

ДЖУРАЕВ Р.Х., ТУРГУНОВ С.Т.,  
АХМЕДОВА Н.К.

# ТАЪЛИМ БОШҚАРУВИ

(назария ва амалиёт  
масалалари)

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ВАЗИРЛИГИ**

**ЎЗБЕКИСТОН ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ  
ИЛМИЙ ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ**

**ДЖУРАЕВ Р.Х., ТУРҒУНОВ С.Т., АХМЕДОВА Н.Қ.**

## **ТАЪЛИМ БОШҚАРУВИ**

**(назария ва амалиёт  
масалалари)**

**Тошкент - 2013**

Мазкур ўқув қўлланма Халқ таълими тизими раҳбар ва педагог кадрлари малакасини ошириш курслари тингловчилари учун мўлжалланган бўлиб, қўлланмада умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари, бошқарув фаолияти модели, умумий ўрта таълим муассасаларида ташкилий тузилиш ва бошқарув тамойиллари, бошқаришнинг функция ва методлари, умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда ҳамкорлик, таълим муассасаларида бошқарув жараёнини такомиллаштириш омиллари, таълим муассасаси раҳбарларининг иш вақти ва ундан фойдаланиш, таълим муассасасини бошқариш технологиялари, бошқаришда инновацион фаолият, таълим муассасалари раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлиги, умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этишда ҳамкорликдаги бошқарув каби масалалар ёритилган.

Ўқув қўлланма А1-ХТ-1-33147 - “Узлуксиз таълим тизимида педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш, сифат ва самарадорлигини ошириш технологиялари” номли амалий тадқиқот лойиҳаси доирасида раҳбар ва педагог кадрлар малакасини ошириш курслари тингловчилари учун “Таълим бошқаруви (менежменти): назария ва амалиёт масалалари” курси ўқув дастури асосида тайёрланган.

**Масъул муҳаррир:**

Х.Ф.Рашидов

- Педагогика фанлари доктори,  
профессор

**Тақризчилар:**

Ш.Қ.Мардонов

- Педагогика фанлари доктори

Ш.Т.Халилова

- Педагогика фанлари доктори  
профессор



## КИРИШ

**Раҳбар фаолиятини баҳоловчи бош мезон  
унинг ишни ташкил қила билиш қобилиятидадир.**

**И. А. Каримов**

Мамлакатимизда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ривожланишлар, таълим тизимини модернизация қилиниши, инновацион технологияларни кенг ўзлаштирилиши, иқтисодиётдаги ижобий ўзгаришлар, шунингдек, ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда таълимга табақалаштирилган ёндашувни жорий этилиши ҳамда таълим-тарбия жараёнларини дидактик жиҳатдан замонавий технологиялар билан таъминланиши таълимни бошқариш тизимини такомиллаштиришга асос бўлмоқда.

Демак, мамлакатимизда баркамол шахсни шакллантириш масаласи давлат сиёсати доирасига кўтарилган бўлиб, шахс, давлат ва жамият, таълим, фан ва ишлаб чиқариш эҳтиёжларидан келиб чиқиб баркамол шахсни шакллантиришда умумий ўрта таълим муассасаларининг интегратив табиатига мос ривожлантирувчи стратегияларни танлаш ҳамда педагогик жараёнлар самарадорлигини таъминлашга инновацион ёндашувларни қўллаш ва улардан мазмун-моҳиятига кўра тўғри фойдаланиш бугунги куннинг энг асосий талабларидан бири ҳисобланади.

Бу ўз навбатида, умумий ўрта таълим муассасалари (УЎТМ) раҳбарлари зиммасига таълим, фан, техника ва технологияларнинг жаҳон миқёсидаги ютуқларини, янгиликларини татбиқ этган ҳолда педагогик жараёни илмий асосда ташкил этиш ва уни лойиҳалаш йўналишлари, шунингдек, бошқарув фаолиятида вужудга келаётган ноанъанавий муаммоларни ижобий ҳал этиш борасида турли янги вазифаларни юклайди.

Мазкур вазифаларни бажариш учун УЎТМ раҳбари 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, бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар мавжудлиги ҳамда тарбиявий муносабатларда “раҳбар” муносабатларининг кўп қиррали эканлиги, бошқарув жараёнида ўзаро бевосита таъсирлар мавжудлигини эътиборга олиши муҳим аҳамият касб этади.

Демак, УЎТМ раҳбари бошқарув йўналишида компетентли, яъни таълим муассасасини бошқаришда инновацион ёндашувларга асосланадиган ва зарур педагогик ва психологик сифатларга эга бўлган, юқори даражада ўзини-ўзи назорат қила оладиган, шунингдек, шахслараро муносабатларда тарбиявий муносабатларни эътиборга оладиган ҳамда турли хил масалаларни ва муаммоларни ҳал этишда мавжуд ҳуқуқий-меъёрий мезонларга асосланадиган мутахассис бўлиши зарур.

Олдинги даврлардаги каби, бугунги кунда ҳам УЎТМ раҳбари ўз касбининг “сирларини” тўла билади (ёки билмайди), ўзининг

функционал вазибаларини тушуниб етади (ёки тушунмайди) ва ўз фаолиятини таҳлил қилиш орқали йўл қўйилган камчиликларни бартараф этиш асосида бошқарув фаолиятини такомиллаштириб боради (ёки эътиборсиз бўлади). Натижада УЎТМ раҳбарларини кўпчилигининг ўзини-ўзи ривожлантириш имкониятлари билан уларнинг бошқарув фаолияти, яъни касбий фаолиятига қўйилаётган замонавий талаблар ўртасида зиддиятлар вужудга келади.

Мазкур зиддиятлар педагогик жамоа раҳбарининг турғунликка нисбатан табиий интилишлари ҳамда эски тасаввурларидан воз кечиш, муҳим аҳамиятга эга бўлган, янги инновацион тизимни вужудга келтириш технологияларини амалиётга татбиқ этишга мажбур қилади. Бу ўз навбатида раҳбардан инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш билан боғлиқ функцияларни бажариш ҳамда мавжуд муаммоларни жамоа аъзолари билан биргаликда, коллегиял ҳал қилишни ташкил этиш фаолиятини такомиллаштириш, бир сўз билан айтганда касбий компетентлигини ривожлантириш заруратини белгилайди.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлиги бошқарув йўналишидаги тушунчалари даражаси, малакаси ва тажрибаси, ташкилотчилик, омилкорлик, коммуникативлик ва креативлик қобилиятлари, унинг ўзини-ўзи ривожлантиришга ва узлуксиз мустақил таълим олишга бўлган мойиллиги, интилишлари, шунингдек, замонавий талаблар асосида таълим муассасасини бошқариш йўналишидаги шахсий имкониятлари орқали белгиланади.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлиги таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришишда таълим муассасасини ривожлантириш учун хизмат қиладиган инновацион ғояларни амалга ошириш ҳамда жамоа аъзоларининг ҳамкорликдаги инновацион фаолиятини ташкил этишда ўзига хос аҳамият касб этади.

Бошқарувда компетентлик замонавий илмий тадқиқотларда фалсафий дунёқараш, психологик-педагогик ва ташкилий-технологик салоҳият, яъни УЎТМ раҳбарининг касбий имкониятлари салоҳияти сифатида кўриб чиқилади. Мазкур салоҳият фаолиятнинг бошқарув объектига йўналтирилганлиги ҳамда бошқарув объектининг ижтимоий муҳитдаги ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда аниқланади.

Шундай экан, УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш учун таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув фаолиятини такомиллаштириш, касбий компетентлигини ривожлантириш йўналишида ташкил этиладиган режали малака ошириш курслари билан бир қаторда, таълим муассасаларида узлуксиз малака ошириш жараёнларини ташкил этиш, яъни раҳбарлар учун алоҳида махсус курслар, ўқув-семинарлария ташкил этиш зарур. Шунингдек, таълим муассасаларида раҳбарлар ва педагог ходимлар учун узлуксиз малака ошириш хоналарини ташкил этиш ва ўқув-методик маҳсулотлар билан таъминлаш муҳим аҳамиятга эга.

# І БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ

## 1.1. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда ташкилий тузилиш

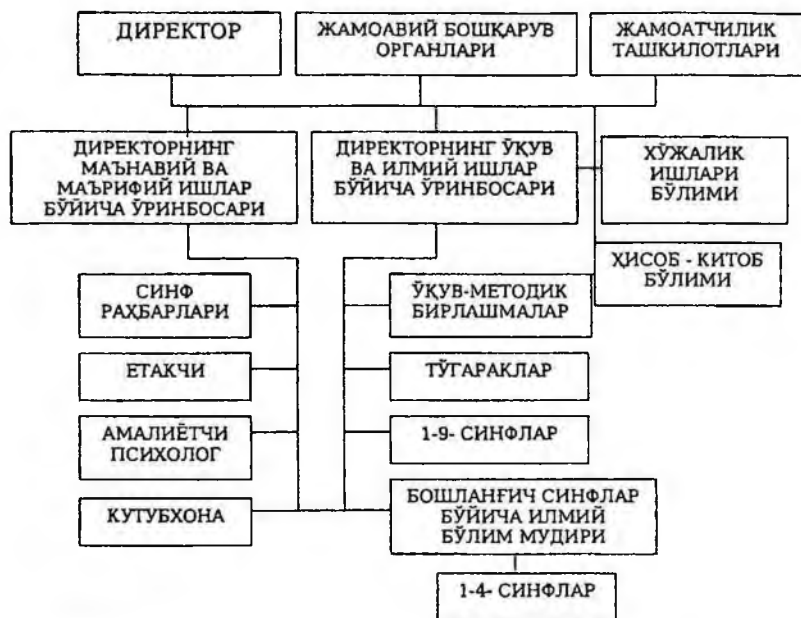
Таълим муассасаси олдида турган мақсадларга эришиш мазкур таълим муассасалари раҳбарлари, педагоглар бошқа ходимларнинг биргаликдаги самарали фаолияти, яъни ҳамкорликдаги фаолиятини ташкил этишни назарда тутди. Бу эса ўз навбатида ҳамкорликдаги фаолиятни маълум бир изчилликда мувофиқлаштиришни, яъни таълим муассасасида муайян ячки тартиб-қоидаларни ўрнатилишини талаб қилади.

Ички тартиб-қоидалар ташкилий тузилиш шаклида намоён бўлади ва таълим муассасаси раҳбарлари, педагог ходимлари ҳамда бошқа ходимлар бажарадиган вазифалар йўналишини ва мазкур вазифалар ўртасидаги нисбатни (ўзаро бўйсунлишни) белгилаб беради.

Ташкилий тузилишга кўра таълим муассасасининг юқори бўғини (раҳбарлар) билан қуйи бўғини (ижрочилар) ўртасидаги масофанинг катта-кичиклиги – поғонавийликни ифодалайди, яъни раҳбар билан оддий ижрочи ўртасидаги масофа қанчалик катта бўлса (даражалар сони) таълим муассасаларидаги поғонавийлик даражаси шунчалик катта бўлади (1-расм).

Поғонавийлик даражаси қанчалик катта бўлса таълим жараёнини ташкил этиш ва унинг натижавий самарадорлиги шунчалик паст бўлади. Таълим муассасасида тузилма ташкилий мақсадларга эришиш учун ташкил этилади. Тўғри, таълим муассасаси ҳар бир ходимнинг эгаллаб турган лавозимига кўра вазифалар тақсимланса ва улар ўз функциялари йўналишида масъулиятни тўла ҳис қилган ҳолда самарали фаолият олиб борса ижобий натижаларга эришиши мумкиндир.

Лекин, ташкилий тузилишга кўра поғонавийликнинг катта бўлиши, шунингдек, умумий манфаатларни кўзда тутувчи фаолиятнинг ташкил этилмаслиги натижасида жамоа аъзолари ўртасида салбий муҳит, яъни бу тадбирни ташкил этиш амалиётчи психологнинг вазифаси, бу йўналиш – маънавий ва маърифий ишлар бўйича раҳбар ўринбосарининг вазифаси, бу эса – етакчининг вазифаси деган тушунчалар ҳамда “менга нима?”, “ҳар бир киши ўз вазифасини бажариб қўйсин-да!” каби “сеники”, “меники” “тамоийиллари”нинг вужудга келиши таълим муассасасида мураккаб муаммоли вазиятларни келтириб чиқариши мумкин.



1-расм. Таълим муассасаси бошқарувини функционал ташкил этиш чизмаси.

Ташкилий тузилиш бошқарув фаолиятида анча қулайликлар яратади ва уни самарали ташкил этишнинг асоси ҳисобланади, чунки таълим муассасадаги педагогик жараёни ташкил этиш ва бошқаришга ҳамда умумий фаолиятга ички барқарорлик бағишлайди. Ташкилий тузилишга кўра анъанавий тамойиллар асосида меҳнат тақсимотини амалга оширилишида бажариладиган вазифаларнинг йўналишлари бўйича таълим муассасаси ходимлари уч тоифага: раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларга бўлинади.

Таълим муассасаларида бажариладиган вазифаларнинг йўналишлари бўйича раҳбарларга таълим муассасаси раҳбари, раҳбар ўринбосарлари ва бошланғич синфлар бўйича илмий бўлим мудирини, шунингдек, ўз йўналиши бўйича хўжалик ишлари бўлими бошлиғини ҳам киритиш мумкин.

Мутахассислар ва ижрочилар маъмурий ҳокимиятга эга бўлмасалар-да, педагогик жараёнларни илмий асосларда ташкил этиш ва мазкур жараёнлар натижавийлигини таъминлашда ўзига хос хусусиятларга эга бўлган йўналишларда мутахассис ва ижрочи сифатида фаолият кўрсатади ва ҳамкорликда бошқарув жараёнида иштирок этадилар.

Мутахассисларга таълим муассасаси психологи, услубиётчи ва тўғарак раҳбарларини, ижрочилар жумласига ўқитувчилар, тарбиячилар, ва хўжалик хизмати ишчи-ходимлари ҳамда ўз навбатида ўқувчиларни ҳам киритиш мумкин.

Таълим муассасаси фаолиятини самарали ташкил этиш, белгиланган мақсадларга эришишда ҳамкорликдаги бошқарув муҳим аҳамиятга эга бўлиб, бунда жамоавий бошқарув органлари ҳамда жамоатчилик ташкилотларининг иштироки ва уларнинг фаоллиги ўзига хос аҳамият касб этади. Таълим муассасаларини бошқаришда жамоавий бошқарув органлари сифатида таълим муассасаси кенгаши, педагогик кенгаш, илмий-методик кенгаш, педагог ходимлар ва ўқувчилар вакилларининг конференциясини ажратиб кўрсатиш мумкин (2-расм).

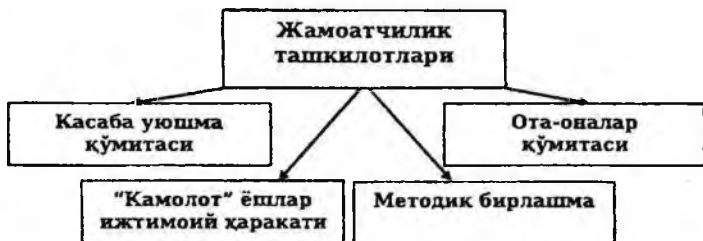


2-расм. Жамоавий бошқарув органлари

Таълим муассасаси кенгаши навбатдаги ўқув йили учун тузилган муассаса иш режасини тасдиқлаш, ўқув режасига ўзгартириш киритиш ҳақидаги педагогик кенгаш таклифларини кўриб чиқиши ва тасдиқлаши, хўжалик ва иқтисодий масалаларни ҳал қилиши, вазифасига кўра педагогик кенгаш педагогик жараёнларни ривожлантириш йўналишларини белгилаши, таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини ҳамда илғор педагогик тажрибалар ва педагогика-психология фанларининг ютуқларини татбиқ этиши ва натижаларни баҳолаб бориши, илмий-методик кенгаш эса умумий тадбирларни, педагогик кенгашларни режалаштириши, ўқитувчиларнинг турли фаолиятларининг тахлилий натижаларини кўриб чиқиши, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини, билимини жамоавий кўриб чиқиши ва тахлил қилиши, педагогик ҳафталар, назорат ва танловларни режалаштириши ва ўтказиши функционал вазифалар сифатида белгиланади.

Жамоатчилик ташкилотлари таркибига ўқувчилар кенгаши, касаба уюшма кўмитаси, методик бирлашма, ота-оналар кўмитаси киритилиши мумкин (3-расм).





3-расм. Жамоатчилик ташкилотлари

Касаба уюшма кўмитаси касаба уюшма аъзоларининг ҳуқуқлари, манфаатлари ва қизиқишларини ифодалаши билан бир қаторда, ўз аъзоларининг касбий қизиқишлари, манфаатлари ва ижтимоий-меҳнат ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, шунингдек, таълим муассасаси маъмурияти билан ўзаро келишувларга асосан меҳнат жамоасининг яшаш ва ишлаш шароитларига тааллуқли бўлган масалаларни ҳал этиш учун ҳамкорликда фаолият кўрсатиши унинг функционал вазифаларини ифодалайди.

Таълим муассасасини ривожлантириш ва унинг фаолиятини такомиллаштиришда яқиндан ёрдам кўрсатиш, таълим муассасасининг бошқа ташкилот ва муассасалар билан ўзаро фойдали ҳамкорликларини ривожлантириш йўналишида фаоллигини шакллантириш, таълим муассасасида таълим-тарбия самарадорлигини яхшилаш йўналишида тadbирлар уюштириш, шунингдек, таълим муассасасининг имкониятларини кенгайтириш бўйича ҳомийлик кўрсатиш йўналишидаги тadbирларни ташкил этиш ота-оналар кўмитасининг асосий мақсади ва вазифалари ҳисобланади.

“Камолот” ёшлар ижтимоий ҳаракатининг функционал вазифалари сифатида ўқувчиларнинг маънавий-маърифий ишлар йўналишидаги иштирокини, интеллектуал қобилиятларини ривожлантириш, шунингдек, ҳуқуқий, демократик, ўзини-ўзи бошқарувчи таълим муассасасининг шаклланишига ёрдам кўрсатиш, ўқувчиларда бошқа шахсларнинг ҳуқуқларига нисбатан ҳурмат, фуқаролик бурчи, масъулият туйғуларини, ижтимоий фаолликни шакллантириш каби йўналишларни келтириш мумкин.

Методик бирлашмалар таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш йўналишида педагогик жараёнларни 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 очик 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 таълим муассасаси тадбирларини ташкил этиш ва ўтказишга ёрдам беради.

Таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштирилиши, таълим муассасаси барча ходимларининг ўз меҳнат фаолиятлари натижаларидан тенг асосда қониқлиқ хосил қилишлари, жамоадаги тўғри меҳнат тақсимоти, ходимларда ўз вазифаларига нисбатан масъулият ҳиссини шаклланиши, ўқувчилар билан олиб бориладиган таълим-тарбия ишларининг ташкил этилиши ва сифати, ўқувчиларнинг соғлигини мустаҳкамлаш, жисмоний жиҳатдан ривожланиши, яъни болалар спортини самарали ташкил этиш ва ривожлантириш ҳамда ўқув жараёнини ҳозирги замон талаблари даражасида илмий асосда ташкил этиш самарадорлиги кўп жиҳатдан таълим муассасаси раҳбарларининг функционал вазифаларини қай даражада тушуниб етиши ва амалга оширишига боғлиқ бўлади.

Таълим муассасаси раҳбари таълим муассасаси фаолиятини Ўзбекистон Республикасининг "Таълим тўғрисида"ги Қонуни, Кадрлар тайёрлаш миллий дастури, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари ҳамда таълим тизимини ривожлантириш ва бошқариш йўналишидаги директив ва меъёрий ҳужжатлар асосида ташкил этади. Шунингдек, таълим муассасасининг бошқа раҳбарлари, мутахассислари, ва педагог-ходимлари, услубий ва тарбиячиларининг фаолиятининг самарадорлигига, таълим-тарбия жараёнининг натижавийлигига, давлат таълим стандартларига ҳамда замонвий талабларга жавоб берадиган рақобатбардош мутахассислар тайёрлашга, шунингдек, унга ишонч билдирилиб топшириб қўйилган таълим муассасасининг хўжалик-молиявий аҳволи учун давлат олдида жавобгар шахс ҳисобланади.

Таълим муассасасида фаолият кўрсатаётган жамоавий бошқарув органлари ва жамоатчилик ташкилотлари фаолиятини мувофиқлаштириш ва ҳамкорликда фаолият кўрсатиш билан бир қаторда, таълим муассасасининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлайди, таълим муассасаси ва ходимлар фаолиятини такомиллаштириш, инновацион фаолиятни ташкил этиш йўналишларида қарорлар қабул қилади, қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилади. Шунингдек, оналар, маҳалла кўмиталари, жамоатчилик, васийлик ташкилотлари, ҳомийлар ва бошқа корхоналар билан олиб бориладиган ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этади. Васийлик кенгаши ишида иштирок этади.

Педагог ходимлар билан меҳнат шартномалари тузади, ваколати доирасида уларни аттестациядан ўтказишни ташкил

этади. Ўқувчиларнинг ДТС талаблари даражасида билим олишлари учун шарт-шароитлар яратади, педагогик жараёнларнинг сифатини, ўқув режалари ва дастурларнинг бажарилишини, ўқитувчилар фаолияти самарадорлигини назорат қилади.

Таълим муассасасига ўқувчиларни қабул қилиш, кадрлар танлаш ва уларни ўз жойига қўйиш каби қатор вазифаларни бажарилишини таъминлайди. Таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш йўналишида инновацион фаолиятни ташкил этиш, инновацион жараёнларга ходимларнинг қизиқишларини шакллантириш, ўқитувчиларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш, очиқ дарслар, ўқув семинарлари, фанлар йўналишида олимпиадалар, фан кечалари ва конференциялар ташкил этишга раҳбарлик қилади. Ўқувчиларни миллий урф-одатлар ва анъаналарга садоқат руҳида тарбиялашга бошчилик қилади.

Давлат бюджетидан ажратиладиган маблағлар, шунингдек, ишлаб чиқариш фаолияти ва хомийлардан (васийлардан) тушадиган бюджетдан ташқари маблағлардан унумли ва тўғри фойдаланишни таъминлайди. Таълим муассасасини моддий-техника базасини мустаҳкамлаш ва ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнини замонавий техника ва ахборотлар технологиялари билан таъминлаш, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига зарурий ва етарли шарт-шароитларни яратиб бериш билан бир қаторда, ўқув-моддий ашёларни ҳисобга олиш, сақлаш ва тўлдириш, санитария-гигиена, техника хавфсизлиги ва ёнғиндан сақлаш қоидаларига, меҳнатини муҳофаза этиш талабларига риоя қилишни таъминлайди.

Таълим муассасасининг юқори малакали кадрларга бўлган эҳтиёжини аниқлайди ва кадрлар билан таъминлаш ишларини олиб боради, мазкур йўналишда таълим муассасаси раҳбарининг асосий функцияси таълим муассасаси олдида қўйилган мақсадларга эришишда таълим муассасасининг ҳаётий фаолиятини таъминлаш бўйича бошқарув йўналишидаги масалаларнинг ижобий ечимини топиш, ҳал этиш ҳисобланади.

Маънавий-маърифий ишлар бўйича раҳбар ўринбосари Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари, Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари, амалдаги Қонунлар ҳамда тегишли вазирликларнинг меъёрий ҳужжатлари асосида таълим муассасасини бошқаришда ёшларни она-Ватанга садоқат, миллий ғурур, юксак ахлоқ ва буюк аجدодлар маънавий меросига ҳурмат руҳида тарбиялашга қаратилган маънавий-маърифий, тарбиявий ишларни режалаштиради ва бажарилишини таъминлайди, ўқувчиларнинг касбий тайёргарлигини тарбиявий ишлар билан биргалликда олиб боради.

Ўзбек халқининг бой маънавий-маданий мероси, шарқона ва умумбашарий қадриятлари асосида мамлакатни, миллат келажагини белгилайдиган илғор ғояларни, миллатлараро

дўстлик, ҳамжихатликнинг аҳамиятини, юртимизда тинчлик ва барқарорликни сақлаш, минтақамизда яшаётган миллатларнинг маданий, маърифий-маънавий тараққиёт илдиэлари муштарак эканлигини тарғиб қилиб боради.

Диний экстремизм ва фундаментализмнинг асл моҳиятини ўқувчиларга очиб беради, ўқувчиларни мамлакатимизнинг умумбашарий маънавий бойликларга эга бўлиши ва дунёдаги асосий мафкуралар, эътиқод, ғояларни ўрганиши ҳамда уларнинг моҳиятини тушуниб етиши, уларда соғлом дунёқараш ва сиёсий маданиятни шакллантиришга раҳбарлик қилади.

Таълим муассасасида соғлом муҳитни вужудга келтириш, рақобатбардош мутахассислар тайёрлашда зарурий шарт-шароитларнинг яратилишига кўмаклашади, таълим муассасасининг маънавий-маърифий ишларини такомиллаштириш йўналишида қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилади, мазкур йўналишда ташкил этиладиган тадбирлар режаларини ишлаб чиқади.

Таълим муассасасида Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари бўйича махсус курсларнинг юқори савияда ўқитилишини таъминлайди ва бу асарларни ёшлар қандай ўзлаштиргавликлари ва ундаги илмий ғояларга амал қилишини назорат қилиб боради. Ўқитувчилар томонидан ташкил этиладиган маънавий-маърифий, тарбиявий ишлар режаларини кўриб чиқади ва тасдиқлайди, мазкур тадбирларни ташкил этиш бўйича услубий ёрдам кўрсатиш йўналишида илмий методик маҳсулотлар тайёрлайди. Гуруҳ раҳбарлари, тарбиячилар ва гуруҳ сардорларининг фаолиятини мувофиқлаштиради.

Ўқувчилар ўртасида жиноятчиликнинг олдини олиш тадбирларини ишлаб чиқади, ҳуқуқий тарбияни кучайтириш мақсадида ҳуқуқ-тарғибот органлари билан биргаликда тадбирлар режасини тузади ва доимий ҳамкорликда иш юритади.

Ўқувчилар томонидан муассасасанинг ички тартиб-қоидаларига риоя қилинишини, ўқув муассасаси ҳудудида тозалик тадбирларининг бажарилишини ташкил қилади. Юртимизда бўлиб ўтадиган оммавий халқ сайиллари, расмий байрамларни таълим муассасасида кенг нишонлашни таъминлайди.

Таълим муассасасида «Маънавият хоналари»ни ташкил қилади, уларни жиҳозлаш, янги сиёсий маърифий адабиётлар, кўргазмали куруллар билан доимий равишда бойитиб бориш ва тарбиявий ишлар самарадорлигини назорат қилиш билан бир қаторда, учрашувлар, кечалар, бахслар, мулоқотлар, давра суҳбатлари ташкил этади.

Педагогик кенгаш йиғилишлари учун материаллар тайёрлайди, педагог кадрларни аттестациядан ўтказишда ваколати доирасида қатнашади, маънавий-маърифий ишларни,

таълим-тарбия жараёнини такомиллаштириш бўйича таклифлар киритади.

Ўқувчиларни баркамол инсон қилиб тарбиялашда барча жамоатчилик марказлари, корхона, муассаса, ташкилот, илмий-иждоий уюшмалар, жамоат бирлашмалари билан ҳамкорликда ишлайди, ўқитувчилар билан биргаликда кечалар, оммавий спорт байрами ва ҳарбий ватанпарварлик тадбирларини тайёрлайди ва ўтказди, шаҳар, вилоят, республика миқёсида, шунингдек, халқаро ва ўқув юртлариаро бўлиб ўтадиган кўрик-танловлар, беллашувлар, конференциялар, фан олимпиадалари ва спорт мусобақалари, ўқувчилар спартакиадаларида иқтидорли ўқувчиларни тайёрлаш ва иштирокини таъминлашга раҳбарлик қилади.

Таълим муассасаси тасарруфидаги кутубхона фаолиятини мувофиқлаштиради, уларни янги ўқув, илмий-методик ва бадиий адабиётлар, шунингдек, даврий газета ва журналлар билан таъминланишини назорат қилади. Ўқувчилар билан олиб бориладиган тадбирларга ота-оналар, маҳалла кўмиталари, ҳуқуқ-тартибот органлари ходимлари ва жамоатчиликни кенг жалб қилади, ўқувчиларнинг ҳуқуқий, сиёсий, маънавий онгини ошириб бориш учун уларнинг қизиқишига қараб турли мавзу ва йўналишлар бўйича тўғарақлар ташкил этади.

Ўқув ишлари бўйича раҳбар ўринбосари (илмий бўлим мудири) таълим муассасасининг ўқув ишларини ташкил этиш йўналишида педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштиради, уларнинг жорий ва истиқбол иш режаларини кўриб чиқади, фаврлар бўйича услубий бирлашмаларнинг ишини ташкил этади.

Педагогик кенгаш йиғилишлари педагогик жараёнларнинг самарадорлиги бўйича маълумотлар тайёрлайди, ўқув режалари ҳамда дастурларини бажарилишини, ўқувчилар билимининг сифатини ва рейтинг тизими асосида объектив баҳоланишини назорат қилади, турли хил синовлар, шунингдек, давлат аттестациясини ўтказиш ишларини ташкил этади.

Ўқитувчилар ўқув юкмасини тақсимлайди ва бажарилишини назорат қилади, ўқув машғулотлари жадвалини тузади ва бажарилишини таъминлайди, ўқитувчиларни танлаш ва жой-жойига қўйишда иштиради, уларнинг малакаси ва касб маҳоратини оширишни ташкил этади.

Ўқув хоналари ва лаборатория машғулотлари хоналарини ҳозирги замон талабларига мос равишда, кўргазмали қуруллар, ўқув-услубий қўлланмалар, компьютер техникаси ва бошқа ўқув-техника воситалари билан таъминлаш, фанларнинг ўқув дастурлари, дарсликлар билан таъминлаш, педагогик жараёнларга илғор педагогик тажрибаларни татбиқ этиш, ўқитувчиларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш, илғор педагогик тажрибага эга бўлган ўқитувчилар фаолиятини оммалаштириш каби ишларни амалга оширади.

Таълим муассасасида таълим-тарбия жараёнини замонавий талаблар асосида ташкил этиш ва такомиллаштириш, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига қулай шарт-шароитлар яратиш, ўқитиш методларини тавлаш, илғор педагогик тажрибалар ва технологияларни татбиқ этиш, таълим-тарбия жараёнларини лойиҳалаштириш, инновацион таълимий муҳитни шакллантириш йўналишларида таклифлар тайёрлайди ва қарорлар қабул қилишда иштирок этади.

Педагог ва тарбиячиларни малакаларини мунтазам ошириб бориш йўналишларида очик дарслар, семинар-тренинглар, давра суҳбатлари, ўқув семинарлари ва конференциялар ташкил этади. Илғор педагогик тажрибаларни оммалаштиради ва тарғибот қилади, педагог, тарбиячиларга услубий ёрдам кўрсатади, ўқитувчилар томонидан илғор тажрибани ўрганиш бўйича тавсиялар ишлаб чиқади, ўқув-методик бирлашма ва фан уюшмаси раислари ҳамда кутубхона ходимлари билан ҳамкорликда иш олиб боради, ўқитувчиларнинг ижодий ишлари кўргазмасини ташкил қилади, очик дарсларни ўтказишда методик ёрдам кўрсатади, ўқув фанларининг янгиликлари билан таништиради, ўқитувчи ва ўқувчиларга фанлар бўйича олимпиадаларга тайёрланишда амалий ёрдам кўрсатади.

Маъмурий-хўжалик ишлари раҳбари таълим муассасасининг моддий-техника базасини сақлаш, мустаҳкамлаш ва бойитиб бориш ишларига масъул ҳисобланиб, ўқув хоналари, лаборатория машғулотлари хоналарини зарурий жиҳоз ва дастгоҳлар билан таъминлаш, уларни белгиланган меъёрларга мос равишда жойлаштириш ишларини амалга оширади.

Ўқув ва лаборатория хоналарини техника хавфсизлиги қоидаларига жавоб берадиган замонавий жиҳозлар, мосламалар, дастгоҳлар билан таъминланишини назорат қилади. Педагог-ходимлар билан техника воситалари, дастгоҳ, жиҳозлардан фойдаланиш ва уларни сақлаш ишлари бўйича тушунтириш ишлари олиб боради.

