ISSN: 2181-4341, IMPACT FACTOR (RESEARCH BIB) – 7,245, SJIF – 5,431

SINERGETIK YONDASHUV ASOSIDA MAKTAB DIREKTORLARINING BOSHQARUV KO‘NIKMALARINI RIVOJLANTIRISH DOLZARB MUAMMO SIFATIDA

Yusupova Dilnoza Fayzullayevna
Pedagogika fanlari bo‘yicha
falsafa doktori (PhD),
Ta’lim menejmenti kafedrasi dotsenti
https://doi.org/10.5281/zenodo.23632657

Annotatsiya. Maqolada umumiy o‘rta ta’lim maktabi murakkab adaptiv tizim sifatida tahlil qilinib, maktab direktorlarining boshqaruv ko‘nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirish zarurati ilmiy-nazariy jihatdan asoslanadi. Sinergetika, taqsimlangan liderlik, complexity leadership va o‘rganuvchi maktab nazariyalari qiyoslanadi; sinergetik kategoriyalarning pedagogik boshqaruvdagi funksional ifodalari aniqlashtiriladi. Rahbar faoliyatidagi institutsional va kasbiy ziddiyatlar ko‘rsatilib, kognitiv-strategik, kommunikativ-kooperativ, adaptiv-innovatsion hamda refleksiv-regulyativ ko‘nikmalarni rivojlantirish yo‘nalishlari taklif etiladi. Tadqiqot konseptual xususiyatga ega; unda empirik samaradorlik ko‘rsatkichlari da’vo qilinmaydi.
Kalit so‘zlar: sinergetik yondashuv, maktab direktori, boshqaruv ko‘nikmalari, murakkab adaptiv tizim, taqsimlangan liderlik, strategik fikrlash, pedagogik refleksiya.

Abstract. The article substantiates the relevance of developing school principals’ management skills through a synergetic approach. Drawing on complexity leadership, distributed leadership, and learning-organisation research, it translates abstract concepts of self-organisation, non-linearity and feedback into observable leadership practices. The paper identifies institutional contradictions and offers a conceptual structure comprising strategic, cooperative, adaptive and reflective skills. The study is theoretical and does not claim experimentally established effectiveness.

Kirish va muammoning dolzarbligi

Umumiy o‘rta ta’lim muassasasi faoliyati faqat ma’muriy topshiriqlar ijrosi bilan chegaralanmaydi. O‘quv natijalari, pedagoglarning kasbiy ehtiyojlari, ota-onalar bilan aloqalar, resurslarning cheklanganligi va normativ talablar o‘zaro ta’sirlashgan holda maktabning kundalik boshqaruv holatini belgilaydi. Bunday sharoitda maktab direktori bir vaqtning o‘zida tartibni ta’minlovchi rahbar, pedagogik rivojlanishni tashkil etuvchi lider hamda murakkab vaziyatlarda kelishilgan yechimlarni topuvchi muvofiqlashtiruvchi sifatida faoliyat yuritishi talab etiladi. Shu sababli direktorning boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirish masalasi faqat lavozim yo‘riqnomasini bilish emas, turli omillarni uyg‘unlashtirib qaror qabul qila olish nuqtai nazaridan tahlil qilinishi lozim [6; 9].

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qarori asosida direktorlikka nomzodlarni menejerlik kurslarida tayyorlash, boshqaruvga oid bilim va ko‘nikmalarini baholash hamda sertifikatlashning institutsional tartibi belgilangan [1]. Mazkur tartib rahbarlik tayyorgarligini tizimlashtirish uchun asos yaratadi. Biroq menejerlik ta’limining mavjudligi o‘z-o‘zidan direktorlar sinergetik kompetensiyalari rivojlangani yoki barcha maktablarda kompleks adaptiv boshqaruv yo‘lga qo‘yilganini bildirmaydi. Demak, dolzarb ilmiy vazifa rasmiy tayyorgarlik bilan real boshqaruv vaziyatidagi integrativ faoliyat o‘rtasidagi uzviylikni aniqlash va uni rivojlantirish shartlarini ko‘rsatishdan iborat.

