

Н. АҲМЕДОВА

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ
МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИ
САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ
ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ**

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ

ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ВАЗИРЛИГИ

**НАМАНГАН ВИЛОЯТ ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ
ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ
ИНСТИТУТИ**

Н.Қ. АҲМЕДОВА

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ
ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ
ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ**

“Наманган” нашриёти

2014 йил

Мазкур монография умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш йўналишидаги муаммоларга бағишланган бўлиб, унда умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш жараёнларида раҳбар-ҳодимларнинг бошқарув фаолияти йўналишлари, уларнинг функционал вазифалари ва уларга йўйилаётган талаблар, таълим муассасасида бошқарувнинг ўзига хос хусусиятлари, умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари касбий компетентлиги ва унинг компонентлари, умумий ўрта таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштириш, шунингдек, стратегик ёндашув асосида умумий ўрта таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини ошириш ва бошқа масалалар ёритилган.

Монография умумий ўрта таълим муассасаларининг директорлари, директор ўринбосарлари ҳамда таълим муассасаси раҳбар-ҳодимларининг малакасини ошириш курси тингловчилари шу билан бир қаторда, раҳбарлик фаолияти билан шуғулланаётган мутахассислар, тадқиқотчилар ҳамда мактабдан ташқари таълим муассасалари раҳбарлари учун катта аҳамиятга эга.

М а с ъ у л м у ҳ а р р и р:

Педагогика фанлари доктори, профессор

С.Т.Тургунов

Т а қ р и з ч и л а р: Педагогика фанлари доктори

Ш.Қ.Мардонов

Педагогика фанлари доктори

Ш.С.Шодмонова

Педагогика фанлари номзоди

Қ.О.Шодманов

Наманган вилоят педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институтининг Илмий Кенгаши томонидан нашрга тавсия этилган.

ISBN — 978-9943-4709-4-6



© “Наманган” нашриёти, 2014 йил

Кириш

Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш таълим тизимини замонавий ахборот технологиялари билан таъминлаш, педагогик ходимларнинг касбий компетентлигини ошириш, уларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш, умумий ўрта таълим муассасаларини бошқариш тизимини такомиллаштириш ва таълим тизимини бошқарув жараёнига янгича ёндашувларни татбиқ этиш каби ўзига хос вазифаларни бажарилишини назарда тутади.

Мазкур бажарилиши зарур бўлган вазифалар таълим тизимини бошқариш механизмларини ўзгартириш, такомиллаштиришни, демократик тамойилларга асосланган бошқарув тизимини шакллантиришни тақозо этади. Бу бугунги куннинг энг асосий талабларидан бири бўлиб, таълим муассасаларида бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув жараёнлари субъектларининг фаолиятини такомиллаштиришга хизмат қилувчи технологияларни аниқлаш ва амалиётга жорий этиш вазифаларини белгилайди.

Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш жараёнларида таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш йўналишида жамоа фикрини ўрганиши ва таҳлил қилиши, бошқарув жараёнида ўзаро бевосита таъсирлар мавжудлигини эътиборга олган ҳолда умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самара-

дорлигини таъминлаш стратегияларини ишлаб чиқиши ва амалиётга татбиқ этиш заруриятини белгилайди.

Кадрлар тайёрлаш миллий дастурида таълимни бошқариш тизимини такомиллаштириш, жамоат бошқаруви шакллари ривожлантириш йўналишлари кўзда тутилган. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини такомиллаштириш ва ривожланишини таъминлашда турли бўғин раҳбарларининг бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш ҳамда замонавий бошқарув технологияларини қўллаш, умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини оширишда инновацион методлар ва усуллардан фойдаланиш зарурияти туғилмоқда.

Ҳозирги кунда умумий ўрта таълим муассасаларида яратилаётган шароитлар, замонавий ўзгаришлар барча имкониятлардан фойдалана оладиган, ўзига ва ўз ишига нисбатан талабчан, таълим муассасаси, оила ва маҳалла ҳамкорлигини йўлга қўя оладиган, ўз ишининг устаси бўлган, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билган, ўзини-ўзи ривожлантирувчи ҳамда ўз қобилияти ва имкониятларини тўла ишга сола оладиган раҳбар-ходимлар фаолият кўрсатишини талаб қилмоқда.

Шунингдек, илғор технологияларни кенг ўзлаштирилиши, узлуксиз таълимни фан ва ишлаб чиқариш билан интеграциялашуви, узлуксиз таълим тизимини такомиллаштириш йўналишида амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотлар таълим муассасаси раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантиришга асос бўлмоқда.

Компетентлилик – бу кўшгина ижтимоий соҳаларга ва ижтимоий йўналишларга тегишли бўлган муаммоли вази-фаларни бажарилишидаги ўзлаштирилган усуллар, ҳаётий муаммоларни ҳал этилишидаги шахснинг бой тажрибаси-дир.

Компетентлиликни инсоннинг билими, малакаси ва тажрибасини ўз фаолиятига жалб этиши самараси даражаси сифатида белгилаш мумкин. Шу сабабдан, муваффақиятли фаолият олиб бориш учун ҳар бир раҳбар-ходим касбий компетентликка эга бўлиши зарур.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг Олий Мажлис Қонунчилик палатаси ва Сенатнинг қўшма мажлиси ҳамда 2005 йил 7 февраль куни Оқсарой қарор-гоҳида Вазирлар Маҳкамасининг янги таркиби билан ўтказилган йиғилишдаги маърузаларида мамлакатимизда демократик янгиланиш ва эркин ижтимоий тузумга хос бўлган фуқаролик жамиятини барпо этиш йўлидаги босқичма-босқич изчил ҳаракатнинг концептуал йўналишларини алоҳида таъкидлаб, юртимизда бошланган ислохотлар жараёни-ни изчиллик билан давом эттириш ва мантиқий якунига етказиш муаммоларининг асосий ечими – бошқарув тизми-ни эркинлаштириш эканлиги эътироф этилди ва бунда раҳбар ходимларга қуйидаги асосий талаблар қўйилди:

- ҳар бир мутасадди раҳбарнинг ўз ишига бўлган масъулиятини тубдан ўзгартириш, шахсий жавобгарлигини ошириш, уларнинг онгидан “ҳеч ким менга тегмаса бас, тинчгина куним ўтса бўлди” деган фикрни чиқариб ташлаш;

- раҳбарнинг ўз соҳасида компетентли, яъни ўз ишининг устаси бўлиши, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билиши зарурлиги.

Мазкур фикрга асосланиб айтиш мумкинки, ҳозирги кунда умумий ўрта таълим муассасаларида яратилаётган шароитлар, замонавий ўзгаришлар барча имкониятлардан фойдалана оладиган, ўзига ва ўз ишига нисбатан талабчан, УЎТМ, оила ва маҳалла ҳамкорлигини йўлга қўя оладиган, ўз ишини устаси бўлган, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билган, ўзини-ўзи ривожлантирувчи ҳамда ўз қобилияти ва имкониятларини тўла ишга сола биладиган раҳбарларни фаолият кўрсатишини талаб қилиши билан бир қаторда, бошқарувни УЎТМ нинг фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтиришда таълим муассасида вужудга келадиган муаммоли вазиятларда ҳам раҳбарларга хос равишда, ўз ваколати доирасида фаолият кўрсатиши, жамоада мавжуд бўлган сунъий тўсиқ ва муаммоларни ҳал этишда, турли йўналишларда қарорлар қабул қилишда жамоа фикрини ўрганиши, бошқарувда бевосита ўзаро таъсир жараёнини мавжудлиги ва унда “раҳбар-ходим” муносабатларини кўп қиррали эканлигини эътиборга олиш, УЎТМ бошқарувига инновацион технологияларни татбиқ этиш, таълим муассасида инновацион таълимий муҳитни вужудга келтириш, ўзини-ўзи ривожлантириш, рефлексив ёндашувларга асосланган ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этиш каби қатор талабларни қўймоқда.

I БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ

1.1. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолияти ва уларга қўйилаётган талаблар

Республикамизда амалга оширилаётган ислохотлар, таълим муассасалари фаолиятини такомиллаштиришга йўналтирилган давлат дастурлари, ҳукумат қарорлари, таълим-тарбия жараёни ишгирикчиларига қаратилаётган эътибор, улар учун яратилаётган қулай шарт-шароитлар, умумий ўрта таълим муассасалари (УЎТМ)да бошқарув муаммоларининг ечимини топиш, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолиятини такомиллаштириш, бошқарувнинг маъмурий буйруқбозлик методларидан воз кечиб, бугунги кун талабларига мос келадиган, демократик тамойилларга ва инновацион ёндашувларга асосланган бошқарув тизимини шакллантиришни тақозо этмоқда.

УЎТМ раҳбарларининг аксарияти УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда раҳбарнинг асосий вазифалари таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва назорат қилиш, педагог ходимлар ва ўқувчиларга зарурий шарт-шароитларни яратиб беришдан иборат деб ҳисоблайдилар.

Бизнинг фикримизча, УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш жараёнида раҳбарлар томонидан ўзига хос аҳамият касб этувчи қуйидаги вазифалар бажарилиши зарур:

– белгиланган мақсадга эришиш учун вазифалар белгилаш ва белгиланган вазифаларни бажариш йўналишида ташкил этиладиган фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриқларини танлаш, қарор қабул қилиш;

– бажариладиган вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра мутахассисларни танлаш ва вазифаларни тақсимлаш;

– таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, ўқитувчи ва педагог ходимларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш ишларини ташкил этиш;

– моддий-техник ва замонавий илмий-методик маҳсулотлар билан таъминлаш;

– таълим муассасаси ва социум муносабатларининг узлуксиз алоқасини таъминлаш;

– УЎТМ фаолиятида илғор педагогик тажрибалар ва замонавий ахборотлар технологияларидан фойдаланилишини таъминлаш;

– ДТС талабларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб боришни ташкил этиш;

– УЎТМнинг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш учун педагог ходимлар ва ўқувчилар ўртасида анкета сўровлари ва суҳбат ўтказиш асосида ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш;

– УЎТМ фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириш йўналишида белгиланган вазифаларни қайта кўриб чиқиш, янгилаш, лавозимлар бўйича давлат талаблари асосида кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш;

– педагогларнинг инновацион фаолият натижаларига қизиқишини шакллантириш ва рағбатлантириш асосида инновацион фаолиятни ташкил этиш;

– қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилиш.

УЎТМ раҳбарлари функционал вазифаларини амалга ошириш жараёни педагог ходимлар ва бошқа ходимларнинг барча фаолиятларига тегишли бўлган жараён бўлиб, кўзланган натижаларга эришишда маълум бир мақсадга йўналтирилган фаолиятни режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, мазкур жараён иштирокчиларига таъсир кўрсатиш орқали уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни назарда тутди ва бу ўз навбатида бошқарувни ифодалайди.

Шундай экан, бошқарув мақсадга йўналтирилган таъсир, яъни субъектнинг объектга таъсири натижасида объектнинг фаолиятини мувофиқлаштирилишини ифодалайди.

Кўпчилик тадқиқотчилар томонидан “бошқарув” тушунчаси турлича таърифланади, фикримизнинг исботи сифатида қуйидаги мисолларни келтиришимиз мумкин.

М.Мирқосимовнинг таъкидлашича, бошқарув тараққиётнинг ҳар қандай босқичида жамиятта хос бўлган ички хусусият бўлиб, бу хусусият умумий хусусиятга эга бўлгани ҳолда кишиларнинг ижтимоий жамоатчилик меҳнатидан, турмуш ва меҳнат жараёнида ўзаро алоқада бўлиш, ўз моддий ва маънавий фаолиятининг маҳсулотини алмаштириш заруриятидан келиб чиқади.

Муаллиф “бугунги кундаги бошқарув биринчи галда кишиларнинг иқтисодий ва моддий ҳолатини, ижтимоий фаолиятини, уларни кадриятларимиз руҳида тарбиялашни назарда тутати, жамоада уюшқоқлик, тартиб, меҳнат тақсимооти бўлмаса, кишининг жамоадаги ўрни ва вазифалари тайин бўлмаса, меҳнат жамоаси бўлиши мумкин эмас. Табиийки, бошқарувсиз, муайян тартибни ўрнатмасдан ва кўллаб-қувватламасдан туриб, меҳнат фаолиятини амалга ошириб бўлмайди”, - деб ҳисоблайди.

А.Файоль таърифига кўра, бошқарув – бу келажакни кўрувчи, ташкилотни идора қилувчи, фаолиятни ташкиллаштирувчи, фаолият турларини мувофиқлаштирувчи, қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилувчи кучли қуролдир.

Қатор тадқиқотчиларнинг фикрига кўра, бошқарув – бу танлов, қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш жараёнидир.

Айрим тадқиқотчиларнинг фикрига кўра, бошқарув – бу мақсадга эришиш учун объектга таъсир этиш бўлиб, объект фаолиятини мувофиқлаштириш, яъни мақсадга эришиш йўналишида тизимнинг ташкил этувчиларига таъсир этиш-ни вертикал мувофиқлаштиришдир.

Кўпчилик тадқиқотчилар томонидан “бошқарув – бу аниқ бир мақсадга эришиш учун бошқарув тизимига ёки объектга фаол таъсир кўрсатиш”, шунингдек, “бошқарув – бир тизимнинг иккинчисига, шахснинг иккинчи бир шахсга ёки маълум бир шахснинг инсонлар гуруҳига таъсир этишидир”, деб таърифланади. Қатор тадқиқотларда бошқарув

инсонларнинг хатти-ҳаракатини тартибга келтириш билан боғлиқ бўлган фаолият сифатида изоҳланади.

Японлар бошқарувни аввало, тўла берилиб ишлаш, агар керак бўлса, ўзини қурбон қилишга ҳам тайёр туриш, деб тушунадилар.

Юқорида келтирилган фикрларга асосланиб айтиш мумкинки, УЎТМда таълим-тарбия жараёни иштираокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш уларнинг фаолиятини бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида таълим-тарбия жараёнини бошқарадилар, мазкур фаолият ўз навбатида раҳбарлар ва таълим-тарбия жараёни иштираокчиларининг бошқарув фаолиятини ифодалайди.

Бошқарувни, яъни бошқарув фаолиятини ташкил этиш заруриятини белгиловчи бош мезон бу УЎТМ олдига қўйилган мақсад бўлиб, унга эришиш учун вазифалар белгилаш, ташкил этиладиган фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриқларини танлаш, бажариладиган вазифаларни тақсимлаш, белгиланган мақсадга эришиш учун ташкил этиладиган жараён иштираокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш зарур ҳисобланади. Мазкур фаолият бошқарув фаолиятини, уни амалга ошириш бошқарув функцияларини, амалга ошириш изчиллиги бошқарув алгоритминини, амалга ошириш йўл-йўриқлари бошқарув методларини, ходимларнинг фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш бошқарув услубларини, мазкур йўналишда қабул қилинган қарорлар бошқарув қарорларини ифодалайди.

Демак, бошқарув УЎТМ раҳбарлари ва таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг барча фаолиятларига тегишли бўлган жараён бўлиб, УЎТМ фаолиятини ташкил этишда, кўзланган натижаларга эришишда маълум бир мақсадга йўналтирилган фаолиятни режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, мазкур жараён иштирокчиларига таъсир кўрсатиш орқали уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни ифодалайди.

УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва такомиллаштиришда раҳбарларнинг бошқарув фаолияти самарадорлиги асосан уларнинг бошқарув йўналишидаги тушунчалари, билими, кўникма ва малакалари даражасига ҳамда уларнинг шахсий хусусиятлари ва касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларига боғлиқ бўлади.

Бу фикрнинг исботи сифатида адабиётларда келтирилган раҳбар шахси ва унинг шахсий хусусиятлари ҳамда касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларига хос қўйидаги талабларни келтириш мумкин.

Амир Темурнинг “Амр қилдимки, вазирлар ушбу тўрт сифатга эга кишилардан бўлишлари лозим: биринчиси – асиллик, тоза наслилик; иккинчиси – ақл, фаросатлилик; учинчиси – сипоҳу раият аҳволдан хабардорлик, уларга нисбатан хушмуомалалилик; тўртинчиси – сабр-чидамлилик ва тинчликсеварлик”, деб айтган фикрида вазир шахси ва унинг шахсий хусусиятлари ҳамда касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларига талаблар қўйилганлиги ўз ифодасини топган.

Шунингдек, унинг “Энг яқин навкарларимдан уч юз ўн уч кишига амирлик мансаби беришни буюрдим, чунки улар асли тоза, ақл-фаросатли, баҳодир, довжорақ, тадбиркор, сергак эҳтиёткор, олди ва кетини ўйлаб иш тутадиган кишилар эди” ҳамда “Тажрибамда кўрилганким, азми қатъий, тадбиркор, ҳушёр, жанг кўрган, мард, шижоатли бир киши, мингта тадбирсиз, лоқайд кишидан яхшироқдир. Чунки тажрибали бир киши минглаб кишига иш буюради”, деб айтган фикрларида ҳам асосий эътибор бошқарувчининг шахсига ва касбий аҳамият касб этувчи шахсий сифатларига қаратилаётганлигини кўрамыз.

И.А.Каримовнинг “Барча бўғинларда инсофли, диёнатли, билимдон, тажрибали раҳбар бошчилик қилмас экан, мустақил мамлакатимизнинг обрўси, унинг манфаати учун мардлик, жон-куярлик билан ишламас экан, ишларимиз кўнгилдагидек бўлмай-ди”, деган фикрлари ҳам бошқарув фаолияти самарадорлиги раҳбарларнинг бошқарув фаолияти йўналишидаги билими, кўникма ва малакаларига, уларнинг шахсига, касбий ва шахсий сифатларига боғлиқлигини исботлайди.

Ж.Ғ.Йўлдошев ва С.А.Усмоновлар томонидан бозор иқтисодиёти шароитида раҳбарларга қўйилаётган тезкор талаблар сифатида раҳбар ҳар қандай вазиятларда ҳам ўзини тута олиши, ташаббускор бўлиши, ҳар қандай вазиятлардан жамоани олиб чиқа олиши, тараққиёт билан баробар қадам ташлаши, кўпчилик дарди билан яшаши, ҳамкорлик, ҳамжихатлик, ҳамижодкорлик билан иш юритиши, касбий-услубий маҳорат эгаси бўлиши, сўзи билан иши бир бўлиши, мақсадни аниқ кўя оладиган ва унинг ижросини таъминлай-

диган бўлиши, виждонли ва адолатли бўлиши, самимий, вазмин, бағрикенг бўлиши, ижодкор, бунёдкор ва яратувчан бўлиши, талабчан ва меҳрибон, вақтнинг қадрига етадиган, хушмуомала инсон бўлиши кераклиги белгиланган.

Раҳбарларга қўйилаётган талаблар уларнинг лавозимига эмас, балки шахсига ва касбий аҳамият касб этувчи шахсий сифатларига боғлиқлигини асослашда раҳбарнинг фазилати тўғрисидаги Абу Наср Форобийнинг қуйидаги фикрлари келтирилади:

- фозил шаҳар ҳокимининг тўрт мучали соғлом бўлиши;
- табиатан нозик, фаросатли бўлиб, умумий аҳвол қандайлигини равшан тассавур қила олиши;
- воқеа-ҳодисаларни хотирасида тўла-тўқис сақлаб қоладиган, тавсилотларини унутмайдиган;
- зеҳни ўткир ва зукко, ўз фикрини равшан тушунтира олиш мақсадида чиройли сўзлар билан ифодаладиган;
- таълим олишга, билим ва маърифатга ҳавасли бўлиши, унинг машаққатларидан қочмайдиган;
- таом ейиш ва бошқа ҳолатларда ўзини тия оладиган; ҳақ ва ҳақиқатни, одил ва ҳақиқий одамларни севадиган, ёлғон ва ёлғончиларни ёмон кўрадиган;
- ўз қадрини билувчи, ориятли;
- табиатан адолатпарвар ва ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли журъатли, жасур бўлиши – кўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги зарур эканлиги тавсифланади.

А.Р.Ходжабоев, А.И.Икромов ва У.И.Иноятовлар раҳбар ва бўйсунувчиларнинг ўзаро муносабатлари жараёнида, яъни коммуникацион жараёнда “йўлбошчиликнинг ўта нозик

қирраси бўйсунувчилар билан ўзаро муносабат бўлиб, агар раҳбар уни ўрната олмаса ўз ишида муваффақиятга эришиши, низолар ва руҳий зарбаларни четлаб ўта олиши амри маҳолдир”, деб таъкидлаб, таълим муассасаси раҳбарларига:

- ҳамма ишда адолатли бўлишга ҳаракат қилиш;
- ходимларга эътибор билан қараш;
- бўйсунувчилар билан гаплашишда маърузачига айланиб қолмаслик, эътиборли тингловчи бўлиш;
- тез-тез жилмайиш;
- танқид қилишда жуда эҳтиёт бўлиш;
- ходимларнинг ижобий хатти-ҳаракатларини рағбатлантириб бориш;
- буйруқ ва кўрсатмалар беришда савол бериш услубини қўллаш каби қатор маслаҳатлар беришади.

Шунингдек, педагогика ва педагогик психологияда қатор тадқиқотчилар (С.Т.Турғунов, Р.Х.Шакуров, М.М.Поташник ва бошқалар) томонидан таълим муассасаси раҳбарининг ўзига хос шахсий сифатларининг турли жиҳатлари ёритиб берилган. Э.С.Чугунова, В.М.Мельников, М.Вудкок, Д.Френсис ва Х.Зивертларнинг олиб борган эмпирик тадқиқотларида бошқарувчи шахсининг ўзига хос хусусиятлари тасвирланган. Н.В.Кузьмина педагогик фаолиятнинг ўзига хослигини тадқиқ қилган бўлса, А.И.Китов ва В.А.Якунин бошқарув фаолияти билан педагогик фаолиятнинг ўзига хос ўхшашлиги ва фарқли томонларини ўрганишган.

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакалари, қобилияти ва имкониятларидан таълим муассасасини бошқаришда, жамоа аъзоларининг фаолиятини мувофиқлаштиришда қандай даражада фойда-

лана олиши, яъни бошқарувда компетентлиги касбий имкониятлари салоҳияти сифатида, УЎТМ фаолиятини такомиллаштиришда ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш ва унда жамоа аъзоларининг иштироки ҳамда уларда шаклланиши зарур бўлган бошқарув йўналишидаги тушунча, кўникма ва малакаларни УЎТМнинг ижтимоий муҳитдаги ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда ўрганилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Бугунги куннинг таълим муассасалари олдига қўяётган энг асосий талабларидан бири ижтимоий-иқтисодий ривожланишларга ўз ҳиссасини қўша оладиган, Ватан туйғусини қалбига жо қилган, эътиқодли, маънавий-ахлоқий етук, фидоий, замонавий талабларга ҳар томонлама жавоб берадиган, янгича фикрлайдиган, рақобатбардош кадрларни тайёрлашдан иборатдир.

УЎТМлари фаолиятини такомиллаштириш, моддий-техника базасини ривожлантириш, янги педагогик ва замонавий ахборотлар технологиялари билан таъминлаш, шунингдек, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига зарурий ва етарли шарт-шароитларни яратишга асос сифатида хизмат қилаётган қатор қабул қилинган ҳукумат қарорлари давлатимиз томонидан таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига бўлган эътиборнинг янада ортиб бораётганлигидан далолат беради.

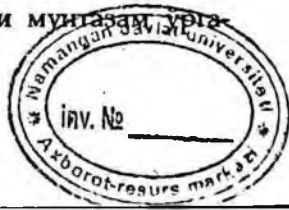
Шу билан биргаликда, раҳбар ва педагог кадрлар умумий ўрта таълим тизимининг ўзига хос хусусиятлари ва мазкур тизимни ривожлантиришнинг асосий йўналишлари бўйича белгиланган вазифалар ҳамда меҳнатни илмий асосда ташкил этиш ва унинг ҳуқуқий асослари, педагоглар ва ўқув-

чилар жамоасининг фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, бошқарув фаолияти ва унинг ўзига хос хусусиятлари, асосий тушунчалари ва тамойиллари каби қатор тушунчаларга эга бўлиши зарур.

Кузатишларимиз шуни кўрсатмоқдаки, УЎТМ раҳбарларининг кўпларида бошқарув йўналишлари бўйича зарурий билим, касбий фаолият тажрибалари, педагогик маҳорат, кўникма ва малакаларнинг етарли даражада эмаслиги ўз касбининг фидоийлари бўлган, илғор педагогик тажрибага эга, билимли педагогларнинг УЎТМдан кетиб қолишларига, жамоа аъзоларида фан ва техника янгиликлари ва инновацион фаолиятга қизиқишнинг сусайиб кетишига, жамоада турли ихтилофларнинг вужудга келиши оқибатида УЎТМда турли хил норасмий гуруҳларнинг шаклланишига сабаб бўлмоқда.

Бошқарув йўналишидаги мазкур тушунча ва кўникмаларни УЎТМ раҳбарлари ва педагог ходимларда шакллантириш долзарб вазифалардан бири эканлиги УЎТМда таълим-тарбия жараёни ишгирокчиларининг фаолиятларини такомиллаштириш ва ўқув жараёнининг натижавийлиги ҳисобланган бошқарув самарадорлигини таъминлашнинг энг асосий шартларидан бири ҳисобланган ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш заруриятини белгилайди.

