

e-ISSN 3060-5059

DOI: 10.67227



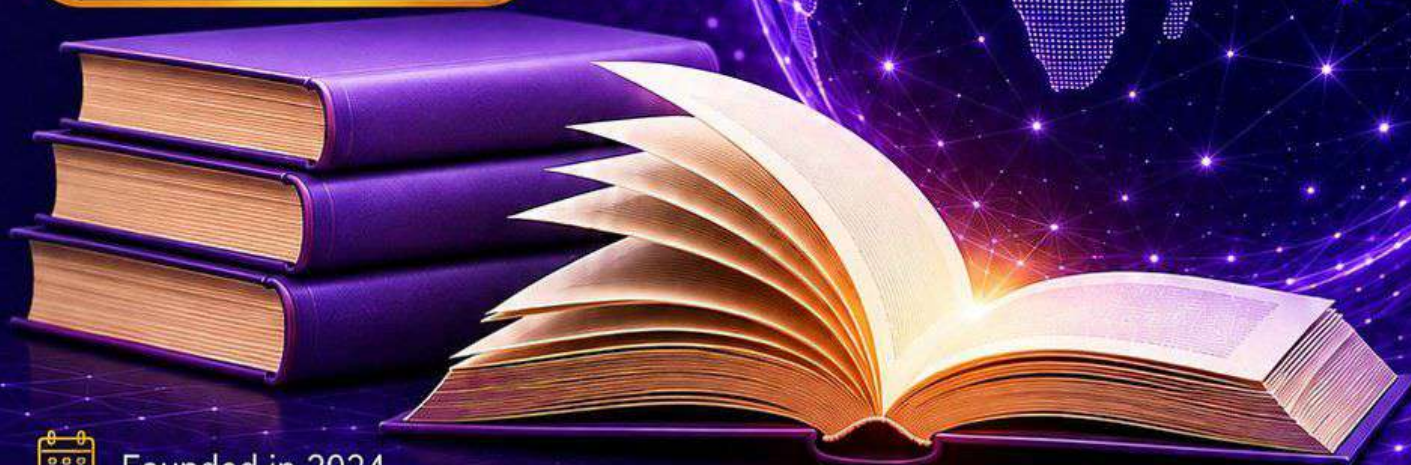
IJTIMOYIY-GUMANITAR SOHADA ILMIY-INNOVATSION TADQIQOTLAR

ILMIY METODIK JURNAL

Scientific and Innovative Research in
Social and Humanitarian Studies

Vol. 3 • Issue 8

2026



Founded in 2024



publishscience.uz



publish_science_journal@mail.ru



PEER REVIEWED • OPEN ACCESS

UMUMTA'LIM MAKTABLARIDA RAHBAR-PEDAGOG MUNOSABATLARI MUHITINI RIVOJLANTIRISHNING PEDAGOGIK-BOSHQARUV MODEL: STRUKTURAVIY-FUNKSIONAL ASOSLAR

Raximova Maryam O'tkir qizi

Abdulla Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat milliy instituti, doktorant.

e-mail: maryamraximova1@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5846-4188>

Annotatsiya.

Maqolada umumta'lim maktablarida rahbar-pedagog munosabatlari muhitini rivojlantirishning pedagogik-boshqaruv modeli asoslanadi. Tizimli va strukturaviy-funksional tahlil asosida beshta rivojlanganlik ko'rsatkichi, maktabning mavjud boshqaruv maydonlari, pedagogik-boshqaruv texnologiyalari hamda diagnostika-qayta aloqa-korreksiya jarayonlari yagona modelga integratsiyalangan.

Kalit so'zlar: rahbar-pedagog munosabatlari, ijtimoiy munosabatlar muhiti, maktab boshqaruvi, pedagogik-boshqaruv modeli, boshqaruv kommunikatsiyasi, boshqaruv adolati, pedagogik subyektivlik, kasbiy javobgarlik, refleksiv qayta aloqa.

ПЕДАГОГИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ СРЕДЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПЕДАГОГА В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛАХ: СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ

Рахимова Марьям Уткир кизи

Национальный институт педагогического мастерства имени Абдуллы Авлони, докторант.

Аннотация.

В статье обосновывается педагогико-управленческая модель развития среды взаимоотношений руководителя и педагога в общеобразовательных школах. На основе системного и структурно-функционального анализа в единую модель интегрированы пять показателей уровня развития, существующие управленческие пространства школы, педагогико-управленческие технологии, а также процессы диагностики, обратной связи и коррекции.

Ключевые слова: взаимоотношения руководителя и педагога, среда социальных отношений, управление школой, педагогико-управленческая модель, управленческая коммуникация, управленческая справедливость, педагогическая субъектность, профессиональная ответственность, рефлексивная обратная связь.

A PEDAGOGICAL-MANAGEMENT MODEL FOR DEVELOPING THE ENVIRONMENT OF PRINCIPAL-TEACHER RELATIONS IN GENERAL EDUCATION SCHOOLS: STRUCTURAL AND FUNCTIONAL FOUNDATIONS

Raximova Maryam O'tkir qizi

Abdulla Avloni National Institute of Pedagogical Excellence, Doctoral Student.

Abstract.

The article substantiates a pedagogical-management model for developing the environment of principal-teacher relations in general education schools. Based on systemic and structural-functional analysis, five indicators of development, existing school management domains, pedagogical-management technologies, and the processes of diagnosis, feedback, and correction are integrated into a unified model.

Keywords: principal-teacher relations, social relations environment, school management, pedagogical-management model, management communication, managerial justice, teacher agency, professional responsibility, reflective feedback.

Kirish. Umumta'lim maktabini samarali boshqarish faqat ma'muriy vakolatlarni amalga oshirish, vazifalarni taqsimlash va belgilangan natijalarni nazorat qilish bilan chegaralanmaydi. Maktab rahbarining pedagoglar bilan professional munosabati, boshqaruv qarorlarini qanday asoslab berishi, ularning fikr va tashabbuslariga munosabati, vazifa hamda imkoniyatlarni taqsimlash mezonlari, shuningdek, kasbiy qayta aloqani tashkil etish usuli pedagogik jamoada shakllanadigan munosabatlar sifatiga bevosita daxldor. Mazkur masalaning O'zbekiston umumta'lim maktablari uchun ahamiyati OECDning TALIS 2024 natijalarida ham ko'rinadi. O'zbekistondagi quyi o'rta ta'lim pedagoglarining 94 foizi direktorning xodimlar bilan yaxshi professional munosabatga ega ekanini, 95 foizi rahbar pedagog va xodimlarga foydali qayta aloqa berishini, 96 foizi esa direktor maktab pedagoglarining kasbiy ekspertizasiga ishonishini bildirgan [1]. Ushbu ko'rsatkichlar OECD o'rtacha natijalaridan ham yuqori.