Tadqiqotda “sinergetik yondashuv” murakkab ta’lim tashkilotidagi o‘z-o‘zini tashkil etish, tarmoqli o‘zaro ta’sir, nochiziqli oqibatlar va qayta aloqa orqali yangilanish jarayonlarini tushuntiruvchi metodologik asos sifatida talqin qilinadi. Uni har qanday hamkorlik yoki ijobiy natijani avtomatik ravishda “sinergiya” deb nomlash bilan tenglashtirish mumkin emas. Sinergetik qarashning ilmiy qiymati faqat aniq boshqaruv harakati, sharoit va kuzatiladigan dalillar orqali ko‘rsatilganda yuzaga chiqadi [2; 4].

Tadqiqot maqsadi va metodologiyasi

Maqolaning maqsadi maktab direktorlarining boshqaruv ko‘nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirish zaruratini ilmiy-nazariy va institutsional jihatdan asoslash, dolzarb ziddiyatlarni tizimlashtirish hamda rivojlantirilishi kerak bo‘lgan amaliy ko‘nikmalar doirasini belgilashdan iborat. Tadqiqot savollari quyidagilardan kelib chiqadi: zamonaviy maktabni boshqarishning qaysi xususiyatlari chiziqli qarorlar samaradorligini cheklaydi; sinergetik kategoriyalar direktor faoliyatida qanday namoyon bo‘ladi; rasmiy tayyorgarlik mazmunini real maktab muammolariga yaqinlashtirishning pedagogik shartlari nimalardan iborat?

Asosiy metodlar — ilmiy manbalarni konseptual tahlil qilish, qiyosiy yondashuv, tizimlashtirish va pedagogik operatsionallashtirishdir. Xalqaro ta’lim liderligi bo‘yicha OECD nashrlari, o‘rganuvchi tashkilot konsepsiyasi, taqsimlangan liderlik tadqiqotlari, Complexity Leadership Theory va mahalliy sinergetik izlanishlar o‘zaro qiyoslandi [4–8; 12]. Maqola empirik tajriba-sinov hisobotini emas, nazariy tahlil natijalarini ifodalaydi; shu bois unda tajriba guruhi ko‘rsatkichlari yoki statistik samaradorlik foizlari keltirilmaydi.

Metodologik cheklov sifatida tabiiy fanlarda shakllangan sinergetika qonuniyatlarini pedagogik jamoaga aynan ko‘chirmaslik prinsipi qabul qilindi. Fizikadagi “attraktor”, “bifurkatsiya” va “fluktuatsiya” tushunchalari maktabdagi ijtimoiy munosabatlar va tanlovlarga mos keluvchi tahliliy modellar sifatida qo‘llanadi. Bu yondashuv fanlararo nazariyani haddan ortiq umumlashtirishdan himoya qiladi va rahbar ko‘nikmalarini ilmiy kuzatiladigan ko‘rsatkichlar bilan bog‘lashga imkon beradi [2; 3].

Maktabni murakkab adaptiv tizim sifatida talqin qilish

Maktab o‘zaro bog‘langan agentlar — rahbar, pedagogik jamoa, o‘quvchilar, ota-onalar, mahalla va boshqaruv tashkilotlari — faoliyati orqali shakllanadigan murakkab ijtimoiy-pedagogik tizimdir. Har bir subyektning qarori boshqa subyektlarning imkoniyat va xulqiga ta’sir ko‘rsatadi. Masalan, dars jadvalining o‘zgarishi faqat ish vaqti taqsimotiga emas, pedagoglarning hamkorlik imkoniyati, o‘quvchi yuklamasi, ota-onalar bilan aloqa va metodik ishlarning sifatiga ham ta’sir etishi mumkin. Bu holat bir omil — bir natija shaklidagi chiziqli tushuntirishning cheklanganligini ko‘rsatadi [8; 11].

Sinergetik tahlil maktabdagi tartib va yangilanishni bir-biriga zid emas, o‘zaro bog‘liq jarayonlar sifatida ko‘rish imkonini beradi. Normativ-huquqiy talablar maktab faoliyatining barqaror chegaralarini belgilaydi, professional hamjamiyatlarning tashabbuslari esa mavjud tartib doirasida yangi amaliyotlarni sinashga yordam beradi. Uhl-Bien va hammualliflar ma’muriy, adaptiv va “imkon yaratuvchi” liderlik o‘rtasidagi dinamik munosabatni tasvirlaydi; direktor faoliyati uchun buning ahamiyati qat’iy javobgarlik bilan jamoaviy yangilanish maydonini uyg‘unlashtirishdir [4].

