



UDK: 371.11:005.32

**IXTISOSLASHTIRILGAN VA IJOD MAKTABLARI
DIREKTORI FAOLIYATIDA KREATIV SALOHIYATNING
NAMOYON BO'LISH XUSUSIYATLARI**

G'aniyeva Zarina Itolmas qizi

mustaqil izlanuvchi, 13.00.07 – Ta'limda menejment

Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi,

Ijod va sport maktablari bilan ishlash

bo'limi bosh mutaxassisi, Toshkent

Annotatsiya. Maqolada ixtisoslashtirilgan va ijod maktablari direktorlari faoliyatining o'ziga xosligi tahlil qilinib, ushbu toifadagi rahbarlar kreativ salohiyatining namoyon bo'lish xususiyatlari aniqlanadi. Kreativlik psixologiyasi va ta'lim liderligi nazariyalari qiyosiy tahlili asosida beshta xususiyat – muammoni qayta ta'riflash, resurslarni nostandart birlashtirish, pedagogik tashabbusni qo'llab-quvvatlash, reflektiv baholash va asoslangan xavfni qabul qilish – ajratib ko'rsatiladi. Har bir xususiyat uchun kuzatiladigan indikatorlar taklif etilib, ularning tashkiliy-boshqaruv mexanizmlari bilan bog'liqligi asoslanadi.

Kalit so'zlar: kreativ salohiyat, ta'lim menejmenti, maktab direktori, ixtisoslashtirilgan maktab, ijod maktabi, kreativ liderlik, refleksiya, tashkiliy-boshqaruv mexanizmi.

Abstract. The article examines the distinctive features of the professional activity of principals of specialised and creativity-oriented schools and identifies how their creative potential manifests itself. Drawing on a comparative analysis of creativity psychology and educational leadership theories, five features are distinguished: problem reframing, unconventional



resource combination, support for pedagogical initiative, reflective evaluation, and informed risk-taking. Observable indicators are proposed for each feature, and their connection with organisational and managerial mechanisms is substantiated.

Keywords: creative potential, educational management, school principal, specialised school, creativity-oriented school, creative leadership, reflection, organisational and managerial mechanism.

Kirish

Ta'lim muassasasi rahbariga qo'yiladigan talablar so'nggi yillarda sezilarli o'zgardi. Ko'p yillik empirik tadqiqotlar umumlashtirilgan holda maktab rahbarligining o'quvchi natijalariga ta'siri o'qituvchi faoliyatidan keyingi ikkinchi omil ekanligini ko'rsatdi [1]. Bu xulosa rahbar faoliyatini shunchaki ma'muriy funktsiya sifatida emas, pedagogik jarayonning sifatini belgilovchi omil sifatida o'rganishni taqozo etdi. M.Fullan o'zgarishlar madaniyati sharoitida rahbarning vazifasi tayyor yechimlarni joriy etish emas, balki jamoaning yangilanishga qobiliyatini shakllantirish ekanligini ta'kidlaydi [2].

Ushbu umumiy tendensiya ixtisoslashtirilgan va ijod maktablari misolida o'ziga xos tarzda namoyon bo'ladi. Bunday muassasalarda ta'lim jarayoni iqtidorli o'quvchining individual traektoriyasiga moslashtiriladi, o'quv rejasi muntazam qayta ko'rib chiqiladi, oliy ta'lim muassasalari, ilmiy markazlar va ijodiy uyushmalar bilan doimiy hamkorlik saqlanadi. Natijada direktor kundalik faoliyatida me'yoriy hujjatlarda tayyor yechimi ko'zda tutilmagan vaziyatlarga umumta'lim maktabi rahbariga nisbatan ancha ko'p duch keladi. Aynan shu holat mazkur toifadagi rahbarlarning kreativ salohiyatini alohida tadqiqot predmeti sifatida o'rganish zaruratini keltirib chiqaradi.



Tadqiqotning maqsadi – ixtisoslashtirilgan va ijod maktablari direktori faoliyatida kreativ salohiyat qanday shakllarda namoyon bo'lishini aniqlash va uni kuzatish mumkin bo'lgan indikatorlar orqali tavsiflashdan iborat.

