JADIDLAR MEROSI ASOSIDA UMUMTA’LIM MUASSASALARI RAHBARLARINI TAYYORLASH: KADRLAR, KOMPETENSIYALAR VA FANLARARO HAMKORLIK MUAMMOLARI

Yusupov Ma’mur Ma’rufovich
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti tayanch doktoranti
https://doi.org/10.5281/zenodo.23510372

Annotatsiya. *Maqolada “Jadidlar merosi asosida umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirish” mavzusidagi dissertatsiya tadqiqoti natijalari asosida rahbar kadrlarni tayyorlashdagi uch muammo tayyorgarlikning amaliyotdan uzilishi, boshqaruv kompetensiyasining tor ma’muriy-texnik talqini va fanlararo hamkorlikning sustligi tahlil qilinadi. Jadidchilik harakatining yetti tamoyili (ma’rifatparvarlik, milliy uyg‘onish, zamonaviy ta’lim, axloqiy-tarbiyaviy, ijtimoiy hamkorlik, madaniy taraqqiyot, teng imkoniyat) “tamoyil, boshqaruv funksiyasi, kompetensiya komponenti pedagogik shart-sharoit” mantiqiy zanjiri orqali zamonaviy ta’lim menejmenti bilan bog‘lanadi. Rahbar boshqaruv kompetensiyasining milliy-ma’naviy liderlik komponenti bilan boyitilgan yetti komponentli tuzilmasi, uni rivojlantirishning yetti pedagogik shart-sharoiti, ichki va tashqi omillari hamda besh bosqichli strukturaviy-funksional modeli asoslanadi; fanlararo hamkorlik jadidshunoslik, ta’lim menejmenti va boshqaruv amaliyoti sintezi sifatida talqin etiladi.*

Kalit so‘zlar: *jadidlar merosi, kadrlar tayyorlash, boshqaruv kompetensiyasi, fanlararo hamkorlik, umumta’lim muassasasi rahbari, pedagogik shart-sharoit, strukturaviy-funksional model, milliy-ma’naviy liderlik.*

Аннотация. *В статье на основе результатов диссертационного исследования «Развитие управленческой компетенции руководителей общеобразовательных учреждений на основе наследия джадидов» анализируются три проблемы подготовки руководящих кадров: оторванность подготовки от практики, узкое административно-техническое понимание управленческой компетенции и слабость междисциплинарного взаимодействия. Семь принципов джадидского движения связываются с современным образовательным менеджментом через логическую цепочку «принцип, функция управления, компонент компетенции, педагогическое условие». Обоснованы семикомпонентная структура управленческой компетенции руководителя, дополненная компонентом национально-духовного лидерства, семь педагогических условий её развития, внутренние и внешние факторы, а также пятиэтапная структурно-функциональная модель; междисциплинарное взаимодействие трактуется как синтез джадидоведения, образовательного менеджмента и управленческой практики.*

Ключевые слова: *подготовка кадров, управленческая компетенция, междисциплинарное взаимодействие, наследие джадидов, руководитель общеобразовательного учреждения, повышение квалификации, андрагогический подход.*

Abstract. *Based on the findings of the dissertation research “Developing the managerial competence of general secondary school leaders on the basis of the Jadid heritage”, the article examines three problems in training school leaders: the gap between training and practice, a narrow administrative-technical view of managerial competence, and weak interdisciplinary cooperation. Seven principles of the Jadid movement are linked to modern educational management through the logical chain “principle, management function, competence component, pedagogical condition”. The article substantiates a seven-component structure of a school leader’s managerial competence enriched with a national-spiritual leadership component, seven pedagogical conditions and the internal and external factors of its development, and a five-stage*

structural-functional model; interdisciplinary cooperation is interpreted as a synthesis of Jadid studies, educational management and management practice.

Keywords: *staff training, managerial competence, interdisciplinary cooperation, Jadid heritage, school leader, in-service training, andragogical approach.*

Kirish Ta’lim sifatini oshirishning hal qiluvchi bo‘g‘ini maktab rahbari, shu bois rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirish bugungi ta’lim siyosatining markaziy masalalaridan biriga aylandi. Xalqaro tadqiqotlar buni empirik jihatdan tasdiqlaydi: P.Hallinger va R.Heck maktab rahbariyati faoliyati o‘quvchilar natijalariga bevosita va bilvosita ta’sir ko‘rsatishini aniqlagan [1], B.Creemers va G.Reezigt ma’lumotlariga ko‘ra rahbariyat o‘quvchilar natijalaridagi tafovutning 3–5 foizini izohlaydi, bu esa maktab darajasidagi barcha omillar ta’sirining taxminan to‘rtdan biriga teng [2]. T.Waters, R.Marzano va B.McNulty meta-tahlilida rahbarlikning 21 ta mas’uliyat yo‘nalishi ajratilgan va rahbarlik sifatining oshishi o‘quvchilar yutuqlarining sezilarli o‘sishi bilan bog‘liqligi ko‘rsatilgan [3].

O‘zbekistonda ham bu masala davlat siyosati darajasida qo‘yilgan. 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi (PF-60) inson kapitalini rivojlantirish va ta’lim sifatini oshirishni ustuvor yo‘nalish sifatida belgilaydi, PQ-3160 (2017) va PQ-4574 (2020) qarorlarida esa jadidlar merosini o‘rganish va undan ta’lim-tarbiyada foydalanish vazifasi qo‘yilgan [4]. Biroq amaliyotda rahbar kadrlarni tayyorlash uch muammo bilan to‘qnash kelmoqda:

1. Kadrlar tayyorlash va amaliyot o‘rtasidagi uzilish. Malaka oshirish ko‘pincha bir martalik, ma’ruzaga asoslangan tadbir sifatida o‘tkaziladi va rahbarning real boshqaruv vaziyatlariga yetarlicha bog‘lanmaydi.