TALIS 2024 ma'lumotlarida boshqaruvdagi ishtirok bo'yicha boshqa bir manzara ham kuzatiladi. O'zbekistonda pedagoglarning 93,3 foizi maktab xodimlarga qaror qabul qilish jarayonlarida faol qatnashish imkonini berishini, 93,8

foizi esa yangi tashabbuslarga yetakchilik qilish rag'batlantirilishini bildirgan [2]. Shu bilan birga, OECDning O'zbekiston bo'yicha qiyosiy xulosasida direktorlar javoblariga ko'ra, o'quv dasturi, o'qitish va boshqa maktab siyosatlariga oid qarorlarning kamida uchdan ikki qismida pedagoglar ishtiroki OECD o'rtacha ko'rsatkichiga nisbatan cheklanganligi qayd etilgan [1]. Bu tafovut ishtirok uchun imkoniyat mavjudligi bilan pedagogning qaror shakllanishidagi amaliy ishtiroki aynan bir ko'rsatkich emasligini ko'rsatadi.

O'zbekiston maktablarida pedagogik hamkorlik ham yuqori ko'rsatkichlar bilan tavsiflanadi. TALIS 2024 bo'yicha pedagoglarning 79 foizi kamida oyiga bir marta boshqa o'qituvchining darsini kuzatib, qayta aloqa beradi, 73 foizi o'quv materiallarini hamkasblari bilan almashadi, 65 foizi o'qituvchilarni baholashda umumiy standartlarni ta'minlash uchun hamkorlik qiladi; 95 foizi esa o'z maktabida o'qituvchilar bir-biriga tayanishi mumkinligini bildirgan [1]. Ushbu ma'lumotlar hamkorlik shakllarining mavjudligini tasdiqlaydi, ammo ularning qarorlarni asoslash, boshqaruv adolati, pedagogik ishtirok, kasbiy javobgarlik va refleksiv qayta aloqa bilan qanday bog'langanini alohida tahlil qilishni talab etadi.

TALIS natijalarini talqin qilishda tadqiqotning self-report xususiyatini hisobga olish muhim. OECD respondentlarning o'z baholariga asoslangan ko'rsatkichlarni ijtimoiy va madaniy kontekst bilan birga ehtiyotkor talqin qilish zarurligini qayd etadi [1]. Shu bois yuqori ijobiy foizlar rahbar-pedagog munosabatlarining barcha boshqaruv jihatlari bir xil darajada rivojlanganini isbotlamaydi; ular konkret jarayonlar kesimida chuqurroq diagnostik tahlil uchun kontekst yaratadi.

Maktab boshqaruvi amaliyotida pedagogik kengash, fan metodik birlashmalari, direktor huzuridagi yig'ilishlar, ichki nazorat, dars kuzatuv va tahlili, xizmat suhbatlari, vazifalarni taqsimlash, rag'batlantirish hamda qayta aloqa muntazam qo'llanadi. Ushbu shakllarning mavjudligi ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhitini avtomatik ravishda ta'minlamaydi. Pedagogik kengash tayyor qarorni tasdiqlash bilan cheklansa, dars tahlili dalillangan kasbiy refleksiyaga aylanmasa yoki vazifa va e'tirof taqsimoti oldindan tushunarli mezonlarga tayanmasa, ularning rivojlantiruvchi imkoniyati qisqaradi.

Rahbar-pedagog munosabatlariga yaqin masalalar maktab liderligi, taqsimlangan yetakchilik, partisipativ boshqaruv, professional kapital, tashkiliy adolat va refleksiv amaliyot doirasida tadqiq qilingan. Bu yo'nalishlar pedagoglarning boshqaruvdagi ishtiroki, ishonch va adolat, kasbiy hamkorlik hamda rahbarlikning ichki tashkiliy sharoitlarga ta'sirini tushuntirish uchun nazariy tayanch beradi. Tahlil qilingan ilmiy manbalar doirasida rivojlanganlik ko'rsatkichlari, kundalik boshqaruv maydonlari, muammoga mos texnologik ta'sir va qayta diagnostikani yagona strukturaviy-funksional tizimda bog'lash yaxlit ko'rinishda uchramadi. Mazkur bo'shliq modelni ishlab chiqishning metodologik nuqtasi sifatida olindi.

Rahbar-pedagog munosabatlari muhitini epizodik psixologik tadbirlar bilan cheklash bu muammoning boshqaruv tabiatini to'liq qamrab olmaydi. Tadqiqotda muhitni diagnostika qilish, aniqlangan muammo uchun pedagogik-boshqaruv ta'sirini tanlash va natijani qayta baholash bir jarayonning ketma-ket bo'g'inlari sifatida qaraladi. Besh rivojlanganlik yo'nalishi pedagogik kengash, fan metodik birlashmasi, ichki nazorat, dars tahlili, vazifa taqsimoti, rag'batlantirish va qayta aloqa kabi real boshqaruv maydonlari bilan bog'lanadi.

Maqolaning maqsadi — umumta'lim maktablarida rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhitini rivojlantirishga qaratilgan pedagogik-boshqaruv modelining ilmiy-metodik asoslarini asoslash, uning strukturaviy bloklarini tavsiflash hamda ular o'rtasidagi funksional bog'lanishni ochib berishdan iborat.

Mazkur maqsadga muvofiq quyidagi vazifalar belgilandi: rahbar-pedagog munosabatlari muhitini rivojlantirish modelini yaratishni talab qiluvchi ilmiy-metodologik bo'shliqni aniqlash; muammoga yaqin mahalliy, MDH va xorijiy yondashuvlarning metodologik imkoniyatlarini qiyosiy tahlil qilish; modelning konseptual-metodologik asoslarini aniqlashtirish; strukturaviy bloklar va ular o'rtasidagi funksional aloqalarni tizimlashtirish; modelni maktabning mavjud boshqaruv jarayonlari, diagnostik baholash, qayta aloqa va korreksiya mexanizmlari bilan bog'lash.

