



**UMUMIY O'RTA TA'LIM MAKTABLARI RAHBARLARINING BOSHQARUV
MADANIYATI**

Karimov Xurshidbek Erkinjanovich

Oriental Universiteti

“Ta’lim menejmenti” yo‘nalishi magistranti

Annotatsiya. *Ushbu maqola umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarining boshqaruv madaniyatini shakllantirish va rivojlantirish masalalariga bag‘ishlangan. Maqolada boshqaruv madaniyatining ta’lim muassasasi samaradorligiga ta’siri, rahbarlarning professional kompetensiyalari, zamonaviy boshqaruv usullari va ularning ta’lim sifatiga ta’siri atroflicha tahlil qilinadi. Shuningdek, xalqaro tajribalar, xususan, Finlandiya, Singapur va boshqa davlatlar tajribasi O‘zbekiston ta’lim tizimi bilan solishtirilib, mahalliy xususiyatlar va muammolar ko‘rib chiqiladi. Maqola ta’lim sohasidagi rahbarlar, o‘qituvchilar, tadqiqotchilar va ta’lim siyosati ishlab chiquvchilar uchun mo‘ljallangan.*

Kalit so‘zlar: *boshqaruv madaniyati, umumiy o‘rta ta’lim, maktab rahbari, professional kompetensiya, ta’lim sifati, xalqaro tajriba, milliy qadriyatlar.*

Umumiy o‘rta ta’lim maktablari jamiyatning ijtimoiy, madaniy va intellektual rivojlanishida muhim o‘rin tutadi. Maktablarning samaradorligi va ta’lim sifati ko‘p jihatdan rahbarlarning boshqaruv madaniyatiga bog‘liq. Boshqaruv madaniyati rahbarning faoliyat uslubi, qaror qabul qilish jarayonlari, jamoa bilan munosabatlari, innovatsiyalarga ochiqqligi va ta’lim jarayonini tashkil etishdagi yondashuvlarini o‘z ichiga oladi. Zamonaviy sharoitlarda ta’lim tizimi global o‘zgarishlar, texnologik yangilanishlar va ijtimoiy talablarning tezlashuvi sharoitida faoliyat yuritmoqda. Bu esa maktab rahbarlaridan nafaqat pedagogik bilimlar, balki strategik boshqaruv, jamoani boshqarish va moslashuvchanlik kabi zamonaviy ko‘nikmalarni talab qiladi.

O‘zbekiston ta’lim tizimida so‘nggi yillarda amalga oshirilayotgan islohotlar, jumladan, maktab rahbarlarining malakasini oshirishga qaratilgan dasturlar va ta’lim sifatini yaxshilash bo‘yicha chora-tadbirlar boshqaruv madaniyatining ahamiyatini yanada oshirmoqda. Biroq, mahalliy sharoitlarda boshqaruv madaniyatini rivojlantirishda bir qator muammolar, masalan, resurslarning cheklanganligi, rahbarlarning zamonaviy boshqaruv usullarini yetarli darajada egallamasligi va xalqaro tajribalarni moslashtirishdagi qiyinchiliklar mavjud. Ushbu maqola boshqaruv madaniyatining mohiyati, uning ta’lim muassasalaridagi ro‘li, zamonaviy rahbarning kompetensiyalari va xalqaro tajribalarni O‘zbekiston kontekstida qo‘llash imkoniyatlarini tahlil qilishga qaratilgan.

