



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA  
VA MAKTAB  
TA'LIMI VAZIRLIGI



O'zbekiston  
Milliy Pedagogika  
Universiteti



№6(1)  
2026

- 13.00.00 Pedagogika fanlari
- 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
- 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
- 13.00.03 Maxsus pedagogika
- 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
- 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
- 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
- 13.00.07 Ta'limda menejment
- 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
- 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
- 07.00.00 Tarix fanlari
- 19.00.00 Psixologiya fanlari
- 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
- 02.00.00 Kimyo fanlari
- 03.00.00 Biologiya fanlari
- 09.00.00 Falsafa fanlari
- 10.00.00 Filologiya fanlari
- 11.00.00 Geografiya fanlari

# M

# AKTABGACHA VA AKTAB TA'LIMI

Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal



# MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI



Elektron nashr. 284 sahifa,  
1-iyun, 2026-yil.

## **BOSH MUHARRIR:**

Karimova E'zoza Gapijanovna – O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vaziri

## **BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:**

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Pedagogika fanlari doktori, professor

## **TAHRIRIYAT KENGASHI A'ZOLARI**

Ibragimov X.I. – pedagogika fanlari doktori, akademik  
Shoumarov G'.B. – psixologiya fanlari doktori, akademik  
Qirg'izboyev A.K. – Tarix fanlari doktori, professor  
Jamoldinova O.R. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Sharipov Sh.S. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Shermuhhammadov B.Sh. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Ma'murov B.B. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Madraximova F.R. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Kalonov M.B. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor  
Nabiyev D.X. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor  
Qo'ldoshev Q. M. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor  
Ikramxanova F.I. – filologiya fanlari doktori, professor  
Ismagilova F.S. – psixologiya fanlari doktori, professor (Rossiya)  
Stoyuxina N.Yu. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Rossiya)  
Magauova A.S. – pedagogika fanlari doktori, professor (Qozog'iston)  
Rejep O'zyurek – psixologiya fanlari doktori, professor (Turkiya)  
Woogyu Cha – Koreya milliy ta'lim universiteti rektori (Koreya)  
Polonnikov A.A. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Belarus)  
Mizayeva F. O. – Pedagogika fanlari doktori, dotsent  
Baybayeva M.X. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Muxsiyeva A.T. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Aliyev B. – falsafa fanlari doktori, professor  
Abdullayeva N. Sh. – Pedagogika fanlari doktori (DSc), professor  
Doniyorov S. M. – “Yangi O'zbekiston” va “Pravda Vostoka” gazetalari tahririyati DM bosh muharriri, O'zbekiston Respublikasida xizmat ko'rsatgan jurnalist, filologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
G'afurov D. O. – falsafa fanlari doktori (Phd)  
Shomurodov R.T. – iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent  
Mirzayeva F. O. – pedagogika fanlari doktori (DSc), dotsent  
Jalilova S.X. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent  
Bafayev M.M. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
Usmonova D.I. – Samarqand iqtisodiyot va servis institute dotsenti  
Saifnazarov I. – falsafa fanlari doktori, professor  
Nematov Sh.E. – pedagogika fanlari nomzodi (PhD)  
Tillashayxova X.A. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent  
Yuldasheva F.I. – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
Yuldasheva D.B. – filologiya fanlari bo'yicha falsafa (PhD) doktori, dotsent  
Tangriyev A. T. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti kafedra professori  
Ashurov R. R. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
Panjiyev M. A. – Qashqadaryo viloyati Maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmasi boshlig'ining birinchi o'rinbosari  
Xudayberganov N. A. – Xorazm Ma'mun akademiyasi Tabiiy fanlar bo'limining katta ilmiy xodimi, biologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
Vaxobov Anvar Abdusattor o'g'li – Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent

**Muassis:** “Tadbirkor va ishbilarmon” MChJ

**Hamkorlarimiz:** O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, O'zbekiston milliy pedagogika universiteti

#### **EDITOR-IN-CHIEF:**

**Karimova E'zoza Gapirzhanovna** – Minister of Perschool and School Education of the Republic of Uzbekistan

#### **DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:**

**Ibragimova Gulsanam Ne'matovna** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

#### **EDITORIAL BOARD MEMBERS:**

**Ibragimov X.I.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Academician

**Shoumarov G. B.** – Doctor of Psychological Sciences, Academician

**Qirg'izboyev A. K.** – Doctor of Historical Sciences, Professor

**Jamoldinova O.R.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Sharipov Sh.S.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Shermuhhammadov B.Sh.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Ma'murov B.B.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Madraximova F.R.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Kalonov M.B.** – Doctor of Economic Sciences, Professor

**Nabiyev D.X.** – Doctor of Economic Sciences, Professor

**Koldoshev K. M.** – Doctor of Economic Sciences, Professor

**Ikramxanova F.I.** – Doctor of Philological Sciences, Professor

**Ismagilova F.S.** – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Russia)

**Stoyuxina N.Yu.** – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Russia)

**Magauova A.S.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor (Kazakhstan)

**Rejep O'zyurek** – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Turkey)

**Wookyu Cha** – President of the National University of Education, Korea (South Korea)

**Polonnikov A.A.** – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Belarus)

**Mizayeva F. O.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Baybayeva M.X.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Muxsiyeva A.T.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Aliyev B.** – Doctor of philosophy, professor

**Abdullayeva N. Sh.** – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor

**Doniyorov S. M.** – Editor-in-Chief of the DM Editorial Office of the newspapers “Yangi O'zbekiston” and “Pravda Vostoka”, Honored Journalist of the Republic of Uzbekistan, Doctor of Philosophy (PhD) in Philology, Associate Professor

**Gafurov D. O.** – Doctor of Philosophy (PhD)

**Shomurodov R.T.** – Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor

**Mirzayeva F. O.** – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Associate Professor

**Jalilova S.X.** – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

**Bafayev M.M.** – Doctor of Philosophy in Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

**Usmonova D.I.** – Associate Professor, Samarkand Institute of Economics and Service

**Saifnazarov I.** – Doctor of philosophy, professor

**Nematov Sh.E.** – Candidate of Pedagogical Sciences (PhD)

**Tillashayxova X.A.** – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

**Yuldasheva F.I.** – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor

**Yuldasheva D.B.** – Doctor of Philosophy (PhD) in Philological Sciences, Associate Professor

**Tangriyev A.T.** – is a professor of Tashkent State University of Economics

**Ashurov R. R.** – Doctor of Philosophy (PhD) in Psychology, Associate Professor

**Panjiyev M. A.** – First Deputy Head of the Department of Preschool and School Education of the Kashkadarya Region

**Khudaiberganov N. A.** – Senior Researcher of the Department of Natural Sciences of the Khorezm Mamun

Academy, Doctor of Philosophy (PhD) in Biological Sciences

**Vakhobov Anvar Abdusattor oglu** – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences, Associate Professor

“Maktabgacha va maktab ta'limi” jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining quyidagi qarorlariga asosan pedagogika va psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) hamda fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalaridagi asosiy ilmiy natijalarni chop etish uchun milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan:

Pedagogika fanlari bo'yicha: OAK Kengashi tavsiyasi (26.08.2024-y., №11-05-4381/01) asosida:

- Ekspert kengashi (29.10.2024-y., №10)
- Rayosat qarori (31.10.2024-y., №363/5)

Psixologiya fanlari bo'yicha: Toshkent davlat pedagogika universiteti murojaatiga asosan OAK tavsiyasi (24.04.2025-y., №11-05-2566/01):

- Ekspert kengashi (25.05.2025-y., №10)
- Rayosat qarori (08.05.2025-y., №370/5)

“Maktabgacha va maktab ta'limi”  
jurnali

26.09.2023-yildan

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti  
Administratsiyasi huzuridagi Axborot  
va ommaviy kommunikatsiyalar  
agentligi tomonidan **№C-5669363**  
reyestr raqami tartibi bo'yicha  
ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: **№136361**

# MUNDARIJA

Milliy xarakter tushunchasining pedagogik va aksiologik talqini.....	10
<b>Usmonova Muattar Bahadirjonovna</b>	
Maktabgacha yoshdagi bolalarning o'zini o'zi anglashida muloqotning o'rni .....	14
<b>Yaxshiboyeva Zuhra, Pardayeva Munisa</b>	
Maktabgacha ta'lim tizimida sog'lom turmush tarzi ko'nikmalarini shakllantirishning zamonaviy usullari .....	17
<b>Dilsora Shodmonova</b>	
Педагогические предпосылки развития билингвизма у детей в дошкольных образовательных учреждениях .....	24
<b>Истамова Нигора Азимжановна</b>	
Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida neyrogimnastika texnologiyalaridan foydalanishning pedagogik asoslari.....	29
<b>Saidova Nigora Olimovna, G'ulomova Shaxnoza Abdusalom qizi</b>	
Jismoniy tarbiya va sport: iqtidorli yoshlarni tanlash, saralash va ularni maqsadli tayyorlashning zamonaviy yo'llari.....	32
<b>Muxamedjanov Shovkat Muxrumovich</b>	
Yoshlar ma'naviy-axloqiy tarbiyasida tarixiy xotira, milliy meros va qadriyatlardan foydalanishning pedagogik asoslari.....	36
<b>Nomozov Muhammadyusuf Meyliqul o'g'li</b>	
Sport tashkilotlarida rahbarlik qilish va boshqarish.....	40
<b>Artikov Xayrulla Baxtiyarovich</b>	
Formation and Development Stages of Terminology as a Scientific Discipline .....	44
<b>Lola Mannobova</b>	
Lexicographic Features of Onomastic Units in English and Uzbek Dictionaries .....	48
<b>Berdiyeva Mashhura Tulqin qizi</b>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarining qobiliyat, qiziqish va o'rganish usullarini hisobga olgan pedagogik metodlar va dars rejaları .....	51
<b>Abdullaeva Gulmira, Egamberganova Yorqinoy Ollobergan qizi</b>	
Disputning ingliz romanlaridagi pragmatik va lingvokulturologik ko'rinishlari .....	55
<b>Abdumalikova Diyoraxon Rafiqjon qizi</b>	
O'yin texnologiyalarining aqliy rivojlanishida muammolari bo'lgan bolalar ijtimoiy ko'nikmalarini rivojlantirishdagi o'rni .....	59
<b>Abdunazarov Abdumutal Olimovich</b>	
Auditoriyada va auditoriyadan tashqari jarayonda talabalar ijtimoiylashuvini rivojlantirish mexanizmlari .....	64
<b>Alimova Gulrux Farhod qizi</b>	
Maktabgacha yoshdagi bolalarda kreativ fikrlashni rivojlantirishda interaktiv o'yin texnologiyalarining pedagogik imkoniyatlari .....	70
<b>Axtamova Mohinur O'tkir qizi</b>	
Oilaviy zo'ravonlikka uchragan ayollarni qo'llab-quvvatlashda mahalla va ijtimoiy xizmatlarning o'rni .....	74
<b>Dumarova Gulfira Kozimbekovna, To'liqinova Muxlisaxon Jamshid qizi</b>	
O'zbek milliy romanchiligida tarixiy haqiqat va badiiy talqin (Xayriddin Sultonning "Yaldo kechasi" romani misolida) .....	78
<b>G'aybulloyeva Parvina Samandar qizi</b>	
Aqli zaif bolalarda kommunikativ faoliyatning ontogeneza shakllanishi .....	82
<b>Hamraqulova Durdona Dilshod qizi</b>	
Neuroeducation va Phygital Learning asosida boshlang'ich sinf o'quvchilarining kognitiv faolligini rivojlantirish metodikasi .....	87
<b>Hikmatova Yulduz Nuritdinovna</b>	



