



Umumiy o'rta ta'lim maktablarida qadriyatlarga asoslangan boshqaruvning metodologik asoslari

Sanakulova Sarviniso Xamrakulovna –
Qori Niyoziy nomidagi TPMI katta ilmiy xodimi
Pedagogika falari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
E-mail: s.sanakulova87@mail.ru

Annotatsiya. Maqolada umumiy o'rta ta'lim maktablarida qadriyatlarga asoslangan boshqaruvning mazmuni, nazariy manbalari va amaliy tatbiq mexanizmlari tadqiq etiladi. Aksiologik, tizimli, refleksiv, strategik va ishtirokchilik yondashuvlarining integratsiyasi asosida besh komponentli konseptual model taklif qilinadi. Rahbarning e'lon qilgan qadriyatlari bilan real boshqaruv qarorlari o'rtasidagi tafovutni aniqlash uchun ko'p manbali diagnostika, boshqaruv qarorlarini etik ekspertizadan o'tkazish va refleksiv monitoring vositalari tavsiflanadi. Maktabdagi ishonch, protsessual adolat, jamoa ishtiroki va hisobdorlikni baholash indikatorlari ishlab chiqiladi. Ish nazariy-konseptual tahlilga asoslangan; unda empirik samaradorlik tasdiqlangani da'vo qilinmaydi.

Kalit so'zlar: ta'lim menejmenti, aksiologik boshqaruv, qadriyatlar, maktab direktori, etik liderlik, refleksiv menejment, tashkiliy madaniyat, adolat, ishonch, strategik boshqaruv, sifat monitoringi.

Методологические основы управления на основе ценностей в общеобразовательных школах

Аннотация. В статье рассматриваются теоретико-методологические основы управления общеобразовательной школой на основе ценностей. Предложена пятикомпонентная концептуальная модель, объединяющая аксиологический, системный, стратегический, рефлексивный и партисипативный подходы. Представлены индикаторы организационного доверия, справедливости управленческих процедур, участия коллектива и управленческой подотчётности. Работа носит теоретико-концептуальный характер и не претендует на эмпирическую проверку эффективности модели.

Ключевые слова: образовательный менеджмент, ценностно-ориентированное управление, директор школы, этическое лидерство, рефлексивное управление, организационная культура.

Methodological foundations of values-based management in general secondary schools

Annotation. *This article examines the conceptual and methodological foundations of values-based management in general secondary schools. It proposes a five-component model integrating axiological, systemic, strategic, reflective, and participatory approaches. Indicators of organizational trust, procedural fairness, stakeholder participation, and leadership accountability are suggested. The paper is a conceptual analysis; the effectiveness of the proposed model has not yet been empirically validated.*

Keywords: *educational management, values-based leadership, school principal, ethical leadership, reflective management, organizational culture, trust.*

KIRISH

Umumiy o'rta ta'lim maktabini boshqarish faqat o'quv rejasini bajarish, xodimlar faoliyatini nazorat qilish yoki hisobotlarni yuritish bilan chegaralanmaydi. Maktab rahbari har kuni turli manfaatlar, ehtiyojlar va axloqiy mezonlar to'qnashadigan vaziyatlarda qaror qabul qiladi. Xodimni rag'batlantirish, o'quvchi shikoyatini ko'rib chiqish, resurslarni taqsimlash yoki ota-onalar bilan muloqot qilish jarayonida rahbarning qadriyaviy pozitsiyasi amaliy mazmun kasb etadi. UNESCOning ta'limda liderlikka bag'ishlangan 2024/5-yilgi global monitoring hisobotida maktab rahbarligining o'qitish va o'rganish uchun sharoit yaratishdagi roli yoritilgan [5]. OECD tadqiqotlarida esa rahbarning vazifalarini aniq belgilash, pedagogik liderlik salohiyatini oshirish va rahbarlikni jamoaviy jarayon sifatida ko'rish zarurligi qayd etilgan [6]. Mazkur xulosalar maktab boshqaruvini faqat ma'muriy tartiblar yig'indisi sifatida talqin qilish yetarli emasligini ko'rsatadi.

