



MAKTAB DIREKTORLARINING SINERGETIK YONDASHUV ASOSIDA BOSHQARUV KO'NIKMALARINI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY VA AMALIY AHAMIYATI

<https://doi.org/10.5281/zenodo.23686048>

Yusupova Dilnoza Fayzullayevna

Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Annotatsiya. Mazkur maqolada umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining boshqaruv ko'nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirishning ilmiy-nazariy va amaliy ahamiyati tahlil qilinadi. Maktab murakkab adaptiv ijtimoiy-pedagogik tizim sifatida talqin etilib, o'z-o'zini tashkil etish, ochiqlik, nochiziqlilik, kooperativlik va qayta aloqa kategoriyalarining direktor faoliyatidagi funksional ifodalari aniqlashtiriladi. Haken sinergetikasi, murakkablik liderligi, taqsimlangan liderlik, o'rganuvchi tashkilot modeli va ta'limga yo'naltirilgan rahbarlik yondashuvlari qiyosiy tahlil qilinadi. O'zbekistonda menejerlik sertifikat tizimi va OECD TALIS 2024 ko'rsatkichlari doirasida pedagogik hamkorlikni rivojlantirish imkoniyatlari ko'rsatiladi.

S-ADAPT nomli taklif etilayotgan konseptual siklning tashxis, tahlil, jamoaviy loyihalash, pilotlash, monitoring va refleksiya bosqichlari asoslanadi. Maqola empirik samaradorlikni tasdiqlash emas, nazariy sintez hamda metodik takliflarni shakllantirish maqsadini ko'zlaydi. [1–4, 8–11]

Kalit so'zlar: sinergetik yondashuv, maktab direktori, boshqaruv ko'nikmasi, murakkab adaptiv tizim, taqsimlangan liderlik, o'z-o'zini tashkil etish, qayta aloqa, boshqaruv kompetensiyasi, *S-ADAPT*.

Ta'lim tashkiloti rahbarining vazifasi faqat tashkiliy tartibni saqlashdan iborat emas: direktor o'qitish sifatini yaxshilash, professional jamoaning salohiyatini birlashtirish, manfaatdor tomonlar talablarini muvofiqlashtirish va cheklangan resurslar sharoitida asosli qarorlar qabul qilishga mas'uldir. XXI asr maktabida vazifalar o'zaro bog'langanligi sababli bitta muammoni boshqa jarayonlardan ajratib hal qilish kutilmagan oqibatlarga olib kelishi mumkin. Shu nuqtai nazardan sinergetik

yondashuv rahbarning boshqaruv faoliyatini qayta anglashga xizmat qiladigan fanlararo metodologik istiqbolni ochadi [1, 2].

Tadqiqot muammosi “sinergetika maktab uchun foydalimi?” degan umumiy savol bilan tugamaydi. Masalaning asosiy ilmiy mohiyati — murakkab tizimlarga xos kategoriyalar direktorning kuzatiladigan kasbiy harakatlariga qanday aylanishi, ularni rivojlantirishga qaysi pedagogik shart-sharoitlar xizmat qilishi va natijalar qaysi dalillar asosida



tekshirilishini aniqlashdir. Agar nazariy terminlar diagnostika va o'qitish metodikasiga ulanmasa, ular boshqaruv amaliyotining haqiqiy rivojlanishiga kafolat bermaydi.

O'zbekistonda direktorlikka nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida tayyorlash va sertifikatlashning huquqiy asosi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda 681-son qarori bilan belgilangan. Bunday institutsional asos boshqaruv kompetensiyalarini maqsadli rivojlantirish uchun imkoniyat yaratadi. Biroq amaldagi kurs va sertifikatlashning mavjudligi sinergetik komponentlar allaqachon to'liq integratsiyalashganini anglatmaydi; buning uchun mazmun, metod, baholash va maktabdagi transfer birgalikda o'rganilishi kerak [10].

TADQIQOT MAQSADI VA METODOLOGIYASI

Maqolaning maqsadi — maktab direktorlarining boshqaruv ko'nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirishning ilmiy ahamiyatini nazariy jihatdan asoslash, amaliy ahamiyatini boshqaruv vazifalariga mos tavsiyalar orqali ochib berish va rivojlantirish mexanizmining tekshiriladigan tarkibiy qismlarini taklif etish. Mazkur maqsad doirasida uch vazifa bajariladi: (1) sinergetik kategoriyalarning pedagogik funksional analoglarini ajratish; (2) yetakchi xalqaro maktab rahbarligi nazariyalari bilan bog'lash; (3) kompetensiyalar, malaka oshirish mazmuni va baholash indikatorlari o'rtasidagi munosabatlarni loyihalash.