Autizm spektri buzilgan bolalarning ijtimoiy-pedagogik moslashuvining nazariy asoslari .....	91
<i>Shodmanxojiyeva Iroda Ne'matulla qizi</i>	
Maktabgacha yoshdagi bolalarda nutq rivojlanishini qo'llab-quvvatlashda o'yin texnikalarining roli .....	95
<i>Jamolova Farida Fatillo qizi</i>	
Ta'lim qardosh tillarga yo'naltirilgan mtt direktorining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish mexanizmlari (Qoraqalpog'iston Respublikasi misolida) .....	98
<i>Jumagulova Gulziya Madiyarovna</i>	
Oliy ta'limda talabalarning raqamli taqdimot va ommaviy nutq ko'nikmalarini axborot texnologiyalari vositasida takomillashtirish .....	103
<i>Junaydullayev Oxunjon Kaxorjon o'g'li</i>	
Boshlang'ich sinf ona tili darslarida o'yin texnologiyalari orqali nutq malakalarini rivojlantirish .....	107
<i>Maqsuda Maxsudovna Murodova</i>	
O'zbek tilida "nur" so'zining ko'chma ma'nolari .....	113
<i>Maxbuba Axatova</i>	
Bo'lajak tarbiya fani o'qituvchilarini kasbiy tayyorlashda raqamli texnologiyalar va interfaol metodlardan foydalanishning o'ziga xos xususiyatlari .....	116
<i>Misirova Nodira Tovbayevna, Nosirova Dilfuza Sa'dullayevna</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarining ingliz tilida og'zaki nutqini shakllantirishdagi qiyinchiliklar .....	120
<i>Nabiyeva Xilola Abdulmuratovna</i>	
Maktabgacha yoshdagi bolalarning ma'naviy-ma'rifiy qiyofasini shakllantirishning o'ziga xos xususiyatlari...	123
<i>Niyozova Maftuna Normaxmat qizi</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida "Tarbiya" fanini tabiiy fanlar bilan integratsiyalash asosida ekologik tafakkurni shakllantirish.....	126
<i>Norbo'tayeva Iroda Yunusovna</i>	
Suzish vositalari yordamida talabalarning qo'l va oyoq mushaklarini rivojlantirish metodikasi .....	130
<i>Nosirov Sardor To'lqinjon o'g'li</i>	
Bo'lajak pedagoglarning metakognitiv kompetensiyasini rivojlantirishning didaktik imkoniyatlari .....	134
<i>Nosirova Ra'no Xamidovna</i>	
Dual ta'limda oliy ta'lim va maktabgacha ta'lim tashkilotlari o'rtasidagi hamkorlikning mazmuni.....	137
<i>Qoraboyeva Zohidaxon To'lanboyevna, Tursunbayeva Sevara Abdullo qizi</i>	
Maktabgacha ta'lim yoshidagi bolalar nutqida noverbal vositalarning roli .....	142
<i>Qurbanova Surayyo Tuynazar qizi, Maqsudboyeva Dilbar Olimjon qizi</i>	
Texnologiya fanini o'qitishda integrativ yondashuvning pedagogik zarurati va nazariy asoslari .....	146
<i>Qurbonmurotov Eldor Abdusaidovich</i>	
O'zbekistonning zamonaviy ta'lim muhitida o'zbek-rus bilingvizmi sharoitida o'quvchilar nutqining psixolingvistik xususiyatlari.....	149
<i>Qurdasheva Bonu Bexzod qizi</i>	
Xorij olimlari tadqiqotlarida prosotsial xulq-atvor namoyon bo'lishining o'rganilishi .....	153
<i>Rahimova Sarvinov Odilboy qizi</i>	
Musiqqa fanlarini o'qitishda inquire-based learning texnologiyasidan foydalanish metodlari.....	157
<i>Raximova Dilbar Rizakulovna</i>	
Maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubi pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini rivojlantirish omili sifatida..	161
<i>Raximova Maryam O'tkir qizi</i>	
Yosh sportchilarda yurak-qon tomir tizimining morfofunksional adaptatsiyasi va sportchi yuragi fenomeni..	173
<i>Alimova Nasiba Adxamovna</i>	
Mintaqaviy iqtisodiyotda turizm klasterlarini rivojlantirishning zamonaviy yo'nalishlari.....	179
<i>Kurbonova Kamola Ilxomovna</i>	
Nutq madaniyati va notiqlik san'ati .....	183
<i>Mamadaliyeva Lola Shailyasovna</i>	
Molekulyar fizikada klasster yondashuvi asosida masalalar yechish samaradorligini oshirish .....	188
<i>Mirzamuratov Baxodir Fayzullayevich</i>	
Oliy o'quv yurtlari, sport tashkilotlari va sport marketingi tashkilotlari o'rtasidagi hamkorlikning zarurati.....	192
<i>Samatov Javlonbek Abdukayumovich</i>	

Boshlang'ich sinf o'quvchilarini texnologiya darslarida turli materialdan amaliy ishlarni tashkil qilish metodikasi .....	195
<i>Sanakulov Xamrakul Rizakulovich, O'roqova Nigina Botirjon qizi, Xoliqulova Ozoda Shuxratovna</i>	
Modern Teaching Methods in English Language Learning.....	199
<i>Sarvinoz Abdulhakimova</i>	
Erkin Vohidov ijodining o'rganilishi .....	202
<i>Shahnoza Muhammadiyeva</i>	
Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarida nutqiy faoliyatni rivojlantirishning ilmiy-nazariy asoslari .....	205
<i>Shopulatova Nasiba Umirovna</i>	
Yuqori intensivlikdagi atsiklik yuklamalar ta'sirida futbolchilar organizmi funksional holatining yoshga oid xususiyatlari.....	208
<i>Shukurova Sayyora Sa'dullaevna, Kadirov Abdurashid</i>	
Talabalarda badiiy did va estetik tarbiyasini rivojlantirish pedagogik muammo sifatida .....	211
<i>Temirov Murodjon Anvarovich</i>	
The Role of Authentic Materials in Teaching English for Specific Purposes: Implications for Tourism Students.....	215
<i>Toshmamatova Marjona Olimjon kizi</i>	
Neyrokognitiv rivojlanish va bolalarning maktabga psixologik tayyorgarligi o'rtasidagi bog'liqlik .....	220
<i>Toshpo'latova Mahina Farxod qizi</i>	
Bo'lajak o'qituvchilarda terminologik tafakkurni rivojlantirishning nazariy asoslari .....	224
<i>Umaraliyeva Shahlo Sayfullo qizi</i>	
Artistic Pedagogy as a Basis for Developing Spiritual-Communicative Culture in Student Youth: Pedagogical Foundations .....	228
<i>Umarova Malika Khisabidinovna, Orifjonova Kamolabonu Kozimbek qizi</i>	
Pragmatic Competence and Cultural Adaptation in EFL Contexts: Challenges and Pedagogical Implications.....	232
<i>Veronica Khatamova</i>	
Ta'lim tojik tilida olib boriladigan maktablarda morfologiya o'qitish muammosi .....	236
<i>Xojiyeva Iroda Zokirjon qizi</i>	
Innovatsion yondashuv asosida "Maktabgacha yoshdagi bolalarni tabiat bilan tanishtirish" modulini o'qitish metodikasi muammo sifatida .....	240
<i>Zaxro Yo'ldashovna Shanasirova</i>	
Interaktiv topshiriqlar orqali boshlang'ich sinf o'quvchilarining chet tiliga bo'lgan qiziqishlarini individuallashtirish .....	246
<i>Nishonova Gulchehra Ravshanjon qizi</i>	
The Role of Project-Based Learning and Artificial Intelligence Technologies in Enhancing Foreign Language Students' Academic Achievement and Motivation.....	250
<i>Olimov Sh. Sh., Zaripov K. Ya.</i>	
Mechanisms for Assessing Academic Achievements in the Finnish Education System and the Possibility of their Adaptation In Schools In Uzbekistan .....	254
<i>Saytbekova Svetlana Saylaubaevna</i>	
Maktabgacha ta'limda bolalar bilan innovatsion texnologiyalar yordamida ekologik omillarni singdirish .....	257
<i>Xoldorova Mashxura G'ulomovna</i>	
Finlyandiya ta'lim tizimida o'quvchilarning o'zlashtirishini baholash mexanizmlari va ularni O'zbekiston maktablarida qo'llash istiqbollari.....	260
<i>Xudaybergenova Zuxra Isakovna</i>	
Jadidchilik harakati va uning pedagogik-ijtimoiy mohiyati hamda tamoyillari .....	263
<i>Yusupov Ma'mur Ma'rufovich</i>	
Проблемы нравственного воспитания личности в произведениях В. Распутина.....	269
<i>Рахимова Шахзода Равшановна</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida matematik kompetensiyalarni shakllantirishning pedagogik omillari .....	273
<i>Imamova Nasiba Xurramovna</i>	



Bo'lajak biologiya o'qituvchilarida tolerantlik madaniyatini rivojlantirishning pedagogik asoslari .....	276
<a href="#">Xidirov Faxriddin Fozilovich</a>	
Транслингвальные практики русскоязычных мигрантов в условиях многоязычной среды .....	280
<a href="#">Рахмонова Нилуфар Уткир кизи</a>	



# MAKTAB RAHBARINING QAROR QABUL QILISH USLUBI PEDAGOGIK JAMOA IJTIMOY FAOLLIGINI RIVOJLANTIRISH OMILI SIFATIDA

Raximova Maryam O'tkir qizi

Abdulla Avloniy nomidagi

pedagogik mahorat milliy tadqiqot instituti doktoranti

**Annotatsiya:** Maqolada maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubi pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini rivojlantiruvchi boshqaruv omili sifatida tahlil qilinadi. Qarorlarning ochiqligi, asoslanganligi, adolatligi va pedagoglar ishtirokida qabul qilinishi jamoada daxldorlik hissi, tashabbuskorlik hamda hamkorlikni kuchaytirishi asoslanadi. Maqola qaror qabul qilish jarayonini faqat ma'muriy harakat sifatida emas, balki rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlarni shakllantiruvchi boshqaruv mexanizmi sifatida talqin etadi. Maqolada qaror qabul qilish uslublari, pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi indikatorlari va ularning o'zaro bog'liqligi yoritiladi. Ilmiy yangilik qaror qabul qilish uslubini pedagogik jamoa faolligini rivojlantirish mezonlari sifatida asoslashda namoyon bo'ladi.

**Kalit so'zlar:** maktab rahbari, qaror qabul qilish uslubi, pedagogik jamoa, ijtimoiy faollik, ishtirokchi boshqaruv, boshqaruv adolati, tashabbuskorlik, daxldorlik hissi, qarorlarning ochiqligi, ta'lim menejmenti.

