “Ta’lim tizimida boshqaruv psixologiyasi” moduli doirasida jamoa psixologiyasi, rahbar shaxsining psixologik xususiyatlari va boshqaruv jarayoniga ta’sir etuvchi psixologik omillar yoritilgan. Mazkur modul rahbarning jamoa bilan ishlash jarayonida psixologik bilimlarning ahamiyatini tushuntirishga yo‘naltirilgan bo‘lib, asosan nazariy tushunchalar va umumiy tavsiyalarni o‘z ichiga oladi. Rahbarning real boshqaruv xatti-harakatlari va ularning jamoa iqlimiga bevosita ta’sirini tahlil qilishga doir aniq amaliy mexanizmlar mazkur modulda alohida ko‘zda tutilmagan.

“Kommunikativ strategiyalar boshqaruv vositasi sifatida” modulida boshqaruv jarayonida muloqotning o‘rni, axborot almashinuvi, rahbar nutqi va kommunikativ ko‘nikmalar masalalari yoritilgan. Ushbu modul rahbarning muloqot madaniyatini rivojlantirishga qaratilgan bo‘lsa-da, pedagoglar bilan yuzaga keladigan murakkab yoki nizoli vaziyatlarda muloqotni olib borish, qarshilikni yumshatish yoki ishonchni tiklashga oid konkret amaliy vaziyatlar va ssenariylar dasturda aniq belgilab berilmagan.

“Jamoada sog‘lom muhitni tashkil etish” moduli doirasida jamoa va guruh tushunchalari, ijtimoiy-psixologik muhitning mohiyati hamda hamkorlik tamoyillari yoritilgan. Modul mazmunida sog‘lom muhitning umumiy belgilari ta’riflangan bo‘lsa-da, mazkur muhitni aniq-

lash, baholash va uni doimiy ravishda monitoring qilishga oid aniq mezonlar yoki rahbarning shaxsiy boshqaruv uslubi bilan bog'liq tahliliy yondashuvlar ko'zda tutilmagan.

"HR menejment: pedagogik jamoani boshqarish" modulida pedagoglarni tanlash, baholash va rag'batlantirish masalalari yoritilgan bo'lib, ushbu modul inson resurslarini boshqarishning tashkiliy jihatlariga ko'proq e'tibor qaratadi. Bunda pedagoglarning kasbiy holati, ruhiy charchashi yoki jamoaviy munosabatlarga ta'sir etuvchi psixologik omillar bilan ishlash masalalari mustaqil yo'nalish sifatida yetarli darajada ochilmagan.

"Rahbar – murabbiy (mentor) sifatida" modulida rahbarning pedagoglarni kasbiy rivojlanishga yo'naltirishdagi roli va murabbiylik faoliyati yoritilgan. Mazkur modulda murabbiylik tushunchasi va uning ahamiyati ko'rsatilgan bo'lsa-da, rahbar va pedagog o'rtasidagi murabbiylik suhbatlarini olib borishning aniq algoritmlari, bosqichlari va amaliy modellari dasturda batafsil ishlab chiqilmagan.

Umuman olganda, menejerlik kursida pedagogik jamoa bilan ishlash va psixologik iqlimga oid mavzular mazmunan muhim bo'lsa-da, ular kurs tarkibida alohida-alohida modullar sifatida berilgan. Ushbu modullar o'rtasida rahbarlik faoliyatida yagona amaliy kompetensiya tizimini shakllantirishga qaratilgan integratsiyalashgan metodologik yondashuv aniq belgilab berilmagan. Shuningdek, dastur mazmunida psixologik iqlimni aniqlash va baholash, rahbar-pedagog munosabatlaridagi real muammoli vaziyatlarni tahlil qilish hamda rahbarning o'z boshqaruv xatti-harakatlarini reflektiv tarzda baholashga yo'naltirilgan topshiriqlar tizimi yetarli darajada ko'zda tutilmagan. Mazkur holat menejerlik kursi doirasida pedagogik jamoa bilan ishlashga oid o'quv mazmunini alohida mavzular majmui sifatida emas, balki rahbarlik faoliyatining yagona, uzviy va amaliy tizimi sifatida qayta tashkil etish zaruratini yuzaga keltiradi. Aynan shu zarurat mavjud 28 soatlik o'quv mazmunini integratsiyalashgan, kompetensiyaga yo'naltirilgan modul asosida takomillashtirish bo'yicha ilmiy-metodik takliflarni ishlab chiqish uchun muhim tahliliy asos bo'lib xizmat qiladi [2, 4].

