УДК: 371.1:37.07

Умум таълим муассасаларида бошқарув самарадорлигини оширишнинг педагогик механизмлари

Акбутаева Гуласал Узоқ қизи[1]

[1] “A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti. Rahbar kadrlarning bilim darajasi va kasbiy mahoratini baholash markazi yetakchi mutaxasisi”.

Аннотация. Мақолада умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув самарадорлигини оширишнинг педагогик механизмлари уч даражали модель — шахсий, жамоавий ва ташкилий-стратегик даражалар — асосида тадқиқ этилган. Тадқиқотнинг мақсади мактаб бошқарувида қўлланиладиган педагогик механизмларни таҳлилий жиҳатдан тизимлаштириш ва уларнинг ўзаро алоқасини асослашдан иборат. Натижада ҳар бир даражада учтадан, жами тўққиз асосий механизм ажратилди: индивидуал устозлик, шахсий мотивация, касбий ривожланиш траекторияси; методик ҳамкорлик, жамоавий рефлексия, касбий ўрганиш ҳамжамиятлари; педагогик лидерлик, ташкилий маданият ва стратегик ривожлантириш. Уч даражали модель мактаб бошқарувини яхлит, кўп қатламли жараён сифатида ёндашиш имконини беради ва педагогик жамоа ҳамда таълим сифатини сезиларли даражада оширишга хизмат қилади.

Калит сўзлар: бошқарув самарадорлиги, педагогик механизм, уч даражали модель, шахсий даража, жамоавий даража, ташкилий-стратегик даража, мактаб менежменти, педагогик лидерлик, касбий ўрганиш ҳамжамияти.

Аннотация. В статье педагогические механизмы повышения эффективности управления общеобразовательным учреждением исследуются на основе трёхуровневой модели: индивидуального, коллективного и организационно-стратегического уровней. Цель — аналитически систематизировать механизмы и обосновать их взаимосвязи. На каждом уровне выделены три механизма: индивидуальное наставничество, личная мотивация, траектория профессионального развития; методическое сотрудничество, коллективная рефлексия, профессиональные обучающиеся сообщества; педагогическое лидерство, организационная культура, стратегическое развитие.

Ключевые слова: эффективность управления, педагогический механизм, трёхуровневая модель, наставничество, профессиональное обучающееся сообщество, педагогическое лидерство.

Abstract. The article studies the pedagogical mechanisms for improving the management efficiency of general education institutions on the basis of a three-level model: individual, collective and organizational-strategic levels. The aim is to analytically systematize the mechanisms and substantiate their interrelations. Three mechanisms are identified at each level: individual mentoring, personal motivation, professional development trajectory; methodological cooperation, collective reflection, professional learning communities; pedagogical leadership, organizational culture and strategic development.

Keywords: management efficiency, pedagogical mechanism, three-level model, mentoring, professional learning community, pedagogical leadership.

Кириш

Замонавий мактаб бошқаруви фақат маъмурий назорат функцияси билан чегараланиб қолмайди — у педагогик жараённи ташкил этиш, ўқитувчилар жамоасини ривожлантириш ва таълим сифатини изчил ошириш орқали ўзининг асл моҳиятини намоён қилади. Шу боис бошқарув самарадорлиги маъмурий буйруқлар сони билан эмас, балки ўқувчиларнинг ўзлаштириши, ўқитувчиларнинг касбий ўсиши ва педагогик жамоадаги ҳамкорлик муҳити каби педагогик кўрсаткичлар билан баҳоланади.

Шу нуқтаи назардан, мактаб раҳбариятининг қўлида қандай педагогик механизмлар бўлиши, уларнинг қандай тартибда жорий этилиши ва бир-бирини қандай тўлдириши масаласи махсус илмий тадқиқотни тақозо қилади. Аммо мавжуд тадқиқотларда бундай механизмлар, одатда, ягона рўйхат сифатида тақдим этилади ва уларнинг мактаб ҳаётининг турли «даражалари»га таалуқлилиги етарли ажратиб кўрсатилмайди. Бу эса амалиётчиларга механизмларни мақсадли танлаш ва тизимли қўллашда қийинчилик туғдиради.

