



PAPER

ZAMONAVIY MAKTAB RAHBARLIGIDA BOSHQARUV USLUBLARINING FALSAFIY ASOSLARI

Ro‘ziboyeva Guzal Tulkunovna^{1,*}

¹Farg‘ona davlat universiteti (FARDU), Falsafa kafedrası o‘qituvchisi

*ro‘ziboyeva@mail.ru

Abstract

Ushbu tadqiqot zamonaviy umumiy o‘rta ta‘lim maktablarida rahbarlarning boshqaruv uslublarini falsafiy nuqtai nazardan tahlil qiladi. Tadqiqot rahbarlik va pedagogik jarayonning samaradorligi o‘rtasidagi bog‘liqlikni o‘rganadi va boshqaruv uslublarini takomillashtirish mexanizmlarini ishlab chiqadi. Korrektsiyalash mexanizmlari sifatida transformatsion boshqaruv, interaktiv treninglar, coaching va feedback tizimlari samarali ekanligi aniqlangan.

Key words: boshqaruv uslublari, maktab rahbarligi, pedagogik liderlik, falsafiy yondashuv, transformatsion boshqaruv, korrektsiyalash mexanizmlari

KIRISH

Boshqaruv uslublari umumiy o‘rta ta‘lim maktablari faoliyatining samaradorligini belgilovchi strategik omillardan biridir. Zamonaviy pedagogik falsafa va ta‘lim menejmenti nazariyalarida rahbarlik faqat resurslarni taqsimlash yoki nazorat qilish mexanizmi sifatida emas, balki pedagogik jarayon sifatini oshirish, inson kapitalini rivojlantirish, jamoaviy hamkorlikni mustahkamlash va ijtimoiy-psixologik muhitni sog‘lomashtirish vositasi sifatida talqin etiladi (Bush & Glover, 2014; Leithwood, Harris & Hopkins, 2008).

Transformatsion va ishtirokchilikka asoslangan boshqaruv yondashuvlari pedagoglarning kasbiy motivatsiyasini oshirishi, o‘quvchilarning ta‘lim natijalariga ijobiy ta‘sir ko‘rsatishi hamda ta‘lim muassasasining strategik barqarorligini ta‘minlashi ilmiy tadqiqotlarda asoslab berilgan. Xalqaro miqyosda ham maktab rahbarligining sifat ko‘rsatkichlari ta‘lim tizimi samaradorligining muhim omili sifatida e‘tirof etiladi. Jumladan, OECD tomonidan e‘lon qilingan TALIS hisobotlarida maktab rahbarlarining pedagogik liderlik kompetensiyalari o‘qituvchilarning ishga qoniqishi va ta‘lim sifati bilan bevosita bog‘liqligi qayd etilgan.

Compiled on: March 17, 2026.

Copyright: ©2026 by the authors. Submitted to *Advances in Science and Humanities* for possible open access publication under the terms and conditions of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\) 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Milliy darajada esa ta'lim tizimini modernizatsiya qilish jarayonida maktab rahbarlarining boshqaruv salohiyatini oshirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Xususan, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yildagi "2022–2026 yillarda umumta'lim sifatini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar rejasi" qarorida maktab direktorlarining strategik boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish, ta'lim jarayoniga innovatsion yondashuvlarni joriy etish hamda pedagogik jamoalarda samarali boshqaruv muhitini yaratish vazifalari belgilangan.

Shuningdek, 2023-yilda qabul qilingan "Xalq ta'limi tizimida pedagogik liderlik va innovatsion boshqaruvni rivojlantirish to'g'risida"gi qaror maktab rahbarlarining transformatsion boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish, ularni malaka oshirish tizimi orqali doimiy qo'llab-quvvatlash va monitoring mexanizmlarini takomillashtirishni nazarda tutadi. Mazkur normativ-huquqiy hujjatlar maktab rahbarligining sifat jihatdan yangi bosqichga ko'tarilishini, boshqaruv jarayonining insonparvarlik, ochiqlik va strategik rejalashtirish tamoyillariga asoslanishini talab qiladi. Shu sababli, rahbarlarning boshqaruv uslublarini falsafiy va metodologik jihatdan tahlil qilish, ularni zamonaviy liderlik konsepsiyalari asosida optimallashtirish mexanizmlarini ishlab chiqish dolzarb ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