Ўқув хоналардаги мавжуд техника воситалари, жиҳозлар ва дастгоҳлардан тўғри фойдаланиш қоидаларига риоя этилиши, меҳнат, электр ва ёнғин хавфсизлиги, санитария-гигиена талаблари, иш вақти меъёрларига риоя этишни ташкил этади ва амалда бажарилишини назорат қилади.

Техник воситалар, жиҳозлар, дастгоҳ ва асбоб-ускуналарни ҳисобини олиб боради ва техник хизмат кўрсатиш ишларини амалга оширади. Қўриқлаш ва ёнғиндан хабар берувчи қурилмаларини ўрнатиш ишларини ташкил этади. Амалдаги ҳовунчилик асосида таълим муассасасининг моддий-техника базасини асраш, технологик қурилмалар, лаборатория жиҳозлари, асбоб-ускуна ва мосламаларни сақлаш, улардан фойдаланишни таъминлаш мақсадида ҳар бир моддий

жавобгар шахс билан ўрнатилган тартибда шартнома тузади ҳамда тасдиқлаш учун раҳбарга тақдим этади.

Хўжалик хизмати ишчиларининг фаолиятини мувофиқлаштиради, таълим муассасаси биноси ва ўқув хоналарини тозалигини таъминлаш, шунингдек, ўз вақтида капитал ва жорий таъмирланишини ташкил этиш ишларига раҳбарлик қилади.

Психолог ўқувчиларнинг таълим муассасаси шароитига ис холагик мослашувини тезлаштириш, касбий қизиқишлари ва мойиллигини аниқлаш, индивидуал психологик хусусиятларини ўрганиш мақсадларида танишув тестлари, савол-жавоблар, ишбилармон ўйинлар, семинар-тренинг, давра суҳбатлари, учрашувлар каби қатор тадбирларни ташкил этади.

Таълим муассасасида педагогик жараёнларни замонавий талаблар асосида ташкил этиш, субъектларнинг фаоллигини ошириш, уларнинг ўз фаолиятидан қониқиш ҳосил қилиш, касбий қизиқишларини ривожлантириш, шунингдек, ўзлари танлаган касбнинг сир-асрорларини тўлиқ ўргатиш, педагог ва ходимларнинг меҳнатини илмий асосда ташкил этиш, уларга зарурий ва етарли шарт-шароитларни яратиш йўналишида халакит бераётган сунъий тўсиқ ва муаммоларни аниқлаш ҳамда уларни бартараф этиш йўналишларида тақлифлар тайёрлаш билан бир қаторда, мазкур муаммоларни ҳал этиш йўналишида ҳамкорликда бошқарувни ташкил этишга кўмаклашади.

Ўқитувчи таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва такомиллаштириш, таълим-тарбия жараёнига илғор педагогик тажрибаларни, янги педагогик ва ахборотлар технологияларини татбиқ этиш, инновацион жараёнларни ташкил этиш йўналишида қарорлар қабул қилиш жараёниларида, яъни ҳамкорликдаги бошқарув жараёнида иштирок этади.

Ўқувчиларнинг касб-ҳунарга мойиллигини, маҳорат ва малакасини ривожлантиради, танланган касб, ихтисослиги ва ўқув фанлари бўйича чуқур билимларни, илмий дунёқарашни шакллантиради, таълим жараёнида ўқитишнинг самарали усуллари, воситалари ва шаклларини, янги педагогик технологияларни кенг қўллайди, ўқитадиган фани бўйича дарсдан ташқари ишларни, тўғарак машғулотларини ташкил этади, ўқувчиларни билим сифати, ўзлаштириш даражаси ва дарсларга иштирокини назорат қилади, ўқувчилар билан яқка тартибда ишлайди, ўқувчиларни фан олимпиадаларига тайёрлайди.

Тўғарак раҳбари ўқувчиларни Ватанга садоқат, миллий гурур, юксак ахлоқ, буюк аждодлар меросига ҳурмат руҳида тарбиялашга, уларнинг қизиқишлари бўйича билим, кўникма ва малакаларини ривожлантиришга йўналтирилган тадбирларни режалаштиради ва ташкил этади. Ўз соҳаси йўналишидаги

тўғарак ишларини ташкил қилади ва бошқаради, тўғарак машғулотларини олиб боради.

Ўқувчиларнинг касбий тайёргарлигини тўғарак ишлари орқали мустаҳкамлайди ва ривожлантиради, гуруҳ раҳбарлари, тарбиячилар, ахборот ресурс маркази ходимлари, ота-оналар ва бошқа ташкилотлар билан ҳамкорликда иш олиб боради, тўғарак ишларини такомиллаштириш бўйича педагогик кенгашларга таклифлар киритади, тўғарак ишларини тарғибот қилади, ўқувчилар билан яқка тартибда иш олиб боради, маданий-оммавий тарбиявий тадбирларни ўтказади, ўқувчилар ижодкорлигини акс эттирувчи бурчаклар ташкил қилади, ўқувчиларнинг ижодкорлик кўргазмаларида қатнашишга жалб қилади.

Юқорида келтирилган маълумотларга асосланиб айтиш мумкинки, таълим муассасаси раҳбарларининг функционал вазибаларини амалга ошириш жараёни таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва такомиллаштириш, унинг натижавийлигини таъминлаш, рақобатбардош мутахассислари тайёрлаш учун жамоада зарурий шарт-шароитларни яратиш, ўқувчилар ва педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, таълим муассасаси билан маҳалла, ота-оналар ва ишлаб чиқариш корхоналарининг ҳамкорликларини таъминлаш ҳамда белгиланган мақсадларга эришишда ҳамкорликдаги бошқарувни жорий этишга йўналтирилган бўлиб, бунда, профессионал ва ижтимоий-психологик функцияларни раҳбар ходимлар томонидан амалга оширилишини кузатиш мумкин.

Чунки раҳбарларнинг ўз функционал вазибаларини бажариши профессионал функцияларини белгилайди ва бунда раҳбарлар профессионал-мутахассис сифатида доимо инсонлар билан муносабатда бўлади ва бу ўз навбатида раҳбарлик фаолияти ижтимоий-психологик функцияларни ҳам қамраб олишини ифодалайди. Бу функциялар маълум бир тизимда раҳбарнинг бўйсунувчилар билан мулоқоти жараёнида амалга оширилиб, бундай мулоқотлар бевосита ва билвосита (буйруқлар, йўл-йўриқ кўрсатиш, кўрсатмалар) шаклида бўлиши мумкин.

Таълим муассасасида раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштиришда, белгиланган мақсадларга эришиш йўналишида ўз функционал вазибаларини самарали амалга оширишлари учун уларда масъулият ҳиссини шакллантириш, инновацион жараёнларни ташкил этишга ва уларнинг натижаларига қизиқиш уйғотиш, ўз меҳнат фаолиятлари натижаларидан тенг манфаатдор бўлиш ва қониқиш ҳосил қилишлари учун шарт-шароитлар яратишда ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш, яъни инновацион жараёнларни ташкил этиш орқали таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш



Йўналишида турли хил масалалар юзасидан, турли даражадаги, мақсади, вазифаси ва мазмунига кўра бир-биридан фарқ қилувчи қарорлар қабул қилишда уларнинг фикрини ўрганиш ва таклифларини инобатга олиш, мазкур жараёнларда барча ходимлар иштирокини таъминлаш мақсадга эришиш йўналишидаги масалаларни ва муаммоли вазиятни ҳал қилишда муҳим аҳамият касб этади.

Таълим муассасаларини бошқаришда ўзига хос аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияларининг мазмун-моҳиятига эътибор қаратадиган бўлсак, таълим муассасаси раҳбарларининг ўз функционал вазифаларини бажаришида мазкур функцияларнинг амалга оширилиши кузатилади.

Юқорида келтирилган функцияларнинг мақсади, вазифаси ва мазмун-моҳиятидан келиб чиқиб айтиш мумкинки, таълим муассасаси раҳбарлари:

- таълим муассасаси педагог ходимлари, ота-оналар ва ўқувчилар ўртасидаги бевосита ўзаро таъсир жараёнини кузатиш;

- барча учун зарур ва қулай бўлган руҳий муҳитни вужудга келтириш, тарбиявий муносабатларни шакллантириш ва улардан самарали фойдаланиш;

- педагогик жараёнларни давлат таълим стандартларига мос равишда, илмий асосда ташкил этиш ва назорат қилиш;

- ўқув ва тажриба-лаборатория хоналарини ўқув жараёнига тайёрлаш, ўқув жараёни иштирокчилари учун зарурий шарт-шароитларни яратиш;

- назарий ва амалий машғулотларни илмий асосда ташкил этиш учун зарур бўлган илмий-методик ва ўқув адабиётлари, техника воситалари, технологик жиҳозлар, асбоб-ускуна ва мосламалар, ўқув-методик ва меъёрий ҳужжатлар билан таъминлаш;

- таълим муассасасидаги мавжуд муносабатларни, ўқувчиларнинг психик тараққиётига таъсир кўрсатувчи омилларни ўрганиш ва таҳлил қилиш;

- ўқувчиларга бевосита таъсир кўрсатувчи жамоа фаолиятини, яъни ўқитувчилар билан ўқувчилар, ота-оналар билан таълим муассасаси ҳамда ўқувчилар ўртасидаги муносабатларни ўрганиш ва таҳлил қилиш;

- таълим муассасасида мавжуд зиддиятларни ҳамда йўл қўйилаётган камчиликларни аниқлаш ва таҳлил қилиш;

- кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш;

- ўқувчиларнинг қобилияти, билим олишга ва ҳунар ўрганишга бўлган қизиқиши, улардаги ижобий ва салбий ҳислатларни келтириб чиқарувчи сабабларни аниқлаш ҳамда уларга таъсир кўрсатишнинг энг мақбул йўллари белгилаш;

- ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражасини аниқлаш ва таҳлил қилиш, уларни Ватанга садоқат, миллий ғурур, юксак ахлоқ, буюк аждодлар меросига ҳурмат руҳида тарбиялашга, уларнинг қизиқишлари бўйича билим, кўникма ва малакаларини ривожлантиришга йўналтирилган тадбирларни ташкил этиш;

- таълим-тарбия жараёнининг ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш;

- таълим муассасасининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш ҳамда унинг фаолиятини такомиллаштириш йўналишида қарорлар қабул қилиш;

- инновацион жараёнларни ташкил этиш ва унинг натижавийлигига иштирокчиларнинг қизиқишларини шакллантириш;

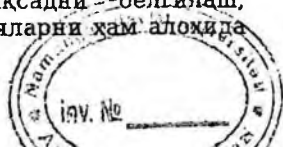
- таълим муассасасининг асосий мақсади бўлган муассасасада таълим тизимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнида кўзланган натижаларга эришиш, рақобатбардош мутахассислар тайёрлаш йўналишида ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш каби ўз функционал вазифаларини бажаришлари жараёнида олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияларини ҳам амалга оширадилар.

## 1.2. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш функциялари

Таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолиятининг асосий вазифаси таълим жараёнини ташкил этишда ижобий натижаларга эришиш учун жамоада зарурий шароитларни яратиш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш ва таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш ҳисобланар экан, улар ўз бошқарув фаолиятларида таълим муассасасида мавжуд барча жараёнларни тартибга солиб туриш учун бошқарув функцияларининг мазмун ва моҳиятини билиш зарур ҳисобланади.

Бошқариш назарияси асосчиларидан Анри Файоль ХХ асрнинг бошларида бошқарувнинг бешта функциясини ажратиб кўрсатган: режалаштириш, ташкил этиш, фармойиш бериш, мувофиқлаштириш, назорат.

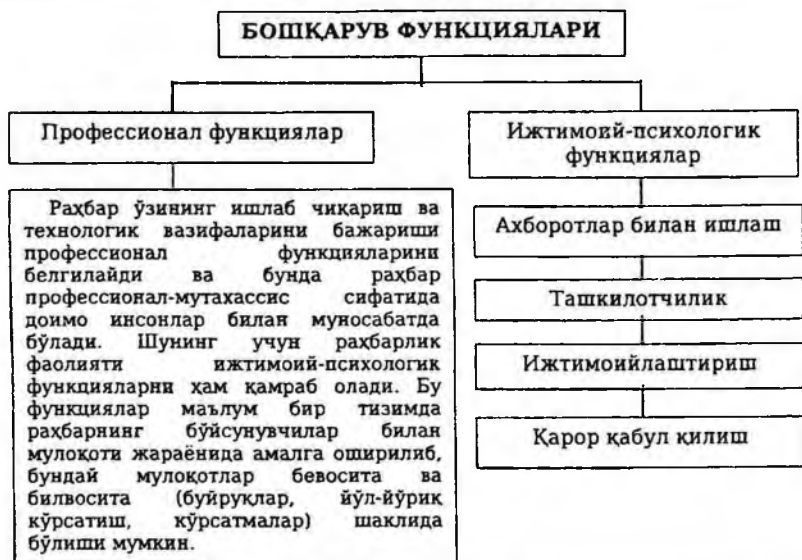
Менежмент назариясида асосан тўртта функция: режалаштириш, ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат функцияларининг ажратилишини ва уларни биринчи даражали деб ҳисоблаш қабул қилинганлигини таъкидлаш жоиз. Бундай ҳолатларда бошқарув фаолиятининг функционал таркибини аниқлашга вазиятли ёндашув қўлланилади. Бошқарувда вазиятли ёндашувнинг оммалашиши натижасида мутахассислар бошқарувнинг бошқа функциялари - мақсадни белгилаш, коммуникация, рағбатлантириш каби функцияларни ҳам алоҳида ажратиб кўрсатишган.



Бугунги кунда мактаб раҳбарлари бошқарув функцияларининг интегратив сифатларини тавсифловчи хусусиятлар: мактаб бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириш, раҳбарлик услубларидан корпоратив фойдаланиш, таълим менежментининг тамойилларини ўзлаштириш ва қўллаш, бошқарувни мактаб фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтириш асосида белгиланиши кўрсатади.

Раҳбарнинг таълим муассасасидаги бошқарув фаолиятини яхшироқ тушуниш учун бошқарувнинг функция ва методларини кўриб чиқиш ҳамда раҳбарларни бошқарув фаолиятининг таркибий тузилишини белгилаш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Муассаса раҳбарларининг бошқарув функцияларини шартли равишда иккита турга бўлиш мумкин: профессионал ва ижтимоий-психологик функциялар (4-расм).



4-расм. Профессионал ва ижтимоий психологик функциялар

Ахборотлар билан ишлаш турли маълумотларни тўплаш, қайта ишлаш ва узатишдан иборат бўлиб, гуруҳлар фаолиятини мувофиқлаштириш жараёнида қўлланилади. Бу жараёнда раҳбар муассасага келиб тушаётган асосий маълумотларнинг генератори сифатида фаолият кўрсатади ва унинг учун асосий меҳнат предмети ахборотлар бўлиб, улар асосида қарорлар - бошқарув жараёнининг маҳсулотлари ишлаб чиқилади. Унинг асосий хусусияти раҳбарлар томонидан ходимларнинг меҳнат жараёнидан қониқишларига қизиқишларнинг вужудга келиши билан белгиланиб, бу хусусият раҳбарнинг бошқа функциялари ва

ахборотлар билан ишлаш функциясининг қолган кўрсаткичлари билан боғлиқ бўлади.

Ташкилотчилик функциялари ходимларга берилган топшириқларни бажариш учун жамоанинг фаолиятини ташкил этишда амалга оширилади. Ташкил этиш раҳбарнинг асосий ва масъулиятли функцияларидан ҳисобланади ва у бир неча босқичларни ўз ичига олади (5-расм).



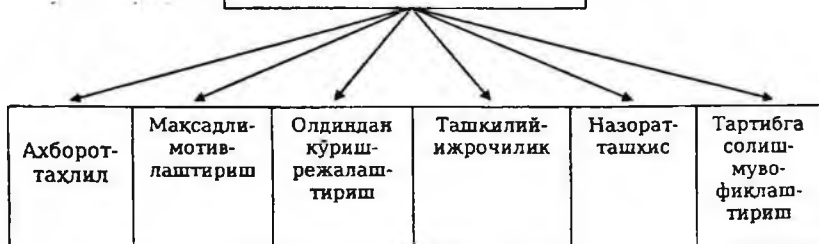
5-расм. Ташкилотчилик функцияси босқичлари

Ижтимоийлаштириш - ходимларда юксак маънавият, маданият ва ижодий фаолиятни шакллантиришдан иборат бўлиб, жамоада ижобий муҳитни яратишга хизмат қилади.

Бошқарув жараёнида турли хил масалалар юзасидан, турли даражадаги, мақсади, вазифаси ва мазмунига кўра бир-биридан фарқ қилувчи стратегик, тактик, умумий, анъанавий, тезкор ва бошқа турли қарорлар қабул қилинади. Мақсадга эришиш йўналишидаги масалаларни ва муаммоли вазиятни ҳал қилишда муҳим аҳамият касб этувчи мазкур қарорлар, муассаса фаолиятини мувофиқлаштиришга йўналтирилган бўлади. Қарор қабул қилиш функцияларини амалга оширишда раҳбарларнинг демократик тамойилларга асосланиши, барча ходимларни мазкур жараёнга жалб этиш, юқори самарадорликка эришишда ўз таъсирини кўрсатади.

Таълим муассасаларини бошқаришнинг ўзига хослиги куйидаги функцияларда (6-расм) аниқроқ ифодаланади - ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва тартибга солиш-мувофиқлаштириш.

## БОШҚАРУВ ФУНКЦИЯЛАРИ



6-расм. Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув функциялари

Ахборот-таҳлил функцияси. Унинг асосий вазифаси педагогик тизимлар (педагогик жараён) тўғрисида узлуксиз равишда ахборотлар тўплаш ва уларни чуқур ўрганиш ҳамда объектив баҳолашдан иборат. Бу вазифаларни бажариш асосида бошқарув фаолиятининг стратегияси, ривожланиш омиллари, бажарилишини ташкил этиш ва назорат қилиш йўллари аниқланади. Шунинг учун, ахборотлар нафақат ишончли, балки янги ва фойдали бўлиши ҳам зарур.

Мақсадли-мотивлаштириш функцияси. Мотивлаштириш олға сурилаётган мақсадга эришиш бўйича барча бошқарув субъектларида қизиқишлар уйғотишга йўналтирилган тадбирларни ташкил этишни назарда тутати. Мотивлаштириш ҳаракатлар ва тадбирларни етарли даражада ташкил этиш учун зарур. Бунда мотивларнинг хусусиятларини ҳисобга олиш зарур бўлиб, қандай мотивлар бошқарув фаолиятини йўналтириши ва қайсилари самарали ҳаракатлар режасини тузишга имконият яратишини билиш ўзига хос аҳамият касб этади.

Мақсад ихтиёрий тизимнинг ташкил этувчи компоненти ҳисобланади, педагогик тизимни бошқаришда мақсаднинг аҳамияти аниқ фаолиятнинг мақсади сифатида белгиланади. Бунда аввал мақсад умумий ҳисобланади, уни лойиҳалаштириш жараёнида тактика ва вазиятлар ҳам янобатга олинган ҳолда топшириқлар бўйича тақсимланади. Яъни, бошқарувда мақсадни шакллантириш бир неча даражада амалга оширилади: умумий мақсадни белгилаш; умумий (стратегик) мақсадни аниқлаштириш; вазиятга кўра мақсадларни ишлаб чиқиш.

Бошқарув тизимида мақсадга самарали эришишнинг асосий шартларидан бири мақсадни белгилаш талабларига риоя қилиш: мақсадлар олдиндан белгиланган ва аниқ шакллантирилган бўлиши; бажарувчилар томонидан қабул қилинган ва уларга тушунарли бўлиши; мақсадлар таҳлил қилинган ва бажарилиш муддати белгиланган, шунингдек, бажарувчиларнинг ҳаракати мотивлаштирилган бўлиши; вертикал ва горизонтал бўйича

келишилган турли хил топшириқлар йўналишида тақсимланишида мақсадларнинг бирлиги сақланиши зарур ҳисобланади.

Олдиндан кўриш-режалаштириш функцияси. Бошқарув фаолиятини олдиндан кўриш (англаш) ва режалаштириш функцияси учун мақсадли-мотивлаштириш бошланғич асос бўлиб хизмат қилади, олдиндан кўриш-режалаштириш функцияси ташкилий шакллар, усуллар, таъсир этувчи воситаларни аниқлайди, назоратнинг меъёри ва натижаларини баҳолашга хизмат қилади, шунингдек, педагогик тизимни ва унинг иштирокчиларининг ҳаракати ва фаолиятини мувофиқлаштириш ва тартибга солишга имконият яратади.

Шундай қилиб, олдиндан кўриш-режалаштириш функцияси, энг аввало, ташқи муҳитнинг таъсирини ва мавжуд имкониятларни ҳисобга олган ҳолда, белгиланган мақсадга эришиш йўллари аниқлашни назарда тутаяди ва у ўз навбатида қуйидаги учта вазифаларни бажариш билан боғлиқ бўлади:

1. Педагогик тизимнинг эришган даражасини (ҳолатини) аниқлаш ва ривожланишга ҳаракат қилиш даврини аниқ белгилаш.

2. Педагогик тизимнинг келажagini аниқлаш, уни социум ва таълим муассасасининг имкониятлари ва эҳтиёжларига мос равишда ташкил этиш ва ҳаракатлантириш.

3. Педагогик тизимнинг эгаллаб турган ҳолатидан келажакка йўналтириш, ривожлантириш стратегияси ва тактикаларини аниқлаш.

Ташкилий-ижрочилик функцияси. Бу функция бошқарув фаолиятининг барча йўналишларида ўз аксини топади. Яъни, у кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш, ижрочиларнинг ўзаро таъсир этиш тизимини шакллантириш, ахборотлар тўшлаш ва уларга ишлов бериш фаолиятлари билан боғлиқ бўлади. Бунинг натижасида у ёки бу педагогик тизимга хос таркибий тузилиш вужудга келади.

Ташкилий-ижрочилик функциясини самарали амалга ошириш ўзаро ишонч ва ёрдам, ҳар кимга танлаш ҳуқуқини бериш, фақат мақсадни белгилаш эмас, балки унга эришиш мезонларини ҳам белгилаш, ходимларнинг шахсий имкониятлари ва қобилиятларини тўла намоён этишлари учун шароитлар яратиш, бажарилган ишлар учун рағбатлантириш ва ҳар бир ходимнинг меҳнатини объектив баҳолаш билан боғлиқ бўлиб, жамоада муҳим ижтимоий муҳитнинг вужудга келишида ўзига хос аҳамият касб этади.

Назорат-ташхис функцияси. Назорат - бу бошқарув жараёнининг фаол босқичларидан бири бўлиб, у бошқарувнинг барча функциялари билан боғлиқ бўлади. Умумий ҳолда назорат режалаштирилган натижа билан ҳақиқий эришилган

натижаларни ўзаро солиштириш жараёни бўлиб, у фаолиятнинг муваффақиятини аниқлашга имконият яратади.

Педагогик тизимни бошқариш жараёнида қўзланган йўналишдан четга чиқишлар ҳам в жудга келиши мумкин, бундай вазиятларда назорат йўл қўйилаётган хатоларнинг сабабини ўз вақтида аниқлаш ва уларни тузатиш усулларини белгилаш имкониятларини яратади. Шунинг учун бошқарув фаолиятининг барча босқичлари учун назорат зарур ҳисобланади.

Давлат таълим стандартларининг жорий этилиши, таълим муассасаларига ижодий эркинлик имкониятларининг берилиши, таълим жараёнларининг диверсификациялаштирилиши натижасида назорат-ташхис функцияси педагогик жараённинг асосий мазмунига айланиб бормокда. Шунинг ҳам тасдиқлаш мумкинки, назорат ва педагогик тизимнинг ҳаракатланиш стратегияси синонимлар ҳисобланади. Шунга асосан бошқарувда назоратнинг муҳим хусусиятларидан бири педагогик жараённинг барча иштирокчиларининг муваффақиятларини қўллаб-қувватлашни назарда тутати, бунинг учун унга қатор талаблар белгиланади: стратегик йўналишга эга бўлиши; фаолиятнинг ижобий натижаларига йўналтирилган бўлиши; назорат ўтказиладиган объектга мувофиқ бўлиши; ўз вақтида ташкил этилиши, ихчам ва тежамли бўлиши ва ҳ.к.

Бошқарув назоратининг асосланганлиги ташхис орқали ифодаланади. Махсус восита ва методларни қўллаш, ҳар томонлама ўрганиш йўллари билан объектнинг ички ҳолатини тавсифловчи ҳодисаларнинг мазмун-моҳиятини аниқлашга йўналтирилган ташхис англашнинг алоҳида кўринишини ифодалайди. Бошқарувда ташхис қўйишнинг кўп қирралилиги уни амалга оширишнинг тўртта турини таснифлашга имконият яратади - компонентлар бўйича ташхис, структуравий ташхис, тизим ташхиси, олдидан кўриш (англаш). Ташхис қўйишнинг ҳар бир тури ўзига хос белгиланган функцияни бажаради, уларни танлаш эришишимиз зарур бўлган натижаларга кўра амалга оширилади.

Тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияси. Мазкур функция педагогик тизимнинг ҳолатини зарурий, белгиланган даражада ушлаб туриш, уни янги сифат даражасига кўтариш ва педагогик жараёнда йўл қўйилаётган хатоликларни тузатиш ҳамда педагогик жараён иштирокчиларининг хатти-ҳаракатларини тартибга солиш учун хизмат қилади. Бу функция ёрдамида педагогик тизим субъектларининг турли ҳаракатлари мувофиқлаштирилади. Ўз навбатида мувофиқлаштириш педагогик тизимнинг ҳаракатланиш йўналиши билан барча бўғинларининг ўзаро уйғунлашувида юқори даражадаги тезкорликни талаб этади.

### 1.3. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш методлари

Таълим менежментида бошқарув методлари муҳим аҳамият касб этиб, улар бошқарув жараёнида ходимлар фаолиятини ташкил этиш ва уларни мувофиқлаштиришда қўлланиладиган таъсир этиш йўллари ва усулларининг йиғиндиси ҳисобланади. Бошқарув методлари асосини мазкур таъсир кўрсатиш усуллари мажмуи, яъни таъсир кўрсатиш механизми ташкил этади.

Бошқариш методи бошқариш фаолиятини амалга ошириш усуллари ва йўллари мажмуидан, бошқариш тизимига самарали, мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатишдан, яъни бошқариш функцияларини амалга ошириш механизmidан иборатдир.

Олдинги вақтларда бошқарув методларини тавсифлашда асосий эътибор фақат ижтимоий-иқтисодий ва маъмурий методларга қаратилар эди. Замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришга кўп даражада мос келадиган методларнинг тўртта асосий гуруҳлари: иқтисодий, ташкилий-маъмурий, ижтимоий-психологик ва ахборотлар тўплаш методларини ажратиб кўрсатиш мумкин (7-расм).



7-расм. Бошқарув методлари

Иқтисодий методлар. Бу методлар ўзаро боғлиқ бўлган иқтисодий кўрсаткичларнинг йиғиндисини тавсифлаб, ҳар бир ишчи ва бутун муассаса учун талаблар белгилаш билан биргаликда замонавий талаблар даражасида фаолият кўрсатишлари учун шароитлар яратади. Таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш, инновацион жараёнларни кучайтириш, яъни ходимларнинг инновацион фаолиятларини ташкил этиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг фаолликларини ривожлантиришда иқтисодий методлардан фойдаланилади. Раҳбарлар томонидан бошқарув жараёнида, ходимларнинг фаолияти тўла ўрганилгандан кейин, фаолиятни такомиллаштириш ва ривожлантириш учун бажариладиган вазибалар режалаштирилади. Бунда раҳбарлар ўз ходимларини фаолиятлари натижаларига кўра рағбатлантириш, мукофотлаш,



жазолаш (жарима солиш) ёки моддий ёрдам кўрсатишларида бошқаришнинг мазкур методидан фойдаланишлари зарур бўлади. Иқтисодий қайта ташкил этишлар мазкур методларни кучайтиришга йўналтирилади.

Ташкилий-маъмурий методлар. Ушбу методлар ҳам иқтисодий методлар бажарадиган вазифаларни бажаради, фақат уларнинг таъсир кўрсатиш усуллари ва шакллари ўзаро фарқ қилади. Иқтисодий методларда белгиланган масалаларни ҳал қилиш учун раҳбарлар таъсир кўрсатишнинг турли хил усул ва шакллари таллаш имкониятига эга бўлади. Ташкилий-маъмурий методлар қарорлар, буйруқлар, фармойишлар ва кўрсатмалар тайёрлаш, уларни ўз вақтида тегишли шахсларга етказиш ва бажарилишини назорат қилиш орқали таъсир кўрсатишни назарда тутди.

Мазкур метод раҳбарлар ва ходимлар, ўқитувчилар ва ўқувчилар, умуман олганда барча жамоа аъзолари ўртасидаги мавжуд муносабатларни инobatга олган ҳолда, уларнинг қизиқиши, манфаатлари, кўникма ва малакалари, билими ҳамда қобилиятларини ўрганиб, жамоадаги мавжуд шароитларни яхшилаш ва бошқа зарурий чора-тадбирларни амалга ошириш орқали жамоа аъзоларининг фаолиятларини мувофиқлаштиришга хизмат қилади. Ташкилий-маъмурий методдан фойдаланишдан кўзланган мақсад белгиланган мақсадларга эришишда жамоада мавжуд бўлиши зарур бўлган ўзаро муносабатлар, алоқалар, ташкилий барқарорлик, интизом, ўзаро мутаносиблик ва келишувчанлик, тартиблилик ҳамда узлуксиз ривожланишни ҳуқуқий ва меъёрий ҳужжатларга мос равишда таъминлашдан иборат.

Ижтимоий-психологик методлар. Жамоа аъзолари ўртасида шундай муносабатларни вужудга келтиришни назарда тутадик, бунда раҳбар бўйсунувчиларнинг бемалол, эркин ҳаракат қилиши, ўзини-ўзи намоён қилиши, турли жараёнларда эркин иштирок этиши, фикр билдириши учун шароитни ва ижодий муҳитни яратиши зарур.

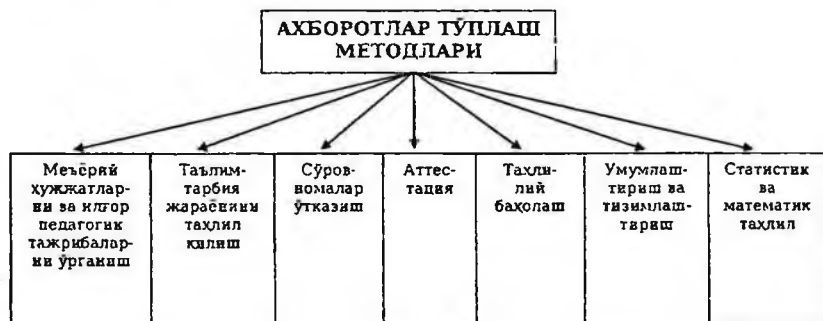
Демак, ижтимоий-психологик методларнинг асосий мақсади таълим муассасаси жамоасида соғлом муҳитни яратишдан иборат, деб айтишимиз мумкин.

Мазкур метод таълим муассасаси фаолиятининг ривожланиши, ходимлар фаолиятининг такомиллашиши, уларнинг ўз фаолиятларидан қониқишлар ҳосил қилишида, шунингдек, жамоада тарбиявий муносабатларнинг шаклланиши, раҳбар-ходим, ўқитувчи-ўқувчи муносабатларининг ижобий тараққий этишида муҳим аҳамият касб этиб, педагогик ходимлар ва ўқувчиларнинг қизиқишлари, интилиши ва ташаббусларини рағбатлантириш, уларнинг дунёқарашини кенгайтириш, маданий, маънавий ва маърифий тушунчаларини ривожлантириш, шунингдек, билим, кўникма ва малакаларининг ортиб боришини

хамда уларда ижодий қобилиятларнинг шаклланишини таъминлайди.

Ахборотлар тўплаш методлари. Барча методлар қатори ахборотлар тўплаш методлари ҳам 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 баҳолашни амалга оширишга хизмат қилади.

Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида қўлланиладиган методларнинг ичида муҳим аҳамият касб этувчи методлардан бири ҳисобланган мазкур метод 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 (8-расм).



8-расм. Ахборотлар тўплаш методлари

Таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш ва зарурий 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, очиқ дарсларга қатнашади ва педагогик ходимлар фаолиятини ўрганади, таълим муассасасидаги 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.