O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunida ta'lim olish huquqi, ta'limning ustuvorligi va kamsitishga yo'l qo'ymaslik kabi asosiy tamoyillar mustahkamlangan [2]. Qadriyatlarga asoslangan boshqaruv mazkur huquqiy mezonlarni maktabning kundalik qarorlariga izchil tatbiq etishni talab qiladi. Shu sababli "qadriyat" tushunchasi faqat ma'naviy tadbirlar mazmuni emas, balki boshqaruvning amaliy me'yori sifatida qaraladi. Muammo shundaki, maktab missiyasida qayd etilgan "adolat", "ochiqlik" yoki "hurmat" kabi qadriyatlar real qaror qabul qilish jarayonida doimo bir xil darajada aks etmasligi mumkin.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

Schwartzning bazaviy insoniy qadriyatlar nazariyasi qadriyatlarning shaxsiy motivatsiya va tanlovlar bilan aloqasini tushuntiradi [7]. Biroq individual qadriyatlar nazariyasini maktab boshqaruviga bevosita ko'chirish yetarli emas: bunda jamoaviy kelishuv, rasmiy tartiblar va hisobdorlik institutlari ham hisobga olinishi kerak. Schein tashkilot madaniyatini tashkilot a'zolari o'rganib, bir-biriga uzatadigan asosiy taxminlar, e'lon qilingan qadriyatlar va ko'rinadigan amaliyotlar o'zaro aloqasi orqali izohlaydi [8]. Bu yondashuv maktabdagi qadriyaviy deklaratsiya bilan real boshqaruv amaliyoti o'rtasidagi farqni aniqlash uchun nazariy asos yaratadi. Brown, Treviño va Harrison etik liderlikni rahbarning shaxsiy xulqi bilan birga, muloqot, rag'batlantirish va qaror qabul qilish orqali axloqiy me'yorlarni namoyon etishi bilan bog'laydi [9]. Leithwood, Harris va Hopkinsning maktab liderligi bo'yicha umumlashtiruvchi tadqiqoti esa rahbarlikning ta'lim natijalariga ko'pincha tashkiliy va pedagogik sharoitlar orqali bilvosita ta'sir ko'rsatishini ta'kidlaydi [10]. Mazkur maqolada nazariy tahlil, tushunchalarni qiyoslash, konseptual sintez, tizimli modellashirish va amaliy vaziyatlarni tahlil qilish metodlaridan foydalanildi. Tadqiqotning daliliy bazasi nashr etilgan ilmiy asarlar hamda normativ hujjatlardan iborat.

NATIJALAR VA MUHOKAMA

Qadriyatlarga asoslangan boshqaruv maktabning strategik rejalashtirish tizimi bilan birlashgandagina amaliy mazmun kasb etadi. Agar maktab “hamkorlik”ni qadriyat deb e’lon qilsa-yu, o’qituvchilar qarorlar muhokamasida ishtirok etmasa, mazkur qadriyat deklarativ bo’lib qoladi. Shu sababli qadriyatlar o’lchanadigan tartiblar, mas’ullar va qayta aloqa kanallari bilan bog’lanishi zarur. Rahbarning shaxsiy mas’uliyati va institutning kollektiv mas’uliyatini muvozanatlashtirishidir. Direktor xatosini tan olishga tayyor bo’lishi muhim, lekin tizim faqat uning shaxsiy fazilatiga bog’lanib qolmasligi kerak. Ochiq mezonlar, jamoa ishtiroki va apellyatsiya tartibi rahbar almashgan taqdirda ham boshqaruvning izchilligini saqlashga yordam beradi. Bunda ehtiyotkorlik ham talab qilinadi. “Milliy qadriyatlar” tushunchasini noaniq yoki biryoqlama talqin qilish turli ijtimoiy guruhlarining huquq va manfaatlarini cheklashga olib kelmasligi kerak. Qadriyatlarga asoslangan boshqaruv inson qadr-qimmati, teng imkoniyat, qonuniylik va kamsitmaslik tamoyillari bilan uyg’un bo’lishi lozim. Zamonaviy ta’lim menejmenti nazariyasida boshqaruv samaradorligi tashkilotning belgilangan maqsadlarga erishish darajasi bilangina emas, balki ushbu maqsadlarga erishish jarayonida amal qilinadigan tamoyillar, tashkiliy munosabatlar va boshqaruv subyektlarining qadriyaviy yo’nalganligi bilan ham belgilanadi. Shu jihatdan qadriyatlarga asoslangan boshqaruv ta’lim tashkilotining strategik rivojlanishini insonparvarlik, adolat, mas’uliyat, hamkorlik va ijtimoiy ishonch tamoyillari bilan uyg’unlashtirishga xizmat qiluvchi konseptual yondashuv sifatida alohida ahamiyat kasb etadi. Ta’lim tashkilotida qadriyatlar ikki xil funksiyani bajaradi. Birinchisi, ular boshqaruv qarorlarining mazmuni va ustuvorliklarini belgilovchi me’yoriy yo’nalish vazifasini bajaradi. Ikkinchisi, pedagogik jamoa a’zolarining o’zaro munosabatlarini tartibga soluvchi, tashkilotning ichki madaniyatini shakllantiruvchi ijtimoiy-psixologik mexanizm sifatida namoyon bo’ladi. Mazkur funksiyalarning uyg’unlashuvi maktabning institutsional barqarorligi va boshqaruv jarayonlarining izchilligini ta’minlash uchun muhim shartlardan biridir. Qadriyatlarga asoslangan boshqaruvning o’ziga xos xususiyati shundaki, unda boshqaruv natijalariga erishish usullari ham axloqiy mezonlar asosida baholanadi. Masalan, maktab direktori ta’lim sifatini oshirishga qaratilgan strategik maqsadni belgilaganida, ushbu maqsadga erishish jarayonida pedagoglarning kasbiy qadr-qimmati, o’quvchilarning individual ehtiyojlari, ota-onalarning qonuniy manfaatlari va jamoaviy hamkorlik tamoyillari hisobga olinishi zarur.