Чунки, ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш раҳбарлар ва педагог ходимларга бошқарувнинг турли хил замонавий усулларини билиш ва уларга асосланиш, ғоялар йўналишини аниқлай олиш, илғор тажрибаларни ва фан-техника ютуқларини мунгадан ўргатиш



ниб бориш, уларни ўз фаолиятида татбиқ этиш, бошқарув жараёнида инновацион фаолиятни ташкил эта олиш, ходимлар фаолиятини ташкил этиш ва унга раҳбарлик қилиш, яъни турли йўналишларда фаолият кўрсатаётган инсонларнинг хатти-ҳаракатларини, муносабатларини мувофиқлаштириш, уларнинг имкониятлари ва қобилиятларидан тўғри фойдаланишни ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат қилиш каби қатор талабларни белгилайди.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятига қўйилаётган талаблар ва уларнинг касбий тайёргарлиги йўналишидаги манбаалар бўйича ўтказилган назарий таҳлиллар ҳамда УЎТМ амалиёти УЎТМ раҳбар ходимлари ўз бошқарув фаолиятларида ўзига хос аҳамият касб этувчи қатор йўналишлар (1.1-расм) бўйича талаблар (1.1-жадвал) мавжудлигини инобатта олиши зарурлигини кўрсатади.



1-расм. УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари

**УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари
бўйича белгиланган талаблар**

№	Фаолият йўналишлари	Белгиланган талаблар
1	2	3
1	УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш	Белгиланган мақсадга эришиш учун вазифалар белгилаш; фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриқларини танлаш, қарор қабул қилиш; вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра мутахассисларни танлаш ва бажариладиган вазифаларни тақсимлаш; УЎТМнинг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш учун педагог ходимлар ва ўқувчилар ўртасида анкета сўровлари ва суҳбат ўтказиш асосида ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш; УЎТМ фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириш йўналишида белгиланган вазифаларни қайта кўриб чиқиш, янгилаш, лавозимлар бўйича давлат талаблари асосида кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш; педагогларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш; қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилиш.
2	Таълим-тарбия жараёни самарадорлигини таъминлаш	УЎТМ фаолиятида илғор педагогик тажрибалар ва замонавий ахборотлар технологияларидан фойдаланилишини таъминлаш; ДТС талабларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб боришни ташкил этиш; таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, педагог ходимларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш ишларини ташкил этиш; моддий-техник ва замонавий илмий-методик маҳсулотлар билан таъминлаш; таълим муассасаси ва социум муносабатларида узлуксиз алоқани таъминлаш ва ҳ.к.

1	2	3
3	<p>УЎТМ фаолиятини такомиллаштир иш</p>	<p>Таълим-тарбия жараёнини ташқи муҳитнинг ўзгаришларига мос равишда ривожлантириш билан боғлиқ бўлган муаммоларни ҳал этишни инobatга олиш; бошқарувнинг демократлаштириш ва инсонпарварлаштириш тамойиллари асосида мувофиқлаштириш ва инновацияларни жорий этишда замонавий ёндашувлардан фойдаланиш; тушунчаларни мунтазам янгилаб бориш ва ривожлантириш асосида қўзланган мақсадларга эришишнинг янги йўллари ва воситаларини излаб топиш; ўзини-ўзи бошқариш ҳамда ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш; таълим муассасасини мунтазам ривожланиб боришини олдиндан кўриш ва режалаштириш; жамоанинг илмий-методик ва илмий-тадқиқот салоҳиятини ривожлантириб бориш.</p>
4	<p>Инновацион фаолият</p>	<p>УЎТМда ижодий муҳит яратиш, педагог ходимларда ташаббуслар ва янгиликларга қизиқиш шакллантириш; инновацияларнинг қабул қилиниши ва амал қилиши учун зарурий шарт-шароитлар яратиш; инновацион фаолиятни рағбатлантириш ва қўллаб-қувватлаш механизмларини яратиш; инновацияларни оммалаштириш; инновациянинг асосланганлик даражасини аниқлаш; инновациянинг ихтилофлилиги, аҳамиятлилиги таваккалчилик даражасини аниқлаш; инновациянинг вазиятга алоқадорлилиги, структуравийлиги ва бошқарувчанлиги ҳамда ижтимоий мўлжалланганлиги, уларнинг субъектлар томонидан қабул қилинишини инobatга олган ҳолда инновацион фаолиятни ташкил этиш ва ҳ.к</p>

1	2	3
5	Ҳамкорликдаги бошқарув	<p>Ҳамкорликда қарорлар қабул қилиш, қарорлар қабул қилиш жараёнига барча ходимларнинг иштирокини таъминлаш; белги-ланган мақсадга эришиш. йўналишида вазифалар белгилашда ходимларнинг таклифлари ва фикрларини инобатга олиш; турли йўналишларда фаолият кўрсатаётган ходимларнинг хатти-ҳаракатларини, муносабатларини мувофиқлаштириш, уларнинг имкониятлари ва қобилиятларидан тўғри фойдаланишни ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат қилиш ва ҳ.к.</p>
6	Ўзини-ўзи бошқарув	<p>Раҳбарлик услубларидан оқилона фойдалана олиши; ҳар қандай вазиятларда ҳам ўзини тута олиши, эҳтиросларга берилмаслик; ташаббускор бўлиши; кўпчилик дарди билан яшаши; ҳамкорлик, ҳамжиҳатлик, ҳамижодкорлик билан иш юритиши; виждонли ва адолатли бўлиши; самимий, вазмин, бағрикенг бўлиши; ижодкор, бунёдкор ва яратувчан бўлиши; талабчан ва меҳрибон, вақтнинг қадрига етадиган, хушмуомала инсон бўлиши; ўзини-ўзи баҳолаши, ўз фаолиятини ва шахсий сифатларини ўзи тоқонидан ташҳис этиши; адолатли бўлиш; ходимларга эътибор билан қараши; бўйсунувчилар билан гаплашишда маърузачига айланиб қолмаслик, эътиборли тингловчи бўлиши; адолатпарвар ва ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли журъатли, жасур бўлиши – кўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги ва ҳ.к.</p>

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти ва уларга кўйилаётган талабларни ўрганиш жараёнида УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишларида белгиланаётган

талаблар УЎТМда фаолият кўрсатаётган қайси бўғин раҳбарларига тегишли эканлигини ҳамда мазкур йўналишларда ташкил этиладиган бошқарув фаолияти жараёнида кимлар ва қайси лавозим эгалари ишгирок этиши ва уларнинг асосий вазифалари нимадан иборат эканлигини аниқлаш зарурияти вужудга келди ва бу ўз навбатида раҳбарлар ва педагог ходимларнинг функционал вазифаларини кўриб чиқишни тақазо этади.

1.2. Умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарувнинг ўзига хос хусусиятлари

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятини асосий йўналишлари ҳисобланган муассаса фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш, таълим-тарбия жараёни самарадорлигини таъминлаш, муассаса фаолиятини такомиллаштириш, инновацион фаолият ва ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш самарадорлиги нафақат УЎТМ раҳбарлари, балки педагог ходимлар ва бошқа мутахассислар ҳамда ижрочиларнинг қизиқиши, билими, кўникма ва малакаларига, уларнинг фаолияти натижаларига ҳам боғлиқлиги ва алоқадорлиги УЎТМ бошқаруви ўзига хос тизим эканлигини ифодалайди.

Чунки, ҳар қандай фаолият бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан иборат бўлиб, мазкур тизимлар ўртасидаги алоқа инсонларнинг ўзаро муносабатларидан ташкил топади ва мавжуд ўзаро муносабатлар уларнинг фаолиятини ифодалайди.

Таълим муассасасини бошқариш мазмун-моҳиятига кўра маълум бир мақсадга эришишга йўналтирилган бошқарув функцияларини амалга оширишни назарда тутувчи ўзига хос хусусиятларга эга бўлган вазифаларнинг бажарилишини, яъни таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига зарурий шарт-шароитларни яратиш, уларнинг фаолиятини ташкил этиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, шунингдек, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш учун моддий-техник базани яратиш ва мустаҳкамлаб бориш, мазкур жараённи янги педагогик ва ахборот технологиялари билан қуроллантириш, юқори малакали мутахассислар билан таъминлашни назарда тутуди.

Бошқарув фаолиятининг мазмун-моҳияти бошқарув функцияларни амалга оширишда ўз ифодасини топади ва улар биргаликда бошқарув жараёнида таъсир кўрсатишнинг тартиби, кетма-кетлиги, йўллари ва уларнинг тугалланиш даврини акс эттиради.

С.Т.Турғуновнинг фикрича, бошқарув фаолияти – бу бошқарув жараёнида қабул қилинаётган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизимдир.

Таълим муассасалари фаолиятини такомиллаштириш, таълим-тарбия жараёни иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш ҳамда инновацион фаолиятни ташкил этишда бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш муҳим аҳамият касб этади.

Бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, мазкур жараён ижодий жараён ҳисобланади ва ўз навбатида таълим муассасасининг мақсад ва вазифалари йўналишида кўзланган натижаларга эришиш учун энг қулай бўлган бошқарув методлари ва инновацион технологияларни амалиётга татбиқ этиш асосида бошқарув функцияларини амалга ошириш, ходимлар билан бўлган ўзаро муносабатларда ҳамда муаммоли вазиятларни барта- раф этишда оқилона қарорлар қабул қилиш, шунингдек, уларнинг бажарилишини назорат қилишда бошқарув фаолиятини маълум бир изчилликда лойиҳалаштиришни назарда тутати.

Бошқарув тизими ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, белгиланган мақсадларга эришишда раҳбарлар, мутахассис- лар ва ижрочиларнинг лавозими йўналишидаги вазифала- рини ўзаро алоқадорлиги ва боғлиқлигини ҳисобга олиш ва ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш зарур ҳисобла- нади.

Таълим муассасаларини бошқаришнинг ўзига хослиги таълим муассасаси бошқарувини ички ва ташқи ўзгариш- ларга мослаштириш, раҳбарлик услубларидан оқилона фойдаланиш, бошқарув тамойилларини ўзлаштириш ва қўллаш, бошқарувни таълим муассасаси фаолиятини ривож- лантириш ва такомиллаштиришга йўналтириш асосида белгилаш, шунингдек, белгиланган мақсадга эришиш йўна- лишидаги вазифаларни бажаришда муҳим аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-

ташқис ва тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияларини амалга ошириш жараёнида аниқроқ ифодаланади ҳамда таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, унинг натижавийлигини таъминлаш, таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштиришга йўналтирилган бўлади. Мазкур функцияларни амалга оширишда раҳбарларнинг демократик тамойилларга асосланиши, барча ходимларни бошқарув жараёнига жалб этилиши, юқори самарадорликка эришишда ўз таъсирини кўрсатади.

Таълим муассасасини бошқариш функцияларини амалга оширишни режалаштиришда, энг аввало, бошқарувнинг мақсади, функцияларининг мазмун-моҳияти ва вазифалари инобатга олинади. Умумий мақсадларга эришишда мазкур функцияларни амалга ошириш тизимини ташкил этувчи вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлиги белгиланади ҳамда мазкур вазифаларни бажаришда қўлланиладиган бошқарув методлари танлаб олиниб, бошқарув фаолияти бошқарувни ташкил этиш тамойиллари ва қонуниятларига асосан амалга оширилади, бунда бошқарув фаолияти фақатгина мақсадга йўналтирилган ҳаракатларнинг тўлиқ тўплами ёки ҳаракатлар занжири шаклида мавжуд бўлади, мазкур занжир бошқарув алгоритминини ифодалайди. Мазкур бошқарув алгоритми педагогик жараённинг ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш; бошқарув фаолияти мақсадини белгилаш; бошқарув фаолиятини олдиндан кўриш (англаш) ва режалаштириш; кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш; жамоа фаолиятини назорат қилиш ва

ташҳис; жамоа аъзоларининг фаолиятларини мувофиқлаштириш; таълим муассасаси фаолиятининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлашдан иборат бўлиб, мазкур босқичлар изчиллигида, бошқарув методларини қўллаш ёрдамида бошқарув функцияларининг бажарилиши амалга оширилади.

УЎТМда бошқарув функцияларини маълум бир изчилликда амалга оширилиши педагогик жараён тўғрисида ахборотлар тўплаш, таҳлил қилиш, ахборотларга ишлов бериш, баҳолаш, бошқарув фаолиятига таъсир кўрсатувчи омилларни аниқлаш, педагогик жараёнда йўл қўйилаётган хатоликларни тузатиш, педагогик жараён иштирокчиларининг хатти-ҳаракатларини тартибга солиш, мувофиқлаштириш ва такомиллаштириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ҳамда унинг натижавийлигини таъминлашга хизмат қилади.

Ўз навбатида, бошқарув жараёнида ходимлар фаолиятини ташкил этиш, мувофиқлаштириш ва уларни рағбатлантиришда турли хил таъсир этиш йўллари ва усулларидан фойдаланилади, мазкур таъсир кўрсатиш усуллари мажмуи бошқарув методларини ифодалайди.

УЎТМда бошқарувнинг ўзига хос хусусиятларидан бири жамоа фаолиятини ташкил этишда бошқарув методларидан мазмун-моҳиятига ва вазифасига кўра тўғри фойдаланиш бўлиб, бошқарув жараёнида ходимлар фаолиятини ташкил этиш ва уларни мувофиқлаштиришда таълим муассасаларини бошқаришга мос келадиган методларни қўллаш зарур ҳисобланади.

УЎТМ фаолиятини такомиллаштиришда ходимлар фаолиятини ташкил этиш, мувофиқлаштириш, таълим-тарбия жараёни ишгирокчиларига зарурий шарт-шароитларни яратиб бериш, уларнинг фаолиятини такомиллаштириш, УЎТМ моддий-техник базасини мустахкамлаш ходимларга моддий ёрдам кўрсатиш, уларни рағбатлантириш, мукофотлаш ёки жазолаш (жарима солиш)да иқтисодий методлардан фойдаланилади.

УЎТМ бошқарувида педагог ходимлар, мутахассислар ҳамда ўқувчилар фаолиятига таъсир кўрсатувчи, шунингдек, муассаса фаолиятини такомиллаштиришда муҳим аҳамият касб этувчи асосий жараёнлардан бири қарорлар, буйруқлар, фармойишлар ва кўрсатмалар тайёрлаш ва уларнинг бажарилишини таъминлаш жараёни ҳисобланади, мазкур жараёнда ташкилий-маъмурий методлардан мазмун-моҳиятига кўра тўғри фойдаланиш ўзига хос аҳамият касб этади, чунки ушбу метод қарор, буйруқ, фармойиш ва кўрсатмалар тайёрлаш, уларни ўз вақтида тегишли шахсларга етказиш ва бажарилишини назорат қилиш орқали таъсир кўрсатишни назарда тутади.

УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва уни такомиллаштириш йўналишида қабул қилинган қарорлар, буйруқлар, фармойишлар ва кўрсатмалар тайёрлаш, қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини таъминлаш кўп жиҳатдан раҳбарларнинг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакаси, касбий тажрибаларига, бажариладиган вазифаларнинг хусусиятларига, шунингдек, муассасада яратилган шароитларга боғлиқ бўлади.

УЎТМ бошқарув жараёнида мавжуд муаммоларни ҳал этиш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, таълим самарадорлигини ошириш йўналишида қабул қилинган қарор ва буйруқлар бошқарув моҳиятининг сифати ва аҳамиятини белгилаб, уларнинг мазмун-моҳияти жамоа аъзоларининг қизиқиши, манфаатлари, кўникма ва малакалари, билими ҳамда қобилиятларига, шунингдек, мавжуд ҳуқуқий ва меъёрий ҳужжатларга мос келиши зарур ҳисобланади, чунки мазкур қарор ва буйруқлар жамоадаги мавжуд шароитларни яхшилашга ва жамоа аъзоларининг фаолиятларини мувофиқлаштириш ҳамда такомиллаштиришга хизмат қилади, шунингдек, таълим-тарбия жараёнининг самарадорлигига ўз таъсирини кўрсатади.

Демак, ташкилий-маъмурий методдан фодаланишдан кўзланган мақсад УЎТМ олдида турган мақсадларга эришишда ўзаро ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш орқали ходимларда масъулиятни, яъни уларда ўз вазифаларига нисбатан жавобгарлик ҳиссини шакллантириш, таълим муассасасида мавжуд муносабатларни яхшилаш, ўзаро таъсир жараёнини вужудга келтириш, ўзаро алоқалар, ташкилий барқарорлик, онгли интизом, ўзаро мутаносиблик ва келишувчанлик, тартиблилик ҳамда узлуксиз ривожланишни замонавий талабларга мос равишда таъминлашдан иборат.

Бошқарув фаолиятининг тизимли объекти сифатида таълим муассасасини кўриб чиқиб, унинг қуйидаги ўзига хос хусусиятларини ажратиш мумкин: интегратив сифатлар, алоҳида олинган ташкил этувчи қисмлардан

бирортаси ҳам бундай сифатларга эга эмас; ташкил этувчи компонентлар, улар таълим муассасасининг ташкилий қисмлари ҳисобланади; структура – бу ташкил этувчи қисмлар ўртасидаги белгиланган алоқа ва муносабатлар; тизимнинг ва уни алоҳида компонентларининг функционал тавсифлари; ички ва ташқи муҳитлар ўртасидаги ўзаро таъсир натижасида вужудга келувчи коммуникатив хусусиятлар.

УЎТМда бошқарувнинг ўзига хос хусусиятларидан бири таълим муассасасида ижодий муҳитни яратиш заруриятини белгилайди, бу ўз навбатида бошқарувнинг ижтимоий-психологик методларидан фойдаланишни, яъни таълим муассасасида шундай соғлом муҳитни яратишни назарда тутадик, бунда ходимларнинг мақсадни белгилаш ва қарорлар қабул қилиш жараёнида эркин иштирок этиши, мустақил ва эркин ҳаракат қилиши, ўз фикр ва ташаббусларини намоён қилиши учун зарурий шарт-шароитлар яратилади.

УЎТМда бошқарувнинг ўзига хос хусусиятларидан яна бири таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш учун раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этишда педагогик жараённинг ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш ва таълим жараёни иштирокчиларининг фаолиятини объектив баҳолаш ҳисобланади.

Таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолияти давомида ўз муассасасининг фаолияти, таълим-тарбия жараёнининг ҳолати, ходимларнинг ўз вазифасига бўлган

муносабати, ўзаро муносабатлар, яъни ўқувчи ва ўқитувчиларнинг муносабатлари, шунингдек, умумий мақсадга эришиш учун амалга оширилаётган ишларнинг кўлами ва самарадорлиги, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари ҳамда ташкил этилаётган дарсларнинг сифати тўғрисида етарли маълумотга эга бўлиши учун зарурий ахборотлар тўплаши лозим.

Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида қўлланиладиган методларнинг ичида муҳим аҳамият касб этувчи методлардан бири ҳисобланган ахборотлар тўплаш методлари меъёрий ҳужжатларни ва илғор педагогик тажрибаларни ўрганиш, таълим-тарбия жараёнини таҳлил қилиш, сўровномалар ўтказиш, ходимларни аттестациядан ўтказиш, таҳлилий баҳолаш, умумлаштириш ва тизимлаштириш, статистик ва математик таҳлил ва бошқа кўпгина усулларни ўз ичига олади.

Таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштиришда таълим-тарбия жараёни иштирокчилари ва ташкилотчиларига зарурий шарт-шароитлар яратиш, шунингдек, бошқарув жараёнини қайта ташкил этишда раҳбарлар мавжуд йўналишлар бўйича ишончли ва асосли ахборотлар тўплашда мазкур усуллардан ташкил топган ахборотлар тўплаш методларидан фойдаланади, яъни меъёрий ҳужжатларни ўрганади ва уларда белгиланган талабларнинг бажарилишини таҳлил қилади, ўқувчиларнинг билимини ДТС талаблари бўйича текширади, шунингдек, ўзлаштириш кўрсаткичларининг динамикасини таҳлил қилади, ўқитувчиларнинг дарсларини кузатади, очик дарсларга қатнашади ва

педагог ходимлар фаолиятини ўрганади, таълим муассаса-сидаги муносабатлар, раҳбар ходим, ўқитувчи-ўқувчи муносабатлари сўровномалар ўтказиш орқали аниқланади. Тўпланган маълумотлар йиллик, ярим йиллик, чораклик, ойлик, ҳафталик ва кунлик натижалар бўйича статистик ва математик таҳлиллар асосида солиштирилади, замонавий талаблардан келиб чиққан ҳолда, мавжуд ҳолат олдинги ҳолатга нисбатан таққосланади ва келгусида бажарилиши зарур бўлган вазифалар белгиланади ҳамда мазкур вазифаларни амалга ошириш йўналишларида қарорлар қабул қилинади.

Шунингдек, тадқиқотчилар томонидан таълим муассасаларини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари сифатида қуйидаги омиллар келтирилган: бошқарувда ҳар бир шахснинг ижодий имкониятларини кўрсата олиш имконини берадиган шакл ва услубларни қўллаш зарурияти; бошқариш “уддабурон” бўлиши, яъни ислохотларни ҳаётга татбиқ этилаётган даврда юзага келадиган ўзгарувчан шарт-шароитларга ўз вақтида мослаша олиши; жамоанинг ўқув-тарбиявий фаолиятини режалаштиришда моддий харажатлар масалалари самарали ҳал қилиниши; бошқариш жамиятнинг объектив ривожланиш қонуниятларини чуқур билишга, янги ҳолатларни умумлаштириш, ишда прогрессив йўналишларни ҳисобга олишга таяниши; бошқаришни такомиллаштириш субъективликни рад этиши, муваффақият масаланинг қай даражада тўғри қўйилганлиги ва қанчалик ўз вақтида бажарилишига боғлиқлиги; бошқариш

самарадорлигига раҳбар ходимларнинг билим даражаси ва касбий тайёргарлигининг таъсир кўрсатиши.

Раҳбар шахсий хусусиятларининг ўзига хослиги қуйидаги жиҳатлари билан белгиланади: мулоқотта осон киришувчанлиги, очиклиги, алоқалар ўрнатишда фаоллиги; маълумотлилиги, интеллектуал ривожланганлиги; ҳиссиётга берилувчанлиги; ҳиссий кечинмаларга мойиллиги, қўполликни ёқтирмаслиги; ишончсизликка, тез қизишиб кетишга, омадсизликка тўла эътибор қаратишга, рақобатга мойиллиги; кўнгилчанлиги ва сезгирлиги, ташвишланиш, хавотирлик ва таъсирчанлик, танбеҳ ва танқидга нисбатан сезувчанлиги. Шу билан бир қаторда, улар сусткашлик ва эҳтиёткорлик, масъулиятчанлик ва интизомлилиқ, жавобгарлик ва талабчанлик каби шахснинг ички ихтилофларининг психологик асоси бўлиши мумкин бўлган жиҳатларни ҳам намоён этади.

Айрим тадқиқотчилар бошқариладиган ташкилотнинг тури ва ўзига хос хусусиятлари (масалан, ҳарбий, педагогик, ишлаб чиқариш ва илмий тадқиқот жамоалари турли хил раҳбарлик услубларини талаб қилиши, яъни илмий тадқиқот жамоасида самарали бўлган услуб, ҳарбий жамоада самарасиз бўлиши ва аксинча бўлиши мумкинлигини асослаган ҳолда) бошқарувчиларнинг раҳбарлик услубларидан оқилона фойдалана олиши йўналишида талаблар белгилашини таълим муассасаларини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятларидан бири сифатида кўрсатишади.

Таълим муассасалари бошқарувида раҳбарлик услубларидан фойдаланишда тарбиявий муносабатларнинг ўзига хос

хусусиятларини, шунингдек таълим муассасаларида инновацион жараёнларни самарали бошқариш, мазкур жараёнга педагог ходимларнинг қизиқишларини ривожлантириш ҳамда кўзланган натижаларга эришишда инновацион жараёнларни олдиндан лойиҳалаштириш ва бунда инновацияларнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олиш зарурлигини белгилаган ҳолда, бошқарувни субъектнинг мақсадларига тахминан мос келувчи ташкилий тизимнинг ўзгариши, яъни мураккаб, кўп даражали жараён сифатида изоҳлашда қуйидаги бир қатор хусусиятларни инновацияларга хос хусусиятлар сифатида келтирилган: диалектиклик, даврийлик, асосланганлик даражаси, ихтилофлик, аҳамиятлилик, таваккалчилик, раҳбарлик услубларини тавсифлаш қобилияти, вазиятга алоқадорлик, таркибий тузилишга эгаллиги (структуравийлик), инновацион ҳаракатлар стратегиясини шакллантириш имконияти, бошқарувчанлик, ижтимоий мўлжалланганлик, инсонларнинг қизиқиши бўйича табақалаштириш қобилияти, инновацияларнинг субъект томонидан қабул қилиниши.