#### **1.4. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш алгоритми**

Мактаб раҳбарларининг асосий функцияси таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришишда мактабнинг ҳаётий фаолиятини таъминлаш бўйича бошқарув йўналишидаги масалаларнинг ижобий ечимини топиш, ҳал этиш ҳисобланади.

Алоҳида таъкидлаш зарурки, бошқарув фаолияти ёки ихтиёрий фаолият инсон-инсон муносабати, шунингдек, инсоннинг ташқи муҳит билан муносабатлари, тарбиявий муносабатлар шаклида, яъни шахснинг эҳтиёжлари талабларидан келиб чиқиб кўзланган мақсадни амалга оширишдаги ўзаро алоқалар шаклида таҳлил қилинади ва ўрганилади. Фаолият мақсади объектив бўлиб, ўз ўрнида шахс томонидан белгиланади ва у фаолиятнинг асосий компоненти ҳисобланади. Шунингдек, фаолият субъектни маълум бир ҳаракатга келтирувчи сабабларни аниқлайди ва унда аниқ бир шахснинг фаолияти ва мақсад ифодаланади.

Маълумки, бошқарув фаолияти субъектлар томонидан лавозими йўналишидаги функцияларини бажаришлари жараёнида амалга оширилади. Бошқарув фаолияти олдиндан белгиланган хатти-ҳаракатлар мажмуаси, шунингдек, бошқарув жараёни босқичлари сифатида мактаб раҳбарининг мақсадга йўналтирилган функцияларининг структураси бошқарув предметлари орқали белгиланади.

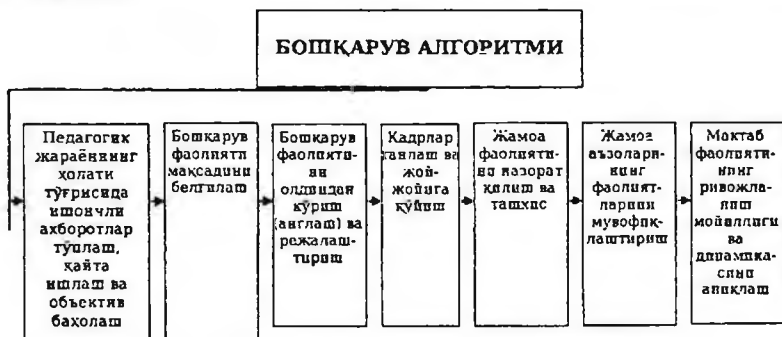
Демак, бошқарув ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, улар мақсадга эришишда ҳаракатлар изчиллиги билан белгиланади. Бу жиҳатлар ўз-ўзидан мақсадга кўра аниқланмайди, балки мақсадга эришишдаги шарт-шароитлар орқали белгиланади. Агар мақсад ўзгармаса, у белгиланган вақтдаги шароитлар ҳамда ҳаракатлар таркиби ўзгариб боради.

Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва унинг мазмунини такомиллаштириш йўналишидаги ихтиёрий инновацион фаолият мавжуд бўлган бошқарув функцияларининг маълум бир изчилликда амалга оширилишини талаб этади. Замонавий мактабни бошқариш функцияларини амалга оширишни режалаштиришда, энг аввало, бошқарувнинг мақсади, функцияларининг мазмун-моҳияти ва вазифалари инobatга 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. Объектив бошқарув фаолияти фақатгина мақсадга йўналтирилган ҳаракатларнинг тўлиқ тўплами ёки ҳаракатлар занжири шаклида мавжуд бўлади. Мавжуд бўлган мазкур занжир бошқарув алгоритмини ифодалайди.

Бошқарув алгоритми - бу мактаб раҳбари бошқарув фаолиятининг кетма-кетлиги (изчиллиги) бўлиб, у етита босқич: 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 ташхис; жамоа аъзоларининг фаолиятларини мувофиқлаштириш; мактаб фаолиятининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлашдан иборат, мазкур босқичлар изчиллигида, бошқарув методлари: маъмурий, ижтимоий-психологик, иқтисодий, шунингдек, ахборотлар тўплаш методларини қўллаш ёрдамида юқорида келтирилган функцияларнинг бажарилиши амалга оширилади.



9-расм. Бошқарув фаолияти алгоритми

Умумий ўрта 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 кўлими ва самарадорлиги, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари ҳамда ташкил этилаётган дарсларнинг сифати тўғрисида етарли маълумотга эга бўлиши учун зарурий ахборотлар тўплаши лозим. Тўпланган ишончли ахборотлар таҳлил қилиниши ва умумий ҳолатни ўрганилиши бошқарув фаолиятини ўзгартириш, такомиллаштиришга, яъни бошқарув фаолиятининг мақсадини

белгилаб олишга хизмат қилади. Ахборотларга асосланган ҳолда, бошқарув фаолиятининг самарадорлигини ҳам таҳлил қилиш имконияти туғилади ва шунга асосан уни такомиллаштириш йўналишлари ва муассаса фаолиятини яхшилаш учун амалга оширилиши зарур бўлган вазифалар белгиланади. Белгиланган вазифаларни ходимларнинг билими, кўникма ва малакалари, шунингдек, касбий тажрибаларига кўра тақсимлаш амалга оширилади, яъни зарур ҳолларда муассасанинг фаолиятини, таълим-тарбия жараёнини ривожлантириш учун юқори малакали мутахассислар жалб этилади, шу асосда жамоа аъзоларининг фаолиятлари мувофиқлаштирилади. Мазкур жараёнларда амалга оширилган ишларнинг натижаларига ва йиғилган маълумотларга асосланган ҳолда таълим муассасасининг ривожланиш имкониятлари аниқланиб, белгиланган вазифаларни амалга ошириш йўналишида қарорлар қабул қилинади.

Шундай қилиб, юқорида келтирилган маълумотларга асосланиб айтиш мумкинки, бошқарув алгоритмининг мазмун-моҳияти бошқарув функциялари ва методларини амалга оширишда ўз ифодасини топади ва улар биргаликда бошқарув жараёнида таъсир кўрсатишнинг тартиби, кетма-кетлиги, йўллари ва уларнинг тугалланиш даврини акс эттиради.

### **1.5. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этишда ҳамкорликдаги бошқарув**

УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда педагоглар фаолиятининг мувофиқлаштирилиши, таълим муассасаси барча ходимларининг ўз меҳнат фаолиятлари натижаларидан тенг асосда қониқиш ҳосил қилишлари, жамоадаги тўғри меҳнат тақсимоти, ходимларда ўз вазифаларига нисбатан масъулият ҳиссининг шаклланиши, ўқувчилар билан олиб бориладиган таълим-тарбия ишларининг ташкил этилиши ва сифати, ўқувчиларнинг соғлигини мустаҳкамлаш, жисмоний жиҳатдан ривожланиши, яъни болалар спортини самарали ташкил этиш ва ривожлантириш ҳамда ўқув жараёнини ҳозирги замон талаблари даражасида илмий асосда ташкил этиш самарадорлиги кўп жиҳатдан таълим муассасаси раҳбарлари, мутахассислар ва ижрочиларнинг функционал вазифаларини қай даражада тушуниб етиши ва амалга оширишига боғлиқ бўлади.

УЎТМ раҳбар ходимларининг функционал вазифаларини амалга ошириш жараёни таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва такомиллаштириш, унинг натижавийлигини таъминлаш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш учун жамоада зарурий шарт-шароитларни яратиш, ўқувчилар ва педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, УЎТМ билан маҳалла, ота-оналар ва ишлаб чиқариш корхоналарининг 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.

Чунки, раҳбар ходимларнинг ўз функционал вазифаларини бажариши профессионал функцияларини белгилайди ва бунда раҳбар ходимлар профессионал-мутахассис сифатида доимо инсонлар билан муносабатда бўлади ва бу ўз навбатида, бошқарув фаолияти ижтимоий-психологик функцияларни ҳам қамраб олишини ифодалайди.

Бу функциялар маълум бир тизимда раҳбарнинг бўйсувувчилар билан мулоқоти жараёнида амалга оширилиб, бундай мулоқотлар бевосита ва билвосита шаклида бўлиши мумкин, мазкур функциялар УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда амалга ошириладиган вазифаларнинг мазмун-моҳияти ва йўналишларига кўра раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг функционал вазифалари ва бошқарув функцияларини амалга ошириши жараёнида кузатилади.

УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, белгилабган мақсадларга эришиш йўналишида ходимларнинг ўз функционал вазифаларини самарали амалга оширишлари учун уларда масъулият ҳиссини шакллантириш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва унинг натижаларига иштирокчиларда қизиқиш уйғотиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг ўз меҳнат фаолиятлари натижаларидан тенг манфаатдор бўлиши ва қониқиш ҳосил қилишлари учун шарт-шароитлар яратиш, ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш, яъни инновацион жараёнларни ташкил этиш орқали таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш йўналишида турли хил масалалар юзасидан, турли даражадаги, мақсади, вазифаси ва мазмунига кўра бир-биридан фарқ қилувчи қарорлар қабул қилишда жамоа аъзоларининг фикрини ўрганиш ва таклифларини иноватга олиш, мазкур жараёнларда барча ходимлар иштирокини таъминлаш, мақсадга эришиш йўналишидаги масалаларни ва муаммоли вазиятларни ижобий ҳал қилиш каби раҳбар ходимларнинг функционал вазифаларнинг самарали бажарилиши педагогик тизимларни бошқаришда ўзига хос аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис, тартибга солиш-мувофиқлаштириш каби бошқарув функцияларини амалга оширилишида ўз ифодасини топади.

УЎТМ раҳбар ходимларининг функционал вазифалари ҳамда бошқарув функцияларининг мақсади, вазифаси ва мазмун-моҳиятидан келиб чиқиб айтиш мумкинки:

- УЎТМни бошқаришда педагог ходимлар, ота-оналар ва ўқувчилар ўртасидаги бевосита ўзаро таъсир жараёнини кузатиш;

- барча учун зарур ва қулай бўлган руҳий муҳитни вужудга келтириш, тарбиявий муносабатларни шакллантириш ва улардан самарали фойдаланиш;

- УЎТМда ўқув машғулотларини давлат таълим стандартларига мос равишда, илмий асосда ташкил этиш ва назорат қилиш;

- ўқув ва тажриба-лаборатория хоналарини ўқув жараёнига тайёрлаш, ўқув жараёни иштирокчилари учун зарурий шарт-шароитларни яратиш;

- назарий ва амалий машғулотларни илмий асосда ташкил этиш учун зарур бўлган илмий-методик ва ўқув адабиётлари, техника воситалари, технологик жиҳозлар, асбоб-ускуна ва мосламалар, ўқув-методик ва меъерий ҳужжатлар билан таъминлаш;

- УЎТМдаги мавжуд муносабатларни, ўқувчиларнинг жисмоний, руҳий ва интеллектуал ривожланишига таъсир кўрсатувчи омилларни, уларга бевосита таъсир кўрсатувчи жамоа аъзоларининг фаолиятини, яъни ўқитувчилар билан ўқувчилар, ота-оналар билан УЎТМ ҳамда ўқувчилар ўртасидаги муносабатларни ўрганиш ва таҳлил қилиш;

- УЎТМда мавжуд зиддиятларни ҳамда йўл қўйилаётган камчиликларни аниқлаш ва таҳлил қилиш;

- кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш;

- ўқувчиларнинг қобилияти, билим олишга ва ҳунар ўрганишга бўлган қизиқиши, улардаги ижобий ва салбий ҳислатларни келтириб чиқарувчи сабабларни аниқлаш ҳамда уларга таъсир кўрсатишнинг энг мақбул йўллари билан белгилаш;

- ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражасини аниқлаш ва таҳлил қилиш, уларни Ватанга садоқат, миллий ғурур, юксак аҳлок, буюк аجدодлар меросига ҳурмат руҳида тарбиялашга, уларнинг қизиқишлари бўйича билим, кўникма ва малакаларини ривожлантиришга йўналтирилган тадбирларни ташкил этиш;

- таълим-тарбия жараёнининг ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар туپлаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш;

- УЎТМнинг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш ҳамда унинг фаолиятини такомиллаштириш йўналишида қарорлар қабул қилиш;

- инновацион жараёнларни ташкил этиш ва унинг натижавийлигига иштирокчиларнинг қизиқишларини шакллантириш;

- УЎТМнинг асосий мақсади бўлган муассасасада таълим тизимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнида кўзланган натижаларга эришиш, рақобатбардош мутахассислар тайёрлаш йўналишида ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш каби вазифаларнинг бажарилиши жараёнида УЎТМ раҳбар ходимлари таълим муассасаларини бошқаришда ўзига хос аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан

кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияларини амалга оширадilar.

Бизнинг фикримизча, УЎТМ раҳбар ходимлари ўз функционал вазифаларини амалга ошириши учун ташкил этиладиган фаолиятнинг мазмун-моҳияти юқорида келтирилган функцияларни амалга оширишда ўз ифодасини топади ва уларнинг ўзига хос хусусиятлари УЎТМда ҳамкорликда бошқарувни ташкил этиш заруриятини белгилайди.

УЎТМ фаолиятини самарали ташкил этиш, белгиланган мақсадларга эришишда ҳамкорликдаги бошқарув муҳим аҳамиятга эга бўлиб, бунда жамоавий бошқарув органлари ҳамда жамоатчилик ташкилотларининг иштироки ва уларнинг фаоллиги ўзига хос аҳамият касб этади.

Ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этишдан асосий мақсад УЎТМ олдига қўйилган мақсадларга эришишда муассасанинг ҳаётий фаолиятини таъминлаш ва такомиллаштириш йўналишидаги масалаларни ҳал этиш, муаммоларнинг ижобий ечимини топиш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва ривожлантириш, турли хил масалалар юзасидан қарорлар қабул қилиш жараёнларида жамоа барча аъзоларининг иштирокини таъминлаш ҳамда белгиланган мақсадларга эришишда уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш ҳисобланади.

Ҳамкорликдаги бошқарув фаолияти ўзаро таъсир жараёнини вужудга келтириш асосида “инсон-инсон” муносабатлари, шунингдек, инсоннинг ташқи муҳит билан муносабатлари, тарбиявий муносабатлар шаклида, яъни УЎТМнинг мақсади ва жамоа аъзоларининг эҳтиёжлари талабларидан келиб чиқиб, кўзланган мақсадни амалга оширишдаги ўзаро алоқалар шаклида ташкил этилади. Ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятининг мақсади объектив бўлиб, ўз ўрнида барча иштирокчилар томонидан белгиланади ва унинг натижаларига нисбатан барчада қизиқиш шаклланади.

Ҳамкорликдаги бошқарув фаолияти субъектлар томонидан лавозими йўналишидаги функцияларини бажаришлари жараёнида амалга оширилади. Мазкур фаолият олдиндан белгиланган мақсадга эришиш йўналишида амалга ошириладиган ҳатти-ҳаракатлар мажмуи, шунингдек, бошқарув жараёни босқичлари сифатида УЎТМ раҳбар ходимларининг мақсадга йўналтирилган фаолияти орқали белгиланади.

Ҳамкорликдаги бошқарув ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, улар мақсадга эришишда ҳаракатлар изчиллиги билан белгиланади яъни бу жиҳатлар ўз-ўзидан мақсадга кўра аниқланмайди, балки мақсадга эришишдаги ўзаро ҳамкорлик, ўзаро тушуниш, ўзаро таъсир жараёнининг самараси, жамоадаги қулай руҳий муҳит, жамоа аъзолари учун яратилган шарт-шароитлар орқали белгиланади. УЎТМнинг асосий мақсади



умумий бўлиб, у ўзгармаса-да, мазкур мақсад белгиланган вақтдаги шарт-шароитлар ҳамда жамоа аъзоларининг таркиби ўзгариши натижасида ҳамкорликдаги фаолиятнинг самарадорлиги ўзгариши мумкин.

Демак, белгиланган мақсадларга эришиш учун ташкил этиладиган ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятининг самарадорлиги жамоадаги қулай руҳий муҳит, жамоа аъзолари учун яратилган шарт-шароитлар, шунингдек, раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг билими, касбий кўникма ва малакалари даражасига боғлиқ.

УЎТМда ўзига ва ўз ишига нисбатан талабчан, ўз ишининг устаси бўлган, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билган, ўзини-ўзи ривожлантирувчи ҳамда ўз қобилияти ва имкониятларини тўла ишга сола биладиган, УЎТМ, оила ва маҳалла ҳамкорлигини йўлга қўя оладиган, раҳбар ходимларнинг фаолият кўрсатишини талаб қилиши билан бир қаторда, ҳамкорликдаги бошқарувни УЎТМнинг фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтиришда мазкур жараён иштирокчилари учун бошқарув фаолияти ва унинг ҳуқуқий асосларини, иш вақтини тақсимлаш ва ундан самарали фойдаланиш, қарор қабул қилиш, қарорларнинг ижросини таъминлаш шакллари, стратегия ва стратегик бошқарув сирларини, мотивлаштириш назариялари ва ходимлар фаолиятини баҳолаш турларини билиш; муассасанинг ривожланишидаги умумий қонуниятларни, инсон ресурсларини бошқариш сирларини билиш ва стратегик тафаккурга эга бўлиш заруриятини белгилайди.

Шунингдек, УЎТМ раҳбар ходимлари бошқарувнинг функционал жиҳатларини ўзлаштириши ва мотивлар билан боғлиқ омилларни бошқариши (моддий ва ижтимоий-психологик рағбатлантириш тизимини яратиш); самарали меҳнатни, ишга бўлган ташаббускорлик-ижодий муносабатни шакллантириши, мақсадга эришишда жамоа ва шахс эҳтиёжларини ҳисобга олиши, дам олиш вақтидан унумли фойдаланиш имкониятларини яратиши; муассасада соғлом ижтимоий-психологик вазиятни, шахслараро ва гуруҳлараро энг мақбул алоқаларни вужудга келтириш ва қўллаб-қувватлаш, ходимларнинг батартиб ва дўстона ишлашига, ҳар бир шахснинг ақлий ва ахлоқий салоҳиятини намоён этишига шароитлар яратиши; муҳандис-педагог, педагог ва бошқа ходимларнинг биргаликда амалга оширадиган меҳнат натижаларидан уларнинг тенг даражада қониқиб ҳосил қилишларига эришиши; раҳбарлик услубларини вазиятга боғлай билиши ва улардан оқилона фойдаланиши, УЎТМ бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириши; инновацион жараёнларни ташкил этиш ва такомиллаштириш йўналишидаги зарурий билим, кўникма ва малакаларга эга бўлиши зарур ҳисобланади.

## **1.6. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил , этишда стратегик бошқарув ва режалаштириш**

Таълим тизимини ривожлантириш йўналишида амалга ошириладиган ислохотлар барча таълим муассасаларида таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва бошқаришда фан-техника ютуқларига асосланган бошқарувнинг энг самарали, инновацион методларидан фойдаланишни, бошқарув йўналишида билим, кўникма ва малакаларни, янги шахсий ва касбий сифатларни талаб қилади, бу ўз навбатида стратегик бошқарувнинг заруриятини белгилаб беради.

Стратегия [strategos] грекча сўз бўлиб, ўзбек тилида “генерал санъати” деган маънони англатади. Ўзбек тилининг изоҳли луғатида ҳам мазкур атама уруш олиб бориш санъати, ижтимоий-сиёсий курашга раҳбарлик қилиш санъати ва илми маъноларида талқин этилган. Стратегия сўзи бугунги кунда биров-бир фаолиятга раҳбарлик қилиш, корхона ёки муассасалар фаолиятини бошқаришда истиқболни олдиндан аниқлаш, фаолиятни олдиндан режалаштириш, бажариладиган вазифаларнинг йўналишини аниқлаш, шунингдек, мақсадга эришишда натижаларни олдиндан аниқлаш ва назорат қилиш йўналишларида кенг қўлланилмоқда. Мазкур сўздан стратегик режа, стратегик режалаштириш, бошқарув стратегияси, стратегик бошқарув каби тушунчалар келиб чиққан бўлиб, бу тушунчаларнинг ҳар бири ўзининг мазмун-моҳиятига кўра таълим муассасаларини бошқаришда муҳим аҳамият касб этади.

Стратегик режа – бу муассасада таълим тизимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнида кўзланган мақсадларга эришиш – рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш йўналишида узоқ (беш, ўн йил ва ундан кўпроқ муддатларни ўз ичига олади) муддатларга мўлжалланган вазифаларни ўз ичига олган дастур (истиқбол режа) бўлиб, у таълим муассасасининг ҳамда раҳбар-ходимларнинг йиллик ва жорий режалари учун асос сифатида хизмат қилади.

Стратегик ражалаштириш. Таълим муассасасининг мақсадларидан келиб чиқиб амалга ошириш зарур бўлган вазифаларни белгилаш, мазкур вазифаларни амалга ошириш учун бошқарув функциялари, методлари ҳамда мақсадларини аниқлаш ва амалга ошириш юзасидан стратегик режалар ишлаб чиқиш жараёни бўлиб, бунда мақсад ва вазифаларнинг илмий асосланганлиги, белгиланган муддатларнинг аниқлиги ва объективлиги, ижрочиларнинг билими ва касб маҳорати, ташқи муҳит таъсири, фан-техника ва технологияларнинг ривожланиши, муассаса имкониятлари, шунингдек, бошқарув стратегияси, яъни стратегияни амалга оширишни бошқариш йўналишлари ўрганилиб таҳлил қилинади.

Бошқарув стратегияси. Кўзланган мақсадларга эришишда таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш, педагогик

ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, стратегик режа асосида фаолиятни ташкил этиш ва бошқариш йўналишида асосан бошқарувнинг икки хил турини назарда тутлади: стратегик бошқарув, конъюнктуравий бошқарув. Амалий фаолиятда у ёки бу бошқарув йўналишининг устунлиги ташкилий тизимнинг янгилик даражаси кўрсаткичлари билан белгиланади.

Стратегик бошқарув - бу таълим муассасасининг стратегик мақсади йўналишида муассаса имкониятларини педагогик ходимларнинг умумий манфаатлари билан мувофиқлаштиришни назарда тутувчи узоқ муддатга тузилган дастур, режа ва лойиҳалар асосида бошқаришдир. Стратегик бошқарув одатда, мазкур тизимни бошқарув маданиятининг юқори даражасини белгиловчи кенг инновацион дастурларни амалга ошириш имкониятини яратади.

Конъюнктуравий бошқарув - маълум бир даврда муассасанинг иқтисодий ҳолатини тавсифловчи белгилар мажмуаси билан боғлиқ бўлади.

Таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириб боришда, энг аввало, кўзланган мақсадларга эришишда фаолиятнинг стратегик режасини тузиш ва мазкур режа асосида муассасанинг истиқбол мақсади ва имкониятларини ходимлар манфаати билан уйғунлаштиришни ҳамда таълим муассасасининг фаолиятини замонавий ўзгаришларга мослаштириб бориш, таълим инновацияларини жорий этишни назарда тутувчи узоқ муддатли бошқарув усуллари билан бошқарув жараёнига татбиқ этиш зарур. Бу ўз навбатида истиқболни тадқиқ қилиш ва мақсадларга эришишда, ривожланишга таъсир этувчи омилларни олдиндан таҳлил қилишда зарурий билим, ривожлантирувчи бунёдкор ғоялар ва уларни амалга ошириш санъати заруриятини белгилайди.

Таълим муассасаларида инновацион бошқарув жараёнида муассасанинг истиқбол мақсади ва имкониятини педагог ходимларнинг манфаатлари билан уйғунлаштирувчи узоқ муддатли бошқарув усуллари - стратегик бошқарувнинг амалиётга қўлланиши таълим самарадорлигини оширишда муҳим аҳамият касб этади.

Бошқарув жараёнини такомиллаштириш ҳамда таълим муассасаси олдидаги вазифаларни замонавий талаблар даражасида бажаришда махсус, функционал, мужассамлаштирилган ва диверсификациялашган стратегияларни қўллаш орқали таълим самарадорлигини ошириш мумкин.

Махсус стратегия - таълим муассасасида таълим жараёни самарадорлигининг пасайиб кетишини, ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражасининг ДТС талаблари даражасидан тушиб кетмаслигини, шунингдек, тажрибали, билимли, ўз касбининг фидойилари бўлган педагогларнинг таълим муассасасидан кетиб қолишларининг олдини олиш мақсадида узоқ муддатга тузилади.

Функционал стратегия - таълим муассасасининг таълим-тарбия жараёни иштирокчилари, бўлимлари, жамоавий бошқарув органлари ва маъмурият ҳамда жамоатчилик ташкилотлари олдидagi вазифаларни амалга ошириш усулларини ўз ичига олган ишчи стратегия ҳисобланади.

Мужассамлаштирилган стратегия - таълим жараёнини илмий асосда ташкил этишнинг барча йўналишларини қамраб олган ҳамда таълим муассасасининг яхлит фаолиятини ўзида жамлаган мўлжалдир.

Диверсификациялашган стратегия - таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш, иқтидорли ўқувчиларни аниқлаш ва уларни ўқитишда табақалаштирилган ёндашувларни жорий этиш асосида ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини кўтариш, мактаб битирувчилари ўртасида рақобатбардош, хорижий тилларни биладиган, билимли, кенг дунёқарашга эга бўлган битирувчилар сонини кўпайтиришга қаратилган вазифаларни амалга ошириш йўллари ифодалади. Замонавий ижтимоий-иқтисодий ривожланишлар ва таълим тизимидаги ислохотлар жараёнида амалга оширилаётган янгиликларга мактаб фаолиятини мувофиқлаштириб боришда таълим муассасаси раҳбарлари жорий режалар билан чекланиб қолмай, ўз муассасалари келажаги ва ривожланишига таъсир қилувчи омилларни ҳисобга олган ҳолда "стратегик" узоқ (беш, ўн йил ва ундан кўпроқ) муддатларга мўлжалланган истиқбол режаларини тузиши ҳамда улар асосида фаолият олиб бориши зарур.

Таълим муассасаларини ривожлантириш ҳамда бошқарув жараёнини такомиллаштиришда муассасанинг ривожланишига таъсир этувчи омиллар, раҳбарлик услублари, функция ва методлари, раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятида афзал билган ва асосланган барча усуллар стратегик бошқарувнинг тактика ва стратегияларидан ташкил топган тизим сифатида қаралади.

Бунда бир томондан стратегиялар билан бошқарув фаолияти мазмуни, бошқа томондан бу тизимнинг ўзи, таълим муассасасида бошқарув фаолиятини такомиллаштиришда, шунингдек, педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштиришда, жамоа муҳиятида турли аҳамиятга эга бўлган хатти-ҳаракатларни мотивлаштиришда ва шу қатори профессионал фаолият билан шуғулланувчи бошқарув субъектларининг кўникма ва малакаларининг ривожланишида ҳамда уларнинг профессионал мутахассис сифатида шаклланишларида ҳам муҳим аҳамият касб этади.

### **1.7. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этишда ихтилоф ва стрессларни бошқариш**

Ҳар қандай таълим муассасаси жамоасининг аъзолари бир-биридан ихтисослиги, қизиқиши, психологик хусусиятлари, умуман олганда, маълум бир сифатлари билан ўзаро фарқ қиладиган

ходимлардан ташкил топади. Шу каби бир-бирида фарқ қиладиган хусусият ва қарашлар баъзан ўзаро мос келмаслиги сабабли ихтилофлар вужудга келиши мумкин, яъни ихтилофли вазиятларни келтириб чиқаради.

Шахслараро ихтилофлар шахсларнинг бир-бирини англамаслиги, манфаатларининг турли хиллиги, тушунчаларнинг номуаносиблиги, бир-бирини ёқтирмаслиги, қизиқишлари, қарашлари ва интилишларининг ўзаро мос келмаслиги натижасида юзага келади.

Кўпчилик раҳбарлар ихтилоф сўзининг ўзига шубҳа ва эҳтиёткорлик билан қарайдилар. Улар ҳар қандай йўл билан ихтилофли вазиятлардан қочишга ҳаракат қиладилар. Бу тушунарли. Чунки инсонлар онгида ихтилоф албатта шахслараро муносабатларни ёмонлаштиришга, ўзаро ишонч йўқолишига, меҳнат унумдорлигининг пасайишига олиб келади, деган тушунча қаттиқ ўрнашиб қолган. Аммо, аслида ундай эмас. Психология нуқтаи назаридан ихтилоф одамлар ҳаёт фаолиятидаги табиий ва қонуний жараён бўлиб, ҳамкорликдаги фаолиятнинг ва ривожланишнинг ажралмас қисмидир.

Ихтилофлар бир неча хил бўлади: конструктив ихтилофлар ва деструктив ихтилофлар.

Конструктив ихтилофлар - ихтиёрий муассаса ҳаётининг муҳим муаммолари ва унга қарашлар кураши, фикрлар хилма-хиллигидан иборат бўлиб, турғунлик ва қотиб қолишнинг олдини олишга, ривожланишнинг асоси бўлиб хизмат қилишга, жамоанинг мақсад сари илгарилаб боришига, янги анъана ва қадриятлар шаклланишига ўз таъсирини кўрсатиши мумкин. Ҳар қандай ихтилоф асосида томонлар ўртасида аввалги муносабатларни инкор қилишга ҳаракатлар ётганлиги учун янги муносабатлар ва янги шaroитлар яратишга олиб келиши мумкин.

Конструктив ихтилофнинг ижобий томони шундаки, у жамоа аъзоларининг янги шaroитга психологик мослашувини тезлаштиришга ёрдам беради, жамоада ягона фикр, умумий мақсад, соғлом муҳит яратилиши, ҳар бир ходимни ҳаяжонланиш, ташвишланиш ва кўрқидан мустаҳкам ишонч сари етаклайди. Аммо ҳар қандай ихтилоф таълим муассасаси ёки маълум бир жамоанинг фаолиятига ижобий таъсир кўрсатавермайди. Ҳаётда инсонлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни издан чиқарувчи, меҳнат унумдорлигини пасайтирувчи, ўзаро ишонч ва ҳурмат туйғуларини сўндирувчи, салбий хусусиятларга эга, бузғунчи ихтилофлар ҳам мавжудки, булар деструктив ихтилофлар деб аталади.

Деструктив ихтилофлар. Бундай ихтилофлар жамоадаги қадриятларни, меҳр-оқибатни йўқотиб, инсонларнинг ўзаро муносабатларини бузган ҳолда уларнинг бирлиги, жипслиги, уюшқоқлик, ўзаро ҳамкорликни йўқотади, шунингдек, меҳнат унумдорлигини пасайтиради ва муассасанинг ривожланишига

тўсқинлик қилади. Тадқиқотлар натижаларининг кўрсатишича, мазкур ихтилофлар 15 фоизгача иш вақтини йўқотишга, 20 фоизга яқин меҳнат унвудорлиги пасайишига, ҳаттоки, яхши, ўз касбининг моҳир устаси бўлган мутахассисларнинг жамоадан зерикиб кетиб қолишларига ҳам асосий сабаб бўлар экан.

Ихтилофлар, яъни келишмовчиликлар инсонларнинг ўзаро бир-бирига таъсир кўрсатиши, ўзаро муносабатлар жараёнида вужудга келади, шунинг учун ҳам улар инсонлар қаерда бўлмасин (оиладами, жамоат жойларидами) мавжуд бўлиб, ўз ҳукмини ўтказишга ҳаракат қилади. Ихтилофлар фақатгина инсонлар ўртасида мавжуд бўлиб қолмай, балки бир инсоннинг ўзида, яъни ички ихтилофлар ҳам мавжуд бўлади. Масалан, дам олиш кунини қандай ўтказсам экан? деган саволга жавоб топишда ҳам ички ихтилофларнинг вужудга келишига гувоҳ бўламиз. Масалан, энг яқин ўртоғи дарё бўйида ялканба кунини бирга дам олиб ўтказишни таклиф қилган, ўзи эса оилавий дам олишга, яъни фарзандларини айлангириб келишга ўзаро келишиб қўйган, қайси бирини танлаши зарур, бу ҳам ички ихтилофнинг намоён бўлиши.

Инсонларнинг қарашларидаги номутаносибликлар, яъни амалга оширилиши зарур бўлган у ёки бу тadbирни режалаштириш ҳамда унинг натижаларини олдиндан таҳлил қилишда фикрларнинг мос келмаслиги кўпинча муаммоли вазиятларга олиб келади. Агар режалаштирилаётган тadbир қатнашчиларидан бирортасининг кўзлаган мақсадига эришишда хавф сезилса, у ҳолда тadbир ташкил этилгунга қадар ихтилофли вазият келиб чиқади.