**Abstract:** The article examines the school principal's decision-making style as a managerial factor in developing the social activity of the teaching staff. It substantiates that openness, justification, fairness of decisions and teachers' participation in their discussion strengthen involvement, initiative and cooperation within the staff. The author interprets decision-making not only as an administrative action, but also as a mechanism for shaping social relations between the principal and teachers. The article reveals decision-making styles, indicators of teachers' social activity and their interrelation. The scientific novelty lies in substantiating decision-making style as a criterion for developing the activity of the teaching staff.

**Key words:** school principal, decision-making style, teaching staff, social activity, participative management, managerial fairness, initiative, sense of involvement, openness of decisions, educational management.

**Аннотация:** В статье стиль принятия решений руководителем школы рассматривается как управленческий фактор развития социальной активности педагогического коллектива. Обосновано, что открытость, аргументированность, справедливость решений и участие педагогов в их обсуждении усиливают чувство причастности, инициативность и сотрудничество в коллективе. Автор трактует процесс принятия решений не только как административное действие, но и как механизм формирования социальных отношений между руководителем и педагогами. В статье раскрываются стили принятия решений, индикаторы социальной активности педагогического коллектива и их взаимосвязь. Научная новизна выражается в обосновании стиля принятия решений как критерия развития активности педагогического коллектива.

**Ключевые слова:** руководитель школы, стиль принятия решений, педагогический коллектив, социальная активность, партисипативное управление, управленческая справедливость, инициативность, чувство причастности, открытость решений, образовательный менеджмент.

## KIIRISH

Umumta'lim maktabi boshqaruvida qaror qabul qilish jarayoni rahbar faoliyatining markaziy yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Dars taqsimoti, pedagogik yuklama, metodik faoliyat, ichki nazorat, rag'batlantirish, tarbiyaviy ishlar, ota-onalar bilan hamkorlik, o'quvchilar xavfsizligi va pedagogik jamoa ichki munosabatlari bilan bog'liq ko'plab masalalar rahbar qarorlari orqali tartibga solinadi. Shu bois qaror qabul qilish uslubini faqat ma'muriy vakolat yoki tashkiliy tartib sifatida baholash yetarli emas. U pedagogik jamoaning maktab hayotidagi ishtiroki, tashabbuskorligi, kasbiy mas'uliyati va rahbarlikka bo'lgan ishonchini shakllantiruvchi boshqaruv-pedagogik omil sifatida tahlil qilinishi lozim.

Maktab rahbari tomonidan qabul qilinadigan qarorlar pedagogik jamoa tomonidan har doim bir xil qabul qilinmaydi. Qaror ochiq tushuntirilsa, uning mezonlari asoslab berilsa va pedagoglarning fikri inobatga olinsa,

u jamoada daxldorlik hissi va ixtiyoriy ishtirokni kuchaytiradi. Qaror faqat yuqoridan berilgan topshiriq shaklida e'lon qilinsa, uning sabablari, mezonlari va kutilayotgan natijalari ochiq qilinmasa, pedagoglar uni tashqi majburiyat sifatida idrok etadi. Bunday sharoitda qaror rasmiy jihatdan bajarilishi mumkin, biroq jamoaning ichki faolligi, tashabbuskorligi va hamkorlikka tayyorligi yetarli darajada namoyon bo'lmaydi.

Pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi maktab boshqaruvida muhim ichki resurs vazifasini bajaradi. Bu faollik faqat tadbirlarda qatnashish yoki topshiriqlarni bajarish bilan chegaralanmaydi. U pedagoglarning maktab muammolarini muhokama qilishga tayyorligi, taklif bildirish qobiliyati, metodik tashabbus ko'rsatishi, hamkasblar bilan hamkorlik qilishi, qarorlar ijrosiga mas'uliyat bilan yondashishi va umumiy natijani o'z kasbiy faoliyati bilan bog'lab idrok etishida namoyon bo'ladi. Demak, pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi maktab boshqaruvi samaradorligini ta'minlovchi yashirin, ammo ta'sirchan boshqaruv salohiyatidir.

O'zbekiston ta'lim tizimida umumta'lim maktablari faoliyatini takomillashtirish, ta'lim sifati va boshqaruv samaradorligini oshirish masalalari davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlari qatorida belgilanmoqda. "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunda ta'lim sohasidagi munosabatlarning huquqiy asoslari mustahkamlangan bo'lsa, Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida umumiy o'rta ta'lim tizimini sifat jihatdan yangilash, boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish va ta'lim natijadorligini oshirish vazifalari ilgari surilgan<sup>[5],[6]</sup>. Mazkur vazifalar maktab rahbaridan qarorlarni faqat ijroni ta'minlash vositasi sifatida emas, pedagogik jamoaning kasbiy salohiyatini safarbar etuvchi boshqaruv amaliyoti sifatida tashkil etishni talab qiladi.

Mavzuning dolzarbligi shundaki, maktab boshqaruvida pedagogik jamoani faollashtirish masalasi ko'pincha rag'batlantirish, nazorat yoki topshiriq berish mexanizmlari orqali izohlanadi. Biroq pedagoglarning ijtimoiy faolligi rahbar qarorlarining qanday tayyorlanishi, qanday muhokama qilinishi, qanday tushuntirilishi va qaror ijrosi bo'yicha qanday qayta aloqa tashkil etilishiga ham bevosita bog'liq. Shu ma'noda qaror qabul qilish uslubi pedagogik jamoa faolligini rivojlantiruvchi yoki cheklovchi boshqaruv omili sifatida alohida ilmiy tahlilni talab qiladi.

Amaliyotda maktab rahbarlari pedagogik jamoa faolligini oshirishni ko'pincha topshiriq ijrosi, nazorat va rag'batlantirish mexanizmlari bilan bog'laydi. Biroq pedagogning tashabbus ko'rsatishi, muammoni ochiq aytishi, taklif bildirishi va qaror ijrosiga mas'uliyat bilan kirishishi faqat tashqi talablar orqali shakllanmaydi. Bu jarayon rahbar qarorining mazmunidan tashqari, ushbu qaror qanday tayyorlangani, qaysi mezonlarga tayangan, pedagogik jamoaga qanday yetkazilgani va ijro jarayonida qanday qayta aloqa tashkil etilgani bilan ham bevosita bog'liq. Ana shu ziddiyat maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubini pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini rivojlantiruvchi mustaqil boshqaruv omili sifatida tahlil qilish zaruratini yuzaga keltiradi.

Mazkur yondashuv maqolaning ilmiy muammosini quyidagicha belgilash imkonini beradi: umumta'lim maktablarida pedagogik jamoa faolligi ko'p hollarda ijro intizomi va tashkiliy tadbirlardagi ishtirok orqali baholanadi, holbuki uning barqaror shakllanishi rahbar qarorlarining shaffofligi, asoslanganligi, adolatligi va jamoaviy muhokamaga tayanganlik darajasiga bog'liq. Shu sababli qaror qabul qilish uslubini pedagogik jamoa ijtimoiy faolligining ichki boshqaruv mexanizmi sifatida o'rganish ta'lim menejmenti uchun dolzarb ilmiy-amaliy masala hisoblanadi.

Maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubi pedagogik jamoaning rahbarlikka munosabatini shakllantiradi. Qarorlar yopiq, keskin va izohsiz qabul qilingan sharoitda pedagoglar o'zlarini boshqaruv jarayonining faol ishtirokchisi sifatida emas, asosan ijrochi sifatida his qiladi. Bunday holatda tashabbus bildirish ehtimoli kamayadi, muammolarni ochiq aytish cheklanadi, rasmiyatchilik va ichki befarqlik kuchayishi mumkin. Qarorlar ochiq muhokama qilinsa, mezonlari tushuntirilsa va pedagoglarning kasbiy tajribasi e'tirof etilsa, jamoada kasbiy daxldorlik, ijtimoiy ishtirok va hamkorlikka tayyorlik ortadi.

Mazkur maqolada qaror qabul qilish uslubi deganda maktab rahbarining muammoni aniqlash, axborot yig'ish, pedagoglarni muhokamaga jalb etish, qaror mezonlarini asoslash, ijroni tashkil etish va natijalar bo'yicha qayta aloqa berishdagi barqaror boshqaruv yondashuvi tushuniladi. Bunday talqinda qaror qabul qilish uslubi rahbarning pedagogik jamoa bilan boshqaruv munosabatlarni tashkil etish tartibini ham ifodalaydi.

Pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi esa pedagoglarning maktab hayotiga daxldorlik hissi asosida muhokamalarda ishtirok etishi, taklif bildirishi, muammolarni ochiq ko'tarishi, hamkorlikda harakat qilishi va qaror ijrosida jamoaviy mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga tayyorligi sifatida izohlanadi. Demak, ijtimoiy faollik faqat tadbirlarda qatnashish yoki topshiriqlarni bajarish bilan emas, pedagogning maktab boshqaruvidagi subyektlik pozitsiyasi bilan belgilanadi.

**Tadqiqot obyekti** - umumta'lim maktablarida rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi boshqaruv munosabatlari.

**Tadqiqot predmeti** - maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubi va uning pedagogik jamoa ijtimoiy faolligiga ta'siri.

**Maqolaning maqsadi** - maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubini pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini rivojlantiruvchi boshqaruv omili sifatida ilmiy asoslash.



**Maqolaning vazifalari** quyidagilardan iborat:

- qaror qabul qilish uslubining ta'lim menejmentidagi mazmunini ochib berish;
- pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi tushunchasini boshqaruv nuqtayi nazaridan aniqlashtirish;
- maktab rahbarining qaror qabul qilish uslublarini jamoa faoligiga ta'siri bo'yicha qiyosiy tahlil qilish;
- qaror qabul qilish jarayonida ochiqlik, asoslanganlik, adolat, ishtirok va qayta aloqaning ahamiyatini asoslash;
- pedagogik jamoa ijtimoiy faoligini baholashga xizmat qiluvchi indikatorlarni belgilash.

Maqolada nazariy-tahliliy, qiyosiy taqqoslash, tushunchaviy tahlil, tizimlashtirish va indikatorli yondashuv usullaridan foydalaniladi. Nazariy-tahliliy yondashuv orqali maktab boshqaruvi, qaror qabul qilish, pedagogik jamoa faolligi va boshqaruv adolati haqidagi ilmiy qarashlar o'rganiladi. Qiyosiy taqqoslash usuli yordamida avtoritar, formal-ma'muriy, maslahatlashuvga asoslangan, ishtirokchi va dalillarga asoslangan qaror qabul qilish uslublarining pedagogik jamoaga ta'siri farqlanadi. Indikatorli yondashuv esa rahbarlik qarorlari uslubini va pedagogik jamoa faoligini amaliy baholashga imkon beruvchi ko'rsatkichlarni ishlab chiqishga qaratiladi.