УЎТМда бошқарувнинг ўзига хос хусусиятларидан бири таълим муассасасида мажбурий итоаткорлик ўрнида онгли интизомни шакллантириш, яъни таълим муассасаси раҳбар ходимлари, таълим-тарбия жараёни иштирокчилари ва мутахассислар ўртасида қулай ижобий муҳитни, самарали ўзаро таъсир жараёнини вужудга келтириш, ташкилий барқарорлик, ўзаро мутаносиблик ва келишувчанлик, тартиблилик ҳамда узлуксиз ривожланишни замонавий талабларга мос равишда таъминлашдан иборат бўлиб,

бошқарув фаолиятини такомиллаштириш ва педагог ходимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш асосида бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларини ҳамда барча ходимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш, ташаббусларни рағбатлантириш, турли педагогик лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш учун зарурий шарт-шароитларни яратиш, барча таркибий қисм ва бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш, ижтимоий амалиёт ва таълим эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда натижаларнинг самарадорлигини таҳлил қилишни ҳамкорликда ташкил этишни назарда тутати.

УЎТМда бошқарувнинг ўзига хос хусусиятларидан бири таълим-тарбия жараёнини ташкил этишда раҳбарлар, ўқитувчи-ходим ҳамда ўқувчилар ўзаро маълум бир белгиланган муносабатда бўладилар, мазкур жараён инсон шахсини ривожлантиришга, яъни таълим (мустақил таълим) ва тарбия (ўзини-ўзи тарбиялаш)ни, маълумот (мустақил маълумот олиш)ни шакллантиришга хизмат қилади. Бу бошқарув жараёнида раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги тарбиявий муносабатларда турли шаклларда намоён бўлади. Раҳбарларнинг билими, муомала ва мулоқот маданияти, кийиниши, гавда ҳаракатлари, бошқарувчилик қобилияти, фан-техника, санъат ва табиатга бўлган муносабати ҳамда қизиқиши ходимлар ва ўқувчиларнинг фаолиятига ўз таъсирини кўрсатади.

Юқорида келтирилган бошқарувнинг ўзига хос хусусиятлари билан бир қаторда, УЎТМда бошқарувнинг ўзига хос

хусусиятлари сифатида куйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

- умумий ўрта таълим муассасалари раҳбар ходимларининг бошқарув фаолияти ўзига хос интегратив тизим эканлиги;

- раҳбар ходимларнинг назарий билимлари, касбий ва шахсий сифатларининг ўзаро боғлиқлиги;

- таълим жараёнининг бошқарувчиси ва иштирокчиси сифатида субъект интеграцияси;

- бошқарув фаолияти самарадорлиги таълим-тарбия жараёнининг натижавийлигини ифодалаш;

- бошқарув фаолиятида поғонавийлик билан самарадорликнинг номутоносиблиги;

- таълим муассасасини бошқариш мазмун-моҳиятига кўра маълум бир мақсадга эришишга йўналтирилган, ўзига хос хусусиятларга эга бўлган бошқарув функцияларини амалга оширишни назарда тутиши;

- бошқарув тизими табиатига кўра ўзига хос хусусиятларга эга бўлган компонентлар мажмуасидан иборат эканлиги;

- бошқарув тизими компонентларининг ўзаро алоқадорлиги ва боғлиқлиги;

- бошқарув функцияларини маълум бир изчилликда амалга оширилишининг аҳамиятлилиги;

- ривожланишнинг ички эҳтиёжлар ва манфаатларга боғлиқлиги, уларни аниқламасдан ривожлантириш йўналишини мажбуран белгилашнинг мумкин эмаслиги;

- бошқарувни илмий асосда ташкил этиш таълим муассасасида ижодий муҳитни яратиш заруриятини белгилаши;
- жамоада мажбурий иттифоқчилик ўрнида онгли интизомни шакллантиришнинг зарурияти;
- бошқарувни такомиллаштиришнинг рефлексив фаолиятга боғлиқлиги;
- бошқарув контекстида тарбиявий муносабатларнинг ўзига хослиги;
- инновацион жараённинг натижаси таълим-тарбия жараёни яшироқчилирининг шахсий қизиқишларига боғлиқлиги;
- ички ва ташқи муҳитлар ўртасидаги ўзаро таъсир натижасида вужудга келувчи коммуникатив хусусиятлар;
- коммуникацион жараёнларда раҳбарларнинг фаолиги ҳамда ахборотлар аниқ ва ишончли бўлиши зарурияти;
- педагогик тизимнинг ташқи муҳит ва бошқа тизимлар билан ўзаро таъсир этиш хусусиятларига эга эканлиги;
- бошқарув фаолиятининг услубий хусусиятлари билан ходимларнинг шахсий хусусиятлари, самарали бошқарув методлари ўртасидаги боғлиқлик;
- самарали бошқарувнинг мақсади ва вазифаларини раҳбарлар ва ходимларнинг тушуниши ҳамда бошқарув фаолияти ҳолатларини ўзгартиришга таъсир кўрсатувчи муҳитнинг ўзаро боғлиқлиги;
- раҳбар шахсининг индивидуал-психологик хусусиятлари билан бошқарув вазиятларини белгилаш, раҳбар амалга ошираётган услублар ўртасидаги боғлиқлик;

- инновацион фаолиятнинг самарадорлиги билан унинг натижаларига нисбатан ходимларда қизиқиш шакллантиришнинг ўзаро боғлиқлиги;

- ҳамкорликда бошқарувнинг натижавийлиги билан раҳбар ва ходимларнинг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакаларининг ўзаро боғлиқлиги;

- бошқарув функцияларини амалга оширишда бошқарув методларининг аҳамиятлилиги.

УЎТМда бошқарувнинг ўзига хос хусусиятларидан бири бошқарувнинг таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва унинг натижавийлигини таъминлашга йўналтирилишидадир. Бу нафақат таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолиятига, балки барча раҳбар ходим, ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ҳамкорликдаги фаолиятига, яъни ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этишга, раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг функционал вазифаларини бажариш самарадорлигига ҳам боғлиқ.

Юқорида келтирилган УЎТМда бошқарувнинг ўзига хос хусусиятлари таълим муассасаларида ташкил этиладиган таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, муассаса олдига қўйилган мақсадларга эришиш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлашда жамоа аъзоларининг муносабатлари ва фаолиятларини мувофиқлаштириш, назорат қилиш, инновацион фаолиятни ташкил этиш ва натижавийлигини таъминлаш ҳамда ҳамкорликдаги бошқарувнинг самарадорлиги УЎТМ раҳбарлари, педагог ходимларда бошқарув йўналишидаги тушунчаларни, яъни таълим муассасалари раҳбар ходимларининг бошқарув фаолияти,

бошқарув масъулияти ва маданияти, бошқарув функциялари ва методлари, бошқаришнинг қонун-қоидалари ва тамойиллари, раҳбар ва лидер фазилатлари, УЎТМ раҳбарларининг функционал вазифалари, таълим муассасаларини бошқаришда ахборот ва коммуникация, раҳбарларнинг инновацион фаолиятлари, бошқарувда тарбиявий муносабатлар ва раҳбарлик услублари, таълим муассасаларининг ташкилий тузилиши, стратегик бошқарув ва режалаштириш, раҳбарнинг иш вақти ва ундан фойдаланиш каби тушунчалар йўналишида билим, кўникма ва малакаларнинг шаклланганлик даражасига боғлиқлигини ифодалайди.

II БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИ

2.1. Умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар

Таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ҳамда умумий манфаатлар уйғунлиги асосида муассаса олдига қўйилган мақсадларга эришишга қаратилган фаолиятлар жараёнини бошқариш раҳбарларнинг барча жамоа аъзоларига таъсир этиши бўлиб, педагогик ходимлар ва ёрдамчи персонал фаолиятларини ташкил қилиш ва мувофиқлаштиришда, шунингдек, муассасанинг ички имкониятларидан ва маблағларидан тўғри фойдаланишда ўз ваколати доирасидаги, умумий мақсадга йўналтирилган фаолиятдир.

Таълим муассасаси раҳбарлари муассаса олдига қўйилган мақсадларга эришишда педагогик ходимларнинг фаолияти, билим, кўникма ва малакалар даражаси, қобилиятлари, шахсий хислатлари, шунингдек, таълим жараёнини илмий асосда ташкил этишнинг мураккаб томонларини фаол ўрганишлари ва шулар асосида бошқарув жараёнини такомиллаштириш, самарадорлигини оширишга ёрдам берадиган қарорларни қабул қилишлари ҳамда уларни амалга ошириш учун турли тадбирларни ишлаб чиқишлари зарур.

Тадқиқотчиларнинг фикрига кўра, бошқарув самарадорлиги ўз табиати билан мураккаб жараён. Уни фақат бир

ёки икки кўрсаткич билан ифодалаб бўлмайди. Бунинг учун кўрсаткичлар тизими зарур бўлиб, мазкур тизимни икки йирик гуруҳга бўлиш мумкин:

1) Бошқариш тизими фаолиятини тавсифловчи миқдорий кўрсаткичлар:

- бошқарувдаги жонли меҳнатнинг тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар;

- бошқарув учун сарфланган молиявий ресурсларнинг тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар;

- бошқариш учун сарфланадиган вақтни тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар.

2) Бошқарувнинг ижтимоий самарадорлигини тавсифловчи сифат кўрсаткичлари:

-бошқаришнинг илмий-техник даражасини ифодаловчи кўрсаткичлар;

-бошқарув аппарати ходимларининг малакаси даражасини тавсифловчи кўрсаткичлар;

-қабул қилинган қарорлар самарадорлигини тавсифловчи кўрсаткичлар;

- бошқарув жараёнидаги ахборотларнинг ишончлилиги ва тўлиқлигини ифодаловчи кўрсаткичлар;

- бошқариш маданиятини тавсифловчи кўрсаткичлар;

-коммуникациянинг самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичлар;

-бошқарув аппаратидаги меҳнат шароитини тавсифловчи кўрсаткичлар ва ҳ.к.

Раҳбарнинг бошқарув фаолияти самарадорлиги – бу УЎТМни ривожлантириш масалаларига ва дастурига

(таъминот ва вақтнинг чегараланганлигига), шунингдек, УЎТМ га нисбатан жамиятнинг ижтимоий буюртмаси талабларига мос келадиган натижалар, яъни интегратив сифатдаги фаолиятнинг ҳақиқий натижаларининг мажмуавий хусусиятлари. Мазкур ёндашув муаллифлари бошқарув самарадорлиги кўрсаткичларининг тўртта компонентдан иборат мажмуасини таклиф этишади. Улар қуйидагиларни ўз ичига олади: таълим муассасаси фаолиятининг мақсадий самарадорлиги, таъминот самарадорлиги, ижтимоий-психологик самарадорлик ва технологик самарадорлик.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини таълим муассасасидаги педагогик жараёнлар динамикаси ёки ўзини-ўзи бошқариш кўрсаткичлари бўйича баҳолашни ҳамда бунда амалга оширилаётган ўзгартиришлар ўқувчи шахсининг ривожланишига қандай таъсир кўрсатаётганлигини ҳисобга олишни таклиф қилади. Муаллиф томонидан таълим-тарбия жараёнининг турли йўналишлари бўйича таълим муассасаси фаолиятини баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари тизими ишлаб чиқилган.

Т.М.Давыденко бошқарув самарадорлиги масалаларига ўз ёндашувида бошқарув сифатини баҳолаш мезонларини бошқарув субъектларининг гуруҳлар бўйича ва индивидуал ҳолда ўзини-ўзи ривожлантириши масалалари билан боғлайди. Муаллиф баҳолашнинг интегратив мезонлари сифатида қуйидагилардан фойдаланишни таклиф этади:

- шахсининг ёки ижтимоий гуруҳнинг ижтимоий мавқеи;
- субъектларнинг ўзини-ўзи ривожлантиришга амалий тайёргарлиги;

- интенсификациялар;

- ривожланиш.

Таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлиги тўғрисида фикр юритилганда Н.А.Шарай томонидан таклиф этилган бошқарув самарадорлигининг куйидаги жиҳатларини эътиборга олиш зарур:

- қўйилган мақсадларга эришиш, таълим муассасасини ривожлантириш;

- таълим-тарбия жараёнининг сифатий кўрсаткичлари;

- ўқувчини мотивлаштириш хусусиятлари ва ўқитувчининг ижодий фаолияти;

-бошқарув тизимига “учинчи шахснинг” муносабатлари.

Таълим муассасаларини бошқаришни илмий асосда ташкил этишда амалга оширилиши зарур бўлган вазифалар ҳамда ижобий ечимини топиш зарур бўлган айрим муаммоларни инобатга олган ҳолда айтиш мумкинки, таълим муассасаларини бошқарув фаолиятининг самарадорлиги – бу бошқарув қонуниятлари, усул ва методлари ҳамда инновацион технологияларга асосланган бошқарув фаолияти асосида ташкил этилган таълим-тарбия жараёнининг натижавийлиги ҳисобланади.

Таълим муассасаларида бошқарув самарадорлиги ўқувчиларнинг фанлар бўйича олган билимлари, замонавий техника ва ахборот технологияларини ўрганиши, интеллектуал қобилиятларининг шаклланиш даражасини ҳамда ўқитувчи ва педагогик ходимларнинг билими, кўникма ва малакалари, шунингдек, педагогик маҳорати ва касбий

қобилиятларининг ривожланиш даражаларининг ўсишини белгилайди.

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар УЎТМ бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириш, раҳбарлик услубларидан оқилона фойдаланиш, таълим менежменти тамойилларини ўзлаштириш ва қўллаш, бошқарувни УЎТМ нинг фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтириш асосида белгилашни кўрсатади.

Бошқарув самарадорлигига эришиш учун таълим муассасаси раҳбарлари муассасанинг асосий мақсадлари йўналишида стратегик режалаштириш сирларини, бошқарув усуллари, методлари ҳамда тамойиллари, инновацион технологияларни билиши ва булар асосида жамоанинг интегротив фаолиятига мураккаб педагогик тизим сифатида ёндашувларга йўналтирилган инновацион фаолиятни ташкил этишининг зарурлигини инобатта олган ҳолда УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар сифатида қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин (2-расм).

Булар ўз навбатида, таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида самарадорликни ривожлантириш учун қуйидаги шартларнинг бажарилиш заруриятини белгилайди: таълим муассасаларини бошқариш жараёнига, инновацион тузилишга эга бўлган мураккаб педагогик тизим сифатида ёндашиш; раҳбарнинг бошқарув маданияти, шахслараро муносабатлар ҳамда тарбиявий муносабатларни илмий асосланган тамойиллар асосида шакллантириш;

таълим муассасасининг инновацион фаолияти жараёнида раҳбарнинг касбий маҳорати ва ўзи ҳақидаги фикрларига илмий ёндашиш; раҳбарлар томонидан бошқарув фаолиятининг таҳлилий йўналиши, педагогик тизимни концептуал ва дастурий бошқаришни ўзлаштирилишини амалга ошириш; таълим муассасасини бошқариш жараёнида инновацион ёндашувларнинг натижалари бўйича қайта алоқани йўлга қўйиш.



2-расм. Бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи омиллар

Замонавий ижтимоий-иқтисодий шароитларнинг ривожланиши натижасида қисқа муддат ичида вужудга келаётган ва амалга оширилаётган ўзгаришлар, янгиликлар самарасида таълим муассасаси раҳбарларининг касбий билими, кўникма ва малакаси ҳамда бошқарув фаолияти бўйича янада янги талаблар вужудга келмоқда.

Юқорида келтирилган маълумотларга асосланиб, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини таъминлашда бутунги куннинг қуйидаги талабларини инобатга олиш зарур:

- бошқарув фаолияти ва унинг ҳуқуқий асосларини, иш вақтини тақсимлаш ва ундан самарали фойдаланиш, бошқарувга ёндашув ва бошқарув фаолиятларининг турларини, қарор қабул қилиш, қарорларнинг ижросини таъминлаш шакллари, стратегия ва стратегик бошқарув сирлари, мотивлаштириш назариялари ва ходимлар фаолиятини баҳолаш турларини билиши;

- муассасанинг ривожланишидаги умумий қонуниятлар, персонални бошқариш сирларини билиш ва стратегик тафаккурга эга бўлиш;

- бошқарувнинг функционал жиҳатларини ўзлаштириш ва мотивлар билан боғлиқ омилларни бошқариш (моддий ва ижтимоий-психологик рағбатлантириш тизимини яратиш);

- самарали меҳнат, ишга бўлган ташаббускорлик-ижодий муносабатни шакллантириш, мақсадга эришишда жамоа ва шахс эҳтиёжларини ҳисобга олиш, дам олиш вақтидан унумли фойдаланиш имкониятларини яратиш;

- муассасада соғлом ижтимоий-психологик вазият, шахслараро ва гуруҳлараро энг мақбул алоқаларни вужудга келтириш ва қўллаб-қувватлаш, ходимларнинг тартибли ва дўстона ишлашига, ҳар бир шахснинг ақлий ва ахлоқий салоҳиятини намоён этишига шароитлар яратиш;

- педагоглар ва бошқа ходимларнинг биргаликда амалга оширадиган меҳнат натижаларидан уларнинг тенг даражада қониқиш ҳосил қилишларига эришиш;

- раҳбарлик услубларини вазиятга боғлай билиш ва улардан оқилона фойдаланиш, УЎТМ бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириш;

- бошқарувнинг инновацион технологияларини лойиҳалаштириш ва амалиётга татбиқ этиш.

Э.В.Литвиненко УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлиги ва сифатини тадқиқ қилишда қуйидаги ёндашув тамойилларини таклиф этади:

- тизимлилик: бошқарув сифатини тизимли ёндашув асосида кўриб чиқиш;

- интегративлилик: сифат тушунчасини ифодалашда турли хил фанлар бўйича билимларни қўллаш ва фанлараро ўзаро боғлиқликни ҳисобга олиш;

- декомпозиция: бошқарув самарадорлиги ва сифатини фақат унинг ташкил этувчи қисмларга ажратган ҳолда кўриб чиқиш мумкин, бу турли хил асосларга кўра бошқарув сифатининг иерархик структурасини шакллантиришни назарда тутати;

- интерфаоллик: сифатни баҳолаш ва таҳлил қилишда баҳолашнинг эвристик методларидан фойдаланиш, таҳлилий баҳолаш методларини қўллашни назарда тутати;

- кўпўлчамлилик: сифат ва самарадорликни ташкил этувчиларнинг турли хил хусусиятлари ва мураккаб структураси баҳолашнинг ҳар хил кўрсаткичлари ва мезонларидан фойдаланишни назарда тутати.

Бизнинг фикримизча, натижавийликни сарф-харажатларга нисбатан баҳолаш самарадорлик концепцияси бизнинг тадқиқотларимизга кўпроқ мос келади. Бунда натижавий-

ликни фаолият давомида амалга оширилган сарф-харажатларга ҳамда белгиланган мақсадларга мос келиши инобатта олинади.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашга бўлган мазкур ёндашув қуйидагиларни назарда тутаяди:

- самарадорлик кўрсаткичлари ва мезонларини аниқлаш;

- баҳолаш воситалари ва методларини белгилаш;

- баҳолаш жараёни;

- натижаларни умумлаштириш ва изоҳлаш;

- қарор қабул қилиш.

Ихтиёрий баҳолаш солиштириш методларини назарда тутаяди. Унга мутлоқ ва солиштириш асосида баҳолаш хос бўлиб, ҳатто мутлоқ баҳолашда ҳам баҳоланаётган объект қайсидир мезонга ёки объектга нисбатан таққослаш, солиштириш асосида баҳоланади.

Бошқарув фаолияти самарадорлиги муаммолари йўналишидаги тадқиқот ишларининг таҳлили самарадорликнинг ўзаро боғлиқ бўлган тўрт кўрсаткичлари мавжудлигини кўрсатади:

- мақсадий самарадорлик – бу УЎТМ нинг салоҳияти, имкониятлари ва мавжуд имкониятларни белгиланган мақсадларга мос келишини ифодаловчи хусусиятлар. Бошқарув фаолиятининг мақсадий самарадорлигини баҳолашда УЎТМ раҳбарлари белгиланган мақсадларга муваффақиятли эришиш натижаларига мос келувчи омилар ва воситаларни баҳолайди;

- ижтимоий-психологик самарадорлик – бу УЎТМ жамоасидаги маънавий-психологик иқлим даражаси тавсифи бўлиб, педагоглар ва ўқувчиларнинг эҳтиёжларини ривожланиши, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг мазкур жараёндан қониқиш ҳосил қилиш даражаси;

- таъминот самарадорлиги – УЎТМ таъминоти билан эришилаётган натижаларнинг солиштирма баҳосининг тавсифи. Таъминот тушунчаси орқали моддий ва номоддий (УЎТМ педагоглари ва ўқувчиларининг сифатий ва миқдорий таркиби) таъминотлар назарда тутилган;

- технологик самарадорлик – бошқарувнинг асосий функцияларини УЎТМ раҳбарлари томонидан амалга оширилиш даражаси, шунингдек, бошқарув структурасини УЎТМ ни ривожлантиришнинг мақсад ва вазифалари билан мос келиш даражаси.

Умуман олганда, таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш ва белгиланган мақсадларга эришиш йўналишида раҳбарнинг бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш рефлексия нуқтаи назаридан замонавий УЎТМ раҳбарларининг ўзини-ўзи баҳолашини ифодалайди.

А.М.Моисеевнинг таъкидлашича, ўзини-ўзи таҳлил қилиш УЎТМ раҳбарининг асосий касбий кўникмаларидан бири ҳисобланган рефлексияни, яъни ўз фаолияти натижаларини таҳлил қилишни амалга оширади ҳамда ўзини-ўзи ривожлантириш тизимига тез мослашиш, ўз фаолиятини ўз вақтида назорат қилиш учун имконият яратеди. Шунингдек, ўзини-ўзи таҳлил қилиш алоҳида олинган бошқарув функцияларидан то ўзининг касбий сифатлари ва барча

фаолиятини чуқур стратегик таҳлил қилишгача бўлган жараёнларни ўз ичига олади.

Мазкур йўналишда илмий изланишлар олиб борган тадқиқотчилар томонидан ўзини-ўзи баҳолашнинг тўртта асосий шакли ажратиб кўрсатилган:

- долзарб: маълум бир вақтда ўзини-ўзи қандай тасаввур қилса, шу вақтда ўзини-ўзи шундай баҳолайди;

- ретроспектив: субъект ўзининг бошланғич фаолияти натижаларига асосан ўзини-ўзи баҳолайди ва тасаввур қилади;

- идеал: субъект ўзини қандай тасаввур қилишни хоҳлаган бўлса, шундай баҳолайди;

- рефлексив: субъект нуқтаи назарига кўра атрофдаги ҳамкасблари қандай баҳолашса, у ўзини шундай баҳолайди.

Таъкидлаш жоизки, бошқарув фаолиятини субъектнинг ўзи томонидан таҳлил қилиши ва ўзини-ўзи баҳолаши асосида ўзини-ўзи англаш жараёни мавжуд. Ўзини-ўзи англаш шахснинг ўзини-ўзи фаоллаштириши билан боғлиқ.

Шунга асосан айтиш мумкинки, ўзини-ўзи баҳолаш раҳбарга ўз фаолиятини таҳлил қилиш ҳамда аниқланган натижаларга кўра шахсий фаолиятининг дастурини яратиш учун имконият яратади. Ўзини-ўзи баҳолаш субъект шахсининг ўзгаришига (интеллектуал ривожланиш, мақсад сари интилиш, касбий қобилиятларни ривожланиши ва ҳ.к.) катта таъсир кўрсатади, натижада уларнинг ўзи касбий ва шахсий ривожланишнинг асосий сабабчиси, омили бўлиб қолади, чунки ўзини-ўзи ривожлантиришга эҳтиёж шаклланади.

Бундай ҳолларда УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолиятини ўзи томонидан баҳолаши қуйидагиларни назарда

тугади: “бошқарув самарадорлиги” ва “ўзини-ўзи баҳолаш” тушунчаларини батафсил кўриб чиқиш; ўзини-ўзи баҳолашнинг кўрсаткичлари ва мезонларини, методлари ва шакллари аниқлаш; эришилган натижаларни изоҳлаш.

Юқорида келтирилган маълумотлар УЎТМ раҳбарларининг ўзини-ўзи баҳолаш фаолиятини амалга оширишнинг тўрт босқичга ажратишга имконият яратади: ўзини-ўзи баҳолашга ички мотивлаштириш; бошқарув фаолиятини баҳолашнинг кўрсаткичлари ва мезонларини аниқлаш; бошқарув объекти билан баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонларнинг муносабати, яъни нисбатини аниқлаш; ўзини-ўзи баҳолашни амалга ошириш, натижаларни таҳлил қилиш ва бошқарув қарорларини қабул қилиш.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини аниқлаш учун мазкур фаолиятга мос келадиган баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонларини белгилаш зарур. Турли хил ўлчашлар баҳолаш ҳисобланмаса ҳам, баҳолаш доимий ўлчаш ҳисобланади. Ўлчашга сифат жиҳатдан фарқ қилувчи икки хил ёндашув мавжуд.