Normativ-huquqiy tahlil. O'zbekistonda umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlarini tanlash, tayyorlash va ularning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish masalalari maxsus normativ-huquqiy hujjatlar orqali tartibga solinadi. Ushbu hujjatlar maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatiga qo'yilayotgan talablarni aniqlashtirish, rahbarlik lavozimiga nomzodlarni tizimli tayyorlash hamda ularning kasbiy rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan. Xususan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi PF–79-son Farmonida umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv va liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish, ularni maxsus tayyorlovdan o'tkazish zarurati belgilangan. Mazkur Farmon maktab rahbarlarini tayyorlashda nazariy bilimlar bilan bir qatorda amaliy boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish vazifasini ilgari suradi. Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ–231-son Qarori bilan davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlarini lavozimga tayinlashdan oldin menejerlik o'quv kurslaridan o'tkazish hamda rahbar–pedagog munosabatlari va jamoada sog'lom psixologik muhitni ta'minlashga oid kompetensiyalarni rivojlantirish vazifalari belgilab berilgan. Mazkur hujjatlarning ijrosini ta'minlash maqsadida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son Qarori bilan menejerlik kurslarining tashkiliy asoslari, o'quv jarayonining muddati va mazmuni belgilangan. Bundan tashqari, Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2023-yil 28-dekabrdagi 578-son buyrug'i bilan maktab rahbarlari uchun menejerlik o'quv kurslarining o'quv dasturi tasdiqlangan.

Yuqoridagi normativ-huquqiy hujjatlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, maktab rahbarlari uchun menejerlik kurslari mustahkam huquqiy asosga ega bo‘lib, pedagogik jamoa bilan ishlash va psixologik iqlimni boshqarish kompetensiyalarini rivojlantirish davlat siyosati darajasida belgilangan vazifa hisoblanadi. Shu jihatdan, mazkur kurs doirasida o‘quv mazmunini integratsiyalashgan va kompetensiyaga yo‘naltirilgan modul asosida takomillashtirishga qaratilgan takliflar amaldagi normativ talablar bilan to‘liq uyg‘unlashadi.

Ilmiy tadqiqotlar tahlili. Xalqaro miqyosda olib borilgan empirik tadqiqotlar maktab rahbarining pedagogik jamoa bilan ishlash sifati ta’lim natijalariga sezilarli darajada ta’sir ko‘rsatishini ko‘rsatadi. Kanadalik olim K.Leithwood rahbarlik bo‘yicha 20 dan ortiq yirik tadqiqotlarni tahlil qilib, maktab rahbarining faoliyati o‘quvchilarning ta’lim natijalariga bevosita emas, balki bilvosita ta’sir ko‘rsatishini va ushbu ta’sir ta’lim sifati o‘zgarishining taxminan 25 foizini tashkil etishini ilmiy jihatdan asoslagan. Ushbu bilvosita ta’sirning asosiy mexanizmi sifatida aynan pedagogik jamoa bilan munosabatlar sifati, ishonch muhitining mavjudligi va rahbarning pedagoglarni qo‘llab-quvvatlashi ko‘rsatiladi [1, 3, 4].

AQShda R.Marzano tomonidan ishlab chiqilgan maktab rahbarligini baholash modelida rahbarlik faoliyati 21 ta aniq kompetensiya orqali tavsiflanadi. Ushbu kompetensiyalarning kamida 10 tasi bevosita pedagoglar bilan ishlash, ya’ni jamoada ijobiy muhitni shakllantirish, ishonchni mustahkamlash, professional muloqot va hamkorlikni rivojlantirish bilan bog‘liq. Marzano va hamkorlarining meta-tahlillarida rahbarlik kompetensiyalarining to‘g‘ri qo‘llanilishi o‘quvchilarning akademik natijalariga 0,25–0,33 atrofidagi o‘rtacha korrelyatsiya ko‘rsatkichlari bilan bog‘liqligi aniqlangan. Ushbu model asosida AQShda rahbarlarni tayyorlash dasturlarida pedagogik jamoa bilan ishlashga oid mashg‘ulotlar alohida fan sifatida emas, balki uzluksiz integratsiyalashgan modul sifatida beriladi [1, 2].