Maktab direktorining boshqaruv faoliyatida aksiologik va refleksiv kompetensiyalarning integratsiyalashuvi alohida ilmiy ahamiyatga ega. Aksiologik kompetensiya rahbarning boshqaruv qarorlarini qadriyaviy mezonlar asosida qabul qilish qobiliyatini ifodalasa, refleksiv kompetensiya o’z faoliyatini tanqidiy tahlil qilish, xatolarni aniqlash, ularning sabablarini anglash va boshqaruv usullarini takomillashtirish imkoniyatini belgilaydi. Bu ikki kompetensiyaning o’zaro bog’liqligi direktorning shaxsiy qarashlari bilan tashkilot manfaatlari o’rtasidagi muvofiqlikni ta’minlashda namoyon bo’ladi. Jumladan, rahbar o’z qarorlarini adolatli deb hisoblagani holda, pedagogik jamoa a’zolari ushbu qarorlarni turlicha qabul qilishi mumkin. Bunday vaziyatda refleksiv boshqaruv direktorning o’z pozitsiyasini mutlaq to’g’ri deb baholashidan voz kechib, qarorning boshqa ishtirokchilar tomonidan qanday qabul qilinganligini tahlil qilishiga imkon yaratadi. Shundan kelib chiqib aytish mumkinki, maktab direktorining aksiologik-refleksiv boshqaruv kompetensiyasini quyidagi tarkibiy komponentlar birligida talqin qilish taklif etiladi: qadriyaviy anglash, axloqiy qaror qabul qilish, tanqidiy refleksiya, ijtimoiy mas’uliyat va korreksion rivojlanish.

Qadriyaviy anglash rahbarning boshqaruv faoliyatida ustuvor ahamiyatga ega bo’lgan tamoyillarni tushunishini nazarda tutadi. Axloqiy qaror qabul qilish ushbu tamoyillarni real boshqaruv vaziyatlariga tatbiq etish qobiliyatini ifodalaydi. Tanqidiy refleksiya rahbarning o’z xatti-harakatlari va qarorlarini obyektiv tahlil qilishini ta’minlaydi. Ijtimoiy mas’uliyat boshqaruv qarorlarining pedagoglar, o’quvchilar va ota-onalarga ta’sirini hisobga olishni