2. Kompetensiyani tor talqin qilish. Boshqaruv kompetensiyasi ko‘proq ma’muriy-texnik malakalar (hujjat yuritish, hisobot, nazorat) bilan cheklanib, uning qadriyatli, kommunikativ va refleksiv o‘lchamlari chetda qolmoqda.

3. Fanlararo hamkorlikning sustligi. Rahbar tayyorlash pedagogika, ta’lim menejmenti, psixologiya, tarix va madaniyatshunoslik yutuqlarini birlashtirishni talab qiladi, ammo bu sohalar o‘rtasidagi aloqa tizimli emas.

Maqola “Jadidlar merosi asosida umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirish” mavzusidagi dissertatsiya tadqiqoti doirasida tayyorlangan. Uning maqsadi tadqiqotda ishlab chiqilgan nazariy konstruksiyalar (jadid maorifi tamoyillari, kompetensiya tuzilmasi, pedagogik shart-sharoitlar, omillar va rivojlantirish modeli) yuqoridagi uch muammoni hal etishga qanday xizmat qilishini ko‘rsatish. Jadidlar tanlanganining sababi shundaki, ular XX asr boshlarida aynan shu muammolar malakali kadrlar yetishmasligi, eskirgan ta’lim mazmuni va jamiyatning ta’limdan uzoqligi bilan to‘qnash kelgan va ularni tizimli hal etishga harakat qilgan. Ular zamonaviy menejment atamalarini qo‘llamagan

bo‘lsa-da, amalda strategik rejalashtirish, kadrlar siyosati, standartlashtirish, resurslarni jalb qilish va jamoatchilik bilan kommunikatsiya funksiyalarini bajarganlar.

Adabiyotlar tahlili va nazariy asoslar

Kompetensiya nazariyasi. “Kompetensiya” tushunchasini ilmiy muomalaga D.McClelland kiritgan: u 1973-yilgi maqolasida kasbiy muvaffaqiyatni intellekt testlari emas, real faoliyatda namoyon bo‘ladigan kompetensiyalar belgilashini asoslagan [5]. R.Boyatzis samarali menejerning kompetensiya modelini [6], L. va S.Spenserlar esa kompetensiyaning “aysberg” modelini ko‘rinadigan (bilim, ko‘nikma) va yashirin (motiv, qadriyat, o‘zlik tasavvuri) qatlamlarini taklif etgan [7]. Post-sovet pedagogikasida I.Zimnyaya va A.Xutorskoy “kompetensiya” (me’yoriy-maqsadli talab) va “kompetentlik” (shaxsda namoyon bo‘lgan, faoliyatda isbotlangan holat) tushunchalarini farqlagan [8; 9]. Bu farqlash rahbar kompetensiyasini diagnostika qilish va rivojlantirishning metodologik asosi hisoblanadi.

Ta’lim liderligi nazariyasi. Xalqaro tajribada maktab rahbari sof ma’muriy ijrochi emas, o‘qitish-o‘rganish sifatiga mas’ul pedagogik lider sifatida talqin qilinadi. AQShdagi PSEL-2015 standarti rahbar faoliyatini o‘n yo‘nalishda missiya va qadriyatlar, axloq, o‘quv dasturi, jamoa madaniyati, kasbiy salohiyat, oila va jamoatchilik bilan hamkorlik va boshqalarda belgilaydi [10]. OECD tadqiqotlari (B.Pont, D.Nusche, H.Moorman, 2008) va TALIS natijalari rahbarlarning kasbiy rivojlanishi ish jarayoniga singdirilgan, hamkorlikka asoslangan va uzluksiz bo‘lganda samaraliroq ekanini ko‘rsatadi [11]. Instruksional (Hallinger), transformatsion (Leithwood, Bass) va taqsimlangan liderlik modellari, M.Fullanning ta’lim o‘zgarishlarini boshqarish nazariyasi ham shu yo‘nalishni qo‘llab-quvvatlaydi [12].

Kattalar ta’limi. M.Knowlesning andragogika nazariyasiga ko‘ra kattalar mustaqil, tajribaga tayangan, amaliy va muammoga yo‘naltirilgan o‘qishni afzal ko‘radi [13]. Maktab direktorlari katta kasbiy tajribaga ega kattalar bo‘lgani uchun ularni tayyorlashda ma’ruza emas, keys, trening va tengdoshlararo o‘rganish (peer-learning) ustuvor bo‘lishi lozim.

Jadidshunoslik. A.Xolid jadidchilikni islom madaniy merosini saqlagan holda zamonaviy taraqqiyot bilan muloqotga kirishgan intellektual-ijtimoiy harakat sifatida ta’riflaydi [14], B.Qosimov uni milliy uyg‘onishning yaxlit harakati deb baholaydi [15]. U.Dolimov jadid maktablarining tashkiliy tajribasini [16], I.Axrorov yangi usul maktablarida o‘quv-tarbiya jarayonini tashkil etishning pedagogik asoslarini, jumladan fanlararo bog‘lanishlarni o‘rgangan [17].