Биринчи ёндашувда ўлчаш англаш жараёни сифатида кўриб чиқилади, ўлчов бирлиги сифатида қабул қилинган турдош катталикларни айрим катталиклар билан солиштириш билан боғлиқ. Бу ёндашув ўзгармайдиган катталикларни, яъни турдош катталикларни солиштириш учун намуна (эталон) вазифасини бажарувчи катталикларни назарда тутади.

Иккинчи ёндашувда ўлчаш тушунчаси орқали белгиланган тартиб тушунилади, булар ёрдамида ўлчаш объекти

белгиланган муносабатларни ташувчиси бўлиб, “белгиланган сонли тизимда сонлар ўртасидаги мос келувчи муносабатлар орқали ифодаланеди”. Ўлчаш социологик тадқиқотларда “ижтимоий ахборотларни тартиблаш услуби, бунда сонли тизим ва улар ўртасидаги муносабатлар ўлчанадиган ижтимоий омиллар қаторига мос равишда жойлаштирилади” деб тушунилади.

Бизнинг фикримизча, ўлчашга нисбатан фақат иккинчи ёндашув тўғри келиши мумкин, чунки УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятининг турли тизимларини солиштириш учун ўзгармайдиган ўлчов бирлигидан, яъни намуна (эталон) вазифасини бажарувчи катталиклардан фойдаланиб бўлмайди.

Ўлчашлар учун маълум бир шкала (тадрижий равишда ўсиб ёки камайиб борадиган рақамлар сираси) бўлиши назарда тутилади. Шкала тушунчаси назорат қилинаётган объект ҳолатини аниқлаш учун мос келадиган сонлар билан белгилашни, алгоритмни ифодалайди. Бу сонлар шкалани ифодалашда муҳим аҳамият касб этади, чунки бошқарув фаолиятини сифат бўйича фарқлашга имконият яратади ва мазкур фаолиятнинг натижалари билан боғлиқ бўлиши зарур ҳисобланади. Ўз навбатида натижалар нафақат фаолиятга ва ҳаракатларга, балки улар амалга ошириладиган шарт-шароитларга ҳам боғлиқ бўлади.

УЎТМ раҳбарлари фаолиятининг барча турларини фарқлаш учун хизмат қиладиган кўрсаткичлар УЎТМ да амалга ошириладиган ўзгартиришларнинг педагогик тизимда қандай аҳамиятга эга эканлиги ва амалга оширилиши зарур бўлган ҳамда имконият даражасидаги ўзгарти-

ришларга қай даражада мос келишини аниқлашга ва баҳолашга имконият яратиши зарур.

Ўлчашнинг энг асосий муаммоларидан бири ишончлилик ҳисобланади. Ихтиёрий ўлчашларда у ёки бу хатоликларга йўл қўйилади, бу хатони чекли четга чиқишлар ёки ўлчаш аниқлиги деб атаймиз. Ўлчаш жараёнида йўл қўйиладиган хатолар натижасида бошқарув фаолияти самарадорлиги даражаси ўзининг ҳақиқий ҳолатидан юқори ёки пастроқ даражада аниқланиши мумкин. Ўлчашлар жараёнида мазкур жараённинг уч асосий ташкил этувчилари иштирак этади: ўлчаш объекти, ўлчов воситаси (объект хусусиятларини сонлар тизимида ифодаловчи мезон) ва ўлчаш жараёнини амалга оширувчи субъект.

Бундай вазиятда, яъни УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини раҳбарнинг ўзи томонидан баҳолаш (ўзини-ўзи баҳолаш) жараёнида УЎТМ раҳбарлари баҳолаш субъекти ҳисобланади. Ўзини-ўзи баҳолашни белгилашда ва унинг натижаларини шакллантиришда ўқитувчилар, ўқувчилар, ота-оналар, юқори бошқарув органлари иштирак этадилар.

Бунда УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти баҳолаш объекти ҳисобланади ва унга таълим муассасасидаги муносабатлар, ижтимоий-психологик иқлим мос бўлади.

Бошқарув фаолияти баҳолаш жараёнида аҳамиятли даражада ўзгармайди, лекин баҳолаш субъектининг таъсири маълум бир даражада мавжуд бўлиб, у баҳолаш услубида белгиланган талаблар ҳамда чекли четга чиқишларга (йўл қўйилиши мумкин бўлган хатоларни чегараланганлиги) боғлиқ бўлади.

Баҳолаш шкаласини тузиш маълум бир меъёрларни белгилашни талаб қилади ва мазкур меъёрларга асосан баҳолаш амалга оширилади. Бу ерда принципиал жиҳатдан ўзаро фарқ қилувчи икки ёндашув мавжуд бўлиши мумкин.

Биринчи ёндашувга кўра, маълум бир объект сифатини баҳолаш учун баҳолаш кўрсаткичлари аниқланади, сўнг ўлчов воситалари тайёрланади ва танлов асосида текширишлар амалга оширилади. Унинг натижаларига кўра ҳар бир танлаб олинган объектлар учун баҳолашнинг аҳамияти аниқланади ва ўртача аҳамиятта эга бўлган баҳолаш кўрсаткичлари ҳамда воситалар белгиланади. Ўртача аҳамият касб этувчи кўрсаткич ва воситалар белгиланган меъёр сифатида қабул қилинади.

Иккинчи ёндашувда объектлар мажмуаси учун ўртача аҳамиятта эга бўлган меъёрлар аниқланмайди, билвосита услублар асосида белгиланади. Бундай ёндашувга намуна сифатида УЎТМ дастурларини ўқувчилар томонидан ўзлаштирилишини анъанавий баҳолаш мезонини кўрсатиш мумкин. Бундай ёндашувни амалга ошириш белгиланган мезонларга, яъни муваффақиятга эришиш мезонларига асосланишни назарда тутаяди, шунинг учун мазкур ёндашув меъёрий ёки мезонли-мўлжалланган деб юритилади.

Бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашга биринчи ёндашувни қўллайдиган бўлсақ, баҳолаш воситаларини тайёрлашимиз ҳамда бошқарув фаолияти амалиётида турли тадқиқотлар ўтказишимиз мумкин. Бу билан бошқарув фаолияти сифатининг солиштириш мезони таъминланиши мумкин, лекин мазкур ёндашув мавжуд шарт-шароитлар ва имкониятларга кўра баҳолаш учун имконият

бермайди, демак бошқарув фаолиятининг самарадорлик даражаси қандай бўлиши зарурлигини белгилаш мушкул бўлади.

Биз учун кўпроқ мос келадиган ёндашув бу иккинчи ёндашув бўлиб, буни амалга оширишда замонавий УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти қандай бўлиши зарур ва унга қандай талаблар қўйилишини аниқлаш ҳамда баҳолаш назарда тутилади.

Бунда педагогик тизимнинг қуйидаги элементлари ҳисобга олинади: таълим ва тарбиянинг мақсади, педагогик вазифалар, таълим ва тарбия мазмуни, таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш, ўқитувчи ва ўқувчиларни мотивлаштириш, педагогик ходимларнинг компетентлиги, ўқитишнинг техникавий воситалари, таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш шакллари, педагогик технологиялар, моддий-техник база ва ҳ.к. Мазкур ёндашув “ташкилий ривожланиш” умумбошқарув концепциясига асосланади. Мазкур концепцияга кўра, ташкилий ривожланишни амалга ошириш махсус дастурларни тайёрлашни назарда тутади ва уларни амалга оширишни УЎТМ раҳбари ўз зиммасига олади. Айтиш мумкинки, “ташкилий ривожланиш” дастури – бу ўзини-ўзи ривожлантирувчи УЎТМ нинг ўзини-ўзи ифодалаш услуги.

Бундай УЎТМ ларига қуйидаги жиҳатлар мансуб ҳисобланади: ташқи муҳитнинг тез ўзгаришига мос равишда янги мақсадларга мослашиш; УЎТМ жамоаси аъзолари ҳамкорликда фаолият кўрсатади ҳамда ўзгаришларни бошқаради; ривожланиш учун имкониятларни мавжудлиги, УЎТМ педагогик ходимларининг ўзини-ўзи ривожлантиришга ва ўзини-

ўзи фаоллаштиришга мойиллиги, ходимлар ўртасида эркин мулоқот ва ўзаро ишонч, зиддиятларни ижобий ҳал этилиши; мақсадлар белгилаш ва қарорлар қабул қилинишида ҳар бир жамоа аъзосининг иштирок этиши қоида ҳисобланади, режалаштириш ва ўзгаришларни бошқаришга ходимларни жалб этилиши улар томонидан ҳис этилади.

Шундан келиб чиқиб, бошқарув фаолиятининг сифатини интегрatív баҳолашни илмий тадқиқот ишимизнинг назарий таҳлил жараёнида аниқланган замонавий УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятининг асосий функциялари ҳисобланадиган педагогик тизимни бошқариш функцияларининг самарадорлигини баҳолаш функцияси сифатида белгилаш мумкин. Биз ўз ишимизда баҳолаш кўрсаткичлари даражасини қуйидаги шартларга асосан қабул қиламиз: 2 балл – бошқарув фаолияти белгиланган мақсад ва вазифаларга тўлиқ мос тарзда амалга оширилган; 1 балл – бошқарув фаолияти белгиланган мақсад ва вазифаларга қисман мос тарзда амалга оширилган; 0 балл – бошқарув фаолияти белгиланган мақсад ва вазифаларга мос тарзда амалга оширилмаган.

Бошқарув фаолиятининг белгиланган (мақсад ва вазифаларга) кўрсаткичларга мос келиш даражаси қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$E = \frac{E_o}{E_{\max}} \times 100\% \quad (2.1)$$

бу ерда, E – мос келиш даражаси; E_o – баҳолаш жараёнида қўйилган баллнинг ўртачаси; E_{\max} – белгиланган энг юқори балл.

Агар: $E > 70\%$ бўлса, белгиланган талабларга мос келади; $70\% > E > 50\%$ бўлса, белгиланган талабларга қисман мос келади; $E < 50\%$ бўлса, белгиланган талабларга мос келмайди.

Бошқарув фаолиятининг таълим муассасаси мақсад ва вазифаларига мос келиш даражасини аниқлашда белгиланган баҳолаш кўрсаткичларига замонавий УЎТМ раҳбарларининг муносабатлари турлича бўлса-да, баҳолаш кўрсаткичларини белгилашда таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолиятига ташқи муҳит, юқори бошқарув органлари, раҳбар ўринбосарлари, педагогик кенгаш ва бошқаларнинг катта таъсир кўрсатишини шу билан биргаликда бошқарув фаолияти самарадорлигининг барча ташкил этувчиларини ҳисобга олиш зарур.

Танланган ёндашувга мос равишда кўриб чиқиладиган жараённи, яни бошқарув фаолиятининг тасаввур этилган юқори даражага яқинлашиш даражасини ифодаловчи хусусиятларни бошқарув фаолиятини баҳолаш кўрсаткичлари сифатида қабул қиламиз. УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятини ўзи томонидан баҳолашни амалга оширишда муҳим аҳамият касб этувчи босқич баҳолаш методлари ва воситаларини танлаш ҳисобланади. Биз таклиф этаётган баҳолаш методлари ва воситалари индивидуал ва мажмуавий методлар шаклида келтирилган (2-жадвал).

1	2	3
Ташкилот-чилик	Меъёрий хужжатлар билан ишлаш	<p>Ўқувчиларнинг дарсдан ташқари бўш вақтларини ташкил қилишга, қизиқишлари ва қобилиятларини ривожлантиришга қаратилган тўғрақ машғулотларини олиб бориш; маданий-оммавий тарбиявий тадбирларни ўтказишга, ижодкорлик кўرғазмаларида қатнашишга ўқувчиларни жалб қилиш ва уларнинг фаоллигини таъминлаш.</p>
		<p>Таълим ва ёшлар тўғрисидаги ҳукумат томонидан қабул қилинган фармон ва қарорларнинг мазмун-моҳияти ва аҳамиятини тушунтириш ҳамда тарғибот қилиш; меъёрий хужжатларни ўрганиш, таҳлил қилиш ва улар асосида таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш; ўқувчиларга ДТС талаблари асосида билим бериш ва уларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари мониторингини олиб бориш.</p>
	Таълим менежменти асослари	<p>Ўқувчиларни Ватанга садоқат, миллий гурур, юксак ахлоқ ва буюк аждодлар маънавий меросига ҳурмат руҳида тарбиялашга қаратилган маънавий-маърифий ва тарбиявий ишларни режалаштириш, ташкил этиш ва бошқариш; таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг фаолиятлари ва ўзаро муносабатларни мувофиқлаштириш ҳамда уларни билим олишга мотивлаштириш; педагогик жараёнларни режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш.</p>
	Ахборотлар тўплаш	<p>Ўқувчиларда юксак маънавият, маданият ва ижодий фаолиятни шакллантириш ҳамда улар учун зарур ва қулай бўлган шарт-шароитларни яратувчи ижодий муҳитни вужудга</p>

1	2	3
Ташкилот-чилик	Ахборот ва коммуни-кация техно-логиялари	<p>Келтиришга хизмат қиладиган ахборотларни тўплаш; тўпланган ахборотларни ўрганиш ва таҳлил қилиш асосида уларнинг янгилиги ва ишончлилигини объектив баҳолаш; ахборотлар тўплаш методларини ташкил этувчи барча компонентлардан фойдаланиш.</p> <p>Мингакамизда яшаётган миллатларнинг маданий, маърифий, маънавий тараққиёт илдизлари муштарак эканлигини тарғиб қилиш, диний экстремизм ва фундаментализмнинг асл моҳиятини ўқувчиларга уқтиришда ахборотлар ва коммуни-кацион воситалардан кенг фойдаланиш.</p>
Тадқиқот-чилик	Тарбиявий муносабатлар	<p>Ўқитувчилар ва ўқувчилар ўртасидаги мавжуд муносабатларни ўрганиш, таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш; шахсларо муносабатларда тафаккурнинг ривожланишига таъсир кўрсатувчи тарбиявий муносабатларнинг объектив ҳолатини аниқлаш; педагогик жараёнларда тарбиявий муносабатларнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда шахсга йўналтирилган таъсирни вужудга келтириш.</p>
Тадқиқот-чилик	Ўқувчиларнинг тадқиқотчилик фаолияти	<p>Ўқувчиларни илмий тадқиқот ишларига жалб этиш; битирув малакавий ишларини бажаришда ўқувчиларга илмий раҳбарлик қилиш; тажриба-синов ишларини ташкил этиш учун дастур ва қўлланмалар тайёрлаш, фаолият натижаларини таҳлил қилиш ва баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш; миллий урф-одатлар, анъаналар, кадриятлар ва расм-русумларни ўрганиш бўйича ўқувчиларнинг ижодий гуруҳини тузиш ва унга раҳбарлик қилиш.</p>

Самарадорлик кўрсаткичлари	Самарадорликни баҳолаш	Баҳолаш методи ва воситалари
<p>Бошқарув алгоритмининг УЎТМ олдига қўйилган мақсадларга мослиги</p>	<p>Бошқарув алгоритмининг мақсадларга эришишда белгиланган вазифаларни бажаришга мос келиш даражасини баҳолаш. Раҳбарнинг бошқарув функцияларини амалга ошириш даражасини баҳолаш. Бошқарув технологияларининг мақсадга мувофиқлигини баҳолаш. УЎТМ раҳбарлари иш вақтининг мақсадга мувофиқ тақсимланишини баҳолаш.</p>	<p>Бошқарув структурасини таҳлил қилиш, таҳлилий баҳолаш ва сўровномалар натижаларини таҳлил қилиш.</p>

Шунга боғлиқ ҳолда, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ўзи томонидан баҳолашнинг субъекти нафақат раҳбар, балки таълим-тарбия жараёнининг бошқа иштирокчилари, шунингдек, таълим тизимининг юқори бошқарув органлари ҳам субъект ҳисобланади. Уларнинг буйруқ ва фармойишлари, қарорлари, маълумотлари раҳбар томонидан ўзининг бошқарув фаолиятини баҳолашда фойдаланилиши мумкин.

Таълим муассасасини кадрлар билан таъминланганлиги, педагогик ходимларнинг билими, кўникма ва малакалари даражаси ҳамда уларнинг илмий салоҳиятини ривожлантириш, педагогларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш, шунингдек, ўқувчилар ва ота-оналарнинг ўзлари танлаган УЎТМ фаолиятдан қониқиш ҳосил қилишлари йўналишидаги барча замонавий талаблар УЎТМ раҳбарлари шахсини, унинг билими, кўникма ва малакаларини ривожлантириш асосида фаолиятини такомиллаштиришни тақозо этади.

2.2. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари касбий компетентлиги ва унинг компонентлари

Мамлакатни модернизация қилиш ва янгилаш жараёнида таълим тизимини ислоҳ қилиш ва таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига зарурий ва етарли даражада шарт-шароитларни яратиб берилишидан асосий мақсад ҳар томонлама ривожланган, янгилашиш ва ривожланиш жараёнларига мослашувчан, юксак маънавий ва касб-ҳунар маданиятига, ижодий ва ижтимоий фаолликка, ижтимоий-сиёсий ҳаётда мустақил фикрлаш маҳоратига эга бўлган, жамият, давлат ва оила олдида ўз жавобгарлигини ҳис этадиган фуқароларни тарбиялашдан иборат.

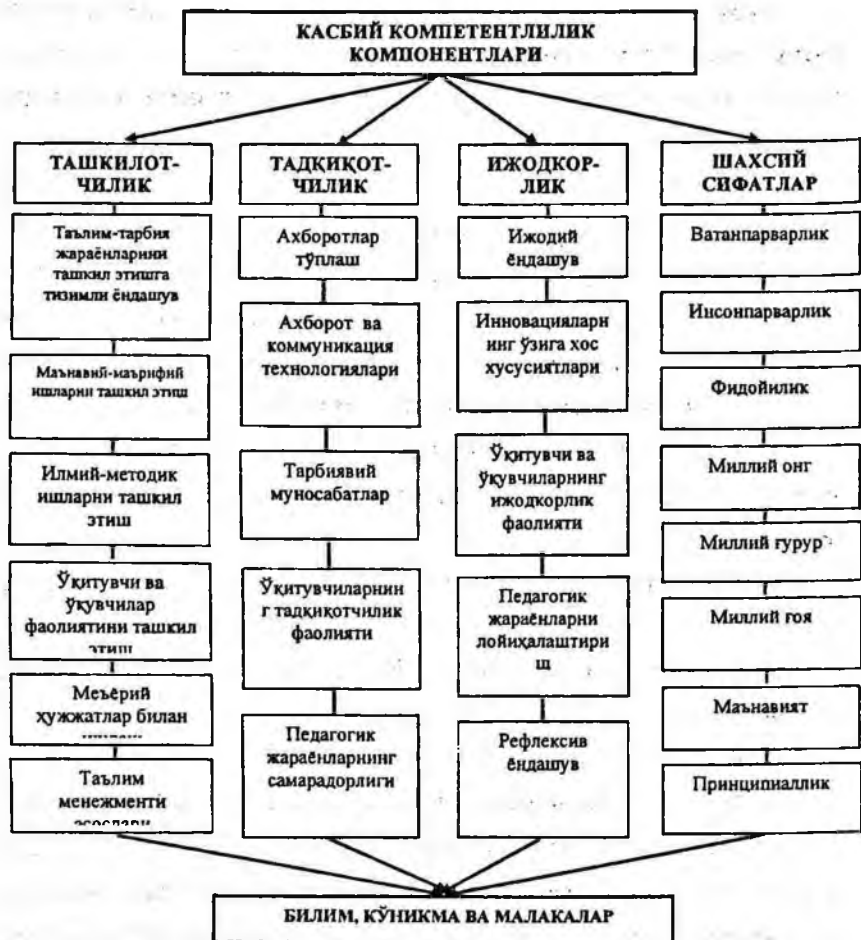
ЎЎТМ раҳбарларининг лавозим вазифаларига белгиланган талаблар раҳбарларда таълим ва ёшлар тўғрисидаги ҳукумат томонидан қабул қилинган қарорларнинг мазмун-моҳияти ва аҳамиятини тушунтириш ҳамда тарғибот қилиш; ўқувчилар билан яқка тартибда ишлаш; ота-оналар билан ҳамкорликда тадбирлар ташкил этиш; тарбиявий ишларни ташкил этиш ва бошқариш; ўқувчилар ва педагоглар жамоасини шакллантириш ва уларни бошқариш; мустақил Ўзбекистон рамзларининг мазмуни ва моҳияти, миллий анъаналар, урф-одатлар, қадриятлар ва расм-русумлар, мустақиллик, унинг мазмун-моҳияти, аҳамияти ва зарурияти йўналишларида тушунчалар шакллантириш ва ривожлантириш йўналишларида зарурий билим, кўникма, малака ва тажрибалар шаклланган бўлишини, яъни компетентли раҳбар бўлиш заруриятини белгилайди.

Раҳбар шахсига қўйилаётган энг асосий талаблардан бири она-юртга муҳаббат ва садоқат, Ватан ва ватанпарварлик туйғуларини ўқувчи-ёшлар қалби ва онгига сингдириш, ўқувчиларда мустақил Ўзбекистон рамзларининг мазмуни ва моҳияти, миллий анъаналар, урф-одатлар, қадриятлар ва расм-русумлар, мустақиллик, унинг мазмун-моҳияти, аҳамияти ва зарурияти йўналишларида тушунчалар шакллантириш ва ривожлантириш йўналишларида маънавий-маърифий ишларни ташкил этиш ва бошқариш билан боғлиқ функцияларни бажариш йўналишидаги ташкилотчилик, тадқиқотчилик ва ижодкорлик қобилиятлари ҳамда муҳим аҳамият касб этувчи шахсий сифатларнинг шаклланганлигини ўз ичига олади.

Бу ўз навбатида раҳбарларда ташкилотчилик, тадқиқотчилик ва ижодкорлик қобилиятлари ҳамда муҳим аҳамият касб этувчи шахсий сифатларни шакллантириш ва ривожлантиришни тақозо этади.

Раҳбар шахси ва унинг касбий, маънавий ва шахсий сифатлари таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда муҳим аҳамият касб этишини инобатга олган ҳолда уларда шакллантирилиши зарур бўлган билим, кўникма ва малакаларни таълим муассасаси раҳбари касбий компетентлиги компонентлари сифатида белгилаш мумкин (2.2-расм).

Мамлакатимизда амалга оширилаётган таълим тизимидаги ислохотлар, давлат, жамият ва шахс эҳтиёжларидан келиб чиқиб, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига яратиб берилаётган шарт-шароитлар ижтимоий-иқтисодий ривожланиш эҳтиёжларига мослашувчан, ўзини-ўзи ривож-



3-расм. Таълим муассасаси раҳбари касбий компетентлилиги
компонентлари

лангирувчи, кенг дунёқарашга, эркин ва мустақил фикрлаш қобилиятига эга бўлган, ўтмиш сабоқлари ва авлод-аждодларимизнинг бебаҳо бойлиги ҳамда умумбашарий қадриятларга таянадиган маънавий бой ва иймон-эътиқодли, Ватанга, ота-онага, ака-ука, опа-сингил ва ёру дўстларига

содиқ, мухтасар қилиб айтганда, маънавий баркамол шахсни тарбиялашга йўналтирилган, мослашувчанлик ва тезкорликни таъминловчи такомиллашган таълим-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва бошқариш йўналишидаги функционал вазифалари йўналишида келтирилган маълумотларга асосан раҳбарларда шакллантирилиши зарур бўлган муҳим аҳамият касб этувчи шахсий сифатларнинг қуйидаги кўрсаткичларини ажратиш мумкин:

- Ватанни севиш, она юртига, ота-онасига ва ёру дўстларига садоқатли бўлиш ва эътиқод қилиш;

- мустақил республикамиз конституцияси ва қонунлари, давлатимиз рамзлари, миллий урф-одатлар ва умуминсоний қадриятларга содиқлик;

- мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотлар ва ривожланишлар ҳамда уларнинг натижаларига қизиқиш ва эътиборли бўлиш;

- тинчлик, мустақиллик, эркинлик ва бағрикентликнинг аҳамияти ва заруриятини тушуниб етиш;

- тарихни билиш ва вазиятларга кўра ўтмишни ва бугунги кундаги тараққиётни объектив баҳолаш;

- мустақиллик даврида яшаётган бугунги куннинг қадрига етиш ва фахрланиш, келажакка ишонч билан яшаш ва ижод қилиш;

- шахслараро ва табиат билан бўлган муносабатларда фаол ва адолатли ҳамда муҳаббатли бўлиш;

- ўзлигини англаш, ўзини ва бошқаларни ҳурмат қилиш, ўзини-ўзи бошқара олиш ва ўз имкониятларини эркин намоён қилиш;

- шахсий манфаатларини умуммиллий манфаатлар билан уйғун ҳолда кўра олиш;

- халқимизнинг маънавий меросини мустаҳкамлаш ва ривожлантириш жараёнларида фаол иштирок этиш;

- мустақилликни мустаҳкамлаш, мамлакатни янгилаш ва модернизация қилиш жараёнларида фаоллик кўрсатиш;

- миллий анъана, урф-одатлар ва қадриятларимизни асраб-авайлаш, ёш авлод қалби ва онгига, она-юртга муҳаббат, истиқлолга садоқат туйғуларини чуқур сингдиришга интилиш;

- ижтимоий ҳамкорлик, миллатлараро тотувлик ва динлараро бағрикенглик каби тамойилларнинг мазмун-моҳиятини ўқувчи-ёшларга тушунтиришда принципиаллик;

- тизимли фикрлаш, кенг дунёқараш ва рефлексив тафаккурга эга бўлиш;

- Ватан ва халқ олдидаги бурчини англаш;

- тадқиқотчилик ва таҳлилий фаолиятга, илғор тажрибаларни ўрганиш, педагогик маҳоратни ошириш, мустақил таълим олиш ва ўзини-ўзи ривожлантиришга, инновацион жараёнларга ва янгиликларга мойиллик;

- олдиндан аниқланаётган вазиятларга нисбатан тўғри муносабатда бўлиш, ўзгалар муваффақиятини оқилона баҳолаш, моддий ва маънавий рағбатлантиришда адолатлилик.