Ихтилофли вазият - томонларнинг бирон-бир йўналишдаги қарама-қарши, зиддиятли нуқтаи назари, ўзаро умумий манфаатларга мос келмайдиган мақсадларга интилиш, уларга эришиш учун турли-туман воситалардан фойдаланиш ёки фаолиятни амалга оширишни режалаштириш жараёни.

Кўпинча ихтилофли вазиятлар асосида объектив сабаблар ётади, баъзида эса, қандайдир ноўрин айтилган сўз, фикр, ҳаракат ёки бирон-бир мақсадда олдиндан тузилган режа ихтилофнинг келиб чиқишига етарли асос бўлиши мумкин. Ихтилофли вазиятларда унинг келиб чиқиш сабаблари ёки сабабчилари бўлиши мумкин бўлган субъектлар ёки муҳолифлар, ихтилофнинг йўналиши ва мақсади ёки ихтилоф объекти намоён бўлади.

Ихтилоф субъектлари мазкур жараённинг ташкилотчилари ёки қатнашчилари бўлиб, бундай субъектлар сифатида раҳбарлар, педагогик ходимлар, айрим шахслар, гуруҳлар ёки жамоатчилик ташкилотлари майдонга чиқиши мумкин. Ихтилофли вазиятларнинг келиб чиқиш даражасидан қатъи назар, унинг келиб чиқиш сабабларига ва ихтилоф субъектларининг хатти-ҳаракатларининг натижаларига кўра таълим муассасаларида

вужудга келиши мумкин бўлган ихтилофларни ташкилий, функционал ва шахслараро ихтилофларга ажратиш мумкин.

Ташкилий ихтилофлар. Бундай ихтилофлар таълим муассасасида педагогик ходимларга ўқув юкламаларини тақсимлашда (фанлар бўйича дарс соатлари ажратишда ҳамда соатлар тақсимотида адолатнинг бузилиши), имтиёзлар беришда, мукофотга тавсия қилишда, жамоатчилик топшириқларини беришда ва бошқа ташкилий жараёнларда раҳбарлар томонидан йўл қўйилган хатолар сабабли ёки раҳбарият томонидан берилган топшириқлар маълум бир ходимлар томонидан бажарилмаса, маъмурият талабларини четлаб ўтишга ҳаракат қилса келиб чиқади.

Функционал ихтилофлар. Бу хилдаги ихтилофлар таълим муассасалари раҳбариятининг ўз вазифасига совуққонлик билан муносабатда бўлиши, яъни ўқув хоналарининг етарли даражада ёритилмаганлиги, қишқи мавсумда иситилмаслиги, ўқитувчи ва ўқувчилар учун ишлаш, ўқиш, овқатланиш, спорт билан шуғулланиш, дам олиш ҳамда ижодий фаолиятни амалга оширишлари учун етарли шароитлар яратилмаганлиги, шунингдек, мактаб кутубхонасидаги шароит ҳамда ўқув жараёнини илмий асосда ташкил этиш учун илмий-методик маҳсулотлар ва янги ахборот технологиялари, компьютер техникаси воситалари билан таъминланмаганлиги сабабли вужудга келиши мумкин.

Шахслараро ихтилофлар. Таълим муассасасида шахслараро муносабатлар жиддий ва нозик бўлиб, раҳбарлар ўртасидаги муносабатлар, раҳбар-ходим, раҳбар-ўқитувчи, раҳбар-ўқувчи, раҳбар-ота-она, ходим-ходим, ўқитувчи-ходим, ўқитувчи-ўқувчи, ўқитувчи-ота-она, ўқувчи-ўқувчи, ўқувчи-ота-она ҳамда педагоглараро муносабатларни ўз ичига олади. Таълим муассасасидаги шахслараро муносабатларни ҳам нозик, ҳам мураккаб дейишимизга асосий сабаб, ёш авлодни тарбиялашда бу муносабатлар муҳим аҳамият касб этади, ҳаттоки ота-оналарнинг ўз фарзандлари билан бўлган муносабатлари ҳам таълим-тарбия жараёнига ўз таъсирини кўрсатади. Шахслараро ихтилофлар асосан инсонларнинг бир-бирини тушунмаслиги, манфаатларнинг номувофиқлиги, бир-бирини кўролмаслиги ёки арзимас сабабларга кўра ўзаро аразлаб юриши туфайли келиб чиқиши мумкин.

Ҳар қандай ихтилоф маълум вақт бирлиги давомида содир бўлади, етилади ва бартараф этилади. Бу бир неча босқичдан иборат бўлиб, биринчи босқич - объектив ихтилофли вазиятнинг келиб чиқиши. Сабаблари - раҳбар-ходим, ходим-ходим, гуруҳ-ходим, гуруҳ-гуруҳ ва ҳ.к.

Иккинчи босқич - ихтилофли вазиятни ҳеч бўлмаганда бир ходимнинг тушуниб етиши. Кўпинча эмоционал зўриқиш билан

кечади, яъни шахснинг норозилиги очикдан-очик ифода қилина бошлайди.

Учинчи босқич - ихтилоф хулқ-атворга таъсир кўрсатади, яъни томонлар очикдан-очик бир-бирларини рад этишади, хатто "сен-менга" бориб, ўз ҳукмларини ўтказишга уринадилар.

Тўртинчи босқич - ихтилофни ҳал қилиш. Ихтилоф мазмуни объектив сабаблар ва имкониятларга қараб, пировардида ҳал бўлиши ҳам турлича бўлиши мумкин:

- ўзаро яраштириш асосида томонларни келиштириш;
- компромисс - ҳар икки томон даъволарини қисман қондириш асосида битимга келтириш, бир-бирларидан кечирим сўратиш;
- принциал, қонуний, ишчанлик билан ҳал қилиш: объектив талабларини қондириш ёки конструктив ихтилофларда бирор томоннинг "баҳридан ўтиш", ишдан ҳайдаш ёки "айбини бўйнига қўйиб" вазифасидан бўшатиш;
- ташкилий йўл билан ихтилофни бартараф этиш - соҳа ёки бўлимни тугатиш, "штатни қисқартириш", лидерни бошқа ишга ўтказиш ёки бўшатиш ва ҳ.к.

Таълим муассасаларида тез-тез содир бўлиб турадиган ихтилофларнинг аксарияти кўпинча асабийликларнинг вужудга келишига сабаб бўлади ва бу ўз навбатида стрессли вазиятларни вужудга келтиради.

Стресс. Асабийлик ва кескинлик сўзлари инглизчада стресс [stress] деган маънони англатади. Стресс тушунчаси ижтимоий психологияда шахсга нисбатан таъсир этаётган вазиятлар, омиллар натижасида вужудга келаётган ҳолатни ифодалайди. Масалан, инсонлар фаолият кўрсатаётган жамоадаги рухий муҳитнинг таъсири, ходимлар фаолият кўрсатаётган хоналардаги ҳароратнинг жуда юқорилиги ёки паст даражадалиги, ўткир ҳидлар, етарли даражада ёритилмаганлик, ўқув қуролларининг етишмаслиги, ортиқча ва мураккаб бўлган топшириқларнинг берилиши ва ҳ.к. шулар жумласидандир.

Умуман олганда, стрессларнинг вужудга келиши тез-тез учраб турадиган жараён, кучли таъсир этмайдиган, яъни ўта зўриқишга олиб келмайдиган, муҳим аҳамиятга эга бўлмаган стресслар муқаррар ва зарарсиз бўлиб, ҳаддан ташқари зўриқишга, кучли сиқилишга ёки ҳолдан тойишга олиб келадиган стресслар эса шахс учун ҳам, таълим муассасаси учун ҳам қийинчиликлар, қўйилган мақсадларга эришишда муаммолар келтириб чиқаради.

Стресс деганда инсоннинг ташқи муҳит таъсирига, стимулларга ёки стрессорларга жисмоний, аклий ва психологик реакциялари мажмуи тушунилади. Бунда ташқи муҳитнинг таъсири ва ички ихтилофлар туфайли вужудга келаётган зўриқишлар инсоннинг физиологик ва психологик функцияларини мувозанатдан чиқаради.



Таълим муассасаларида бошқарув фаолиятининг илмий асосда ташкил этилмаслиги ҳамда раҳбарларнинг эътиборсизлиги натижасида ва қўйдаги омиллар таъсирида стрессли вазиятлар келиб чиқиши мумкин:

- педагогик ходимларнинг ёши, билими, қўникма ва малакаси ҳамда қобилиятлари ҳисобга олинмасдан, имкониятлари даражасидан ортиқча топшириқларнинг берилиши, бажарилган топшириқлар натижасининг адолатли баҳолабмаслиги;

- ёш педагогларнинг дарс ва дарсдан ташқари ишлар жараёнидаги, янги жамоасидаги ўз вазифаси ва ўрнини унчалик аниқ тушуниб етмаслигидан фойдаланган ҳолда кўпроқ камситилишларга йўл қўйилиши. Бундай вазият одатда ёш мутахассисларга етарли эътиборнинг йўқлиги, топшириқларнинг ноаниқлиги, уларнинг таклифлари, интеллектуал қобилиятлари ва ижодий фаолиятларининг назар-писанд қилинмаслиги;

- ходимларга ўзаро боғлиқ бўлмаган ва уларнинг асосий фаолиятларига халақит кўрсатадиган хилма-хил топшириқларнинг бир вақтда, шошилишча бажарилиши талаб қилиниши ва маълум вақт ўтгандан кейин уларнинг эътиборга олинмаслиги;

- раҳбарларнинг келиб тушган асоссиз, нотўғри ахборотларни ўрганмай ва таҳлил қилмасдан айрим ходимларга нисбатан шубҳа билан қараб, кўлчиликнинг ўртасида гумон қилинаётган ходимларга очикдан-очик таъйиқлар ўтказилиши;

- турли хил топшириқларни бажаришда ташкилотчилик, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этишда фаоллик, дарс ва дарсдан ташқари машғулотларни ташкил этишда ташаббус кўрсатиб, инновацион фаолият йўналишида ўз таклифлари билан чиқаётган ходимларга нисбатан раҳбарлар томонидан худди уларнинг раҳбарлик лавозимларини талашаётгандек қараб турли хил қаршилиқларнинг кўрсатилиши;

- барча таълим муассасаларида бўлмаса-да, афсус учраб турадиган айрим раҳбарлар томонидан ўқув юкламаларини тақсимлашда, ходимларни ишга олишдаги адолатсизликлар. Масалан, таълим муассасаси яқинида олий маълумотга эга бўлган педагог-мутахассислар бўлишига қарамай, ўрта махсус маълумотга ва бошқа нопедагогик мутахассисликка эга бўлган шахсларни ишга олиш ва ўқув юкласини, яъни дарс соатларини тақсимлашда мутахассис бўлмаса-да уларга алоҳида эътибор қаратиш ва ҳ. к.

Юқорида тўхталиб ўтилган ихтилофлар ва улар келтириб чиқариши мумкин бўлган асабийлик ва стрессларнинг олдини олиш, бартараф этиш ва уларнинг оқибатларини олдиндан англаш таълим-тарбия жараёнининг барча иштирокчилари, педагогик ходимлар ва раҳбарлар фаолиятида муҳим аҳамият касб этади.

## 1.8. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этишда персонални бошқариш

Ўзбекистонда персонални бошқариш мустақиллик шарофати билан истиқлолга эришилган йилларнинг бошларидан эътиборан шакллана бошлаган бўлиб, бунга биринчи навбатда маъмурий-буйруқбозлик тизимидан воз кечилиши, корхона ва ташкилотлар қатори таълим муассасаларига ҳам мустақиллик ва эркинликнинг берилиши, ижтимоий йўналтирилган бозор муносабатларининг ривожланиши ва тадбиркорликнинг авж олиши ҳамда энг асосийси, иқтисодий ривожлантириш ҳамда бозор муносабатларига ўтилишида инсон манфаатларининг улуғланиши сабаб бўлди.

Таълим муассасаларида персонални бошқариш ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, узлуксиз таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва бошқаришда, бошқарувчи-раҳбар ҳам, мутахассислар ҳам, ижрочилар ва ишлаб чиқариш маҳсулоти ҳам инсон ҳамда инсон ресурслари ҳисобланади. Таълим муассасаларида персонални бошқариш ўз хусусиятига кўра таълим-тарбия жараёнини, тарбиявий муносабатларни ва уларнинг иштирокчиларини бошқариш сифатида намоён бўлади, у педагогик ходимларнинг самарали меҳнат қилиши, ўқувчиларнинг ўқув фаолиятлари билан шуғулланишлари учун етарли шарт-шароитлар яратиш, мазкур жараёнда энг юқори натижаларга эришиш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлашга қаратилган бўлади.

Мактабда умумий таълим-тарбия жараёни иккита кичик тизимлар доирасида, яъни дарс ва дарсдан ташқари (талим-тарбиявий) фаолият жараёнларида амалга оширилади. Бу жараёнларни ҳамда ўзаро боғлиқ бўлган ташкил этувчи қисмларнинг ички табиатида мавжуд бўлган жараёнларни ўз ичига олган ҳамкорликдаги фаолиятлар, шунингдек, ички шароит ва имкониятлар педагогик тизимни ташкил этади, бунда тизимнинг субъекти ҳисобланган педагоглар, ўқувчилар, оналар ва бошқарувчиларнинг фаолияти муҳим аҳамият касб этади. Бунда персонални бошқариш мактабнинг мақсади, белгиланган вазифаларни бажаришга қаратилган йўналиши, фалсафаси, таълим муассасаси томонидан тавланган модел, стратегия ва тактикаси амалга оширилади.

Таълим муассасаларида персонални бошқариш муассасанинг махсус функционал хизматларини амалга оширишда ва кўзланган мақсадларга эришишда тегишли раҳбарларнинг муассаса фаолиятини такомиллаштириш, стратегик режалар асосида ривожлантириш, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларидан ва бошқа барча ходимларнинг қобилиятлари ва имкониятларидан янада самаралироқ фойдаланиш вазифаларини бажаришга қаратилган турли хил фаолиятлар мажмуасидир.

Персонални бошқариш - бу кўзланган мақсадларга эришишда таълим муассасасининг фаолиятини такомиллашти-

риш ва ривожлантириш, таълим-тарбия жараёни иштирокчилари, педагог-мутахассислар ва барча ходимларнинг фаолиятларини мувофиқлаштиришда бошқарувни амалга оширишнинг муҳим механизми сифатида таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг ўз вазифасига масъулият, яъни фаолиятлари натижаларига жавобгарлик ҳиссини шакллантириш ҳамда мақсадга эришишда умумий манфаатларнинг уйғунлашувини ҳисобга олган ҳолда бошқаришни самарали амалга оширишни назарда тутлади.

Персонални бошқариш ўзаро боғлиқ бўлган бир неча фаолият жараёнлари, яъни мураккаб бошқарув жараёни сифатида намоён бўлиб, бунда таълим муассасасининг муваффақияти нафақат биргина раҳбарлар фаолиятига, балки ўқувчиларнинг ўқув фаолияти, ходимларнинг фаолликлари, ўз меҳнатларининг натижаларидан қониқиш ҳосил қилишлари ҳамда бутун бир таълим муассасаси фаолиятининг мувофиқлаштирилганлигига боғлиқ бўлади. Бунда таълим-тарбия жараёни иштирокчилари, унинг ташкилотчилари ва бошқа ходимларнинг салоҳиятини, яъни таълим муассасасининг илмий-педагогик салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг ижодий фаолиятларини ташкил этишга етарли шарт-шароитлар яратиб бериш йўналишида барча зарурий чора-тадбирларни белгилаш ва амалга ошириш зарур бўлади.

Таълим муассасаларида мақсадга эришишга йўналтирилган бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларни ўз ичига олиб, ҳар иккаласи ҳам таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштиришга ва илмий-педагогик салоҳиятини ривожлантиришга қаратилган бўлади.

Функционал бошқарув дейилганда кадрлар соҳасидаги ишлар билан боғлиқ бўлган барча вазифалар ва қарорлар масалаи, кадрлар танлаш, улардан фойдаланиш, малакасини ошириш, уларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш, рағбатлантириш ва мукофотлаш, лавозимларга тайинлаш, ишдан бўшатиш ва ҳ.к. тушунилади.

Ташкилий бошқарув. Бу тушунчага ташкилий жиҳатдан кадрлар билан ишлашга жавобгар бўлган барча шахслар ва институтлар, масалаи, раҳбарлар, кадрлар билан ишлаш бўлими, мактаб кенгаши, педагогик кенгаш, илмий-методик кенгаш, касаба уюшма кўмиталари ва бошқа жамоатчилик ташкилотларини ҳам киритиш мумкин.

Персонални бошқариш таълим муассасаларида ўзига хос жараён бўлиб, бошқаришнинг маълум бир функционал вазифаларини бажаришга йўналтирилган бўлади, яъни персонал фаолиятига баҳо бериш, аттестациядан ўтказиш, рағбатлантириш ва юқори лавозимларга тавсия қилиш каби мураккаб ва зиддиятли вазиятлар билан ҳам боғлиқ бўлади. Юқорида санаб ўтилган вазифаларни яхлит бир тизим сифатида олиб қарасак, персонални

бошқариш тизими ўзига хос мураккаб бўлиб, у қуйидаги вазифаларни ўз ичига олади:

- таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришишда ходимларнинг фаоликларини таъминлаш;
- барча фанлар бўйича мутахассислар билан таъминлаш;
- педагогик ходимларнинг қобилиятлари ва имкониятларидан самарали фойдаланиш;
- жамоа аъзолари манфаатларининг уйғунлашуви ва уларнинг ўз меҳнатлари натижаларидан қониқиш ҳосил қилишларига эришиш;
- таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг фаолиятларини мувофиқлаштириш;
- таълим муассасасининг инновацион фаолиятини амалга оширишда педагогик ходимлар ва ўқувчиларнинг ижодий фаолиятини ташкил этишга зарурий шарт-шароитларни яратиш;
- таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантиришда турли таълим муассасалари ва бошқа ташкилотлар билан ходимларнинг илмий-амалий ҳамкорлик ишларига ёрдам кўрсатиш;
- педагогик ходимларнинг илмий-тадқиқот ишларига шарт-шароитлар яратиб бериш ҳамда мазкур йўналишдаги фаолиятларини қўллаб-қуватлаш;
- илғор педагогик тажрибага эга бўлган мутахассисларнинг фаолиятини оммалаштириш ва фан-техника ютуқларини ўз фаолиятига татбиқ этишга кўмаклашиш;
- мутахассисларнинг ўз устида мустақил ишлаши, билим, кўникма ва малакаларини орттириб бориши, ўзаро тажрибалар алмашиши ҳамда ўз вақтида малака оширишлари учун имкониятлар яратиш ва ҳ. к.

Персонални бошқариш йўналишидаги юқорида санаб ўтилган вазифаларга эътибор қаратадиган бўлсак, булар мазкур йўналишдаги барча вазифаларни қамраб олмаган бўлса-да, ўзига хос мураккаб жараён эканлигидан далолат бериш билан бир қаторда, уларнинг ҳар бири таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, таълим муассасаси мақсадларига эришиш, замонавий талаблар асосида педагогик фаолиятни ташкил этиш ҳамда рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш йўналишида ҳар бир педагогнинг билими, кўникма ва малакаси, фаолиятлари қандай бўлиши кераклигига нисбатан баҳо беради, яъни талаблар белгилайди.

Персонални бошқаришнинг мазмун-моҳияти бу раҳбарлар томонидан педагогик ходимлар ва ўқувчилар фаолиятини, умуман олганда жамоа аъзоларининг фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш билан боғлиқ бўлиб, таълим муассасасини бошқаришда ходимлар билан ишлаш ва уларнинг фаолиятини бошқаришни доимий ривожлантириб бориш демакдир.

## II БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАСИ РАҲБАРЛАРИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ

### 2.1. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари

Узлуксиз таълим тизмида амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотлар, таълим жараёни субъектлари фаолиятини такомиллаштириш, уларга зарурий ва етарли шарт-шароитларни яратиб бериш асосида таълим тизимини ривожлантиришга йўналтирилган давлат дастурлари, ҳукумат қарорлари, умумий ўрта таълим муассасаларида мавжуд муаммоларининг ечимини топиш, бошқарувнинг маъмурий буйруқбозлик методларидан воз кечиб, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолиятини демократик тамойиллар ва инновацион ёндашувлар асосида шакллантиришни тақозо этмоқда.

УЎТМда педагогик жараёнларни ташкил этиш, бошқариш ва назорат қилиш, ўқитувчи ва ўқувчиларга зарурий шарт-шароитларни яратиб беришда фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриklarини танлаш, қарор қабул қилиш; педагог ходимларнинг имконияти, қобилияти ҳамда вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра вазифаларни тақсимлаш; педагог ходимларнинг узлуксиз малака ошириши учун зарурий шарт-шароитларни яратиш; моддий-техник ва замонавий илмий-методик маҳсулотлар билан таъминлаш; илғор педагогик тажрибалар ва замонавий ахборотлар технологияларни татбиқ этиш; ДТС талабларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб боришни ташкил этиш; УЎТМ ривожланиш мойиллиги ва динамикаси бўйича ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш; педагогларнинг инновацион фаолият натижаларига қизиқишини шакллантириш ва рағбатлантириш асосида инновацион фаолиятни ташкил этиш; қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилиш УЎТМ раҳбарларининг асосий функционал вазифалари ҳисобланади.

УЎТМ раҳбарларининг функционал вазифаларини амалга ошириш жараёни кўзланган натижаларга эришишда маълум бир мақсадга йўналтирилган фаолиятни режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва объектив баҳолаш, педагог ходимлар фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштиришни қамраб олган ҳолда раҳбарнинг бошқарув фаолиятини ифодалайди.

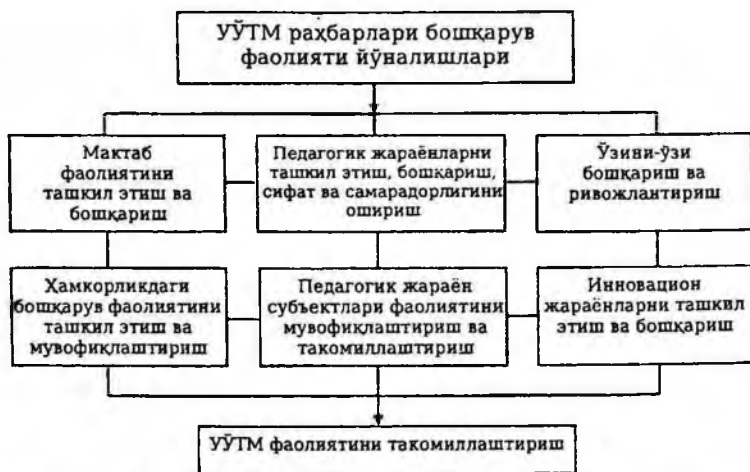
Демак, бошқарув мақсадга йўналтирилган таъсир, яъни субъектнинг объектга таъсири натижасида объектнинг фаолиятини мувофиқлаштирилиши бўлиб, УЎТМда педагогик жараёнлар самарадорлигини таъминлашда субъектлар фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш ва объектив баҳолаш, рағбатлантириш асосида мувофиқлаштириш раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини ифодалайди.

УЎТМ раҳбарлари ва педагогик жараёнлар субъектларининг таълим-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва самарадорлигини таъминлаш йўналишларидаги фаолиятлари ҳамкорликдаги бошқарув фаолияти 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.

Шундай экан, УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш йўналиши бўйича УЎТМ раҳбарлари 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; педагог ходимларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш; қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилиш каби функционал вазифаларни бажариши лозим.

Шундай экан, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш, педагогик жараёнлар самарадорлигини ошириш, педагогик жараён субъектлари фаолиятини такомиллаштириш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш, ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, ўзини-ўзи бошқариш ва ривожлантириш каби йўналишларни (10-расм) қамраб олади деб айтиш мумкин.

Педагогик жараёнларни ташкил этиш, бошқариш, сифат ва самарадорлигини ошириш йўналишидаги фаолият жараёнида УЎТМ раҳбарлари томонидан илғор педагогик тажрибаларни оммалаштириш, замонавий ахборотлар коммуникацион технологияларини амалиётга татбиқ этиш; 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 каби муҳим вазифаларни амалга оширилиши зарур.



10-расм. УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари

Ўзини-ўзи бошқариш ва ривожлантририш йўналишида УЎТМ раҳбарлари раҳбарлик услубларини ва уларнинг турли шакллари ҳамда усулларини ўзлаштириши ва улардан вазиятларга кўра оқилона фойдалана олиши; ҳар қандай вазиятларда ҳам ўзини тута олиши, эҳтиросларга берилмаслик; ташаббускор бўлиши; кўпчилик дари билан яшаши; ҳамкорлик, ҳамжихатлик, 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 томонидан ташхис этиши; адолатли бўлиши; ходимларга эътибор билан қараши; бўйсунувчилар билан суҳбатлашганда маърузачига айланиб қолмаслик, эътиборли тингловчи бўлиши; адолатпарвар ва ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли журъатли, жасур бўлиши - қўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги муҳим аҳамият касб этади. Шунингдек, янгиликларни излаш, ўрганиш ва уларга асосланиш ҳамда илмий асосланган маълумотлардан фойдаланиш, бошқарувнинг педагогик, психологик ва ижтимоий-иқтисодий асосларини ўзлаштириш, шулар қатори бошқарув жараёнига инновацион ёндашув технологияларини жорий этиш каби вазифаларни амалга ошириши зарур.

Ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини ташkil этиш ва муvofикласhtирish йўналишида УЎТМ раҳбарлари ҳамкорликда қарорлар қабул қилиш, қарорлар қабул қилиш жараёнига барча ходимларнинг иштирокини таъминлаш; белгиланган мақсадга эришиш йўналишида вазифалар белгиланганда ходимларнинг

таклифлари ва фикрларини инobatга олиш; турли йўналишларда фаолият кўрсатаётган ходимларнинг хатти-ҳаракатларини, муносабатларини мувофиқлаштириш, уларнинг имкониятлари ва қобилиятларидан тўғри фойдаланишни ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат қилишга алоҳида эътибор қаратишлари зарур ҳисобланади.

Педагогик жараён субъектлари фаолиятини мувофиқлаштириш ва такомиллаштириш йўналишида УЎТМ раҳбарлари ўқувчиларнинг фанлар бўйича мунтазам билим олишлари учун зарурий шарт-шароитлар яратиш, уларда билим олиш эҳтиёжини мунтазам шакллантириш ва ривожлантириб бориш, ўқувчиларда асосий ўқув-илмий ва умуммаданий билимларни, миллий ва умумбашарий кадриятларга асосланган маънавий-ахлоқий фазилатларни, меҳнат кўникмаларини, ижодий фикрлаш, атроф-муҳитга онгли муносабатда бўлишни ва касб таялшни шакллантириш каби йўналишларга алоҳида эътибор қаратиши; таълим тизимини модернизация қилиниши, уни таркибий жиҳатдан қайта қуриш, таълим, фан, техника ва технологиянинг, иқтисодиёт ҳамда маданиятнинг жаҳон миқёсидаги замонавий ютуқларини ҳисобга олган ҳолда таълим дастурларини ўзгартириб, янгилab борилишига ҳамда ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда таълимга табақалаштирилган ёндашувни жорий этилиши, таълим беришнинг илғор педагогик технологияларини, замонавий ўқув-услугий мажмуалар билан таъминланишига эришиши зарур ҳисобланади.

Инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш йўналишида УЎТМ раҳбарлари таълим муассасасида ижодий муҳит яратиш, педагог ходимларда ташаббуслар ва янгилликларга 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, аҳамиятлилилиги таваккалчилик даражасини аниқлаш; инновациянинг вазиятга алоқадорлилиги, структуравийлиги ва бошқарувчанлиги ҳамда ижтимоий мўлжалланганлиги, уларнинг субъектлар томонидан қабул қилинишини инobatга олган ҳолда инновацион фаолиятни ташкил этиш каби қатор вазифаларни амалга оширадilar.

УЎТМ фаолиятини такомиллаштириш йўналишида УЎТМ раҳбарлари томонидан педагогик жараёнларни ташкил муҳитининг ўзгаришларига мос равишда ривожлантириш билан боғлиқ бўлган муаммоларни ҳал этиш; бошқарувнинг демократлаштириш ва инсонпарварлаштириш тамойиллари асосида мувофиқлаштириш ва инновацияларни жорий этишда замонавий ёндашувлардан фойдаланиш; бошқарув йўналишидаги



тушунчаларини мунтазам янгилаб бориш ва ривожлантириш асосида кўзланган 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; муассаса ининг 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 ахборотлар тўплаш; тўпланган ишончли ахборотларни таҳлил қилиш ва умумий ҳолатни ўрганиш асосида бошқарув фаолиятини ўзгартириш, такомиллаштириш; ахборотларга асосланган ҳолда, бошқарув фаолиятининг самарадорлигини таҳлил қилиш ва такомиллаштириш йўналишлари ва муассаса фаолиятини яхшилаш учун амалга оширилиши зарур бўлган вазифаларни белгилаш; белгиланган вазифаларни ходимларнинг билими, кўникма ва малакалари, шунингдек, касбий тажрибаларига кўра тақсимлаш; педагогик жараёнлар самарадорлигини ошириш учун юқори малакали мутахассисларни жалб этиш; жамоа аъзоларининг фаолиятларини мувофиқлаштириш; таълим муассасасининг ривожланиш имкониятларини аниқлаш ва такомиллаштириш йўналишида белгиланган вазифаларни амалга ошириш бўйича қарорлар қабул қилиш.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича улар томонидан бажариладиган ишларнинг мазмун-моҳиятига эътибор қаратадиган бўлсак, бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини кўришимиз мумкин. Демак, мазкур бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича амалга ошириладиган ишларнинг самарадорлиги УЎТМ раҳбарининг бутун бир бошқарув фаолияти самарадорлигига ўз таъсирини кўрсатади. Бу эса ўз навбатида УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятини ташкил этишда юқорида келтирилган бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича бажарилиши зарур бўлган вазифаларни амалга оширишда тизимли ёндашув технологиясини татбиқ этиш заруратици белгилайди.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича ўз функционал вазифаларини амалга оширишида педагоглар фаолиятининг мувофиқлаштирилиши, УЎТМ барча ходимларининг ўз меҳнат фаолиятлари натижаларидан тенг асосда қониқш ҳосил қилишлари, жамоадаги тўғри меҳнат тақсими, ходимларда ўз вазифаларига нисбатан масъулият ҳиссининг шаклланиши, ўқувчилар билан олиб бориладиган таълим-тарбия

ишларининг ташкил этилиши ва сифати, ўқувчиларнинг соғлигини мустаҳкамлаш, жисмоний жиҳатдан ривожланиши, яъни болалар спортини самарали ташкил этиш ва ривожлантириш ҳамда ўқув жараёнини ҳозирги замон талаблари даражасида илмий асосда ташкил этиш самарадорлиги кўп жиҳатдан УЎТМ раҳбарлари томонидан ўз бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича функционал вазифаларини қай даражада тушуниб етиши ва амалга оширишига боғлиқ бўлади.

УЎТМ раҳбарларининг функционал вазифаларини амалга ошириш жараёни педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш ва такомиллаштириш, унинг натижавийлигини таъминлаш, қулай таълимий муҳитни қарор топтириш ва барқарорлаштириш учун жамоада зарурий шарт-шароитларни яратиш, ўқувчилар ва педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, УЎТМ билан маҳалла ва ота-оналар ҳамкорлиқларини таъминлаш ҳамда белгиланган мақсадларга эришишда ҳамкорликдаги бошқарувни жорий этиш вазифалари бошқарув фаолиятининг турли йўналишларига тегишли бўлиб, булар ҳам ўз навбатида тизимли ёндашувни татбиқ этиш заруратини белгилайди.

Бизнинг фикримизча, УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, белгиланган мақсадларга эришиш учун субъектларда масъулият ҳиссини шакллантириш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва унинг натижаларига иштирокчиларда қизиқиш уйғотиш, педагогик жараёнлар иштирокчиларининг ўз меҳнат фаолиятлари натижаларидан тенг манфаатдор бўлиши ва қониқиш ҳосил қилишлари учун шарт-шароитлар яратиш, ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш, яъни инновацион жараёнларни ташкил этиш орқали УЎТМ фаолиятини такомиллаштириш йўналишида турли хил масалалар юзасидан, турли даражадаги, мақсади, вазифаси ва мазмунига кўра бир-биридан фарқ қилувчи қарорлар қабул қилишда жамоа аъзоларининг фикрини ўрганиш ва таклифларини инобатга олиш, мазкур жараёнларда барча ходимлар иштирокини таъминлаш, мақсадга эришиш йўналишидаги масалаларни ва муаммоли вазиятларни ижобий ҳал қилишда УЎТМ раҳбарлари томонидан педагогик тизимларни бошқаришда ўзига хос аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-таҳқис, тартибга солиш-мувофиқлаштириш каби бошқарув функциялари амалга оширилади.