Tadqiqot dizayni nazariy tahlil va ilmiy-metodik modellashga asoslangan. Manbalar mazmuniy tahlili, yondashuvlarning qiyosiy matritsasi, konseptual sintez, operatsionlashtirish va amaliy vaziyatlarni tahlil qilish usullari qo'llanadi. Xalqaro empirik natijalar asoslovchi kontekst sifatida olinadi, ammo ular O'zbekiston maktablari uchun bevosita sababiy ta'sir dalili deb talqin qilinmaydi. Maqolada yangi respondentlar so'rovi yoki tajriba-sinov o'tkazilgani da'vo qilinmaydi.

1. SINERGETIK YONDASHUVNING ILMIY-NAZARIY AHAMIYATI

H. Haken tomonidan ishlab chiqilgan sinergetika ko'plab o'zaro ta'sirlashuvchi elementlar tizimida tartib va yangi funksional tuzilmalarning yuzaga kelishini tahlil qiladi. Murakkab tizimlar uchun o'z-o'zini tashkil etish, tartib parametrlari va beqarorlik sharoitida yangi holatga o'tish tushunchalari muhimdir [1]. Biroq tabiiy fanlarda aniqlangan mexanizmlarni ijtimoiy-pedagogik tizimga aynan fizik qonun shaklida ko'chirish uslubiy xatodir: maktabdagi agentlar maqsad, qadriyat, normativ javobgarlik va refleksiyaga ega subyektlardir.

Mazkur metodologik chegaradan kelib chiqib, maktabni "ochiq tizim" deyish tashqi muhit bilan foydali axborot va resurs almashinuvining mavjudligini bildiradi; "nochiziqlilik" bir xil boshqaruv chorasi turli jamoalarda turlicha natija berishi mumkinligini ifodalaydi; "o'z-o'zini tashkil etish"



pedagoglarning umumiy vazifa atrofida tashabbus ko'rsatib, muvofiqlashtirilgan ish tartibini yaratishidir. "Qayta aloqa" esa boshqaruv qarori yuzasidan olingan kuzatuv dalillarining keyingi qarorni o'zgartirishiga xizmat qiladi. Bular ilmiy tahlil uchun funksional mosliklar bo'lib, ularni kuzatiladigan xatti-harakatlar orqali tekshirish lozim.

M. Uhl-Bien, R. Marion va B. McKelvey taklif qilgan Complexity Leadership Theory tashkilot ichidagi ma'muriy koordinatsiya bilan adaptiv o'rganish dinamikasini birgalikda ko'radi [2]. Bu maktab boshqaruvi uchun muhim: direktor qonuniylik, xavfsizlik, mehnat tartibi va resurslar ustidan mas'uliyatni saqlagan holda pedagogik tajribalar, jamoaviy muammolarni hal qilish va mustaqil tashabbus uchun sharoit yaratadi. Shunday qilib, "boshqaruv yoki erkinlik" qarama-qarshiligi o'rniga boshqariladigan adaptivlik tushunchasi qo'yiladi.

J. Spillanening taqsimlangan liderlik yondashuvi rahbarlikni shaxsiy lavozimga xos xususiyatlar yig'indisi sifatida emas, yetakchilar, hamkorlar va vaziyat o'rtasidagi faoliyat sifatida talqin etadi [3]. Maktab uchun amaliy natija shuki, direktorning liderlik ko'nikmasi barcha vazifani o'zi bajarishida emas, balki jamoa ekspertizasini aniqlab, vakolatlarni maqsadga muvofiq taqsimlashi va hamkorlik natijasini ta'limga bog'lay olishida namoyon bo'ladi. Taqsimlangan liderlik qaror

mas'uliyati yo'qolishini emas, qarorlar ishlab chiqish sifati oshishi uchun sharoit yaratishni anglatadi.