Мазкур кўрсаткичларга асосан раҳбарларда шакллантириш ва ривожлантириш зарур бўлган қобилиятлар, шахсий сифатлар, тушунчалар, билим, кўникма ва малакаларга кўра таълим муассасаси раҳбари касбий компетентлигини баҳолаш мезонларини қуйидагича белгилаш мумкин (3-жадвал):

Таълим муассасаси раҳбари касбий компетентлигини баҳолаш мезонлари

Касбий компетентлилик компонентлари	Билим	Кўникма ва малака
1	2	3
Ташкилот-чилик	Таълим-тарбия жараёнларини ташкил этишга тизимли ёндашув	Таълим-тарбия жараёнларини ташкил этиш, ўқувчиларда мустақиллик тафаккурини шакллантириш ва ривожлантиришга тизимли ёндашувни жорий этиш; таълим-тарбия жараёнида фойдаланилаётган ва фойдаланиш учун тайёрланаётган фан дастурлари, маъруза матнлари, илмий-методик қўланма ва тавсиялар мазмунини мустақиллик тафаккурини шакллантиришда муҳим аҳамиятга эга бўлган тушунчаларни шакллантириш; фанлараро боғлиқлик ва алоқадорликни таъминлаш, ўқувчиларга миллий анъаналар, урф-одатлар, қадриятлар ва расм-русумлар ҳақида тушунчалар беришда халқ педагогикаси манбалари, шарқ мутафаккирларининг гоялари ва қарашлари ҳамда Президент И.А.Каримов асарларидан фойдаланиш.
	Маънавий-маърифий ишларни ташкил этиш	Ўқувчиларда мустақил Ўзбекистон рамзлари, миллий анъаналар, урф-одатлар, қадриятлар ва расм-русумлар, мустақиллик, унинг мазмун-моҳияти, аҳамияти ва зарурияти йўналишларида тушунчалар шакллантириш ва ривожлантириш йўналишларида турли тадбирлар ташкил этиш; педагог ходимлар ва ўқувчилар ўртасида мустақиллик, унинг мазмун-

1	2	3
Ташкилот-чилик	Илмий-методик ишларни ташкил этиш	<p>моҳияти ва зарурияти йўналишларида давра суҳбатлари, ўқув семинарлари, конференциялар ва ёзма ишлар танловини ўтказиш, голибларни рағбатлантиришни ташкил этиш.</p> <p>Ўқувчиларда мустақиллик тафаккурини ривожлантириш йўналишидаги тушунчалар билан бойитилган фан дастурлари, маъруза матнлари, илмий-методик қўлланма, тавсия ва мақолалар тайёрлаш; илгор педагогик тажрибаларни оммалаштириш ва тарғиб қилиш; ўқув-методик бирлашма ва фан уюшмалари фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш; ўқитувчилар ҳамда ўқув лаборатория ва ўқув устахоналари мудирлари, машқ майдончаларига бириктирилган мутахассисларга методик ёрдам кўрсатиш; маънавий-маърифий ишлар тизими учун зарур меъерий ва услубий ҳужжатларни ишлаб чиқиш ва такомиллаштириб бориш; битирув малакавий ишларини бажариш ва фанлар бўйича ўтказиладиган олимпиадаларга ҳамда кўрик танловларга ўқувчиларни тайёрлаш бўйича методик тавсиялар тайёрлаш.</p>
	Ўқувчилар фаолиятини ташкил этиш	<p>Ўқувчиларнинг эҳтиёжлари ва имкониятларини ўрганиш асосида уларнинг ўқув фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш; мустақилликнинг мазмун-моҳияти, аҳамияти ва зарурияти, Ватанга муҳаббат, садоқат ва эътиқод, мустақиллик, эркинлик ва бағрикенгликни қадрлаш каби тушунчаларни ўрганиш учун қизиқишлар вужудга келтирувчи ижобий мотивларни ўқувчиларда шакллантириш ва мотивлаштириш;</p>

1	2	<p>Ўқувчиларда мустақиллик тафаккурини шакллантириш ва ривожлантириш йўналишидаги педагогик жараёнларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини аниқлаш; ўқувчилар фаоллиги ва мустақил фаолиятининг аҳамиятини аниқлаш; педагогик жараёнларда шахста йўналтирилган таъбирнинг ўзига хос аҳамияти ва заруриятини аниқлаш; ўқувчиларнинг мустақил фаолияти, яъни мустақил таълим ва мустақил маълумотлар олиш даражасини аниқлаш; ўқувчиларни илм олишга, уларнинг фаоллигини таъминлашга, мустақил ўрганишга, мустақил маълумот олишга ва ўзини-ўзи тарбиялашга йўналтирувчи мотивлар ва воситаларни аниқлаш.</p>
Тадқиқот-чиллик	Педагогик жараёнларнинг самарадорлиги	<p>Ўқувчиларда мустақиллик тафаккурини шакллантириш ва ривожлантиришда ўрганиладиган мавзулар бўйича ўқувчининг бошланғич тушунчаларини аниқлаш, мақсадга эришиш учун энг қулай бўлган воситаларни аниқлаш, самарадорликни таъминловчи кўрсаткичлар ва усулларни танлаш асосида ижодий ёндашувни жорий этиш; ўқувчилар учун тенг ва етарли даражада шарт-шароитлар яратиш ҳамда уларнинг фаоллигини таъминловчи ижодий муҳитни вужудга келтириш.</p>
Ижодкорлик	Ижодий ёндашув	<p>Ўқувчиларда мустақиллик тафаккурини шакллантириш ва ривожлантиришга қаратилган педагогик жараёнларда уларни ижодий фикрлашга ўргатиш асосида инновацион фаоллигини таъминлаш; инновацион жараёнларга ўқувчиларни қизиқтиришни ривожлантириш орқали уларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш, алоҳида инновацион лойиҳаларни бир-лаштирувчи, ягона мақсадга қаратилган дастурлар доирасида</p>
	Инновацияларнинг ўзига хос хусусиятлари	

1	2	3
		<p>Ўқувчиларни ҳамкорликдаги фаолиятини ташкил этиш; инновацияларнинг ўзига хос хусусиятларидан оқилона фойдаланиш</p>
<p>Ўқувчиларнинг ижодкорлик фаолияти</p>		<p>Таълим-тарбия жараёнида ўқувчиларнинг адабиётлар ва турли манбалар билан ишлаш кўникмаларини ва ижодий қобилиятларини ривожлантириш учун ўқув жараёнида мавзулар бўйича адабиётлар танлаш, мақолаларга аннотация ёзиш, белгиланган мақсадларга эришиш режаларини тузиш, топшириқлар йўналишидаги муаммоларни аниқлаш ва ечимни топиш ишларига ўқувчиларни жалб этиш; ўқувчиларнинг техник ижодкорлиги йўналишидаги тўрақлар фаолиятини йўлга қўйиш; ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ижодий фаолиятларини ривожлантириш мақсадида турли йўналишларда курик-танловлар ташкил этиш.</p>
<p>Ижодкорлик</p>	<p>Педагогик жараёнларни лойихалаштириш</p>	<p>Қулай таълимий муҳитни вужудга келтиришда самарали ҳисобланган методлар, тизимли, вазиятли, технологик, рефлексив, тадқиқий, интегратив, миллий-ҳудудий, шахс-фаолият, этник, инновацион ёндашув технологиялари ва замонавий талаблар асосида таълим-тарбия жараёнини лойихалаштириш; таълим-тарбия жараёнини ташкил этишнинг инновацион моделларини ишлаб чиқиш; ўқувчиларнинг ижодкорлигини ривожлантирувчи вазиятларни вужудга келтириш; чан методлар ва технологиялар</p>

1	2	3
Ижодкорлик	Ўқувчиларнинг ижодкорлик фаолияти	<p>Ўқувчиларни ҳамкорликдаги фаолиятини ташкил этиш; инновацияларнинг ўзига хос хусусиятларидан оқилона фойдаланиш.</p> <p>Таълим-тарбия жараёнида ўқувчиларнинг адабиётлар ва турли манбалар билан ишлаш кўникмаларини ва ижодий қобилиятларини ривожлантириш учун ўқув жараёнида мавзулар буйича адабиётлар танлаш, мақолаларга аннотация ёзиш, белгиланган мақсадларга эришиш режаларини тузиш, топшириқлар йўналишидаги муаммоларни аниқлаш ва ечимни топиш ишларига ўқувчиларни жалб этиш; ўқувчиларнинг техник ижодкорлиги йўналишидаги тўракалар фаолиятини йўлга қўйиш; ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ижодий фаолиятларини ривожлантириш мақсадида турли йўналишларда кўрик-танловлар ташкил этиш.</p>
	Педагогик жараёнларни лойиҳалаштириш	<p>Қулай таълимий муҳитни вужудга келтиришда самарали ҳисобланган методлар, тизимли, вазиятли, технологик, рефлексив, тадқиқий, интегратив, миллий-худудий, шахс-фаолият, этник, инновацион ёндашув технологиялари ва замонавий талаблар асосида таълим-тарбия жараёнини лойиҳалаштириш; таълим-тарбия жараёнини ташкил этишнинг инновацион моделларини ишлаб чиқиш; ўқувчиларнинг ижодкорлигини ривожлантирувчи вазиятларни вужудга келтирувчи, мослашувчан методлар ва технологияларни ўрганиладиган мавзулар мазмунига кўра аниқлаш; ўқувчиларнинг эҳтиёжлари, бошланғич тушунчалари, қизиқишлари ҳамда мустақил таълим жараёнида вужудга келиши мумкин бўлган кийинчиликларни инобатга олган ҳолда мавзуларни ўрганилишини таъминлаш.</p>

1	2	3
	<p>Рефлексив ёндашув</p>	<p>Ўқувчиларда ўтмиш ва келажак ҳақидаги бой тасавурни шакллантирувчи рефлексив ёндашувни жорий этиш; мустақиллик тафаккурини шакллантириш ва ривожлантиришда муҳим аҳамиятга эга бўлган асосий тушунчаларни ўрганиш жараёнида ўқувчиларни таҳлилий фаолиятга ундаш ва уларда рефлексияни ривожлантириш; рефлексив таълимий муҳитни вужудга келтириш асосида педагогик жараёнларда ўқувчиларнинг шахсий тушунчаларини ривожлантириш, мустақиллик, унинг мазмун-моҳияти, аҳамияти ва заруриятини етарли даражада ёритиб бериш. рефлексив таълимий муҳитда раҳбарлар фаолиятини мувофиқлаштириш ва таҳлилий фаолият учун зарурий шарт-шароитларни яратиб бериш, уларда тарихий хотирани шакллантириш, келажакка ишонч туйғуларини вужудга келтириш асосида мустақиллик тафаккурини ривожлантириш.</p>
<p>Шахсий сифатлар</p>	<p>Ватанпарварлик</p>	<p>Ватанни севиш, она юртига, ота-онасига ва ёру дўстларига садоқатли бўлиш ва эътиқод қилиш; мустақил республикаимиз конституцияси ва қонунлари, давлатимиз рамзлари, миллий урф-одатлар ва умуминсоний қадриятларга содиқлик; мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотлар ва ривожланишлар ҳамда уларнинг натижаларига қизиқиш ва эътиборли бўлиш; тинчлик, мустақиллик, эркинлик ва бағрикенгликнинг аҳамияти ва заруриятини тушуниб етиш.</p>
	<p>Инсонпарварлик</p>	<p>Ўқувчиларнинг индивидуал психологик хусусиятларини инобатга олган ҳолда ўз имкониятларидан тўғри фойдаланиш; шахслараро ва табиат билан бўлган муносабатларда фаол ва адолатли ҳамда муҳаббатли бўлиш; ўзлигини англаш, ўзини ва</p>

1	2	3
<p>Шахсий сифатлар</p>	<p>Фидойилик</p>	<p>Бошқаларни ҳурмат қилиш, ўзини-ўзи бошқара олиш ва ўз имкониятларини эркин намоён қилиш; олдиндан аниқланаётган вазиятларга нисбатан тўғри муносабатда бўлиш, ўзгалар мувофакиятини оқилона баҳолаш, моддий ва маънавий рағбатлантиришда адолатлилик.</p> <p>Халқимизнинг маънавий меросини мустаҳкамлаш ва ривожлантириш жараёнларида фаол иштирок этиш; мустақилликни мустаҳкамлаш, мамлакатни янгилаш ва модернизация қилиш жараёнларида фаоллик кўрсатиш; табиатни муҳофаза қилиш, ота-боболаримиз қолдирган маданий меросларни тўплаш, ўрганиш, авайлаб сақлаш ва тарғиб қилишда тинмай меҳнат қилиш ва изланиш.</p>
	<p>Миллий онг</p>	<p>Миллий анъана, урф-одатлар ва кадриятларимизни асраб-авайлаш, ёш авлод қалби ва онгига, она-юртга муҳаббат, истиқлолга садоқат туйғуларини чуқур синдиришга интилиш; ижтимоий ҳамкорлик, миллий ўз-ўзини англаш – миллий манфаатларни ҳимоя қилишда ва ривожлантиришда фаоллик; ҳар бир миллатнинг ва элатнинг тарихи, анъаналари, урф-одатлари, расм-русумлари, маданиятини ҳурмат қилиш, бошқа миллатлар ва элатлар билан муносабатларда оқил бўлиш.</p>
	<p>Миллий ғурур</p>	<p>Мустақиллик яратган Бебаҳо неъмат, она юрт, авлодлар томонидан қолдирилган моддий, маънавий мерос, ўз миллатининг жаҳон цивилизациясига қўшган ҳиссаларидан, ўзга миллатлар олдигаги кадр-қиммати, обрў-эътиборидан фахрланиш; мустақиллик даврида яшайётган бугунги куннинг қадрига етиш ва фахрланиш, келажакка ишонч билан яшаш ва ижод қилиш.</p>

1	2	3
Шахсий сифатлар	Миллий ғоя	<p>Юрт тинчлиги, Ватан равнақи, халқ фаравонлиги деган юксак тушунчаларнинг мазмун-моҳиятини ва аҳамиятини англаш; шахсий манфаатларини умуммиллий манфаатлар билан уйғун ҳолда кўра олиш; эл-юрт манфаатларига хизмат қилиш, эзгуликка интилиб яшаш.</p> <p>Ватан ва халқ олдидаги бурчини англаш; тизимли фикрлаш, кенг дунёқараш ва рефлексив тафаккурга эга бўлиш; тарихни билиш ва вазиятларга кўра ўтмишни ва бугунги кундаги тараққиётни объектив баҳолаш; мустақиллик, унинг мазмун-моҳияти, аҳамияти ва заруриятини англаш; мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотлар ва ривожланишлар ҳамда уларнинг натижаларига қизиқиш, эътиборли бўлиш ва фахрланиш.</p>
	Принципиаллик	<p>Тарбиявий муносабатлар жараёнида инсоний омиллارга асосланиш, эҳтиросларга берилмаслик; ўзини жамоа лидери сифатида кўрсата олиш; вазиятларга мос равишда ўқувчиларнинг ҳиссиётга берилиш ҳолатларини мувофиқлаштириш асосида уларда меҳрибонлик, қўллаб-қувватлаш, меҳр-оқибат, ўзаро ҳурмат ва ишонч тўйгуларини шакллантириш; миллитлараро тотувлик ва динлараро бағрикенглик каби тамойилларнинг мазмун-моҳиятини ўқувчи-ёшларга тушунтиришда принципиаллик; педагог шахсига хос хатти-ҳаракатларни намоён этиш.</p>

Мазкур жадвалда келтирилган маълумотлар УЎТМ раҳбар касбий компетентлиги ташкилотчилиқ, тадқиқотчилиқ ижодкорлик қобилиятлари ва муҳим аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларни ўз ичига олувчи ўзаро боғлиқ бўлган компонентлар мажмуасидан иборат бўлиб, ўзига хос мураккаб кўп компонентли ташкилий тузилишга эга эканлигини ифодалайди ва ўз соҳасини чуқур биладиган, миллий кадриятлар, расм-русумлар, анъана ва урф-одатлар, мустақиллик, унинг мазмун-моҳияти, аҳамияти ва зарурияти каби йўналишлардаги тушунчаларга ҳамда она-юртга муҳаббат ва садоқат, Ватан ва ватанпарварлик туйғуларини ўқувчи-ёшлар қалби ва онига синдириш йўналишида зарурий кўникма ва малакаларга эга бўлган компетентли раҳбар шахсини тавсифлайди. Бундай раҳбар-лар амалий фаолияти давомида ўз тажрибаси, билими, кўникма ва малакалари, тушунчаларини ривожлантириш ва такомиллаштириш, дунёқарашини кенгайтириш йўналишларида эҳтиёжлар сезади ва изланишлар олиб боради.

УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнида тизимли ёндашувга асосланиш уларнинг бошқарув фаолиятига психологик мослашувини тезлаштириш билан бир қаторда, бошқарув йўналишидаги тушунчаларини ривожлантиришга хизмат қилади.

Тадқиқотларда келтирилишича, тизимли ёндашув йўналишида изланишлар олиб борган кўпчилик олимлар (В.П.Беспалько, Ю.В.Васильев, Н.В.Кузьмина, В.С.Лазарев, М.М.Поташник ва бошқалар) тизимли ёндашувнинг тизимлилик, яхлитлилик (бундай шаклдаги тизимни компонентлар, яъни ўзаро таъсир этувчи қисмлар ва бўғинларнинг

ўзаро бирикиши ташкил этиши ва унинг функционал вазифаларини амалга ошириш ва ривожлантиришни таъминлаши); тизим компонентлардан бири бўлган мақсадга эришиш учун услуб ва воситалар зарур ҳисобланиши ҳамда мақсадга эришишда тизим компонентларининг ҳаракати тизим функциясининг моҳиятини белгилаши; тизимнинг ўзгариши ички зиддиятларга боғлиқ бўлиши; тизим очиқ бўлганлиги сабабли, ташқи муҳит билан кўпгина коммуникациялар орқали боғлиқ бўлиши ҳамда муҳитнинг муносабатлари тизимнинг ҳаракатланиши ва ривожланишига ўз таъсирини кўрсатиши каби жиҳатларига эътибор қаратишган.

К. Зариповнинг фикрича, тизим уни ташкил этувчи таркибий қисмлар бирлиги бўлиб, унинг яхлитлигини белгиловчи, ривожланиш йўналишини ва унинг бирлиги ичида мақсадга эришиш учун янги сифат хусусиятларини пайдо бўлишидир. Тизимларни тадқиқ қилишда тадқиқот мақсади уларни қайси жиҳатдан ўрганиш (ёндашиш)ни белгилайди. Уларнинг тузилиши, муносабатлари, умумий тизимдаги ўрни, яъни ўрганиш мақсадидан келиб чиқиб белгиланади.

Тизим турли хил муносабатларда бирлик ва яхлитликни вужудга келтирувчи, ўзаро боғлиқ ва алоқадор бўлган ташкил этувчи қисмларнинг мажмуи ҳисобланади.

Адабиётларда келтирилишича, тизим атамаси иккки хил маънода ишлатилади: тизим – хосса сифатида; тизим – объект сифатида. Тизим – объект сифатида жуда мураккаб ва маълум шаклда тартибланган (узлуксиз таълим тизими, таълим-тарбия жараёни ва шу кабилар) ички тузилмага эга

Бўлган жараёнларда намоён бўлади ва қаралаётган жараённи тизимий ўрганишга имконият яратади. Тизим – хосса сифатида макон ва замондаги муайян миқдордаги ҳамма тартибланган унсурлардан ва уларнинг рационал комбинациясидан ташкил топган. Бу унсурларнинг ҳар бири бутун объект фаолиятининг муваффақиятига таъсир этади.

Н.Муслимовнинг таъкидлашича, тизимлилик бутун оламнинг умумий хусусиятидир. Табиат, жамият, инсон фаолияти ва фикрлашидаги тизимлилик бунга мисол бўла олади. Ушбу умумий хусусиятдан келиб чиқиб, “тизимлилик” тушунчасини жараёнлар ва борлиқдаги ҳодисаларнинг тизим ҳосил қила олиши, тизимнинг мавжудлиги, моддий дунёнинг ҳамда уни билиш шаклларининг ва демак, педагогик фаолиятнинг ҳам тизимли қурилишга эга эканлиги тўғрисида хулоса чиқариш мумкин.

И. Саифназаров, Г. Никитченко ва Б. Қосимовларнинг таъкидлашича, XX асрнинг иккинчи ярмида эпистемологияда тизимлар умумий назарияси вужудга келди. У тизимли ёндашув ғоялари ва принципларининг билишда муайянлаштирилган мантиқий-методологик ифодаси бўлди. Тизимлар умумий назарияси муайян табиий, техникавий, ижтимоий фанларнинг ўрнини босмай, ҳар қандай тизимли тадқиқотнинг умумий методологик принципларини таърифлаб беради. Муаллифларнинг фикрича, тизимли ёндашув фан методологиясида катта эвристик, ижодий-креатив аҳамиятга эга. Унинг асосий вазифаси мураккаб объектлар – ҳар хил тип ва туркумга мансуб тизимларни ўрганиш ва тузиш методларини ишлаб чиқишдан иборат. Биология, психология, ижтимоий фанлардаги кўп поғонали, иерархик, ўзини-ўзи

уюштирувчи объектларни билиш, урганишда мазкур методдан, айниқса, кенг ва самарали фойдаланилади.

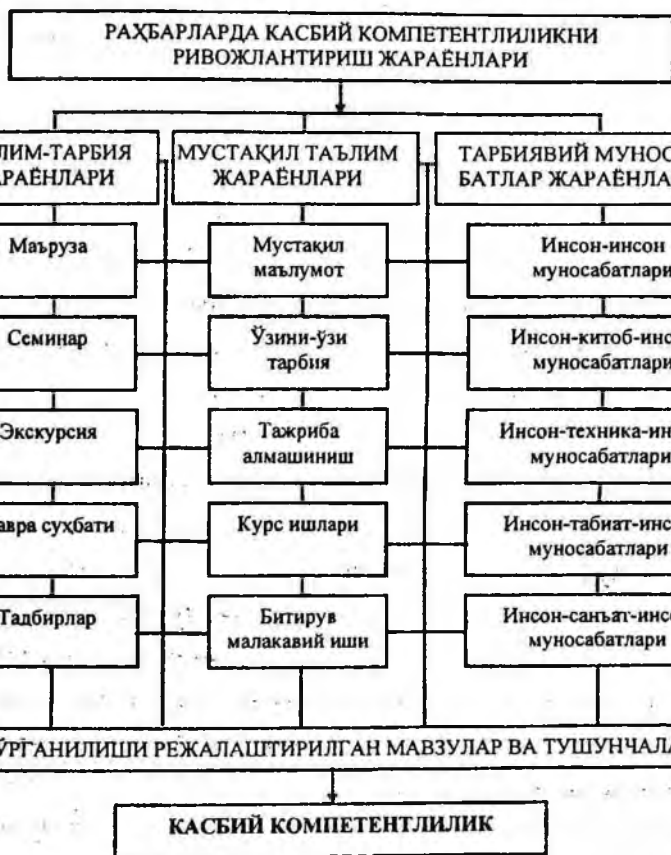
С.Т.Турғуновнинг фикрича, тизимли ёндашувнинг асосий тушунчаси “тизим” бўлиб, алоқа, муносабатлар, интеграция, яхлитлик, ташкил этувчи қисмлар каби тушунчалар орқали ифодаланади. Бу тизимнинг бир-бири билан боғлиқ бўлган, ўзаро таъсир этувчи қисмларининг мажмуи яхлит объектни ташкил этади. Муаллифнинг таъкидлашича, ҳар қандай ташкил этувчи қисмларнинг ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро алоқалари бирор бир тизимни ташкил этмайди. Тизимни ташкил этувчи компонентларнинг хусусиятлари ва умумий мажмуаси интегратив тузилишга эга бўлиб, мазкур тизимнинг асосий омиллари ҳисобланади, тизимни вужудга келишида муҳим аҳамият касб этувчи мазкур омиллар эса, тизимни ташкил этувчи компонентларнинг кўплиги ва уларнинг ўзаро таъсири, бир-бири билан ўзаро мувофиқлиги ҳамда хусусиятларининг умумийлиги, уларнинг ўзаро таъсир этишга йўналганлиги ҳамда ўзаро киришиб кетиш хусусиятлари билан тавсифланади.