УЎТМ фаолиятини такомиллаштириш масалаларини ҳал этиш, мавжуд муаммоларнинг ижобий ечимини топиш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва ривожлантириш, турли хил масалалар юзасидан қарорларни УЎТМнинг барча аъзолари иштирокида, яъни умумий йиғилишларда қабул қилиш ҳамда белгиланган мақсадларга эришишда уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш УЎТМ раҳбари бошқарув фаолиятининг турли

йўналишларига тегишли бўлиб, раҳбарлар томонидан бошқарув функцияларини амалга ошириш жараёнида бажарилади. Мазкур фаолиятнинг самарадорлиги олдиндан белгиланган мақсадга эришиш йўналишида амалга оширилаётган хатти-ҳаракатлар мажмуи, яъни бошқарув жараёни босқичлари сифатида УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги ва узвийлигини таъминлаш орқали белгиланади.

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги ва узвийлигини таъминлаш ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, у мақсадга эришишда ҳаракатлар изчиллиги билан белгиланади. Яъни бу жиҳатлар ўз-ўзидан мақсадга кўра аниқланмайди, балки мақсадга эришишдаги ўзаро ҳамкорлик, ўзаро тушуниш, ўзаро таъсир жараёнининг самараси, жамоадаги қулай руҳий муҳит, жамоа аъзолари учун яратилган шарт-шароитлар орқали белгиланади. УЎТМнинг асосий мақсади умумий бўлиб, у ўзгармаса-да, мазкур мақсад белгиланган вақтдаги шарт-шароитлар ҳамда жамоа аъзоларининг таркиби ўзгариши натижасида УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятининг самарадорлиги ўзгариши мумкин.

Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятининг самарадорлиги жамоадаги қулай руҳий муҳит, жамоа аъзолари учун яратилган шарт-шароитлар, шунингдек, раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг билими, касбий кўникма ва малакалари даражасига боғлиқ бўлиши билан бир қаторда, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги ва узвийлигини таъминлаш учун тизимли ёндашув технологиясини татбиқ этилишига ҳам боғлиқ бўлиши УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти жараёни ўзига хос хусусиятларга эга эканлигини кўрсатади ва бу ўз навбатида, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятларини ўргатиш ва уларни инobatга олиш заруриятини белгилайди.

## **2.2. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолиятида раҳбарлик услублари**

Раҳбарлик услублари ва унинг мазмун-моҳияти раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятида афзал билган ва асосланган барча усуллар ва ҳаракатининг тактика ва стратегияларидан ташкил топган тизим сифатида қаралади. Бунда бир томондан стратегиялар билан бошқарув фаолияти мазмуни, бошқа томондан бу тизимнинг ўзи, инсон фаолияти муҳитида турли аҳамиятга эга бўлган ҳаракатлар ва шу қатори профессионал фаолият бошқарув субъектининг ривожланишида ҳамда унинг профессионал мутахассис сифатида шаклланишида муҳим аҳамият касб этади.

Раҳбарлик услуги - бу раҳбарнинг бўйсунувчиларга нисбатан таъсир кўрсатиши ва кўзланган мақсадга эришишга ундашида бўйсунувчилар билан бўлган ўзаро муносабатлардаги одатий ҳаракатлари бўлиб, қуйидагиларга асосан аниқланади:

- қарорлар қабул қилиш жараёнида бўйсунувчиларнинг иштирок этиш даражаси;

- бўйсунувчиларнинг маълумотлар ва ахборотлар билан таъминланиши;

- раҳбар томонидан қўлланилаётган иш услублари, яъни, у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндашиши.

Кўпчилик мутахассислар раҳбарлик услубларини таснифлашда мазкур жараённинг бош мезони ва ташкилий тамойили сифатида яккабошчилик билан коллегиялик нисбатининг устуворлигига эътибор беришади. Шундан келиб чиқиб, раҳбарнинг бошқарув фаолияти асосий услубларининг мазмун ва моҳиятига тўхталиб ўтамиз.

1. Авторитар (директив) услубда раҳбар ўз иродасини қўл остидагиларга маъмурий куч воситасида ўтказишга интилади, яъни мажбурлаш, қўрқитиш, рағбатлантириш ва бошқа чоратadbирлардан фойдаланади. Бу хил бошқарувчилик бевосита буйруқ ва фармойишлар беришга асосланиб, бошликқа сўзсиз бўйсуняшни тақозо қилади. Жамоа аъзоларининг бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди. Узининг ноўрин ҳаракатларининг танқид қилинишига чидай олмайди. Бундай вазиятда ходимларнинг меҳнат жараёнига муносабатлари, айрим шахснинг манфаатлари психологик жиҳатдан эътиборга олинмайди. У ўз ходимларига ишонмайди, барча мавжуд ахборотларни ўзи орқали ўтказишга ҳаракат қилади.

Бу "ажратиб ташла ва ҳукмронлик қил" тамойилига асосланган шафқатсизларча услубдир. Бундай услуб гарчи бирмунча самарали бўлса ҳам, аслида, жамоада муҳолифлик, норозилик кайфиятини шакллантиради. Бундай услуб таъсирида инсон ўз меҳнатидан қониқмайди, унинг нагижаларидан бегоналашиб қолади, меҳнат унумдорлиги пасаяди, иш сифати ёмонлашади, расмиятчилик авж олади, таъкиб, чақимчилик, гуруҳбозлик каби иллатларнинг кучайишига яккахокимликка интилиш сабаб бўлади. Автократ раҳбар жамоадаги муносабатларни издан чиқаради, жамоанинг меҳнат унумдорлиги тушиб кетишига олиб келади. Бунда мазкур услубнинг турли хил шакли ва усуллари вужудга келади:

а) мутлоқ - диктаторлик шаклида - раҳбарнинг қарор қабул қилишида бўйсунувчилар иштирок этмайди ва у муттасил буйруқ беришга, мажбурлаш, қўрқитиш орқали ходимларни ўз истақларига сўзсиз бўйсундиришга интилади;

б) автократик усул - яккахокимлик тушунчасини билдиради, яъни ҳукмронликни амалга оширувчи раҳбарнинг ихтиёрида кенг имконият ва ваколатлар бўлишини кўзда тутиб, бу маъмурий

бўйруқбозликка асосланган бошқарувнинг бюрократик тури; бунда раҳбар лавозимларга кўра бўйсуниш тартибини норасмий белгилайди; раҳбар ва ходимлар аниқ бир ўрнатилган қоидалар тизимига бўйсундилар;

в) патриархал ёки матриархал шаклида раҳбар "оила бошлиғи" мавқеидан фойдаланиш ёрдамида қарорлар қабул қилади, қўл остидагиларнинг фаолияти учун жавобгарликни ўз зиммасига тўлиқ олган ҳолда қабул қилган қарорларини тушунтиради ва бўйруқ беради; ходимлар унга нисбатан жуда катта ишонч билдиришади ва шунга асосан бўйсунишади;

г) илтифотли - харизматик шакли, бунда раҳбар шахснинг ўзига хос такрорланмас доволик, хайрихоҳлик, қаҳрамонлик, мардлик каби хусусиятларига асосланган юқори даражадаги мавқеидан фойдаланади; ходимлар унинг хатти-харакатларини, мақсадлари йўналишини ўзаро муносабатлар жараёнида кузатишади, шунингдек, унинг ижобий сифатларига, ички дунёқарашига ҳурмат билан қарашади.

2. Либерал (эркин иш юритиш) услуби раҳбарнинг ўз қарорларини тавсиялар кўринишида бериши, ходимларнинг ишига камроқ аралашishi билан тавсияфланади. Бунда раҳбар воситачи сифатида фаолият кўрсатади, ходимларига кенг доирада мустақиллик, тўла эркинлик бериш билан бир қаторда уларнинг ҳаракатларига кам эътибор беради ва назоратни сустилик билан амалга оширади. Либерал-раҳбар турли хил низоларнинг келиб чиқишидан чўчийди, шунинг учун муассаса фаолиятини, асосий ишларни ўз оқимига ташлаб кўяди, шунингдек, ўз зиммасига маъсулият олишни ёқтирмайди. Суистеъмолликларга бевосита йўл қўймаса ҳам ўзини билмасликка солади, иродасиз, ташаббуссиз бўлиб, ташқаридан кўрсатиладиган таъсирларга мойиллиги кучли бўлганлиги сабабли юқоридан ёки қуйидан кўрсатилган тазйиқлар уни ҳаракатга келтириши мумкин. Танқидларни қабул қилади, лекин ундан хулоса чиқармайди, келишувчанлик асосида фаолият кўрсатади, яъни ходимлар билан ўзаро муносабатларни бузмаслик учун уларнинг барча талабларини бажаради. Қоидага кўра жамоада расмий ёки норасмий гуруҳларни бошқарувчи бир-иккита фаол инсонлар мавжуд бўлади, улар ва айрим вазиятлар (жамоа аъзоларининг ўз ишига ижодий ёндашуви ва ижобий муносабатлари) жамоа фаолиятини мувофиқлаштириб туради.

Мазкур услубда фаолият кўрсатувчи раҳбарда ташаббуснинг йўқлиги ва юқори бошқариш органларининг кўрсатмаларини сўзсиз бажариши ҳамда юқори лавозимдагиларнинг кўрсатмаларига асосан фаолиятни ташкил этиши унинг заиф томонларини, катъиятсизлиги ва лоқайдлигини, низолардан, вазиятнинг кескинлашувидан чўчишини кўрсатади. Бу ўз ўрнида жамоада тартибсизлик вужудга келишига, ходимларнинг хатти-харакати устидан назоратнинг йўқолишига, норасмий

гуруҳбозликларни авж олишига ҳамда турли хил масалалар, ҳатто, муассаса ҳаётида муҳим аҳамият касб этувчи масалалар ҳам раҳбарнинг иштирокисиз ҳал этилишига олиб келади.

Бундай раҳбар барча ходимлари билан ҳушмуомала, ўзини ҳаддан ташқари эҳтиёт қилади, бирон-бир бўйсунувчи ходим билан ҳам алоқани бузишни истамайди. Қабул қилган қарорлари агар бўйсунувчилардан бирортасининг шуҳратига таҳдид солса, ихтиёрий вазиятда олдин қабул қилган қарорларини бекор қилади.

Оқоридагилардан келиб чиқиб ушбу раҳбарлик услубининг куйидаги усул ва шакллари ажратиб кўрсатиш мумкин:

а) коммуникацион мойиллик - бунда раҳбар ўзи қарор қабул қилишга қийналади ва шунга асосан ходимларни хабардор қилгандан кейин қарор қабул қилади. Ходимлар турли хил саволларни бериши, ўз фикрларини билдириши мумкин, лекин белгиланган тартиб ва кўрсатмаларга амал қилишади, бу бошқарувнинг маслаҳатли усули бўлиб, ходимлар ўртасида аниқ ахборотлар алмашинуви ҳамда ўтказилган суҳбатлардан кейин раҳбар қарор қабул қилади, шунингдек, қабул қилинадиган қарор тўғрисида ва муаммонинг ижобий ечими бўйича ходимлар томонидан берилган таклифлар асосида қабул қилинган қарорлар улар томонидан бажарилади;

б) ҳамкорликда қабул қилинган қарорлар асосида бошқарув - раҳбар муаммонинг ечимини топиш учун барча ходимларни жалб этади ва бунда муаммони ечиш тартибини ўзи белгилайди, шунингдек, ўзининг барча ҳуқуқлари ва ваколатларини сақлаб қолган ҳолда ходимлар томонидан муаммонинг ечими бўйича қарор қабул қилинишига рухсат беради.

3. Демократик (коллегиал) услубда раҳбар ўз фаолиятини ўзининг жамоаси аъзоларига таянган ҳолда, жамоа фикрини инobatга олиб амалга оширади. Бошқарув ваколатлари, фаолият учун жавобгарлик бўйсунувчилар ўртасида тақсимланади. Ходимларнинг ўзаро муносабатларини рағбатлантириш билан биргаликда уларнинг билдирган фикрига қулоқ солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий томонларини инobatга олиб рағбатлантириб боради.

Бу услуб "бошлик"- "тобе" муносабатлари даражасида эмас, балки "инсон-инсон", "инсон-техника-инсон", "инсон-китоб-инсон", "инсон-табиат-инсон", "инсон-санъат-инсон" каби тарбиявий муносабатлар шаклида бўлишини кўзда тутаяди ва бунда раҳбар билан ходимларда бир-бирига нисбатан ишонч, ўзаро тушуниш ҳамда жамоада дўстона муносабат, ишчан муҳит вужудга келади. Раҳбар ўзини жамоанинг бир аъзоси сифатида тутаяди, унинг олдида ҳар бир ходим ўзини эркин ҳис қилади ва турли масалалар юзасидан фикрларини бемалол ифодалайди.

Мазкур услубда фаолият кўрсатувчи раҳбар ташаббускорликни рағбатлантиради, барча билан самимий

муносабатда бўлади, ўз мавқеи устунлигини билдирмайди, ҳамкорлик учун қулай вазиятни яратади, қўл остидагиларга қарорлар қабул қилишда иштирок этиш имконини беради, улар томонидан билдирилган танқидга тўғри муносабатда бўлади ҳамда турли хил вазиятларни инobatга олган ҳолда ёндашувларни амалга оширади.

Бундай раҳбарлик услубини такомиллаштириш йўналишида қуйидаги бир неча усул ва шаклларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

а) инновация орқали бошқарув, бу фаолият йўналишида хилма-хил ташаббуслар ва янгилликларни ўз ичига олувчи, таълимнинг ривожланишига хизмат қилувчи инновацияларни ишлаб чиқиш талабларини белгилайди;

б) мақсад йўналишидаги топшириқлар орқали бошқарув - бу усулдаги бошқарув биринчи ўринда барча бўғинлар бўйича поғонавийлик асосида мақсадга эришиш йўналишида вазифалар белгилайди, маълум бир белгиланган тартиб ва режага ҳамда текширувлар таҳлилига, эришилган натижаларга асосланган ҳолда мақсадга эришиш методлари ва йўллари белгилашда эркинлик беради;

в) ходимларнинг алоқадорлиги орқали бошқарув - мақсадни шакллантириш, шунингдек, уни амалга ошириш ва таъминлаш жараёнида ходимларнинг иштирокини таъминлаш;

г) келишилган мақсад орқали бошқарув - бу бошқарув мақсад йўналишидаги топшириқлар ва ходимларнинг алоқадорлиги орқали бошқарувларнинг ўзаро бириккан шакли бўлиб, эришиш зарур бўлган мақсадларни белгилашда ходимлар иштирок этишади ва жорий мақсадларга эришиш йўналишлари келишилади;

д) тизим орқали бошқарув - муассасанинг кўпгина вертикал ва горизонтал тузилган бошқариш шаклларига эга эканлигидан келиб чиқиб, бошқарув амалга оширилаётган жараёнларни умумий назорат қилишга эътибор қаратади. Муассаса ташқи тузилишига кўра очиқ, динамик, алоҳида комплекс ва бир бутун тизим ҳисобланади. Бу тушунчалар қуйидаги белгиларга асосан фарқланади:

1) бошқарув мақсадлари;

2) мослаштирилган бошқарув ахбороти;

3) назорат стандарти;

4) тез ва аниқ тесқари алоқа;

5) назорат ахбороти (яъни тизимга киритилган алоҳида аниқланган ахборотлар тизими билан чекли четга чиқишлар тўғрисидаги ахборот; таълим-тарбия жараёни, эгилувчан ва тизимлаштирилган фикр);

е) натижа мўлжали орқали бошқарув - бунда натижага эришишнинг аниқ йўллари белгилаш биринчи ўринга қўйилади. Бу лойиҳа аниқ режа асосида вазифалар белгилаш, назорат тизими, рағбат ва топшириқларни талаб қилади;

ж) топшириқларни тақсимлаш орқали бошқарув - мустақил ишлаш имконияти, қобилияти, ҳуқуқларига эга бўлган ҳамда масъулиятни ҳис қиладиган ва жавобгарликни ўз зиммасига оладиган ходимлар ва шахслар ўртасида топшириқлар тақсимланиши;

з) муаммони ҳал қилиш қодалари орқали бошқарув - бунда топшириқларни тақсимлаш билан биргаликда турли хил масалаларни ҳал этиш усулларини, умумий мақсадга эришиш йўналишларини ўз ичига олади;

и) мотивлаштириш орқали бошқарув - ходимларнинг индивидуал талабларига, эҳтиёжларига мос келадиган рағбатларни ташкил этиш орқали бошқаришни кўзда тутди;

к) мувофиқлаштириш орқали бошқарув - муассаса фаолиятининг турли бўғинлари билан келишувлар асосида низоларнинг келиб чиқишини камайтириш;

л) жараёни ўзлаштириш орқали бошқарувда раҳбарнинг ҳаракатлари аниқ бевосита таъсир кўрсатиш ва назорат қилиши орқали ажралиб туради;

м) шахсий ривожланиш орқали бошқарув - бу бошқарув турида шахснинг ривожланишига алоҳида аҳамият берилади, раҳбар ва ходимларнинг ўз устида ишлаши, шуғулланиши фаолиятни юқори даражада ташкил этишга хизмат қилади.

Раҳбарнинг услуги - раҳбар ўз фаолиятида инсонлар билан қўллаётган ўзига хос фаолият усуллари тизимидир. Раҳбарлик услуги қарорлар тайёрлаш, уларни қабул қилиш ва амалга ошириш жараёнида хатти-ҳаракатлари, мулоқоти, сўзлаш эркинлигининг берилиши, бошқа инсонларни эшитишда вужудга келади.

Раҳбарлик услублари бошқарув фаолиятининг энг зарур ва асосий ташкил этувчи унсур ҳисобланади ва раҳбар шахсининг индивидуал хусусиятларига боғлиқ бўлади. Келтирилган услублардан бирортаси ҳам ихтиёрий шароитларда қўлланилишига, универсалликка даъвогар бўла олмайди. Шунинг учун раҳбарнинг муҳим сифатларидан бири турли хил услублардан фойдалана олиши, турли хил вазиятлардан, шароитдан келиб чиқиб уларни қўллай олиши ҳисобланади. Раҳбарлар у ёки бу услубни танлашда аниқланган қатор омилларни ҳисобга олиши зарур.

1. Вазият (стресс, тинч аниқланмаган). Масалан, вақт зик вазиятларда авторитар услуб ўзини оқлайди.

2. Топшириқ (аниқ тузилишга кўра). Мураккаб топшириқларни бажаришда экспертларни жалб этиш, давра суҳбатлари ташкил этиш керак ва бунда демократик (коллегиал) услуб зарур.

3. Гуруҳ (унинг аъзоларининг жинси, ёши, барқарорлиги). Топшириқларнинг бажарилишига қизиқувчи, ўзаро инок жамоа учун демократик ёки (ижодий жамоада, топшириқларни



бажаришда ижодий ёндашувда) либерал услубни танлаш мақсадга мувофиқ бўлади.

Кейинги вақтларда турли хил тизимларни бошқаришда "инсон омилига" кўпроқ эътибор қаратилмоқда.

Ўз ўрнида эътиборга олиш зарур, бошқарувда раҳбарлик услублари нафақат ташкилотнинг ривожланишига кўра аниқланади, балки бошқа кўпгина омиллар ҳам мавжуд бўлиб, улардан қуйидагиларни алоҳида ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Бошқариладиган ташкилотнинг тури ва ўзига хос хусусиятлари. Масалан, ҳарбий, педагогик, ишлаб чиқариш ва илмий тадқиқот жамоалари турли хил раҳбарлик услубларини талаб қилади. Илмий тадқиқот жамоасида самарали бўлган услуб, ҳарбий жамоада самарасиз бўлиши ва аксинча бўлиши мумкин.

2. Топпириқлар, бевосита ташкилотнинг тез ва навбатсиз бажариши зарур бўлган топпириқлар раҳбарлик услубларини тез-тез алмаштириб туришни талаб этади, булар одатий, навбатдаги топпириқлардан фарқ қилади.

3. Топпириқларни бажариш шароитлари, ташкилот олдида турган, топпириқларни бажариш учун мавжуд қулай, ноқулай ва оғир шароитлар ўзига мос раҳбарлик услубларининг аҳамиятини белгилайди.

4. Фаолият воситаси ва усуллари (индивидуал, жуфтлик ёки гуруҳлар) ҳам раҳбарлик услубларини аниқлайди.

Бошқарув фаолиятининг услубларини шакллантириш маълум даражада раҳбарнинг яшаш ва меҳнат қилиш шароитларига асосланади (мамлакатдаги ижтимоий-иқтисодий вазиятлар, бошқарув фаолияти муҳити ва ҳ.к.) ва бошқарув субъектининг ҳаракатларига тизим орқали таъсир кўрсатган ҳолда унинг индивидуал услубларини ривожлантиради.

Бошқарув фаолиятининг самарали услубларини шакллантиришда раҳбарнинг шахсий хусусиятлари, унинг маълумоти, касбий малакаси, ёши, соғлигининг ҳолати муҳим аҳамият касб этади. Бунда муҳим аҳамиятга эга бўлган ўзаро боғлиқликлар мавжуд:

- бошқарув фаолиятининг услубий хусусиятлари билан раҳбарнинг бошқарув фаолиятининг асосини ташкил этувчи тушунчаларнинг компонентлари, унинг бошқарув фаолиятининг субъектив модели, ходимларнинг шахсий хусусиятлари, самарали бошқарув моделлари ўртасидаги боғлиқлик;

- самарали бошқарув фаолиятининг субъектив модели билан бошқарувнинг мақсади ва вазифаларини раҳбарларнинг тушуниши, уларнинг бошқарув фаолияти ҳолатларини ўзгартиришга таъсир кўрсатувчи муҳитнинг ўзаро боғлиқлиги;

- раҳбар шахсининг индивидуал-психологик хусусиятлари билан бошқарув фаолиятининг субъектив модели, бошқарув вазиятларини белгилаш, раҳбар амалга ошираётган бошқарув услублари ўртасидаги боғлиқлик.

Умумий ҳолатда бошқарув фаолиятининг услуби кўп даражали асосларни қамраб олувчи мураккаб тизим ҳисобланади. Раҳбарлик услубларининг замонавий тез ўзгарувчан шароитларда ўзгариши жамиятда ижтимоий-иқтисодий шароитларнинг ўзгариши билан, шунингдек, раҳбарнинг шахсий хусусиятларининг ёшига боғлиқ ҳолда ўзгариши, профессионал бошқарув фаолияти кўникма ва малакалари, ривожланишининг ижтимоий вазияти, оилавий ҳолати, маълумоти ва бошқа сабаблар билан белгиланади.

### **2.3. Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг иш вақти ва ундан фойдаланиш**

Таълим муассасалари раҳбарлари фаолиятининг самарадорлиги улар сарфлаган вақт билан педагогик ходимларнинг меҳнат натижалари, яъни таълим-тарбия жараёни самарадорлиги, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларининг ривожланиши, замонавий талабларга мос келиш ўлчови бўлиб, бу ўз навбатида раҳбарлар меҳнатининг натижасидир.

Раҳбарлар сарфлаётган вақт, улар учун зарур бўлган вақт ёки вақтнинг етишмаслиги каби тушунчаларга эътибор қаратадиган бўлсак, буларнинг ҳар бири ўзига хос мазмун-моҳиятга эга бўлиб, барчаси вақтдан қандай фойдаланишга боғлиқ ҳолда тавсифланади.

Раҳбар сарфлаётган вақт - таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш, педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш учун зарурий чора-тадбирларни белгилаш, моддий-техника базани мустаҳкамлаш ва ривожлантириш, бошқа ташкилотлар билан илмий-амалий ҳамкорликни йўлга қўйиш, юқори ташкилотлар томонидан ташкил этиладиган турли хил тадбир ва йиғилишларга қатнашиш, ўқувчиларнинг ота-оналари билан суҳбатлашиш йўналишидаги барча УЎТМдан ташқари ҳолатда, яъни уйда, кўчада ва бошқа ташкилотлардаги фаолиятлари билан барча УЎТМдаги фаолиятлари учун, у ақлий меҳнат бўладими, jisмоний меҳнатми, барчасига сарфланаётган вақтдир.

Раҳбар учун зарур бўлган вақт - таълим муассасаси шарт-шароитлари ва фаолиятининг мазмун-моҳиятидан келиб чиқиб айтадиган бўлсак, раҳбарлар учун зарур бўлган вақтни, яъни бажарилиши лозим бўлган кўпгина вазифаларнинг муддатини бугунги кунги ривожланиш, қисқа муддатда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар, таълим тизимининг ривожланиб бориши, ривожланиб бораётган фан ва техника ютуқлари, ривожланиб бораётган замонавий талаблар, умуман олганда, кун сайин ривожланиб бораётган замон ва такомиллашиб бораётган яшаш, меҳнат қилиш ва ўқиш шарт-шароитларининг ўзи белгилаб беради. Ижтимоий-иқтисодий

ривожланиш, таълим тизимидаги ўзгаришлар ва фан-техника ютуқларини УЎТМ амалиётига ўз вақтида татбиқ этиш, шунингдек, мазкур тараққиёт билан таълим муассасасининг параллел ва боғлиқ ҳолда ривожланиб бориш зарурияти раҳбар олдига қўйган мақсадларга эришиш учун зарур бўлган вақтни белгилаб беради.

Вақт танқислиги - бу тушунча раҳбарлик фаолиятида ёки умуман барча фаолиятлар давомида, яъни раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида бирон-бир вазифани бажаришга ёки айрим бир масалаларни ҳал қилишга улгурилмаган вазиятларда ишлатилади. Мазкур тушунча бажарилиши лозим бўлган вазифаларнинг бажарилиш муддатига нисбатан қўлланилади, яъни юқорида айтиб ўтганимиздек, вазифанинг бажарилиш муддатини белгилаш заруриятини аслида раҳбарлар эмас, балки ҳаётий эҳтиёжлар белгилайди. Масалан, вақт танқислиги сабабли УЎТМ ошхонасининг таъмирлаш ишлари биринчи кўнғирок кунига тугалланмади.

Демак, бу ерда ўқув йилининг биринчи кунига, яъни байрам кунига УЎТМ ошхонасининг фаолият кўрсатиш заруриятини умумий эҳтиёжлар белгилайди. Вақт етишмаслигига келсак, таъмирлаш ишларини режалаштириш ва амалга оширишда раҳбарнинг эътиборсизлиги ёки таъмирлаш гуруҳи аъзолари ишининг яхши ташкил этилмаганлиги сабаб бўлиши мумкин. Барча фаолиятлар давомида, жумладан, бошқарув фаолиятида вақт ўзига хос аҳамият касб этиб, бажариладиган вазифаларнинг мазмун-моҳияти, замонавий ўзгаришларга ва ривожланишга боғлиқлиги, шунингдек, умумий манфаатлар ва эҳтиёжларнинг ифодаланиши каби омилларни инobatга олган ҳолда фаолиятни режалаштириш ва амалга ошириш вақт танқислигининг олдини олади.

Шундан келиб чиқиб айтиш мумкинки, таълим муассасаларини бошқаришда раҳбарлар ва мутахассислар учун асосий омил уларнинг қанча вақтга эга эканлиги эмас, балки бажариладиган вазифаларнинг заруриятдан ва вақтга боғлиқлик хусусиятларидан келиб чиқиб тоифаларга ажратиш ва ўз фаолиятлари давомида вақтдан унумли фойдаланиши муҳим аҳамият касб этади.

Таълим муассасаларини бошқаришда раҳбарлар ва мутахассислар бажариладиган ишларнинг вақтга боғлиқлик хусусиятларига кўра кунлик - энг зарур, ҳафталик - зарур, ойлик - улгурилиши зарур бўлган ва йиллик - босқичма-босқич амалга ошириладиган ишлар каби тоифаларга ажратишлари ҳамда шунга кўра режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш, назорат ва таҳлил ишларини амалга оширишлари мумкин.

Мазкур тоифалар бўйича бажариладиган ишларни режалаштириш ва ташкил этишда раҳбарларнинг иш режаларига

раҳбар ўринбосарлари ҳамда мутахассис ва бажарувчиларнинг режаларини мувофиқлаштиришлари ва иш бошлашдан олдин кунлик режа, яъни биринчи тоифадаги ва бошқа тоифалардаги ишларнинг бажарилиши юзасидан келишиб олинishi мақсадларга эришишда самарали ҳисобланади. Чунки раҳбар кунлик ишини режалаштириб бўлгандан кейинги ихтиёрий юқори ташкилотдан келган кўнғироқ ёки раҳбарнинг йиғилишга чақирилиши кунлик ишларнинг бажарилишига салбий таъсир кўрсатмаслиги керак. Албатта юқорида келтирилган тоифалар ўзгармас бўлмайди, асосан биринчи тоифа тез-тез ўзгариб янгиланиб боради, шунинг учун булар мунтазам равишда раҳбарлар ўртасида келишиш орқали мувофиқлаштириб борилиши зарур.

Таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, уни ривожлантириб ва такомиллаштириб бориш илғор педагогик тажрибаларни, янги педагогик ва ахборот технологияларини таълим жараёнига татбиқ этиш, фан ва техника ютуқларидан амалиётда фойдаланиш каби вазифалар барча таълим муассасалари учун зарур бўлиб, булар маълум бир муддатни белгиламайди, чунки қанчалик тез ўзлаштирилса шунча яхши самара беради. Бундай ишларни режалаштиришда раҳбарлар бутун бир жамоа аъзоларининг фаолиятини таҳлил қилган ҳолда, мазкур вазифалар ким томонидан қачон ва қандай қилиб амалга оширилади, булар қанча вақт талаб қилади, бу ишларни амалга ошириш учун қандай шарт-шароитлар зарур, мазкур йўналишда бошқа таълим муассасалари қанақа тажрибаларга эга каби қатор саволларга жавоб топган ҳолда амалга оширишлари мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Таълим муассасаси раҳбарлари иш вақтларини тақсимлашда ўз фаолиятларини таҳлил қилишлари, ҳафта кунларини бажариладиган вазифаларнинг хусусиятларига кўра тақсимлашлари ҳамда бўш вақтдан унумли фойдаланиш учун кунлик регламентга эга бўлишлари зарур. Кунлик регламентни белгилашда раҳбарлар томонидан таълим муассасасининг иш регламентига асосланилиши муассасанинг бошқа ходимларининг ҳам шахсий режаларига таъсир кўрсатмайди ва меҳнат унумдорлигига ижобий таъсир кўрсатади. Раҳбарлар ўзларининг бошқарув фаолияти давомида рўя қилиши лозим бўлган регламентларни ишлаб чиқишида таълим муассасаси мақсади билан бир қаторда бошқарув мақсадларини ҳам инобатга олишлари зарур. Чунки ҳар бир мақсадга эришиш учун бажариладиган вазифалар хусусиятлари ва йўналишлари жиҳатдан бир-биридан фарқ қилиб, маълум бир вазифани бажариш иккинчи бир вазифанинг ўз вақтида бажарилишига салбий таъсир кўрсатиши ёки қўшимча вақт талаб этувчи муаммоларни вужудга келтириши мумкин. Масалан, таълим муассасасида бошқарув тизimini қайта ташкил этиш зарурияти

туғилган бўлса, яъни қайсидир раҳбар ўринбосарини ёки мутахассисни янгилаш бутун бир жамоа аъзоларининг кайфиятига қандай таъсир кўрсатишига боғлиқлигини, ҳамда бу муассаса фаолиятига салбий таъсир кўрсатса, фаолият самарадорлигини қайта тиклаш учун қанча вақт зарур бўлишини, шунингдек, мазкур ишларга сарфланган вақт зарур бўлишини, оклайдим, буларни барчасини ҳисобга олиш зарур.