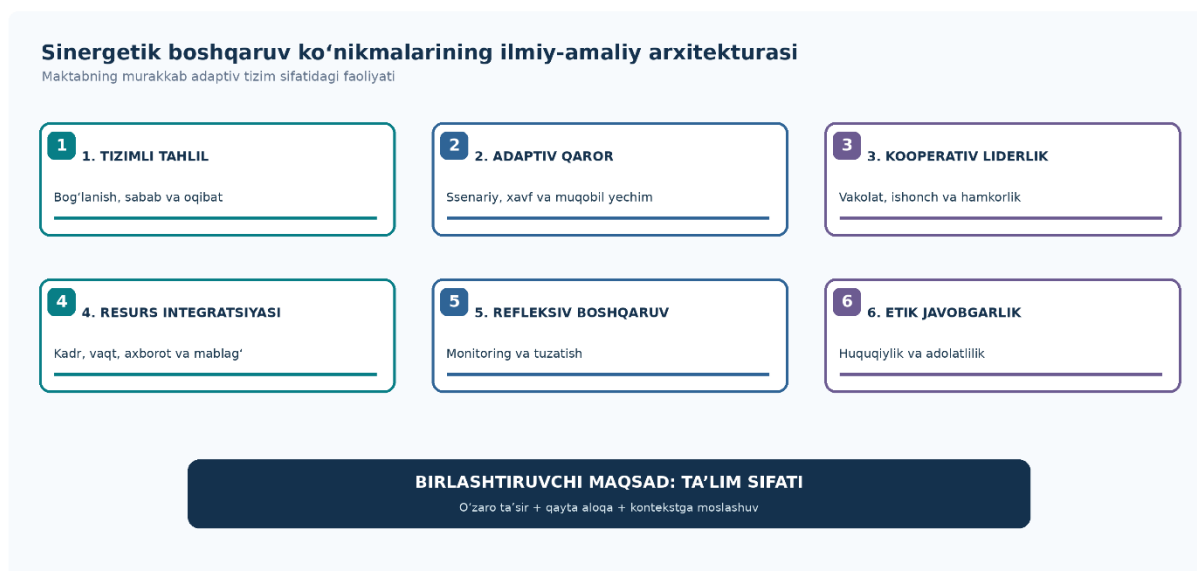
P. Hallingerning "leadership for learning" modeli hamda K. Leithwood, A. Harris va D. Hopkinsning tadqiqotlari maktab rahbarligining yakuniy pedagogik yo'nalishini ta'lim va o'quvchi rivojlanishi bilan bog'laydi [5, 6]. Maktabdagi sinergetik hamkorlik, tashabbus va innovatsiya o'quv natijalariga xizmat qilmasa, ularning o'zi boshqaruv samaradorligi belgisi bo'la olmaydi. Mazkur xulosa sinergetik boshqaruvning pedagogik mezonini belgilaydi: tizimdagi faollik emas, mazmunli professional o'rganish va ta'lim sifati uchun sharoitlarning yaxshilanishi.

OECDning M. Kools va L. Stoll ishlab chiqqan o'rganuvchi maktab konsepsiyasi ushbu nazariy ko'prikn yanada aniqroq ifodalaydi. Unda maktabning umumiy missiyasi, uzluksiz professional o'rganish, jamoaviy hamkorlik, izlanish va innovatsiya madaniyati, bilim almashish tizimlari, tashqi muhitdan o'rganish hamda o'rganuvchi liderlik o'zaro bog'liq yetti yo'nalish sifatida ajratilgan [4]. Sinergetik yondashuv ushbu komponentlarning o'zaro ta'siri va qayta aloqa asosida rivojlanishini tahlil qilishga xizmat qiladi; o'rganuvchi maktab konsepsiyasi esa uni amaliy kuzatuvlar bilan bog'laydi.



Nazariy yondashuv	Asosiy ilmiy g'oya	Direktor ko'nikmasiga tatbiq
Haken: sinergetika	Kooperativlik va o'z-o'zini tashkil etish	O'zaro aloqalarni tahlil qilish, rivojlanish variantlarini ko'rish
Complexity Leadership Theory	Formal va adaptiv dinamikaning o'zaro ta'siri	Qonuniy nazorat bilan jamoa tashabbusini muvofiqlashtirish
Spillane: taqsimlangan liderlik	Liderlik-hamkorlikdagi professional amaliyot	Vakolat, rol va javobgarlikni kompetensiyaga mos taqsimlash
Kools va Stoll: o'rganuvchi maktab	Jamoaviy o'rganish va bilim almashish	Professional hamjamiyat va refleksiyaning tashkil etish
Hallinger; Leithwood va boshq.	Rahbarlikning ta'lim natijalariga yo'nalishi	Pedagogik maqsad va dalillarni boshqaruvga bog'lash

1-jadval. Nazariy yondashuvlar va ularning pedagogik-funksional talqini. Jadval mualliflik qiyosiy umumlashtirishidir.



1-rasm. Sinergetik yondashuvning direktor boshqaruv ko'nikmalariga integratsiyasi (mualliflik konseptual sxemasi).



2. BOSHQARUV KO'NIKMALARINI RIVOJLANTIRISHNING AMALIY AHAMIYATI

Sinergetik yondashuvning birinchi amaliy ahamiyati — muammoni tizimli diagnostika qilish sifatini kuchaytirishdir. Masalan, maktabda fanlar bo'yicha o'zlashtirish pasayganda direktor sababni faqat bitta o'qituvchining metodikasidan izlamaydi. U dars jadvali, o'quvchi davomatidagi o'zgarish, pedagogning yuklamasi, sinf tarkibi, oilaviy hamkorlik va baholash amaliyoti o'rtasidagi aloqalarni tahlil qiladi. Shunday xarita asosida choralar ustuvorligi belgilanadi. Bu yondashuv har bir omilning sababiy ta'siri isbotlangan degani emas; aksincha, muqobil izohlar va sinab ko'riladigan gipotezalarni ajratishga yordam beradi.