Metodologik asos

Tadqiqotda kreativ salohiyat deganda shaxsning nostandart vaziyatlarda original va ayni paytda amalga oshirilishi mumkin bo'lgan yechim ishlab chiqish qobiliyatlari hamda buni real faoliyatda ro'yobga chiqarishga tayyorligining birligi tushuniladi. Ushbu ta'rif ikki manbaga tayanadi. Birinchidan, M.Runco salohiyat va uning realizatsiyasini metodologik jihatdan farqlab, yuqori kreativ qobiliyatga ega shaxs ham noqulay tashkiliy sharoitda uni namoyon eta olmasligini asoslaydi [3]. Ikkinchidan, T.Amabilening komponentli modeli va eksperimental tadqiqotlari kreativ mahsuldorlik ichki motivatsiya hamda tashkiliy muhitning funksiyasi ekanligini ko'rsatadi [4].

Kreativlikning o'lchanadigan tavsiflari an'anaviy ravishda J.Gilfordning divergent tafakkur konsepsiyasiga – ravonlik, moslashuvchanlik, originallik va ishlab chiqish ko'rsatkichlariga tayanadi [5]. Biroq rahbar faoliyatini tahlil qilishda bu ko'rsatkichlar yetarli emas, chunki ular yechim g'oyasini baholaydi, uni tashkiliy sharoitda amalga oshirish qobiliyatini emas. Shu sababli tahlilga kreativ liderlik nazariyalari jalb qilindi: M.Mamford va hammualliflari ijodkor xodimlarni boshqarish rahbardan alohida kompetensiyalar majmuasini talab qilishini [6], J.Puchcho va hammualliflari esa kreativ liderlikni maxsus o'rgatiladigan ko'nikmalar tizimi sifatida talqin qilish mumkinligini asoslaganlar [7].

Muallifning oldingi tadqiqotida iqtidorli o'quvchilar ta'limiga ixtisoslashgan maktablar direktorining kreativ kompetensiyasi to'rt elementdan – motivatsion, kognitiv, texnologik va refleksiv elementlardan – tashkil topishi asoslangan edi [13]. Ushbu maqolada atamalar quyidagicha farqlanadi: *kreativ salohiyat* – shaxsning imkoniyat darajasidagi qobiliyatlari majmuasi, *kreativ*



kompetensiya esa uning kasbiy faoliyatda ro'yobga chiqqan, kuzatiladigan shakli. Bu farqlash M.Runqoning salohiyat va realizatsiya haqidagi qoidasiga muvofiq keladi [3] va quyida ajratiladigan xususiyatlar aynan salohiyatning namoyon bo'lish shakllari sifatida qaraladi.

Ishda ilmiy adabiyotlarni nazariy tahlil qilish, qiyosiy-taqqoslash, tasniflash hamda ta'lim muassasalari rahbarlari faoliyatini kuzatish metodlaridan foydalanildi.

Tahlil natijalari

Nazariy tahlil va rahbarlar faoliyatini o'rganish natijasida ixtisoslashtirilgan va ijod maktablari direktori kreativ salohiyatining namoyon bo'lishida quyidagi beshta xususiyat ajratildi.

1. Muammoni qayta ta'riflash. Direktor kelib chiqqan vaziyatni berilgan shaklda emas, boshqa rakursda ko'ra olishi kerak. Masalan, malakali o'qituvchi yetishmasligi masalasi shtat birligi masalasi sifatida qo'yilsa, yechimlar maydoni juda tor bo'ladi; xuddi shu vaziyat o'quv jarayonini qayta loyihalash masalasi sifatida qo'yilganda tashqi mutaxassislarni jalb etish, modul tizimiga o'tish, masofaviy hamkorlik kabi variantlar ochiladi. Kreativlik psixologiyasida bu qobiliyat muammoni topish va shakllantirish bosqichi bilan bog'lanadi: M.Chiksentmixayi ijodiy jarayonning hal qiluvchi qismi yechim izlashda emas, muammoni to'g'ri qo'yishda ekanligini ta'kidlaydi [8].