Maqolaning ilmiy yangiligi rahbar-pedagog munosabatlari muhitini rivojlantirishning kommunikativ-asoslovchi, ishonch-adolatlilik, subyektlik-ishtirok, kasbiy-javobgarlik va refleksiv-tahliliy ko'rsatkichlarini maktabning mavjud boshqaruv maydonlari, to'rtta pedagogik-boshqaruv texnologiyasi hamda diagnostika-qayta aloqa-korreksiya sikli bilan yagona strukturaviy-funksional modelda integratsiyalashda namoyon bo'ladi. Modelning strukturasi munosabatlar muhitini faqat tavsiflash emas, balki uning qaysi jihati va qaysi boshqaruv maydonida zaiflashayotganini aniqlash, tegishli pedagogik-boshqaruv ta'sirini tanlash va yuz bergan o'zgarishni qayta baholash imkoniyatini yaratishga qaratilgan.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

Rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi munosabatlar muhitini rivojlantirish modelining nazariy asoslarini shakllantirishda maktab liderligi, taqsimlangan yetakchilik, professional kapital, tashkiliy adolat, pedagoglarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki hamda kasbiy refleksiya va qayta aloqa konsepsiyalari tahlil qilindi. Mazkur yo'nalishlar tadqiqot obyekti bilan turli darajada bog'lanadi: maktab liderligi rahbarning ichki tashkiliy sharoitlarga ta'sirini izohlasa, taqsimlangan yetakchilik pedagogning boshqaruv amaliyotidagi o'rnini ochib beradi; professional kapital kasbiy hamkorlik va kollektiv salohiyatni, tashkiliy adolat qaror va munosabatlarning protsessual sifatini, refleksiv amaliyot esa kasbiy faoliyatni dalil va qayta aloqa asosida tahlil qilish mexanizmini tushuntiradi.

J. P. Spillane taqsimlangan liderlikni direktorning individual faoliyatidan kengroq doirada talqin qiladi. Uning yondashuvida liderlik amaliyoti rahbarlar, pedagoglar va muayyan tashkiliy vaziyatlar o'rtasidagi o'zaro harakatda yuzaga keladi [3]. Formal lavozimlar bilan bir qatorda, kundalik ish tartiblari, tashkiliy vositalar va norasmiy aloqalar ham tahlil birligi sifatida olinadi. Bu pozitsiya pedagogni boshqaruv qarorining ijrochisi bilan cheklamasdan, muhokama, taklif, kasbiy baholash va ijro jarayonlarida qatnashuvchi subyekt sifatida ko'rishga metodologik asos

beradi.

K. Leithwood, K. S. Louis, S. Anderson va K. Wahlstrom tomonidan maktab liderligiga oid tadqiqotlar tahlili rahbarning ta'lim natijalariga ta'siri ko'p hollarda maktab ichki sharoitlari orqali amalga oshirishini ko'rsatadi [4]. Mualliflar samarali liderlikning asosiy yo'nalishlari qatorida umumiy maqsadni belgilash, xodimlarni rivojlantirish va tashkilotni samarali ishlashga mos holda qayta tashkil etishni ajratadilar. Mazkur qarash rahbar-pedagog munosabatlari muhitini maktab boshqaruvining periferik masalasi sifatida emas, pedagoglarning kasbiy faoliyati kechadigan ichki tashkiliy sharoitning tarkibiy qismi sifatida ko'rishga imkon beradi.

A. Hargreaves va M. Fullan professional kapitalni inson kapitali, ijtimoiy kapital va qaror qabul qilish kapitalining o'zaro bog'liqligi orqali tushuntiradi [5]. Ijtimoiy kapital kasbiy aloqalar va bilim almashinuvi qiymatini, qaror qabul qilish kapitali esa tajriba hamda professional hukmning ahamiyatini ochib beradi. Ushbu konsepsiya subyektlik-ishtirok va kasbiy-javobgarlik yo'nalishlarini izohlashda muhim: pedagogning tajribasi boshqaruv muhokamasiga kirmasa yoki professional hukmi hisobga olinmasa, individual salohiyatning jamoaviy resursga aylanish imkoniyati cheklanadi.

Rahbar va pedagogik jamoa munosabatlarida adolatni baholash uchun J. A. Colquittning tashkiliy adolat modeli metodologik jihatdan muhimdir. Muallif distributiv, protsessual, interpersonal va informatsion adolatni bir-biridan ajratib, ularning to'rt omilli tuzilishini empirik tekshirgan [6]. Distributiv adolat natija va resurslarning taqsimlanishiga, protsessual adolat qaror chiqarish tartibiga, interpersonal adolat shaxsga hurmat bilan munosabatda bo'lishga, informatsion adolat esa qarorning yetarli va ishonarli tushuntirilishiga taalluqlidir. Shu tasnif maktab boshqaruvida "adolat" tushunchasini umumiy axloqiy talab darajasida qoldirmasdan, vazifa taqsimoti, rag'batlantirish, baholash, xizmat suhbatlari va qarorlarni izohlash kabi konkret jarayonlarda ko'rib chiqish imkonini beradi.

Maktab kontekstida rahbarlik, ishonch va pedagoglarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki o'rtasidagi aloqalar ham empirik tekshirilgan. R. Cansoy, M. Polatcan va H. Parlar 646 nafar o'qituvchi ishtirokidagi tadqiqotda paternalistik rahbarlik xatti-harakatlari, rahbarga ishonch va pedagoglarning qaror qabul qilishdagi ishtirokini strukturaviy tenglamalar modeli orqali tahlil qilgan [7]. Xayrixoh va axloqiy rahbarlik o'Ichamlari rahbarga ishonch hamda qarorlardagi ishtirok bilan ijobiy bog'langan. Bu natija ishonch-adolatlilik va subyektlik-ishtirokni alohida saqlagan holda, ularning boshqaruv amaliyotidagi o'zaro bog'liqligini hisobga olishga asos beradi.