Jadid maorifi tamoyillari. Tadqiqotda jadid ma’rifatparvarlarining pedagogik-ijtimoiy konsepsiyalari tizimlashtirilib, yetti yetakchi tamoyil ajratildi: (1) ma’rifatparvarlik jamiyatni yangilashning birlamchi omili ilm-ma’rifat ekanligi;

(2) milliy uyg‘onish va o‘zlikni anglash ta’limning til, tarixiy xotira va milliy merosni asrash bilan bog‘liqligi; (3) zamonaviy (dunyoviy) ta’lim arifmetika, geografiya, tarix, tabiatshunoslik, ona tili va chet tillarini tizimli o‘qitish; (4) axloqiy-tarbiyaviy tamoyil ta’limni komil inson tarbiyasi vositasi sifatida talqin etish; (5) ijtimoiy faollik va hamkorlik maktab, muallim, ota-ona, mahalla va jamoatchilik hamkorligi; (6) madaniy taraqqiyot matbuot, teatr, bosmaxona va kutubxonalar orqali ma’rifat tarqatish; (7) ayollar savodxonligi va ta’limda teng imkoniyat. Bu tamoyillar “ma’rifat, milliy ong, zamonaviy ta’lim, komil inson, jamiyat bilan hamkorlik, madaniy muhit, teng imkoniyat” formulasi sifatida rahbar boshqaruv kompetensiyasining qadriyatli o‘zagini tashkil etadi.

Adabiyotlar tahlili bir bo‘shliqni ko‘rsatadi: xalqaro liderlik modellari universal kompetensiyalarga qaratilgan, jadidshunoslik tadqiqotlari esa ko‘proq tarixiy-pedagogik xususiyatga ega. Jadid tajribasini zamonaviy rahbar kadrlarni tayyorlash va fanlararo hamkorlik muammolari bilan bog‘lab tahlil qilgan tadqiqotlar kam. Dissertatsiya tadqiqoti va ushbu maqola shu bo‘shliqni to‘ldirishga qaratilgan: jadid merosi mazmuniy-qadriyatli asos, PSEL va OECD standartlari esa uni zamonaviy rahbar kompetensiyalari tilida tizimlashtirishning metodologik asosi sifatida olinadi.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot yetti o‘zaro to‘ldiruvchi metodologik yondashuvga tayanadi: tizimli (kompetensiya va uni rivojlantirish jarayonini yaxlit tizim sifatida ko‘rish), kompetensiyaviy (natijani o‘lchanadigan kompetensiyalar orqali belgilash), shaxsga yo‘naltirilgan (rahbarning individual tajribasi va ehtiyojlarini hisobga olish), aksiologik (jadid qadriyatlarini boshqaruvning ma’naviy-axloqiy asosi sifatida olish), madaniy-tarixiy (jadid g‘oyalarini o‘z kontekstida o‘rganib, bugungi sharoitda qayta talqin qilish), faoliyatga yo‘naltirilgan (kompetensiyani real boshqaruv vaziyatlarida rivojlantirish) va andragogik (rahbarlarni katta yoshli ta’lim oluvchi sifatida ko‘rish). Izlanish ikki bosqichda olib borildi.

Birinchi bosqichda nazariy tahlil o‘tkazildi: jadid ma’rifatparvarlarining asarlari (M.Behbudiyning “Ehtiyoji millat”, “Padarkush”; A.Avloniyning “Turkiy guliston yoxud axloq”; A.Fitratning “Hind sayyohi bayonoti”, “Oila”), “Sadoi Turkiston”, “Oyina”, “Maorif va o‘qitg‘uvchi” kabi jadid matbuoti materiallari, arxiv hujjatlari hamda kompetensiya va ta’lim liderligiga oid xalqaro adabiyotlar qiyosiy-tarixiy va kontent-tahlil metodlari bilan o‘rganildi. Jadid amaliyotidagi har bir kadr tayyorlash va boshqaruv holati zamonaviy menejment funksiyasi va kompetensiya komponenti bilan solishtirildi.

Ikkinchi bosqichda aniqlovchi tajriba-sinov ishlari olib borildi: umumta’lim muassasalari rahbarlari o‘rtasida so‘rovnoma va suhbatlar o‘tkazildi, maktab hujjatlari tahlil qilindi. Bu bosqich nazariy jihatdan belgilangan muammolarni real

amaliyot ehtiyojlari bilan solishtirish va aniqlashtirish imkonini berdi. Natijalar kvalimetrik va statistik (foizlik, taqqoslovchi) tahlil asosida qayta ishlandi.

Natijalar va tahlil

1. Kadrlar tayyorlash: jadid tajribasi va bugungi muammo

Jadidlar kadrlar muammosini millat taraqqiyotining asosiy to‘sig‘i deb bilgan va uni ehtiyojni aniqlashdan boshlagan. M.Behbudiy “Ehtiyoji millat” maqolasida o‘lkada o‘z shifokori, muhandisi, buxgalteri yo‘qligini qayd etib, muhandis, shifokor, huquqshunos, muallim, texnik va zamonaviy savdogarlarni tayyorlashni milliy zarurat sifatida ko‘rsatadi [18]. Bu bugungi tilda kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirishdir.