Maqolaning ilmiy yangiligi maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubini pedagogik jamoa ijtimoiy faoligini faollashtiruvchi boshqaruv mexanizmi sifatida talqin qilishda namoyon bo'ladi. Maqolada ushbu mexanizmning shaffoflik, asoslanganlik, boshqaruv adolati, pedagoglar ishtiroki, qayta aloqa va tashabbusni e'tirof etish kabi tarkibiy indikatorlari ajratib beriladi. Shuningdek, qaror qabul qilish uslubining pedagogik jamoa faoligiga ta'siri idrok - munosabat - xulq-atvor zanjiri orqali izohlanadi. Bu yondashuv rahbar qarorini oddiy ma'muriy topshiriq sifatida emas, pedagogik jamoaning daxldorlik hissi, tashabbuskorligi va jamoaviy mas'uliyatini shakllantiruvchi ijtimoiy-boshqaruv jarayoni sifatida tahlil qilish imkonini beradi.

Maqolaning amaliy ahamiyati shundaki, unda maktab rahbarlari uchun qaror qabul qilish uslubini baholash va takomillashtirishga xizmat qiluvchi indikatorlar tizimi ishlab chiqiladi. Mazkur indikatorlar pedagogik jamoa ijtimoiy faoligini umumiy baholashdan ko'ra aniqroq yondashuvni ta'minlaydi. Ya'ni jamoa faolligi ochiqlik, asoslanganlik, adolat, ishtirok, qayta aloqa, mas'uliyat va tashabbuskorlik kabi boshqaruv belgilariga tayangan holda tahlil qilinadi.

## MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubini pedagogik jamoa ijtimoiy faoligiga ta'sir etuvchi omil sifatida tahlil qilish bir nechta ilmiy yo'nalishlar kesishmasida olib boriladi. Bu masala ta'lim menejmenti, maktab rahbarligi, tashkilotlarda qaror qabul qilish, boshqaruv adolati, ishtirokchi boshqaruv, psixologik xavfsizlik va xodimlar faolligi haqidagi qarashlarga tayanadi. Maktab sharoitida rahbar qarori oddiy ma'muriy harakat sifatida emas, pedagogik jamoa bilan boshqaruv munosabatlarni tashkil etuvchi jarayon sifatida namoyon bo'ladi.

Ta'lim boshqaruvi bo'yicha tadqiqotlarda maktab rahbarining faoliyati ta'lim sifati, o'qituvchilar motivatsiyasi va maktab ichki muhitiga ta'sir qiluvchi muhim omil sifatida talqin qilinadi.

K. Leithwood maktab rahbarligi ta'lim natijalariga ko'pincha bevosita emas, balki maktab ichki sharoitlari, o'qituvchilar faoliyati va tashkilot madaniyati orqali ta'sir ko'rsatishini ta'kidlaydi<sup>[7]</sup>. Ushbu yondashuv qaror qabul qilish uslubini rahbarlikning ichki boshqaruv mexanizmlaridan biri sifatida tahlil qilishga imkon beradi. Chunki rahbar qarorlari pedagogik jamoaga faqat topshiriq sifatida yetib bormaydi. Ular o'qituvchilarning maktabdagi kasbiy mavqeyi, rahbarlikka munosabati va boshqaruv jarayonidagi ishtirok darajasini ham shakllantiradi.

J. Cohen maktab iqlimini maktab hayotining sifati va xarakteri bilan bog'liq holda izohlaydi. Ularning yondashuvida me'yorlar, qadriyatlar, shaxslararo munosabatlar, o'qitish-o'rganish jarayoni hamda tashkiliy tuzilmalar maktab iqlimining muhim tarkibiy qismlari sifatida qaraladi<sup>[1; 180-213-b.]</sup>. Bu qarash maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubini kengroq maktab iqlimi bilan bog'lashga asos beradi. Qarorlar qanday qabul qilinishi, qanday tushuntirilishi va pedagoglar bu jarayonda qanday o'rin egallashi maktab ichki iqlimining muhim ko'rsatkichlaridan biridir.

Tashkilot iqlimi bo'yicha B. Schneider, M. Ehrhart va W. Macey tomonidan ilgari surilgan yondashuv ham mazkur talqin uchun muhim nazariy tayanchdir. Ular tashkilot iqlimini xodimlarning ish joyidagi tajribalariga bergan umumiy ma'nolari bilan bog'laydi<sup>[9; 361-388-b.]</sup>. Maktab sharoitida bu yondashuv shuni anglatadiki, pedagoglar rahbar qarorlarini faqat rasmiy ko'rsatma sifatida qabul qilmaydi. Ular ushbu qarorlar orqali rahbarning jamoaga munosabati, ishonch darajasi, adolat mezonlari va hamkorlikka tayyorligini ham idrok etadi. Demak, qaror qabul qilish uslubini pedagogik jamoa nazarida maktab boshqaruvining umumiy sifatini aks ettiruvchi indikatorga aylantiradi.

Qaror qabul qilish nazariyasi doirasida H. Simonning cheklangan ratsionallik haqidagi qarashlari alohida ahamiyatga ega. Uning yondashuviga ko'ra, rahbarlar qaror qabul qilishda har doim to'liq axborotga ega

bo'lmaydi. Ular mavjud ma'lumot, vaqt, tajriba va tashkiliy sharoitlar doirasida maqbul yechim izlaydi <sup>[10]</sup>. Maktab rahbarining qarorlari ham ko'p omilli vaziyatlarda qabul qilinadi. Bunday sharoitda pedagogik jamoa tajribasidan foydalanish qaror sifatini oshiradi. O'qituvchilar dars jarayoni, sinf muammolari, o'quvchilar ehtiyojlari va metodik qiyinchiliklarni bevosita kuzatadi. Shu bois ularning fikrini hisobga olish qaror qabul qilishni axborot jihatidan puxta, amaliy jihatdan asosli jarayonga aylantiradi.

Ishtirokchi boshqaruv nazariyalarida xodimlarning qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etishi ularning tashkilotga daxldorlik hissi, mas'uliyati va tashabbuskorligini kuchaytirishi ta'kidlanadi <sup>[3]</sup>. Maktab boshqaruvida ishtirok faqat pedagoglardan fikr so'rash bilan cheklanmasligi kerak. U muammoni aniqlash, qaror variantlarini muhokama qilish, mezonlarni tushunish, ijro jarayonida mas'uliyat olish va natijalarni tahlil qilish bosqichlarida pedagoglarning real qatnashuvini nazarda tutadi. Bunday yondashuv pedagogik jamoani passiv ijrochidan faol hamkor darajasiga olib chiqadi.

Boshqaruv adolati konsepsiyasi ham mazkur mavzuni asoslashda muhim o'rin tutadi. J. Greenberg tashkilotlarda adolat masalasini xodimlarning rahbarlikka ishonchi, ishga munosabati va tashkilotdagi xulq-atvori bilan bog'liq holda talqin qiladi <sup>[4]</sup>. Maktabda boshqaruv adolati qarorlarning mezonlari ochiqligi, vazifalar taqsimotining xolisligi, rag'batlantirishning asoslanganligi va pedagoglar fikriga hurmat bilan qarashda namoyon bo'ladi. Agar pedagog qaror jarayonini adolatli deb qabul qilsa, u qaror ijrosida ko'proq mas'uliyat ko'rsatadi. Qaror subyektiv, tushuntirilmagan yoki ayrim shaxslar manfaatiga mos ko'rinsa, jamoada ishonchsizlik va passivlik kuchayadi.

A. Edmondsonning psixologik xavfsizlik haqidagi tadqiqotlari pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini tushuntirishda muhimdir. Muallif psixologik xavfsizlikni jamoa a'zolari o'z fikrini bildirish, xato haqida gapirish yoki savol berishda shaxslararo xavf sezmaydigan muhit sifatida izohlaydi <sup>[2: 350-383-b.]</sup>. Qaror qabul qilish jarayonida psixologik xavfsizlik pedagoglarning taklif bildirishga tayyorligi, muammoni yashirmasdan ayta olishi va muhokamada faol qatnashishi bilan bog'liq. Agar rahbar tanqidiy fikrni qarshilik sifatida emas, muammoni aniqlash manbai sifatida qabul qilsa, pedagogik jamoa faolligi kuchayadi.

R. Mayer, J. Davis va F. Schoorman tomonidan ishlab chiqilgan ishonch modeli ham maktab boshqaruvida qaror qabul qilish uslubini tahlil qilish uchun ahamiyatlidir. Ularning yondashuviga ko'ra, ishonch bir tomonning boshqa tomon harakatlariga nisbatan zaif bo'lib qolishga tayyorligi bilan bog'liq <sup>[8: 709-734-b.]</sup>. Maktab sharoitida pedagog rahbar qarorlariga ishonsa, u o'z tashabbusini ochiq bildiradi, muammolarni yashirmaydi va jamoaviy ishda faol qatnashadi. Ishonch zaif bo'lgan muhitda esa pedagoglar rasmiy ijro bilan cheklanib, tashabbus ko'rsatishda ehtiyotkorlik qiladi.

Mahalliy pedagogik menejmentga oid adabiyotlarda ham ta'lim muassasasini boshqarish rahbar, pedagogik jamoa va ta'lim jarayoni subyektlari faoliyatining o'zaro bog'liqligi asosida talqin qilinadi.

A.E. Kenjaboyev va B.X. Karimovning "Pedagogik menejment asoslari" o'quv qo'llanmasida pedagogik menejment rahbarlarga boshqaruv faoliyatini to'g'ri amalga oshirish, xodimlar faoliyatini boshqarish va muvofiqlashtirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, ularning bajarilishini nazorat va tahlil qilishni o'rgatuvchi fan sifatida talqin etiladi <sup>[12]</sup>. Bu yondashuv maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubini yakka rahbarlik harakati sifatida emas, pedagogik jamoani maqsadli yo'naltirish va boshqaruv jarayoniga jalb etuvchi mexanizm sifatida ko'rib chiqishga asos yaratadi.

M.U. Kurbanovning maktab pedagogik jamoasi va uni maqsadli boshqarish samaradorligiga oid tadqiqotida pedagogik jamoa bilan ishlash maktab boshqaruvining muhim tarkibiy yo'nalishi sifatida tahlil qilingan <sup>[13]</sup>. Mazkur yondashuv ushbu maqola uchun ahamiyatli, chunki pedagogik jamoa faolligi rahbarning yakka tartibdagi qarorlari bilan emas, jamoani maqsadli jalb etish, muhokama, hamkorlik va mas'uliyatni taqsimlash mexanizmlari orqali rivojlanadi. Shuningdek, mahalliy tadqiqotlarda partisipativ boshqaruv asosida maktab o'qituvchilari faoliyat samaradorligini oshirish masalalari ham ko'tarilgan bo'lib, bu qaror qabul qilish jarayonida pedagoglarning real ishtirokini ta'minlash zaruratini kuchaytiradi <sup>[3]</sup>.

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, maktab boshqaruvi, tashkilot iqlimi, boshqaruv adolati, psixologik xavfsizlik, ishonch va ishtirokchi boshqaruv masalalari alohida yo'nalishlar sifatida yetarlicha o'rganilgan. Biroq maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubini aynan pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini rivojlantiruvchi omil sifatida tahlil qilish alohida ilmiy izohni talab qiladi. Ushbu maqolaning o'ziga xosligi shundaki, unda qaror qabul qilish jarayoni rahbarning ma'muriy vakolati yoki tashkiliy vazifasi sifatida emas, pedagoglarning maktab hayotidagi ishtiroki, tashabbuskorligi, daxldorlik hissi va hamkorlikka tayyorligini shakllantiruvchi boshqaruv-pedagogik mexanizm sifatida talqin qilinadi.

## TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur maqola nazariy-tahliliy xarakterga ega bo'lib, unda maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubi va pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi o'rtasidagi bog'liqlik ilmiy manbalar, boshqaruv nazariyalari va ta'lim menejmenti nuqtayi nazaridan tahlil qilinadi. Tadqiqotda statistik umumlashtirish yoki tajriba-sinov natijalarini bayon



qilish emas, tushunchalarni aniqlashtirish, nazariy munosabatlarni tizimlashtirish va amaliy baholash indikatorlarini ishlab chiqish vazifasi ustuvor qo'yildi.

Maqolada nazariy-tahliliy usuldan foydalanildi. Ushbu usul orqali maktab boshqaruvi, qaror qabul qilish, pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi, boshqaruv adolati, psixologik xavfsizlik va ishtirokchi boshqaruvga oid ilmiy qarashlar tahlil qilindi. Nazariy tahlil jarayonida qaror qabul qilish uslubi maktab rahbarining individual xarakteri sifatida emas, pedagogik jamoa bilan munosabatlarni tashkil etuvchi barqaror boshqaruv yondashuvi sifatida ko'rib chiqildi.

Qiyosiy taqqoslash usuli yordamida qaror qabul qilishning turli usublari o'zaro solishtirildi. Xususan, avtoritar, formal-ma'muriy, maslahatlashuvga asoslangan, ishtirokchi va dalillarga asoslangan qaror qabul qilish usublari pedagogik jamoa ijtimoiy faolligiga ko'rsatadigan ehtimoliy ta'siri nuqtayi nazaridan tahlil qilindi. Bunda qarorning faqat mazmuni emas, uning qanday tayyorlanishi, kimlar ishtirokida muhokama qilinishi, qanday asoslanishi, qanday tushuntirilishi va ijrosi bo'yicha qanday qayta aloqa berilishi asosiy tahlil mezonini sifatida olindi.

Tushunchaviy tahlil usuli maqolaning markaziy kategoriyalarini aniqlashtirishga xizmat qildi. "Qaror qabul qilish uslubi", "pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi", "ishtirokchi boshqaruv", "boshqaruv adolati", "daxldorlik hissi" kabi tushunchalar maktab boshqaruvi kontekstida izohlandi. Pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi faqat tadbirlarda qatnashish yoki topshiriqlarni bajarish orqali emas, muhokamada ishtirok etish, taklif bildirish, muammoni ko'tarish, jamoaviy qarorga daxldorlik va ixtiyoriy hamkorlik orqali talqin qilindi.

Tizimlashtirish usuli orqali qaror qabul qilish uslubi bilan pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi o'rtasidagi bog'liqlik bosqichma-bosqich tartibga solindi. Qaror qabul qilish jarayoni quyidagi tarkibiy bosqichlar asosida ko'rib chiqildi:

- 1) muammoni aniqlash;
- 2) axborot yig'ish;
- 3) pedagoglar fikrini o'rganish;
- 4) qaror variantlarini muhokama qilish;
- 5) mezonlarni belgilash;
- 6) qarorni asoslash;
- 7) ijroni tashkil etish;
- 8) natijalarni tahlil qilish va
- 9) qayta aloqa berish.

Ushbu bosqichlarning har biri pedagogik jamoa faolligiga ta'sir qiluvchi alohida boshqaruv nuqtasi sifatida baholandi.

Indikatorli tahlil usuli maqolaning amaliy-dagnostik qismini shakllantirishga xizmat qildi. Ushbu yondashuv asosida qaror qabul qilish uslubini baholash uchun ochiqlik, asoslanganlik, adolatlilik, ishtirok, qayta aloqa, pedagoglar takliflarining inobatga olinishi, vazifalar taqsimotining xolisligi va qaror ijrosida jamoaviy mas'uliyat kabi ko'rsatkichlar ajratildi. Pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini baholashda esa tashabbuskorlik, muhokamada qatnashish, maktab muammolarini ochiq aytish, hamkorlikka tayyorlik, metodik faollik, qaror ijrosida mas'uliyat va umumiy natijaga daxldorlik indikatorlari asos sifatida olindi.

Metodologik jihatdan maqolada ehtiyotkor yondashuv tanlandi. Qaror qabul qilishning ishtirokchi yoki maslahatlashuvga asoslangan uslubi barcha vaziyatlarda yagona maqbul model sifatida talqin qilinmaydi. Maktab boshqaruvida favqulodda, xavfsizlik yoki qat'iy normativ talablar bilan bog'liq holatlarda rahbar tezkor qaror qabul qilishi zarur bo'lishi mumkin. Shu bilan birga, pedagogik jarayon, metodik rivojlanish, ichki tartib, yuklama taqsimoti, rag'batlantirish, jamoaviy loyihalar va maktab muhitiga oid masalalarda pedagogik jamoa fikrini hisobga olish qaror sifatini ham, jamoa faolligini ham oshiradi.

Shu sababli maqolada qaror qabul qilish usublari "mutlaq samarali" yoki "mutlaq samarasiz" tarzida baholanmaydi. Ularning har biri maktabdagi vaziyat, qaror mazmuni, vaqt omili, pedagogik jamoaning tayyorgarligi va boshqaruv maqsadlari bilan bog'liq holda tahlil qilinadi. Biroq maqolaning asosiy pozitsiyasi shundan iboratki, pedagogik jamoaga bevosita taalluqli qarorlarda ochiqlik, asoslanganlik, adolat, maslahatlashuv va qayta aloqa mavjud bo'lsa, jamoaning ijtimoiy faolligi barqarorroq rivojlanadi.

Mazkur metodologiya maqolaning keyingi qismida qaror qabul qilish usulbarini tizimli tahlil qilish, pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi indikatorlarini belgilash hamda maktab rahbari faoliyati uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga asos yaratadi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Umumta'lim maktabida qarorlar ko'pincha o'quv jarayonini tashkil etish, pedagogik yuklamani taqsimlash, ichki nazoratni rejalashtirish, metodik ishlarni yo'lga qo'yish, tarbiyaviy tadbirlarni belgilash, o'qituvchilarni rag'batlantirish, sinf rahbarligi, ota-onalar bilan hamkorlik yoki maktabning ichki tartib-qoidalari bilan bog'liq bo'ladi. Ushbu masalalarning aksariyati pedagogik jamoaning kundalik kasbiy faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun rahbar qarorlarni tayyorlashda pedagoglarning tajribasi, mavjud muammolar haqidagi kuzatuvlari va amaliy takliflarini inobatga olishi qaror sifatini ham, jamoaning unga bo'lgan munosabatini ham kuchaytiradi.

Qaror qabul qilish uslubining pedagogik jamoa faolligiga ta'siri, avvalo, pedagoglarning o'zini boshqaruv jarayonida qanday subyekt sifatida his qilishiga bog'liq. Agar pedagog qaror jarayonida faqat topshiriq oluvchi ijrochi sifatida qatnashsa, uning faolligi rasmiy vazifani bajarish darajasida qolib ketadi. Agar u muammoni muhokama qilish, qaror variantlarini taklif etish, mezonlarni anglash va ijro natijalarini baholashda ishtirok etsa, qarorni o'z kasbiy mas'uliyati bilan bog'lab qabul qiladi. Shu jihatdan qaror qabul qilish uslubi pedagogik jamoa ijtimoiy faolligining ichki psixologik va tashkiliy asoslarini shakllantiradi.

Maktab boshqaruvida rahbar qarorlarini shartli ravishda bir nechta uslubga ajratish mumkin: avtoritar, formal-ma'muriy, maslahatlashuvga asoslangan, ishtirokchi va dalillarga asoslangan qaror qabul qilish uslublari. Mazkur uslublar amaliyotda har doim sof holda uchramaydi. Ko'pincha ular bir-biri bilan aralashgan shaklda namoyon bo'ladi. Biroq ilmiy tahlil uchun ularni farqlash pedagogik jamoa ijtimoiy faolligiga ta'sir mexanizmini ochib berishga yordam beradi.

1-jadval: Maktab rahbarining qaror qabul qilish uslublari va ularning pedagogik jamoa ijtimoiy faolligiga ta'siri

Qaror qabul qilish uslubi	Asosiy belgisi	Pedagogik jamoaga ehtimoliy ta'siri	Ijtimoiy faollikka ta'sir yo'nalishi
<b>Avtoritar uslub</b>	Qaror rahbar tomonidan yakka tartibda, pedagoglar bilan maslahatlashmasdan qabul qilinadi	Jamoadashq i toat kuchayadi, biroq ichki tashabbus va ochiq fikr bildirish kamayadi	Cheklovchi ta'sir ko'rsatadi
<b>Formal-ma'muriy uslub</b>	Qaror hujjat, buyruq va tartib asosida e'lon qilinadi, lekin uning mazmuni yetarli tushuntirilmaydi	Pedagoglar qarorni bajaradi, ammo qarorning maqsadi va ahamiyatiga ichki daxldorlik sust bo'ladi	Rasmiy faollikni saqlaydi, ijtimoiy tashabbusni kuchaytirmaydi
<b>Maslahatlashuvga asoslangan uslub</b>	Rahbar qaror oldidan pedagoglar fikrini eshitadi, ayrim takliflarni inobatga oladi	Jamoadashq i toat kuchayadi, biroq ichki tashabbus va ochiq fikr bildirish kamayadi	Faollikni o'rtacha darajada rivojlantiradi
<b>Ishtirokchi uslub</b>	Muammo, qaror varianti, mezon va ijro bosqichlari pedagoglar bilan birgalikda muhokama qilinadi	Pedagoglarda daxldorlik, mas'uliyat, tashabbus va hamkorlik kuchayadi	Ijtimoiy faollikni barqaror rivojlantiradi
<b>Dalillarga asoslangan uslub</b>	Qaror kuzatuv, tahlil, natija, ehtiyoj va aniq mezonlar asosida qabul qilinadi	Qarorning adolatligi va asoslanganligiga ishonch ortadi	Faollikni ratsional va mas'uliyatli yo'nalishda rivojlantiradi

Jadvaldan ko'rinadiki, qaror qabul qilish uslublari pedagogik jamoa faolligiga bir xil ta'sir ko'rsatmaydi. Avtoritar uslub qisqa muddatda intizom va tezkor ijroni ta'minlashi mumkin, biroq u pedagoglarning ixtiyoriy tashabbusi va ochiq muhokamaga kirishish imkoniyatini cheklaydi. Bunday sharoitda jamoa a'zolari muammoni aytishdan ko'ra, ko'rsatmani kutishga moyil bo'ladi. Bu esa maktabda tashqi tartib saqlangan holda ichki faollikning sustlashishiga olib kelishi mumkin.