2. Resurslarni nostandart birlashtirish. Cheklangan moddiy-texnik baza sharoitida tashqi hamkorlik, jamoatchilik, bitiruvchilar va ota-onalar resursini jalb etish orqali yangi imkoniyat yaratish qobiliyati. R.Sternberg va T.Lyubartning investitsion nazariyasi nuqtai nazaridan bu kreativ shaxsning kam baholangan resursga sarmoya kiritish strategiyasiga mos keladi [9]. Amaliyotda bu xususiyat maktabning tashqi aloqalar tarmog'i kengligi va ulardan olinadigan real natija bilan o'lchanadi.



3. Pedagogik tashabbusni qo'llab-quvvatlash. Rahbarning shaxsiy kreativligi jamoa kreativligini bo'g'masligi shart. Kuzatishlar shuni ko'rsatadiki, o'zi ko'p g'oya ilgari suradigan, biroq muqobil takliflarga yopiq direktor boshchiligidagi jamoada o'qituvchilar tashabbusi vaqt o'tishi bilan pasayadi. A.Xarrisning taqsimlangan liderlik konsepsiyasiga ko'ra, boshqaruv salohiyati bir shaxsda emas, jamoada taqsimlanganda muassasa rivojlanishi barqaror bo'ladi [10]. Shu ma'noda direktorning o'rni g'oya muallifi emas, ko'proq g'oyalar aylanishi uchun sharoit yaratuvchi subyekt sifatida namoyon bo'ladi.

4. Refleksiv baholash. Qabul qilingan nostandart qarorning oqibatlarini tahlil qilish va shu asosda o'z boshqaruv uslubini tuzatish ko'nikmasi. D.Shyonning refleksiv amaliyotchi konsepsiyasi kasbiy o'sish tayyor bilimni o'zlashtirish orqali emas, o'z harakati ustidan fikr yuritish orqali sodir bo'lishini asoslaydi [11]. Refleksiyasiz kreativlik tizimli xarakter kasb etmaydi: muvaffaqiyatli topilgan yechim tasodifiy tajriba bo'lib qoladi va takrorlanadigan amaliyotga aylanmaydi.

5. Asoslangan xavfni qabul qilish. Har qanday ijodiy yechim ma'lum darajada noaniqlik bilan bog'liq. Bu yerda gap tavakkalchilik haqida emas, javobgarlik chegarasini aniq bilgan holda cheklangan miqyosda tajriba o'tkazishga tayyorlik haqida bormoqda. D.Bogoyavlenskaya kiritgan "vaziyatdan yuqori faollik" tushunchasi aynan shu holatni – subyektning tashqi talab bilan cheklanmasdan faoliyatni davom ettirishini tavsiflaydi [12].

Ajratilgan beshta xususiyat yuqorida keltirilgan to'rt elementli tuzilma bilan quyidagicha bog'lanadi: birinchi va ikkinchi xususiyat kognitiv elementga, uchinchi va beshinchi xususiyat motivatsion hamda texnologik elementlarga, to'rtinchi xususiyat esa refleksiv elementga mos keladi. Bu tuzilmaviy model bilan kuzatiladigan xulq-atvor o'rtasida bog'liqlik o'rnatishga imkon beradi.



Ajratilgan xususiyatlarni diagnostika qilish maqsadida ularning har biri uchun kuzatiladigan indikatorlar va tegishli rivojlantirish yo'nalishi belgilandi (1-jadval).

1-jadval

Kreativ salohiyat xususiyatlari, indikatorlari va rivojlantirish yo'nalishi

Xususiyat	Kuzatiladigan indikator	Rivojlantirish yo'nalishi
Muammoni qayta ta'riflash	Bir vaziyatga bir nechta yechim varianti ilgari surilishi; muammoning boshlang'ich ta'rifi qayta ko'rib chiqilishi	Tashkiliy-kontentli
Resurslarni nostandart birlashtirish	Tashqi hamkorlar soni va hamkorlikdan olingan aniq natija	Tashkiliy-kontentli
Pedagogik tashabbusni qo'llab-quvvatlash	O'qituvchilardan kelib tushgan takliflar soni va ularning joriy etilish ulushi	Maqsadli boshqaruv
Refleksiv baholash	Qabul qilingan qarorlarni tahlil qilish amaliyotining muntazamligi; boshqaruv uslubidagi tuzatishlar	Refleksiv
Asoslangan xavfni qabul qilish	Cheklangan miqyosda o'tkazilgan pedagogik tajribalar soni va ular bo'yicha xulosalar	Maqsadli boshqaruv