T. Kärner va M. Jüttler 225 nafar o'qituvchi ishtirokida pedagoglarning qaror qabul qilish imkoniyatlarini to'qqizta kasbiy faoliyat sohasi bo'yicha tahlil qilgan [8]. Ishtirok o'qitish, o'quvchilar bilan ishlash va kasbiy rivojlanish bilan bog'liq yo'nalishlarda yuqoriroq, tashkiliy-ma'muriy vazifalarda esa pastroq baholangan. Cheklovlar ko'proq tashkiliy va huquqiy omillar bilan izohlangan. Bu natija subyektlik-ishtirokni umumiy "fikir bildirish imkoniyati" bilan cheklamasdan, boshqaruv maydoni va qaror jarayonidagi ishtirok darajasi bo'yicha tahlil qilish zarurligini ko'rsatadi.

Refleksiv-tahliliy yo'nalishni asoslashda M. Tuytens va G. Devosning o'qituvchini baholash, qayta aloqa va kasbiy rivojlanish o'rtasidagi aloqalarni o'rgangan tadqiqoti muhim [9]. Regressiya va yo'l tahlili natijalarida rahbarlik xususiyatlari qayta aloqaning foydaliligi bilan bevosita, pedagoglarning kasbiy rivojlanishi bilan esa qayta aloqa foydaliligi orqali bilvosita bog'langan. Bu xulosa dars tahlilida bahoning o'zidan ko'ra, pedagog keyingi kasbiy harakatni aniqlashi uchun qayta aloqaning mazmuni va qabul qilinishiga e'tibor qaratish zarurligini ko'rsatadi.

Refleksiv amaliyotning boshqaruvdagi o'rniga doir yaqinroq empirik dalil M. L. Derrington, A. Saleh va M. Murphy tadqiqotida keltirilgan [10]. AQShning Arkansas va Tennessee shtatlaridagi 16 nafar maktab rahbari bilan o'tkazilgan sifat tadqiqotida maqsadli savollar, refleksiv dialog, ishonch yaratish va rahbarning o'z zaifligini tan ola bilishi pedagog refleksiyasini qo'llab-quvvatlovchi amaliyotlar sifatida ajratilgan; vaqt tanqisligi va baholovchiga ishonchsizlik esa asosiy to'siqlar qatorida qayd etilgan. Ushbu natijalar dars kuzatuvidan keyingi suhbatni dalilga asoslangan kasbiy refleksiya bilan bog'lash uchun metodik tayanch beradi.

Tahlil qilingan ishlar rahbarlik, pedagog ishtiroki, adolat, kasbiy hamkorlik va qayta aloqaning turli mexanizmlarini yoritadi. Ularning natijalarini birgalikda ko'rish maqolaning asosiy tahliliy savolini aniqlashtiradi: rahbar-pedagog munosabatlari muhitining qaysi rivojlanganlik jihati qaysi boshqaruv jarayonida namoyon bo'ladi va aniqlangan muammoga qaysi pedagogik-boshqaruv ta'siri mos keladi?

Shu savol asosida kommunikativ-asoslovchi, ishonch-adolatlilik, subyektlik-ishtirok, kasbiy-javobgarlik va refleksiv-tahliliy yo'nalishlar modelning mazmuniy ko'rsatkichlari sifatida tizimlashtirildi; ular maktabning mavjud boshqaruv maydonlari bilan funksional bog'landi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Modelni shakllantirish jarayonida *nazariy tahlil*, *qiyosiy tahlil*, *tizimlashtirish*, *strukturaviy-funksional modellash* va *pedagogik loyihalash* metodlari qo'llandi. Ularning har biri tadqiqotning alohida vazifasini bajardi. Nazariy tahlil rahbar-pedagog munosabatlariga daxldor ilmiy tuzilmalarni ajratish uchun; qiyosiy tahlil mavjud yondashuvlarning mazkur tadqiqot uchun imkoniyatlari va chegaralarini aniqlash uchun; tizimlashtirish rivojlanganlik ko'rsatkichlarini o'zaro bog'langan mazmuniy tizimga keltirish uchun ishlatildi. Strukturaviy-funksional modellash model bloklari, ularning vazifalari va o'zaro aloqalarini belgilash imkonini berdi. Pedagogik loyihalash orqali esa nazariy tuzilmalar umumta'lim maktabining amalda mavjud boshqaruv jarayonlari bilan bog'landi. Modelni ishlab chiqish besh izchil bosqichda amalga oshirildi.

Birinchi bosqichda rahbar-pedagog munosabatlari muhitiga aloqador nazariy tuzilmalar saralandi. Bunda ularning ommalashganligi emas, tadqiqot obyektini tushuntirishdagi funksional imkoniyati mezon sifatida olindi. Taqsimlangan liderlik pedagogning boshqaruvdagi faol o'rnini, kasbiy kapital kasbiy hamkorlik va professional hukmni, tashkiliy adolat qaror hamda munosabatlarning sifatini, refleksiv amaliyot esa qayta aloqaning kasbiy rivojlanishga aylanish mexanizmini tushuntirish uchun ishlatildi.

Ikkinchi bosqichda nazariy tahlil natijalari besh rivojlanganlik ko'rsatkichi bo'yicha tizimlashtirildi.
Pedagogika, Psixologiya

Kommunikativ-asoslovchi ko'rsatkich boshqaruv qarori va talablarining mazmuni hamda sabablarini tushunarli asoslashni, ishonch-adolatlilik jarayonlarining barqaror mezonlarga tayanishini, subyektlik-ishtirok pedagog fikri va tashabbusining qaror jarayonidagi amaliy ishtirokini ifodalaydi. Kasbiy-javobgarlik kelishilgan vazifa va natija uchun mas'uliyatni qabul qilish bilan, refleksiv-tahliliy ko'rsatkich esa pedagogik faoliyatni dalil va kasbiy qayta aloqa asosida tahlil qilish bilan bog'landi.

Besh ko'rsatkich soni texnologiyalar soniga mexanik ravishda moslashtirilmagan. Ular munosabatlar muhitining rivojlanganlik holatini tavsiflovchi mazmuniy yo'nalishlar sifatida shakllantirilgan. Keyingi texnologik loyihalashda esa boshqaruvda takrorlanadigan asosiy muammo turlariga mos ravishda to'rtta pedagogik-boshqaruv texnologiyasi ajratildi. *Kasbiy-javobgarlik* alohida beshinchi texnologiyaga birlashtirilmadi, chunki u qaror ijrosi, vazifa bajarilishi, tashabbusni amalga oshirish va kasbiy qayta aloqa natijasida kelishilgan harakatni bajarishda barcha texnologiyalarni kesib o'tuvchi integrativ ko'rsatkich sifatida namoyon bo'ladi.