Sinergetik yondashuvga asoslanish direktorning rejalashtirishdan voz kechishini anglatmaydi. Aksincha, reja muammoning o‘zgarishi, yangi axborot va yangi manfaatdor tomonlar paydo bo‘lishi bilan qayta ko‘rib chiqila oladigan hujjatga aylanishi kerak. Shuning uchun strategik boshqaruvga ssenariyli fikrlash, zaif signallarni aniqlash, risklar tahlili va nazorat nuqtalarini kiritish ilmiy-amaliy jihatdan asosli hisoblanadi. Bu ko‘nikmalar ta’lim sifati, pedagogik adolat hamda bolalar manfaatlarini bir vaqtning o‘zida hisobga olishga xizmat qilishi zarur.

O‘rganuvchi maktab konsepsiyasi mazkur mulohazani pedagogik mazmun bilan to‘ldiradi: umumiy qarashni shakllantirish, pedagoglar uchun uzluksiz o‘rganish imkoniyatlari, jamoaviy hamkorlik, tadqiqotga asoslangan innovatsiya, bilim almashish tizimlari va tashqi muhitdan o‘rganish maktab rivojlanishi uchun muhim yo‘nalishlar sifatida tavsiflangan [7]. Demak, sinergetik boshqaruvning kutiladigan natijasi faqat direktorning individual ko‘nikmasi emas, balki uning ta’sirida o‘rganishga qodir professional hamjamiyatning rivojlanishidir.

1-rasm. Sinergetik boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirishning konseptual konturi (muallif talqini).



Nazariy yondashuvlarning qiyosiy tahlili

Haken ta’riflagan sinergetika ko‘p elementlarning kooperativ o‘zaro ta’siri natijasida yangi tartib paydo bo‘lishini nazariy jihatdan tushuntiradi [2]. Biroq ushbu tushuntirish maktab direktorining qanday muloqot olib borishi yoki qanday mezon asosida qaror qabul qilishini mustaqil ravishda aniqlamaydi. Bu bo‘shliqni pedagogik liderlik nazariyalari bilan to‘ldirish zarur: taqsimlangan liderlik — kasbiy ekspertizani jamoa faoliyatiga jalb qilishni; o‘rganuvchi tashkilot — axborotni umumiy bilimga aylantirishni; Complexity Leadership Theory — ma’muriy va adaptiv jarayonlar o‘rtasida sharoit yaratishni asoslaydi [4; 5; 7].

Leithwood, Harris va Hopkinsning liderlikka oid ilmiy umumlashmalari rahbarlikning o‘quvchilar natijalariga ta’siri ko‘pincha bilvosita va tashkiliy sharoitlar orqali kechishini ko‘rsatadi [9]. Shu bois “direktor hamkorlikni kuchaytirdi — demak, ta’lim natijasi darhol oshadi” degan bevosita sababiy xulosaga kelish mumkin emas. Oraliq mexanizmlar: o‘qituvchining professional o‘rganishi, psixologik xavfsizlik, darsning metodik sifati, ish samaradorligi va o‘quvchi ehtiyojlariga javobchanlik alohida tadqiq etilishi lozim.

Mahalliy ilmiy diskursda Ergashevaning ta’lim taraqqiyotini sinergetik tahlil qilishga oid tadqiqoti ta’lim tizimini ochiq va dinamik jarayon sifatida anglashga konseptual asos bo‘lib xizmat qiladi [12]. Biroq maktab direktorining boshqaruv ko‘nikmalari bilan sinergetika kategoriyalarini operatsion bog‘lash, kompetensiya darajalarini ajratish va pedagogik rivojlantirish vositalarini ishlab chiqish alohida ilmiy yechimni talab etadi. Bu muammo mahalliy hamda xalqaro manbalarni birgalikda o‘qish orqali dolzarblashadi.

Sinergetik yondashuv va pedagogik liderlik nazariyalarining funksional qiyosi

1-jadval.