Ikkinchi amaliy ahamiyat — noaniqlik sharoitida qaror qabul qilishni rivojlantirish. Direktor kamida ikki muqobil ssenariyni ishlab chiqishi, ularning pedagogik natija, vaqt, resurs, huquqiy xavf va jamoaga ta'sirini taqqoslashi, dastlab kichik sinov o'tkazishi hamda qarorni qayta ko'rib chiqish shartini belgilashi mumkin. Shu tariqa "birdaniga barcha maktablarga joriy etish"ning o'rniga kontekstga mos moslashuv va dalillarga asoslangan bosqichli transformatsiya qo'llanadi.

Uchinchi amaliy ahamiyat — jamoaviy intellektni faoliyatga aylantirish. Metodik birlashmalar, tajribali pedagoglar, direktor o'rinbosarlari va zarur hollarda ota-onalar muammoni hal etish jarayoniga aniq rollarda jalb qilinadi. Kengash yoki ishchi guruh shunchaki yig'ilish o'tkazish bilan

cheklanmaydi: muammo tavsifi, takliflar ro'yxati, dalil sifati, vakolat chegarasi, muddat va yakuniy mahsulot hujjatlashtiriladi. Amalda o'rganish hamjamiyati shakllanishining belgisi qatnashchilar soni emas, umumiy yechimga qo'shilgan professional hissadir.

To'rtinchi ahamiyat — resurslar va innovatsiyani birlashtirish. Pedagogik o'zgarish texnologiyani xarid qilish bilan teng emas; yangilikning qaysi o'quv muammosiga yechim bo'lishi, qanday kadrlar tayyorgarligini talab etishi, kutiladigan xarajatlari va nojo'ya ta'sirlari aniqlanishi zarur. Kichik pilot sinov ma'lumotlari asosida kengaytirish, moslashtirish yoki to'xtatish qarori qabul qilinadi. Bunda rahbar innovatsiya tashabbuskori bilan birga tashkilotning o'rganish jarayonini muvofiqlashtiruvchi subyektga aylanadi.

Beshinchi amaliy ahamiyat — reflektiv va etik boshqaruvning barqarorlashuvi. Har bir qaror bo'yicha kutilgan natija va haqiqiy kuzatuvlar taqqoslanib, farq sabablarini tushuntirishga urinish amalga oshiriladi. Monitoring xatoni yashirish yoki shaxsni jazolash uchun emas, professional o'rganish uchun tashkil etiladi. Shu bilan birga, bolaning manfaatlari, xodim huquqlari, ma'lumotlar maxfiyligi va javobgarlik chegaralari sinergetik "moslashuvchanlik" nomi bilan chetga surilmaydi.



2021-yilda Grissom, Egalite va Lindsay 219 ta tadqiqotni umumlashtirib, maktab direktorining o'qitishga yo'naltirilgan hamkorligi, sog'lom maktab muhiti, professional o'rganish va resurslar boshqaruvi ta'lim natijalari bilan bog'liq asosiy amaliyotlar ekanini ko'rsatgan [7]. Mazkur dalillar sinergetik yondashuvga alohida eksperimental tasdiq bermaydi, ammo uning pedagogik mazmuni qaysi rahbarlik amaliyotlari bilan uyg'unlashishi mumkinligini belgilaydi.

3. O'ZBEKISTON TA'LIM MUHITIDA QO'LLASHNING INSTITUTSIONAL IMKONIYATLARI

Maktab rahbarlari tayyorgarligi mamlakatning normativ va tashkiliy sharoitlaridan ajralgan holda tahlil qilinmaydi. Vazirlar Mahkamasining 681-son qarori direktorlikka nomzodlar uchun menejerlik kursi va sertifikatlash jarayonini belgilab, boshqaruv sohasidagi bilim va ko'nikmalarni kasbiy tayyorgarlik bilan bog'lash imkonini yaratdi [10]. Mazkur huquqiy tizim sinergetik metodologiyani o'quv dasturiga integratsiya qilish uchun platforma bo'la oladi. Ammo uning o'zi sinergetik tashkiliy rivojlanishning empirik tasdig'i emas.

