

TA'LIM SIFATINI OSHIRISHDA RAHBAR VA PEDAGOGLAR HAMKORLIGINI TAKOMILLASHTIRISH

<https://doi.org/10.5281/zenodo.23079476>

Bozorova Mohinur Sodiq qizi

Buxoro innovatsiyalar universiteti

Jalilova Munisa Xolmurod qizi

Buxoro innovatsiyalar universiteti

Ergasheva Mashhura Eshmurotovna

Buxoro innovatsiyalar universiteti

Annotatsiya

Mazkur maqolada ta'lim sifatini oshirishda ta'lim muassasasi rahbarlari va pedagoglar hamkorligini takomillashtirishning tashkiliy-pedagogik asoslari tahlil qilingan. Zamonaviy ta'lim tizimida ta'lim sifati faqat o'quv dasturlari va pedagoglarning individual kasbiy mahorati bilan emas, balki rahbarlik faoliyati, pedagoglarning qarorlar qabul qilishdagi ishtiroki, o'zaro kasbiy hamkorlik, muntazam fikr-mulohaza va jamoaviy mas'uliyat kabi omillar bilan ham belgilanadi. Shu nuqtai nazardan, rahbar va pedagoglar o'rtasidagi munosabatlarni ma'muriy nazoratga asoslangan modeldan hamkorlik, ishonch, ochiq muloqot va taqsimlangan yetakchilik tamoyillariga asoslangan modelga o'tkazish muhim ahamiyat kasb etadi. Maqolada rahbar va pedagoglar hamkorligining asosiy komponentlari, mavjud muammolar, takomillashtirishning pedagogik shart-sharoitlari hamda ta'lim sifatiga ta'sir etuvchi samarali mexanizmlar yoritilgan.

Kalit so'zlar

ta'lim sifati, rahbarlik, pedagog, hamkorlik, taqsimlangan yetakchilik, kasbiy rivojlanish, pedagogik jamoa, fikr-mulohaza, ta'lim boshqaruvi, kasbiy hamkorlik.

Abstract

This article analyzes the organizational and pedagogical foundations of improving cooperation between educational leaders and teachers in order to enhance the quality of education. In the modern education system, educational quality is determined not only by curricula and individual professional competence of teachers, but also by leadership practices, teacher participation in decision-making, professional collaboration, regular feedback and shared responsibility. From this perspective, transforming the relationship between school leaders and teachers from an administrative control-oriented model toward a model based on cooperation, trust, open communication and distributed leadership is of particular

importance. The article discusses the main components of leader-teacher cooperation, existing challenges, pedagogical conditions for improvement, and effective mechanisms that contribute to educational quality.

Keywords

educational quality, leadership, teacher, cooperation, distributed leadership, professional development, teaching staff, feedback, educational management, professional collaboration.

Kirish. Ta'lim sifati jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi, inson kapitalini shakllantirish va raqobatbardosh mutaxassislarni tayyorlash bilan bevosita bog'liq bo'lgan muhim ko'rsatkichlardan biridir. Ta'lim jarayonining samaradorligi ko'p jihatdan pedagoglarning kasbiy tayyorgarligi, o'quv-metodik ta'minot, zamonaviy pedagogik texnologiyalardan foydalanish va ta'lim oluvchilarning individual ehtiyojlarini hisobga olish bilan belgilanadi. Biroq mazkur omillarning samarali amalga oshirilishi ta'lim muassasasidagi boshqaruv madaniyati va rahbar hamda pedagoglar o'rtasidagi hamkorlik darajasiga ham bog'liq.

Ta'lim muassasasi rahbari nafaqat ma'muriy boshqaruvni amalga oshiruvchi shaxs, balki pedagogik jamoaning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlovchi, umumiy maqsadlarni belgilovchi, o'zaro hamkorlik muhitini shakllantiruvchi va ta'lim sifatini yaxshilash jarayonini muvofiqlashtiruvchi subyekt sifatida faoliyat yuritishi lozim. OECD ta'lim yetakchiligi bo'yicha materiallarida ham rahbarlarning hamkorlik va jamoaviy ishlashga asoslangan muhit yaratishi, pedagoglarning salohiyatidan foydalanishi hamda ta'lim jarayonini takomillashtirishga yo'naltirilgan kasbiy hamkorlikni qo'llab-quvvatlashi muhimligi ta'kidlanadi.