anglatadi. Korreksion rivojlanish esa aniqlangan kamchiliklar asosida boshqaruv faoliyatiga tegishli o'zgartirishlar kiritishga yo'naltiriladi. Mazkur komponentlar o'rtasidagi funksional bog'liqlik maktab direktorining qadriyatlarga asoslangan boshqaruv faoliyatini rivojlantirishning muhim nazariy sharti sifatida qaralishi mumkin. Maktab boshqaruvida tashkiliy adolat pedagogik jamoaning rahbar qarorlariga munosabatini shakllantiruvchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Tashkiliy adolat nazariyasida odatda distributiv, protsessual va interaksion adolat shakllari farqlanadi. Distributiv adolat rag'batlantirish, resurslar va imkoniyatlarning asoslangan taqsimlanishini anglatadi. Protsessual adolat qaror qabul qilish tartiblarining izchil, xolis va shaffof bo'lishi bilan bog'liq. Interaksion adolat esa rahbarning pedagoglar bilan muloqotida hurmat, xushmuomalalik va axborotning tushunarli yetkazilishini nazarda tutadi. Maktab amaliyotida ushbu adolat shakllari o'zaro bog'liq holda namoyon bo'ladi. Masalan, direktor tomonidan o'qituvchilar o'rtasida dars yuklamasini taqsimlashda faqat yakuniy taqsimotning emas, balki uning qanday mezonlar asosida amalga oshirilganining ham ahamiyati katta. Agar mezonlar oldindan tushuntirilsa, pedagoglarning fikrlari tinglansa va qarorlar asoslab berilsa, jamoada boshqaruv jarayoniga nisbatan ishonchni mustahkamlash uchun qulay sharoit yuzaga keladi. Ijtimoiy ishonchning boshqaruvdagi funksiyasi rahbar va jamoa o'rtasidagi munosabatlar bilangina cheklanmaydi. Ishonch mavjud bo'lgan muhitda pedagoglar o'z fikrlarini ochiq ifodalashi, muammolar haqida xabar berishi, innovatsion tashabbuslarni ilgari surishi va kasbiy hamkorlikda faolroq ishtirok etishi uchun imkoniyatlar kengayadi.

Qadriyatlarga asoslangan boshqaruv bilan ta'lim sifati o'rtasidagi munosabatni bevosita va bilvosita ta'sir mexanizmlari orqali tushuntirish mumkin. Bevosita mexanizm boshqaruv qarorlarining ta'lim jarayonini tashkil etishga ta'sirida namoyon bo'ladi. Masalan, direktor tomonidan o'quvchilarning individual ehtiyojlarini hisobga olish, inklyuziv muhitni rivojlantirish, o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash va resurslarni adolatli taqsimlashga qaratilgan qarorlar ta'lim sifati uchun zarur tashkiliy sharoitlarni yaratadi. Bilvosita mexanizm esa pedagogik jamoaning motivatsiyasi, kasbiy hamkorligi, tashabbuskorligi va maktabga daxldorlik hissi orqali amalga oshishi mumkin. Rahbarning adolatli va ochiq boshqaruv uslubi pedagoglarning tashkilotga ishonchini kuchaytirishi, o'z navbatida, bu holat o'qitish jarayonidagi hamkorlik va kasbiy mas'uliyatga ijobiy ta'sir ko'rsatishi ehtimoli mavjud. Qadriyatlarga asoslangan boshqaruv samaradorligini aniqlash uchun rahbarning o'zini-o'zi baholashi, pedagogik jamoaning fikrlari va boshqaruv hujjatlari tahlilini integratsiyalashga asoslangan diagnostik yondashuv taklif etiladi. Diagnostik tizimning birinchi komponenti direktorning reflektiv baholash faoliyatini o'z ichiga oladi. Bunda rahbar o'z boshqaruv qarorlarining adolatliliigi, ochiqligi, jamoa manfaatlariga muvofiqligi va natijadorligini belgilangan mezonlar asosida baholaydi. Ikkinchi komponent sifatida pedagogik jamoa tomonidan boshqaruv muhitining baholanishiga qaratiladi. Unda pedagoglarning rahbarga ishonchi, qarorlar qabul qilishdagi ishtiroki, kasbiy fikrlarini erkin bildirish imkoniyatlari va rag'batlantirish tizimining adolatliliigi o'rganiladi. Uchinchi komponent boshqaruv amaliyotining obyektiv dalillar asosida tahlil qilinishini nazarda tutadi. Bunda pedagogik kengash qarorlari, strategik rivojlanish rejasi, ichki monitoring natijalari va murojaatlarni ko'rib chiqish amaliyoti tahlil qilinishi mumkin. Mazkur uch komponent natijalarini qiyoslash direktorning o'zini-o'zi baholashi bilan jamoaning boshqaruv faoliyatiga bergan bahosi o'rtasidagi tafovutlarni aniqlash imkonini beradi. Shu bilan birga, baholash jarayonida anonimlik, ma'lumotlar maxfiyligi va natijalardan jazolash vositasi sifatida foydalanmaslik tamoyillariga rioya etilishi muhim. Diagnostika, avvalo, boshqaruv faoliyatini rivojlantirish va takomillashtirishga xizmat qilishi zarur. Har bir muhim boshqaruv qarorini qabul qilishdan avval direktor beshta savolni ko'rib chiqishi mumkin: (1) qaror qaysi qonuniy va axloqiy mezonlarga tayanadi? (2) manfaatdor tomonlarga ta'siri qanday? (3) qaror mezonlari oldindan tushunarli va bir xil qo'llanadimi? (4) e'tiroz bildirish va qayta ko'rib chiqish yo'li