Kanadadagi Ontario Principal’s Qualification Program (PQP) rahbar tayyorlashda aniq soatlar bo‘yicha eng tizimli modellaridan biri hisoblanadi. Dastur ikki bosqichdan iborat bo‘lib, har bir bosqich 125 akademik soatni tashkil etadi. Bundan tashqari, rahbarlik lavozimiga tayyorlanayotgan nomzodlar uchun kamida 60 soatlik majburiy rahbarlik amaliyoti belgilangan. Shu tariqa, pedagogik jamoa bilan ishlash, jamoaviy qaror qabul qilish va reflektiv rahbarlik kompetensiyalarini shakllantirish uchun jami 300 soatdan ortiq vaqt ajratiladi. Tadqiqotlarda ushbu dasturdan o‘tgan rahbarlarning 70 foizdan ortig‘i pedagoglar bilan muloqot sifati va jamoaviy muhitda ijobiy o‘zgarishlarni qayd etgan.

Singapur ta’lim tizimida maktab rahbarlarini tayyorlash Leaders in Education Programme (LEP) orqali amalga oshiriladi. Ushbu dastur 7 oy (taxminan 210 kun) davom etadi va u o‘rtacha 1000 soatga yaqin o‘quv, amaliy va reflektiv faoliyatni o‘z ichiga oladi. LEP doirasida rahbarlar kamida “1 ta yirik amaliy loyiha (Creative Action Project)”ni amalga oshiradi, muntazam ravishda mentorlik sessiyalarida ishtirok etadi hamda reflektiv kundalik yuritadi. Singapur tajribasida pedagogik jamoa bilan ishlashga oid kompetensiyalar dastur vaqtining uchdan bir qismidan ortig‘ini egallaydi va ular rahbarning kundalik boshqaruv amaliyoti bilan bevosita bog‘lanadi [1].

Buyuk Britaniyada maktab rahbarlarini tayyorlash va sertifikatlash National Professional Qualification for Headship (NPQH) dasturi orqali amalga oshiriladi. Ushbu dasturda rahbar-pedagog munosabatlari “Leading people” va “School culture and climate” modullari doirasida shakllantiriladi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, NPQH dasturini tamomlagan rahbarlarning 60–65 foizi dastlabki ikki yil ichida

maktabdagi ijtimoiy-psixologik muhit yaxshilanganini qayd etgan. Muhim jihati shundaki, NPQH doirasida pedagogik jamoa bilan ishlashga oid kompetensiyalar nazariy mashg'ulotlar bilan emas, balki real boshqaruv vaziyatlari, amaliy topshiriqlar va murabbiylik orqali baholanadi [2].

OECD tomonidan olib borilgan "School Leadership for Learning" tadqiqotlarida 20 dan ortiq davlat ta'lim tizimlari tahlil qilingan bo'lib, samarali tizimlarda maktab rahbarlarini tayyorlash dasturlarining kamida 40-50 foizi pedagogik jamoa bilan ishlash, professional hamjamiyatlarni rivojlantirish va ijobiy muhitni shakllantirishga yo'naltirilgani aniqlangan. Ushbu tadqiqotlarda qisqa muddatli, faqat nazariy tayyorlov rahbarlik kompetensiyalarini barqaror shakllantirmasligi alohida qayd etiladi [2].

Tadqiqotning usullari. Keltirilgan xalqaro tadqiqotlar va xorijiy tajribalar tahlili shuni aniq ko'rsatadiki, rivojlangan davlatlarda maktab rahbarlarini tayyorlashda pedagogik jamoa bilan ishlash va psixologik iqlimni boshqarish kompetensiyalari o'nlab emas, yuzlab soatlar davomida, integratsiyalashgan, amaliy va reflektiv modullar orqali shakllantiriladi. Bu holat O'zbekistondagi menejerlik kursi doirasida ajratilgan 28 akademik soatni oddiy mavzular yig'indisi sifatida emas, balki xalqaro tajribaga mos ravishda chuqurlashtirilgan va tizimlashtirilgan integratsiyalashgan modul sifatida qayta tashkil etish zaruratini ilmiy jihatdan asoslaydi [1, 3, 4].