An'anaviy boshqaruv amaliyotida ayrim hollarda rahbar va pedagoglar o'rtasidagi munosabatlar topshiriq berish, nazorat qilish va hisobot talab qilish bilan chegaralanib qolishi mumkin. Bunday yondashuvda pedagog o'zini ta'lim sifatini boshqarish jarayonining faol ishtirokchisi sifatida emas, balki rahbariyat tomonidan belgilangan vazifalarni bajaruvchi sifatida qabul qilishi ehtimoli mavjud. Natijada tashabbuskorlik, ijodkorlik, o'zaro tajriba almashish va jamoaviy mas'uliyat kabi muhim omillar yetarli darajada rivojlanmasligi mumkin.

Mavzuning dolzarbligi shundan iboratki, zamonaviy ta'lim tizimida rahbarning vazifalari kengayib, u pedagogik jamoaning kasbiy rivojlanishini tashkil etish, ta'lim jarayonining sifat ko'rsatkichlarini tahlil qilish, pedagoglarning takliflarini inobatga olish va innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash kabi vazifalarni ham bajarishi talab etilmoqda. UNESCO ta'lim boshqaruvi bo'yicha tavsiyalarida ham umumiy mas'uliyat, hamkorlik, vakolatlarni taqsimlash, ochiq

muloqot va muntazam fikr-mulohaza mexanizmlarini rivojlantirish ta'lim muassasalarini takomillashtirishning muhim shartlari sifatida ko'rsatilgan.

O'zbekiston bo'yicha TALIS 2024 ma'lumotlari ham rahbar va pedagoglar o'rtasidagi kasbiy munosabatlarning muhimligini ko'rsatadi. Mazkur ma'lumotlarga ko'ra, O'zbekistondagi quyi o'rta ta'lim o'qituvchilarining 94 foizi maktab rahbari bilan yaxshi kasbiy munosabatlarga ega ekanini bildirgan, 95 foizi rahbar tomonidan foydali fikr-mulohaza berilishini, 96 foizi esa rahbar o'qituvchilarning kasbiy tajribasiga ishonishini qayd etgan. Shu bilan birga, o'qituvchilarning qarorlar qabul qilishdagi ishtiroki va kasbiy avtonomiyasi bo'yicha ayrim ko'rsatkichlar OECD o'rtacha darajasidan pastligi ham qayd etilgan.

Maqolaning maqsadi – ta'lim sifatini oshirishda rahbar va pedagoglar hamkorligini takomillashtirishning pedagogik va tashkiliy mexanizmlarini aniqlash hamda ta'lim muassasasida hamkorlikka asoslangan boshqaruv modelini taklif etishdan iborat.

MATERIALLAR VA USULLAR

Tadqiqot jarayonida ta'lim sifati, pedagogik boshqaruv, ta'lim yetakchiligi, pedagoglarning kasbiy hamkorligi va taqsimlangan yetakchilikka oid ilmiy-pedagogik hamda xalqaro metodik manbalar tahlil qilindi. Shuningdek, OECD TALIS 2024 tadqiqotining ta'lim rahbarlari va pedagoglar o'rtasidagi professional munosabatlarga oid ma'lumotlaridan foydalanildi.

Tadqiqotning nazariy qismida tizimli, kompetensiyaviy, shaxsga yo'naltirilgan va hamkorlikka asoslangan yondashuvlardan foydalanildi. Mazkur yondashuvlar asosida rahbar va pedagoglar hamkorligining mazmuni, vazifalari va ta'lim sifatiga ta'sir etuvchi omillar tizimlashtirildi.