Бошқарувда бажариладиган вазифаларнинг мақсадини белгилаш, мақсадига кўра бажариладиган вазифаларнинг муҳимлик даражасини аниқлаш ҳамда улардан қайсиларни муассаса фаолиятини такомиллаштиришда ўта муҳим, қайсиларини босқичма-босқич бажариш мумкинлигини белгилаб олиш зарур. Раҳбарлар кунлик ишларини таҳлил қилишларида, маълум бир вазифани бажариш учун қанча вақт сарфладим ёки шунга яқин, турдош бўлган вазифани бажаришга қанча вақт сарфладим-у, қандай хатоликларга йўл қўйдим ва бу хатоларимни тузатишга қанча вақт кетди, бу ортиқча сарфланган вақт давомида қанча муҳим ишларни амалга оширишим мумкин эди каби саволларга жавоб топишлари вақтни тўғри тақсимлаш ва фаолиятни такомиллаштиришда муҳим аҳамият эга.

#### **2.4. Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарларининг функционал вазифалари**

Таълим муассасаси раҳбар-ҳодимларининг функционал вазифаларини амалга ошириш жараёни педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш ва такомиллаштириш, унинг натижавийлигини таъминлаш, рақобатбардош мутахассислари тайёрлаш учун жамоада зарурий шарт-шароитларни яратиш, ўқувчи-талабалар ва педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, таълим муассасаси билан маҳалла, ота-оналар ва ишлаб чиқариш корхоналарининг ҳамкорликларини таъминлаш ҳамда белгиланган мақсадларга эришишда ҳамкорликдаги бошқарувни жорий этишга йўналтирилган бўлиб, бунда, профессионал ва ижтимоий-психологик функцияларни раҳбар ходимлар томонидан амалга оширилишини кузатиш мумкин.

Чунки, раҳбар-ҳодимларнинг ўз функционал вазифаларини бажариши профессионал функцияларини белгилайди ва бунда раҳбар-ҳодимлар профессионал-мутахассис сифатида доимо инсонлар билан муносабатда бўлади ва бу ўз навбатида, раҳбарлик фаолияти ижтимоий-психологик функцияларни ҳам камраб олишини ифодалайди. Бу функциялар маълум бир тизимда раҳбарнинг бўйсунувчилар билан мулоқоти жараёнида амалга оширилиб, бундай мулоқотлар бевосита ва билвосита (бўйруқлар, йўл-йўриқ кўрсатиш, кўрсатмалар) шаклида бўлиши мумкин.

Бизнинг фикримизча, таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, белгиланган мақсадларга эришиш йўналишида ходимларнинг ўз функционал вазифаларини самарали амалга оширишлари учун уларда масъулият ҳиссини шакллантириш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва унинг натижаларига иштирокчиларда қизиқиш уйғотиш, педагогик жараён субъектларининг ўз меҳнат фаолиятлари натижаларидан тенг манфаатдор бўлиши ва қониқиш ҳосил қилишлари учун шарт-шароитлар яратиш, ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш, яъни инновацион жараёнларни ташкил этиш орқали таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш йўналишида турли хил масалалар юзасидан, турли даражадаги, мақсади, вазифаси ва мазмунига кўра бир-биридан фарқ қилувчи қарорлар қабул қилишда жамоа аъзоларининг фикрини ўрганиш ва таклифларини иноватга олиш, мазкур жараёнларда барча ходимлар иштирокини таъминлаш, мақсадга эришиш йўналишидаги масалаларни ва муаммоли вазиятларни ижобий ҳал қилиш каби раҳбарлар томонидан бажарилиши зарур бўлган қатор вазифаларнинг самарали бажарилиши педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқаришда ўзига хос аҳамият касб этувчи функцияларни амалга оширилишида ўз ифодасини топади.

Яъни, таълим муассасалари раҳбарлари, мутахассислар ва ижрочиларнинг функционал вазифаларининг мазмун-моҳиятига эътибор қаратадиган бўлсак, улар томонидан ўз функционал вазифаларини бажарилишида куйидаги бошқарув функцияларини амалга оширилиши кузатилади.

*Ахборот-таҳлил функцияси* бошқарувда алоҳида аҳамиятга эга бўлиб, ахборотларни олиш ва таҳлил қилишда жараён бошланади ва тугалланади. Бошқача сўз билан айтганда, ахборотларни таҳлил қилиш бошқарув тизимининг пойдевори ҳисобланади. Мазкур функциянинг асосий вазифаси педагогик тизимлар (педагогик жараён) тўғрисида узлуксиз равишда ахборотлар тўплаш ва уларни чуқур ўрганиш ҳамда объектив баҳолашдан иборат. Бу вазифаларни бажариш асосида бошқарув фаолиятининг стратегияси, ривожланиш омиллари, бажарилишини ташкил этиш ва назорат қилиш йўллари аниқланади. Шунинг учун, ахборотлар нафақат ишончли балки, янги ва фойдали бўлиши ҳам зарур.

Ахборот-таҳлил функциясининг асосий вазифаси педагогик жараёнлар тўғрисида узлуксиз равишда ахборотлар тўплаш ва уларни чуқур ўрганиш ҳамда объектив баҳолашдан иборат бўлиб, мазкур ахборотлар раҳбарлар учун зарур ҳисобланади, чунки улар ўз йўналишларида таълим муассасасидаги мавжуд шарт-шароитлар, ўзаро муносабатлар, жамоадаги психологик муҳит ҳамда ўқувчи-талабалар, педагоглар ва ходимларнинг қизиқиши, мойиллиги, индивидуал психологик хусусиятлари, қобилиятлари

ва имкониятлари, шунингдек, оилавий шарт-шароити ва фаолиятлари тўғрисида ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш асосида ўз фаолиятларини ташкил этиш ва такомиллаштиришни режалаштиради ва амалга ошириш йўл-йўриқларини белгилайди.

*Мақсадли-мотивлаштириш функцияси* белгиланган мақсадга ва кўзланган натижаларга эришиш йўналишида барча субъектларда қизиқишлар уйғотишга йўналтирилган тадбирларни ташкил этишни назарда тутати. Мотивлаштириш ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, субъектларнинг фаоллигини ошириш ва уларда инновацион жараёнлар учун қизиқишлар уйғотишга йўналтирилган тадбирларни етарли даражада ташкил этиш учун зарур. Бунда мотивларнинг хусусиятларини ҳисобга олиш зарур бўлиб, қандай мотивлар бошқарув фаолиятини йўналтиради ва қайсилари самарали ҳаракатлар режасини тузишга имконият яратишини билиш ўзига хос аҳамият касб этади.

Мазкур функциянинг мақсади ва мазмун-моҳиятидан келиб чиқиб айтиш мумкинки, уни амалга оширишда таълим муассасаси олдида қўйилган мақсад умумий эканлигини ҳамда раҳбар-ходимларнинг функционал вазифаларининг йўналишини, шунингдек, жамоадаги шарт-шароитлар ва вазиятларни инobatга олиш, мақсадни белгилаш талабларига риоя қилиш, яъни вертикал ва горизонтал бўйича келишилган турли хил топшириқлар йўналишида вазифаларни тақсимлашда мақсадларнинг бирлигини сақлаш ҳамда инновацион жараёнларга субъектлар қизиқишини шакллантириш, топшириқлар бажарувчилар томонидан ўз вақтида ва самарали бажарилиши учун мақса ни белгилаш жараёнига уларни жалб этиш, эришиш зарур бўлган натижалар бўйича олдиндан тушунчалар бериш, топшириқлар таҳлил қилиниб уларнинг бажарилиш муддатини белгилаш зарур ҳисобланади.

*Олдиндан кўриш-режалаштириш функцияси* ташкилий шакллар, усуллар, таъсир этувчи воситаларни аниқлайди, назоратнинг меъёри ва натижаларини баҳолашга хизмат қилади, шунингдек, педагогик тизимни ва унинг иштирокчиларининг ҳаракати ва фаолиятини мувофиқлаштириш ва тартибга солишга имконият яратади.

Раҳбар-ходимлар томонидан таълим муассасасининг ҳолатини, эришилган натижаларни, муассасанинг ривожланиш мойиллиги, имкониятлари ва динамикасини аниқлаш, жамоадаги рухий муҳит, ўзаро муносабатлар ва эҳтиёжларни ўрганиш ҳамда барча учун қулай бўлган ўзаро таъсир жараёнини, инновацион таълимий муҳитни вужудга келтириш, таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш ва бошқарувни такомиллаштириш стратегиясини белгиланишида олдиндан кўриш-режалаштириш функцияси амалга оширилади.

*Ташкилий-ижрочилик функцияси* бошқарув фаолиятининг барча йўналишларида ўз ифодасини топади. Яъни, у кадрлар тавлаш ва жой-жойига қўйиш, ижрочиларнинг ўзаро таъсир этиш тизимини шакллантириш, ахборотлар тўплаш ва уларга ишлов бериш фаолиятлари билан боғлиқ бўлади. Бунинг натижасида у ёки бу педагогик тизимга хос таркибий тузилиш вужудга келади. Уни самарали амалга ошириш ўзаро ишонч ва ёрдам, ҳар кимга тавлаш ҳуқуқини бериш, фақат мақсадни белгилаш эмас, балки унга эришиш мезонларини ҳам белгилаш, ходимларнинг шахсий имкониятлари ва қобилиятларини тўла намоён этишлари учун шароитлар яратиш, бажарилган ишлар учун рағбатлантириш ва ҳар бир ходимнинг меҳнатини объектив баҳолаш билан боғлиқ бўлиб, жамоада муҳим ижтимоий-психологик муҳитни вужудга келишида ўзига хос аҳамият касб этади.

*Назорат-ташхис функцияси.* Назорат - бу бошқарув жараёнининг фаол босқичларидан бири бўлиб, у бошқарувнинг барча функциялари билан боғлиқ бўлади. Педагогик тизимни бошқариш жараёнида кўзланган йўналишдан четга чиқишлар ҳам вужудга келиши мумкин, бундай вазиятларда назорат йўл қўйилаётган хатоларни сабабини ўз вақтида аниқлаш ва уларни тузатиш усулларини белгилаш имкониятларини яратади. Бошқарув назоратининг асосланганлиги ташхис орқали ифодаланади. Махсус восита ва методларни қўллаш, ҳар томонлама ўрганиш йўллари билан объектни ички ҳолатини тавсифловчи ходисаларни мазмун-моҳиятини аниқлашга йўналтирилган ташхис англашнинг алоҳида кўринишини ифодалайди.

*Тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияси* педагогик тизимнинг ҳолатини зарурий, белгиланган даражада ушлаб туриш, уни янги сифат даражасига кўтариш ва педагогик жараёнда йўл қўйилаётган хатolikларни тузатиш ҳамда педагогик жараён иштирокчиларининг хатти-ҳаракатларини тартибга солиш учун хизмат қилади. Мазкур функция ёрдамида педагогик тизим субъектларининг турли ҳаракатлари мувофиқлаштирилади. Ўз навбатида мувофиқлаштириш педагогик тизимнинг ҳаракатланиш йўналиши билан барча бўғинларининг ўзаро уйғунлашувида юқори даражадаги тезкорликни талаб этади.

Таълим муассасалари раҳбар-ҳодимларининг функционал вазифалари ҳамда бошқарув функцияларининг мақсади, вазифаси ва мазмун-моҳиятидан келиб чиқиб айтиш мумкинки, таълим муассасасини бошқаришда:

- педагогик ходимлар, ота-оналар ва ўқувчи-талабалар ўртасидаги бевосита ўзаро таъсир жараёнини кузатиш;
- барча учун зарур ва қулай бўлган рухий муҳитни вужудга келтириш; тарбиявий муносабатларни шакллантириш ва улардан самарали фойдаланиш;



- таълим муассасасида касбий таълим машғулотларини давлат таълим стандартларига мос равишда, илмий асосда ташкил этиш ва назорат қилиш;

- ўқув ва тажриба-лаборатория хоналарини ўқув жараёнига тайёрлаш, ўқув жараёни иштирокчилари учун зарурий шарт-шароитларни яратиш;

- назарий ва амалий машғулотларни илмий асосда ташкил этиш учун зарур бўлган илмий-методик ва ўқув адабиётлари, техника воситалари, технологик жиҳозлар, асбоб-ускуна ва мосламалар, ўқув-методик ва меъёрий ҳужжатлар билан таъминлаш;

- таълим муассасасидаги мавжуд муносабатларни, ўқувчи-талабаларнинг жисмоний, руҳий ва интеллектуал ривожланишига таъсир кўрсатувчи омилларни, уларга бевосита таъсир кўрсатувчи жамоа аъзоларининг фаолиятини, яъни профессор-ўқитувчилар билан ўқувчи-талабалар, ота-оналар билан таълим муассасаси ҳамда ўқувчи-талабалар ўртасидаги муносабатларни ўрганиш ва таҳлил қилиш;

- таълим муассасасида мавжуд зиддиятларни ҳамда йўл қўйилаётган камчиликларни аниқлаш ва таҳлил қилиш;

- кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш;

- ўқувчи-талабаларнинг қобилияти, билим олишга ва ҳунар ўрганишга бўлган қизиқиши, улардаги ижобий ва салбий ҳислатларни келтириб чиқарувчи сабабларни аниқлаш ҳамда уларга таъсир кўрсатишнинг энг мақбул йўллари билан белгилаш;

- ўқувчи-талабаларнинг ўзлаштириш даражасини аниқлаш ва таҳлил қилиш, уларни Ватанга садоқат, миллий ғурур, юксак ахлоқ, буюк аждодлар меросига ҳурмат руҳида тарбиялашга, уларнинг кизиқишлари бўйича билим, кўникма ва малакаларини ривожлантиришга йўналтирилган тадбирларни ташкил этиш;

- таълим-тарбия жараёнининг ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш;

- таълим муассасасининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш ҳамда унинг фаолиятини такомиллаштириш йўналишида қарорлар қабул қилиш;

- инновацион жараёнларни ташкил этиш ва унинг натижавийлигига иштирокчиларнинг қизиқишларини шакллантириш;

- таълим муассасасининг асосий мақсади бўлган муассасасада таълим тизимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнида кўзланган натижаларга эришиш, рақобатбардош мутахассислар тайёрлаш йўналишида ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш каби вазифаларнинг бажарилиши жараёнида таълим муассасалари раҳбар-ҳодимлари таълим муассасаларини бошқаришда ўзига хос аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва

тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияларини амалга оширадилар.

Бизнинг фикримизча, таълим муассасалари раҳбар-ходимлари ўз функционал вазифаларини амалга ошириши учун ташкил этиладиган фаолиятнинг мазмун-моҳияти юқорида келтирилган функцияларни амалга оширишда ўз ифодасини топади ва уларнинг ўзига хос хусусиятлари таълим муассасасида ҳамкорликда бошқарувни ташкил этиш заруриятини белгилайди.

Ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этишдан асосий мақсад таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришишда муассасанинг ҳаётий фаолиятини таъминлаш ва такомиллаштириш йўналишидаги масалаларни ҳал этиш, муаммоларнинг ижобий ечимини топиш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва ривожлантириш, турли хил масалалар юзасидан қарорлар қабул қилиш жараёнларида жамоа аъзоларининг барчасини иштирокини таъминлаш ҳамда белгиланган мақсадларга эришишда уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш ҳисобланади.

Ҳамкорликдаги бошқарув фаолияти ўзаро таъсир жараёнини вужудга келтириш асосида инсон-инсон муносабатлари, шунингдек, инсоннинг ташқи муҳит билан муносабатлари, тарбиявий муносабатлар шаклида, яъни таълим муассасасининг мақсади ва жамоа аъзоларининг эҳтиёжлари талабларидан келиб чиқиб, кўзланган мақсадни амалга оширишдаги ўзаро алоқалар шаклида ташкил этилади. Ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятининг мақсади объектив бўлиб, ўз ўрнида барча иштирокчилар томонидан белгиланади ва унинг натижаларига барчада қизиқиш шаклланади.

Ҳамкорликдаги бошқарув фаолияти субъектлар томонидан лавозими йўналишидаги функцияларини бажаришлари жараёнида амалга оширилади, яъни мазкур фаолият олдиндан белгиланган мақсадга эришиш йўналишида амалга оширилаётган хатти-ҳаракатлар мажмуи, шунингдек, бошқарув жараёни босқичлари сифатида таълим муассасаси раҳбар-ходимларининг мақсадга йўналтирилган фаолияти орқали белгиланади.

Ҳамкорликдаги бошқарув ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, улар мақсадга эришишда ҳаракатлар изчиллиги билан белгиланади яъни бу жиҳатлар ўз-ўзидан мақсадга кўра аниқланмайди, балки мақсадга эришишдаги ўзаро ҳамкорлик, ўзаро тушуниш, ўзаро таъсир жараёнининг самараси, жамоадаги қулай руҳий муҳит, жамоа аъзолари учун яратилган шарт-шароитлар орқали белгиланади, чунки таълим муассасасининг асосий мақсади умумий бўлиб, у ўзгармаса-да, мазкур мақсад белгиланган вақтдаги шарт-шароитлар ҳамда жамоа аъзоларининг таркиби ўзгариши натижасида ҳамкорликдаги фаолиятнинг самарадорлиги ўзгариши мумкин.

Белгиланган мақсадларга эришишда ташкил этиладиган ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятининг самарадорлиги жамоадаги қулай рухий муҳит, жамоа аъзолари учун яратилган шарт-шароитлар, шунингдек, раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг билими, касбий кўникма ва малакалари даражасига боғлиқ бўлиб, таълим муассасасида ўзига ва ўз ишига нисбатан талабчан, ўз ишини устаси бўлган, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билган, ўзини-ўзи ривожлантирувчи ҳамда ўз қобилияти ва имкониятларини тўла ишга сола биладиган, таълим муассасаси, оила ва маҳалла ҳамкорлигини йўлга қўя оладиган, раҳбар-ҳодимларни фаолият кўрсатишини талаб қилиши билан бир қаторда, ҳамкорликдаги бошқарувни таълим муассасасининг фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтиришда:

- мазкур жараён иштирокчилари учун бошқарув фаолияти ва унинг ҳуқуқий асосларини, иш вақтини таксимлаш ва ундан самарали фойдаланиш, қарор қабул қилиш, қарорларни ижросини таъминлаш шакллари, стратегия ва стратегик бошқарув сирларини, мотивлаштириш назариялари ва ходимлар фаолиятини баҳолаш турларини билиш;

- муассасанинг ривожланишидаги умумий қонуниятларни, инсон фаолиятини 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 меҳнатни, ишга бўлган ташаббускорлик-ижодий муносабатни шакллантириш, мақсадга эришишда жамоа ва шахс эҳтиёжларини ҳисобга олиш, дам олиш вақтидан унумли фойдаланиш имкониятларини яратиш;

- таълим муассасасида соғлом ижтимоий-психологик вазиятни, шахслараро ва гуруҳлараро энг мақбул алоқаларни вужудга келтириш ва қўллаб-қувватлаш, ходимларнинг батартиб ва дўстона ишлашига, ҳар бир шахснинг ақлий ва ахлоқий салоҳиятини намоеън этишига шароитлар яратиш;

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

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

- инновацион жараёнларни ташкил этиш ва такомиллаштириш йўналишидаги зарурий билим, кўникма ва малакаларга эга бўлиш каби талабларни белгилайди.

## 2.5. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолияти модели

Узлуксиз таълим тизимидаги ислохотлар таълим тизимини бошқариш механизмларини ўзгартириш, такомиллаштиришни, ижтимоий-иқтисодий, замонавий талабларга мос келадиган, демократик тамойилларга асосланган бошқарув тизимини шакллантиришни, таълим муассасасининг турли бўғини раҳбарларининг бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг йўл-йўриқларини аниқлаш, янги шароитларга мувофиқлаштириш ва амалиётга жорий этиш, УЎТМни бошқаришда раҳбарлардан фан-техника ютуқларига асосланган бошқарувнинг энг самарали, инновацион методларидан фойдаланишни, бошқарув йўналишида билим, кўникма ва малакаларни, янги шахсий ва касбий сифатларни талаб қилади.

“Бошқарув” сўзи одатда аниқ бир мақсадга эришиш учун бошқарилувчи объект (ёки тизим)га фаол таъсир кўрсатиш тўғрисида гапирилганда қўлланилади, бу ўз навбатида маълум бир режалаштирилган фаолиятни ифодалайди.

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.

Шундай экан, ихтиёрий фаолият бошқарувни талаб этади, шахснинг индивидуал фаолиятида инсон ўзини-ўзи бошқаради ва кўзланган натижаларга эришади, ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этиш учун ўзаро таъсир ёки шахснинг бошқа шахсларга нисбатан таъсири зарур бўлиб, бу ўз моҳиятига кўра бошқарувни, яъни маълум бир мақсадга эришиш йўналишида инсонлар фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштиришни ифодалайди.

Бошқарув инсонларнинг барча фаолиятларига тегишли бўлган жараён бўлиб, ҳаётини эҳтиёжларни қондиришда, кўзланган мақсадларга 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.

Шундай экан, бошқарувни, яъни бошқарув фаолиятини ташкил этиш заруриятини белгиловчи бош мезон бу раҳбар олдида ёки муассаса олдида қўйилган мақсад бўлиб, унга эришиш учун вазифалар белгилаш, ташкил этиладиган фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриқларини тавлаш, вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра бажарувчилар (мутахассислар)ни тавлаш ва бажариладиган вазифаларни тақсимлаш, белгиланган мақсадга эришиш учун ташкил этиладиган жараён иштирокчилари (ҳодимлар) фаолиятини мувофиқлаштириш зарур ҳисобланади.

Мазкур фаолият бошқарув фаолиятини, уни амалга ошириш бошқарув функцияларини, амалга ошириш изчиллиги (кетмакетлиги) бошқарув алгоритмини, амалга ошириш йўл-йўриқлари бошқарув методларини, ходимларнинг фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш раҳбарлик услубларини, мазкур йўналишда қабул қилинган қарорлар бошқарув қарорларини ифодалайди.

Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятини иккита субъектнинг, яъни раҳбар билан таълим муассасасининг ўзаро боғлиқ фаолияти сифатида қараш мумкин. Бундай ҳолатда раҳбарнинг бошқарув объекти бошқариш ва ўзини-ўзи бошқариш каби зарурий хусусиятларга эга бўлган таълим тизими ҳисобланади, турли хил таъсирлар асосида, бошқарилаётган таълим муассасаси ҳам ўз ўрнини бошқарув натижаларига ва бошқарув субъектига таъсир кўрсатади.

Мазкур жараёнда таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолиятининг асосий вазифаси таълим жараёнини ташкил этишда ижобий натижаларга эришиш учун жамоада зарурий шароитларни яратиш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш ва яхлит таълим тизимини ривожлантириш ҳисобланиб, таълим муассасаси олдида қўйилган мақсадга эришиш йўналишидаги ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этилишини ифодалайди ва бу ўз навбатида белгиланган мақсадларга эришиш таълим муассасалари педагогик ходимлари ва бошқа техник ходимларнинг биргаликдаги самарали фаолиятини назарда тутаяди. Бу жараён таълим муассасаларида фаолиятни мувофиқлаштиришни, яъни бошқарувни маълум бир изчилликда лойиҳалаштириш заруриятини белгилайди.

Таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлашда мавжуд имкониятлардан тўлиқ фойдаланиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш ҳамда инновацион фаолиятни ташкил этишда таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш муҳим аҳамия касб этади.

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 бартараф этишда оқилона қарорлар қабул қилиш, шунингдек, уларнинг бажарилишини назорат қилишда бошқарув фаолиятини маълум бир изчилликда лойиҳалаштиришни назарда тутаяди.

Бошқарувни лойиҳалаштиришда, энг аввало, бошқарувнинг мақсади, функцияларининг мазмун-моҳияти ва вазифалари инobatга олинаяди. Умумий мақсадларга эришишда мазкур

функцияларни амалга ошириш тизимини ташкил этувчи вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлиги белгиланади, бу бошқарув алгоритмини ифодалайди.

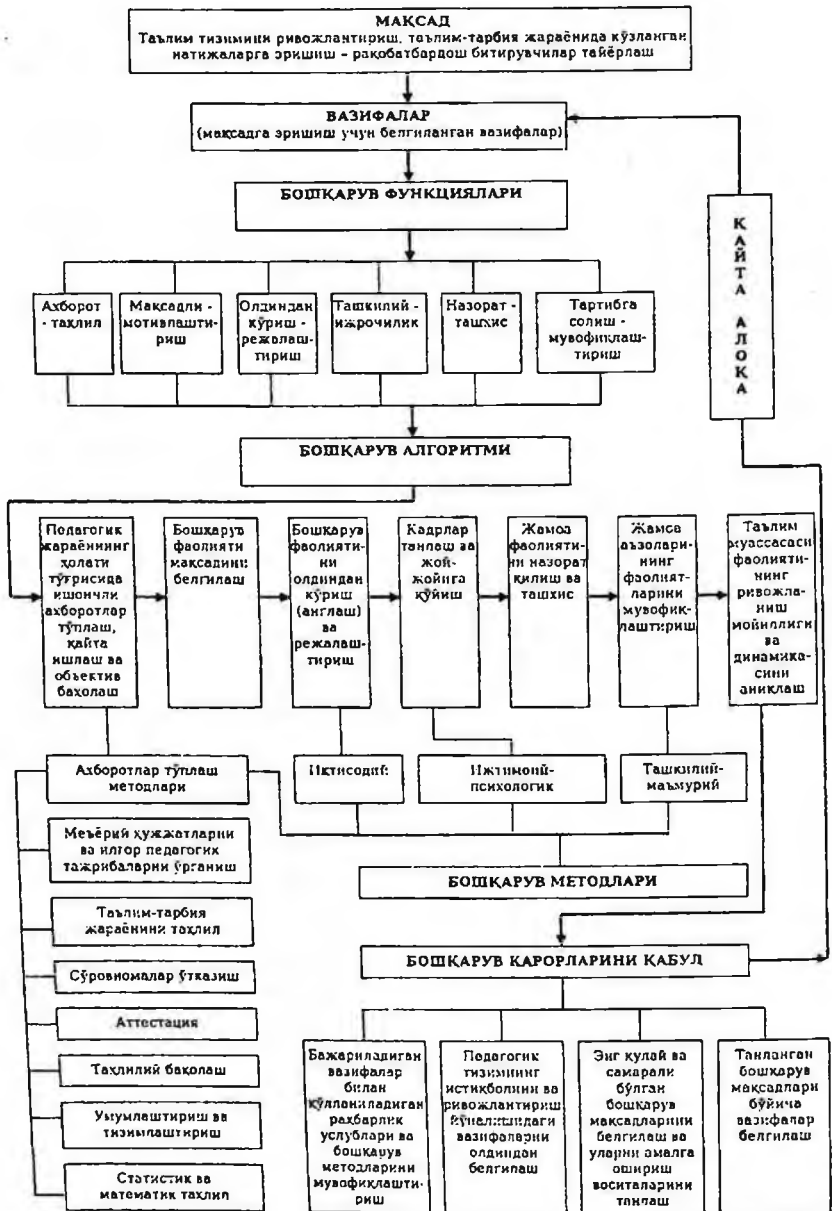
Биз таклиф қилаётган бошқарув алгоритми педагогик жараённинг ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш; бошқарув фаолияти мақсадини белгилаш; бошқарув фаолиятини олдиндан кўриш (англаш) ва режалаштириш; кадрлар тавлаш ва жой-жойига қўйиш; жамоа фаолиятини назорат қилиш ва ташхис; жамоа аъзоларининг фаолиятларини мувофиқлаштириш; УЎТМ фаолиятининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлашдан иборат бўлиб, мазкур босқичлар изчиллигида, бошқарув методларини қўллаш ёрдамида бошқарув функцияларининг бажарилиши амалга оширилади.

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

Таълим муассасаларини бошқаришда педагогик ходимлар ҳамда ўқувчилар фаолиятига таъсир кўрсатувчи, шунингдек, муассаса фаолиятини такомиллаштиришда муҳим аҳамият касб этувчи асосий жараёнлардан бири қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини таъминлаш жараёни ҳисобланади. Мазкур жараёнда қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш ва унинг бажарилишини таъминлаш кўп жиҳатдан раҳбарларнинг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакаси, касбий тажрибаларига, бажариладиган вазифаларнинг хусусиятларига, шунингдек, муассасада яратилган шароитга боғлиқ бўлади.

Таълим муассасаларини бошқариш жараёнида турли хил муаммоларни ҳал этиш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва таълим самарадорлигини оширишда турли масалалар юзасидан моҳияти ва мазмуни жиҳатидан бир-биридан фарқ қилувчи қарорлар 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.

Шундан келиб чиқиб, бошқарув фаолияти – бу бошқарув жараёнида қабул қилинаётган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган



11-расм. Таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув фаолияти модели

натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизимдир (11-расм).

Бунда бошқарувнинг мақсади ва вазифалари таълим тизимини мунтазам ривожлантириб бориш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш ҳисобланади.

Бошқарув фаолиятини амалга оширишда ташкилий, бошқарув, педагогик ва бошқа қарорларни қабул қилинишини назарда тутган ҳолда таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолиятининг моделига бошқарув жараёнида қабул қилинадиган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи компонентлар киритилган бўлиб, улар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- бажариладиган вазифалар билан қўлланиладиган раҳбарлик услублари ва бошқарув методларини мувофиқлаштириш;

- педагогик тизимнинг истиқболлиги ва ривожлантириш йўналишидаги вазифаларни олдиндан белгилаш;

- энг қулай ва самарали бўлган бошқарув мақсадларини белгилаш ва уларни амалга ошириш воситаларини танлаш;

- белгиланган бошқарув мақсадларини амалга ошириш бўйича бажариладиган вазифаларни аниқлаш.

Демак, УЎТМни бошқариш мазмун-моҳиятига кўра кўпгина вазифаларни бажарилишини назарда тутаяди, чунки УЎТМда фақат таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқариш вазифалари амалга оширилмайди, балки таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этишнинг ўзиёқ бир қанча вазифаларнинг бажарилишини, яъни таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига зарурий шароитларни яратиш, уларнинг фаолиятини ташкил этиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, шунингдек, мазкур жараённи амалга ошириш учун моддий-техника базасини яратиш ва мустаҳкамлаб бориш, янги педагогик ва ахборот технологиялари билан қуроллантириш, юқори малакали мутахассислар билан таъминлаш каби қатор бошқа вазифаларни ҳам амалга оширишни назарда тутаяди.

## **2.6. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёни модели**

Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини илмий асосда ташкил этиш учун мазкур жараённинг бевосита субъекти ҳисобланган директорларнинг фаолиятини замонавий талабларни инобатга ҳолда такомиллаштиришда, мактабда ташкил этиладиган таълим-тарбия жараёнларида уларнинг фаоллигини таъминлаш ҳамда мавжуд имкониятлардан тўлиқ фойдаланишлари учун зарурий билим, кўникма ва малакаларни шакллантириш ва ривожлантириш жараёнларини, бир сўз билан



айтганда умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини олдиндан моделлаштириш муҳим аҳамият касб этади.

Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари фаолияти жараённи илмий асосда ташкил этиш ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, олдиндан режалаштирилган натижаларга эришиш учун энг қулай бўлган бошқарув методлари ва раҳбарлик услубларини амалиётга татбиқ этишни назарда тутди ва ўз навбатида раҳбарлардан бошқарув йўналишида ўзага хос билим, кўникма ва малакалар, ўқувчи ва ўқитувчиларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш учун маълум тажриба талаб этади.

Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари сифатида УЎТМда ташкил этиладиган ўқув семинарлари, семинар-тренинглари, очиқ дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, илғор педагогик технологияларни оммалаштириш, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотларни ҳамда масофадан ўқитиш жараёнларини, шунингдек, ХТМФМТГЭТБга қарашли УЎТМ директорлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар тренинг жараёнларини тизимнинг компонентлари сифатида ўзаро таъсир кўрсатишининг аҳамиятини инобатга олиш зарур.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда узлуксиз таълим тизимида амалга оширилаётган ислохотлар ва уларнинг натижалари, фан-техника ютуқлари, яратилаётган янгиликлар ва ривожланишлар, таълим бошқаруви хусусиятларининг ўзгариб бориши, ривожланиб бораётган давлат, жамият ва шахс эҳтиёжлари, ривожланишларга боғлиқ ҳолда кун сайин ўзгариб, янгилиниб ва ривожланиб бораётган замонавий талабларга асосланиш керак.

Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари модели мавжуд талаблар даражасида раҳбарлар томонидан юқори даражада кўникма ва малакаларга эга бўлган директорларнинг илғор тажрибаларини қўллаш ҳамда инновацион таълимий дастурларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишлари учун уларда зарурий билим, кўникма ва малакалар шакллантиришга етарли шарт-шароитларни яратиб беришга хизмат қилиши зарур ҳисобланади.