Uchinchi bosqichda rivojlanganlik ko'rsatkichlari maktabning mavjud boshqaruv maydonlari bilan funksional jihatdan bog'landi. Pedagogik kengash qarorlarni muhokama qilish va asoslash, fan metodik birlashmasi kasbiy takliflar va pedagogik tashabbuslarni ko'rib chiqish, ichki nazorat va dars tahlili kasbiy faoliyat bo'yicha dalil yig'ish va qayta aloqa berish, vazifa taqsimoti va rag'batlantirish esa boshqaruv mezonlarining adolatlilik namoyon bo'ladigan maydon sifatida qabul qilindi. Bu bosqichda boshqaruv shaklining mavjudligi emas, uning munosabatlar sifati bilan funksional bog'lanishi mezon sifatida olindi.

To'rtinchi bosqichda boshqaruv muammosining manbai va zaif rivojlanganlik ko'rsatkichiga qarab pedagogik-boshqaruv ta'siri loyihalashtirildi. Qarorning mazmuni yoki sababi tushunarsiz bo'lgan vaziyatlar uchun "Asoslangan qaror va ochiq muhokama", vazifa, imkoniyat yoki e'tirof mezonlarining noaniqligi uchun "Mezonli taqsimot va dalillangan e'tirof", pedagogik taklifning boshqaruv yechimiga yetib bormasligi uchun "Pedagogik tashabbusni boshqaruv yechimiga olib chiqish", dars kuzatuv pedagogning keyingi kasbiy rivojlanish vazifasini aniqlashtirmaydigan holatlar uchun "Dalilga asoslangan dars tahlili va kasbiy qayta aloqa" texnologiyalari ishlab chiqildi.

Bu yerda pedagogik-boshqaruv mexanizmi, model va texnologiya tushunchalari bir-biridan farqlanadi. Pedagogik-boshqaruv mexanizmi rahbar-pedagog munosabatlari muhitini rivojlantirishga xizmat qiluvchi strukturaviy, tashkiliy, texnologik va diagnostik vositalarning umumiy tizimini anglatadi. Model ushbu mexanizmning strukturaviy-funksional ifodasidir. Texnologiyalar esa aniqlangan muammoli vaziyatga bevosita ta'sir ko'rsatishga mo'ljallangan amaliy vositalar sifatida model tarkibida ishlaydi. Integratsiyalash ushbu model elementlarining maktabdagi mavjud boshqaruv-metodik jarayonlarga kirish tartibini belgilaydi.

Beshinchi bosqichda modelning diagnostik-baholash va qayta aloqa mantiqi belgilandi. Munosabatlar muhiti haqidagi xulosa faqat bitta ma'lumot manbasiga tayanmasligi nazarda tutildi. Anketa, suhbat, kuzatish, hujjat tahlili, pedagogik kengash bayonnomalari, ichki nazorat materiallari va qayta aloqa natijalari o'zaro solishtiriladi. Bunday triangulyatsiya bir xil hodisaning turli manbalarda qay darajada mos aks etishini ko'rish imkonini beradi.

Diagnostika yakuniy baho vazifasini bajarmaydi. Uning natijasidan zaif yo'nalishni aniqlash, ehtimoliy sababni ajratish va tegishli pedagogik-boshqaruv ta'sirini tanlash uchun foydalaniladi. Shundan kelib chiqib, modelning funksional sikli **diagnostika → muammo va sababni aniqlash → rivojlanganlikning zaif yo'nalishini belgilash → texnologiyani tanlash → amalga oshirish → dalil va qayta aloqa yig'ish → natijani baholash → korreksiya → qayta diagnostika** ketma-ketligida qurildi.

Maqola modelning konseptual-metodologik tuzilishi, tarkibiy bloklari va ular orasidagi funksional aloqalarni asoslash bilan chegaralanadi. Empirik samaradorlik ushbu bosqichda baholanmaydi.

Sun'iy intellektidan foydalanish haqida izoh. Maqola matnini til va uslub jihatdan tahrirlashda generativ sun'iy intellekt vositasidan foydalanildi. Ilmiy mazmun, manbalarni tanlash va tekshirish, talqinlar hamda xulosalar uchun muallif javobgardir.

MUHOKAMA

Nazariy manbalarni birgalikda ko'rib chiqish rahbar-pedagog munosabatlarini bitta umumiy iqlim ko'rsatkichi bilan cheklash diagnostik aniqlikni kamaytirishini ko'rsatadi. Taqsimlangan liderlik pedagogning boshqaruvdagi rolini [3], tashkiliy adolat qaror jarayonining turli adolat o'lchamlarini [6], maktab kontekstidagi empirik ishlar esa ishonch, ishtirok va refleksiv qayta aloqaning o'ziga xos jihatlarini yoritadi [7], [8], [9], [10]. Shu asosda besh rivojlanganlik ko'rsatkichi o'zaro bog'liq, ammo funksional vazifasi farqlanuvchi tahlil birliklari sifatida ajratildi.

Subyektlik-ishtirok formal qatnashuv bilan tenglashtirilmaydi. Spillane liderlik amaliyotining rahbar, ishtirokchilar va vaziyat o'rtasida taqsimlanishini asoslaydi [3]. Kärner va Jüttler ishtirok imkoniyatlari kasbiy faoliyat sohalari bo'yicha farqlanishini ko'rsatadi [8]. Cansoy va hammualliflar esa rahbarga ishonch bilan qarorlardagi ishtirok o'rtasidagi bog'lanishni qayd etadi [7]. Modelda shu sababli pedagog taklifining bildirilishi bilan bir qatorda, uning qayd etilishi, muhokamaga kirishi, qaror shakllanishida hisobga olinishi va yakuniy qaror yuzasidan qayta aloqa olinishi ham kuzatiladi.