Formal-ma'muriy uslub maktab boshqaruvida keng uchraydigan holatlardan biridir. Unda qaror rasmiy hujjat, topshiriq yoki yig'ilish bayoni shaklida belgilanadi. Bunday uslub huquqiy va tashkiliy tartibni ta'minlashda zarur bo'lsa-da, qarorning maqsadi, sababi va kutilayotgan natijalari yetarli tushuntirilmasa, pedagogik jamoada ichki qiziqish shakllanmaydi. Pedagog qarorni bajaradi, ammo uni maktab rivoji yoki o'z kasbiy mas'uliyati bilan bog'lab idrok etmasligi mumkin. Natijada faollik rasmiy ijro darajasida qoladi.

Maslahatlashuvga asoslangan uslub jamoada ijobiy boshqaruv muhitini shakllantirishga xizmat qiladi. Bu uslubda rahbar pedagoglarning fikrini eshitadi, takliflarni yig'adi, ayrim masalalarda jamoaviy muhokamaga murojaat qiladi. Biroq maslahatlashuv real ta'sirga ega bo'lmasa, ya'ni pedagoglar fikri qarorning yakuniy mazmunida aks etmasa, bu jarayon vaqt o'tishi bilan formal ko'rinishga aylanib qolishi mumkin. Shuning uchun maslahatlashuv faqat fikr so'rash emas, fikrning qarorga ta'sirini ko'rsatish bilan mustahkamlanishi lozim.



Ishtirokchi qaror qabul qilish uslubi pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini rivojlantirishda eng muhim yondashuvlardan biri hisoblanadi. Bunda pedagoglar muammoni aniqlash, yechim variantlarini muhokama qilish, qaror mezonlarini belgilash, ijroni tashkil etish va natijalarni baholash jarayonida faol qatnashadi. Bunday yondashuv pedagoglarda “bu qaror menga tashqaridan yuklatildi” degan tasavvurni kamaytiradi va “bu qaror umumiy mas’uliyatimiz natijasi” degan idrokni kuchaytiradi. Aynan shu idrok jamoada daxldorlik hissi, ixtiyoriy ishtirok va tashabbuskorlikning kuchayishiga asos bo’ladi.

Dalillarga asoslangan qaror qabul qilish uslubi esa qarorlarning adolatligi va ishonchligini oshiradi. Maktabda ayrim qarorlar subyektiv munosabat, norasmiy ta’sir yoki shaxsiy yaqinlik asosida qabul qilinayotgandek idrok qilinsa, jamoada ishonchsizlik kuchayadi. Aksincha, qaror aniq tahlil, kuzatuv, ehtiyoj, natija va mezonlarga tayansa, pedagoglar uni xolisroq qabul qiladi. Masalan, rag’batlantirish, yuklama taqsimoti, metodik yordam, dars tahlili yoki ichki nazorat natijalari aniq mezonlarga asoslangan bo’lsa, jamoada adolat hissi mustahkamlanadi.

Qaror qabul qilish uslubining pedagogik jamoa ijtimoiy faolligiga ta’sirini bir necha boshqaruv mexanizmi orqali izohlash mumkin.

**Birinchi mexanizm - ochiqlik.** Ochiq qaror pedagoglarga masalaning sababi, maqsadi va kutilayotgan natijasini tushunish imkonini beradi. Ochiqlik bo’lmasa, qaror turli norasmiy talqinlar, taxminlar va ishonchsizlikka sabab bo’lishi mumkin. Shu sababli rahbar qaror e’lon qilishdan oldin uning zarurati va mezonlarini tushuntirishi jamoa faolligini oshiruvchi muhim shartdir.

**Ikkinchi mexanizm - adolat.** Pedagogik jamoa qarorni nafaqat mazmuniga, balki uning kimlarga qanday ta’sir qilishiga qarab baholaydi. Agar vazifalar, yuklamalar, rag’batlar yoki tanbehlar xolis mezonlar asosida taqsimlansa, pedagoglar qarorni qabul qilishga tayyor bo’ladi. Agar qaror subyektivlik, yaqinlik yoki ayrim shaxslarga nisbatan imtiyoz sifatida talqin qilinsa, jamoada passiv norozilik, befarqlik yoki ichki guruhlashuv kuchayadi. Demak, boshqaruv adolati qaror qabul qilish uslubining markaziy ko’rsatkichidir.

**Uchinchi mexanizm - ishtirok.** Pedagoglarning qaror jarayonida ishtirok etishi ularning jamoaviy natijaga egalik hissini kuchaytiradi. Bu ishtirok, ayniqsa, pedagogik jarayon, metodik faoliyat, ichki tartib, jamoaviy loyihalar, tarbiyaviy ishlar va maktab muhitiga bevosita taalluqli masalalarda muhimdir. Rahbar pedagoglarni qarorga jalb qilganda, ularning kasbiy tajribasini tan olgan bo’ladi. Bunday tan olinishi pedagoglar faolligining ijtimoiy-psixologik asosini mustahkamlaydi.

**To’rtinchi mexanizm - qayta aloqa.** Qaror qabul qilingandan keyin uning ijrosi, natijasi, qiyinchiliklari va samarasi muhokama qilinmasa, pedagoglar qaror jarayonini yakunlangan ma’muriy harakat sifatida qabul qiladi. Qayta aloqa mavjud bo’lsa, jamoa qaror ijrosida yuzaga kelgan muammolarni ochiq aytadi, yechim taklif qiladi va keyingi qarorlar uchun tajriba to’playdi. Demak, qayta aloqa qarorni bir martalik topshiriqdan rivojlantiruvchi boshqaruv jarayoniga aylantiradi.

**Beshinchi mexanizm - e’tirof.** Pedagoglarning takliflari, tashabbuslari va qaror ijrosidagi mas’uliyati rahbar tomonidan ko’rilsa va e’tirof etilsa, jamoada faollik mustahkamlanadi. E’tirof faqat moddiy rag’bat bilan cheklanmaydi; pedagog fikrining inobatga olinishi, muhokamada nomi bilan qayd etilishi, metodik tashabbusining qo’llab-quvvatlanishi ham ijtimoiy faollikni kuchaytiradi. Aksincha, takliflar e’tiborsiz qolsa, pedagoglarda “baribir fikrim hisobga olinmaydi” degan kayfiyat shakllanishi mumkin.

2-jadval: Qaror qabul qilish uslubining pedagogik jamoa ijtimoiy faolligiga ta’sir mexanizmi

1 Qaror shaffofligi	2 Mezonlarga ishonch	3 Kasbiy daxldorlik	4 Tashabbus bildirish	5 Hamkorlikdagi ijro	6 Natijani tahlil qilishga tayyorlik
→	→	→	→	→	
Natija: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ijtimoiy faollik</li> <li>• jamoaviy mas’uliyat</li> <li>• ixtiyoriy ishtirok</li> </ul>					

Shu jihatdan pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini baholashda faqat tashqi ko’rinadigan harakatlar bilan cheklanmaslik kerak. Masalan, pedagogning yig’ilishda qatnashishi yoki berilgan topshiriqni bajarishi hali uning ijtimoiy faol ekanini to’liq anglatmaydi. Haqiqiy ijtimoiy faollik pedagogning muammoni ko’rishi, uni ochiq ayta olishi, yechim taklif qilishi, hamkasblar bilan ishlashi, qaror ijrosida mas’uliyat olishi va maktab natijasiga o’z hissasini ongli ravishda bog’lay olishi bilan belgilanadi.

3-jadval: **Pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini baholash indikatorlari**

Indikator	Mazmuni	Qaror qabul qilish uslubi bilan bog'liqligi
<b>Taklif bildirish faolligi</b>	Pedagoglarning maktab muammolari bo'yicha fikr va yechim taklif qilishi	Qarorlar ochiq muhokama qilinsa, takliflar soni va sifati ortadi
<b>Muhokamada ishtirok</b>	Pedagoglarning yig'ilish, metodik kengash va ishchi guruhlarda faol qatnashishi	Rahbar tanqidiy fikrni qabul qilsa, muhokama faollashadi
<b>Daxldorlik hissi</b>	Pedagogning qaror va natijalarni o'z kasbiy mas'uliyati bilan bog'lashi	Ishtirokchi qarorlar daxldorlikni kuchaytiradi
<b>Tashabbuskorlik</b>	Pedagoglarning yangi g'oya, loyiha yoki metodik taklif bilan chiqishi	E'tirof va qo'llab-quvvatlash mavjud bo'lsa, tashabbus ortadi
<b>Hamkorlikka tayyorlik</b>	Pedagoglarning birgalikda ishlash, tajriba almashish va o'zaro yordamga ochiqligi	Adolatli va ochiq qarorlar jamoaviy ishonchni mustahkamlaydi
<b>Muammoni ochiq aytish</b>	Pedagoglarning kamchilik, qiyinchilik yoki xavfni yashirmasdan bildirishi	Psixologik xavfsizlik mavjud bo'lsa, muammolar ochiq ko'tariladi
<b>Qaror ijrosida mas'uliyat</b>	Pedagogning topshiriqni faqat majburiyat emas, umumiy natijaga hissa sifatida bajarishi	Qaror mezonlari tushuntirilsa, mas'uliyat kuchayadi
<b>Qayta aloqada qatnashish</b>	Qaror natijalarini tahlil qilishda fikr bildirish va taklif kiritish	Rahbar qayta aloqa tizimini yo'lga qo'ysa, tahliliy faollik rivojlanadi

Qaror qabul qilish uslubi va pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi o'rtasidagi bog'liqlikni chuqurroq tahlil qilish uchun rahbar qarorining maktab ichki munosabatlariga qanday kanallar orqali ta'sir qilishini aniqlashtirish zarur. Chunki qaror o'z-o'zidan jamoani faollashtirmaydi. Uning faollashtiruvchi yoki cheklovchi ta'siri qaror tayyorlanishidagi ochiqlik, qaror mezonlarining tushunarligi, pedagoglarning jarayondagi ishtiroki, qaror ijrosida adolatning saqlanishi va yakuniy natijalar bo'yicha qayta aloqaning mavjudligi orqali yuzaga chiqadi.

Maktab amaliyotida rahbar qarorlarining pedagogik jamoaga ta'siri ko'pincha uch darajada namoyon bo'ladi. Birinchi daraja - idrok darajasi. Bunda pedagog rahbar qarorini qanday qabul qilishi muhim. Uni adolatli, asosli va maktab manfaatiga xizmat qiluvchi qaror deb biladimi yoki shunchaki yuqoridan yuklatilgan topshiriq sifatida idrok etadimi. Ikkinchi daraja - munosabat darajasi. Pedagogning rahbarga, jamoaga va qaror mazmuniga bo'lgan ishonchi yoki ishonchsizligi shakllanadi. Uchinchi daraja - xulq-atvor darajasi. Bu bosqichda pedagogning taklif bildirish, tashabbus ko'rsatish, hamkorlik qilish, qaror ijrosida mas'uliyat olish yoki passiv ijro bilan cheklanish holati ko'rinadi.

Shu jihatdan qaror qabul qilish uslubi pedagogik jamoa ijtimoiy faolligiga to'g'ridan-to'g'ri buyruq orqali emas, balki idrok, munosabat va xulq-atvor zanjiri orqali ta'sir qiladi. Rahbar qarori pedagog tomonidan adolatli va asosli deb idrok etilsa, rahbarlikka ishonch kuchayadi. Ishonch kuchaygan sharoitda pedagog qaror ijrosida faqat majburiyatni bajaruvchi emas, balki natijaga hissa qo'shuvchi subyekt sifatida qatnashadi. Aksincha, qaror tushuntirilmagan, mezonlari noaniq yoki subyektiv deb qabul qilinsa, pedagogda ichki masofa paydo bo'ladi. Bu masofa tashabbuskorlikning susayishi, tanqidiy fikrni yashirish va rasmiyatchilik bilan ifodalanishi mumkin.