Ehtiyoj aniqlangach, uni qondirish mexanizmlari yaratilgan. Toshkentda 1909-yilda tashkil etilgan “Ko‘mak” jamiyati Nizomida o‘rta va oliy o‘quv yurtlaridagi o‘quvchilarga stipendiya ta’sis etish ko‘zda tutilgan [19]. Buxorodagi “Tarbiyai atfol” jamiyati qobiliyatli yoshlarni Orenburg, Qozon, Istanbul va Qohiraga o‘qishga yuborgan, 1922-yilda esa Turkiston va Buxorodan 70 dan ortiq yosh Germaniyaga o‘qishga jo‘natilgan [20]. 1927-yilda Samarqandda yangi alifbo rahbarlarini tayyorlash uchun bir yarim oylik, 30 kishilik markaziy kurs ochilgan; unda faqat yangi alifbo, til, imlo va sarf o‘qitilgan [21]. Bu kurs tarkibida zamonaviy maqsadli malaka oshirish dasturining barcha elementlari bor: aniq muammo (alifbo hali ommaviy tus olmagan), aniq maqsad, belgilangan muddat, tinglovchilar soni va tor yo‘naltirilgan mazmun.

Aniqlovchi tajriba bugungi rahbar kadrlarni tayyorlashdagi asosiy cheklovlarni ko‘rsatdi: rahbarlarning jadid pedagogik-boshqaruv merosidan yetarlicha xabardor emasligi, tarixiy-pedagogik manbalarga murojaat malakasining pastligi, metodik ta’minotning cheklanganligi, ayrim hollarda rasmiy-yuzaki yondashuvning saqlanib qolayotgani, shuningdek vaqt resursining tanqisligi. Jadid tajribasi bilan solishtirilganda farq aniq ko‘rinadi: jadidlar kadrlarni muayyan muammoni hal etish uchun tayyorlagan, bugungi malaka oshirish esa ko‘pincha umumiy mavzular bo‘yicha va rahbarning maktabidagi aniq muammodan ajralgan holda o‘tkaziladi.

2. Boshqaruv kompetensiyasi: tor talqindan integrativ tuzilmaga

Tahlil asosida umumta’lim muassasasi rahbarining boshqaruv kompetensiyasi quyidagicha ta’riflandi: bu rahbarning ta’lim tashkilotini samarali boshqarish, jamoani rivojlantirish, strategik va operativ qarorlar qabul qilish, resurslardan oqilona foydalanish, pedagogik jarayon sifatini ta’minlash hamda zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini tatbiq etish uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma, tajriba, shaxsiy sifat va qadriyatlar majmuasi. Ta’rifning muhim jihati u kompetensiyaning faoliyatli o‘lchami bilan birga qadriyatli o‘lchamini ham qamrab oladi.

Shu ta’rifga muvofiq kompetensiya tuzilmasi yetti komponentdan iborat deb belgilandi (1-jadval): Boshqaruv kompetensiyasi, motivatsion-qadriyatli, kognitiv,

operatsion-faoliyatli, kommunikativ, milliy-ma’naviy liderlik, shaxsiy-refleksiv, natijaviy komponentlar. Ulardan oltitasi universal xususiyatga ega va PSEL hamda OECD talablariga mos keladi; milliy-ma’naviy liderlik esa jadidlar merosi bilan boyitilgan maxsus komponentdir. Tadqiqotda u oltita element orqali aniqlashtiriladi: milliy-ma’naviy liderlik salohiyati, ma’rifatparvarlikka tayangan qaror qabul qilish, ta’lim mazmunini milliy qadriyatlar bilan boyitish, tarbiyaviy-axloqiy boshqaruv madaniyati, maktab-oila-mahalla hamkorligini tashkil etish va pedagog kadrlarni kasbiy-ma’naviy rivojlantirish.

1-jadval. Rahbar boshqaruv kompetensiyasining komponentlari va jadid merosidagi asoslari

Komponent	**Asosiy indikatorlar**	**Jadid merosidagi tarixiy asos**
Motivatsion-qadriyatli	Ta’lim sifatiga intilish, mas’uliyat, tashabbuskorlik, kasbiy rivojlanish ehtiyoji	Ma’rifatparvarlik; Avloniyning tarbiyani “hayot-mamot masalasi” deb bilishi
Kognitiv (gnostik)	Ta’lim menejmenti, qonunchilik, pedagogika, psixologiya, jadid pedagogik merosi bo‘yicha bilimlar	Behbudiy va Munavvar qorining darsliklari va o‘quv rejalari
Operatsion-faoliyatli	Rejalashtirish, qaror qabul qilish, vazifalarni taqsimlash, monitoring, kadrlar bilan ishlash	Munavvar qorining 16 bandli muallimlar yo‘riqnomasi; 30 kishilik markaziy kurs
Kommunikativ	Jamoa, ota-ona va mahalla bilan muloqot, nizolarni hal qilish	Ota-onalar va ulamolar ishtirokidagi ochiq imtihonlar; jadid matbuoti va teatri
Milliy-ma’naviy liderlik (maxsus)	Ma’rifatparvarlikka tayangan qarorlar, ta’lim mazmunini milliy qadriyatlar bilan boyitish, tarbiyaviy-axloqiy boshqaruv madaniyati	Behbudiyning diniy va dunyoviy ilmlarni uyg‘unlashtirish g‘oyasi; Fitratning “fikr tarbiyasi”
Shaxsiy-refleksiv	O‘z-o‘zini baholash, tanqidiy fikrlash, emotsional barqarorlik, moslashuvchanlik	Behbudiyning yangi maktablar dasturlaridagi kamchiliklarni tanqidiy qayd etishi
Natijaviy	Ta’lim sifati va o‘quvchilar natijalarining yaxshilanishi, jamoada ijobiy muhit, rivojlanish strategiyasining amalga oshishi	Usuli savtiya bilan savodni besh yil o‘rniga olti oyda chiqarish natijasi

Kompetensiyaning rivojlanganlik darajasi har bir komponent bo‘yicha uch darajada baholanadi: past (reproduktiv) merosdan foydalanish rasmiy-yuzaki, qarorlar an’anaviy-ma’muriy; o‘rta (produktiv) g‘oyalarni namuna asosida qo‘llaydi, ayrim qarorlarni meros bilan asoslaydi; yuqori (ijodiy-tizimli) merosni mustaqil tahlil qilib, boshqaruv strategiyasiga tizimli integratsiya qiladi.