Mazkur tadqiqot empirik tajriba-sinovga asoslanmagan bo'lib, u umumta'lim maktablari boshqaruvida rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlar muhitini rivojlantirish masalasini tahliliy-konseptual yondashuv asosida o'rganishga yo'naltirilgan. Tadqiqotda aniq belgilangan ilmiy usullar majmui qo'llanilib, ular quyidagi yo'nalishlarda tizimlashtirildi.

Birinchidan, normativ-huquqiy tahlil usuli qo'llanildi. Ushbu usul orqali O'zbekiston Respublikasida umumta'lim muassasalari boshqaruvi, maktab rahbarlarining vakolatlari hamda pedagogik jamoa bilan ishlashga oid talablarni belgilovchi qonunlar, Prezident farmon va qarorlari, vazirlik buyruqlari mazmunan tahlil qilindi. Tahlil natijasida rahbar-pedagog munosabatlari va ijtimoiy muhit masalalarining davlat siyosati darajasida qanday talqin etilishi va ularga qo'yilayotgan aniq talablar aniqlashtirildi.

Ikkinchidan, mazmuniy-tahliliy usul asosida maktab rahbarlari uchun mo'ljallangan menejerlik kurslarining o'quv dasturi o'rganildi. Ushbu tahlilda pedagogik jamoa bilan ishlashga oid mavzular hajmi, ularning kurs tarkibidagi joylashuvi, mantiqiy ketma-ketligi hamda amaliy boshqaruv faoliyatiga yo'naltirilganlik darajasi aniq mezonlar asosida ko'rib chiqildi. Xususan, mazmunning fragmentarligi yoki integratsiyalashganligi, kompetensiyaviy yo'nalganligi va reflektiv elementlarning mavjudligi baholandi.

Uchinchidan, qiyosiy-tahliliy usul orqali xorijiy ta'lim tizimlarida (OECD davlatlari misolida) maktab rahbarlarini tayyorlash va ularning pedagogik jamoa bilan ishlash kompetensiyalarini rivojlantirish yondashuvlari tahlil qilindi. Qiyosiy tahlil rahbarlik tayyorlov dasturlarida ijtimoiy muhit, ishonch va hamkorlik masalalari qanday strukturada va qanday metodik asosda shakllantirilishini aniqlashga xizmat qildi.

To'rtinchidan, konseptual modellashtirish usuli qo'llanildi. Ushbu usul asosida pedagogik jamoa bilan ishlashga oid mavjud o'quv mazmunini yagona mantiqiy tizimga keltirish, rahbar qarorlari, pedagogik jamoa reaksiyasi va ijtimoiy muhit o'rtasidagi bog'liqlikni ifodalovchi integratsiyalashgan modul modeli ishlab chiqildi. Mazkur model empirik sinov natijalariga emas, balki normativ talablar, xalqaro

tajriba va mavjud o‘quv mazmunining tahliliga tayanadi.