Шундай экан, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштириш – бу УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишда муҳим аҳамиятга эга бўлган талаблар асосида ишлаб чиқилган, самарали ҳисобланган методлардан фойдаланишни ифодоловчи, мазкур жараённи

ташкил этиш босқичлари ва функциялари ҳамда қайта алоқани таъминланиши акс эттирилган андоза деб тавсифлаш мумкин.

Моделлаштириш УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини илмий асосда ташкил этишда муҳим аҳамият касб этиб, унда УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишга қўйилаётган замонвий талабларни, раҳбарларнинг эҳтиёжлари, УЎТМ жамоасининг ўзига хос жиҳатлари, раҳбарларнинг дунёқараши ва бошланғич тушунчалари, раҳбарларнинг имкониятлари, ўрганиладиган мавзуларнинг мақсади, предмети ва аҳамиятини инobatга олиш ҳамда уларга мос келувчи таълим методларини танлаш, амалга оширилиши зарур бўлган вазифаларни ва уларни амалга ошириш босқичларини белгилаш зарур.

Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда инobatга олинishi зарур бўлган педагогик шартлар сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин:

- УЎТМда ташкил этиладиган ўқув семинарлари, семинар-тренинглр, очик дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотларни, масофадан ўқитиш жараёнларини ҳамда УЎТМ директорлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар тренинг жараёнларини узлуксизлиги ва узвийлигини таъминлаш;

- УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишга тизимли ёндашувни татбиқ этиш;

- марказлаштирилган семинар тренинг жараёнларида раҳбарларда ўз устида мунтазам ишлаш, мустақил таълим ва мустақил маълумотлар олиш учун эҳтиёжлар шакллантириш;

- ўрганиладиган мавзуларни режалаштиришда уларнинг ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги ва изчиллигини таъминлаш;

- УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишга тизимли ёндашувни татбиқ этиш;

- УЎТМ раҳбарларида рефлексив фаолият кўникмаларини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратиш.

Моделлаштиришда УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишга тизимли ёндашувни татбиқ этиш ҳамда ўрганиладиган тушунчаларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини таъминлаш заруриятини инobatга олган ҳолда вазифалар белгиланиши зарур.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларига такомиллаштирилган моделларни самарали татбиқ этишда УЎТМда ташкил этиладиган ўқув

семинарлари, семинар-тренинглари, очик дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотларни, масофадан ўқитиш жараёнларини ҳамда УЎТМ директорлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар тренинг жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари ва кўзланган мақсадларни мувофиқлаштирилганлиги ҳамда мазкур жараёнларда раҳбарларнинг самарали иштирокини таъминловчи чора-тадбирлар ва вазифаларни белгиланганлигига алоҳида эътибор қаратиш зарур.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда давлат, жамият ва шахс эҳтиёжларини ҳамда барчага тегишли замонавий талабларни инобатга олиш, УЎТМ раҳбарларида шакллантирилиши зарур бўлган тушунчаларга асосан замонавий талаблар асосида малака ошириш курслари ўқув дастурларини такомиллаштиришнинг зарурлиги каби шартларнинг бажарилишини инобатга олиш зарур.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда раҳбарларнинг бошқарув йўналишидаги билим, кўникма ва малакаларини ривожлантириш ҳамда уларда ўзини-ўзи ривожлантириш кўникмаларини шакллантиришга хизмат қилувчи қуйидаги омилларни инобатга олиш ўзига хос аҳамият касб этади:

- УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш, раҳбарларнинг бошқарув йўналишидаги билим, кўникма ва малакаларини ривожлантириш ҳамда ўзини-ўзи ривожлантириш кўникмаларини шакллантириш йўналишида бажариладиган вазифалар билан фойдаланиладиган методлар ва ёндашувлар ўртасида ўзаро мутаносибликни таъминлаш;

- УЎТМ раҳбарларида малака ошириш учун эҳтиёж ва қизиқишлар шакллантириш, уларда ўзини-ўзи ривожлантириш кўникмаларини шакллантириш ва ривожлантириш воситаларини таянлаш;

- УЎТМ раҳбарларида малака ошириш ва инновацион фаолиятга мойиллик ва қизиқишлар шакллантирувчи мотивларни аниқлаш;

- УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларининг мазмунини такомиллаштириш омилларини аниқлаш;

- УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларининг истиқболини ва самарадорлигини ривожлантириш йўналишидаги вазифаларни олдиндан белгилаш;

- УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини такомиллаштириш йўналишида амалга ошириш зарур бўлган вазифаларни белгилаш;

- УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари узвийлигини таъминловчи воситаларни аниқлаш.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш йўналишида белгиланган мақсадларга эришишда раҳбарларнинг бошқарув фаолияти йўналишидаги билим, кўникма ва малакалари даражаси, қобилиятлари, шахсий хислатлари, шунингдек, таълим жараёнини илмий асосда ташкил этишнинг мураккаб томонларини фаол ўрганиш ва шулар асосида моделлаштириш зарур ҳисобланади.

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари ва функционал вазифаларини англаши, ўзини-ўзи ва ўз фаолиятини ўзи таҳлил қилиши, шунингдек, ўзини-ўзи шахсий ривожлантириш эҳтиёжларини фаоллаштириш ҳамда ижодий салоҳиятини ривожлантириши учун имконият яратувчи таълимий муҳитни вужудга келтириш заруриятларини инobatга олиш УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда муҳим аҳамиятга эга бўлган асосий шартлардан бири ҳисобланади.

Чунки, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларида яратилган шарт-шароитлар раҳбарлар учун ўзини-ўзи ривожлантиришга имконият яратиши билан бир қаторда, бошқарув фаолияти жараёнида педагог ходимларга ва ўқувчиларга ўрناк бўлиши учун уларда зарурий билим, кўникма ва малакалар шакллантиришга хизмат қилиши керак.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларида раҳбарлар ўзини-ўзи ривожлантиришга интилиши; амалиётни ўрганиши ва келгуси бошқарув фаолияти учун илғор тажрибаларни эгаллаши; бошқарув йўналишида юқори даражадаги тайёргарлик ва ўзини-ўзи бошқариш кўникмасига эга бўлиши; эгаллаган билим, кўникма ва малакаларини келажакда амалиётга татбиқ этиш заруриятини англаб етиши; ўз фаолиятини такомиллаштиришга юқори даражада интилиш ҳиссиётларининг вужудга келиши; касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларни шакллантириши ва ривожлантириши учун етарли ва зарурий шарт-шароитлар яратилиши зарур.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишни режалаштиришда ва моделлаштиришда, мазкур жараёнларнинг мақсади, белгиланган вазифаларнинг мазмун-моҳияти ва мавжуд имкониятлар инobatга олинishi, шунингдек, умумий мақсадларга эришишда белгиланган вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлигини аниқлаш ҳамда мазкур вазифаларни бажаришда қўлланиладиган методлар ва асосий ёндашувлар танлаб олинib,

ўрганиладиган мавзунинг мазмун-моҳиятига кўра ҳамда вазиятларга кўра мувофиқлаштирилиши муҳим аҳамиятга эга.

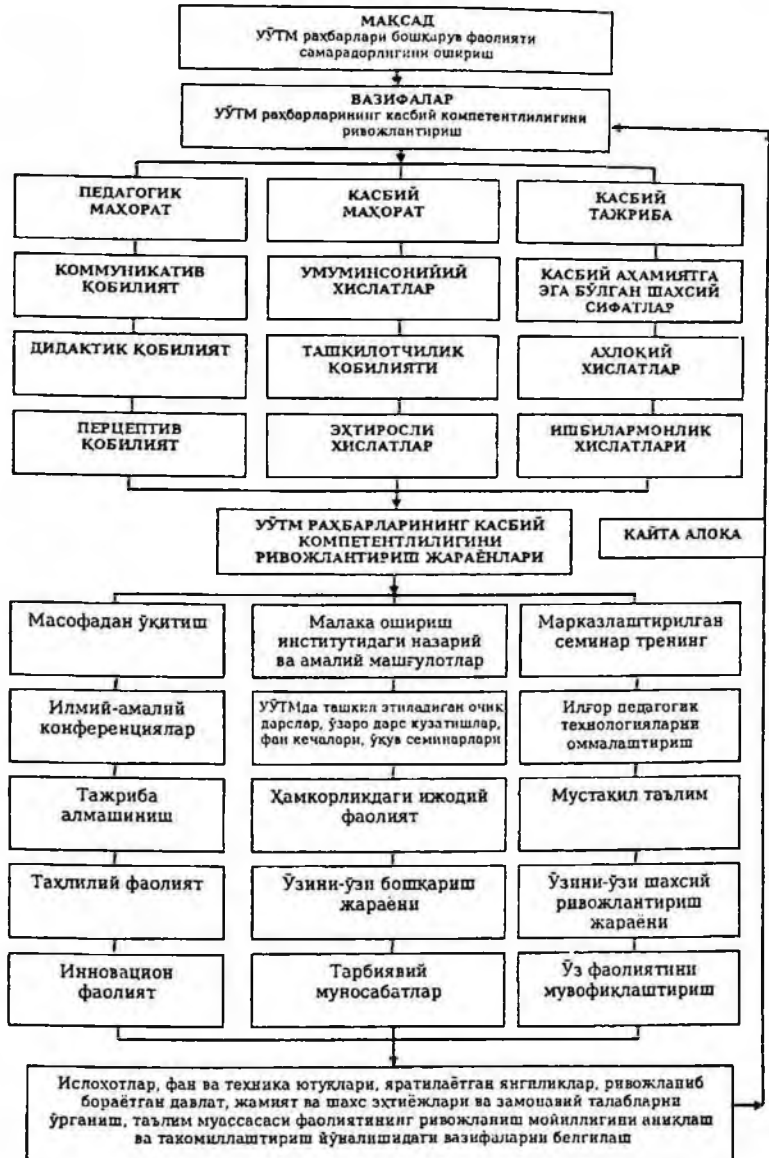
Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари модели таълим муассасаси раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ўзаро боғлиқлигини таъминловчи, белгиланган мақсад ва вазифаларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизимни тасвирлаши зарур (12-расм).

Мазкур модел УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларининг барча шаклларини ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги ва узвийлигини таъминлашни назарда тутди. Моделнинг тузилишига эътибор қаратадиган бўлсак, белгиланган мақсад – бу УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишдан иборат бўлиб, олдинги параграфларда келтирганимиздек, УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлиги унинг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакаларига ҳамда тажрибасига боғлиқ бўлиши билан бир қаторда, унинг шахсий хислатлари, касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлари ва қобилиятига ҳам боғлиқ бўлади. Шунинг учун ҳам моделда мақсадга эришиш йўналишида амалга ошириладиган асосий вазифалардан бири сифатида УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш келтирилади.

Моделда мақсадга кўра белгиланган вазифаларни амалга оширишда эътибор қаратилиши зарур бўлган омиллар сифатида УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир кўрсатувчи асосий омиллар келтирилади, яъни УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантиришда энг аввало, раҳбарлада умуминсоний хислатлар, касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлар ва бошқарувчи учун зарур қобилиятларни шакллантириш ва ривожлантиришнинг заруриятига эътибор қаратилади.

Демак, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш учун уларда касбий компетентликни шакллантириш ва ривожлантиришда бошқарув йўналишидаги тушунчалар билан, яъни таълим менежменти фанини ўргатиш билан бир қаторда, педагогика ва психология фанларини чуқур ўргатиш муҳим аҳамиятга эга.

Чунки бошқарувчи ҳисобланаётган УЎТМ раҳбариди педагогик маҳорат, дидактик қобилият, коммуникатив қобилият, перцептив қобилият, умуминсоний хислатлар, эҳтиросли хислатлар, ахлоқий хислатлар, ишбилармонлик хислатлари йўналишидаги тушунчалар, билим кўникма ва малакалар



12-расм. УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари модели.

педагогика ва психология фанларидан ташкил этиладиган машғулотларда, ташкилотчилик қобилияти, касбий маҳорат, касбий тажриба, касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлар бўйича тушунчалар, билим кўникма ва малакалар таълим менежменти фанидан ташкил этиладиган машғулотларда ва мустақил таълим жараёнида ҳамда тарбиявий муносабатлар жараёнларида шаклланади ва ривожланади.

Шунингдек, моделда раҳбарларда шакллантирилиши ва ривожлантирилиши зарур бўлган мазкур компонентлар УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларида амалга оширилишига урғу берилади.

Ҳақиқатан ҳам, УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлиги компонентлари сифатида келтирилган сифатлар, маҳорат ва қобилиятлар, билим, кўникма ва малакалар раҳбарларда нафақат малака ошириш курслари жараёнида, балки тажриба алмашиниш, масофадан ўқитиш, УЎТМда ташкил этиладиган очик дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, илғор тажрибаларни оммалаштириш, ҳамкорликдаги ижодий фаолият, инновацион фаолият ва тарбиявий муносабатлар жараёнларида ҳам шаклланиб, ривожланиб боради.

Шунингдек, УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлиги мустақил таълим, ўзини-ўзи бошқариш, таҳлилий фаолият, ўзини-ўзи ривожлантириш, ўзлигини исботлаш, янгиликларга интилиш, ўз фаолиятини ўзи томонидан мувофиқлаштириб бориш жараёнларида ривожланиб ва мустаҳкамланиб боради.

Аввалги мавзуда айтиб ўтганимиздек, УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантиришда махсус ташкил этилган қисқа муддатли курслар, яъни марказлаштирилган семинар тренинглари ташкил этилиши ўзига хос аҳамиятга эга. Чунки махсус ташкил этиладиган курсларни режалаштиришда УЎТМ раҳбарларининг бошланғич тушунчалари ва касбий тажрибалари даражаси инobatга олинади ҳамда замонавий талабларга асосан ёндашилади. Бир сўз билан айтганда, марказлаштирилган семинар тренинглари модернизациялаштирилган дастурлар асосида ташкил этилиши назарда тутилади.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш учун махсус ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар тренинглари режалаштириш ва ташкил этишда УЎТМ раҳбарларининг бошланғич тушунчалари ва касбий тажрибалари даражасини инobatга олиниши - бу УЎТМ раҳбарларининг малака ошириш институтларида назарий ва амалий машғулотлар жараёнида, масофадан ўқитиш жараёнида, илмий-амалий конференциялар, тажриба алмашиниш, мустақил таълим, УЎТМда ташкил этиладиган турли тадбирлар ҳамда тарбиявий муносабатлар жараёнида олган билимлари, кўникма ва

малакалари, раҳбарлик фаолияти жараёнида ортирган касбий тажрибаси даражасини инobatга олишни ифодалайди.

Модернизациялаштирилган дастурлар асосида ташкил этилиши - бу УЎТМ раҳбарлари шахсига ва лавозим вазифаларига қўйилаётган замонавий талабларни, фан ва техника янгиликларини инobatга олиб ўқув дастурларини замонавийлаштиришни, яъни мунтазам янгилаб борилишини ифодалайди.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш учун махсус ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар тренинглари ташкил этишда УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларининг ўзаро алоқадорлиги, боғлиқлиги, узлуксизлиги ва узвийлигини таъминлашнинг зарурати моделда ўз ифодасини топган бўлиб, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш учун УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишга тизимли ёндашув технологиясини татбиқ этиш ўзига хос аҳамият касб этади.

Шунинг учун, моделда келтирилган асосий компонентлардан бири УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари бўлиб, унинг компонентлари сифатида малака ошириш курслари, тажриба алмашилиш, масофадан ўқитиш, УЎТМда ташкил этиладиган очик дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илғор тажрибаларни оммалаштириш, илмий-амалий конференциялар, ҳамкорликдаги ижодий фаолият, инновацион фаолият ва тарбиявий муносабатлар жараёнлари, мустақил таълим, ўзини-ўзи бошқариш, тахлилий фаолият, ўзини-ўзи ривожлантириш, ўзлигини исботлаш, янгиликларга янгилиш, ўз фаолиятини ўзи томонидан мувофиқлаштириб бориш жараёнлари келтирилган. Моделда мазкур жараёнларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини таъминлаш зарурияти белгиланган бўлиб, мазкур жараёнларнинг ўзига хос хусусиятларини инobatга олган ҳолда мазкур жараёнларни ташкил этишга тизимли ёндашувни татбиқ этиш зарурияти инobatга олинган.

Тақлиф этилаётган моделда таълим тизимида амалга оширилаётган ислохотлар, фан ва техника ютуқлари, яратилаётган янгиликлар, ривожланиб бораётган давлат, жамият ва шахс эҳтиёжлари ва замонавий талабларни ўрганиш, таълим муассасаси фаолиятининг ривожланиш мойиллигини аниқлаш ва такомиллаштириш йўналишидаги вазифаларни белгилаш ҳам унинг компонентлари сифатида келтирилган бўлиб, булар қайта алоқани таъминлаш, яъни УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини янада ошириш, давлат, жамият ва шахснинг ривожланиб бораётган эҳтиёжларини тўлақонли қондириш учун янги вазифалар белгилаш ва амалга оширишга хизмат қилади.



Мазкур моделнинг тузилишига ҳамда функционал вазифасига эътибор қаратадиган бўлсак, унда келтирилган махсус ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар тренингларни ташкил этишда УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини яхлит, динамик тизим кўривишида тасаввур қилиб, марказлаштирилган семинар тренинглар жараёнида ўрганилиши таклиф этилаётган мавзуларни маълум бир изчилликда ва ўзаро параллел равишда ўрганиш зарурияти вужудга келади. Мазкур зарурият УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишда тизимли ёндашув технологиясидан фойдаланишнинг аҳамиятини ўрганишни тақозо этади.

### III БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА БОШҚАРИШ

#### 3.1. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришга замонавий ёндашувлар

Замонавий педагогика фани бошқарув ғояларини ҳар томонлама, турли нуқтаи назардан ўрганишга интилиш билан бир қаторда уларни таълим амалиётига татбиқ этишнинг йўл-йўриқларини ишлаб чиқади. Бугунги кун педагогика фанида тизимли ёндашув методологиясиз бошқарув муаммоларининг ҳал этилишини тасаввур қилиб бўлмайди. Бундай ёндашувнинг жорий этилиши бошқарувда тасодифий ва кутилмаган ҳолатларнинг олдини олишга хизмат қилади.

Тизимли ёндашувда таълим муассасаси 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. Таълим муассасасини 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.

Кенгроқ маънода тизимли ёндашув - бу фалсафа методологияси билан табиий ҳолдаги илмий тадқиқотларнинг методлари ўртасидаги вазиятни эгаллаб турувчи фан, илмий билиш назариясининг методологик асосларидир. Тизимли ёндашув фан сифатида аниқ бир янги тушунчалар бермайди, лекин объектни ўрганишда ўзига хос яхлитлик, умумийлик, универсаллик, дифференциаллик каби тушунчалар асосида мужассамлаштирилган технологиялар, яъни тадқиқотнинг интеграцион технологияларини ўз ичига олади.

Универсал тушунчалар аппарати, абстракциянинг юкори даражаси, асосий тамойилларнинг интегратив хусусиятлари - инсонларнинг турли хил соҳалар бўйича тушунчалари, фикрлаши ва дунёқарашини ўрганишнинг самарали усули сифатида тизимли ёндашувни қўллаш имкониятини яратади. Тизимли ёндашув йўналишидаги барча билим, кўникма ва малакалар мажмуаси ихтиёрий фаолиятни режалаштириш ва ташкил этишда, раҳбарлик қилиш, яъни раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида энг зарурий шартлардан бири ҳисобланади.

Тизимли ёндашувнинг асосий тушунчаси "tizim" 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.

Педагогикада "tizim" тушунчаси жуда кенг қўлланилади, масалан, таълим тизими, тарбия тизими, таълим-тарбия

жараёнини ташкил этиш шакллари ва методлари тизими ва ҳоказо. Ижтимоий тизимнинг турларидан бири ҳисобланган таълим тизими - инсонларга ва ёш авлодга таълим ва тарбия бериш, таълим жараёнини ташкил этиш мақсадларига хизмат қилувчи турли структуравий ва функционал боғлиқ бўлган компонентлар мажмуасидан иборат бўлади.

Таълим тизимини ўзгартириш, уни қайта ташкил этиш ва мослаштириш қайсидир қисм ёки қисмларнинг ўзаро таъсир кўрсатиш йўналишига боғлиқ: моддий-техник базани мустаҳкамлаш, мазмунини такомиллаштириш ва ҳ.к. Тизимли ёндашув йўналишида турлича қарашлар мавжуд бўлиб, улар қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. Тизимлилиқ, яхлитлилиқ - бундай шаклдаги тизимни компонентлар, ўзаро таъсир этувчи қисмлар ва бўғинларнинг ўзаро бирикиши ташкил этади ва унинг функционал вазифаларини амалга ошириш ва ривожлантиришни таъминлайди.

2. Педагогик тизимда тизимни ташкил этувчи омиллардан бири мақсад бўлиб, унга эришиш учун услуб ва воситалар зарур ҳисобланади. Мақсадга эришишда тизим ва унинг компонентларининг ҳаракати тизим функциясининг моҳиятини белгилайди.

3. Педагогик тизим таркибий қисмлардан иборат бўлиб, унинг ўзгариши ички зиддиятларга боғлиқ бўлади.

4. Тизим очиқ бўлганлиги сабабли ташқи муҳит билан кўпгина коммуникациялар орқали боғлиқ бўлиб, муҳитнинг муносабатлари тизимнинг ҳаракатланиши ва ривожланишига ўз таъсирини кўрсатади.

5. Ахборотларнинг педагогик тизимга келиб тушиши ва ундан қайта ўзатилиши тизим компонентларининг ўзаро ва бутун бир тизим билан ҳамда тизимнинг ташқи муҳит билан алоқа қилиш услублари ҳисобланади.

6. Талаб этилаётган, мавжуд бўлган ва истиқбол тизимлар ўртасидаги фарқни бошқарув жиҳатлари белгилайди.

Мамлакатимизда ва хорижда таълимни бошқаришнинг илмий асослари пайдо бўлиши ўзининг чуқур тарихий илдиэларига эга бўлиб - бу тизимли бошқарувнинг ривожланиш жараёнидир. Бошқарувга илмий ёндашувнинг барча асослари умумназарий, умумбошқарув, умумтехнологик, умумтизимлилиқ ёндашувлар бўйича олиб борилган изланишларнинг натижаларига асосланади. Шундан келиб чиқиб, тадқиқотчи, олим, раҳбар ҳар бир ҳодиса ва воқеани, ҳар бир бошқарув объектини ҳамда ўз фаолиятини тизим сифатида ҳисоблаб, тизимли ёндашув тамойилларини қўллаши зарур.

Таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув фаолиятининг асосий вазифаси таълим жараёнини ташкил этишда ижобий натижаларга эришиш учун жамоада зарурий шароитларни

яратиш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш ва яхлит таълим тизимини ривожлантириш ҳисобланади.

Шундан келиб чиқиб, мактаб билан таълим жараёнини ўзаро боғлиқ ҳолда яхлит тизим деб ҳисобласак, уларни бошқариш ҳам тизимли хусусиятга эга бўлиши керак. Таълим муассасаларининг ўзига хос хусусиятларини таҳлил қилишга тизимли ёндашувнинг мазмун ва моҳиятини қуйидаги тамойиллар асосида кўришимиз мумкин:

- субъектлар фаолиятининг мақсадга йўналтирилганлиги;
- мажмуавийлилик - объект ўзаро боғланган ташкил этувчи қисмларнинг мажмуаси эканлиги;
- интегративлик - ҳаракатланиш ва ривожланишга хизмат қилувчи ички ва ташқи омилларнинг ўзаро бирлиги;
- ўзаро боғлиқлик - объект алоҳида бир тизим сифатида ва юқори тартибли яхлит тизимнинг ташкил этувчи қисми сифатида мавжудлиги;
- коммуникативлик - ташқи муҳит ва бошқа тизимлар билан ўзаро таъсир этиш хусусиятларига эга эканлиги.

Бошқарув фаолиятининг тизимли объекти сифатида таълим муассасасининг қуйидаги ўзига хос хусусиятлари мавжуд:

- 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 унинг алоҳида компонентларининг функционал тавсифлари;
- ички ва ташқи муҳитлар ўртасидаги ўзаро таъсир натижасида вужудга келувчи коммуникатив хусусиятлар.

Таълим муассасаси (қонуний ва меъёрий ҳужжатлар, давлат таълим стандартлари доирасида) ўз фаолияти функцияларининг йўналишини, мазмун ва моҳиятини, тартибини белгилаш ва тўлдириб бориш ҳуқуқига эга. Таълим жараёни функциялари амалга оширилишининг натижавийлиги ўқувчиларнинг шахсий ривожланиши ва тайёргарлигининг давлат таълим стандартлари талабларига мувофиқлик даражасини белгилайди. Таълим муассасаси фаолиятида вужудга келаётган таълим-тарбия жараёнидаги муаммоларнинг кўпқирралилиги ва мураккаблиги, нафақат таълимни бошқаришни сифат жиҳатдан ўзгартириш шартини қўяди, балки таълим муассасаларини бошқаришни такомиллаштириш заруриятини ҳам белгилайди.

Таълим муассасасини ислоҳ қилиш жараёнлари одатда локал, алоҳида, қисмлар бўйича, айрим ўқитувчиларнинг ижодий-педагогик фаолияти доирасида ўзаро боғлиқ бўлмаган янгиликлардан бошланади. Кейин ислохотлар соҳалар,

тармоқлар, бўғин ва қисмларни қамраб олади. Ислохотлар жараёни тўла объектни, таълим муассасани қамраб олган даврда барча ўқувчилар, ўқитувчилар, раҳбарлар иштирок этадилар ҳамда ривожланишга, ижобий натижаларга эришишга йўналтирилган янги мақсадларни ва таркибий тузилишга эга бўлган янги турдаги таълим муассасасини яратиш зарурияти ва имконияти вужудга келади. Бундай ҳолларда таълим муассасаси алоҳида бир ижтимоий организм, ижтимоий тизим сифатида ривожланади.

Мактаб олдига қўйилган мақсадларга эришиш учун қаратилган, олдиндан яратилган, мавжуд бўлган салоҳиятлар асосидаги фаолиятлар жараёни асосий ва ёрдамчи (таълим жараёнлари) жараёнлар ҳамда уларни таъминловчи ва шароитлар яратувчи жараёнларни ўз ичига олади. Ривожланиш жараёнлари фаолиятлар билан боғлиқ ҳолда, салоҳиятни бойитиш, кенгайтириш асосида янада янги сифатларга, юқори ва самарали натижаларга эришишга йўналтирилган ва унинг самарадорлигини оширишга қаратилган бўлиб, улардан фойдаланишда самарадорликка эришиш ва ривожлантириш учун одатда белгиланган мезонларни алмаштириш; асосий (таълим-тарбиявий) ва ёрдамчи (таъминловчи) жараёнларни ёки фаолият жараёнини такомиллаштириш зарур бўлади.

Фаолиятнинг муваффақиятсизликлари ва натижаларнинг замонавий талабларга мос келмаётганлиги тўғрисидаги маълумотларни олиб, тизим мавжуд бўлган муаммоларни ўз салоҳияти даражасида эски усуллар асосида ҳал қилишга ҳаракат қилади. Тангликни бартараф этиш тизимни қайта ташкил этиш асосида амалга оширилади. Мактаб бир бутун организм сифатида ички ўзгаришларга асосан ривожланади ва ўзаро алоқалар тизими барқарорлашади. Мақсадга эришишдаги вазифалар, турли хил янги масалаларни ҳал этиш замонавий усуллар ёрдамида амалга оширилади, натижалар замон талабларига мослашади ва тизим ўз фаолиятини ижобий баҳолайди.

Мактабнинг муаммоларини ҳал қилиш йўналишидаги ёндашувлар, анъаналар, таомиллар, белгиланган тартиб ва меъёрларни ўз ичига олувчи мактаб маданияти педагогик тизимнинг муҳим таркибий қисми ҳисобланади. Мактаб фалсафаси ва мактаб маданиятини (бошқарув, педагогик, ўқув, маънавий) ўзаро мослаштириш жуда зарурдир. Мактабни бошқариш учун раҳбарлар ва жамоанинг бошқа вакилларидан иборат мактабнинг ички бошқаруви, яъни ички назорат ташкил этилади.

Мактаб жамоаси - бу мураккаб тизим бўлиб, ўқув ва меҳнат фаолиятини қониқарли ташкил этиш, шунингдек, мактаб фаолиятининг натижаларига ўз таъсирини кўрсатувчи расмий ва норасмий, горизонтал ва вертикал, шахслараро ва меҳнат фаолиятига оид алоқалар ҳамда муносабатларни қамраб олади.

Таълим муассасаси бошқарув фаолиятининг тизимли объекти сифатида қуйидаги хусусиятларга эга: зарурият, имконият, таълим муассасасининг кўрсаткичлари ва ўз қобилиятини баҳолаш мезонларини ҳисобга олиш асосидаги ривожланиш йўналиши; унинг салоҳияти, функционал имкониятлари, индивидуаллиги ва маданийлиги; мактабнинг менталитети; унинг яхлит педагогик тизими; ресурслар билан таъминланиш имкониятлари; ички имкониятлари ва ташқи муҳит билан муносабатлари; педагогик ва мактаб жамоаларининг ривожланиши, шунингдек, мактабнинг ички бошқарув тизими ва унинг ривожланиши.

Таълим муассасаларини бошқариш дастурларини лойиҳалашда тизимли объект сифатида яхлит таълим муассасасининг ривожланиши ва унинг уникал моделини такомиллаштиришда ташкил этувчи қисмлар таъсир кўрсатишининг аҳамиятини инобатга олиш, шунингдек, бир хил, тенг шароитда таълим муассасасининг ривожланишига кўпроқ таъсир кўрсатувчи баъзи қисм ва бўғинларни ўзгартиришга имтиёзлар бериш зарур.

Таълим муассасасининг умумий моделини ўзгартиришда директор, раҳбарлар ва педагогларнинг ишончларига асосланиш керак, чунки янгиланган модел замонавий талаблар даражасида ўқувчилар ва бўлажак ўқувчилар, ёш авлоднинг ўзгарувчан таълим-тарбиявий, маънавий эҳтиёжларини қондира олиш, юқори даражада кўникма ва малакаларга эга бўлган ўқитувчиларнинг тажрибаларини қўллаш ҳамда педагогларнинг ижодий салоҳиятини ривожлантиришга етарли шароитларни яратиб бериш зарур бўлиб, таълим муассасасини бошқаришнинг асосий тамойилларини (13-расм) инобатга олиш лозим.

Бошқарув фаолияти жараёнида педагогик тизимларнинг бошқаришни мақсадга мувофиқ равишда амалга оширишда, аниқ мақсадларга эга бўлган бошқарув субъектининг мотивлаштириш йўналиши сифатида шахс-фаолият ёндашуви вужудга келади.

Шахс-фаолият ёндашувида шахснинг ва фаолиятнинг компонентлари бир-бири билан чамбарчас боғланган, чунки бу ёндашув жараёнида шахс субъект сифатида фаолият кўрсатади ва ўз навбатида, шахснинг субъект сифатида ривожланиши турли хил омиллар таъсирида 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 маъқул услубини қўллашни талаб қилади.

Вазиятли ёндашув - бошқаришнинг самарадорлигини аниқ вазиятларга кўра аниқлашни кўзда тутати. Вужудга келаётган

вазиятларга мувофиқлаштирилган бошқарув энг самарали ҳисобланади.



13-расм. Замонавий мактабни бошқаришнинг асосий тамойиллари.

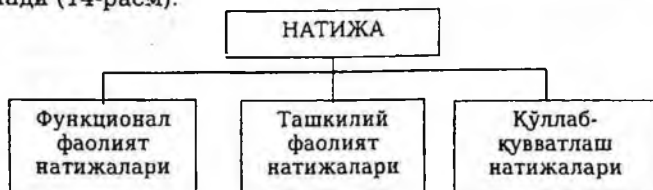
Вазиятли ёндашувда бошқарилувчи объектнинг аниқ шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг мақбул услуби қўлланади ва мазкур жараёнда қуйидагилар инобатта олинади: муҳим аҳамиятга эга бўлган муаммоларни аниқлаш мақсадида таълим-тарбия жараёнининг вазиятларини таҳлил қилиш; турли педагогик вазиятларда эришиладиган натижаларнинг самарадорлигини аниқлаш; таълим-тарбия жараёнини ва педагогик фаолиятни илмий асосда ташкил этишда мавжуд бўлган вазиятлар асосида педагогик тизимнинг ривожланишини олдиндан белгилаш.