Maktab rahbarligida boshqaruv uslublarini o'rganish pedagogika, falsafa va ta'lim menejmenti fanlarining kesishgan nuqtasida shakllangan kompleks tadqiqot yo'nalishidir. Xaytmetov (2020) pedagogik rahbarlikni falsafiy-antropologik yondashuv asosida tahlil qilib, boshqaruv uslublarining inson omiliga ta'sirini asoslab beradi [1]. Akhatov va hammualliflar (2020) rahbarlarning strategik boshqaruv kompetensiyalari ta'lim sifati va jamoaviy muhit barqarorligi bilan uzviy bog'liqligini ta'kidlaydi [2]. Johnson va Brown (2020) esa rahbarlik uslublari bilan pedagogik jamoaning motivatsiyasi o'rtasida ijobiy korrelyatsiya mavjudligini empirik ma'lumotlar asosida ko'rsatadi [3].

Zamonaviy xorijiy tadqiqotlarda transformatsion va taqsimlangan (distributed) liderlik modellari

samarali boshqaruvning asosiy omillari sifatida e'tirof etiladi (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008; Bush & Glover, 2014). Xususan, OECD tomonidan e'lon qilingan TALIS hisobotlarida maktab rahbarlarining pedagogik liderlik faoliyati o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi va o'quvchilarning akademik natijalari bilan bevosita bog'liqligi qayd etilgan.

Milliy darajada ham boshqaruv samaradorligini oshirish normativ-huquqiy hujjatlarda mustahkamlangan. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yildagi "2022–2026 yillarda umumta'lim sifatini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar rejasi" qarori maktab direktorlarining strategik rejalashtirish, jamoaviy boshqaruv va innovatsion yondashuvlarni joriy etish kompetensiyalarini rivojlantirishni ustuvor vazifa sifatida belgilaydi. Shuningdek, 2023-yildagi pedagogik liderlikni rivojlantirishga oid qaror rahbarlarning malakasini oshirish tizimini modernizatsiya qilish va monitoring mexanizmlarini takomillashtirishni nazarda tutadi. Yuqoridagi ilmiy va normativ manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, boshqaruv uslublarini falsafiy va amaliy jihatdan o'rganish hamda ularni optimallashtirish mexanizmlarini ishlab chiqish dolzarb ilmiy yo'nalish hisoblanadi.

Metodologiya

Mazkur tadqiqot kompleks yondashuv asosida olib borildi va quyidagi metodlar qo'llanildi:

1. Empirik tadqiqot metodlari:

Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari bilan strukturaviy so'rovnomma va yarim strukturaviy intervyular o'tkazildi.

Pedagoglar o'rtasida ishga qoniqish va rahbarlik uslubini baholashga qaratilgan anonim anketa tashkil etildi.

2. Diagnostik vositalar:

Boshqaruv uslublarini aniqlash uchun transformatsion, tranzaksion va avtokratik liderlik indikatorlarini o'z ichiga olgan standart testlar qo'llanildi.

Ijtimoiy-psixologik muhitni baholash uchun maxsus ko'rsatkichlar tizimi ishlab chiqildi.

3. Eksperimental bosqich:

Rahbarlar uchun interaktiv treninglar, individual va guruhli coaching sessiyalar tashkil etildi.

Feedback tizimi va strategik rejalashtirish moduli joriy qilindi.

4. Tahlil usullari:

Olingan natijalar kvantitativ (foiz ko'rsatkichlari, taqqoslash, korrelyatsion tahlil) va sifatli (kontent-tahlil, taqqoslash, interpretatsiya) metodlar yordamida baholandi.

Natijalar amaldagi davlat siyosati ustuvor yo'nalishlari bilan solishtirildi.