Ishonch-adolatlilik va kommunikativ-asoslovchi yo'nalishlar bir-biriga yaqin, biroq diagnostik vazifasi farqli. Colquittning distributiv, protsessual, interpersonal va informatsion adolatni ajratishi [6] vazifa yoki rag'bat natijasini, qaror tartibini, shaxsga munosabatni va qarorning izohlanishini bir xil hodisa sifatida baholamaslikka imkon beradi. Ishonch-adolatlilik mezonlarning barqarorligi va qaror tartibiga, kommunikativ-asoslovchi ko'rsatkich esa qarorning sababi, maqsadi va kutiladigan natijasining tushunarlilikiga qaratiladi.

Refleksiv-tahliliy yo'nalishda qayta aloqa bahoning sinonimi sifatida olinmaydi. Tuytens va Devos qayta aloqa foydaliligi bilan pedagogning kasbiy rivojlanishi o'rtasidagi aloqani [9], Derrington, Saleh va Murphy esa refleksiv dialog, maqsadli savollar va ishonchli nazorat muhitining ahamiyatini ko'rsatadi [10]. Modelda dars tahlili kuzatuv

dalili, pedagogning o'z tahlili, ustuvor kasbiy ehtiyoj va keyingi harakat bo'yicha kelishuvdan iborat jarayon sifatida quriladi.

Kasbiy-javobgarlikning vazifasi ishtirokni bajarish va natija bilan bog'lashdir. Professional kapital konsepsiyasidagi kasbiy hukm va jamoaviy salohiyat haqidagi qarashlar [5] bu yo'nalish uchun nazariy tayanch beradi. Modelda kasbiy-javobgarlik kelishilgan vazifani qabul qilish, mas'uliyat chegarasini anglash, muddat va mezonlarga rioya qilish, natijani qayd etish hamda zarur korreksiyada qatnashish orqali operatsionlashtiriladi.

Ko'rsatkichlarning differensial talqini texnologik tanlovga ham ko'chiriladi. Qarorni asoslashdagi uzilish "Asoslangan qaror va ochiq muhokama", vazifa yoki e'tirof mezonlaridagi noaniqlik "Mezonli taqsimot va dalillangan e'tirof", pedagogik taklifning boshqaruv yechimiga o'tmasligi "Pedagogik tashabbusni boshqaruv yechimiga olib chiqish", dars tahlilining keyingi kasbiy harakatni aniqlashtirmasligi esa "Dalilga asoslangan dars tahlili va kasbiy qayta aloqa" texnologiyasini ustuvor qiladi. Kasbiy-javobgarlik barcha texnologiyalarda ijro va natija bilan bog'langanligi sababli alohida beshinchi texnologiyaga ajratilmaydi.

Modelning amaliy jihati yangi parallel boshqaruv tuzilmasini talab qilmasligida ko'rinadi. Leithwood va hammualliflar maktab rahbarligining muhim funksiyalaridan biri sifatida pedagoglarning ishlashi va rivojlanishi uchun tashkiliy sharoit yaratishni ko'rsatadi [4]. Taklif etilayotgan model bu umumiy tamoyilni pedagogik kengash, fan metodik birlashmasi, vazifa taqsimoti, rag'batlantirish, ichki nazorat, dars tahlili va xizmat suhbatlari kabi konkret boshqaruv maydonlariga bog'laydi.

Modelning funksional mantig'i uch savolda jamlanadi: muammo qaysi boshqaruv maydonida kuzatilmoqda; u qaysi rivojlanganlik yo'nalishi bilan bog'liq; aniqlangan holatga qaysi pedagogik-boshqaruv ta'siri mos keladi? Diagnostika birinchi savolni, rivojlanganlik ko'rsatkichlari ikkinchisini, texnologik tanlov uchinchisini aniqlashtiradi; qayta diagnostika esa tanlangan ta'sirdan keyingi o'zgarishni tekshirish uchun xizmat qiladi.

NATIJALAR

Nazariy tahlil, tizimlashtirish va strukturaviy-funksional modellashtirish asosida rahbar-pedagog munosabatlari muhitini rivojlantirishga yo'naltirilgan yetti blokli pedagogik-boshqaruv modeli shakllantirildi. Modelning tuzilishi munosabatlar muhitining holatini aniqlash, muammoli yo'nalishni lokalizatsiya qilish, mos pedagogik-boshqaruv ta'sirini tanlash va o'zgarishni qayta baholash mantiqiga qurilgan. Mazmuniy asosni kommunikativ-asoslovchi, ishonch-adolatlilik, subyektlik-ishtirok, kasbiy-javobgarlik va refleksiv-tahliliy rivojlanganlik ko'rsatkichlari tashkil etadi. Ular pedagogik kengash, fan metodik birlashmalari, ichki nazorat, dars tahlili, vazifa taqsimoti, rag'batlantirish va qayta aloqa kabi mavjud boshqaruv maydonlari bilan bog'langan.

Modelning yetti blokli tuzilishi uning to'liq funksional siklini qamrab olishi bilan asoslanadi: *maqsadni belgilash → nazariy-metodologik asoslash → mazmunni aniqlash → boshqaruv jarayonlariga integratsiya → rivojlantiruvchi ta'sir → diagnostik baholash → natijani qayta tahlil qilish*.

1. Maqsadli blok. Maqsadli blok rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlar muhitini maktabning kundalik boshqaruv jarayonlari orqali maqsadli rivojlantirish yo'nalishini belgilaydi. Model mavjud holatni oldindan "ijobiy" deb qabul qilmaydi. Diagnostika natijasida ayrim rivojlanganlik yo'nalishlari yuqori, boshqalari o'rta yoki past darajada namoyon bo'lishi mumkin. Shu bois maqsadli blokning vazifasi mavjud holat bilan kutiladigan sifat yo'nalishi o'rtasidagi farqni aniqlashdan iborat.

2. Konseptual-metodologik blok. Mazkur blok modelning ilmiy asoslarini birlashtiradi. Tizimli yondashuv model elementlarining o'zaro bog'liqligini, faoliyatli yondashuv ularning real boshqaruv harakatlariga ko'chirilishini, subyekt-subyektli yondashuv pedagogning boshqaruvdagi faol o'rnini, aksiologik yondashuv ishonch, adolat va hurmatning mezoniy ahamiyatini, kompetensiyaviy yondashuv esa rahbar va pedagoglar uchun zarur amaliy ko'nikmalarni belgilaydi. Ushbu yondashuvlarning modeldagi funksional vazifalari alohida tizimlashtirilgan.