Adabiyotlar sharxi. Boshqaruv madaniyati masalasi ta’lim sohasida so‘nggi o‘n yilliklarda keng o‘rganilmoqda. Piter Druker (2008) o‘z ishlarida boshqaruv madaniyatining tashkilot samaradorligiga ta’sirini ta’kidlab, rahbarlarning axloqiy va professional yondashuvlari tashkilotning muvaffaqiyatida muhim omil ekanligini qayd etadi. U





boshqaruv madaniyatini tashkilotning “ruhi” sifatida talqin qilib, rahbarning qaror qabul qilishdagi shaffofligi va xodimlar bilan ochiq muloqotini muhim deb hisoblaydi. Fullan (2001) esa ta’lim sohasida rahbarlarning o’zgarishlarni boshqarish qobiliyatiga e’tibor qaratib, boshqaruv madaniyatining moslashuvchanlik va innovatsiyalarga ochiqlik bilan bog’liqligini ta’kidlaydi. Uning fikricha, muvaffaqiyatli maktab rahbarlari o’zgarishlarni nafaqat boshqaradi, balki jamoani yangi imkoniyatlarga ilhomlantiradi.

O’zbekiston olimlari orasida Abdullayeva (2020) mahalliy ta’lim tizimidagi rahbarlarning boshqaruv madaniyatini rivojlantirishda milliy qadriyatlar va xalqaro tajribalarni uyg’unlashtirish zarurligini ta’kidlaydi. U o’zbek maktablarida rahbarlarning jamoaviy qaror qabul qilish va o’qituvchilar bilan hamkorlikda ishlash an’analariga e’tibor qaratadi. Shu bilan birga, Sergiovanni (2009) boshqaruv madaniyatining o’qituvchilar motivatsiyasi va jamoaviy ishlashga ta’sirini alohida e’tirof etib, rahbarning liderlik uslubi maktab muhitidagi ijobiy o’zgarishlarga asos bo’lishini ta’kidlaydi.

Xalqaro miqyosda olib borilgan tadqiqotlarda (Leithwood et al., 2004) maktab rahbarlarining boshqaruv madaniyati o’quvchilarning akademik yutuqlari va maktabning umumiy samaradorligiga bevosita ta’sir qilishi ko’rsatilgan. Biroq, O’zbekiston kontekstida bu masalaga yetarlicha e’tibor berilmagan. Mahalliy tadqiqotlar asosan umumiy ta’lim tizimining sifatiga qaratilgan bo’lib, boshqaruv madaniyatining empirik tahliliga kam e’tibor qaratilgan. Shu sababli, ushbu sohada chuqur tadqiqotlar va amaliy yondashuvlar ishlab chiqish zarurati mavjud.

Boshqaruv madaniyatining mohiyati va komponentlari. Boshqaruv madaniyati rahbarning tashkilotni boshqarishdagi yondashuvlari, qadriyatlar tizimi, xodimlar bilan muloqot tarzi va tashkiliy maqsadlarga erishish strategiyalarini o’z ichiga oladi. Umumiy o’rta ta’lim maktablarida boshqaruv madaniyati maktab jamoasining umumiy maqsadlarga erishishdagi hamkorligi, o’qituvchilarning professional rivojlanishi va o’quvchilarning ta’lim sifatiga bevosita ta’sir qiladi. Ushbu madaniyatning asosiy komponentlari quyidagilardan iborat:

1. *Liderlik uslubi:* Rahbarning qaysi liderlik uslubini qo’llashi (demokratik, avtoritar yoki transformatsion) maktab jamoasining ish faoliyatiga katta ta’sir ko’rsatadi. Demokratik uslub jamoada ishonch va hamkorlikni mustahkamlasa, transformatsion liderlik o’qituvchilarni yangi g’oyalarga ilhomlantiradi.

2. *Qaror qabul qilish jarayonlari:* Shaffof va adolatli qaror qabul qilish jarayonlari jamoada ishonchni oshiradi va o’qituvchilarning faol ishtirokini rag’batlantiradi.

3. *O’qituvchilar bilan hamkorlik:* Rahbarning o’qituvchilar bilan ochiq muloqot qilishi, ularning professional rivojlanishiga ko’maklashishi va ish muhitida ijobiy muhit yaratishi muhim ahamiyatga ega.