OECDning 2025-yil 7-oktabrda e'lon qilingan O'zbekiston bo'yicha TALIS 2024 qaydnomasi pedagogik hamkorlik resursini ko'rsatadi. So'rovda pedagoglarning 79 foizi boshqa o'qituvchilar darsini kuzatish va fikr bildirish, 73 foizi o'quv materiallarini almashish, 65 foizi o'quvchilar muvaffaqiyatini baholashda umumiy standartlar ustida hamkasblar bilan ishlashini bildirgan [11]. Shu bilan birga, qaydnoma maktab miqyosidagi ayrim o'quv va boshqaruv qarorlarida o'qituvchilar ishtiroki OECD o'rtachasiga nisbatan cheklanganini qayd etadi. Bu ikki jihat birgalikda dolzarb vazifani ko'rsatadi: mavjud kasbiy hamkorlikni shaffof vakolat va qayta aloqa orqali rahbarlik amaliyotiga izchil bog'lash.

TALIS ma'lumotlari respondentlarning o'zlari bildirgan amaliyotlariga tayanadi, shuning uchun ular boshqaruv islohotining natijadorligi yoki sababiy ta'siri haqida to'g'ridan-to'g'ri xulosa chiqarish uchun yetarli emas. Biroq direktorlar malakasini oshirishda pedagoglarning tajriba almashuvi, dars kuzatuvi va qo'shma baholash amaliyotlarini tashkil etish bo'yicha real kontekstual yo'nalishlarni belgilashda foydalidir [11].



O'zbekistonda pedagogik hamkorlikning kuzatilgan shakllari

OECD TALIS 2024, O'zbekiston: quyi o'rta ta'lim o'qituvchilari javoblari

Dars kuzatish va fikr bildirish



O'quv materiallarini almashish



Baholash mezonlarini birgalikda ishlab chiqish



Eslatma: ko'rsatkichlar o'zini o'zi xabar qilishga asoslangan; sababiy ta'simi isbotlanmaydi.

2-rasm. O'zbekiston pedagogik hamkorligi bo'yicha TALIS 2024 ma'lumotlari (OECD [11] asosida; foizlar real so'rov ko'rsatkichlari).

Amaliy jihatdan taklif etiladiki, direktorlar malaka oshirish kursida har bir tinglovchi o'z maktabining konkret muammosini tanlab, manfaatdor tomonlar xaritasini tuzsin, jamoaviy yechim variantlarini yaratsin, mazkur variantdan bittasini kichik guruhda sinasin va keyin kuzatuv dalillarini refleksiv tahlil qilsin. Bu amaliyot kursdagi bilimning real ish joyiga transferini kuchaytirishga yo'naltirilgan pedagogik dizayn hisoblanadi; uning samaradorligi alohida tajriba-sinov bilan aniqlanadi.

4. DIREKTOR BOSHQARUV KO'NIKMALARINI RIVOJLANTIRISHNING TAKLIF ETILAYOTGAN S-ADAPT SIKLI

Mavjud nazariy qarashlarni maktab direktorlarini tayyorlash va kasbiy rivojlantirish vazifalariga bog'lash uchun S-ADAPT deb nomlangan konseptual rivojlanish sikli taklif etiladi. Ushbu nom va bosqichlarning kombinatsiyasi maqola doirasida ishlab chiqilgan mualliflik

metodik taklifi bo'lib, milliy darajada rasmiy tasdiqlangan standart yoki samaradorligi allaqachon isbotlangan pedagogik texnologiya sifatida taqdim etilmaydi. Modelning asosiy xususiyati — kompetensiya diagnostikasi, real vaziyatda harakat, jamoaviy tajriba va refleksiyaning yagona takrorlanuvchi jarayonga birlashtirilishidir.