Тизимли ёндашувда тадқиқот объекти тизим сифатида, яъни ташқи муҳитда хизмат қилаётган мураккаб тизим сифатида кўриб чиқилади. Бунда унинг алоқалари ва воситаларининг мазмун ва моҳиятига кўра объектни бир бутун, яъни яхлит ҳолда тасаввур қилиш талаб этилади. Тадқиқот объектини урганишда алоҳида хусусиятларга эга бўлган бир неча қисмларга ажратиб, улар ўртасидаги алоқалар ҳамда ўзаро боғлиқлик хусусиятлари аниқланади, чунки ҳар бир қисм яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади.

Шундай экан, раҳбарларда касбий компетентлиликни ривожлантириш йўналишидаги педагогик жараёнларни ташкил этишда маъруза, семинар, давра суҳбати, тадбирлар, конференция, экскурсия, мустақил таълим, тажриба алмашиниш, курс ишлари ва битирув малакавий ишларини тайёрлаш жараёнларини ҳамда тарбиявий муносабатлар жараёнини мураккаб тизим сифатида кўриб чиқиб, уларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини таъминлаш зарур ҳисобланади.

Уларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини таъминлашда педагогик жараёнларни маълум бир изчилликда ташкил этиш ва унда ўрганиладиган мавзуларнинг мазмун-моҳиятига кўра ўзаро боғлиқ ҳолда ўрганиш, маъруза, семинар машғулотида ўрганиладиган мавзулар билан раҳбарлар мустақил ўрганиладиган мавзуларни белгилашда уларнинг изчиллигига ҳамда мавзуларни паралел ўрганиш мумкинлигига эътибор қаратиш зарур.

Бунда узлуксиз малака ошириш жараёнларини (маъруза, семинар, давра суҳбати, экскурсия, тадбирлар, конференция), мустақил таълим жараёнини, тажриба алмашиниш, курс ишлари ва битирув малакавий ишларини тайёрлаш жараёнларини ҳамда тарбиявий муносабатлар (инсон-инсон, инсон-техника-инсон, инсон-китоб-инсон, инсон-табиат-инсон, инсон-санъат-инсон каби тарбиявий муносабатлар) жараёнларини яхлит, бир бутун динамик тизим кўринишида тасаввур қилиниб, таълим жараёни лойиҳалаштирилади (4-расм).



4-расм. Раҳбарларда касбий компетентлиликни ривожлантириш жараёнлари лойиҳаси

Таклиф этилаётган мазкур лойиҳада келтирилган таълим-тарбия, мустақил таълим ва тарбиявий муносабатлар жараёнларининг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини таъминлаш билан бир қаторда, мазкур жараёнларнинг йўналиши, мақсад ва вазифасига кўра мавзуларни танлаш, мавзуларни маълум бир изчилликда ёки паралел ўргани-

лишини инобатта олиш ҳамда уларнинг ўзаро алоқадорлиги ва боғлиқлигини таъминлаш асосида ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга.

Мазкур лойиҳада келтирилган таълим-тарбия, мустақил таълим ва тарбиявий муносабатлар жараёнларини ташкил этишга тизимли ёндашувни татбиқ этишда тизимни ташкил этувчи компонентларнинг ўзаро алоқадорлиги ва боғлиқлиги каби қатор хусусиятларини, яъни тизимни ихтиёрий компонентининг ўзгариши бутун бир яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз таъсирини кўрсаташини инобатта олиш зарур.

Таълим-тарбия, мустақил таълим ва тарбиявий муносабатлар жараёнларини ташкил этишга тизимли ёндашувни татбиқ этишда мавзуларнинг мазмун-моҳияти ва аҳамиятига кўра маълум бир изчилликда ва ўзаро боғлиқ ҳолда ўрганиш зарурияти ҳамда маъруза, семинар ва мустақил таълим жараёнларида ўрганилиши режалаштирилган мавзулар, тажриба алмашилиш жараёнида раҳбарлар ўрганиши зарур бўлган тушунчалар, курс ишлари ва битирув *малакавий* ишлари ёзиш учун таъсия этиладиган мавзуларнинг мазмун-моҳияти, аҳамияти, шунингдек, мазкур мавзулар йўналишидаги адабиётлар ва илмий-методик таъминот инобатта олиниши зарур. Булар ўз навбатида раҳбарларда касбий компетентлиликни ривожлантириш жараёнларининг мазмунини такомиллаштириш асосида ташкил этиладиган таълим-тарбия жараёнларини олдиндан моделлаштириш заруриятини белгилайди.

III БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

3.1. Стратегик ёндашув асосида умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш

Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш таълим тизимини замонавий ахборот технологиялари билан таъминлаш, педагогик ходимларнинг касбий компетентлигини ошириш, уларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш, умумий ўрта таълим муассасаларини бошқариш тизимини такомиллаштириш ва таълим тизимини бошқарув жараёнига янгича ёндашувларни татбиқ этиш каби ўзига хос вазифаларни бажарилишини назарда тутди.

Мазкур бажарилиши зарур бўлган вазифалар таълим тизимини бошқариш механизмларини ўзгартириш, такомиллаштиришни, демократик тамойилларга асосланган бошқарув тизимини шакллантиришни тақозо этади. Бу бутунги куннинг энг асосий талабларидан бири бўлиб, таълим муассасаларида бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув жараёнлари субъектларининг фаолиятини такомиллаштиришга хизмат қилувчи ёндашувларни аниқлаш ва амалиётга жорий этиш вазифаларини белгилайди.

Шундай экан, УЎТМда бошқарув фаолиятини ташкил этувчи раҳбарлар нафақат педагогик тажрибага, балки педагог ходимлар ва ўқувчиларнинг хатти-ҳаракатларини, муносабатларини мувофиқлаштириш, уларнинг имконият-

лари ва қобилиятларидан тўғри фойдаланишни ташкил этиш, назорат қилиш ва бошқариш, уларни ўз фаолиятига қизиқтириш, меҳнатга ижодий ёндашиш, ўзига ишониш туйғуларини шакллантириш, соҳалар бўйича билим, кўникма ва малакаларни эгаллашига кўмаклашиш, янгиликка ва ижодкорликка чорлаш йўналишларида ҳам зарурий тушунчаларга эга бўлиши зарур.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув жараёнларини тўғри ташкил этиш, педагогик жараён иштирокчилари (субъектлар) фаолиятини самарали бошқариш ва мувофиқлаштиришда, шунингдек, белгиланган мақсадларга ҳамда кўзланган натижаларга эришишда муҳим аҳамиятга эга бўлган бошқарув функциялари, методлар ва ёндашувлардан вазиятларга кўра самарали фойдалана олиши зарур.

УЎТМда таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчилари педагоглар ва ўқувчиларнинг муносабатлари ва фаолиятларини мувофиқлаштириш, назорат қилиш ҳамда самарали бошқариш таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришиш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлашда турли ёндашувлардан фойдаланишни назарда тутати.

Кўриниб турибдики, УЎТМда бошқарув ва ҳамкорликдаги бошқарув жараёнлари самарадорлиги мактаб раҳбарларининг ўз фаолиятида тизимли ёндашув, ижодий ёндашув, этник ёндашув, вазиятли ёндашув, инновацион ёндашув услубларидан ҳамда моделлаштириш, кузатиш (ахборотлар тўплаш), тажриба-синов (эксперимент), социологик кузатув (сўровнома, тестлар, суҳбат) усулларидан самарали фойдаланишига боғлиқ бўлади.

Ҳозирги замон педагогика фанида тизимли ёндашув методологиясисиз бошқарув муаммоларини ҳал этилишини тасаввур қилиб бўлмайди. Агарда биз мактаб билан таълим жараёнини ўзаро боғлиқ ҳолда яхлит тизим деб ҳисобласак, уларни бошқариш ҳам тизимли хусусиятга эга бўлиши керак. Бундай ёндашувни жорий этилиши бошқарувда тасодифий ва қутилмаган ҳолатларни олдини олишга хизмат қилади.

Тизимли ёндашувда тадқиқот объекти тизим сифатида, яъни ташқи муҳитда хизмат қилаётган мураккаб тизим сифатида кўриб чиқилади. Бунда унинг алоқалари ва воситаларининг мазмун ва моҳиятига кўра объектни бир бутун, яъни яхлит ҳолда тасаввур қилиш талаб этилади. Тадқиқот объектини ўрганишда алоҳида хусусиятларга эга бўлган бир неча қисмларга ажратиб, улар ўртасидаги алоқалар ҳамда ўзаро боғлиқлик хусусиятлари аниқланади, чунки ҳар бир қисм яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади.

Бошқарувга илмий ёндашувнинг барча асослари умумназарий, умумбошқарув, умумтехнологик, умумтизимлилик ёндашувлар бўйича олиб борилган изланишларнинг натижаларига асосланади. Тизимли бошқарувнинг ривожланиши – бу биринчи ўринда тизимли тафаккурнинг ривожланишидир. Шундан келиб чиқиб, тадқиқотчи, олим ёки раҳбар ҳар бир ҳодиса ва воқеани, ҳар бир бошқарув объектини тизим сифатида кўриб чиқади ва ўз фаолиятида тизимли ёндашув тамойилларини қўллайди.

Тадқиқотларда таълим муассасаларининг ўзига хос хусусиятларини таҳлил қилишга тизимли ёндашувнинг

мазмун ва моҳияти субъектлар фаолиятининг мақсадга йўналтирилганлиги; объект ўзаро боғланган ташкил этувчи қисмларнинг мажмуи эканлиги; ҳаракатланиш ва ривожланишга хизмат қилувчи ички ва ташқи омилларнинг ўзаро бирлиги; объектнинг алоҳида бир тизим сифатида ва юқори тартибли яхлит тизимнинг ташкил этувчи қисми сифатида мавжудлиги; ташқи муҳит ва бошқа тизимлар билан ўзаро таъсир этиш хусусиятларига эга эканлиги каби омиллар орқали тавсифланади ва бошқарув фаолиятининг тизимли объекти сифатида таълим муассасасини кўриб чиқиб, унинг қуйидаги ўзига хос тавсифлари келтирилади:

- интегратив сифатлар, алоҳида олинган ташкил этувчи қисмлардан бирортаси ҳам бундай сифатларга эга эмас;

- ташкил этувчи компонентлар, улар мактабнинг ташкилий қисмлари ҳисобланади;

- структура – бу ташкил этувчи қисмлар ўртасидаги белгиланган алоқа ва муносабатлар;

- тизимнинг ва уни алоҳида компонентларининг функционал тавсифлари;

- ички ва ташқи муҳитлар ўртасидаги ўзаро таъсир натижасида вужудга келувчи коммуникатив хусусиятлар.

Тадқиқотчиларнинг фикрича, директорларда психологик механизмлар асосида вужудга келадиган ижодий изланишлар, инновацион фаолиятлар йўналишлари, ўзини-ўзи бошқаришнинг рефлексив тамойиллари белгиланган касбий функцияларни бажариш учун тайёрланишга асосланади.

“Рефлексия” тушунчаси ўтмишга (орқага) мурожаат қилиш сифатида талқин этилади; фикрлаш, ўз-ўзини

англаш, ўзини-ўзи назорат қилиш; ўзининг шахсий хатти-ҳаракатлари ва уларнинг оқибатларини англаш учун йўналтирилган фаолият, инсоннинг назарий фаолиятларининг шакли.

Ш.Қурбонов, Э.Сейтхалилов, Р.Ш. Аҳлидинов, М.Қуронов ва И.Мажидовлар томонидан берилган таърифга кўра, рефлексия – бу самарали фикрлашнинг муҳим механизми; юз бераётган ҳодисани кенг тизим контекстида тушуниш жараёнларини алоҳида ташкил этиш (у вазият ва ҳаракатларни баҳолашни, вазифаларни ҳал қилиш усуллари ва операцияларини топишни ўз ичига олади); вазифаларни ҳал қилишга жалб этилган индивид ҳамда бошқа одамларнинг ўзини-ўзи таҳлил қилиши, ўз ҳолати ҳамда ҳаракатларини фаол ўйлаб кўришдан иборат жараён. Шу сабабли рефлексия (орқага қайтиш) ичидан (бир индивиднинг кечинмалари ва ўзига ўзи ҳисоб бериши) ҳам, ташқаридан (коллектив бўлиб фикрлаш фаолияти ва биргаликда ечим излаш сифатида) ҳам бўлиши мумкин.

Рефлексия хулқ-атворнинг маъноларини аниқлашга ёрдам беради ва фикрлашнинг шахс учун аҳамиятли бўлган компонентлари билан қўшилиб, самарали вазиятларни ҳал қилиш чоғида етакчи фаолият сифатида намоён бўлади. Рефлексия фикрлаш жараёнида ҳамда хулқ-атворда бажарадиган функцияларининг хилма-хиллиги ҳамда у хулқ-атворни ва ҳаракатларни тартибга солишда ўйнайдиган ролнинг аҳамияти рефлексияни таълим жараёнларининг жуда керакли унсури деб ҳисоблашга асос бўлади.

Т.Н.Давыденко, М.С.Дмитриева, В.С.Лазарев, М.М.Поташник, П.И.Третьяков, Т.Н.Шамовалар томонидан олиб

борилган тадқиқот ишларида рефлексив бошқарув муаммолари ижтимоий предмет сифатида ўрганилган.

Қоидага кўра, рефлексив бошқарув шахснинг ривожланишига таъсир этувчи турли хил омиллар билан ўзаро алоқага киришади, бунда хатти-ҳаракатларнинг мазмун ва моҳияти, мақсадга йўналтирилган ўзгартирувчи фаолиятнинг эҳтиёжини англаш мумкин бўлади, чунки ўзини-ўзи чуқур англаб етиш натижасида жамоада ўз ўрнини аниқлаш, ўзлигини исботлаш, ўзини-ўзи (ҳаракатларини, феъл-атворини) маъқуллаш, ўзининг ички имкониятларидан, қобилиятидан фойдаланиш, ўзини-ўзи бошқариш вужудга келади.

Тадқиқотларда педагогик тизимларни бошқаришни мақсадга мувофиқ равишда амалга оширишда, аниқ мақсадларга эга бўлган бошқарув субъектининг мотивлаштириши йўналиши сифатида фаолият майдонига чиқувчи шахс-фаолият ёндашуви кўриб чиқилади.

И.А.Зимняянинг таъкидлашича, шахс-фаолият ёндашувида шахснинг ва фаолиятнинг компонентлари бир-бири билан чамбарчас боғланган, чунки бу ёндашув жараёнида шахс субъект сифатида фаолият кўрсатади ва ўз навбатида, турли хил омиллар таъсирида шахснинг субъект сифатида ривожланиши аниқланади.

Таълим-тарбия жараёни ва педагогик фаолиятнинг тез ўзгарувчан хусусиятлари яна бир методологик ёндашувни жорий этишга эътибор қаратиш заруриятини белгилайди, яъни бошқарилувчи объектнинг маълум бир шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг мақбул услубини қўллашни талаб қилади. Вазиятли ёндашув бошқарув самарадорлигини аниқ вазиятларга кўра аниқлашни

кўзда тутати. Вужудга келаётган вазиятларга мувофиқлаштирилган бошқарув энг самарали ҳисобланади.

Вазиятли ёндашувда бошқарилувчи объектнинг аниқ шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг мақбул услуби қўлланилади.

В.С.Решетько ижодий педагогик жараённинг турли жиҳатларини таърифлашда, турли педагогик тизимларда ва турли вазиятларда “эришилган натижаларнинг самарадорлиги”ни таҳлил қилиш заруриятини таъкидлаб, асосий эътиборни вазиятли ёндашувга қаратади.

В.С.Лазарев ва М.М.Поташниклар ҳам педагогик тизимларни бошқаришда вазиятли ёндашувни муҳим аҳамиятта эга эканлигини асослашда натижаларни олдиндан тасаввур қилиш ва уларни шакллантириш даражасини аниқлаштириш, турли хил аҳамиятта эга бўлган муаммоларни аниқлаш ва уларни ҳал қилишда тезкорликни таъминловчи вазиятларнинг таҳлилисиз мактабнинг ривож-ланишини самарали бошқариб бўлмаслигини аниқ кўрсатиб беришган.

С.Т.Турғунов томонидан УЎТМ бошқаришда вазиятли ёндашувнинг қуйидаги йўналишлари ўрганилади: муҳим аҳамиятта эга бўлган муаммоларни аниқлаш мақсадида таълим-тарбия жараёнининг вазиятларини таҳлил қилиш; турли педагогик вазиятларда эришилаётган натижаларнинг самарадорлигини аниқлаш; таълим-тарбия жараёнини ва педагогик фаолиятни илмий асосда ташкил этишда мавжуд бўлган вазиятлар асосида педагогик тизимнинг ривожланишини олдиндан белгилаш.

Мактаб таълимини ривожлантириш йўналишида педагогик тизимларни ва жараёнларни самарали бошқариш

йўлларида бири сифатида, педагогик адабиётларда ижодий ёндашув бўйича маълумотлар келтирилган. Т.И.Шамова ва Т.М.Давыденколарнинг таърифига кўра, бошқарувнинг ижодий йўналишлари – бу мақсадларни аниқлаштириш, ўрганиладиган объектни танлаш, мақсадга эришиш учун энг қулай бўлган воситаларни аниқлаш, кўзланган натижаларнинг самарадорлигини белгилаш кўрсаткичлари ва усуллари танлаш.

Ҳозирги кунда таълим-тарбия жараёнини бошқаришни ривожлантириш тизимида миллий-худудий ёндашув турига ҳам жуда катта эътибор қаратилмоқда. Худудий ёндашув асосидаги бошқарув ғоялари бўйича илмий тушунчаларнинг зарурияти Д.П.Кезина, Н.Д.Малахов, В.М.Петровичев, Я.А.Полунин ва бошқаларнинг илмий ишларида эътироф этилган. Масалан, С.А.Гильманов ва В.И.Загвязинскийлар таълимни минтақалаштириш муаммоларини тадқиқ қилишда тарихий-маданий, табиий-географик, ижтимоий-демографик, ижтимоий-иқтисодий, маъмурий-сиёсий ва бошқа тушунчаларнинг худудий бошқарувнинг ўзига хос хусусиятини аниқлашдаги аҳамиятини ёритиб беришган.

Тадқиқотларда педагогик тизимларни ва жараёнларни бошқаришда этник ёндашув жуда катта аҳамиятга эга эканлигини тавсифлашда халқ педагогикаси бутунги куннинг замонавий таълим амалиётида ва педагогик бошқарувда қўллаш зарур бўлган ҳамда қўлланилаётган, мазмунан муҳим аҳамиятга эга бўлган ғояларга бой эканлиги келтирилади.

Таълим муассасаларини бошқаришда зарур ҳисобланган юқорида санаб ўтилган ёндашувларга яна бир ёндашувни – натижалар бўйича бошқарувни қўшиш зарур. Бун-

дай ёндашувнинг асосий тушунчаси ҳисобланган. "натижа" кўпчилик тадқиқотчилар томонидан турлича талқин этилган. Масалан, натижа рўёбга чиқарилган режа деб таърифланади.

Таълим муассасаларини бошқариш муаммолари йўналишидаги манбаларни ва юқорида келтирилган ёндашувларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида олинган натижалар стратегиянинг умумий тавсифи уни ташкил этувчи компонентлар сифатида қайд этилмаганлигини кўрсатади. УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш стратегик ёндашувнинг қарор топиши билан тавсифланади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашув методологик ва технологик жиҳатидан аниқ натижага эришиш учун олдиндан шакллантирилган стратегик режани ифодалайди. Стратегик режа турли тамойилларга даҳл қилмаган ҳолда УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи зарур шарт-шароитларни шакллантиришни олдиндан белгилаш имкониятини яратади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувнинг натижавийлиги бошқарув фаолиятининг субъектив ва объектив томонларини ва уларнинг ўзига хос хусусиятларини олдиндан ўрганиш ва зарурий чора-тадбирлар белгилаш билан боғлиқ.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувнинг яна бир ўзига хослиги УЎТМ фаолиятини ташкил этишнинг йўналишлари ва натижавийликни асосини белгилаб, кутилаётган натижаларга эришишнинг объектив ва субъектив шарти ҳисобланади. УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи

стратегик ёндашувнинг асосланганлиги ва кўзланган натижаларнинг аниқлиги, УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш имкониятларини ифода этувчи самарадорлик кўрсаткичи ҳисобланади.

УЎТМ фаолияти самарадорлиги таълим муассасаси раҳбарлари, ўқитувчилар, тарбиячилар, педагогик жараён иштирокчилари ва бошқа мутахассис ходимларнинг (маҳалла-қўй ва ота-оналарнинг фаолияти билан узвий боғлиқ ҳолда) фаолиятини самарали ташкил этишга боғлиқ бўлиб, УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда янгилик киритиш, яъни мақсадга йўналтирилган ўзгартиришлар ва янги вазифалар белгилаш жараёнига раҳбарлар, ўқитувчилар ва тарбиячиларни жалб этиш, уларнинг фикрларини ўрганиш ва таклифларини инобатга олиш муҳим аҳамиятга эга.

УЎТМни бошқаришда стратегик ёндашув асосида кўзланган натижаларга эришишда, энг аввало, мавжуд муаммоларни ўрганиш ва таҳлил қилиш, мавжуд муаммоларни бартараф этишда бажарилиши зарур бўлган вазифаларни аниқлаш, шунингдек, раҳбар ва ходимларининг билими, қобилияти, имконияти ва эҳтиёжларини инобатга олиш зарур.

Чунки, УЎТМда бошқарув ва ҳамкорликдаги бошқарув жараёнлари сифати ва самарадорлиги субъектларнинг фаолиятига қай даражада боғлиқ бўлса, таълим муассасаси фаолиятида белгиланган стратегик режаларга кўра юқори самарадорликка эришиш уларнинг мойиллиги, қизиқиши ҳамда уларда масъулият ҳиссини шаклланганлик даражасига шу даражада боғлиқ бўлади.

Шунинг учун раҳбарлар билан бир қаторда, педагог ходимлар ҳам стратегик режалаштириш, қарорлар қабул қилиш, кўзланган натижаларни олдиндан шакллантириш жараёнларида ўз таклифлари билан иштирок этиши зарур. Чунки мазкур жараёнда педагог ходимларнинг ўз таклифлари билан иштирок этиши, шунингдек уларнинг таклифларини инобатта олиниши юқори натижаларга эришиш учун уларда мойиллик, қизиқиш ва масъулият ҳиссини шаклланишига хизмат қилади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувнинг ўзига хос хусусиятларига кўра уни турли хил асослар билан турлича таснифлаш мумкин, яъни бугунги кунда бошқарув стратегиясини белгилашнинг тугалланган таснифи мавжуд эмас. Шу билан биргаликда бизнинг тадқиқотларимиз доирасида аниқланган маълумотларга кўра, УЎТМда бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув жараёнларини ташкил этишда ва самарадорлигини таъминлашда энг аввало, УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни педагогик жараёнларнинг қайси бўғинига тегишли эканлигини инобатта олиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда мақсадга эришиш йўналишида вазифалар белгилаш ва ўзгартириш киритиш жараёнларини бошқарув жараёнининг таркибий компонентларини ҳаракатланиши ва мақсадга йўналтирилган ижодий, сифатий ўзгаришлар жараёни сифатида белгилаш мумкин.

Бизнинг фикримизча, бу жараёнда қуйидаги қатор омиллар бошқарув жараёнини такомиллаштириш, стратегик

ёндашувни амалга оширишда бошқарув самарадорлигининг асосий шартлари ҳисобланади:

- таълим муассасаси жамоаси учун мавжуд муаммоларни узил-кесил ҳал қилиш ва педагогик жараён субъектлари фаоллигини таъминлаш стратегик ёндашувни амалга оширишда самарадорликни таъминлашнинг асосий омиллари сифатида белгиланиши;

- стратегик ёндашувни амалга оширишда белгиланган вазифалар таълим муассасасининг имкониятларига мос келиши;

- стратегик ёндашувни амалга оширишда инновацияларнинг тўла илмий асосланганлиги;

- стратегик ёндашувни амалга оширишда инновацион жараёнларнинг аҳамиятлилиги ва тизимлилиги;

- стратегик ёндашувни амалга оширишнинг аҳамиятини англаш ҳар бир субъектнинг юқори даражадаги масъулияти ҳамда жавобгарлигини ифодалаши.