3. Fanlararo hamkorlik: ikki darajadagi muammo

Fanlararo hamkorlik muammosi ikki darajada namoyon bo‘ladi.

Maktab darajasida o‘quv fanlari o‘rtasidagi aloqaning sustligi. Jadid maktablarida bu masala ongli ravishda hal etilgan: I.Axrorov tadqiqotiga ko‘ra yangi usul maktablarida o‘rganilgan materialni boshqa bilimlar bilan bog‘lash va amaliyotda qo‘llash imkoniyati berilgan, matematika, geografiya, tarix va adabiyot bir-biriga bog‘lab o‘qitilgan [17]. Darsliklar ham fanlararo xususiyatga ega bo‘lgan: ular diniy manbalar, xalq og‘zaki ijodi (ertak, maqol, topishmoq), milliy urf-odatlar va jahon pedagogikasi asarlari tarjimalarini birlashtirgan. Bugungi maktab rahbari uchun bundan kelib chiqadigan vazifa — fan metodbirlashmalari o‘rtasidagi gorizontal hamkorlikni tashkil etish, integratsiyalashgan darslar va loyihalarni rag‘batlantirish.

Rahbar tayyorlash darajasida rahbarni tayyorlovchi fanlar va mutaxassislar o‘rtasidagi aloqaning yo‘qligi. Rahbar tayyorlash mazmuni uch sohaning sintezini talab qiladi: tarixiy-pedagogik meros (jadidshunoslik), zamonaviy ta’lim menejmenti nazariyasi va boshqaruv amaliyoti. Hozir bu sohalar alohida o‘qitiladi: tarixchi jadidlar haqida, menejer boshqaruv funksiyalari haqida, psixolog jamoa iqlimi haqida gapiradi, ammo ularni bitta boshqaruv vaziyatida birlashtiradigan mexanizm yo‘q. Natijada rahbar jadid merosini “tarixiy ma’lumot” sifatida qabul qiladi va uni boshqaruv qaroriga aylantira olmaydi.

Jadidlar o‘z davrida bu muammoni institutsional yo‘l bilan hal etgan: maktab, matbuot, bosmaxona, kutubxona, teatr va xayriya jamiyatlarini yagona ma’rifiy tizimga bog‘lagan. Masalan, Behbudiyning “Padarkush” dramasidan tushgan daromad yangi usul maktablarini qo‘llab-quvvatlashga sarflangan, Ibratning “Matbaai Is’hoqiyya” bosmaxonasi maktab uchun darslik va lug‘atlar chop etgan. Bu turli soha vakillari adiblar, noshirlar, muallimlar, savdogarlar — bir maqsad atrofida hamkorlik qilgan modeldir.

4. Tamoyildan pedagogik shart-sharoitgacha: mantiqiy zanjir

Tadqiqotning markaziy xulosasi jadid maorifi tamoyillari rahbar tayyorlash amaliyotiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ko‘chmaydi, balki to‘rt bo‘g‘inli zanjir orqali o‘tadi: har bir tamoyil muayyan boshqaruv funksiyasida namoyon bo‘ladi, u kompetensiyaning tegishli komponentini shakllantiradi, bu jarayon esa aniq pedagogik shart-sharoit bilan ta’minlanadi (2-jadval). Aynan shu zanjir uch muammoni bir-biriga bog‘laydi: tamoyil va funksiya fanlararo (tarix va menejment) bog‘lanish, komponent kompetensiya mazmuni, shart-sharoit esa kadrlar tayyorlash amaliyotidir.

2-jadval. Jadid maorifi tamoyillaridan pedagogik shart-sharoitlargacha

Tamoyil	Boshqaruv funksiyasi	Kompetensiya komponenti	Pedagogik shart-sharoit
Ma’rifatparvarlik	Strategik rejalashtirish	Motivatsion-qadriyatli	Motivatsion muhit
Milliy uyg‘onish va o‘zlikni anglash	Ta’lim mazmunini milliy qadriyat bilan boyitish	Milliy-ma’naviy liderlik	Mazmuniy-kognitiv
Zamonaviy (dunyoviy) ta’lim	Standartlashtirish va sifat nazorati	Kognitiv, operatsion-faoliyatli	Metodik-didaktik
Axloqiy-tarbiyaviy	Tarbiyaviy-axloqiy yetakchilik	Shaxsiy-refleksiv	Diagnostik-refleksiv
Ijtimoiy faollik va hamkorlik	Resurslarni boshqarish, davlat-jamoatchilik sherikligi	Kommunikativ	Ijtimoiy-faoliyatli (hamkorlikdagi muhit)
Madaniy taraqqiyot	Jamoatchilik bilan kommunikatsiya va ta’lim brendingi	Kommunikativ	Normativ-tashkiliy va resurs
Ayollar savodxonligi va teng imkoniyat	Kadrlar siyosati, ta’limga qamrovni kengaytirish	Motivatsion-qadriyatli, natijaviy	Inklyuziv va teng imkoniyatli muhit