Beshinchidan, analitik-reflektiv yondashuv tadqiqotning muhim metodik komponenti sifatida belgilandi. Ushbu yondashuv rahbarlik faoliyatini tayyor tavsiyalar majmui sifatida emas, balki tahlil qilinadigan va ongli ravishda qayta ko‘rib chiqiladigan boshqaruv jarayoni sifatida talqin qilish imkonini berdi. Reflektiv yondashuv orqali taklif etilayotgan modulning rahbarlik amaliyotiga tatbiq etilishi mantiqan asoslab berildi. Mazkur usullar majmui tadqiqot natijalarini empirik umumlashtirishga emas, balki maktab rahbarlarini tayyorlash tizimida pedagogik jamoa bilan ishlashga oid o‘quv mazmunini ilmiy asoslangan, izchil va amaliy jihatdan yo‘naltirilgan konseptual model sifatida ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Modulning o‘quv jarayoni diagnostik bosqichdan boshlanadi. Ushbu bosqichda rahbarlar o‘z ta’lim muassasasidagi pedagogik jamoa bilan ishlash tajribasini tizimli ravishda tavsiflaydi. Bu jarayon maxsus yo‘naltirilgan savollar, yozma refleksiya va muhokamalar orqali amalga oshiriladi. Diagnostik bosqich rahbar uchun mavjud holatni baholash emas, balki o‘z boshqaruv faoliyatiga tashqi nuqtai nazardan qarash imkonini yaratadi. Keyingi bosqichda modul mazmuni tahliliy faoliyatga yo‘naltiriladi. Rahbarlar o‘z boshqaruv qarorlarini pedagogik jamoa reaksiyalari bilan bog‘liq holda tahlil qiladi. Ushbu jarayonda rahbarlar muayyan qarorlar qanday vaziyatda qabul qilingani, pedagoglar tomonidan qanday qabul qilingani va bu holat jamoa ichidagi munosabatlarga qanday ta’sir ko‘rsatganini aniqlaydi. Tahliliy bosqich rahbarlarda sabab-oqibat asosida fikrlash ko‘nikmasini shakllantirishga xizmat qiladi. Modulning uchinchi bosqichi amaliy mashg‘ulotlar bilan bog‘liq bo‘lib, u real boshqaruv vaziyatlarini modellashtirish orqali amalga oshiriladi. Ushbu bosqichda rahbarlar pedagogik jamoa bilan ishlash jarayonida uchraydigan murakkab vaziyatlarni rolli o‘yinlar, guruhli muhokamalar va vaziyatli topshiriqlar asosida o‘rganadi. Amaliy bosqich rahbarlarni tayyor javoblar bilan qurollantirishga emas, balki turli vaziyatlarda moslashuvchan va asoslangan qaror qabul qilishga o‘rgatadi.

Modulning muhim tarkibiy qismi reflektiv faoliyat hisoblanadi. Har bir amaliy mashg‘ulotdan so‘ng rahbarlar o‘z harakatlarini yozma va og‘zaki refleksiya orqali tahlil qiladi. Bu jarayonda rahbar o‘z kuchli va zaif tomonlarini aniqlaydi, shuningdek, pedagogik jamoa bilan ishlashda qanday xatti-harakatlar ijobiy yoki salbiy natija berganini anglaydi. Refleksiya modul davomida uzluksiz amalga oshiriladi va rahbarlik tafakkurini shakllantirishning asosiy mexanizmi sifatida qaraladi.

Modulning yakuniy bosqichi o‘quv jarayonida shakllangan bilim va ko‘nikmalarni tizimlashtirishga qaratiladi. Ushbu bosqichda rahbarlar pedagogik jamoa bilan ishlash bo‘yicha shaxsiy boshqaruv yondashuvini shakllantiradi. Bu yondashuv rahbarning individual uslubini, jamoaning o‘ziga xos xususiyatlarini va maktab sharoitini hisobga olgan holda ishlab chiqiladi. Natijada modul rahbarlarda tayyor modelni ko‘chirish emas, balki o‘z sharoitiga mos boshqaruv uslubini yaratish kompetensiyasini shakllantiradi. Tashkiliy jihatdan modul mashg‘ulotlari interaktiv shakllarda olib boriladi. O‘quv jarayonida ma’ruza ulushi cheklangan bo‘lib, asosiy vaqt muhokama, tahlil, guruhli ish va individual topshiriqlarga ajratiladi. Bu yondashuv rahbarlarning faol ishtirokini ta’minlaydi va o‘quv jarayonini passiv qabul qilishdan faol o‘rganishga aylantiradi.