Rahbar va pedagoglar hamkorligini baholashda quyidagi asosiy mezonlar taklif etildi:

- **kommunikativ-hamkorlik mezoni** – rahbar va pedagoglar o'rtasida ochiq muloqot, o'zaro hurmat, ishonch va muntazam axborot almashinuvining mavjudligi;
- **boshqaruvda ishtirok etish mezoni** – pedagoglarning ta'lim jarayoni, metodik faoliyat va muhim tashkiliy qarorlarni ishlab chiqishda ishtirok etish darajasi;
- **kasbiy rivojlanish mezoni** – pedagoglarning malakasini oshirish, o'zaro tajriba almashish, darslarni kuzatish va fikr-mulohaza almashish imkoniyatlari;
- **natijaviylik mezoni** – hamkorlikning ta'lim sifati, pedagogik faoliyat samaradorligi va ta'lim oluvchilarning o'quv natijalariga ta'siri.

Rahbar va pedagoglar hamkorligini takomillashtirish metodikasi quyidagi pedagogik shart-sharoitlarga asoslandi:

- rahbar va pedagoglar o'rtasida muntazam va ikki tomonlama muloqot mexanizmini yo'lga qo'yish;
- pedagoglarni ta'limga oid muhim qarorlarni ishlab chiqish va muhokama qilish jarayoniga jalb etish;
- pedagogik jamoada o'zaro ishonch va kasbiy qo'llab-quvvatlash muhitini shakllantirish;
- darslarni o'zaro kuzatish, tajriba almashish va konstruktiv fikr-mulohaza berish tizimini rivojlantirish;
- pedagoglarning individual kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash va ular asosida metodik yordam ko'rsatish;
- ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan jamoaviy loyihalar va ijodiy tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash;
- rahbar faoliyatini faqat nazorat bilan emas, balki pedagogik mentorlik va maslahat berish bilan uyg'unlashtirish.

Hamkorlik jarayonini uch bosqichda tashkil etish taklif qilindi:

- **Diagnostic-tahliliy bosqich** – ta'lim muassasasidagi rahbar-pedagog munosabatlari, mavjud muammolar va pedagoglarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash.
- **Hamkorlik-faoliyatli bosqich** – jamoaviy rejalashtirish, metodik hamkorlik, o'zaro dars kuzatuvlari, muammoli vaziyatlarni birgalikda hal qilish va qarorlar qabul qilishni tashkil etish.
- **Refleksiv-natijaviy bosqich** – amalga oshirilgan ishlarning samaradorligini tahlil qilish, pedagoglarning fikr-mulohazalarini o'rganish va hamkorlik mexanizmlarini takomillashtirish.

Natijalarni tahlil qilishda tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, pedagogik kuzatuv va xalqaro tadqiqot ma'lumotlarini tahlil qilish usullaridan foydalanildi.

NATIJA

Tadqiqotning nazariy va analitik natijalari shuni ko'rsatadiki, ta'lim sifatini oshirishda rahbar va pedagoglar hamkorligi bir nechta o'zaro bog'liq yo'nalishlar asosida tashkil etilganda samaraliroq natijaga erishish imkoniyati ortadi. Bunda rahbarning asosiy vazifasi faqat topshiriqlar berish va ularning bajarilishini nazorat qilishdan iborat bo'lmay, pedagoglarning kasbiy salohiyatini ro'yobga chiqarish va jamoaviy rivojlanish uchun sharoit yaratishga yo'naltiriladi.

Birinchi navbatda, samarali hamkorlik uchun **ochiq kommunikatsiya muhiti** zarur. Rahbar pedagoglarning fikr va takliflarini erkin bildirishiga imkon yaratishi, muammolarni yashirish emas, ularni birgalikda muhokama qilish madaniyatini shakllantirishi lozim. Bunday muhitda pedagog o'z faoliyatidagi kamchiliklarni

rahbardan yashirishga emas, balki ularni bartaraf etish uchun maslahat va yordam olishga intiladi.

Ikkinchi muhim natija — **pedagoglarning boshqaruv jarayonidagi ishtirokini kengaytirish** zarurligidir. Ta'lim sifatiga bevosita ta'sir qiluvchi ko'plab masalalar kundalik pedagogik faoliyat bilan bog'liq bo'lgani sababli, ularni ishlab chiqishda amaliy tajribaga ega o'qituvchilarning fikrini inobatga olish muhimdir. OECD ma'lumotlarida ham ta'lim muassasasida manfaatdor tomonlarning qarorlar qabul qilishda ishtiroki va hamkorlikka asoslangan muhit rahbarlik faoliyati bilan chambarchas bog'liqligi ko'rsatilgan.