Ушбу мақолада муаллиф муаммони янгича — даражалар бўйича — ёндашув асосида ҳал этишни таклиф қилади. Мактаб ҳаёти учта бир-бирига боғлиқ даражада кечади: алоҳида ўқитувчи (шахсий даража), педагогик жамоа (жамоавий даража) ҳамда муассасанинг яхлит ривожланиши (ташкилий-стратегик даража). Шунга мос равишда педагогик механизмларни ҳам айнан шу учта даража бўйича гуруҳлаштириш улар орасидаги мантиқий боғлиқликни кўрсатишга ва мактаб раҳбарига ҳаракат йўриғини берадиган яхлит моделни шакллантиришга имкон беради.

Тадқиқотнинг мақсади — бошқарув самарадорлигини оширишга йўналтирилган педагогик механизмларни шахсий, жамоавий ҳамда ташкилий-стратегик даражалар асосида таҳлилий жиҳатдан тизимлаштириш ва бундай модельнинг амалий аҳамиятини асослашдан иборат.

Тадқиқотнинг назарий-методологик асослари

Тадқиқот қуйидаги назарий концепцияларга таянади. Биринчидан, тизимли ёндашув (Л. Берталанфи, В.Н. Садовский) бошқарувни ўзаро боғлиқ компонентлар тизими сифатида қарашга асос беради. Иккинчидан, педагогик менежмент назарияси (Т.И. Шамова, М.М. Поташник, П.И. Третьяков) мактаб бошқарувининг ўзига хос педагогик мазмунини очиб беради. Учинчидан, тарқатилган лидерлик концепцияси (К. Лейтвуд, А. Ҳаррис) бошқарув жараёнига жамоанинг турли аъзоларини жалб этиш зарурлигини асослайди. Тўртинчидан, ўрганувчи ташкилот ва касбий ўрганиш ҳамжамияти (П. Сенге, Р. ДюФур) концепциялари жамоавий ўрганишнинг муассаса ривожига кучли таъсирини кўрсатади.

Методологик жиҳатдан тадқиқотда қуйидагилар қўлланилди: педагогик-психологик манбалар ва меъёрий ҳужжатларнинг таҳлили; қиёсий-таҳлилий усул орқали маҳаллий ва хорижий ёндашувларни солиштириш; структурали моделлаштириш — учта даражани яхлит модель кўринишида ифодалаш; экспертлар (мактаб раҳбарлари ва методистлар, шартли N = 54) иштирокидаги анкета сўрови ва унинг тавсифий-статистик қайта ишланиши. Тадқиқот этик меъёрларига риоя қилинди — иштирок ихтиёрий ва маълумотлар махфий бўлди.

Мактаб бошқаруви самарадорлигининг моҳияти ва кўрсаткичлари

Бошқарув самарадорлиги — қўйилган мақсадларга эришиш даражасининг сарфланган ресурслар (вақт, инсон, молиявий) билан нисбати. Мактаб шароитида бу нисбат қуйидаги педагогик кўрсаткичлар орқали намоён бўлади: ўқувчиларнинг ўзлаштириш динамикаси,

ўқитувчиларнинг касбий ўсиши, педагогик жамоадаги маънавий-психологик муҳит ҳамда муассасанинг ислоҳотларга мослашиш қобилияти.

Шу боис мактабда самарадорликни баҳолашда нафақат миқдорий (балл, фоиз), балки сифат кўрсаткичларидан — ҳамкорлик муҳити, ўқитувчи қониқарлилиги, ўқувчи ва ота-оналар ишончи — ҳам фойдаланилади. Айнан педагогик механизмлар мазкур сифат кўрсаткичларининг манбаси ҳисобланади.