Shu tariqa, taklif etilayotgan integratsiyalashgan modulning tashkil etilish mazmuni qisqa muddatli menejerlik kursi sharoitida maktab rahbarlarida pedagogik jamoa bilan ishlash bo‘yicha ongli, tizimli va reflektiv yondashuvni shakllantirishga qaratilgan yaxlit o‘quv mexanizmini ifodalaydi. Modul rahbar-

lik faoliyatini faqat tashkiliy boshqaruv sifatida emas, balki jamoa ichidagi ijtimoiy jarayonlarni muvofiqlashtirish san'ati sifatida anglashga xizmat qiladi. Mazkur modul doirasida o'tiladigan mavzular rahbarning real boshqaruv faoliyatiga bevosita bog'langan holda tanlanadi. Jumladan, modulda "Pedagogik jamoa bilan ishlashda rahbar muloqotining ijtimoiy-psixologik mexanizmlari", "Boshqaruv qarorlarining pedagogik jamoa ichidagi norasmiy munosabatlarga ta'siri" hamda "Pedagogik jamoada qarshilik va yashirin norozilik holatlarini aniqlash va boshqarish" kabi mavzular o'rganiladi. Ushbu mavzular rahbarlarning jamoa bilan ishlash jarayonida tez-tez uchraydigan, ammo ko'pincha tizimli tahlil qilinmaydigan muammolarni anglashga qaratilgan.

Amaliy komponent. Modul mazmuniga mos ravishda amaliy topshiriqlar ham joriy etiladi. Xususan, rahbarlar o'z maktabida yuzaga kelgan real boshqaruv vaziyatini yozma tahlil qilish, qabul qilingan qarorning pedagogik jamoaga ta'sirini baholash hamda muqobil qaror variantlarini ishlab chiqish kabi amaliy topshiriqlarni bajaradi. Shuningdek, kichik guruhlarda olib boriladigan vaziyatli modellashtirish mashg'ulotlari orqali rahbarlar murakkab muloqot vaziyatlarida o'z xatti-harakatlarini sinovdan o'tkazish imkoniyatiga ega bo'ladi. Mazkur mavzular va amaliy topshiriqlar modulning umumiy tuzilmasiga integratsiyalashgan holda amalga oshiriladi va rahbarlarda pedagogik jamoa bilan ishlash bo'yicha nazariy tushunchalarni real boshqaruv amaliyotiga tatbiq etish ko'nikmasini shakllantirishga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalari maktab rahbarlarini tayyorlashda pedagogik jamoa bilan ishlash va psixologik iqlimni boshqarish kompetensiyalarini rivojlantirish masalasi alohida mavzular majmui sifatida emas, balki rahbarlik faoliyatining uzviy va dinamik komponenti sifatida ko'rib chiqilishi zarurligini ko'rsatadi. Xalqaro ilmiy yondashuvlar va amaliy modellar tahlili shuni anglatadiki, rahbarning pedagoglar bilan munosabatlari sifati ta'lim jarayoniga bevosita buyruq yoki nazorat orqali emas, balki ishonch, hamkorlik va reflektiv boshqaruv mexanizmlari orqali ta'sir ko'rsatadi.

Tahlillar jarayonida aniqlangan muhim jihatlardan biri shundan iboratki, samarali rahbarlik tayyorlov tizimlarida pedagogik jamoa bilan ishlash bo'yicha kompetensiyalar qisqa muddatli bilimlar orqali emas, balki rahbarning shaxsiy boshqaruv qarorlarini tahlil qilish va ularni qayta ko'rib chiqish jarayoni orqali shakllantiriladi. Bu esa rahbarni passiv tinglovchi emas, balki o'z faoliyatining subyekti sifatida o'qitish zaruratini yuzaga keltiradi. Taklif etilayotgan modul aynan shu yondashuv-

1-jadval

Xalqaro rahbar tayyorlash yondashuvlari va taklif etilayotgan modulning taqqoslanishi

Ko'rsatkich	Xalqaro tajriba	Amaldagi menejerlik kursi	Taklif etilayotgan modul
Yondashuv	Kompetensiya va reflektiv amaliyot	Mavzular majmui	Qaror–reaksiya–iqlim modeli
Asosiy urg'u	Rahbar xulqi va jamoa munosabatlari	Nazariy tushunchalar	Real boshqaruv vaziyatlari
O'qitish shakli	Case, simulyatsiya, mentorlik	Ma'ruza va seminar	Diagnostika va modellashtirish
Natija	Barqaror amaliy kompetensiya	Bilim darajasi	O'lchanadigan iqlim o'zgarishi

ni qisqa muddatli menejerlik kursi sharoitida amalga oshirishga urinish hisoblanadi.