Uchinchidan, **kasbiy hamkorlikni tizimlashtirish** ta'lim sifatini oshirishning muhim mexanizmlaridan biri sifatida belgilandi. Bunda pedagoglar o'rtasida o'quv-metodik materiallar almashish, ochiq darslar tashkil etish, darslarni kuzatish, o'zaro fikr-mulohaza berish, o'quvchilarning individual rivojlanishini muhokama qilish va jamoaviy metodik loyihalarni amalga oshirish muhim ahamiyat kasb etadi.

OECD TALIS 2024 ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekistonda pedagogik hamkorlikning ayrim shakllari nisbatan keng tarqalgan: o'qituvchilarning 79 foizi boshqa o'qituvchilarning darslarini kuzatib, fikr-mulohaza berish bilan, 73 foizi hamkasblari bilan o'quv materiallarini almashish bilan, 65 foizi esa o'quvchilarni baholashda umumiy standartlarni ta'minlash uchun boshqa o'qituvchilar bilan hamkorlik qilish bilan shug'ullanishini bildirgan.

To'rtinchidan, **rahbarning fikr-mulohaza berish faoliyati** alohida ahamiyatga ega. Fikr-mulohaza faqat kamchiliklarni ko'rsatishga qaratilmasligi, balki pedagogning kuchli tomonlarini aniqlash, rivojlanish yo'nalishlarini belgilash va amaliy yordam ko'rsatish bilan bog'liq bo'lishi kerak. TALIS 2024 ma'lumotlarida O'zbekistondagi o'qituvchilarning 95 foizi rahbar foydali fikr-mulohaza berishini qayd etgani ushbu masalaning amaliy ahamiyatini ko'rsatadi.

Beshinchidan, hamkorlikni takomillashtirishda **taqsimlangan yetakchilik** tamoyilidan foydalanish maqsadga muvofiq. Bunda boshqaruv mas'uliyati faqat ta'lim muassasasi rahbarida jamlanib qolmaydi, balki metodik birlashma rahbarlari, tajribali pedagoglar, fan yetakchilari va boshqa mas'ul xodimlar o'rtasida aniq vazifalar asosida taqsimlanadi. Bunday yondashuv pedagoglarning tashabbuskorligi va mas'uliyatini kuchaytirish imkonini beradi.

Rahbar va pedagoglar hamkorligining taklif etilayotgan modeli quyidagi tarkibiy qismlardan iborat:

Hamkorlik yo'nalishi	Asosiy faoliyat	Kutiladigan natija
Strategik hamkorlik	Umumiy maqsad va rivojlanish rejasini birgalikda belgilash	Jamoaviy mas'uliyat

Hamkorlik yo'nalishi	Asosiy faoliyat	Kutiladigan natija
Metodik hamkorlik	Ochiq dars, tajriba almashish, dars tahlili	Pedagogik mahoratning rivojlanishi
Kommunikativ hamkorlik	Muntazam uchrashuv va fikr almashish	Ishonchli kasbiy muhit
Qaror qabul qilishdagi hamkorlik	Pedagoglarning taklif va tashabbuslarini inobatga olish	Ishtirokchilik va tashabbuskorlik
Kasbiy rivojlanish	Mentorlik, trening, seminar va individual rivojlanish rejasi	Pedagog kompetentligining oshishi
Refleksiv hamkorlik	Natijalarni birgalikda tahlil qilish	Doimiy takomillashuv

Mazkur modelda rahbar va pedagog o'rtasidagi munosabat "rahbar – ijrochi" ko'inishidan "rahbar – hamkor – pedagogik jamoa" tamoyiliga o'tadi. Bunda rahbar umumiy strategik yo'nalishni belgilaydi, pedagoglar esa mazkur yo'nalishni amalga oshirishning amaliy mexanizmlarini ishlab chiqishda faol ishtirok etadi.