4. *Innovatsiyalarga ochiqlik:* Zamonaviy ta’lim texnologiyalari, masalan, raqamli platformalar va interaktiv o’quv usullarini joriy etish boshqaruv madaniyatining ajralmas qismidir.



5. *Axloqiy va madaniy qadriyatlar*: Rahbarning o'z faoliyatida axloqiy normalarga rioya qilishi va milliy qadriyatlar bilan xalqaro tajribalarni uyg'unlashtirishi maktabning umumiy muhitiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Boshqaruv madaniyatining muvaffaqiyati rahbarning shaxsiy va professional fazilatlarini, shuningdek, tashkilotning tashqi va ichki sharoitlariga bog'liq. Masalan, resurslarning yetarli darajada bo'lishi, o'qituvchilarning motivatsiyasi va ota-onalarning ta'lim jarayoniga jalb qilinishi boshqaruv madaniyatining samaradorligini oshiradi.

Zamonaviy maktab rahbarining kompetensiyalari. Zamonaviy maktab rahbari faqat pedagogik bilimlar bilan cheklanib qolmasligi kerak. U strategik rejalashtirish, moliyaviy boshqaruv, xodimlarni boshqarish, tashqi aloqalarni rivojlantirish va innovatsion texnologiyalarni qo'llash kabi ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim. Quyida zamonaviy maktab rahbarining asosiy kompetensiyalari keltiriladi:

- *Strategik rejalashtirish*: Maktabning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va uni amalga oshirish.
- *Moliyaviy boshqaruv*: Maktab byudjetini samarali boshqarish, resurslarni to'g'ri taqsimlash va moliyaviy shaffoflikni ta'minlash.
- *Xodimlarni boshqarish*: O'qituvchilarning professional rivojlanishini qo'llab-quvvatlash, ularning motivatsiyasini oshirish va samarali jamoa shakllantirish.
- *Raqamli ko'nikmalar*: Zamonaviy ta'lim texnologiyalarini, masalan, onlayn platformalar va axborot tizimlarini qo'llash qobiliyati.
- *Ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik*: Maktabning tashqi aloqalarini rivojlantirish, ota-onalarni ta'lim jarayoniga jalb qilish va ijtimoiy hamkorlikni mustahkamlash.

O'zbekiston ta'lim tizimida rahbarlarning malakasini oshirishga qaratilgan dasturlar mavjud bo'lsa-da, ularning zamonaviy talablarga to'liq javob bera olmasligi muammo sifatida qolmoqda. Masalan, xalqaro tajribada (Finlandiya, Singapur) maktab rahbarlari maxsus boshqaruv kurslaridan o'tadi va doimiy ravishda malaka oshirish imkoniyatlariga ega. O'zbekistonda esa bunday tizim hali to'liq shakllanmagan. Shu sababli, rahbarlarni tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish zarur.

Xalqaro tajriba va mahalliy xususiyatlar. Xalqaro tajribada boshqaruv madaniyatining rivojlanishi ta'lim tizimining muvaffaqiyatida muhim omil sifatida qaraladi. Masalan, Finlandiya ta'lim tizimida maktab rahbarlari o'qituvchilar bilan birgalikda ta'lim jarayonini rivojlantirishga katta e'tibor beradi. Ular o'quv dasturlarini moslashtirish, o'qituvchilarning ijodiy yondashuvlarini qo'llab-quvvatlash va o'quvchilarning individual ehtiyojlariga mos ta'lim muhitini yaratishga harakat qiladi. Finlandiyada maktab rahbarlari pedagogik rahbar sifatida ko'riladi va ularning asosiy vazifasi o'qituvchilarni professional rivojlanishga undashdir.

Singapur ta'lim tizimida esa boshqaruv madaniyati malaka oshirish tizimi bilan chambarchas bog'liq. Singapurda rahbarlar doimiy ravishda yangi boshqaruv strategiyalarini o'rganadi va ularning faoliyati muntazam ravishda baholanadi. Bu tizim





rahbarlarning o'zgarishlarga moslashishini va zamonaviy talablarga javob berishini ta'minlaydi.