5. Kompetensiya rivojlanishiga ta’sir etuvchi omillar

Aniqlovchi tajriba omillarni ikki guruhga ajratish imkonini berdi. *Ichki (subyektiv) omillar*: rahbarning ma’rifatparvarlik va milliy qadriyatlarga yo‘nalgan motivatsiyasi; jadid pedagogik-boshqaruv merosi bo‘yicha bilim darajasi va manbalar bilan ishlash malakasi; liderlik salohiyati va shaxsiy-axloqiy fazilatlari; refleksiya va o‘z-o‘zini rivojlantirishga tayyorlik; kasbiy tajriba va innovatsiyalarga ochiqlik. *Tashqi (obyektiv) omillar*: normativ-huquqiy baza (“Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun, PF-60, PF-5712); malaka oshirish tizimining holati; metodik ta’minot va jadidshunoslik manbalariga erkin kirish; hududning madaniy-tarixiy muhiti; maktab-oila-mahalla qo‘llab-quvvatlashi; raqamli muhit.

Rahbarlarning ko‘pchiligi uchun eng ta’sirli ichki omil ma’rifatparvarlik motivatsiyasi va jadid merosiga qiziqish, eng ta’sirli tashqi omil metodik ta’minot va manbalar bazasiga erkin kirish bo‘lib chiqdi. Omillar ta’siri kontekstga bog‘liq: jadidlar faoliyat yuritgan hududlarda madaniy-tarixiy omil kuchliroq, qishloq maktablarida esa metodik ta’minot omili muhimroq. Ichki va tashqi omillar dialektik bog‘liq: kuchli motivatsiyali rahbar metodik qo‘llab-quvvatlashsiz salohiyatini ro‘yobga chiqara olmaydi, qulay tashqi muhit esa ichki motivatsiya past bo‘lsa natija bermaydi. Bu xulosa kadrlar tayyorlashda faqat kurs tashkil etish yetarli emasligini, motivatsiya va metodik muhit bir vaqtda yaratilishi kerakligini ko‘rsatadi.

Muhokama va amaliy takliflar

Natijalar shuni ko‘rsatadiki, uch muammo bir-biridan alohida emas: kadrlar tayyorlash amaliyotdan uzilgani uchun kompetensiya tor talqin qilinadi, kompetensiya tor talqin qilingani uchun esa uni rivojlantirishda turli fanlarning

hamkorligiga ehtiyoj sezilmaydi. Shu bois ularni birgalikda hal etish lozim. Jadid tajribasi va zamonaviy nazariyaga tayangan holda quyidagi yo‘nalishlar taklif etiladi.

Rivojlantirish modeli. Dissertatsiyada “maqsad, yondashuv, tamoyil, bosqich, metod/texnologiya, natija” mantiqiga asoslangan strukturaviy-funksional model ishlab chiqildi. Model yetti tamoyilga (tarixiylik va vorisiylik, ilm-ma’rifatga tayanish, milliy va umuminsoniy qadriyatlar uyg‘unligi, amaliy yo‘naltirilganlik, uzluksizlik va izchillik, refleksivlik, innovatsionlik) tayanadi va besh bosqichdan iborat:

1. Maqsadli-motivatsion – rahbarda jadid merosini o‘rganish va qo‘llashga ehtiyoj shakllantiriladi; ijtimoiy buyurtma boshqaruvni ma’muriy ijrochilikdan qadriyatga tayangan strategik darajaga ko‘tarish.

2. Mazmuniy-kognitiv – yetti o‘quv-metodik modul: jadid pedagogik-boshqaruv merosi asoslari; milliy-ma’naviy liderlik; ma’rifatparvarlikka tayangan strategik rejalashtirish va qaror qabul qilish; tarbiyaviy-axloqiy boshqaruv madaniyati; ta’lim mazmunini milliy qadriyatlar bilan boyitish; maktab-oila-mahalla hamkorligi; pedagog kadrlarni kasbiy-ma’naviy rivojlantirish.

3. Texnologik-jarayonli – seminar-trening, keys, professional hamjamiyat (PLC), peer-learning, mentoring, jadidshunoslik klublari, kasbiy portfolio va refleksiya vositalari.

4. Diagnostik-baholash – kompetensiya komponentlari bo‘yicha past, o‘rta va yuqori darajalarda rubrika, chek-list, monitoring kartasi, so‘rovnoma va kuzatuv orqali baholash.

5. Natijaviy-korreksion – natijalarni monitoring qilish, kamchiliklarni bartaraf etish va individual rivojlanish dasturini takomillashtirish; bu bosqichdan diagnostik-baholash bosqichiga teskari aloqa yo‘naltiriladi.

Pedagogik shart-sharoitlar. Model samaradorligi yetti pedagogik shart-sharoit bilan ta’minlanadi va ularning har biri aniqlangan muammolardan biriga javob beradi:

Pedagogik shart-sharoit	**Mazmuni**	**Hal etiladigan muammo**
Mazmuniy-kognitiv	Malaka oshirishga jadidshunoslik modullarini kiritish	Rahbarlarning jadid merosidan yetarli xabardor emasligi
Motivatsion-qadriyatli	Ma’rifatparvarlik namunalariga tayangan ma’naviy rag‘bat muhiti	Rasmiy-yuzaki yondashuv
Metodik-didaktik	Tarixiy g‘oyani boshqaruv vaziyatiga moslashtiruvchi keys va topshiriqlar	Kadrlar tayyorlashning amaliyotdan uzilishi
Ijtimoiy-faoliyatli	Hamkorlikdagi ta’lim muhiti, tajriba almashinuvi	Fanlararo va institutsional hamkorlikning sustligi
Diagnostik-refleksiv	Uzluksiz diagnostika, monitoring va refleksiya tizimi	Rivojlantirishning bir martalik xususiyati