MUHOKAMA

Olingan natijalar ta'lim sifatini oshirishda rahbar va pedagoglar hamkorligini faqat tashkiliy tadbirlar yig'indisi sifatida emas, balki ta'lim muassasasining ichki rivojlanish mexanizmi sifatida qarash zarurligini ko'rsatadi. Chunki ta'lim sifati bilan bog'liq muammolarni faqat rahbarning individual qarorlari orqali hal qilish doimo ham yetarli bo'lmaydi. Pedagoglarning kundalik tajribasi, o'quvchilar bilan bevosita ishlash jarayonida to'plangan ma'lumotlari va metodik qarashlari boshqaruv qarorlarining amaliy samaradorligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

OECDning ta'lim yetakchiligi bo'yicha tahlillarida ham rahbarlarning pedagoglar o'rtasida hamkorlik va jamoaviy ishlash uchun sharoit yaratishi, ichki hamkorlikni rivojlantirishi va pedagogik faoliyat sifatini yaxshilashga yo'naltirilgan yetakchilik amaliyotlarini qo'llashi muhimligi qayd etilgan.

Shu bilan birga, rahbar va pedagoglar hamkorligini rivojlantirishda **ishonch** asosiy omillardan biri hisoblanadi. Ishonch mavjud bo'lmagan muhitda pedagoglar o'z muammolari, ehtiyojlari yoki yangicha g'oyalarini ochiq bildirishdan tiyilishi mumkin. Aksincha, xatolarni jazolash vositasi sifatida emas, rivojlanish imkoniyati sifatida ko'rishga asoslangan muhit pedagoglarning tashabbuskorligini qo'llab-quvvatlaydi.

TALIS 2024 xalqaro natijalari ham professional munosabatlarning pedagogik faoliyat bilan bog'liqligini ko'rsatadi. OECD ma'lumotlariga ko'ra, hamkasblar bilan ko'proq hamkorlik qiladigan pedagoglar dars maqsadlariga erishganini

ko'proq qayd etadi; professional hamkorlikning ayrim shakllari o'qituvchilarning o'z kasbiy samaradorligiga bo'lgan ishonchi bilan ham bog'liq.

Rahbar va pedagoglar hamkorligini takomillashtirishda **hamkorlikning mazmuni** ham muhim. Faqat yig'ilishlar sonini ko'paytirish yoki qo'shimcha hisobotlar talab qilish haqiqiy hamkorlikni anglatmaydi. Samarali hamkorlik aniq pedagogik masalalarni birgalikda hal qilish, o'quvchilarning rivojlanishini muhokama qilish, dars sifatini tahlil qilish va amaliy yechimlarni ishlab chiqishga yo'naltirilishi lozim.

Shuningdek, rahbarning pedagoglar bilan individual ishlashi ham muhim ahamiyatga ega. Har bir pedagogning kasbiy tajribasi, kuchli va rivojlantirilishi lozim bo'lgan jihatlari turlicha bo'lishi mumkin. Shu sababli umumiy talablar bilan bir qatorda individual kasbiy rivojlanish rejalaridan foydalanish, mentorlik va maslahat xizmatlarini yo'lga qo'yish ta'lim sifatini oshirishning samarali vositalaridan biri bo'lishi mumkin.

Hamkorlikni rivojlantirishda raqamli texnologiyalardan ham foydalanish imkoniyatlari mavjud. Masalan, umumiy elektron metodik platformalar, raqamli rejalashtirish vositalari, onlayn muhokama guruhlar, elektron fikr-mulohaza shakllari va pedagogik tajriba almashish bazalaridan foydalanish rahbar va pedagoglar o'rtasidagi kommunikatsiyani tezlashtirishi mumkin. Biroq texnologiyaning o'zi hamkorlikni ta'minlamaydi; u faqat oldindan shakllantirilgan hamkorlik madaniyatini qo'llab-quvvatlovchi vosita sifatida xizmat qilishi lozim.

UNESCO ta'lim boshqaruvi bo'yicha tavsiyalarida ham rahbarlarning vakolatlarni taqsimlashi, hamkasblarni jarayonga jalb etishi, aniq kommunikatsiya kanallarini yaratishi, muntazam fikr-mulohaza mexanizmlarini yo'lga qo'yishi va jamoaviy ishlashni rivojlantirishi zarurligi qayd etilgan.