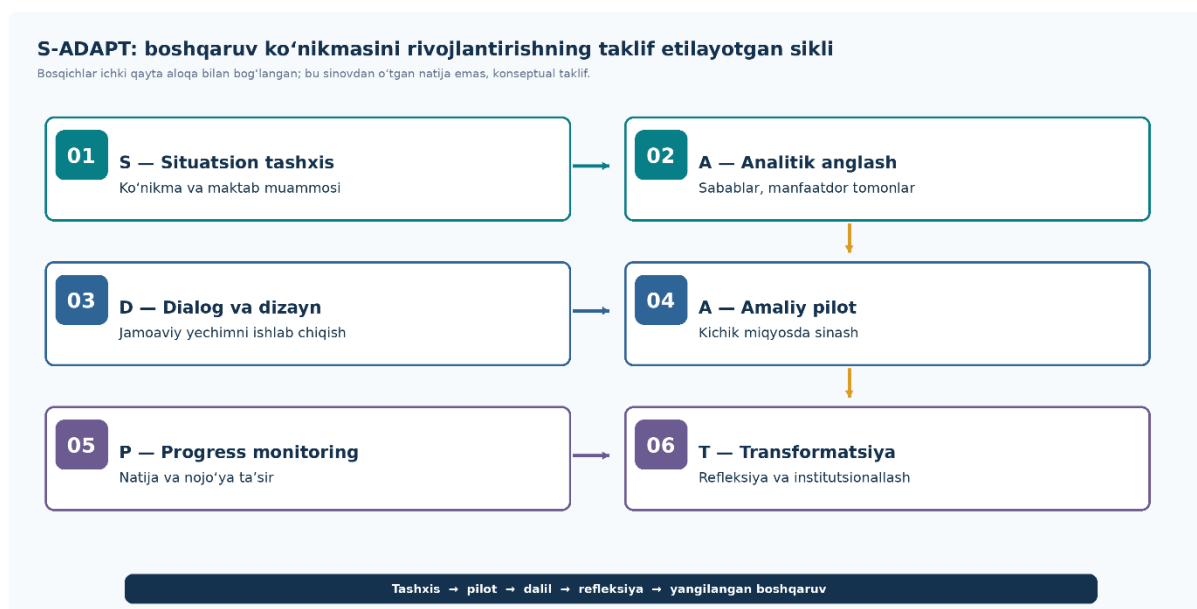
Birinchi bosqich — situatsion tashxis. Direktorning mavjud boshqaruv repertuari va maktabdagi real muammo birgalikda aniqlanadi. Ko'rsatkichlar faqat rahbarning o'z-o'zini baholashiga emas, vaziyatli keys yechimi, maktab hujjatlari va hamkasblar fikriga ham tayanishi zarur. Ikkinchi bosqich — analitik anglash: muammoning simptomlari va ildiz sabablari ajratilib, ichki va tashqi agentlar o'rtasidagi aloqalar xaritasi tuziladi.

Uchinchi bosqich — dialog va dizayn. Direktor va pedagogik hamjamiyat muqobil yechimlarni



kelishilgan mezonlar asosida baholaydi; qaror vakolati, mas'ul ijrochi, muddat hamda nazorat nuqtalari aniqlanadi. To'rtinchi bosqich — amaliy pilot. Taklif huquqiy va etik talablarni saqlagan holda cheklangan ko'lamda sinab ko'riladi. Beshinchi bosqich — progress

monitoring: kuzatilgan natijalar, sarflangan resurslar va kutilmagan oqibatlar yig'iladi. Oltinchi bosqich — transformatsiya: jamoaviy refleksiya asosida muvaffaqiyatli amaliyot standartlashtiriladi yoki o'zgartiriladi, zarur hollarda sikl boshidan boshlanadi.



3-rasm. S-ADAPT rivojlantirish algoritmi: oltita o'zaro bog'langan bosqich (mualliflik taklifi).

S-ADAPT bosqichi	Direktorning kuzatiladigan harakati	Tekshiriladigan amaliy mahsulot
S — tashxis	Maktab muammosini va rahbar ko'nikmasini dalil bilan tavsiflaydi	Dastlabki diagnostika varaqasi
A — tahlil	Sabab xaritasi va manfaatdor tomonlar tahlilini tuzadi	Tizim xaritasi, muqobil izohlar
D — dialog	Jamoani qaror variantlarini ishlab chiqishga jalb qiladi	Qaror matritsasi, vakolatlar xaritasi
A — pilot	Yechimni kichik hajmda sinaydi	Pilot reja, xavflar reyestri



P — monitoring	Natija va nojo'ya oqibatlarni qayd etadi	Monitoring ma'lumotlari, feedback
T — transformatsiya	Tuzatadi, kengaytiradi yoki to'xtatadi	Refleksiv bayonnoma, yangi ish tartibi

2-jadval. Taklif etilgan siklni boshqaruv amaliyotida kuzatish uchun mahsulotlar xaritasi.

Modelni amalga oshirishning zarur pedagogik shart-sharoitlari: professional fikr bildirish uchun ishonchli muhit; boshqaruvdagi javobgarlik va vakolatlarning aniq taqsimoti; o'rganish uchun vaqt hamda resurs; kerakli ma'lumotga qonuniy kirish; tizimli mentorlik va fasilitatsiya; refleksiya yakunida amaliy qaror qabul qilish. Bu shartlar yo'q bo'lsa, "jamoaviy boshqaruv" atamasi formal yig'ilishlarga aylanib qolishi mumkin. Shu sababli sinergetik yondashuvning amaliy qiymati avvalo tashkiliy madaniyat va professional o'rganish dizaynida namoyon bo'ladi.