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, ajratilgan xususiyatlar bir-biridan ajralgan sifatlar emas, ular uch guruhga birlashadi va shu orqali rivojlantirish ishining



tuzilmasini belgilaydi. Birinchi va ikkinchi xususiyat rahbarning bilim va tasavvurlar doirasini kengaytirish, ya'ni mazmunli tayyorgarlik bilan bog'liq. To'rtinchi xususiyat o'z faoliyatini tahlil qilish amaliyotini talab qiladi. Uchinchi va beshinchi xususiyatlar esa muassasaning boshqaruv tartib-qoidalari – vakolatlarni taqsimlash, tashabbusni rag'batlantirish tizimi va tajriba o'tkazish tartibi bilan bevosita bog'liqdir.

Xulosa

O'tkazilgan tahlil ixtisoslashtirilgan va ijod maktablari direktorining kreativ salohiyati yakka tartibdagi shaxsiy sifat emas, balki muassasa boshqaruv tizimi bilan uzviy bog'liq hodisa ekanligini ko'rsatadi. Uning namoyon bo'lishi bir vaqtning o'zida ham rahbarning individual qobiliyatlariga, ham unga beriladigan harakat erkinligiga va muassasada shakllangan tartib-qoidalarga bog'liq.

Bundan amaliy ahamiyatga ega xulosa kelib chiqadi: direktorlarning kreativ salohiyatini rivojlantirishni faqat alohida o'tkaziladigan treninglar hisobiga tashkil etish yetarli emas. Rivojlantirish ishi boshqaruv jarayonining o'ziga singdirilgan tashkiliy-boshqaruv mexanizmlari orqali amalga oshirilganda barqaror natija beradi. Keyingi tadqiqot vazifasi – ajratilgan xususiyatlar va indikatorlar asosida diagnostika metodikasini ishlab chiqish hamda taklif etilayotgan mexanizmlar samaradorligini tajriba-sinov sharoitida tekshirishdan iborat.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership // School Leadership & Management. – 2008. – Vol. 28, No. 1. – P. 27–42.
2. Fullan M. Leading in a Culture of Change. – San Francisco: Jossey-Bass, 2001. – 192 p.



3. Runco M.A. Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice. 2nd ed. – London: Academic Press, 2014. – 526 p.
4. Amabile T.M. Creativity in Context. – Boulder: Westview Press, 1996. – 317 p.
5. Guilford J.P. The Nature of Human Intelligence. – New York: McGraw-Hill, 1967. – 538 p.
6. Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B., Strange J.M. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships // The Leadership Quarterly. – 2002. – Vol. 13, No. 6. – P. 705–750.
7. Puccio G.J., Mance M., Murdock M.C. Creative Leadership: Skills That Drive Change. – Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011. – 344 p.
8. Csikszentmihalyi M. Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention. – New York: HarperCollins, 1996. – 456 p.
9. Sternberg R.J., Lubart T.I. Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity. – New York: Free Press, 1995. – 326 p.
10. Harris A. Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential. – Thousand Oaks: Corwin, 2014. – 168 p.
11. Schön D.A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. – New York: Basic Books, 1983. – 374 p.
12. Богоявленская Д.Б. Психология творческих способностей. – М.: Академия, 2002. – 320 с.
13. Ganiyeva Z.I. Leading Schools for Gifted Students: Contextual Demands on the Principal and the Case for Creative Competence // Maktabgacha va maktab ta'limi. – 2026. – №8(2). – B. 293–296.
14. Renzulli J.S. What Makes Giftedness? Reexamining a Definition // Phi Delta Kappan. – 1978. – Vol. 60, No. 3. – P. 180–184.
15. Muslimov N. va boshq. Pedagogik kompetentlik va kreativlik asoslari: Darslik. – Toshkent: Sano-standart, 2015.