УЎТМда бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув жараёнларини самарадорлигини таъминлаш йўналишида киритилаётган асосий ўзгаришлар ва қўшимча вазифаларни белгиланиши стратегик ёндашувни амалга оширишга йўналтирилган бўлади ва стратегик ёндашув қуйидагиларни назарда тутди:

- жамиятнинг ижтимоий-иқтисодий эҳтиёжларига мос, билимли ва қобилиятли битирувчилар моделини амалга оширишга асосланиш (таълим мазмунини янгилаш);

- УЎТМда бошқарув ва ҳамкорликдаги бошқарув жараёнларига инновацион ёндашувларни жорий этиш;

- бошқарув ва ҳамкорликдаги бошқарув жараёнларини олдиндан лойиҳалаштириш, рақобатни вужудга келтирувчи таълимий муҳитни шакллантириш;

- таълим стандартларига мос равишда, ҳаракатдаги дастурларга янги ривожлантирувчи айрим ўзгартиришларни киритиш;

- кўпроқ самарали ҳисобланган ўқитиш воситаларидан фойдаланиш;

- раҳбар ва педагогик жамоанинг касбий компетентлигини ривожлантириш;

- жамоада қулай таълимий муҳитни шакллантириш;

- ҳамкорликдаги фаолиятни ривожлантириш асосида стратегик ёндашувни амалга оширишга таълим муассасаси жамоасини тайёрлаш;

- стратегик ёндашувни амалга оширишда таълим муассасаси жамоасининг илмий ва илмий-методик салоҳиятини инобатга олиш;

- стратегик ёндашувни амалга оширишда манфаатлар уйғунлашувини таъминлаш;

- стратегик ёндашувни амалга ошириш учун таълим муассасасида рефлексив таълимий муҳитни шакллантириш.

Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини такомиллаштириш ва педагогик ходимларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришда стратегик ёндашув муҳим аҳамият касб этиб, улар асосида бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш таълим-тарбия жараёни иштирокчиларини ҳамда барча ходимларнинг фаолиятини мотивлаштириш, ташаббусларни рағбатлантириш, турли педагогик лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш учун зарурий шарт-

шароитларни яратиш, барча таркибий қисм ва бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш, ижтимоий амалиёт ва таълим эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда натижаларнинг самарадорлигини таҳлил қилишни ҳамкорликда ташкил этишни назарда тутди.

УУТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этишда турли масалалар юзасидан моҳияти ва мазмуни жиҳатидан бир-биридан фарқ қилувчи, шунингдек, муассасанинг ҳамда жамоа аъзоларининг фаолиятида муҳим аҳамият касб этувчи қарорлар қабул қилинади. Қарорларни қабул қилиш жараёнида муайян вазиятлардан келиб чиқиб баҳсли масалалар, турли-туман фикрлар ва тортишувлар вужудга келади, бундай пайтларда асосан ахборотларга асосланилади. Ахборотларнинг аниқлиги, уни ташкил этувчи маълумот, хабар ва янгиликларнинг ишончлилиги, яъни исботланганлиги қабул қилинадиган қарорларнинг хусусиятларини белгилаб беради.

Р.Ҳ.Джураев ва С.Т.Турғуновлар томонидан таълим муассасасини бошқаришда қабул қилинадиган қарорларнинг мақсади, вазифаси, умумий мақсадларга йўналтирилганлиги ҳамда қабул қилиниш хусусиятларига кўра стратегик, тактик, умумий, махсус, стереотип, ташаббусли, анъанавий, тавсияли ва аниқ қарорлар каби турлари, уларнинг мазмун-моҳияти, аҳамияти ва хусусиятлари қуйидагича тавсифланади.

Стратегик қарорлар таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришишда муҳим аҳамият касб этиб, унда муассасанинг узоққа мўлжалланган ривожланиш вазифалари ва мақсадлари белгиланади. Стратегик қарорларни қабул

қилишда таълим муассасасининг истиқболли ҳаракат дастури асос қилиб олинади, узоқ муддатларга кўзланган мақсадларга эришишда бажариладиган вазифаларнинг муддати белгиланади, мавжуд муаммоларни ҳал этиш йўллари ва услублари кўрсатилади.

Тактик қарорлар таълим муассасаси оддига қўйилган мақсадга эришишда қўлланиладиган восита ва усуллар йўналишидаги қарорлар бўлиб, жорий ва тезкор қарорларни ифодалайди. Масалан, таълим муассасасининг йиллик ва жорий дастурларини ҳамда режаларини тузиш ва жорий этиш, юқори малакали кадрлар билан таъминлаш йўналишидаги қарорлар бўлиб, юқори ва ўрта бўғин раҳбарлари томонидан узоғи билан икки йилгача бўлган муддатга қабул қилинади.

Умумий қарорлар таълим муассасаси фаолиятини ва жамоа аъзоларининг иш тартибини белгилаш, яъни таълим муассасаси регламентини белгилаш йўналишидаги қарорлар бўлиб, улар умумий тавсифга эга бўлади ҳамда барча бўғинлар учун бирдек амал қилади.

Махсус қарорлар – таълим муассасасининг маълум бир бўлими ёки бирон бир гуруҳи ходимларига тааллуқли бўлиб, уларнинг фаолиятларини мувофиқлаштириш, тажрибаларини оммалаштириш йўналишида бўлиши мумкин. Масалан, фанлар йўналишидаги методик бирлашмаларнинг фаолиятини такомиллаштириш йўналишида қабул қилинган қарорлар.

Стереотип қарорлар одатда мавжуд меъёрий ҳужжатлар, йўриқномалар, муассасанинг низоми асосида қабул қилинади. Мазкур қарорлар ходимларни ишга олиш ва

ишдан бўшатиш, муассаса фаолиятини такомиллаштириш йўналишида чиқарилган буйруқларни ўз ичига олади.

Ташаббусли қарорлар раҳбарларнинг бошқарув фаолияти жараёнида ахборотлар тўплаш методларидан фойдаланилиб тўпланган маълумотлар, амалга оширилган таҳлиллар ҳамда ўрганилган вазиятларнинг натижаларига асосан қабул қилинади ва улар муассасанинг истиқболини назарда тутади.

Анъанавий қарорлар – бу таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш, таълим сифатини давлат таълим стандартлари талабларига мувофиқлаштириш, педагогик ходимларда зарурий кўникма ва малакаларни шакллантириш ҳамда таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш йўналишидаги иш режалари, турли дастурларни тасдиқлаш, шунингдек, одатий вазиятларда муассасанинг фаолиятига оид қабул қилинадиган қарорлардир.

Тавсияли қарорлар – таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш, таълим-тарбия жараёнига илғор педагогик технологияларни татбиқ этиш, янги ахборот технологияларини жорий этиш ҳамда илғор педагогик тажрибаларни оммалаштириш йўналишида қабул қилинадиган қарорлар бўлиб, бунда таълим муассасасини ривожлантириш ва педагогик ходимларнинг фаолиятини такомиллаштириш йўналишидаги тавсиялар ўз ифодасини топади.

Аниқ қарорлар – аниқ ҳамда тўла-тўқис исботланган маълумотлар, хабар ва янгиликлардан иборат ахборотлар асосида қабул қилиниб, улар мазкур қарорларнинг бажарилиш хусусиятларини белгилайди.

Муаллифларнинг фикрича, таълим муассасаларини бошқаришда қабул қилинадиган қарорларнинг сифати ва уларнинг бажарилиш самарадорлиги уни қабул қилиш жараёнида муқобил вариантлар бўлиши, яъни танлаб олиш имкониятларининг мавжудлиги билан бир қаторда ахборотлар билан таъминланганлик даражасига, ахборотларнинг аниқлиги ва ишончлилигига, мазкур жараёнга мутахассисларнинг жалб этилганлиги ва барча ижрочиларнинг иштироки таъминланганлигига, шунингдек, маълумотларнинг илмий асосланганлиги, қўйилаётган вазифаларнинг қонунийлиги, йўналишларнинг аниқлиги, белгиланаётган муддатларнинг аниқ ва ҳақиқий бўлишига ҳамда мавжуд зиддиятлар бартараф этилган ҳолда иштирокчиларнинг кўпчилигининг розилиги билан қабул қилинганлигига ва бошқа бир қатор омилларга боғлиқ бўлади.

Демак, УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни амалиётга татбиқ этишда қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини таъминлаш педагогик ходимлар ҳамда ўқувчилар фаолиятига таъсир кўрсатувчи, шунингдек, муассаса фаолиятини такомиллаштиришда муҳим аҳамият касб этувчи асосий омиллардан бири ҳисобланади.

Стратегик қарорлар лойиҳаларини тайёрлаш, қабул қилиш ва унинг бажарилишини таъминлаш самарадорлиги бир томондан УЎТМ раҳбарларининг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакаси, касбий тажрибаларига, бажариладиган функционал вазифаларнинг хусусиятларига, шунингдек, муассасада яратилган шарт-шароитларга боғлиқ бўлса, иккинчи томондан УЎТМ фаолияти самарадорлигини

таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этишда амалга ошириладиган вазифаларнинг хусусиятлари ҳамда субъектлар манфаатлари уйғунлашувини қай даражада инобатга олинганлигига боғлиқ бўлади.

3.2. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштириш

Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини самарали ташкил этиш учун замонавий талабларни инобатга олиш, субъектлар фаолиятини мувофиқлаштириш, ҳамкорликдаги бошқарув жараёнларида педагог ходимларнинг фаоллигини таъминлаш ҳамда таълим муассасаси ва субъектларнинг имкониятларидан оқилона фойдаланишда мазкур жараёнларни олдиндан моделлаштириш муҳим аҳамият касб этади.

Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини самарали ташкил этиш ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, бошқарув функцияларини амалга оширишда энг қулай бўлган бошқарув методлари ва замонавий ёндашув технологияларини амалиётга татбиқ этиш асосида самарадорликни таъминлаш учун бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув жараёнларини УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш татбиқ этиш асосида ташкил этиш зарур бўлади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш асосида мактаб

фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, унинг иш-тирокчиларига зарурий шарт-шароитлар яратиш, рақобатбардош битирувчилар сонини кўпайтириш учун умумий ўрта таълим мактабларида ташкил этиладиган бошқарув органларининг ташкилий тузилишини ва қуйидаги функционал вазифаларини инобатта олиш зарур:

1. Жамоавий бошқарув органлари – жамоавий бошқарув (мактаб кенгаши, педагогик кенгаш, илмий-методик кенгаш, педагогик ходимлар ва ўқувчилар вакилларининг конференцияси). Бу ерда мактаб кенгаши – жамоавий-давлат бошқаруви органи, педагогик кенгаш – педагогик ходимларнинг ўзини-ўзи бошқариш органи, илмий-методик кенгаш – ўқув-методик ишлар бўйича мавжуд муаммоларни ҳал этиш йўллариини ишлаб чиқувчи, юқори малакали педагоглар ва раҳбар ходимлар уюшмаси.

Уларнинг ҳар бири қуйидаги вазифаларни бажаради:

- мактаб кенгаши навбатдаги ўқув йили учун тузилган мактаб иш режасини тасдиқлайди, ўқув режасига ўзгартириш киритиш ҳақидаги педагогик кенгаш таклифларини кўриб чиқади ва тасдиқлайди, хўжалик ва иқтисодий масалаларни ҳал қилади ва ҳ. к.;

- педагогик кенгаш таълим-тарбия жараёнини ривожлантириш йўналишларини белгилайди, мактаб фаолияти самарадорлигини ҳамда илғор педагогик тажрибалар ва педагогика-психология фанларининг ютуқларини татбиқ этиш натижаларини баҳолайди;

- илмий-методик кенгаш мактабнинг умумий тадбирларини, педагогик кенгашларни режалаштиради; синф

раҳбарлари ва ўқитувчиларнинг турли фаолиятларининг таҳлилий натижаларини кўриб чиқади; ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини, билимини жамоавий кўриб чиқади ва таҳлил қилади; педагогик ҳафталар, назорат ва танловларни режалаштиради ва ўтказди ва ҳ.к. Методик хизматнинг мақсад ва вазифалари мактабнинг ички бошқарув тизими билан узвий боғлиқ бўлади.

2. Маъмурият, бунга директор ва унинг ўринбосарлари тааллуқли бўлиб, улар қуйидаги масалаларни ҳал қилади:

- бошқарув функцияларини амалга оширишда ҳамкорлик ва келишувларни мувофиқлаштириш;
- демократия ва ошкораликка амал қилиш;
- мавжуд бўлган асосий муаммоларни ҳал этишда барча имкониятлардан фойдаланиш;
- қарорлар қабул қилиш учун барча ходимлар масъулиятини жалб этиш;
- жамоада ижобий руҳий муҳитни таъминлаш;
- мунтазам назорат;
- рағбатлантириш ва мукофотлаш. Шунингдек, зарурий ахборотлар тўплаш; турли хил методлар ва воситалар ёрдамида қарорларни мувофиқлаштириш.

3. Жамоатчилик ташкилотлари – ўқувчилар кенгаши, касаба уюшма кумитаси, методик бирлашма, ота-оналар кўмитаси.

Ўқувчилар кенгашининг мақсади ўқувчиларнинг маънавий-маърифий ишлар йўналишидаги иштирокини, интеллектуал қобилиятларини ривожлантириш, шунингдек, ҳуқуқий, демократик, ўзини-ўзи бошқарувчи мактабнинг шаклланишига ёрдам кўрсатиш, ўқувчиларда бошқа шахс-

ларнинг ҳуқуқларига нисбатан ҳурмат, фуқаролик бурчи, масъулият туйғуларини; ижтимоий фаолликни шакллантириш.

Касаба уюшма қўмитаси касаба уюшма аъзоларининг ҳуқуқлари, манфаатлари ва қизиқишларини ифодалайди, тақдим этади ва ҳимоя қилади.

Ўз аъзоларининг мактаб маъмурияти, шунингдек, маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш органларининг муносабатлари билан боғлиқ бўлган касбий қизиқишлари, манфаатлари ва ижтимоий-меҳнат ҳуқуқларини ҳимоя қилади. Мактаб маъмурияти билан ўзаро келишувларга асосан меҳнат жамоасининг яшаш ва ишлаш шароитларига тааллуқли бўлган масалаларни ҳал этиш учун ҳамкорликда йиғилишлар ўтказди.

Ота-оналар қўмитасининг мақсади мактабни ривожлантириш ва фаолиятини такомиллаштиришда яқиндан ёрдам кўрсатишдан иборат бўлиб, таълим муассасасининг бошқа ташкилот ва муассасалар билан ўзаро фойдали ҳамкорликларини ривожлантириш йўналишида фаоллигини шакллантириш, мактабда таълим-тарбия самарадорлигини яхшилаш йўналишида тadbирлар уюштириш, шунингдек, таълим муассасасининг имкониятларини кенгайтириш бўйича ҳомийлик кўрсатиш йўналишидаги тadbирларни ташкил этади.

Методик бирлашмалар мактаб таълимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини кўтариш, педагогларнинг билим, кўникма ва малакаларини ривожлантириш, илғор педагогик тажрибага эга бўлган

Ўқитувчилар тажрибаларини оммалаштириш йўналишида фанлар бўйича очиқ дарслар, олимпиада, конференция, фан кечалари ташкил этади ва ўтказади. Фанлар йўналишида ўқув дастурлари, ўқитиш технологиялари ва методлари, баҳолаш мезонлари, таълим мазмунини ривожлантириш стратегияларини ишлаб чиқади ҳамда турли йўналишлардаги мактаб тадбирларини ташкил этиш ва ўтказишга ёрдам беради.

Демак, УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва самарадорлигини таъминлаш жараёнлари мураккаб, кўп компонентли ташкилий тузилишга эга бўлиб, бунда асосий мақсадга, яъни ўқувчиларни ҳаётга тайёрлаш, уларни меҳнатга ва мураккаб ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларга мустақил равишда тезроқ мослашишларини таъминлашга эришишда таълим муассасаси барча субъектларининг мақсадга йўналтирилган ўзаро таъсирини кўриб чиқиш зарур; иккинчидан, кўзланган мақсадга эришиш учун таълим муассасаси бир бутун, яхлит механизм сифатида фаолият кўрсатиши керак; унинг учун мактабнинг барча ташкилий бўлимлари ўртасида ўзаро келишув, ҳамкорлик зарур.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш асосида таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этиш ва такомиллаштириш йўналишидаги ихтиёрий инновацион фаолият мавжуд бўлган бошқарув структурасини қайта ташкил этишни талаб этади. УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш структурасининг моделини яратишда энг аввало, бошқарув объектининг мазмунини мактабнинг ташкилий тузилиши ифодалашини

инобатга олинади. Умумий мақсадларни амалга оширишда тизимни ташкил этувчи компонентларнинг ўзаро таъсир кўрсатиш шакли ва уларнинг жойлашуви бошқарув субъектларини ташкил этиш тамойиллари ва қонуниятларига асосланади.

Алоҳида таъкидлаш зарурки, бошқарув фаолияти ёки ихтиёрий фаолият “инсон-инсон” муносабати, шунингдек, “инсон-ташқи муҳит” муносабатлари шаклида, яъни шахснинг эҳтиёжлари талабларидан келиб чиқиб кўзланган мақсадни амалга оширишдаги ўзаро алоқалар шаклида таҳлил қилинади ва ўрганилади.

Маълумки, бошқарув фаолияти субъектлар томонидан лавозими йўналишидаги функцияларини бажаришлари жараёнида амалга оширилади. Бошқарув назарияси йўналишидаги кўпгина илмий ишларда функциялар меҳнат фаолиятининг турлари сифатида кўриб чиқилади: бошқарув фаолияти олдиндан белгиланган хатти-ҳаракатлар мажмуаси сифатида (Е.П.Тонко-ногая), шунингдек, бошқарув жараёни босқичлари сифатида (Ю.А.Конаржевский, Т.И.Шамова ва бошқалар).

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этишда бошқарув фаолиятини мақсадга йўналтирилган ҳаракатларнинг тўлиқ тўплами ёки ҳаракатлар занжири шаклида амалга оширишда моделлаштириш муҳим аҳамият касб этади. Демак, УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этишда бошқарув ўзига хос хусусиятларга, турли хил жиҳатларга эга бўлиб, улар мақсадга эришишда ҳаракатлар изчиллиги билан белгиланади.

Бизнинг фикримизча, УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этишда бошқарув фаолиятини тўлароқ ёритиш учун, турли ёндашувларни биргаликда ва ўзаро боғлиқ ҳолда кўриб чиқиш лозим.

Шундай экан, УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этишга қаратилган фаолият – бу бошқарув жараёнида қабул қилинаётган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизимдир деб айтиш мумкин.

Бунда УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувнинг мақсади ва вазифалари таълим тизимини мунтазам ривожлантириб бориш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш ҳисобланади. УЎТМ фаолияти самарадорлиги таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришишда мактабнинг ҳаётий фаолиятини таъминлаш бўйича бошқарув йўналишидаги масалаларнинг ижобий ечимини топиш, ҳал этишнинг натижалари билан ифодаланади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш ва унинг мазмунини такомиллаштириш йўналишидаги ихтиёрий инновацион фаолият умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишда бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув жараёнларини лойиҳалаштириш эҳтиёжини вужудга келтиради, бу эса нафақат таълим-тарбия жараёнларини, балки бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув жараёнларини моделлаштиришнинг муҳим аҳамиятга эга эканлигини кўрсатади. Умумий ўрта

таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишда стратегик ёндашув технологиясини амалиётга татбиқ этиш маълум бир изчилликни талаб этади.

Бу ўз навбатида, умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини оқилона ташкил этишнинг самарали воситаси сифатида белгиланувчи бошқарув моделларини ишлаб чиқиш заруриятини белгилайди. Бошқарув моделлари икки, яъни функционал вазифаларни ва стратегик режаларни маълум бир изчилликда амалга ошириш учун ишлаб чиқилади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш жараёнларини моделлаштиришда, стратегик режаларни маълум бир изчилликда белгилаш жараёнларини тизимли объект сифатида яхлит ривожлантириш ҳамда унинг моделини такомиллаштиришда ташкил этувчи қисмларнинг таъсир кўрсатишининг аҳамиятини инобатга олиш, шунингдек, бир хил ва тенг шароитларда УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш жараёнларни ривожланишига кўпроқ таъсир кўрсатувчи функционал вазифаларни ўзгартиришга имтиёзлар бериш зарур.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш жараёнларини моделлаштиришда мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотлар ва уларнинг натижалари, фан-техника ютуқлари, яратилаётган янгиликлар ва ривожланишлар, ёшларнинг интеллектуал салоҳиятининг ўсиб бориши, ривожланиб бораётган давлат, жамият ва шахс эҳтиёжлари, ривожланишларга боғлиқ ҳолда кун сайин ўзгариб, янгиланиб ва ривожланиб бораётган замонавий талабларга асосланиш керак.

Демак, УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари модели замонавий талаблар даражасида ёш авлоднинг ўзгарувчан таълим-тарбиявий, маънавий эҳтиёжларини қондира олиши, юқори даражада кўникма ва малакаларга эга бўлган педагогларнинг илғор тажрибаларини қўллаши ҳамда инновацион таълимий дастурларни ишлаб чиқиши ва амалга ошириши учун етарли шарт-шароитларни яратиб бериш зарур ҳисобланади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини ўрганиш натижалари шуни кўрсатадики, бошқарув функцияларининг барча асосий шакллари интеграцияси амалга ошириладиган, белгиланган вазифаларни самарали бажарилишини таъминловчи, янгиликларни кенгайтириш, ривожлантириш, қўллаб-қувватлаш, такомиллаштириш ва мувофиқлаштириш имкониятларини яратувчи, янгиликлар билан бойитилган бошқарув моделларини яратиш ва такомиллаштириб бориш зарур.

Буларни назарда тутган ҳолда УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари моделига стратегик ёндашувни таъминлашга қаратилган вазифаларни ифодаловчи қуйидаги компонентлар киритилиши муҳим аҳамиятта эга:

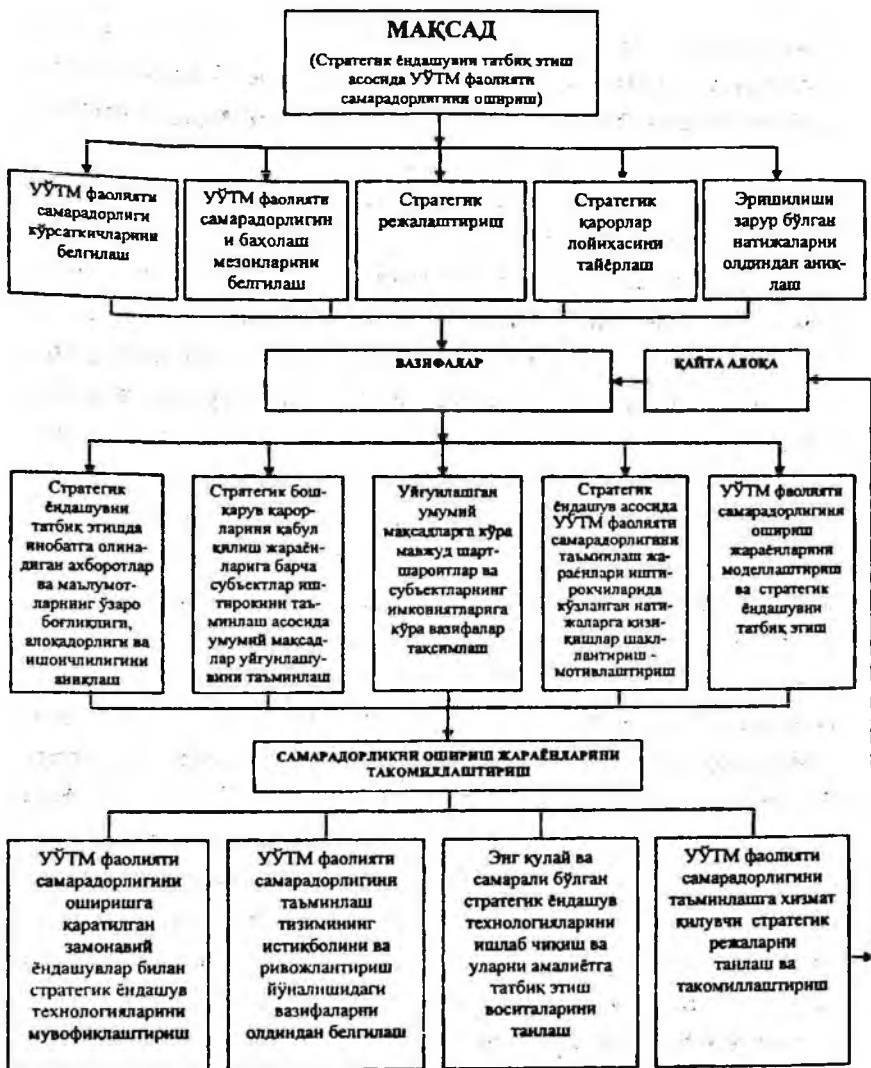
УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этишда стратегик мақсадларни шакллантириш, стратегик режалаштириш, стратегик қарорлар лойиҳасини шакллантириш, кўзланаётган натижаларни шакллантириш, кўзланаётган натижаларга эришиш йўналишида стратегик вазифалар белгилаш, стратегик қарорларни қабул қилиш ҳамда ташкил этиш, назорат ва ташҳис жараёнларининг барча шаклларини ўзаро боғлиқлигини таъминловчи, белгиланган стратегик

режаларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизим сифатида тасвирлаш мумкин (5-расм).

Мазкур модел УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш жараёнлари (УЎТМ фаолияти самарадорлиги кўрсаткичларини белгилаш, УЎТМ фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонларини белгилаш, стратегик режалаштириш, стратегик қарорлар лойиҳасини шакллантириш, эришилиши зарур бўлган натижаларни олдиндан аниқлаш)нинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини таъминловчи, белгиланган мақсад ва вазифаларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизим сифатида тасвирланганлигини инобатга олиб айтишимиз мумкинки, моделда келтирилган компонентларнинг ҳар бири УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш жараёни компонентлари сифатида бутун бир тизимни ўзгаришига ўз таъсирини кўрсатади.