5. PEDAGOGIK SAMARADORLIKNI BAHOLASH: MEZON VA DALILLAR

Sinergetik boshqaruv ko'nikmalarini baholashda faqat atamalarni bilish yoki rahbarning o'zini yuqori baholashi yetarli emas. Diagnostikaning mazmuniy validligi uchun o'lchanadigan harakat va uning dalili bir-biriga mos bo'lishi zarur. Konseptual jihatdan beshta mezon ajratiladi: tizimli-strategik fikrlash; o'z-o'zini tashkil etish va resursni boshqarish; adaptiv qaror; kooperativ liderlik; refleksiv monitoring. Har bir mezon bo'yicha to'rttadan kuzatiladigan indikator ajratish orqali yigirmata ko'rsatkichli diagnostika sxemasi ishlab chiqilishi mumkin. Biroq bu tasnifning psixometrik xususiyatlari tadqiqot orqali sinovdan o'tkazilishi lozim.

Mezon	Amaliy xulq indikator	Dalil va tekshirish usuli
Tizimli-strategik	Bir-biriga bog'liq omillar va muqobil ssenariylarni aniqlaydi	Keys, sabablar xaritasi, qaror asosnomasi
Resurs va o'z-o'zini tashkil etish	Vakolat, vaqt va resurslarni maqsadga mos taqsimlaydi	Ishchi guruh rejasi, rollar xaritasi
Adaptiv qaror	Yangi dalilga muvofiq qarorni asosli yangilaydi	Muqobil yechim, pilot protokoli



Kooperativ liderlik	Pedagoglar fikrini birgalikdagi yechimga aylantiradi	Yig'ilish mahsuloti, 360° fikr-mulohaza
Refleksiv monitoring	Natija va sababni tahlil qilib keyingi chorani belgilaydi	Monitoring jadvali, refleksiv hisobot

3-jadval. Sinergetik boshqaruv kompetensiyalarini diagnostika qilishning taklif etilgan mezonlari.

Samaradorlikni xolis tekshirish uchun eng kamida dastlabki va yakuniy o'ltchov, mumkin qadar qiyoslanadigan nazorat guruhi, bir xil baholash vositasi hamda kasbiy kontekstni hisobga oluvchi tahlil kerak. Integral ball bilan bir qatorda har bir mezon bo'yicha o'zgarish, guruhlararo farq, ishonch oralig'i, effekt kattaligi va ishtirokchilarning maktabdagi amaliy mahsuloti solishtirilishi lozim. Statistika ahamiyatlilik pedagogika ahamiyatning o'rnini bosa olmaydi: masalan, test ballining o'sishi hali direktorning real boshqaruv sifati yaxshilanganini avtomatik bildirmaydi.

Nazorat guruhi bilan solishtirishda maktab hajmi, hudud, direktorlik staji, kasbiy tayyorgarlik va boshqa kontekst omillarini qayd etish tavsia qilinadi. Agar ma'lumotlar guruhlar ichida va maktablar bo'yicha klasterlangan bo'lsa, statistik usul shu tuzilmani hisobga olishi zarur. Pilot dastur natijasida kutilgan ta'sir kuzatilmasa, bu avtomatik muvaffaqiyatsizlik emas: qo'llash shartlari, ishtirok miqdori va boshqa sababiy izohlarni qayta ko'rish uchun asos hisoblanadi. Maqolada yangi o'ltchangan samaradorlik raqamlari

berilmagan; keltirilgan tizim tajriba-sinov loyihasi uchun taklifdir.

Tahlilning ilmiy natijasi shundan iboratki, sinergetik yondashuv maktab boshqaruvini boshqa konsepsiyalar bilan almashtirmaydi; aksincha, ta'limga yo'naltirilgan liderlik, jamoaviy o'rganish va kompetensiyaviy rivojlanishni murakkablik hamda qayta aloqa nuqtai nazaridan bog'lashga imkon beradi. Ushbu integratsiya orqali "maktab qanday boshqariladi?" degan savol "qanday sharoitda jamoaning o'zaro ta'siri pedagogika yangilanishga aylanadi?" degan tekshiriladigan savol bilan boyiydi. Bu fikrning ilmiy kuchi yangi atama yaratishida emas, kategoriya → faoliyat → dalil → baholash zanjirini izchil qurishidir.

Amaliy jihatdan esa direktor uchun har qanday qaror turini oldindan tasniflash muhimdir: standart va qonuniy tartib talab qiladigan vazifalar aniq me'yor bilan bajariladi; murakkab pedagogika muammolar esa ko'p manfaatdor tomonlar muhokamasi, kichik tajriba va qayta aloqa orqali hal etiladi. Bu farqlash tashkilotdagi tartibni buzmaganda o'rganish imkoniyatini



oshiradi. Sinergetik boshqaruvga xos "o'z-o'zini tashkil etish"ni javobgarliksiz mustaqillik deb tushunish ham, barcha qarorlarni vertikal markazda qoldirish ham metodologik jihatdan cheklangan yondashuvdir.