Shu nuqtai nazardan, ta'lim muassasasida rahbar va pedagoglar hamkorligini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari sifatida quyidagilarni belgilash mumkin: umumiy maqsadlarni birgalikda shakllantirish, qaror qabul qilishda pedagoglarning ishtirokini kengaytirish, muntazam kasbiy fikr-mulohaza almashish, mentorlikni rivojlantirish, pedagogik tajriba almashish, jamoaviy muammolarni hal qilish va natijalarni muntazam refleksiv tahlil qilish.

XULOSA

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalarga kelish mumkin:

Birinchidan, ta'lim sifatini oshirishda rahbar va pedagoglar hamkorligi ta'lim muassasasining samarali boshqaruvi va pedagogik jamoaning kasbiy rivojlanishini ta'minlovchi muhim omillardan biridir. Mazkur hamkorlik o'zaro ishonch, ochiq muloqot, umumiy maqsad va jamoaviy mas'uliyat tamoyillariga asoslanishi lozim.

Ikkinchidan, rahbarning boshqaruv faoliyatini faqat nazorat va topshiriqlarni bajarilishini tekshirish bilan cheklamasdan, pedagoglarni qo'llab-quvvatlash, ularga konstruktiv fikr-mulohaza berish, kasbiy rivojlanishiga ko'maklashish va jamoaviy qarorlar qabul qilishga jalb etish bilan boyitish zarur.

Uchinchidan, pedagoglarning ta'lim jarayoniga oid qarorlarni ishlab chiqishdagi ishtirokini kengaytirish ularning mas'uliyati, tashabbuskorligi va kasbiy faolligini kuchaytirishga xizmat qilishi mumkin. Shu sababli ta'lim muassasalarida taqsimlangan yetakchilik tamoyillarini bosqichma-bosqich rivojlantirish maqsadga muvofiq.

To'rtinchidan, darslarni o'zaro kuzatish, metodik materiallarni almashish, mentorlik, ochiq darslar, jamoaviy muammolarni hal qilish va muntazam fikr-mulohaza almashish kabi professional hamkorlik shakllarini tizimli ravishda tashkil etish pedagoglarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlaydi. OECD TALIS 2024 ma'lumotlari ham O'zbekistonda pedagogik hamkorlikning turli shakllari keng qo'llanayotganini ko'rsatadi.

Beshinchidan, rahbar va pedagoglar hamkorligini takomillashtirish bir martalik tadbir emas, balki doimiy takomillashib boruvchi boshqaruv jarayoni sifatida tashkil etilishi lozim. Bunda diagnostika, rejalashtirish, hamkorlikdagi faoliyat, monitoring va refleksiya bosqichlarining uzviyligi ta'minlanishi zarur.

Shu tariqa, ta'lim muassasasida rahbar va pedagoglar o'rtasidagi hamkorlikni ma'muriy-nazorat modelidan ishonch, kasbiy sheriklik, taqsimlangan yetakchilik va jamoaviy mas'uliyatga asoslangan modelga rivojlantirish ta'lim sifatini oshirishning muhim tashkiliy-pedagogik shartlaridan biri sifatida qaralishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. OECD. Education Leadership. OECD Education and Skills. Paris: OECD.
2. **Qurbanov Sh., Seytxalilov E.** *Ta'lim sifatini boshqarish.* – Toshkent: Turon-Iqbol, 2006. – 592 b.
3. **Sayidahmedov N.** *Pedagogik texnologiya va pedagogik mahorat asoslari.* – Toshkent: O'qituvchi, 2003.
4. **Kenjaboyev A.E., Karimova B.X.** *Pedagogik menejment asoslari.* – 2023. – O'quv qo'llanma.
5. **Abidova U.M.** *Ta'lim menejmenti.* – Toshkent: TDYI, 2009. – 234 b.

6. **Usarov J.E., Himmataliyev D.O., Muxamedova D.M., Mahmudova D.M., Rasulov A.N., Sultanova D.A.** *Pedagogik menejment.* – Toshkent: Yangi Chirchiq Prints, 2023.