Qaror qabul qilish uslubining jamoa faolligiga ta'sirini quyidagi boshqaruv zanjiri orqali ifodalash mumkin: qaror shaffofligi → mezonlarga ishonch → pedagogning daxldorlik hissi → tashabbus bildirish → hamkorlikdagi ijro → natijani tahlil qilishga tayyorlik.

Ushbu zanjir pedagogik jamoa faolligi tasodifiy yoki faqat shaxsiy xohishga bog'liq holat emasligini ko'rsatadi. Aksincha, u rahbarning kundalik qaror qabul qilish amaliyotida shakllanadigan boshqaruv natijasidir. Agar zanjirning dastlabki bo'g'inlari - shaffoflik va mezonlarga ishonch - zaif bo'lsa, keyingi bosqichlarda daxldorlik, tashabbus va hamkorlik ham yetarli darajada rivojlanmaydi.

Qaror qabul qilish jarayonida pedagogik jamoa faolligini rivojlantirish uchun rahbar birinchi navbatda qarorlarni tayyorlash bosqichiga e'tibor qaratishi lozim. Ko'pincha maktab boshqaruvida qaror qabul qilindan keyin pedagoglardan ijro talab qilinadi. Biroq jamoa faolligi qaror ijrosi bosqichida emas, undan oldin - muammoni aniqlash, ehtiyojni tushunish va variantlarni muhokama qilish bosqichida shakllana boshlaydi. Agar pedagog muammo qo'yilishida ishtirok etmasa, u qaror ijrosini o'z tashabbusi bilan emas, tayyor topshiriq sifatida bajaradi.

Masalan, maktabda metodik ishlar samaradorligini oshirish bo'yicha qaror qabul qilinayotgan bo'lsa, rahbar faqat "metodik kunlarni kuchaytirish" yoki "ochiq darslar sonini oshirish" haqida buyruq berishi mumkin. Bunday qaror tashkiliy jihatdan bajariladi, lekin pedagoglarda ichki qiziqish uyg'otmasligi ehtimoli yuqori. Agar rahbar avval pedagoglardan metodik yordamga ehtiyojlari, dars tahlilida uchrayotgan qiyinchiliklar, yosh o'qituvchilarni qo'llab-quvvatlash masalalari bo'yicha fikr olsa, keyingi qaror jamoa ehtiyojiga yaqinroq bo'ladi. Bu esa pedagoglarning qaror ijrosida faolligini oshiradi.



Qaror qabul qilish jarayonida muhim masalalardan yana biri qaror mezonlarini oldindan aniqlashtirishdir. Maktabda dars taqsimoti, sinf rahbarligi, rag'batlantirish, malaka oshirishga yuborish, metodik topshiriqlar yoki ichki nazorat bilan bog'liq qarorlar pedagoglar tomonidan sezgir qabul qilinadi. Chunki bunday qarorlar ularning kasbiy mavqeyi, mehnat yuklamasi, e'tirofi va jamoa ichidagi o'rniga bevosita ta'sir qiladi. Agar mezonlar oldindan tushuntirilmasa, qaror hatto to'g'ri bo'lsa ham, subyektiv deb talqin qilinishi mumkin.

Shu sababli rahbar qaror qabul qilishdan oldin "nimaga asoslanib?", "qanday mezon bilan?", "qaysi ehtiyoj tufayli?", "kutlayotgan natija nima?" kabi savollarga aniq javob berishi kerak. Bunday yondashuv pedagogik jamoada boshqaruv adolatini idrok etish darajasini oshiradi. Boshqaruv adolati esa ijtimoiy faollikning muhim shartidir. Chunki adolatli deb qabul qilingan qaror pedagogni hamkorlikka undaydi; adolatsiz deb qabul qilingan qaror esa tashqi ijro saqlangan holda ichki qarshilikni kuchaytirishi mumkin.

4-jadval: **Qaror qabul qilish jarayonida pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini rivojlantiruvchi boshqaruv shartlari**

Boshqaruv sharti	Mazmuni	Pedagogik jamoa faolligiga ta'siri
<b>Muammoni birgalikda aniqlash</b>	Qaror qabul qilishdan oldin pedagoglarning real ehtiyojlari va amaliy qiyinchiliklarini o'rganish	Qarorning jamoa ehtiyojiga mosligini oshiradi
<b>Qaror mezonlarini ochiqlash</b>	Qaror nimaga asoslanib qabul qilinayotganini tushuntirish	Adolat va ishonch hissini kuchaytiradi
<b>Pedagoglar fikrini real inobatga olish</b>	Takliflarni faqat tinglash emas, qaror mazmunida aks ettirish	Daxldorlik va ijtimoiy ishtirokni oshiradi
<b>Vazifalarni xolis taqsimlash</b>	Topshiriqlarni imkoniyat, tajriba, yuklama va ehtiyojga qarab belgilash	Norozilik va passivlikni kamaytiradi
<b>Qaror ijrosida qo'llab-quvvatlash</b>	Pedagogni faqat nazorat qilish emas, zarur metodik va tashkiliy yordam berish	Mas'uliyatni ixtiyoriy hamkorlikka aylantiradi
<b>Qayta aloqa tashkil etish</b>	Qaror ijrosi natijalari, qiyinchiliklari va takliflarni muhokama qilish	Keyingi qarorlar sifatini va jamoa faolligini oshiradi
<b>Tashabbusni e'tirof etish</b>	Pedagog takliflari va amaliy hissasini ko'rish hamda qadrlash	Yangi g'oya va tashabbuslarni rag'batlantiradi

Mazkur maqolada maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubi ijtimoiy-faollashtiruvchi boshqaruv modeli sifatida talqin qilinadi. Ushbu modelning vazifasi qaror qabul qilish jarayonini bir tomonlama ma'muriy ta'sirdan pedagogik jamoani faollashtiruvchi boshqaruv mexanizmiga aylantirishdan iborat. Model rahbar qarori va pedagogik jamoa faolligi o'rtasidagi bog'liqlikni quyidagi tarkibiy shartlar orqali izohlaydi: muammoni birgalikda aniqlash, qaror mezonlarini ochiqlash, pedagoglar fikrini real inobatga olish, vazifalarni xolis taqsimlash, ijro jarayonida qo'llab-quvvatlash, qayta aloqa tashkil etish va tashabbusni e'tirof etish.

Ushbu modelda rahbar qarori yakuniy buyruq sifatida emas, jamoaviy tushuncha, ishonch va mas'uliyatni shakllantiruvchi bosqichli boshqaruv jarayoni sifatida qaraladi. Bunda pedagoglar qaror ijrochisi maqomida qolmaydi; ular muammoni aniqlash, yechim ishlab chiqish, ijroda qatnashish va natijani baholash jarayonining faol subyektiga aylanadi.

5-jadval: **Rahbar qarorining ijtimoiy-faollashtiruvchi boshqaruv modeli**

Boshqaruv shartlari	Rahbar qarori	Pedagogik jamoa natijalari
1. Muammoni birgalikda aniqlash 2. Qaror mezonlarini ochiqlash 3. Pedagoglar fikrini inobatga olish 4. Vazifalarni xolis taqsimlash 5. Ijroda qo'llab-quvvatlash 6. Qayta aloqa tashkil etish 7. Tashabbusni e'tirof etish	<b>QAROR QABUL QILISH USLUBI</b> • shaffoflik • asoslanganlik • adolat • ishtirok	• Ishonch • Daxldorlik hissi • Tashabbuskorlik • Hamkorlik • Jamoaviy mas'uliyat

Maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubi pedagoglarning tashabbuskorligiga ham bevosita ta'sir qiladi. Tashabbuskorlik faqat rahbar "tashabbus ko'rsatish" degani bilan shakllanmaydi. Pedagog o'z tashabbusining eshitilishi, baholanishi va qo'llab-quvvatlanishiga ishongandagina faol taklif bildiradi. Agar takliflar e'tiborsiz qolsa, muhokamalar formal kechsa yoki ilgari surilgan fikr keyinchalik pedagogning o'ziga salbiy munosabat sifatida qaytsa, jamoada tashabbus ko'rsatish ehtimoli kamayadi. Shu bois qaror qabul qilish uslubida psixologik xavfsizlik elementi bo'lishi muhim.

Psixologik xavfsizlik maktab jamoasida pedagogning xato, kamchilik yoki muammo haqida ochiq gapira olishi bilan bog'liq. Qaror qabul qilish jarayonida rahbar pedagogning tanqidiy fikrini shaxsiy norozilik sifatida emas, qaror sifatini oshiruvchi axborot sifatida qabul qilsa, jamoada ochiqlik kuchayadi. Aks holda pedagoglar muammolarni yashirishga, rahbar kutayotgan javobni aytishga yoki muhokamada sukut saqlashga moyil bo'ladi. Bu esa qaror qabul qilish sifatini ham, ijtimoiy faollikni ham pasaytiradi.

Pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini rivojlantirishda ishtirokchi qaror qabul qilish uslubi alohida ahamiyatga ega bo'lsa-da, uni tartibsiz yoki cheksiz muhokama sifatida tushunmaslik kerak. Ishtirokchi yondashuv rahbar mas'uliyatini kamaytirmaydi. Aksincha, rahbardan muhokamani to'g'ri tashkil etish, ma'lumotlarni tizimlashtirish, qaror mezonlarini aniqlash, yakuniy tanlovni asoslash va ijro uchun javobgarlikni taqsimlashni talab qiladi. Demak, ishtirokchi qaror qabul qilish rahbarning sustligi emas, uning boshqaruv madaniyati va tashkiliy kompetensiyasi ko'rsatkichidir.

Bunda rahbar pedagogik jamoani qaror qabul qilishga jalb etishda uch asosiy chegarani hisobga olishi lozim. Birinchidan, muhokama mavzusi pedagoglarning kasbiy faoliyatiga real taalluqli bo'lishi kerak. Ikkinchidan, muhokama natijasi qaror mazmuniga ta'sir qilishi zarur. Uchinchidan, yakuniy qaror kim tomonidan va qanday asosda qabul qilingani ochiq tushuntirishi kerak. Aks holda ishtirokchi boshqaruv tashqi shaklga aylanib qoladi va jamoada ishonchni kuchaytirish o'rniga aks ta'sir keltirib chiqarishi mumkin.

Maktab rahbarining dalillarga asoslangan qaror qabul qilishi ham pedagogik jamoa faolligini mustahkamllovchi muhim shartdir. Dalillarga asoslangan qaror pedagoglar uchun tushunarli bo'ladi, chunki u shaxsiy qarashlarga emas, mavjud holat, ehtiyoj, kuzatuv, natija va tahlilga tayanadi. Masalan, o'quvchilarning o'zlashtirish darajasi, davomati, tarbiyaviy muammolar, dars kuzatuvlari, metodik ehtiyojlar, ota-onalar murojaatlari yoki pedagoglar so'rovlari asosida qabul qilingan qaror jamoada nisbatan ko'proq ishonch uyg'otadi.