Shuningdek, o‘rganilgan ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, pedagogik jamoa bilan ishlash kompetensiyalarining barqaror shakllanishi ularni real boshqaruv vaziyatlari bilan bog‘lash darajasiga bevosita bog‘liq. Amaldagi kurslarda mazkur yo‘nalishdagi mavzular ko‘pincha normativ yoki tavsiyaviy xarakterga ega bo‘lib, rahbarning kundalik boshqaruv qarorlariga qanchalik ta’sir ko‘rsatayotgani aniq ochib berilmaydi. Taklif etilayotgan modulda esa rahbar qarorlarining pedagogik jamoa reaksiyasi va psixologik muhitga ta’siri sabab–oqibat munosabatlari asosida tahlil qilinadi, bu esa rahbarlik faoliyatini ongli boshqarish imkonini oshiradi.

Yuqoridagilarga qo‘shimcha sifatida kiritilishi mumkin bo‘lgan yana bir muhim masala – qisqa muddatli kurs natijalarini uzoq muddatli kasbiy rivojlanish bilan bog‘lash zarurati hisoblanadi. Rahbarlik tayyorlov tizimlarida ko‘p uchraydigan muammo shundaki, kurs davomida olingan bilim va ko‘nikmalar amaliy faoliyatda tizimli tarzda mustahkamlanmaydi. Taklif etilayotgan modulda rahbar tomonidan ishlab chiqiladigan shaxsiy rivojlanish strategiyasi ushbu uzilishning oldini olishga qaratilgan bo‘lib, kurs natijalarining keyingi faoliyatda davomiyligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Bundan tashqari, qisosiy solishtirmalarimiz modulni joriy etish jarayonida inson omilining ahamiyatini ham ko‘rsatadi. Ya’ni, modul samaradorligi nafaqat mazmun va metodikaga, balki uni olib boruvchi trener va murabbiylarning reflektiv yondashuvni qo‘llay olish darajasiga ham bog‘liq bo‘ladi. Shu sababli, mazkur modulni joriy etishda trenerlar tayyorgarligiga alohida e’tibor qaratish zarur. Umuman olganda, taklif etilayotgan integratsiyalashgan modul maktab rahbarlarini tayyorlash tizimida pedagogik jamoa bilan ishlash va psixologik iqlimni boshqarish masalasini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqish imkonini beradi. Ushbu yondashuv mavjud menejerlik kursi doirasidan chiqmagan holda, rahbarlik tayyorlov tizimini mazmunan chuqurlashtirish va uni xalqaro ilmiy tendensiyalar bilan uyg‘unlashtirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, modul samaradorligini empirik baholash va uzoq muddatli monitoring asosida o‘rganish keyingi ilmiy tadqiqotlar uchun istiqbolli yo‘nalish sifatida namoyon bo‘ladi [1, 3, 4].

Muhokama. Mazkur tadqiqot natijasida maktab rahbarlarini tayyorlash tizimida pedagogik jamoa bilan ishlash va psixologik iqlimni boshqarish masalasi alohida o‘quv mavzusi yoki qo‘shimcha fan doirasida emas, balki rahbarlik faoliyatining markaziy funksional mexanizmi sifatida qaralishi zarurligi asoslab berildi. Tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan yondashuv rahbarlikni statik bilimlar majmui sifatida emas, balki doimiy tahlil, qaror qabul qilish va refleksiya orqali rivojlanadigan dinamik jarayon sifatida talqin etish imkonini beradi.

Ilmiy tahlil shuni ko‘rsatdiki, qisqa muddatli menejerlik kurslari sharoitida ham rahbarlar-