Pedagogik shart-sharoit	Mazmuni	Hal etiladigan muammo
Normativ-tashkiliy va resurs	Me’yoriy, tashkiliy va metodik qo‘llab-quvvatlash	Metodik ta’minot va vaqt resursining cheklanganligi
Inklyuziv va teng imkoniyatli muhit	Teng imkoniyat tamoyilini boshqaruvga singdirish	Ta’limga qamrov va adolat masalalari

Model va shart-sharoitlar quyidagi amaliy yo‘nalishlarda ro‘yobga chiqariladi.

1. Muammoga asoslangan maqsadli malaka oshirish. Samarqanddagi 30 kishilik kurs tajribasidan kelib chiqib, rahbarlar uchun malaka oshirish umumiy mavzular emas, maktabdagi aniq boshqaruv muammosi (masalan, pedagoglarning yangilikka qarshiligi, ota-onalar ishtirokining sustligi, cheklangan resurs sharoitida sifatni oshirish) atrofida tashkil etiladi. Har bir modul nazariy (jadid g‘oyasi va zamonaviy nazariya), amaliy (keys, topshiriq) va refleksiv (o‘z amaliyotini tahlil qilish) qismlardan iborat bo‘ladi. Malaka oshirish tizimiga “Behbudiyning ta’lim sifati va o‘quv dasturini standartlashtirishga oid qarashlari”, “Munavvar qori va usul-i jadid maktabining tashkiliy tajribasi”, “Avloniyning tarbiyaviy-axloqiy boshqaruvga oid g‘oyalari” kabi jadidshunoslik modullarini kiritish tavsiya etiladi.

2. Kompetensiyani yaxlit rivojlantiruvchi faol metodlar. Kattalar ta’limi tamoyillariga muvofiq, rahbarlar bilan ishlashda quyidagi metodlar qo‘llaniladi:

keyslar – masalan, “Yangi usul maktabi” keysida rahbar jadidlarning yangi usul maktablarini joriy etish tajribasiga tayanib, pedagoglar qarshiligini kamaytirish va uch bosqichli innovatsiya rejasini tuzish strategiyasini ishlab chiqadi;

muammoli topshiriqlar – masalan, “Ta’lim sifati uchun kim mas’ul?” topshirig‘ida “rahbar – o‘qituvchi, o‘quvchi, ota-ona” mas’uliyat modeli yaratiladi;

munozaralar – “Qattiqqo‘l rahbar yoki demokratik rahbar?” mavzusida optimal boshqaruv uslubi asoslanadi;

loyihalar – “Ma’rifat maskani” loyihasida maktab, oila, mahalla hamkorlik dasturi ishlab chiqiladi;

refleksiv mashg‘ulotlar – “Mening boshqaruv qarorim” va “Mening rahbarlik manifestim” topshiriqlari rahbarning o‘z faoliyatini tanqidiy baholashini ta’minlaydi.

3. Fanlararo hamkorlik mexanizmlari. Rahbar tayyorlashda fanlararo hamkorlik uch darajada yo‘lga qo‘yiladi:

mazmun darajasida – har bir modul tarixiy-pedagogik g‘oya, menejment nazariyasi va boshqaruv amaliyotini bitta vaziyatda birlashtiradi; masalan, Behbudiyning tarqoq dasturlar haqidagi xavotiri davlat ta’lim standarti va sifat menejmenti bilan, Avloniyning oila-maktab hamkorligiga oid qarashlari zamonaviy maktab-oila-mahalla modeli bilan birga tahlil qilinadi;

o‘qituvchilar darajasida – mashg‘ulotlarni tarixchi (jadidshunos), ta’lim menejmenti mutaxassisi, psixolog va amaliyotchi direktor birgalikda olib boradi; murabbiy ma’ruzachi emas, fasilitator vazifasini bajaradi;

institutsional darajada – pedagogik mahorat instituti, universitetlarning tarix va filologiya fakultetlari, hududiy muzeylar va maktablar o‘rtasida hamkorlik shartnomalari tuziladi; hududiy kontekstdan foydalaniladi (Samarqandda Behbudiy, Farg‘ona vodiysida Ibrat va Hamza, Toshkentda Munavvar qori merosi).

4. Uzluksiz rivojlanish va professional hamjamiyat. OECD va TALIS xulosalariga mos ravishda, kompetensiya bir martalik kurs natijasida emas, uzluksiz jarayonda shakllanadi. Shu bois rahbarlar uchun professional o‘quv hamjamiyatlari (PLC), mentorlik, jadidshunoslik klublari va elektron kasbiy portfolio tashkil etiladi. Rivojlantirish “diagnostika, rivojlantirish, baholash, takomillashtirish” sikli bo‘yicha takrorlanadi.

Cheklovlar. Jadid tajribasini bugungi sharoitga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ko‘chirish mumkin emas: jadidlar mustamlaka sharoitida, davlat yordamisiz va ko‘pincha ma’muriyat qarshiligida ishlagan (masalan, 1909-yilgi “Farmoyish” yangi maktablar ochishni keskin cheklagan). Bugungi rahbar esa davlat ta’lim tizimi doirasida ishlaydi. Shu bois jadid merosi tayyor retsept sifatida emas, qadriyatli asos va boshqaruv tafakkurining tarixiy namunasi sifatida qo‘llanadi.