Biroq dalillarga asoslangan qaror qabul qilish faqat raqamlar bilan ishlashni anglatmaydi. Maktab boshqaruvida sifatli axborot ham muhim: pedagoglarning kasbiy kuzatuvlari, sinf rahbarlarining fikrlari, metodik birlashma muhokamalari, psixolog va ma'naviy-ma'rifiy ishlar bo'yicha mas'ullar tahlillari ham qaror uchun muhim dalil bo'lishi mumkin. Muhimi, rahbar qaror qabul qilishda qaysi axborotga tayanganini ochiq ko'rsatishi va qaror bilan real muammo o'rtasidagi bog'liqlikni tushuntirishi kerak.

Qaror qabul qilish uslubining ijtimoiy faollikka ta'sirini baholashda rahbarning kommunikativ amaliyoti ham alohida o'rin tutadi. Bir xil qaror turli uslubda yetkazilishi mumkin. Agar rahbar qarorni buyruq ohangida, izohsiz va bir tomonlama yetkazsa, pedagoglar uni majburiyat sifatida qabul qiladi. Agar qaror asoslari, kutilayotgan natijalar va pedagoglardan kutilayotgan hissa aniq tushuntirilsa, jamoa qarorni ongliroq qabul qiladi. Demak, qarorning mazmuni bilan birga uning kommunikativ taqdimoti ham pedagogik jamoa faolligiga ta'sir qiladi.

Maktab boshqaruvida qaror qabul qilish uslubining yana bir muhim natijasi pedagogik jamoada mas'uliyatning taqsimlanishidir. Avtoritar va formal-ma'muriy qarorlarda mas'uliyat ko'pincha rahbardan pastga tushirilgan topshiriq sifatida idrok etiladi. Ishtirokchi va dalillarga asoslangan qarorlarda esa mas'uliyat jamoaviy mazmun kasb etadi. Pedagog qaror ishlab chiqilishida ishtirok etgan bo'lsa, uning natijasiga ham ko'proq mas'uliyat bilan yondashadi. Bu holat maktabda "rahbar qarori"dan "jamoaviy qaror"ga o'tish imkonini beradi.

Shu nuqtayi nazardan, pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi rahbarning yakka tashabbusi bilan emas, qaror qabul qilish jarayonining to'g'ri tashkil etilishi bilan rivojlanadi. Rahbar pedagoglarga ishonch bildirsa, ularning fikrini qadrlasa, qaror mezonlarini ochiq tushuntirsa va ijro jarayonida qo'llab-quvvatlasa, jamoada ixtiyoriy ishtirok kuchayadi. Bu esa maktab boshqaruvini faqat nazorat va topshiriqlar tizimi sifatida emas, hamkorlikka asoslangan ijtimoiy-pedagogik jarayon sifatida shakllantiradi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Olib borilgan nazariy tahlil maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubi pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini shakllantiruvchi muhim boshqaruv omili ekanini ko'rsatdi. Qaror qabul qilish jarayoni maktabda faqat vazifani belgilash yoki ijroni ta'minlash vositasi sifatida talqin qilinsa, pedagogik jamoaning ishtiroki rasmiy ijro darajasida qolib ketadi. Agar rahbar qarorlarni shaffof, asoslangan, jamoa ehtiyojiga mos va qayta aloqa bilan bog'langan holda tashkil etsa, pedagoglar ushbu qarorlarni umumiy natijaga qaratilgan kasbiy mas'uliyat sifatida qabul qiladi.

Maqolada maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubini baholashga xizmat qiluvchi uch tarkibli yondashuv taklif etildi:

- *birinchisi* - qaror qabul qilish uslublarining tasnifi;
- *ikkinchisi* - pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini baholash indikatorlari;
- *uchinchisi* - pedagogik jamoa faolligini rivojlantiruvchi boshqaruv shartlari.



Ushbu yondashuv rahbar qarorini ma'muriy topshiriq emas, pedagogik jamoani faollashtiruvchi ijtimoiy-boshqaruv mexanizmi sifatida baholash imkonini beradi.

Tahlil natijalariga ko'ra, avtoritar va formal-ma'muriy qaror qabul qilish uslublari ayrim vaziyatlarda tartib va tezkor ijroni ta'minlashi mumkin, biroq kundalik pedagogik boshqaruvda ular jamoaning tashabbuskorligi va ochiq muhokamaga kirishish imkoniyatini cheklaydi. Maslahatlashuvga asoslangan qarorlar pedagoglarda eshitis hissin shakllantiradi, lekin bu yondashuv real ta'sirga ega bo'lishi uchun pedagoglar fikri yakuniy qaror mazmunida aks etishi zarur. Ishtirokchi va dalillarga asoslangan qaror qabul qilish uslublari esa pedagogik jamoaning daxldorlik hissi, mas'uliyati va hamkorlikdagi ijro salohiyatini barqarorroq rivojlantiradi.

Maqolaning asosiy ilmiy natijasi shundan iboratki, pedagogik jamoa ijtimoiy faolligi tashqi topshiriqlar soni yoki tadbirlardagi ishtirok darajasi bilan emas, pedagoglarning boshqaruv jarayonidagi subyektlik pozitsiyasi bilan belgilanadi. Pedagog muammoni ko'ra olsa, uni ochiq ayta olsa, yechim taklif qilsa, qaror ijrosida mas'uliyat olsa va natijani tahlil qilishda qatnashsa, ijtimoiy faollik real boshqaruv resursiga aylanadi.

Shu asosda maktab rahbarlari uchun quyidagi amaliy tavsiyalar ilgari suriladi.

*Birinchidan*, pedagogik jamoaga bevosita taalluqli qarorlar qabul qilinishidan oldin muammo va ehtiyojlar aniq o'rganilishi zarur. Bu jarayonda metodik birlashmalar, pedagogik kengashlar, ishchi guruhlar va kasbiy suhbatlar orqali o'qituvchilarning amaliy kuzatuvlari inobatga olinishi kerak.

*Ikkinchidan*, dars taqsimoti, yuklama, rag'batlantirish, ichki nazorat, sinf rahbarligi va metodik topshiriqlar bilan bog'liq qarorlarda mezonlar oldindan tushuntirilishi lozim. Mezonlarning ochiqligi pedagogik jamoada boshqaruv adolatini idrok etish darajasini oshiradi.

*Uchinchidan*, pedagoglarni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish faqat maslahat so'rash shaklida qolmasligi kerak. Ularning fikri qaror variantlarini ishlab chiqish, mezonlarni belgilash, ijro bosqichlarini rejalashtirish va natijalarni baholashda ham aks etishi zarur.

*To'rtinchidan*, qaror ijrosida rahbar faqat nazorat qiluvchi rolda emas, metodik va tashkiliy qo'llab-quvvatlovchi subyekt sifatida qatnashishi kerak. Bunday yondashuv pedagogda tashqi majburiyat emas, jamoaviy natijaga hissa qo'shish mas'uliyatini shakllantiradi.

*Beshinchidan*, maktabda qayta aloqa madaniyatini rivojlantirish zarur. Muhim qarorlar ijrosidan keyin ularning natijasi, yuzaga kelgan qiyinchiliklar, pedagoglar takliflari va keyingi takomillashtirish yo'nalishlari jamoa bilan muhokama qilinishi kerak.

*Oltinchidan*, pedagoglarning tashabbuslari tizimli e'tirof etilishi lozim. E'tirof moddiy rag'bat bilan cheklanmasdan, pedagog fikrining qarorda aks etishi, kasbiy hissasining tan olinishi va tashabbusining amaliy qo'llab-quvvatlanishi orqali ham namoyon bo'lishi mumkin.

Umuman olganda, maktab rahbarining qaror qabul qilish uslubi pedagogik jamoa ijtimoiy faolligini rivojlantirishda strategik ahamiyatga ega. Qaror qabul qilish jarayoni shaffoflik, asoslanganlik, adolat, ishtirok va qayta aloqa tamoyillariga tayanganda, pedagogik jamoa ijrochi guruhdan faol boshqaruv hamkoriga aylanadi. Bu esa umumta'lim maktabida ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhitini rivojlantirish, pedagogik jamoaning ichki salohiyatini safarbar etish va ta'lim boshqaruvi samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Cohen J., McCabe E.M., Michelli N.M., Pickeral T. School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education // Teachers College Record. - 2009. - Vol. 111, No. 1. - P. 180–213.
2. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // Administrative Science Quarterly. - 1999. - Vol. 44, No. 2. - P. 350–383.
3. Somech A. Participative Decision Making in Schools: A Mediating–Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes // Educational Administration Quarterly. - 2010. - Vol. 46, No. 2. - P. 174–209.
4. Greenberg J. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow // Journal of Management. - 1990. - Vol. 16, No. 2. - P. 399–432.
5. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. - 23.09.2020, O'RBQ-637-son. - <https://lex.uz/docs/-5013007>.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni. - 29.04.2019, PF-5712-son. - <https://lex.uz/docs/-4312785>.
7. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven Strong Claims about Successful School Leadership // School Leadership & Management. - 2008. - Vol. 28, No. 1. - P. 27–42.
8. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. An Integrative Model of Organizational Trust // Academy of Management Review. - 1995. - Vol. 20, No. 3. - P. 709–734.
9. Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H. Organizational Climate and Culture // Annual Review of Psychology. - 2013. - Vol. 64. - P. 361–388.

10. Simon H.A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. - 4th ed. - New York: Free Press, 1997.
11. Po'latov Sh. Ta'lim menejmenti yoxud ta'lim muassasasini ilmiy-metodik boshqarishga innovatsion yondashuv. O'quv qo'llanma. - Toshkent: Yosh kuch, 2022.
12. Kenjaboyev A.E., Karimova B.X. Pedagogik menejment asoslari: o'quv qo'llanma. - Termiz: Termiz davlat universiteti, 2023. - 204 b.
13. Kurbanov M.U. Maktab pedagogik jamoasi va uni maqsadli boshqarish samaradorligi tahlili. - 2022.

- 
- 13.00.00 Pedagogika fanlari
  - 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
  - 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
  - 13.00.03 Maxsus pedagogika
  - 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
  - 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
  - 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
  - 13.00.07 Ta'limda menejment
  - 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
  - 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
  - 07.00.00 Tarix fanlari
  - 19.00.00 Psixologiya fanlari
  - 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
  - 02.00.00 Kimyo fanlari
  - 03.00.00 Biologiya fanlari
  - 09.00.00 Falsafa fanlari
  - 10.00.00 Filologiya fanlari
  - 11.00.00 Geografiya fanlari



# MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

**Mas'ul muharrir:** Ramzidin Ashurov

**Ingliz tili muharriri:** Murod Xoliyorov

**Musahhih:** Alibek Zokirov

**Sahifalovchi va dizayner:** Iskandar Islomov

---

**2026. №6(1)**

---

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali 26.09.2023-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №C-5669363 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.  
**Litsenziya raqami: № 136361.**

**Manzirimiz:** Toshkent shahar, Yunusobod tumani  
19-mavze, 17-uy.