bormi? (5) qaror natijasi qachon va qanday baholanadi? Ushbu savollar rahbarning subyektiv ishonchini mustaqil tekshiruv va hisobdorlik bilan to'ldiradi. Masalan, pedagoglarni rag'batlantirishda faqat rahbarning umumiy taassuroti emas, oldindan kelishilgan kasbiy mezonlar, kuzatuv dalillari va xodimga fikr bildirish imkoniyati hisobga olinishi kerak.

XULOSA

Nazariy tahlil qadriyatlarga asoslangan boshqaruvni maktabdagi ma'naviy tadbirlar majmui emas, balki strategik rejalashtirish, kundalik qarorlar, tashkilot madaniyati va refleksiv monitoringni birlashtiruvchi menejment tizimi sifatida talqin qilish zarurligini ko'rsatdi. Maqolaning konseptual hissasi besh komponentli model, qarorlarning qadriyaviy ekspertizasi uchun savollar to'plami va ko'p manbali diagnostika indikatorlarining yagona boshqaruv sikliga birlashtirilishidan iborat. Ushbu takliflar nazariy asoslangan bo'lsa-da, ularning samaradorligi empirik tekshiruvdan o'tkazilmagan. Amaliyot uchun maktab missiyasidagi qadriyatlarni tekshiriladigan mezonlarga aylantirish, xodimlar uchun xavfsiz teskari aloqa kanallarini yaratish, rahbarning o'zini baholashini mustaqil ma'lumotlar bilan qiyoslash va aniqlangan muammolar bo'yicha ochiq korreksiya rejasini yuritish tavsiya etiladi. Xulosalardan kelib chiqib, quyidagi tavsiyalarni berishimiz mumkin:

1. Boshlang'ich audit: maktab missiyasi, ichki tartiblar va jamoa fikrini tahlil qilish.
2. Qadriyatlarni operatsionallashtirish: har bir qadriyat uchun aniq xulq-atvor va qaror mezonlarini kelishish.
3. Rahbarlar uchun refleksiv seminar: murakkab vaziyatlarni etik ekspertiza qilish va teskari aloqa ko'nikmalarini mashq qilish.
4. Pilot boshqaruv sikli: rag'batlantirish, resurs taqsimoti yoki nizolarni ko'rib chiqishda yangi mezonlarni sinash.
5. Qayta baholash: xodimlarning anonim fikri va hujjatli dalillar asosida natijalarni qiyoslash.
6. Korreksiya: aniqlangan bo'shliqlar bo'yicha mas'ullar, muddatlar va rivojlanish vazifalarini belgilash.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risidagi PF-158-son Farmoni. 2023-yil 11-sentabr.
2. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. O'RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr.
3. Jo'rayev R.X. Umumiy o'rta ta'lim muassasalarini boshqarishda menejmentning asosiy tushunchalari. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2006. – 53 b.
4. Karimov X.E. Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv madaniyati Tanqidiy nazar, tahliliy tafakkur va innovatsion g'oyalar. – 2025. – 1(9).
5. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education: Lead for Learning. Paris: UNESCO, 2024.
6. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD Publishing, 2008.
7. Schwartz S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture. 2012. 2(1).
8. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017.
9. Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2005. 97(2):117–134.