Xulosa. Birinchidan, rahbar kadrlarni tayyorlash, kompetensiyalar va fanlararo hamkorlik muammolari o‘zaro bog‘liq bo‘lib, ularni alohida emas, yagona tizim sifatida hal etish talab etiladi.

Ikkinchidan, jadid ma’rifatparvarlari kadrlar tayyorlashni ehtiyojni aniqlashdan boshlagan va uni aniq mexanizmlar stipendiyalar, xorijda o‘qitish, qisqa muddatli maqsadli kurslar, muallimlar uchun yo‘riqnomalar orqali amalga oshirgan. Bu tajriba bugungi malaka oshirishni muammoga asoslangan va natijaga yo‘naltirilgan shaklda qayta qurish uchun tarixiy asos bo‘ladi.

Uchinchidan, umumta’lim muassasasi rahbarining boshqaruv kompetensiyasi yetti komponentdan motivatsion-qadriyatli, kognitiv, operatsion-faoliyatli, kommunikativ, milliy-ma’naviy liderlik, shaxsiy-refleksiv va natijaviy iborat integrativ tuzilma sifatida asoslandi. Jadid maorifining yetti tamoyili “tamoyil, boshqaruv funksiyasi, kompetensiya komponenti, pedagogik shart-sharoit” zanjiri orqali bu tuzilma bilan bog‘landi. Milliy-ma’naviy liderlik komponenti xalqaro liderlik modellarini (instruksional, transformatsion, taqsimlangan) milliy-pedagogik mazmun bilan to‘ldiradi.

To‘rtinchidan, kompetensiyani rivojlantirish besh bosqichli strukturaviy-funksional model (maqsadli-motivatsion, mazmuniy-kognitiv, texnologik-jarayonli, diagnostik-baholash, natijaviy-korreksion) va yetti pedagogik shart-sharoit orqali amalga oshiriladi. Eng ta’sirli omillar rahbarning ma’rifatparvarlik motivatsiyasi va metodik ta’minot bir vaqtda kuchaytirilishi lozim.

Beshinchidan, fanlararo hamkorlik maktab darajasida (o‘quv fanlari integratsiyasi) va rahbar tayyorlash darajasida (jadidshunoslik, ta’lim menejmenti,

psixologiya va amaliyot sintezi) yo‘lga qo‘yilishi lozim. Buning uchun mazmun, o‘qituvchilar va muassasalar darajasidagi hamkorlik mexanizmlari taklif etildi.

Keyingi tadqiqotlarda taklif etilgan yondashuv samaradorligini shakllantiruvchi tajriba-sinov ishlari orqali tekshirish va kompetensiya komponentlari bo‘yicha o‘sish dinamikasini miqdoriy baholash maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Hallinger P., Heck R.H. Exploring the principal’s contribution to school effectiveness: 1980–1995 // School Effectiveness and School Improvement. – 1998. – Vol. 9(2). – P. 157–191.
2. Creemers B.P.M., Reezigt G.J. School level conditions affecting the effectiveness of instruction // School Effectiveness and School Improvement. – 1996. – Vol. 7(3). – P. 197–228.
3. Waters T., Marzano R.J., McNulty B. Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. – Aurora: McREL, 2003.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 24-maydagi PQ-3160-son, 2020-yil 27-yanvardagi PQ-4574-son qarorlari; 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmoni.
5. McClelland D.C. Testing for competence rather than for “intelligence” // American Psychologist. – 1973. – Vol. 28(1). – P. 1–14.
6. Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance. – New York: Wiley, 1982.
7. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at work: Models for superior performance. – New York: Wiley, 1993.
8. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 42 с.
9. Хуторской А.В. Компетентностный подход в обучении. – М.: Эйдос, 2013. – 73 с.
10. National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders 2015. – Reston, VA, 2015.
11. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving school leadership. Vol. 1: Policy and practice. – Paris: OECD, 2008.
12. Fullan M. The new meaning of educational change. – New York: Teachers College Press, 2007.
13. Knowles M.S. The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy. – New York: Cambridge, 1980.
14. Khalid A. The politics of Muslim cultural reform: Jadidism in Central Asia. – Berkeley: University of California Press, 1998.
15. Qosimov B. Milliy uyg‘onish: jasorat, ma’rifat, fidoyilik. – Toshkent: Ma’naviyat, 2002. – 400 b.
16. Dolimov U. Turkistonda jadid maktablari. – Toshkent: Universitet, 2006. – 112 b.
17. Axrorov I.D. Jadid ma’rifatparvarlarining yangi usul maktablarida o‘quv-tarbiya jarayonini tashkil etishning pedagogik asoslari: Ped. fan. bo‘yicha fals. doktori (PhD) dis. avtoref. – Buxoro, 2024.
18. Behbudiy M. Tanlangan asarlar. – Toshkent: Ma’naviyat, 2006. – 344 b.
19. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy davlat arxivi, 461-fond, 1-ro‘yxat, 116-ish, 69–70-varaqlar.
20. Jadidlar. Munavvar qori Abdurashidxonov. – Toshkent: Yoshlar nashriyot uyi, 2022.
21. Rahmon o‘g‘li. Yangi alifbo kurslari // Qizil O‘zbekiston. – 1927-yil 8-sentabr.
22. Avloniy A. Turkiy guliston yoxud axloq. – Toshkent: O‘qituvchi, 1992. – 160 b.