2-jadval

Integratsiyalashgan modulning ichki tuzilmasi va kutilayotgan natijalari

Bosqich	Asosiy mazmun	Asosiy faoliyat	Kutilayotgan natija
Diagnostika	Psixologik iqlim indikatorlari	Iqlim profili tuzish	Boshlang‘ich holat aniqlanadi
Refleksiya	Rahbar qarorlari tahlili	Qaror–reaksiya tahlili	Ongli boshqaruv
Amaliyot	Murakkab vaziyatlar	Rolli modellashtirish	Amaliy ko‘nikma
Strategiya	5 yillik rivojlanish	Shaxsiy reja ishlab chiqish	Barqaror rivojlanish

da pedagogik jamoa bilan ishlash bo'yicha sifat jihatidan yangi kompetensiyalarni shakllantirish mumkin, agar o'quv jarayoni rahbarning real boshqaruv faoliyatiga yo'naltirilgan bo'lsa. Taklif etilgan integratsiyalashgan modul ushbu imkoniyatni tizimli mexanizmga aylantirib, rahbarni passiv tinglovchidan faol boshqaruv subyektiga aylantirishga xizmat qiladi.

Mazkur tadqiqotda ishlab chiqilgan modul modeli ta'lim menejmenti sohasida amaliy yo'naltirilgan ilmiy yondashuvni taklif etishi bilan ajralib turadi. Ushbu model rahbarning pedagogik jamoa bilan munosabatlarini tasodifiy yoki intuitiv darajadan ongli va boshqariladigan jarayonga olib chiqishni ko'zda tutadi hamda ta'lim muassasasida sog'lom psixologik iqlimni ta'minlash uchun zarur bo'lgan shaxsiy rahbarlik pozitsiyasini shakllantiradi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, menejerlik kurslari doirasida o'quv mazmunini qayta tashkil etish orqali ta'lim tizimida mavjud tashkiliy cheklovlarni buzmasdan, rahbarlik tayyorlovining sifat jihatdan yangi bosqichiga o'tish mumkin. Bu yondashuv rahbarlarni tayyorlash tizimining ichki salohiyatini ochib beradi va uni xalqaro ilmiy tendensiyalar bilan uyg'unlashtirish uchun real imkoniyat yaratadi.

Xulosa qilib aytganda, mazkur tadqiqot ta'lim menejmenti sohasida maktab rahbarlarini tayyorlash mazmunini yangicha metodologik asosda ko'rib chiqish zarurligini ko'rsatib beradi hamda pedagogik jamoa bilan ishlash va psixologik iqlimni boshqarishga yo'naltirilgan integratsiyalashgan modulni joriy etish ta'lim tizimida barqaror va uzoq muddatli ijobiy o'zgarishlarga xizmat qiluvchi ilmiy-amaliy yechim sifatida asoslaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Muvaffaqiyatli maktab rahbarligi haqidagi yetti asosiy tezisning qayta ko'rib chiqilishi // Maktab rahbarligi va boshqaruvi. – 2020. – 40-jild, 1-son. – 5–22-betlar.

2. Marzano R. J., Waters T., McNulty B. A. Samarali maktab rahbarligi: tadqiqotlardan natijalarga. – Aleksandriya (AQSh): ASCD, 2005. – 194 bet.

3. OECD. Ta'lim uchun maktab rahbarligi: TALIS 2013 tadqiqotlari asosidagi tahlillar. – Parij: OECD nashriyoti, 2016. – 128 bet.

4. OECD. TALIS 2024 natijalari: o'qituvchilar va maktab rahbarlari qadrlangan professional sifatida. – Parij: OECD nashriyoti, 2024.

5. Bush T. Angliyada maktab rahbarligi va boshqaruvi: markazlashuv va markazsizlashuv o'rtasidagi paradoks // Ta'lim muassasalarini boshqarish va yetakchilik tadqiqotlari. – 2021. – 6-jild, 1-son. – 1–25-betlar.

6. Fullan M. Ta'limdagi o'zgarishlarning yangi mazmuni. – 5-nashr. – Nyu-York: Teachers College Press, 2016. – 320 bet.

7. Singapur Milliy ta'lim instituti. Ta'lim yetakchilari dasturi (LEP): dastur tavsifi. – Singapur, 2023.

8. Buyuk Britaniya Ta'lim vazirligi. Maktab direktorligi uchun milliy professional malaka (NPQH): malaka doirasi. – London, 2022.

9. 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.

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ–231-son "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirishbo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Qarori.

11. 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.

12. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2023-yil 28-dekabrdagi 578-son "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlari uchun menejerlik o'quv kurslari dasturini tasdiqlash to'g'risida"gi buyrug'i.