Maqolaning cheklovlari mavjud: xalqaro natijalarning mamlakatlararo ko'chirilish darajasi alohida tekshirilmagan; taklif etilgan S-ADAPT sikli va indikatorlar hali empirik validatsiyadan o'tmagan; mahalliy maktablardagi turli boshqaruv sharoitlari individual ravishda tekshirilmagan. Shuning uchun kelgusi tadqiqot yo'nalishlari kompetensiyalar o'lchovining ishonchliligini tekshirish, kursdan keyingi amaliy transferni kuzatish, rahbarlikning o'qituvchilar faoliyati va o'quv natijalari bilan bog'lanish mexanizmlarini vaqt davomida tahlil qilishdan iborat.

XULOSA VA AMALIY TAVSIYALAR

Birinchidan, sinergetik yondashuvning ilmiy ahamiyati maktabni ochiq va murakkab adaptiv pedagogik tizim sifatida talqin qilish, ta'sir va natijaning kontekstga bog'liqligini ko'rsatish hamda o'z-o'zini tashkil etishning boshqaruvdagi funksional ifodasini aniqlash bilan belgilanadi. Mazkur kategoriya va tushunchalar fizik jarayonlarga aynan tenglashtirilmay, pedagogik kontekstda operatsionlashtirilishi lozim.

Ikkinchidan, amaliy ahamiyat tizimli tashxis, adaptiv qaror, kooperativ liderlik, resurs integratsiyasi va refleksiv

monitoringning yagona faoliyat jarayoni sifatida bog'lanishida ko'rinadi. Bunday uyg'unlik rahbari faqat ijro va nazoratga tayanuvchi pozitsiyadan jamoa salohiyatini safarbar qiladigan o'rganuvchi lider pozitsiyasiga yo'naltiradi.

Uchinchidan, O'zbekistonda menejerlik kurslari va sertifikatlash tizimi mavjudligi sinergetik ko'nikmalarni rivojlantirish uchun tashkiliy sharoit yaratadi. OECD TALIS 2024 qayd etgan pedagogik hamkorlik amaliyotlari mazkur yo'nalishni boyitishi mumkin, biroq hamkorlikning mavjudligi jamoaning maktab qarorlariga real ta'sirini alohida o'rganish zaruratini yo'qqa chiqarmaydi.

To'rtinchidan, direktorlar malaka oshirish dasturlariga real maktab muammosi asosida loyiha ishlab chiqish, manfaatdor tomonlar tahlili, ikki yoki undan ortiq qaror ssenariysi, jamoaviy loyiha, pilot sinov va refleksiv monitoringni birlashtiruvchi vazifalarni singdirish maqsadga muvofiq. Ushbu metodlar ma'ruza bilan bir qatorda kasbiy xatti-harakatni kuzatish imkonini yaratadi.

Beshinchidan, taklif etilgan S-ADAPT siklini pedagogik samaradorlikka xizmat qiluvchi metodik gipoteza sifatida sinab ko'rish kerak. Bosqichlarni o'tkazish sifati va natijalar bir xil vositalar orqali qayd etilgandagina mexanizmning foydasi yoki cheklovlari asosli xulosa qilinishi mumkin.

Oltinchidan, natijani baholashda faqat o'z-o'zini baholash emas, keys, hujjatli mahsulot, hamkasblar fikri va real



boshqaruv harakatlari triangulyatsiyasi
tavsiya etiladi. Amaliyotda
barqarorlashtirilgan tashabbus, pedagogik
jamoalarning hamkorligi sifatida hamda

o'quvchilarning ta'lim imkoniyatlariga
ta'sir yakuniy baholashning muhim
o'lchamlari sifatida qaralishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Haken, H. (1983). *Synergetics: An Introduction* (3rd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-88338-5>
2. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
3. Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
4. Kools, M., & Stoll, L. (2016). What Makes a School a Learning Organisation? OECD Education Working Papers, No. 137. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>
5. Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
6. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
7. Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research. The Wallace Foundation. <https://doi.org/10.59656/EL-SB1065.001>
8. Koh, G. A., & Askill-Williams, H. (2021). Sustainable school-improvement in complex adaptive systems: A scoping review. *Review of Education*, 9(1), 281–314. <https://doi.org/10.1002/rev3.3246>
9. National Policy Board for Educational Administration. (2015). Professional Standards for Educational Leaders 2015. NPBEA. https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf
10. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. (2023-yil 25-dekabr). 681-son qaror: 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. <https://lex.uz/uz/docs/-6705811>
11. OECD. (2025). Results from TALIS 2024: Country Notes — Uzbekistan. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-2024-country-notes_e127f9e2-en/uzbekistan_96cdef5e-en.html



Latin American Journal of Education

www.lajoe.org



-
12. Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>