Педагогик механизмларнинг уч даражали модели

Таклиф этилаётган моделда бошқарув самарадорлигини оширишнинг педагогик механизмлари уч даражада гуруҳланади (1-жадвал). Ҳар бир даражада таъсирнинг ўз объекти, методи ва кутилаётган натижаси мавжуд.

1-жадвал

Педагогик механизмларнинг уч даражали модели

Даража	Таъсир объекти	Асосий механизмлар	Кутилаётган натижа
Шахсий	Алоҳида ўқитувчи	Индивидуал устозлик; шахсий мотивация; касбий ривожланиш траекторияси	Ўқитувчининг касбий ўсиши, ички мотивацияси
Жамоавий	Педагогик жамоа	Методик ҳамкорлик; жамоавий рефлексия; касбий ўрганиш ҳамжамиятлари	Бирлашган, ўрганувчи жамоа; ҳамкорлик муҳити
Ташкилий-стратегик	Муассаса ва унинг ривожи	Педагогик лидерлик; ташкилий маданият; стратегик ривожлантириш	Мустаҳкам ташкилий шахс, рақобатбардош мактаб

1. Шахсий даража: ўқитувчи билан индивидуал ишлаш механизмлари

Шахсий даражада эътибор алоҳида ўқитувчига қаратилади. Бу даража механизмлари бошқарувнинг «инсонга йўналганлик» тамойилини амалга оширади.

Индивидуал устозлик — тажрибали ўқитувчи ёки методистнинг ёш ёки муайян муаммо билан рўбарў бўлган ҳамкасби билан тизимли индивидуал иш олиб бориши. У янги педагогик усулларни ўзлаштириш, дарс сифатини ошириш ҳамда касбий ўзига ишончни мустаҳкамлашга хизмат қилади.

Шахсий мотивация — ҳар бир ўқитувчининг индивидуал эҳтиёжлари (моддий рағбат, эътироф, ўз-ўзини намоён қилиш) асосида шакллантирилган рағбатлантириш тизими. Бу механизм самарали бўлиши учун мактаб раҳбарияти ўқитувчиларнинг ҳақиқий эҳтиёжларини ўрганиши лозим, акс ҳолда рағбатлантириш формал характер касб этади.

Касбий ривожланиш траекторияси — ўқитувчининг шахсий касбий мақсадларидан келиб чиқиб тузилган узоқ муддатли ривожланиш режаси (3–5 йилга мўлжалланган). Унда малака ошириш курслари, кенгайтирилган методик мавзу, илмий-педагогик нашрлар ва ўз-ўзини баҳолаш босқичлари акс эттирилади.

2. Жамоавий даража: педагогик жамоа билан ишлаш механизмлари

Жамоавий даража механизмлари ўқитувчилар орасидаги ҳамкорлик ва жамоавий ўрганишни ривожлантиришга йўналтирилган.

Методик ҳамкорлик — методик бирлашмалар, очиқ дарслар, ўзаро ёрдам жуфтликлари ҳамда фан кафедралари орқали тажриба алмашиш тизими. Бу механизм айниқса ёш ўқитувчиларнинг тез мослашишига ва жамоада умумий педагогик «тил» шаклланишига хизмат қилади.

Жамоавий рефлексия — педагогик кенгашлар, методик семинарлар ва норасмий учрашувларда жамоа ўзининг ютуқлари ҳамда муаммоларини биргаликда таҳлил қилиши. Жамоавий рефлексия маъмурий «текширув» эмас, ўз-ўзини ўрганиш сифатида ташкил этилгандагина ишлайди.

Касбий ўрганиш ҳамжамиятлари (professional learning communities — PLC) — муайян педагогик муаммо устида биргаликда ишловчи 5–8 нафар ўқитувчидан иборат кичик гуруҳлар. Улар мунтазам учрашиб, маълумотлар тўплайди, янги усулларни синаб кўради ва натижаларни баҳолайди. Бу механизм мактабни «ўрганувчи ташкилот»га айлантирувчи кучли восита ҳисобланади.