3. Mazmuniy blok. Mazmuniy blok besh rivojlanganlik ko'rsatkichidan iborat.

1. Kommunikativ-asoslovchi ko'rsatkich boshqaruv qarori, topshiriq yoki talabning maqsadi, sababi, mezonlari va kutiladigan natijasining pedagog uchun tushunarli ifodalanishini qamrab oladi.

2. Ishonch-adolatlilik vazifa, imkoniyat, baholash, e'tirof va rag'batlantirish jarayonlarining barqaror hamda tushunarli mezonlarga tayanishini ifodalaydi.

3. Subyektlik-ishtirok pedagog fikri va tashabbusining boshqaruv muhokamasiga kirishi, qayd etilishi, ko'rib chiqilishi hamda qaror shakllanishidagi amaliy ishtirokini aks ettiradi.

4. Kasbiy-javobgarlik kelishilgan vazifani qabul qilish, mas'uliyat chegarasini anglash, muddat va mezonlarga rioya qilish, natijani qayd etish hamda zarur korreksiyada qatnashish bilan bog'liq.

5. Refleksiv-tahliliy ko'rsatkich kasbiy faoliyat natijalarini dalillar asosida tahlil qilish, pedagogning o'z pozitsiyasini ifodalashi, rivojlanish ehtiyojini aniqlashi va keyingi professional harakatni belgilashi orqali namoyon bo'ladi.

Mazkur ko'rsatkichlar o'zaro bog'langan bo'lsa-da, ularning har biri alohida diagnostik mazmunga ega. Shu yondashuv umumiy "muhit yaxshi" yoki "muhit sust" degan bahodan ko'ra, muammoli yo'nalishni aniqroq belgilash imkonini beradi. Mazmuniy tizim modelning asosiy o'qini tashkil etadi.

4. Tashkiliy-integratsion blok. Tashkiliy-integratsion blok modelning maktab boshqaruv amaliyotiga kirish tartibini belgilaydi. Bunda yangi parallel tuzilma yoki alohida boshqaruv shakli yaratilmaydi. Mavjud jarayonlar munosabatlar muhiti nuqtayi nazaridan qayta tahlil qilinadi, tegishli rivojlanganlik ko'rsatkichi bilan bog'lanadi va rahbarlik harakati bilan pedagog ishtiroki o'rtasidagi aloqa aniqlashtiriladi.

Pedagogik kengash qarorlarni asoslash va pedagog fikrini muhokamaga kiritish maydoni, fan metodik

birlashmasi kasbiy tashabbus va professional hamkorlik maydoni, vazifa taqsimoti va rag'batlantirish adolat mezonlari namoyon bo'ladigan jarayon, ichki nazorat va dars tahlili esa dalilga tayangan qayta aloqa va refleksiya maydoni sifatida qaraladi.

5. Texnologik blok. Texnologik blok aniqlangan muammoga mos pedagogik-boshqaruv ta'sirini tanlashga xizmat qiladi. Modelga to'rtta mualliflik texnologiyasi kiritildi:

1. "Asoslangan qaror va ochiq muhokama";
2. "Mezonli taqsimot va dalillangan e'tirof";
3. "Pedagogik tashabbusni boshqaruv yechimiga olib chiqish";
4. "Dalilga asoslangan dars tahlili va kasbiy qayta aloqa".

Texnologiya tanlashda yetakchi muammo va zaif rivojlanganlik yo'nalishi asos qilib olinadi. Qaror sababi yoki ijro mantiqi yetarlicha tushunilmasa, birinchi texnologiya; vazifa yoki e'tirof mezonlarida noaniqlik bo'lsa, ikkinchi; pedagogik taklif boshqaruv yechimiga o'tmay qolsa, uchinchi; dars tahlili keyingi kasbiy harakatni aniqlashtirmasa, to'rtinchi texnologiya ustuvor qo'llanadi.

Besh rivojlanganlik ko'rsatkichi va to'rtta texnologiya o'rtasidagi nisbat funksional xarakterga ega. *Kasbiy-javobgarlik* alohida beshinchi texnologiya sifatida ajratilmaydi, chunki u qaror ijrosi, vazifani bajarish, tashabbusni amalga oshirish va qayta aloqa natijasidagi keyingi harakatda barcha texnologiyalarni bog'lovchi integrativ yo'nalish sifatida namoyon bo'ladi.

6. Diagnostik-baholash bloki. Diagnostik-baholash bloki muammoli yo'nalishni aniqlash va amalga oshirilgan ta'sirdan keyingi o'zgarishni baholash uchun xizmat qiladi. Anketa, suhbat, kuzatish, hujjat tahlili, pedagogik kengash bayonnomalari, ichki nazorat materiallari va qayta aloqa natijalari birgalikda ko'rib chiqiladi. Turli manbalardan olingan dalillarni qiyoslash bitta manbaga xos baholash cheklovlarini qisman muvozanatlashtirish imkonini beradi.

Diagnostika faqat holatni qayd etish bilan tugamaydi. Uning natijasidan muammo va ehtimoliy sababni aniqlash, zaif rivojlanganlik yo'nalishini belgilash va tegishli texnologiyani tanlash uchun foydalaniladi. Modelning funksional sikli quyidagi ketma-ketlikda ifodalanadi: *diagnostika → muammo va sababni aniqlash → zaif rivojlanganlik yo'nalishini belgilash → texnologiyani tanlash → amalga oshirish → dalil va qayta aloqa yig'ish → natijani baholash → korreksiya → qayta diagnostika*.

7. Natijaviy blok. Natijaviy blok modelni qo'llashdan kutiladigan sifat o'zgarishlarini belgilaydi. Qarorlarning asosli tushuntirilishi, pedagog fikrining boshqaruv jarayoniga kirishi, vazifa va e'tirof mezonlarining izchilligi, dars tahlilining kasbiy refleksiya bilan bog'lanishi hamda kelishilgan vazifalar bo'yicha javobgarlikning aniqlashuvi modelning amaliy singdirilganligini baholash uchun indikator sifatida qabul qilinadi. Integratsiya natijasi tashkiliy tadbirlar soni bilan emas, boshqaruv jarayonlarida yuzaga keladigan sifat o'zgarishlari orqali baholanadi. Model bloklarining funksional bog'lanishi 1-jadvalda umumlantirildi.