Nazariy tayanch	Boshqaruvga tarjimasi	Direktor ko‘nikmasi
Sinergetika	O‘zaro ta’sir va nochiziqlilik	Tizim xaritasi, ssenariyli fikrlash
Complexity Leadership	Ma’muriy va adaptiv tizimni bog‘lash	Moslashuv uchun sharoit yaratish
Distributed leadership	Kasbiy ekspertizani jamoaga yoyish	Vakolatni maqsadli taqsimlash
Learning organisation	Jamoaviy o‘rganish, bilim almashish	Refleksiya va feedbackni yo‘lga qo‘yish
Leadership for learning	O‘quv natijalariga xizmat qilish	Ta’lim sifati bilan bog‘liq qaror

Dolzarb ziddiyatlar va ko‘nikmalar tizimi

Birinchi ziddiyat — tartibga solinadigan boshqaruv talablari bilan professional tashabbus o‘rtasidadir. Maktab direktori qonuniylik va xavfsizlik masalalarida javobgarligini saqlagan holda metodik birlashmalarga muammoni tahlil qilish va asoslangan takliflar ishlab chiqish imkonini berishi kerak. Bu ziddiyat “erkinlik yoki nazorat” tanlovi bilan emas, aniq vakolat, resurs va qayta aloqa chegaralarini loyihalash orqali boshqariladi.

Ikkinchi ziddiyat — maktab faoliyatining ko‘p omilliligi bilan direktorlarni ba’zan fragmentar ko‘nikmalar bo‘yicha baholash amaliyoti o‘rtasidadir. Bilimlar to‘plami yuqori bo‘lgan rahbar real vaziyatda tarmoqli qaror qabul qila olmasligi mumkin. Shuning uchun kompetensiyaviy talablar vazifani bajarish jarayoni, muqobil qarorlar, manfaatdor tomonlar ishtiroki va qarorning keyingi natijasi orqali baholanishi maqsadga muvofiq [13].

Uchinchi ziddiyat — innovatsiyaga intilish bilan barqaror pedagogik amaliyotni saqlash zarurati o‘rtasida kuzatiladi. Har qanday yangi loyiha tashkilot uchun foydali bo‘lavermaydi: resurslar bo‘linishi, xodimlar yuklamasi va ma’lumotlarning yetishmasligi tashabbusni samarasiz qilishi mumkin. Shu bois kichik tajriba, o‘zgarishning ehtimoliy ta’sirini baholash, muvaffaqiyat shartlarini tekshirish va zarur bo‘lganda tashabbusni to‘xtatish ko‘nikmalari rivojlantirilishi lozim [11].

Qiyosiy tahlil asosida maktab direktorining sinergetik boshqaruv ko‘nikmalari to‘rtta o‘zaro ta’sirlashuvchi majmuada tizimlashtiriladi: kognitiv-strategik (tizimli ko‘rish va prognoz), kommunikativ-kooperativ (dialog va taqsimlangan liderlik), adaptiv-innovatsion (sinov va moslashuv) hamda refleksiv-regulyativ (ma’lumotlarga asoslangan o‘rganish va korreksiya). Bunday tuzilma yakka kompetensiya ro‘yxatidan farqli ravishda ko‘nikmalarning jarayonli bog‘lanishini aniqlash imkonini beradi.

Direktor boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun taklif etilayotgan amaliy ko‘rsatkichlar

2-jadval.

Komponent	Kuzatiladigan harakat	Dalil
Kognitiv-strategik	Sabab–oqibat xaritasi va 2 ta ssenariy	Muammo va variantlar matritsasi
Kommunikativ-kooperativ	Kasbiy guruh bilan qo‘shma qaror	Kelishuv bayoni, vakolatlar
Adaptiv-innovatsion	Kichik sinov va xavf bahosi	Pilot rejasi va kuzatuv
Refleksiv-regulyativ	Natijani tahlil qilib tuzatish	Refleksiya hisoboti

Maktab direktorini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirish kursida ilmiy terminlarni yodlash ikkilamchi vazifa bo‘lishi kerak; asosiy urg‘u murakkab vaziyatda tizimli qaror ishlab chiqishga beriladi. Masalan, “davomat pasayishi” vaziyati o‘quvchi motivatsiyasi, jadval, transport, ota-onalar bilan aloqalar

va dars sifatining o‘zaro ta’siri sifatida modellashtirilsa, tinglovchi bir necha omilni bog‘lab tushuntirishga o‘rganadi. Keyingi bosqichda kelishilgan muqobil qarorlar ishlab chiqiladi hamda ularning huquqiy, pedagogik va resurs oqibatlari baholanadi.