Шундай экан, УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш жараёнларини ташкил этиш доирасида белгиладиган педагогик шартлар сифатида қуйидагиларни ажратиш мумкин:

- УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш жараён-



5-расм. УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш модели лари (УЎТМ фаолияти самарадорлиги кўрсаткичларини белгилаш, УЎТМ фаолияти самарадорлигини баҳолаш

мезонларини белгилаш, стратегик режалаштириш, стратегик қарорлар лойиҳасини шакллантириш, эришилиши зарур бўлган натижаларни олдиндан аниқлаш)нинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини таъминлаш;

- стратегик ёндашувни татбиқ этишда инобатга олинган ахборотлар ва маълумотларнинг ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги ва ишончлилигини аниқлаш;

- стратегик бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнларига барча субъектлар иштирокини таъминлаш асосида умумий мақсадлар уйғунлашувини таъминлаш;

- уйғунлашган умумий мақсадларга кўра мавжуд шарт-шароитлар ва субъектларнинг имкониятларига кўра вазифалар тақсимлаш;

- стратегик ёндашув асосида УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш жараёнлари иштирокчиларида кўзланган натижаларга қизиқишлар шакллантириш – мотивлаштириш;

- УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштириш ва стратегик ёндашувни татбиқ этиш.

Стратегик ёндашув асосида УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларида эришиш мумкин бўлган натижаларга субъектларда ишонч шакллантириш ва уларни мотивлаштириш муҳим аҳамиятга эга. Мотивлаштириш субъектларнинг фаоллигини таъминлашга ва асосий мақсадга эришишга йўналтирилган бўлади ва мазкур жараёнда асосий ўзгаришлар вужудга келади. Стратегик ёндашув асосида УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини такомиллаштиришда қуйидаги вазифаларни бажариш зарур:

- УЎТМ фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган замонавий ёндашувлар билан стратегик ёндашув технологияларини мувофиқлаштириш;

- УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш тизимининг истиқболини ва ривожлантириш йўналишидаги вазифаларни олдиндан белгилаш;

- энг қулай ва самарали бўлган стратегик ёндашув технологияларини ишлаб чиқиш ва уларни амалиётга татбиқ этиш воситаларини танлаш;

- УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик режаларни танлаш ва такомиллаштириш.

Демак, стратегик ёндашув асосида УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишни режалаштиришда ва лойиҳалаштиришда, энг аввало, мазкур жараёнларнинг мақсади, белгиланган вазифаларнинг мазмун-моҳияти ва мавжуд имкониятлар инобатга олинади. Умумий мақсадларга эришишда белгиланган вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлиги белгиланади ҳамда мазкур вазифаларни бажаришда, стратегик ёндашув асосида УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишда қўлланиладиган технологиялар ва асосий ёндашувлар танлаб олиниб, вазиятларга кўра субъектларнинг фаолияти мувофиқлаштирилади.

УЎТМда кўзланган натижаларга эришишда белгиланган мақсадга йўналтирилган фаолиятни режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, мазкур жараён ишгирикчиларига таъсир кўрсатиш орқали уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни назарда тутати ва бу ўз навбатида бошқарувни, яъни субъектнинг объектга белгиланган мақсадга йўналтирилган таъсири натижасида объектнинг фаолиятини мувофиқлаштирилишини ифода қилади.

Тадқиқотлар жараёнида аниқланишича, УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва такомиллаштиришда раҳбарларнинг касбий компетентлиги, уларнинг бошқарув йўналишидаги тушунчалари, билими, кўникма ва малакалари даражасига ҳамда уларнинг шахсий хусусиятлари ва касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларига боғлиқ бўлади.

УЎТМ раҳбар ходимларининг функционал вазифаларини амалга ошириш жараёни таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва такомиллаштириш, унинг натижавийлигини таъминлаш, рақобатбардош мутахассислар тайёрлаш учун жамоада зарурий шарт-шароитларни яратиш, ўқувчи-талабалар ва педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, УЎТМ билан маҳалла ва ота-оналарнинг ҳамкорликларини таъминлаш ҳамда белгиланган мақсадларга эришишда ҳамкорликдаги бошқарувни жорий этишга йўналтирилган бўлиб, бунда, профессионал ва ижтимоий-психологик функцияларни раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочилар томонидан амалга оширилишини кузатиш мумкин.

Раҳбар ходимларнинг ўз функционал вазифаларини бажариши профессионал функцияларнинг амалга оширилишини ифодалайди ва бунда раҳбар ходимлар профессионал-мутахассис сифатида доимо инсонлар билан муносабатда бўлади ва бу ўз навбатида, бошқарув фаолияти ижтимоий-психологик функцияларни ҳам қамраб олишини кўрсатади.

Шунингдек, УЎТМ раҳбар ходимлари ўз функционал вазифаларини амалга ошириши учун ташкил этиладиган фаолиятнинг мазмун-моҳияти педагогик тизимларни бошқаришда ўзига хос аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташҳис, тартибга солиш-мувофиқлаштириш каби бошқарув функцияларини амалга оширишда ўз ифодасини топади ва уларнинг ўзига хос хусусиятлари УЎТМда ҳамкорликда бошқарувни ташкил этиш заруриятини белгилаши УЎТМ раҳбар ходимларидан бошқарув йўналишида зарурий тушунчалар, билим, кўникма ва малакалар талаб этади.

УЎТМ раҳбар ходимлари бошқарув фаолиятининг асосий вазифаси таълим жараёнини ташкил этишда ижобий натижаларга эришиш учун жамоада зарурий шарт-шароитларни яратиш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш ва яхлит таълим тизимини ривожлантириш ҳисобланади, бунда бошқариладиган ташкилотнинг тури ва ўзига хос хусусиятларини инобатга олиш зарур.

УЎТМни бошқаришни илмий асосда ташкил этишда амалга оширилиши зарур бўлган вазифалар ҳамда ижобий ечимини топиш зарур бўлган айрим муаммоларни инобатга

олган ҳолда айтиш мумкинки, таълим муассасаларини бошқарув фаолиятининг самарадорлиги – бу бошқарув қонуниятлари, усул ва методлари ҳамда инновацион технологияларга асосланган бошқарув фаолияти асосида ташкил этилган таълим-тарбия жараёнининг натижавийлиги ҳисобланади.

УЎТМда бошқарувнинг ўзига хос хусусиятлари, яъни раҳбар ходимларнинг назарий билимлари, касбий ва шахсий сифатларининг ўзаро боғлиқлиги; таълим жараёнининг бошқарувчиси ва иштирокчиси сифатида субъект интеграцияси; таълим муассасасини бошқариш мазмун-моҳиятига кўра маълум бир мақсадга эришишга йўналтирилган, ўзига хос хусусиятларга эга бўлган бошқарув функцияларини амалга оширишни назарда тутиши; бошқарувни илмий асосда ташкил этиш таълим муассасасида ижодий муҳитни ҳамда мажбурий иттифоқчилик ўрнида онли интизомни шакллантиришнинг зарурияти; бошқарув контекстида тарбиявий муносабатларнинг ўзига хослиги; бошқарув фаолиятининг услубий хусусиятлари билан ходимларнинг шахсий хусусиятлари, самарали бошқарув методлари ўртасидаги боғлиқлик; ҳамкорликда бошқарувнинг натижавийлиги билан раҳбар ва ходимларнинг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакаларининг ўзаро боғлиқлиги ва бошқарув функцияларини амалга оширилишида бошқарув методларининг аҳамиятлилиги УЎТМ раҳбарларида касбий компетентлиликни ривожлантириш заруриятини белгилайди.

УЎТМ раҳбари касбий компетентлиги ташкилотчилик, тадқиқот-чилик, ижодкорлик қобилиятлари ва муҳим

аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларни ўз ичига олувчи ўзаро боғлиқ бўлган компонентлар мажмуасидан иборат бўлиб, ўзига хос мураккаб кўп компонентли ташкилий тузилишга эга эканлигини ифодалайди ва ўз соҳасини чуқур билладиган, миллий қадриятлар, расм-русумлар, анъана ва урф-одатлар, мустақиллик, унинг мазмун-моҳияти, аҳамияти ва зарурияти каби йўналишлардаи тушунчаларга ҳамда она-юртга муҳаббат ва садоқат, Ватан ва ватанпарварлик туйғуларини ўқувчи-ёшлар қалби ва онгига сингдириш йўналишида зарурий кўникма ва малакаларга эга бўлган компетентли раҳбар шахсини тавсифлайди.

Бундай раҳбарлар амалий фаолияти давомида ўз тажрибаси, билими, кўникма ва малакалари, тушунчаларини ривожлантириш ва такомиллаштириш, дунёқарашини кенгайтириш йўналишларида эҳтиёжлар сезади ва изланишлар олиб боради.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашув методологик ва технологик жиҳатидан аниқ натижага эришиш учун олдиндан шакллантирилган стратегик режани ифодалайди. Стратегик режа турли тамойилларга даҳл қилмаган ҳолда УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи зарур шарт-шароитларни шакллантиришни олдиндан белгилаш имкониятини яратади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувнинг натижавийлиги бошқарув фаолиятининг субъектив ва объектив томонларини ва уларнинг ўзига хос хусусиятларини олдиндан ўрганиш ва зарурий чора-тадбирлар белгилаш билан боғлиқ.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувнинг яна бир ўзига хослиги УЎТМ фаолиятини ташкил этишнинг йўналишлари ва натижавийликни асосини белгилаб, қутилаётган натижаларга эришишнинг объектив ва субъектив шарти ҳисобланади. УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувнинг асосланганлиги ва кўзланган натижаларнинг аниқлиги, УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш имкониятларини ифода этувчи самарадорлик кўрсаткичи ҳисобланади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш асосида мактаб фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, унинг иштиракчиларига зарурий шарт-шароитлар яратиш, рақобатбардош битирувчилар сонини кўпайтириш учун умумий ўрта таълим мактабларида ташкил этиладиган бошқарув органларининг ташкилий тузилишини ва қуйидаги функционал вазифаларини инобатга олиш зарур

УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва самарадорлигини таъминлаш жараёнлари мураккаб, кўп компонентли ташкилий тузилишга эга бўлиб, бунда асосий мақсадга, яъни ўқувчиларни ҳаётга тайёрлаш, уларни меҳнатга ва мураккаб ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларга мустақил равишда тезроқ мослашишларини таъминлашга эришишда таълим муассасаси барча субъектларининг мақсадга йўналтирилган ўзаро таъсирини кўриб чиқиш зарур; иккинчидан, кўзланган мақсадга эришиш учун таълим муассасаси бир бутун, яхлит механизм сифатида фаолият кўрсатиши керак; унинг учун

мактабнинг барча ташкилий бўлимлари ўртасида ўзаро келишув, ҳамкорлик зарур.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш ва унинг мазмунини такомиллаштириш йўналишидаги ихтиёрий инновацион фаолият умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишда бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув жараёнларини лойиҳалаштириш эҳтиёжини вужудга келтиради, бу эса нафақат таълим-тарбия жараёнларини, балки бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув жараёнларини моделлаштиришнинг муҳим аҳамиятга эга эканлигини кўрсатади. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишда стратегик ёндашув технологиясини амалиётга татбиқ этиш маълум бир изчилликни талаб этади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш жараёнларини моделлаштиришда, стратегик режаларни маълум бир изчилликда белгилаш жараёнларини тизимли объект сифатида яхлит ривожлантириш ҳамда унинг моделини такомиллаштиришда ташкил этувчи қисмларнинг таъсир кўрсатишининг аҳамиятини инобатга олиш, шунингдек, бир хил ва тенг шароитларда УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш жараёнларни ривожланишига кўпроқ таъсир кўрсатувчи функционал вазифаларни ўзгартиришга имтиёзлар бериш зарур.

Стратегик ёндашув асосида УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларида эришиш мумкин бўлган натижаларга субъектларда ишонч шакллантириш ва уларни мотивлаштириш муҳим аҳамиятга эга. Мотивлаштириш субъектларнинг фаоллигини таъминлашга ва асосий мақ-

садга эришишга йўналтирилган бўлади ва мазкур жараёнда асосий ўзгаришлар вужудга келади. Стратегик ёндашув асосида УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини такомиллаштиришда қуйидаги вазифаларни бажариш зарур:

- УЎТМ фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган замонавий ёндашувлар билан стратегик ёндашув технологияларини мувофиқлаштириш;

- УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлаш тизимининг истиқболини ва ривожлантириш йўналишидаги вазифаларни олдиндан белгилаш;

- энг қулай ва самарали бўлган стратегик ёндашув технологияларини ишлаб чиқиш ва уларни амалиётга татбиқ этиш воситаларини танлаш;

- УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик режаларни танлаш ва такомиллаштириш.

Стратегик ёндашув асосида УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишни режалаштиришда ва лойиҳалаштиришда, энг аввало, мазкур жараёнларнинг мақсади, белгиланган вазифаларнинг мазмун-моҳияти ва мавжуд имкониятлар инобатга олинади. Умумий мақсадларга эришишда белгиланган вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлиги белгиланади ҳамда мазкур вазифаларни бажаришда, стратегик ёндашув асосида УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишда қўлланиладиган технологиялар ва асосий ёндашувлар танлаб олиниб, вазиятларга кўра субъектларнинг фаолияти мувофиқлаштирилади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. – Тошкент: Ўзбекистон, 1997. – 326 б.
2. Каримов И.А. Инсон бахт учун тугилади. – Тошкент: Шарқ, 1998. – 64 б.
3. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. – Тошкент: Ўзбекистон, 2000. – 8-том. – 525 б.
4. Каримов И.А. Тинчлик ва хавфсизлигимиз ўз куч-қудратимизга, ҳамжиҳатлигимиз ва қатъий иродаимизга боғлиқ. – Тошкент: Ўзбекистон, 2004. – 12-том. – 243-б.
5. Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. – Тошкент: Ўзбекистон, 2005. – 13-том. – 174-б.
6. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. – Тошкент: Маънавият, 2008. – 176 б.
7. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш коцепцияси. – Тошкент: Ўзбекистон, 2010. – 55 б.
8. Абасов А.А. Инновации в системе управления. М.: Новая школа, 1997.
9. Абдурахмонов Қ., Одегов Ю. ва бошқалар. Персонални бошқариш. Тошкент: Шарқ, 1998.
10. Абдурахмонов Қ. Ҳ., Раҳимова Д.Н. ва бошқалар. Давлат-хизмати персоналини бошқариш. Тошкент: Академия, 2002.
11. Абульханова К.А. Стратегия жизни. М.: Мысль, 1991. 299с.
12. Адизова Т. М. Бошқарув мулоқоти. Тошкент: Низомий номли ТДПУ, 2000.
13. Азизхўжаева Н. Н. Ўқитувчи мутахассислигига тайёрлаш технологияси. Тошкент: Низомий номли ТДПУ, 2000.
14. Ахлоқ-одобга оид ҳадислар. Тошкент, 1990.
15. Аҳлидинов Р. Ш., Носирова Ф. А., Ражабова М. Р. Мактаб бошқарувида ички назорат. Тошкент: Шарқ, 1996.
16. Аҳлидинов Р. Ш. Ўзбекистон Республикасида мактаб таълими тизимини бошқариш хусусиятлари (назарий-методологик жиҳатлар). – Тошкент: ЎзПФИТИ, 1997.

17. Аҳлидинов Р., Саидов Ҳ. ва бошқалар. Истиқлол ва таълим. Тошкент: "Шарқ", 2001.
18. Аҳмадхўжаев Ҳ. Т., Мирдадаев К. М., Қозоқов О. С. Менежмент ва 19. стратегияни бошқариш. Тошкент: Илм Зиё, 2004.
20. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М., 1996. С.12-17.
21. Безрукова В.С. Педагогика. Екатеринбург, 1994.
22. Безрукова В.С. Педагогика. Проективная педагогика. Екатеринбург.: Деловая книга, 1996. 344с.
23. Березняк Е.С. Руководство современной школой. Киев, 1987. С.23.
24. Бурхонов А., Турғунов С.Т. Мутахассислик психологияси / Маърузалар тўплами. Наманган: НамМПИ, 2000.
25. Бурхонов А., Турғунов С.Т. Психология / Маърузалар тўплами. Наманган: НамМПИ, 2000.
26. Вазина К.Я., Петров Ю.Н., Белиловский В.Д. Педагогический менеджмент. – М., 1991. 136с.
27. Валижонов Р., Қобулов О., Эргашев А. Менежмент асослари. –
28. Тошкент: "Шарқ", 2002.
29. Давлетшин М.Г. Замонавий мактаб ўқитувчисининг психологияси. Тошкент: Ўқитувчи, 1999.
30. Давыденко Т.М. Рефлексивное управление школой. Москва-Белгород, 1995. 250с.
31. Давыденко Т.М. Теоретические основы рефлексивного управления школой: Автореф. дисс. ... докт. пед. наук. М., 1996. 35с.
32. Джураев Р. Ҳ., Турғунов С. Т. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда менежментнинг асосий тушунчалари. Тошкент: Фан, 2006.
33. Зверева В.И. Как оценить эффективность и действенность управления школой // Менеджмент в управлении школой. М., 1992. С. 145.
34. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Новая школа, 1997. 320с.
35. Зверева В.И. Самоаттестация школы. М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. 160с.
36. Зверева О.В. Инновации в культуре управления: проблемы социологического исследования. Автореф. дисс. ... канд. философ. наук. Тамбов, 2000. 21с.

37. Зимняя И.А. Педагогическая психология. М.: Логос, 2000. 384с.
38. Зуннунов А. Педагогика тарихи. Тошкент, 1997.
39. Ильенкова С.Д., Гохберг Л. М., Ягудин С. Ю. и др. Инновационный менеджмент / Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 1997. 327с.
40. Ильина Е.В. Рефлексивное управление обучением учащихся общеобразовательной школы: Автореф. дисс... канд. пед. наук. Барнаул, 1998. 18с.
41. Иноятлов У.И. Теоретические и организационно-методические основы управления и контроля качества образования в профессиональном колледже: Дисс. докт. пед. наук. Тошкент, 2003.
42. Йўлдошев Ж. Ғ. Ўзбекистон Республикаси таълим тараққиёти
43. йўлида. Тошкент: Ўқитувчи, 1994.
44. Йўлдошев Ж. Ғ., Аҳлидинов Р. Ш., Отабоева Р. Н. Мустақил
45. Ўзбекистон таълими. Тошкент: Шарқ, 1997.
46. Йўлдошев Ж. Ғ. Таълим янгиланиш йўлида. Тошкент: Ўқитувчи, 2000.
47. Каримова В. М. Ижтимоий психология асослари. Тошкент:
48. Ўқитувчи, 1994.
49. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь. М.: Академия, 2000. С. 130.
50. Комилов Н., Бегматов А., Куронов М. Раҳбар ва ходим. Тошкент:
51. Академия, 1998.
52. Лазарев В.С. Теоретические основы управления развитием школы // Управление развитием школы. М., 1995. С. 184.
53. Лазарев В. С., Поташник М. М. Управление развитием школы. М., 1995. 441с.
54. Лазарев В. С. Системное развитие школы. М., 2002.
55. Мирқосимов М. Мактабни бошқаришнинг назарий ва педагогик
56. асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 1995.
57. Моисеев А.М., Капто А.Е., Лоренсов А.В., Хомерики О.Г. Нововведения во внутришкольном управлении / Под ред. А.И. Моисеева. М.: Росс. пед. агентство, 1998.
58. Моисеев А. М. Качество управления школой: каким оно должно
59. быть. М., 2001. 160с.
60. Мунавваров А.К. Педагогика. Тошкент: Ўқитувчи, 1996.
61. Муракаев И.У., Саифназаров И.С. Менежмент асослари.
62. Тошкент: Ўзбекистон, 2001.

63. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. М., 1999. 46с.
64. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. Н. Ю. Шведовой. 65.2 изд. Москва: Русский язык, 1990.
66. Орлова С.В. Авторитет руководителя школы как фактор повышения эффективности его управленческой деятельности: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. СПб, 1999. 19с.
67. Орлова Т.В. Перспективное планирование развития школы. Директор школы. 1999.
68. Поташник М.М. Управление современной школой. М., 1995.
69. Словарь иностранных слов. 16 изд., испр. М.: Русский язык, 1988.
70. Топоровский В.П. Интегративный подход к формированию управленческой компетентности директора развивающейся школы: Дисс. ... докт. пед. наук. СПб., 2002. 331с.
71. Третьяков П.И. Управление развитием инновационных процессов в школе. М.: Прометей, 1995. 89с.
72. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. М.: Новая школа, 1998. 228с.
73. Турғунов С.Т. Замонавий мактаб раҳбарларининг функционал вазифалари. Наманган: НВПҚТМОИ, 2004.
74. Турғунов С.Т. Таълим муассаси раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигининг назарий асослари // Касб-хунар таълими. № 1. 2006. 3-4-бетлар.
75. Турғунов С.Т. Биргаликдаги фаолият мақсад сари қадамдир // Бошланғич таълим. № 3. 2006. 22-23-бетлар.
76. Турғунов С.Т. Таълим муассасаси директорларининг бошқарув қобилиятлари ва умуминсоний хислатлар // Педагогик таълим. № 1. 2006. 5-7-бетлар.
77. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари илмий салоҳиятини ривожлантиришда мактабни бошқариш функциялари // Республика илмий-амалий конференцияси материаллари тўплами. Тошкент, 2006. 26-28-бетлар.
78. Тюлю Г.М. Исследовательский подход к управленческой деятельности директора общеобразовательной школы: Дисс. ... канд. пед. наук. М., 1986. 196с.
79. Тўхтабоев А. Маъмурий менежмент. Тошкент: Молия, 2003.
80. Фишман Л.И. Как не надо управлять школой // Школьные технологии. – 1998. № 4.

81. Фишман Л.И. Моделирование образовательного менеджмента // Школьные технологии. 1999. № 3. С. 41-55.
82. Хомерики О.С., Поташник М.М., Лоренсов А.В. Развитие школы как инновационный процесс / Методич. пособия для руководителей образовательных учреждений. М.: Новая школа, 1994. – 64с.
83. Шакуров Р. Х. Социально-психологические проблемы управления; руководитель и педагогический коллектив. М.: Просвещение, 1990. 210с.
84. Шамова Т.И. Менеджмент в управлении школой. М., 1992.
85. Шамова Т. И., Тюлю Г. М. и др. Как руководителю школы
86. оценить свою управленческую деятельность. Методические рекомендации. М.: МПГУ, 1994.
87. Шамова Т.И., Тюлю Г.М., Литвиненко Э.В. Оценка управленческой деятельности руководителем школы / Методич. пособие. Вологда, 1995. 74с.
88. Шамова Т.И., Давыденко Т.М. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. М., 2001. 384с.
89. Шарай Н.А. Теоретические основы управления развитием гимназического образования: Дисс. докт. пед. наук. М., 2001. 454с.
90. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Тошкент:
91. Ўқитувчи, 2001.
92. Қурбонов Ш., Сейтхалилов Э., Қуронов М., Аҳлидинов Р., Мажидов И. Миллий истиқлол ғоясини шакллантиришда ташкилий-услугий
93. ёндашувлар. Тошкент: Академия, 2002.
94. Ғозиев Э. Тафаккур психологияси. Тошкент: Ўқитувчи, 1990.
95. Ғуломов С. С. Менежмент асослари. Тошкент: Шарқ, 2002.
96. Ҳошимов К., Нишонова С. ва бошқ. Педагогика тарихи. Тошкент: Ўқитувчи, 1996.

МУНДАРИЖА

КИРИШ	3
I БОБ УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ	7
1.1. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолияти ва уларга қўйилаётган талаблар	7
1.2. Умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарувнинг ўзига хос хусусиятлари	22
II БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИ	39
2.1. Умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар	39
2.2. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари касбий компетентлилиги ва унинг компонентлари	60
III БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ	81
3.1. Стратегик ёндашув асосида умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш...	81
3.2. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштириш .	98
ХУЛОСА	111
АДАБИЁТЛАР	118

**АҲМЕДОВА НАСИБАХОН
ҚОБИЛЖОНОВНА**

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ
ҲАМДА САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ
ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ**

Муҳаррир: И. Жумабаев

Техмуҳаррир: Ш.Маматова

Теришга берилди: 20.01.2014 й. Босишга рухсат этилди: 10.02.2014 й.

Бичими 60x84. 1/16. Шрифт гарнитураси Times New Roman.

Ҳажми 7,75 босма табоқ. Оқ қоғозга офсет усулда босилди.

Адади 500 нусха. Буюртма № 6.

“Наманган” нашриётида тайёрланди.

Наманган шаҳри, Навоий кўчаси, 36.

“Матбуот уйи”нинг 3-қавати. Тел.: (8 369) 227-92-14.

Нашриёт лицензия рақами АИ №156, 2009 йил 14 августда берилган.

“Фаҳризода” КТКК босмаҳонасида чоп этилди.

Наманган шаҳри, Дўстлик шох кўчаси, 2-«А» уй.