O'zbekiston sharoitida boshqaruv madaniyatini rivojlantirishda milliy qadriyatlar va an'analarni hisobga olish muhimdir. O'zbek maktablarida jamoaviy qaror qabul qilish va o'qituvchilar bilan yaqin hamkorlik keng tarqalgan. Masalan, o'zbek an'analarida hurmat, mehr-oqibat va jamoaviy mas'uliyat muhim o'rin tutadi, bu esa rahbarlarning boshqaruv uslubiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Biroq, zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etishda bir qator muammolar mavjud:

- *Resurslarning cheklanganligi:* Ko'pgina maktablarda zamonaviy texnologiyalarni joriy etish uchun moliyaviy va texnik resurslar yetarli emas.
- *Malaka oshirishning yetishmasligi:* Rahbarlar uchun maxsus boshqaruv kurslari va xalqaro tajriba almashish imkoniyatlari cheklangan.
- *Byurokratik to'siqlar:* Maktab rahbarlari ko'pincha byurokratik jarayonlar bilan band bo'lib, innovatsiyalarni joriy etishga yetarli vaqt ajrata olmaydi.

Shu sababli, O'zbekiston ta'lim tizimida boshqaruv madaniyatini rivojlantirish uchun xalqaro tajribalarni mahalliy sharoitlarga moslashtirish va tizimli islohotlarni amalga oshirish zarur. Masalan, rahbarlar uchun maxsus malaka oshirish dasturlari tashkil etish, xalqaro tajriba almashish platformalarini yaratish va raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish bu borada muhim qadamlar bo'ladi.

Boshqaruv madaniyatining ta'lim sifatiga ta'siri. Boshqaruv madaniyati maktabning umumiy muhitiga, o'qituvchilarning motivatsiyasiga va o'quvchilarning akademik yutuqlariga bevosita ta'sir qiladi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, samarali boshqaruv madaniyatiga ega maktablarda o'quvchilarning o'quv yutuqlari yuqori bo'ladi (Leithwood et al., 2004). Buning sababi rahbarning o'qituvchilarni professional rivojlanishga undashi, innovatsion usullarni joriy etishi va o'quvchilarning ehtiyojlariga mos ta'lim muhitini shakllantirishidir.

Xulosa. Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv madaniyati ta'lim muassasasining samaradorligi va ta'lim sifatiga bevosita ta'sir qiladi. Rahbarlarning professional kompetensiyalari, zamonaviy boshqaruv usullarini qo'llash qobiliyati va jamoa bilan samarali hamkorlik qilish ko'nikmalari muvaffaqiyatning asosiy omillari hisoblanadi. O'zbekiston ta'lim tizimida boshqaruv madaniyatini rivojlantirish uchun xalqaro tajribalarni mahalliy sharoitlarga moslashtirish, rahbarlarning malakasini oshirishga qaratilgan tizimli chora-tadbirlarni amalga oshirish va raqamli texnologiyalarni joriy etish lozim. Kelajakda ushbu sohada ko'proq empirik tadqiqotlar o'tkazish va amaliy yondashuvlarni joriy etish ta'lim tizimining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.



TANQIDIY NAZAR, TAHLILIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'OYALAR



Foydalanilgan adabiyotlar

1. Druker, P. (2008). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: HarperCollins.
2. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Abdullayeva, Sh. (2020). *O'zbekiston ta'lim tizimida boshqaruv madaniyatini rivojlantirish*. Toshkent: Fan va texnologiya.
4. Sergiovanni, T. J. (2009). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Pearson Education.
5. Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. New York: The Wallace Foundation.
6. O'zbekiston Respublikasi Ta'lim vazirligi. (2023). *Umumiy o'rta ta'lim muassasalarini boshqarish bo'yicha qo'llanma*. Toshkent: Ta'lim vazirligi nashriyoti.