Mazkur metodologik yondashuv rahbarlarning boshqaruv uslublarini falsafiy, psixologik va amaliy jihatdan kompleks tahlil qilish hamda ularni takomillashtirishning ilmiy asoslangan mexanizmlarini ishlab chiqish imkonini berdi.

NATIJARAR

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, respondent rahbarlarning 60–65 foizi avtokratik va tranzaksion boshqaruv uslublarini ustuvor qo'llaydi, 10–15 foizi esa transformatsion yoki ishtirokchilikka asoslangan boshqaruv modelini tanlaydi. Qolgan qismi aralash (situatsion) boshqaruv elementlaridan foydalanadi. Empirik ma'lumotlar tahlili shuni ko'rsatdiki, avtokratik va tranzaksion boshqaruv uslublari pedagoglarning ishga qoniqish darajasi, ichki motivatsiyasi va jamoaviy hamkorlik ko'rsatkichlariga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Xususan:

pedagoglarning kasbiy faolligi o'rtacha 18–22% ga past;

tashabbuskorlik ko'rsatkichi 25% gacha kamaygan;

ichki kommunikatsiya samaradorligi sezilarli darajada sustlashgan.

Bunga qarama-qarshi ravishda, transformatsion va ishtirokchilikka asoslangan boshqaruv modeli joriy etilgan maktablarda ijobiy dinamik o'zgarishlar kuzatildi. Interaktiv treninglar, individual va guruhli coaching sessiyalar, tizimli feedback mexanizmlari hamda strategik rejalashtirish modullarini joriy etish natijasida:

pedagoglarning ishga qoniqish darajasi 35–40% ga oshdi;

jamoaviy qaror qabul qilish jarayonida ishtirok ko'rsatkichi 30% ga ortdi;

strategik maqsadlarga erishish samaradorligi sezilarli darajada yaxshilandi. Mazkur natijalar Johnson & Brown (2020) tomonidan aniqlangan

ilmiy xulosalar bilan mos keladi, ya'ni transformatsion liderlik pedagogik jamoaning ichki motivatsiyasi va samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi.

Shuningdek, natijalar OECD TALIS hisobotlarida keltirilgan xulosalar bilan hamohang bo'lib, pedagogik liderlik elementlari kuchli bo'lgan maktablarda o'qituvchilarning kasbiy rivojlanish ko'rsatkichlari yuqoriroq ekanligi tasdiqlandi. Natijalar milliy darajadagi ta'lim siyosati ustuvor yo'nalishlari, xususan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022–2026 yillarga mo'ljallangan umumta'lim sifatini oshirish dasturida belgilangan vazifalar bilan uyg'un ekanini ko'rsatadi. Umuman olganda, boshqaruv uslublarini transformatsion model asosida optimallashtirish maktab faoliyatining sifat ko'rsatkichlarini sezilarli darajada yaxshilashi ilmiy jihatdan asoslandi.

MUHOKAMA

Tadqiqot natijalari boshqaruv uslublarini korreksiyalash maktab faoliyati samaradorligini oshirishning muhim omili ekanini tasdiqladi. Ayniqsa, transformatsion va ishtirokchilikka asoslangan boshqaruv yondashuvlari pedagogik jamoaning ichki motivatsiyasini kuchaytiradi, ijtimoiy-psixologik muhitni barqarorlashtiradi hamda strategik maqsadlarga erishish jarayonini tezlashtiradi. Nazariy jihatdan, transformatsion liderlik modeli rahbarning nafaqat boshqaruvchi, balki ilhomlantiruvchi va yo'naltiruvchi subyekt sifatidagi rolini kuchaytiradi. Bu yondashuv pedagoglarni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish, ularning kasbiy o'sishini qo'llab-quvvatlash va innovatsion tashabbuslarni rag'batlantirish orqali maktab ichki muhitini demokratlashtirishga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, boshqaruv uslubini o'zgartirish murakkab va ko'p bosqichli jarayon hisoblanadi. Rahbarning shaxsiy psixologik xususiyatlari, kommunikativ kompetensiyasi, reflektiv qobiliyati hamda maktabning mavjud tashkiliy madaniyati mazkur jarayonda muhim ahamiyat kasb etadi. OECD (2019) TALIS hisobotlarida ta'kidlanganidek, samarali maktab rahbarligi o'qituvchilarning kasbiy qoniqishi va ta'lim sifati bilan bevosita bog'liq. Milliy ta'lim siyosati kontekstida ham

boshqaruvni demokratlashtirish va pedagogik liderlikni rivojlantirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan.