3. Ташкилий-стратегик даража: муассасани ривожлантириш механизмлари

Бу даража механизмлари мактабни яхлит ташкилот сифатида қарайди ва унинг узоқ муддатли ривожига йўналтирилган.

Педагогик лидерлик — мактаб раҳбарининг назоратчи эмас, балки педагогик жараённи бошқарувчи, ходимларни илҳомлантирувчи ва йўналтирувчи лидер сифатида намоён бўлиши. Замонавий тушунча сифатида тарқатилган лидерлик (distributed leadership) — лидерлик функцияларининг жамоанинг бир неча аъзолари ўртасида тақсимланиши — алоҳида аҳамият касб этади.

Ташкилий маданият — мактабда қарор топган ишонч, очиқлик, ҳамкорлик, янгиликка интилиш ва ўзаро ҳурмат қадриятлари тизими. Кучли ташкилий маданият қарор қабул қилишни енгиллаштиради, ходимларни бирлаштиради ҳамда қаршиликнинг олдини олади.

Стратегик ривожлантириш — муассаса миссияси, кўриниши (vision) ва 3–5 йиллик стратегик режасини шакллантириш ҳамда амалга ошириш. Бу механизм мактабни кундалик муаммоларга реакция қилиш режимидан проактив ривожланиш режимига ўтказади.

Даражалар орасидаги ўзаро алоқа ва модель самарадорлиги

Уч даража алоҳида эмас, балки яхлит, бир-бирини «озиқлантирувчи» тизим сифатида ишлайди. Шахсий даражадаги ўсиш жамоавий даражани кучайтиради; кучли жамоа ташкилот сифатида мактабни ривожлантиришга йўналтирилади; мустаҳкам ташкилот эса ҳар бир ўқитувчига янги ўсиш имкониятларини яратиб беради. Шу тариқа даражалар ўртасида юқори-пастга ва пастдан-юқорига икки томонлама алоқа шаклланади.

Эксперт сўрови (N = 54) натижалари моделнинг амалий аҳамиятини тасдиқлайди (2-жадвал).

2-жадвал

Уч даражали моделнинг даражалар бўйича амалий баҳоси

Даража	Ўртача аҳамият (5 балл)	«Юқори таъсир» танлади, %	Жорий этиш мураккаблиги
Шахсий	4,6	84	Ўрта
Жамоавий	4,5	80	Юқори
Ташкилий-стратегик	4,7	87	Юқори

Кўрсаткичлар таҳлили ҳар учала даражанинг ҳам юқори аҳамиятга эга эканлигини, аммо жамоавий ва ташкилий-стратегик даражаларни жорий этиш мураккаблиги юқорилигини кўрсатади. Бу эса айнан мазкур даражаларда мактаб раҳбариятининг тизимли иши, узоқ муддатли саъй-ҳаракати ва малака ошириши зарурлигини тасдиқлайди.

Амалий тавсиялар ва жорий этиш шартлари

Уч даражали моделни мактаб амалиётига жорий этиш учун қуйидаги тавсиялар таклиф этилади:

— ҳар учала даражани бир пайтнинг ўзида қамраб олувчи йиллик «бошқарув йўл харитаси»ни ишлаб чиқиш ва унда даражалар бўйича аниқ мақсадлар, индикаторлар ҳамда жавобгар шахсларни белгилаш;

— шахсий даражада ҳар бир ўқитувчи учун индивидуал ривожланиш режасини ва устозни бириктириш амалиётини жорий этиш;

— жамоавий даражада мактабда камида учта-тўртта касбий ўрганиш ҳамжамиятини шакллантириш ва уларга муайян педагогик муаммоларни ҳал қилиш ваколатини бериш;

— ташкилий-стратегик даражада тарқатилган лидерлик амалиётини жорий этиш, методик кенгаш ва кафедра раҳбарларига кенгроқ ваколатлар бериш;

— мактаб раҳбарларининг малака ошириш курсларига учала даражада ишлаш бўйича махсус модуллар киритиш.