1-jadval. Rahbar-pedagog munosabatlari muhitini rivojlantirish modelining strukturaviy bloklari va funksional vazifalari

Model bloki	Asosiy funksiyasi	Amaliy ifodasi	Funksional chiqish
Maqsadli	Rivojlantirish yo'nalishini belgilash	Mavjud holat va kutiladigan sifat yo'nalishini aniqlash	Rivojlantirish maqsadi
Konseptual-metodologik	Modelning ilmiy asoslarini belgilash	Tizimli, faoliyatli, subyekt-subyektli, aksiologik, kompetensiyaviy yondashuvlar	Model qurish asoslari
Mazmuniy	Muhit holatini differensial tavsiflash	5 rivojlanganlik ko'rsatkichi	Diagnostik yo'nalishlar tizimi
Tashkiliy-integratsion	Modelni mavjud boshqaruv jarayonlariga kiritish	Pedagogik kengash, fan metodik birlashmasi, ichki nazorat, dars tahlili, vazifa taqsimoti, rag'batlantirish, qayta aloqa	Rivojlantiruvchi boshqaruv maydonlari
Texnologik	Aniqlangan muammoga maqsadli ta'sir ko'rsatish	4 pedagogik-boshqaruv texnologiyasi	Ta'sir algoritmi
Diagnostik-baholash	Holat va o'zgarishni aniqlash	Anketa, suhbat, kuzatish, hujjat tahlili va boshqa dalil manbalari	Baholash va korreksiya uchun dalil
Natijaviy	Kutiladigan sifat o'zgarishini belgilash	5 ko'rsatkich bo'yicha qayta baholash	Munosabatlar muhitidagi kutiladigan o'zgarish

Model bloklari ketma-ket joylashtirilgan bo'lsa-da, uning ishlash mantig'i chiziqli xarakterga ega emas. Natijaviy baholashda muayyan yo'nalish bo'yicha kutilgan o'zgarish aniqlanmasa, diagnostik ma'lumotlar qayta ko'rib chiqiladi, muammo sababi aniqlashtiriladi yoki tanlangan texnologiya tarkibiga korreksiya kiritiladi. Qayta aloqa shu tariqa keyingi boshqaruv siklini boshlovchi funksional bog'lamga aylanadi.

Shu bog'lanish modelning asosiy konstruktiv natijasini beradi: rivojlanganlik ko'rsatkichi diagnostik yo'nalishni, boshqaruv maydoni muammoning kontekstini, texnologik blok ta'sir usulini, qayta diagnostika esa o'zgarishni baholash nuqtasini belgilaydi.

XULOSA

Tadqiqot natijasida rahbar-pedagog munosabatlari muhitini kommunikativ-asoslovchi, ishonch-adolatlilik, subyektivlik-ishtirok, kasbiy-javobgarlik va refleksiv-tahliliy ko'rsatkichlar orqali tavsiflovchi yetti blokli pedagogik-boshqaruv modeli asoslandi. Ko'rsatkichlarning alohida ajratilishi muhitni umumiy ijobiy yoki salbiy baho bilan cheklamasdan, muammoli yo'nalish va uning boshqaruv kontekstini aniqlashga xizmat qiladi.

Modelning ilmiy-metodik ahamiyati besh rivojlanganlik ko'rsatkichini maktabning mavjud boshqaruv maydonlari, to'rtta mualliflik texnologiyasi hamda diagnostika-qayta aloqa-korreksiya sikli bilan bir tizimda bog'lashda namoyon bo'ladi. Kasbiy-javobgarlik texnologiyalarni kesib o'tuvchi integrativ yo'nalish sifatida saqlanadi. Shu tuzilma holatni aniqlash, muammoni lokalizatsiya qilish, mos boshqaruv ta'sirini tanlash va o'zgarishni qayta baholash o'rtasida uzviy aloqa hosil qiladi.

Modelning empirik samaradorligi ushbu maqolada tekshirilmagan. Keyingi tadqiqot bosqichida boshlang'ich va yakuniy diagnostika, besh rivojlanganlik ko'rsatkichi bo'yicha o'zgarishlar, jarayon va natija indikatorlari hamda turli dalil manbalarini qiyoslash orqali modelning amaliy samaradorligini baholash zarur.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. OECD. *Results from TALIS 2024 – Country Notes: Uzbekistan*. – Paris: OECD, 2025. – [OECD](#)
2. OECD. *Education GPS: Uzbekistan – Teachers and Teaching Conditions (TALIS 2024)*. – [OECD Education GPS](#)
3. Spillane J. P. *Distributed Leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 144 p. – ISBN 978-0-7879-6538-9. – [Wiley](#)
4. Leithwood K., Louis K. S., Anderson S., Wahlstrom K. *How Leadership Influences Student Learning*. – New York: The Wallace Foundation, 2004. – 87 p. – DOI: [10.59656/EL-SB5787.001](#)
5. Hargreaves A., Fullan M. *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. – New York: Teachers College Press, 2012. – 240 p. – ISBN 9780807753330. – [Teachers College Press](#)
6. Colquitt J. A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure // *Journal of Applied Psychology*. – 2001. – Vol. 86, No. 3. – P. 386–400. – DOI: [10.1037/0021-9010.86.3.386](#)
7. Cansoy R., Polatcan M., Parlar H. Paternalistic School Principal Behaviours and Teachers' Participation in Decision Making: The Intermediary Role of Teachers' Trust in Principals // *Research in Educational Administration and Leadership*. – 2020. – Vol. 5, No. 2. – P. 553–584. – DOI: [10.30828/real/2020.2.8](#)
8. Kärner T., Jüttler M. Teachers' Participation in School Decision-Making: Opportunities and Constraints Across Professional Domains // *Teachers and Teaching*. – 2026. – Published online 29 June 2026. – DOI: [10.1080/13540602.2026.2691165](#)
9. Tuytens M., Devos G. Stimulating Professional Learning Through Teacher Evaluation: An Impossible Task for the School Leader? // *Teaching and Teacher Education*. – 2011. – Vol. 27, No. 5. – P. 891–899. – DOI: [10.1016/j.tate.2011.02.004](#)
10. Derrington M. L., Saleh A., Murphy M. Supporting Teacher Reflective Practice Through Instructional Supervision: A Qualitative Study // *Education Sciences*. – 2026. – Vol. 16, No. 5. – Article 726. – DOI: [10.3390/educsci16050726](#)