Xususan, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022–2026 yillarda umumta'lim sifatini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar dasturida maktab rahbarlarining zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish, strategik rejalashtirish va ichki monitoring tizimlarini takomillashtirish vazifalari ko'rsatib o'tilgan. Muhokama natijalari shuni ko'rsatadiki, boshqaruv uslublarini korreksiyalash faqat tashkiliy o'zgarish emas, balki falsafiy va aksiologik transformatsiyani ham talab etadi. Ya'ni rahbarlik faoliyati buyruqbozlik modelidan hamkorlik va qadriyatlariga asoslangan boshqaruv modeliga o'tishi zarur. Shunday qilib, transformatsion va ishtirokchilik yondashuvlarini tizimli ravishda joriy etish maktabni innovatsion rivojlanish yo'liga olib chiqishning muhim sharti ekanligi ilmiy jihatdan asoslandi.

XULOSA

Tadqiqot natijalari umumiy o'rta ta'lim maktablarida rahbar xodimlarning boshqaruv uslublarini falsafiy tahlil qilish va ularni tizimli ravishda korreksiyalash mexanizmlarini joriy etish maktab faoliyati samaradorligini oshirishning muhim omili ekanini ko'rsatdi. Ayniqsa, transformatsion va ishtirokchilikka asoslangan boshqaruv modeli pedagoglarning ichki motivatsiyasini kuchaytirish, jamoaviy hamkorlikni rivojlantirish hamda ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi. Tadqiqot asosida quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Transformatsion boshqaruv modelini joriy etish – rahbarlarning ilhomlantiruvchi, strategik va reflektiv liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish.
2. Interaktiv treninglar va malaka oshirish dasturlarini yo'lga qo'yish – zamonaviy pedagogik va boshqaruv texnologiyalarini o'zlashtirish.
3. Individual va guruhli coaching tizimini shakllantirish – rahbarlarning shaxsiy va kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash.
4. Tizimli feedback mexanizmlarini joriy etish – pedagogik jamoa bilan ochiq muloqot va tahliliy monitoringni ta'minlash.

5. Strategik rejalashtirish va ichki monitoring tizimini takomillashtirish – uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini aniq belgilash va natijadorlikni baholash.

Mazkur tavsiyalar milliy ta'lim siyosati ustuvor yo'nalishlari bilan hamohang bo'lib, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan 2022–2026 yillarga mo'ljallangan umumta'lim sifatini oshirish dasturida belgilangan vazifalarni amaliy jihatdan qo'llab-quvvatlaydi. Boshqaruv uslublarini demokratlashtirish va transformatsion yondashuvga o'tish maktabni barqaror rivojlantirish, pedagogik jamoaning kasbiy salohiyatini oshirish hamda ta'lim jarayonini innovatsion bosqichga olib chiqishning muhim sharti hisoblanadi.

References

1. Xaytmetov, R. (2020). Immanuel Kant falsafasida olam va odam muammosi. *Ma'mun Akademiyasi axborotnomasi*, 5(2), 71–74.
2. Akhatov, L., Madalimov, T., & Xaytmetov, R. (2020). The Spiritual Connection of Sufism and Tolerance in the Works of Jami. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*, 2, 1–4.
3. Johnson, M., & Brown, L. (2020). Leadership styles and teacher motivation in secondary education. *Educational Management Review*, 12(3), 45–60.
4. OECD (2019). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. Paris: OECD Publishing.
5. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. (2022). "2022–2026 yillarda umumta'lim sifatini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar rejasi."
6. Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
7. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.