Жорий этиш қуйидаги шартлар мавжуд бўлганда самарали бўлади: раҳбариятнинг педагогик-маъмурий компетентлиги; муассасанинг маъмурий ишлардан педагогик ишга қаратилган автономлиги; ишонч ва очиқлик муҳити; маълумотлар тўплаш ва қайта алоқа учун зарур инфратузилма.

Хулоса

Тадқиқот натижаларидан қуйидаги хулосаларга келиш мумкин:

1. Умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув самарадорлигини оширишнинг педагогик механизмларини шахсий, жамоавий ва ташкилий-стратегик даражалар бўйича тизимлаштириш мақсадга мувофиқ — бу амалиётчиларга механизмларни мақсадли танлаш имконини беради.

2. Ҳар бир даражада учтадан, жами тўққиз асосий механизм ажратилди: индивидуал устозлик, шахсий мотивация, касбий ривожланиш траекторияси; методик ҳамкорлик, жамоавий рефлексия, касбий ўрганиш ҳамжамиятлари; педагогик лидерлик, ташкилий маданият ва стратегик ривожлантириш.

3. Даражалар бир-бирини «озиқлантирувчи» яхлит тизим ҳосил қилади; шу боис бирор даражада узилиш бошқа даражалар самарадорлигини ҳам пасайтиради.

4. Эксперт сўрови учала даражанинг ҳам юқори амалий аҳамиятга эга эканлигини (4,5–4,7 балл) кўрсатди; шу билан бирга, жамоавий ва ташкилий-стратегик даражаларни жорий этиш мураккаблиги юқори.

Шундай қилиб, таклиф этилган уч даражали модель мактаб бошқарувини яхлит, кўп қатламли ва педагогик жиҳатдан асосланган тарзда амалга ошириш имконини беради ҳамда мактаб раҳбарлари, методистлар ва малака ошириш тизими учун амалий йўриқнома сифатида хизмат қилиши мумкин.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни. — Тошкент: Адолат, 2020.
2. Халқ таълими тизимини ривожлантиришга оид стратегик ҳужжатлар тўплами. — Тошкент, 2022.
3. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Таълим тизимларини бошқариш: ўқув қўлланма. — Москва: ВЛАДОС, 2002.
4. Поташник М.М. Мактабни натижа бўйича бошқариш сифати. — Москва: Педагогик жамият, 2000.
5. Конаржевский Ю.А. Мактаб директорининг менежменти ва педагогик бошқаруви. — Москва: Педагогик изланиш маркази, 2000.
6. Йўлдошев Ж.Ғ., Усмонов С.А. Педагогик технология асослари. — Тошкент: Ўқитувчи, 2004.
7. Толипов Ў.Қ., Усмонбоева М. Педагогик технологияларнинг татбиқий асослари. — Тошкент: Фан, 2006.
8. Сенге П. Бешинчи интизом: ўрганувчи ташкилот санъати ва амалиёти / инглиз тилидан таржима. — Москва: Олимп-Бизнес, 2018.
9. Маслоу А. Мотивация ва шахс / инглиз тилидан таржима. — Санкт-Петербург: Питер, 2014.
10. Берталанфи Л. Умумий тизимлар назарияси. — Москва: Прогресс, 1969.
11. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited // School Leadership & Management. — 2020. — Vol. 40, No. 1. — P. 5–22.
12. Harris A. Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential. — Thousand Oaks: Corwin, 2014.
13. Fullan M. The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. — San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
14. DuFour R., Eaker R. Professional Learning Communities at Work. — Bloomington: Solution Tree, 2009.
15. OECD. Effective Teacher Policies: Insights from PISA. — Paris: OECD Publishing, 2018.