Ilmiy-amaliy taklif sifatida malaka oshirish mazmuniga “maktab tizimining sabablar xaritasi”, “tarmoqli hamkorlik va vakolatlar matritsasi”, “muqobil strategiya tuzish”, “pilot tashabbus protokoli” va “qaror natijasining refleksiv hisoboti” kabi kasbiy mahsulotlarni kiritish tavsiya etiladi. Har bir mahsulot baholovchi rubrika bilan bog‘lanadi; rubrikada muammoni dalillar bilan aniqlash, qonuniylik, ishtirok sifati, muqobil variant va feedback mavjudligi kuzatiladi.

Bunday pedagogik yondashuvning ta’siri faqat kurs tinglovchilarining fikri bilan isbotlanmasligi kerak. Takliflarning samaradorligini aniqlash uchun kamida boshlang‘ich va yakuniy diagnostika, portfel tahlili, jamoaviy fikr-mulohazalar hamda imkon qadar taqqoslanadigan nazorat guruhi talab qilinadi. Mazkur maqola ana shunday keyingi empirik tekshiruvning ilmiy asosini belgilaydi, lekin hozirgi bosqichda taklif qilingan mexanizm samaradorligi statistik isbotlangan degan xulosa bermaydi.

Metodologik natija shundan iboratki, sinergetik boshqaruvni shakllantirish direktorning shaxsiy liderlik uslubini bitta modelga almashtirish emas, uning repertuarini kengaytirishdir. Turli kontekstlarda bir xil harakat turlicha natija berishi mumkin; shu sababli rahbar muammo xarakterini aniqlashi, ma’muriy qaror bilan kooperativ tajribani farqlashi va o‘z strategiyasini ma’lumotlarga muvofiq yangilashi zarur. Shu ma’noda rivojlantirishning dolzarbligi o‘zgaruvchan tizimda boshqaruv sifatini saqlash hamda yangilash ehtiyojidan kelib chiqadi.

Xulosa

1. Maktabning murakkab adaptiv xususiyati direktor ko‘nikmalarini faqat alohida ma’muriy funksiyalar doirasida rivojlantirish yetarli emasligini ko‘rsatadi; tizimli tahlil va kontekstual qaror markaziy o‘rin tutishi lozim.

2. Sinergetika kategoriyalarining pedagogik qiymati ularning tashkilotdagi hamkorlik, tashabbus, adaptatsiya va qayta aloqa kabi kuzatiladigan boshqaruv amaliyotlariga aniq bog‘lanishidadir.

3. Rasmiy menejerlik tayyorgarligi muhim institutsional asos bo‘lsa-da, uning sinergetik mazmunini baholash real vaziyatlarda bajarilgan kasbiy mahsulotlarni tahlil qilish bilan to‘ldirilishi zarur.

4. Taklif etilgan kognitiv-strategik, kommunikativ-kooperativ, adaptiv-innovatsion va refleksiv-regulyativ komponentlar keyingi diagnostik hamda tajriba-sinov tadqiqotlarida tekshiriladigan konseptual tizimdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

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. https://lex.uz/uz/docs/-6705811
2. Haken H. Synergetics: An Introduction. 3rd ed. Berlin: Springer, 1983. https://doi.org/10.1007/978-3-642-88338-5
3. Prigogine I., Stengers I. Order Out of Chaos: Man’s New Dialogue with Nature. New York: Bantam, 1984.
4. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly. 2007;18(4):298–318. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002
5. Spillane J. P. Distributed Leadership. The Educational Forum. 2005;69(2):143–150. https://doi.org/10.1080/00131720508984678

6. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD Publishing, 2008. https://doi.org/10.1787/9789264044715-en
7. Kools M., Stoll L. What Makes a School a Learning Organisation? OECD Education Working Papers No. 137. Paris: OECD Publishing, 2016. https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en
8. Burns T., Köster F. (eds.). Governing Education in a Complex World. Paris: OECD Publishing, 2016. https://doi.org/10.1787/9789264255364-en
9. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management. 2020;40(1):5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077
10. Hallinger P. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. Journal of Educational Administration. 2011;49(2):125–142.
11. Koh G. A., Askell-Williams H. Sustainable school-improvement in complex adaptive systems: A scoping review. Review of Education. 2021;9(1):281–314. https://doi.org/10.1002/rev3.3246
12. Ergasheva M. X. Ta'lim taraqqiyoti: sinergetik tahlil. Monografiya. Samarqand, 2022.
13. National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders 2015. Reston, VA: NPBEA, 2015.