Таълим самарадорлигини ошириш, кўзланган мақсадга эришишда бошқарув фаолиятига жалб этиладиган сарф-харажатларнинг меъёрдан ортмаслигини таъминловчи, мактабнинг шароитига мос келувчи, энг қулай бўлган ҳамда бошқарув жараёни ва унинг таркибий тузилишини қайта ташкил эта оладиган тизимни вужудга келтириш мувофиқлаштирилган ёндашувни жорий этишдир.

Содда қилиб айтганимизда, мувофиқлаштирилган ёндашувнинг амалиётга татбиқ этилиши натижасида бошқарувчи субъектнинг меҳнати ва вақти тежаллади, шунингдек, бошқарувда бир томонламалилик бартараф этилади.

Миллий-худудий ёндашув. Ҳозирги кунда таълим-тарбия жараёнини бошқаришни ривожлантириш тизимида ёндашувнинг мазкур турига ҳам жуда катта аҳамият берилмоқда. Таълим муассасаларини минтақалаштириш жараёнлари турли хил тизимлар ва тизимости бўғинлар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг сезиларли даражада ўзгаришига сабаб бўлмоқда. Бошқарув қарорларининг мазмун ва моҳияти турли хил даражада белгиланмоқда: давлат, худудий, шаҳар, туман ва муассасалар миқёсида. Бугунги кундаги тизимнинг аввалги тизимдан асосий фарқларидан, афзалликларидан бири таълимнинг демократлашуви - таълим ва тарбия услубларини тавлашда ўқув юртлири мустақиллигининг кенгайиши, таълимни бошқаришнинг давлат-жамият тизимига ўтилишидир. Шундан келиб чиқиб, таълим муассасасини бошқаришда субъектлар мустақил қарорлар қабул қилиш, таълим муассасасининг мустақил сиёсатини олиб бориш, тактика ва стратегияни мустақил белгилаш, худудий ва бошқа ривожланиш дастурларини ишлаб чиқиш имкониятларига эга.

Натижалар бўйича бошқарув. Бундай ёндашувнинг асосий ғояси шундан иборатки, ҳеч бир ташкилот (бошқарув, аввало, муассаса) ўз-ўзича ҳеч қандай аҳамият касб этмайди, аммо, у бошланган натижаларга эришиш учун ўзаро бирлашган индивидларни ёки уларнинг гуруҳларини тартибга солишни кўзда тутди. Натижалар бўйича бошқарув тушунчаси ривожланиш тизими сифатида амал қилади, булар ёрдамида таълим муассасасининг барча субъектлари билан келишилган ҳолда белгиланган натижаларга эришиш мумкин. Мазкур жараённинг вазибалари, мазмун ва моҳиятини ҳар бир қатнашувчига тушунтириш, маъмурий буйруқбозликни бартараф этишда ва шахснинг ўз-ўзини англаши ҳамда ўз фаолиятига ижодий ёндашувни жорий этишга хизмат қилади. "Натижа" тушунчасининг ўзи бундай ёндашувларда жуда кенг маънони аълатиб, асосий тушунча сифатида у қуйидаги турларга бўлинади (14-расм).



14-расм. Натижа тушунчасининг турлари



Таълим муассасаси фаолиятини ташкил этишда уни мотивлаштириш, ташаббусларни ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш учун шароитлар яратиш, барча таркибий қисм ва бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш, ижтимоий амалиёт ва таълим эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда натижаларнинг самарадорлигини таҳлил қилишни ҳамкорликда ташкил этиш, давлат талаблари асосида педагогларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш орқали амалга ошириш зарур.

### **3.2. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда инновацион фаолият**

“Инновация” тушунчаси (лот. Novus – янги) тадқиқотларда ва илмий ишларда XIX асрларда қўлланила бошлади. Аввал у алоҳида элементларни бир соҳадан бошқа соҳага киритишни ифodalади. Инновация – мақсадга йўналтирилган ўзгартиришлар бўлиб, маълум бир ижтимоий бирликка – муассаса, уюшма, жамоа ва гуруҳларга янги, нисбатан барқарор бўлган элементларни, умумий ҳолда халқнинг маънавий-маданий муносабатлари ва мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши билан узвий боғлиқ бўлган янгиликларни киритишдир.

Инновацион фаолиятга етакловчи омиллар объектив ва субъектив хусусиятларга эга бўлиб, унинг асосий йўналишини белгилайди. Инновацион фаолият жараёнини ташкил этишнинг педагогик шартлари мақсадга йўналтирилган, илмий асосланган жараёнларда инновацияларнинг ривожланишини тақомиллаштириш учун имконият яратади.

Инновацион фаолиятни ривожлантиришда уни ташкил этиш жараёнини олдиндан моделлаштириш асосида юқори самарадорликка эришиш мумкин. Умумий ўрта таълим муассасаларида инновацион жараёнларни бошқариш модели муассасада ўзаро таъсир кўрсатувчи, функционал вазифалари аниқ белгиланган мутахассислар, бошқарув субъекти структурасини тасвирлайди.

Таълим муассасалари амалиётига инновацион моделларни самарали татбиқ этишнинг бошланғич шартлари сифатида: умумий мақсадларнинг мавжудлигини; бошқарув структурасининг қулай ва демократик хусусияти; ахборотлар алмашиниш тизими орқали тизимости тизимларни горизонтал мувофиқлаштирилиши; раҳбарларнинг юқори даражада профессионал компетентлиги (ўз соҳасини моҳир устаси бўлиши); жамоада психологик муҳитни ижобийлиги; инновацион фаолиятда ўқитувчиларнинг самарали иштирокини таъминловчи чора-тадбирларни келтириш мумкин.

Инновацион жараённинг таркибий тузилишини (15-расм) муаммолар, янгиланишга эҳтиёж, субъектлар, мақсад, вазифалар, мазмун, методлар, натижа ташкил этади.



15-расм. Инновацион жараённинг таркибий тузилиши.

Мазкур расмдан кўриш мумкинки, инновацион жараённи ташкил этишда ҳамда кўзланган натижаларга эришишда энг аввало, таълим муассасасидаги мавжуд муаммоларни ўрганиш ва таҳлил қилиш, мавжуд муаммоларни бартараф этишда бажарилиши зарур бўлган вазифаларни, мақсадни аниқлаш шунингдек, муассасанинг имконияти ва эҳтиёжларидан келиб чиқиб инновацион жараённинг мазмун ва моҳиятини белгилашнинг сифати ва бажарилиш самарадорлиги субъектларнинг фаолиятига қай даражада боғлиқ бўлса, таълим муассасаси фаолиятида белгиланган мақсадларга кўра юқори натижаларга эришиш уларнинг инновацион фаолияти ҳамда инновацион жараёнларни ташкил этиш қобилиятларига шу даражада боғлиқ бўлади.

Шунингдек, барча кўрсаткичлар бўйича маълумотлар олиш учун қатор методлар ҳам қўлланилади: педагогик тажриба, сўровлар, ҳужжатлар таҳлили ва ҳ.к. Бу методларни қўллаш ёрдамида олинган маълумотлар ишлаб чиқилган инновацион моделни ҳаётий аҳамиятини аниқлашга имконият яратди.

Таълим муассасаларида инновацион жараёнларни бошқаришнинг турли моделларини татбиқ этиш куйидагиларни назарда тутди: жараёнлар самарадорлигини (бошқарув сифатлари, инновацион фаолиятга қизиқиш ва тайёрланиш) таъминловчи бошқарув субъекти хусусиятларини ишлаб чиқиш; татбиқ этиш (тажриба-синов ишларини, педагогик таҳлил, ўзаро кузатиш, устоз-шогирд тизими, семинарлар, маслаҳатлар) шакллари, восита ва методларини ишлаб чиқиш.

"Инновация" ва "инновацион жараёнлар" иборалари ўзаро яқин ва ўхшаш, лекин бир хил маънони англатмайди. Инновацион жараён инновацияларни вужудга келтириш, амалиётга тадбиқ этиш ва оммалаштириш фаолиятлари билан боғлиқ. Инновацион салоҳиятига кўра янгилликлар; модернизация, фаолиятни

такомиллаштириш, шаклан ўзгартириш, ривожлантириш билан боғлиқ бўлган модификацион инновациялар; олдиндан маълум бўлган методларнинг элементларини янги тизимга бирикишини назарда тутувчи бириккан инновациялар; ўхшашликка ва умумийликка эга бўлмаган радикал инновациялар ислохотларнинг асоси сифатида белгиланади.

Педагогик жамоа аъзоларини инновацион жараёнга жалб этиш алоҳида бир жамоа аъзосининг фаолиятига ёки бутун жамоа фаолиятига боғлиқ бўлиши мумкин. Инновацияларни татбиқ этишни натижавийлигини текшириш уларнинг самарадорлигини баҳолаш масалаларини ҳал этишни талаб этади ва бунга қуйидагилар мисол бўлади:

- педагогик жамоанинг касбий маҳоратини ўсиши;
- жамоада ижтимоий-психологик муҳитнинг мустаҳкам ва ижобий хусусиятлари;
- таълим ва тарбия жараёнини янгилашга жамоанинг тайёрлиги;
- жамоанинг илмий ва илмий-методик салоҳиятини оширишга мойиллик;
- педагоглар ўртасида ахборотлар алмашинуви сифатини ўсиши;
- ўқувчиларни таълим тизимининг турли босқичларида ўқишни давом эттиришлари учун тайёрлаш сифати.

Шу қатори инновацион фаолиятда педагогларни иштирок этиш асослари ҳам муҳим аҳамиятга эга (масалан, таълим муассасаларини ўзгартириш, янгилаш жараёнида педагоглар ўз иштирокини муҳим ва зарур деб ҳисоблайдими ёки зарур деб ҳисобламайдими ва ҳ.к.). Жамоадаги муносабатларни ҳам таҳлил қилиш муҳим ҳисобланади, чунки бу педагогик жамоада ижобий руҳий муҳитни шакллантирилганлиги тўғрисидаги маълумотларни олишга имконият яратади. Жамоадаги ўзаро муносабатлар қуйидаги белгилар орқали тавсифланади: "ўзаро ёрдам ва эҳтиросли қўллаб-қувватлашлар", "ишонч ва бир-бирига нисбатан юқори даражадаги талабчанлик", "жамоага тегишли бўлган масалалар муҳокамаси жараёнида ўз фикрини эркин ифодалаш" ва ҳ.к.

УЎТМда бугунги кунда ўқитувчи узлуксиз инновацион изланишда бўлиши, фикрлаши, психологик муносабатларини ўзгартириши, шунингдек, бошқаларда ҳам инноватик ғояларни шакллантириш асосида фаолият кўрсатиши зарур. Бундай педагоглар билан ишлаш, яъни жамоани ўзига эргаштира оладиган ходимларни бошқариш ва уларни фаолиятини ташкил этиш ўзига хос хусусиятларга эга.

Шунинг учун таълим муассасаси раҳбари янгилик яратиш ва уларни татбиқ этиш, ихтирочилар салоҳиятидан самарали фойдаланиш, уларнинг тажрибасини тарғибот қилиш, оммалаштириш, инновацион фаолиятларининг натижаларини

баҳолаш бўйича, айниқса УЎТМ ва педагогик жамоа даражасида зарурий билим, кўникма ва малакаларга эга бўлиш зарур.

Тадқиқотлар натижаларининг кўрсатишича, таълим муассасаларида инновацион жараёнларни бошқариш самарали бўлади, агар:

- таълим тизимини бошқаришнинг мавжуд тизими билан унинг интеграциялашуви амалга оширилган бўлса;

- умумий ўрта таълимни ихтисослаштирилган тахлил дастурлари билан боғлиқлигини таъминлаш масалаларига тизимли ёндашувни жорий этилса;

- бошқарув субъекти объектнинг функциялари ва структурасига мос келадиган қулай, ривожланувчи ташкилий структурага эга бўлса.

Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, таълим инновацияларининг барча асосий шакллари интеграциялари амалга ошириладиган таълим муассасаси учун таълим дастурларини самарали бажарилишини таъминловчи янгиликларни кенгайтириш, ривожлантириш, қўллаб-қувватлаш, такомиллаштириш ва мувофиқлаштириш имкониятларини яратувчи, янгиликлар билан бойитилган мукамал бошқарув структурасини яратиш зарур.

Бошқарув субъекти ташкилий структуралари ўртасидаги алоқаларни таъминловчи, таълим муассасасининг турли хизматларини (ижтимоий, психологик ва ҳ.к..) амалга оширувчи, таълим-тарбиявий жараёнларни мунтазам тадқиқ қилишда қўллаб-қувватланган, маъқулланган ва ходимлар, турли хизматлар ўртасида ахборот алмашинувини таъминловчи тизимни жорий этиш энг муҳим шартлардан бири ҳисобланади.

Инновацион бошқарувнинг турли хил моделларини самарали татбиқ этишнинг асосий шартлари: бошқарув структурасини қулай ва демократик хусусиятлари; тизимости тизимларни мувофиқлаштиришни аниқлиги; раҳбар хусусиятларини таълим тизимининг ривожланиш ва ҳаракатланиш самарадорлигини сақлашга мос келиши; педагогик жамоа хусусиятлари мажмуаси; кадрларни ўқитиш, инновацион жараёнларни қўллаб-қувватлаш бўйича чора-тадбирлар белгилаш ва амалга ошириш ҳисобланади.

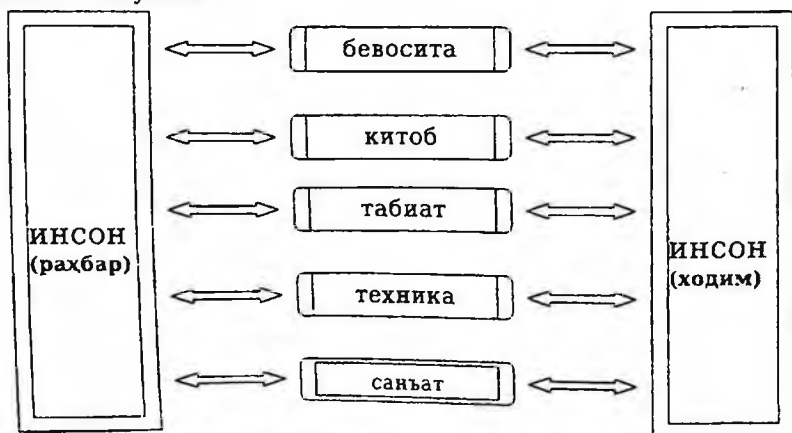
Умумий ҳолда, УЎТМ бошқарувида инновацион фаолиятни таъминлашни назарий таҳлили уни объективлигини, ёш авлодга таълим-тарбия беришда узлуксиз таълимни ташкил этиш ва ривожлантириш принциплари асосида, замонавий талабларга мос янги вазибаларни бажариш, таълим жараёнига янги педагогик технологияларни, ахборот технологияларини, ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда, таълимга табақалаштирилган ёндашувни жорий этиш заруриятини исботлайди.

### 3.3. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда тарбиявий муносабатлар

Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни амалга оширишда, таълим муассасаси раҳбари, ўқитувчи-ходим ҳамда ўқувчилар ўзаро маълум бир белгиланган муносабатда бўладилар, бу муносабатларни иқтисодий, сиёсий ва бошқа муносабатлардан фаркли равишда тарбиявий муносабатлар деб атаймиз.

Тарбиявий муносабатлар - инсонлар ўртасидаги доимий муносабат (алоқалар) бўлиб, улар инсон шахсини ривожлантиришга, яъни мустақил маълумот, мустақил таълим олиш ва ўзини-ўзи тарбиялашни шакллантиришга хизмат қилади, шунингдек, бу бошқарув жараёнида раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги муносабатларда турли шаклларда намоён бўлади, яъни, раҳбарларнинг билими, муомала ва мулоқот маданияти, кийиниши, гавда ҳаракатлари, бошқарувчилик қобилияти, фан-техника, санъат ва табиатга бўлган муносабати ҳамда қизиқиши ходимларнинг фаолиятига ўз таъсирини кўрсатади.

Тарбиявий муносабатлар - бу инсонларнинг ўзаро тажриба алмашиниши, тажрибаларни ўзлаштириши, қўллаши бўлиб, бунга фан, техника, санъат ва табиат билан бўлган муносабатлар ҳам киради. Буларга асосан тарбиявий муносабатларнинг асосий шакллари ажратиб кўрсатиш мумкин: "инсон-инсон", "инсон-китоб-инсон", "инсон-техника-инсон", "инсон-санъат-инсон", "инсон-табиат-инсон" шулар жумласидандир. Бу тарбиявий муносабатлар жараёнида инсон иккинчи бир инсонга бевосита ўзининг ҳаракатлари билан ёки воситалар ёрдамида таъсир ўтказиши мумкин, буни биз қуйидаги (16-расм) расмда ҳам кўришимиз мумкин.



16-расм. Тарбиявий муносабатлар тизими

Оқоридаги чизмага асосланадиган бўлсак, “инсон-инсон” муносабатлари шаклида биринчи ўринда раҳбарнинг ўз ходимлари билан “раҳбар-ходим”, ўқитувчининг ўз ўқувчилари билан “ўқитувчи-ўқувчи” муносабатларини, яъни, бошқарув жараёнида ўзаро бевосита таъсир мавжудлигини кўрамиз.

Бу бевосита таъсир, мулоқот жараёнида ёки мулоқотсиз масофадан туриб ҳам мавжуд бўлиши мумкин. Мулоқот жараёни сўзлар ёрдамида маълумот узатиш, яъни, таъсир этиш бўлиб, бунда раҳбарнинг нутқи билан бир қаторда гавдасининг ҳолати, кўл ҳаракатлари, овозининг оҳанги ва атрофидаги ҳолат ҳам жуда катта аҳамият касб этади. Шунинг учун раҳбар мулоқот жараёнида қандай сўз ва атамалардан фойдаланишига, урғуни қаерга қўйишига, қанақа интонация билан гапиришига ҳам эътиборини қаратмоғи зарур ҳисобланади.

Мулоқот жараёнида раҳбарнинг самимий ва диққат билан ўз суҳбатдошига қараб туриши ва уни тинглай билиши, суҳбатдошига ўз фикрини тўла ва тўғри ифодалашини ҳамда самимий суҳбатлашиши учун имкон яратиш билан бир қаторда ўқитувчи-ходимларнинг ўз раҳбарлари билан бемалол суҳбатлашишлари, ўз фикрларини ва таклифларини раҳбарларга билдиришлари, янгиликлар яратиш борасида ҳам раҳбарларга суяниш мумкинлигига ишонч ҳосил қилишларида, шунингдек, ўқитувчи ва ўқувчилар ўртасидаги муносабатларда ҳам ўзининг ижобий самарасини беради.

Ихтиёрий раҳбар ўз ўқитувчи-ходимларининг барчаси билан ҳам доимий жонли мулоқотда бўлавермаслиги ҳаммамизга маълум, шунга қарамасдан, барча ўқитувчи-ходимлар, шу қатори ўқувчилар ҳам раҳбар билан доимий, бевосита ўзаро таъсирда бўлиши тарбиявий муносабатларда намоён бўлади. Бундай бевосита таъсир масофадан туриб, мулоқотсиз тарбиявий жараёнда вужудга келади ва ундан раҳбар ҳам, ўқитувчи-ўқувчилар ҳам бир хилда таъсирланишлари мумкин. Яъни, ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ташқи кўриниши, кийиниши, ютуқлари, фан ва спорт йўналишлари бўйича турли мусобақалардаги ғалабалари раҳбарнинг кайфиятига ва унинг рейтингига қандай таъсир кўрсатса, раҳбарнинг ташқи кўриниши, кийиниши, билими, жамоадаги мавқеи, ўзи каби таълим муассасалари раҳбарлари ўртасидаги обрўси, фан-техника, спорт ва санъатга бўлган қизиқиши ўқитувчи ва ўқувчиларнинг фаолияти ҳамда ўзаро муносабатларига шундай таъсир кўрсатади.

Инсон ўзига ёққан, ўзи ҳавас қиладиган, истараси иссиқ хушфелъл, билимдон ва қобилиятли бўлган шахсни кўриши, унинг жилмайиши, бирдан кайфиятининг кўтарилишига сабаб бўлади. Шундай экан раҳбарнинг соқоли олинганлиги, сочларининг тозаллиги ва тартиблилиги, дадил қадам, маънодор хатти-ҳаракат, самимий жилмайишлар унинг ташқи кўриниши ҳисобланиб, тоза,

дазмол босилган, сифатли кийим кийиши, кийимларининг ўқитувчи ва мураббий раҳбарларга мос бўлиши, шунингдек, кабинетининг тоза ва тартибли бўлиши, китоблар шкафида замонавий адабиётлар, дарслик ва қўлланмалар, айниқса, ўз ўқитувчилари томонидан тайёрланган методик маҳсулотларнинг бўлиши тарбиявий муносабатларда жуда катта аҳамият касб этади.

“Инсон-инсон” муносабатларида мулоқот жараёнини ва мулоқотсиз ўзаро таъсир жараёнларини тўғри ташкил этиш билан бир қаторда раҳбарлар ўз ходимларининг меҳнатларини тўғри баҳолай билишлари ҳам зарур ҳисобланади. Оддий бир мисол келтирадиган бўлсак, раҳбар бинога ёки кабинетига киришида оёғини пол артиш латтасига артиб кириши, яъни, фаррош меҳнатини қадрлаши, турли тadbирларда илғор тажрибага эга бўлган ўқитувчилар қатори, виждонан меҳнат қилаётган фаррош ва бошқа техник ходимларни ҳам муқофотлаб, рағбатлантириб бориши жамоа аъзолари ўртасида мажбурий итoаткорлик ўрнини онгли интизом эгаллашига имкон яратади.

“Инсон-китоб-инсон” муносабатларига келадиган бўлсак, инсон бутун умри давомида тажриба орттириб борар экан, у ўз ҳаётида дуч келган муаммолар ва уларнинг ечимларини, инсон эҳтиёжи учун зарур бўлган янгиликларни қоғозга тушириб китоб яратади ва бу китоб иккинчи бир инсоннинг тарбияланишида, ҳаётда ўз ўрнини топишида энг асосий манбалардан бири бўлиб хизмат қилади.

Шундай экан, раҳбарнинг билими, илмий даражаси, илмий-ижодий ишлари, унинг жамоадаги мавқеига ҳамда жамоа аъзоларининг фаолиятига ўз таъсирини кўрсатади. Бунда раҳбарнинг ўз устида тинмай ишлаши, фан-техника янгиликларидан ўз вақтида хабардор бўлиши, кўп китоблар ўқиши зарур бўлиб, у ўзи ўтказадиган йиғилишларда ҳар бир сўзини илмий асосланган маълумотларга, китоб ва бошқа манбаларга боғлаб маъруза қилиши, нутқининг раvon бўлиши ўқитувчи-ходимлар ва ўқувчилар билан бўлган муносабатларда ўз самарасини кўрсатади.

Раҳбар яратган янгиликлар, унинг илмий-ижодий меҳнати, ёзган китоблари, қўлланма ёки илмий-услубий мақолалари ўз жамоасидаги тарбиявий муносабатларни тартибга солиб боришда асосий воситалардан бири сифатида хизмат қилиши мумкин. Яъни, таълим муассасаси раҳбари шахсан ўзи турли мавзулардаги илмий-амалий конференцияларда ўз мақолалари билан иштирок этиб борса, мактаб кутубхонасини янги адабиётлар билан бойитса, фан ва техника янгиликлари бўйича ўқув семинарларини ташкил этиб борсагина, жамоанинг илмий ижодий фаолият билан шуғулланишлари учун зарурий шароит яратади, шу билан бир қаторда ўқитувчиларнинг ўз устида ишлаши, билим, тажриба ва кўникмаларни ривожлантириб

боришларини талаб қиладиган ижодий муҳитнинг вужудга келишига замия яратган бўлади.

Демак, *“инсон-китоб-инсон”* муносабатларида раҳбар ўз муассасасининг ўқитувчи ва ўқувчиларини янгиликлар билан таништириб боришда, билим олишга ва ижодий ишлашга чорлашда фақат қуруқ сўзлар билан эмас, балки, ўзининг ижодий меҳнатининг махсули бўлган китоби ёки илмий-услубий мақолалари билан ижобий таъсир кўрсатиши мумкин.

Таълим муассасаларида экологик тарбия таълим-тарбия жараёнининг таркибий қисми бўлиб, у ўқитувчи ва ўқувчиларда табиатга онгли муносабатда бўлиш, табиат заҳираларини сақлаш ва кўпайтиришга оид масъулият туйғуси ҳамда экологик муаммоларни амалий ҳал қилишдаги кўникмаларнинг ривожланишида муҳим аҳамият касб этади. Шундай экан, *“инсон-табиат-инсон”* муносабатлари ҳам бошқарув фаолиятида раҳбарларга жуда катта вазифалар юклайди, масалан, таълим муассасасининг ташқи кўриниши, яъни, ер участкаларидаги дарахт, мевали дарахтлар, гулларнинг турлари, уларнинг парварिश қилиниши ҳамда уларга берилаётган эътибор раҳбарнинг рейтингига таъсир қилиш билан биргалликда ўқитувчи-ҳодим ва ўқувчиларнинг табиатга бўлган муносабатларига ҳам ўз таъсирини кўрсатади.

Инсон билан табиатнинг ўзаро таъсирини англаш ва унга эътибор қаратиш шахс илмий дунёқарашининг ривожланиш жараёни бўлиб, бу жараёнда *“инсон-табиат-инсон”* шаклидаги тарбиявий муносабатлар намоён бўлади ва бунда табиат қонуниятларининг инсон томонидан ўзлаштирилиши, табиат қонуниятларига оид таълим-тарбия асосида табиат яхлитлиги ҳамда атроф-муҳитнинг инсон томонидан ўзгартирилиши ҳақидаги тасаввурлар шаклланади.

*“Инсон-техника-инсон”* муносабатларида инсон ўз тафаккури, билими ва қобилияти билан ҳаётий эҳтиёжларни қондириш мақсадида техникани яратади, мураккаб тузилишга ва ишлаш принципига эга бўлган техникадан фойдаланиш учун эса, унинг тузилишини ва ишлаш принципини ўрганиш зарурияти туғилади, шунингдек, бу техникадан фойдаланиш услублари ҳам инсон томонидан яратилади. Бундан кўриниб турибдики, инсонлар томонидан яратилган техника ва техника воситалари бошқа бир инсонларни билим олишга, янгиликларни ўрганишга, илмий-ижодий фаолият билан шуғулланишга чорлайди.

Тарбиявий муносабатларда инсон иккинчи бир инсонга техника воситалари ёрдамида таъсир этиши ёки инсоннинг бирор бир техникага қизиқиб қолиши унинг ҳаётида жуда муҳим роль ўйнаши мумкин. Бугунги кунда турли давлатларнинг оммавий ахборот воситалари томонидан берилаётган маълумотлар, кабель телевидениеларининг кўрсатувлари ёки *“интернет-кафе”* шаҳобчаларидаги компьютер ўйинларининг ўқувчи-ёшлар



тарбиясига ва уларнинг келажагига бўлган таъсирини турлича таърифлаш мумкин. Биз асосан таълим муассасаларидаги тарбиявий муносабатлар ва раҳбарларнинг вазифалари тўғрисида фикр билдирмоқчимиз.

Таълим муассасалари раҳбарларининг ўқитишнинг техникавий воситаларини яхши билиши, компьютер техникаларига қизиқиши ва улардан оқилона фойдаланиши, дарсларда ва йиғилишларда, ўқув-семинарларида слайд, электрон дарслик, ўқув-лаборатория машғулотларининг электрон вариантларидан фойдаланишга эришиши тарбиявий муносабатларда ўзининг ижобий самарасини беради.

Таълим муассасасида компьютер техникаси воситаларининг янги авлодларининг бўлиши ва улардан барча ўқитувчи ва ўқувчиларнинг фойдаланишлари учун, шунингдек, компьютер техникаларидан фойдаланишни ўрганишлари учун шароит ва имкониятлар яратилиши ўқитувчи-ходимлар ва ўқувчиларда раҳбарга нисбатан бўлган ҳурмат ва эътиборни кучайтиради ҳамда уларнинг компьютер техникаларига бўлган қизиқишини ривожлантириш билан бир қаторда, улардан фойдаланишни ўрганишга ҳамда яратилган имкониятлардан мустақил фойдаланишга ундайди.

*"Инсон-санъат-инсон"* шаклидаги муносабатлар ҳам таълим муассасаларидаги бошқарув жараёнида ўзига хос аҳамият касб этади, чунки санъат бор жойда янгилikka интилиш, меҳр-муҳаббат, инсонийлик туйғулари ҳукм суради.

Ҳар бир инсон қайсидир бир санъат турига қизиқади, қайсидир бир санъаткорни севиб тинглайди ва уни кўрганда ёки эшитганда беихтиёр кайфияти кўтарилиб кетади. Таълим муассасаси раҳбарининг санъатга бўлган қизиқиши нафақат бошқарув жараёни, балки, ўқув жараёнига ҳам ўз таъсирини кўрсатади, чунки таълим олаётган ўқувчи-ёшларнинг ўртасида бир неча бўлажак буюк санъаткорлар ҳам бўлиши мумкин.

Таълим муассасаси раҳбари ҳар доим ходимларнинг меҳнатга ижодий муносабатда бўлишига таъсир этадиган субъектив ҳамда объектив омилларга эътибор бериши керак. Тарбиявий муносабатларда шахсга турли воситалар орқали тарбиявий таъсир кўрсатилади. Бундай воситалардан бири таълим муассасаси раҳбарининг санъатга қизиқиши, санъатга ва санъат турларига бўлган муносабатлардаги шахсий намунаси бўлиб, бу таълим муассасасида санъат турлари бўйича тўғарақларнинг фаолият кўрсатишида, ўқитувчи ва ўқувчиларнинг турли байрамларда, кўрик-танловларда ва фанлар бўйича ўтказиладиган кечаларда ўз қобилиятлари билан иштирок этишларида ҳамда бундай қобилият эгаларининг ўз вақтида раҳбар томонидан рағбатлантирилиб борилишида намоён бўлади.

### **3.4. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда ахборотлар билан ишлаш**

Бошқарув субъекти ташкилий структуралари ўртасидаги алоқаларни таъминловчи, таълим муассасасининг турли хизматларини (ижтимоий, психологик ва ҳ.к.) амалга оширувчи, таълим-тарбиявий жараёнларни мунтазам тадқиқ қилишда қўллаб-қувватлаган, маъқулланган, педагогик ходимлар, турли хизматлар ўртасида ахборот алмашинувини таъминловчи тизимни жорий этиш энг муҳим шартлардан бири ҳисобланади.

Ахборот - бу таълим муассасаларини бошқарув жараёнида педагогик ходимлар ва ўқувчилар фаолиятини ташкил этиш ва уларни мувофиқлаштиришда, таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ҳамда таълим самарадорлигини оширишда ўзига хос, турли хил янгиликларни ўз ичига олган маълумот ва хабарлардан иборат бўлиб, ишончли ва зарур ахборотлар раҳбарлик фаолиятида муҳим аҳамият касб этади.

Ахборотлар билан ишлаш - турли маълумотларни тўплаш, қайта ишлаш ва узатишдан иборат бўлиб, педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш жараёнида қўлланилади. Бу жараёнда раҳбар муассасага келиб тушаётган асосий маълумотларнинг генератори сифатида фаолият кўрсатади ва унинг учун асосий меҳнат предмети ахборотлар бўлиб, улар асосида қарорлар - бошқарув жараёнининг маҳсулотлари ишлаб чиқилади.

Ахборотлар билан ишлаш функцияси раҳбарлар билан бўйсунувчилар ўртасидаги шахсий ва технологик ахборотлар алмашувини ташкил этади. Унинг асосий хусусияти раҳбарлар томонидан ходимларнинг меҳнат жараёнидан қониқишларига қизиқишларнинг вужудга келиши билан белгиланиб, бу хусусият раҳбарнинг бошқа функциялари ва ахборотлар билан ишлаш функциясининг қолган кўрсаткичлари билан боғлиқ бўлади.

Ахборотлар тизими - бу таълим муассасаларини бошқарув жараёнида педагогик аҳамиятга эга бўлган маълумотларни, ўқатишнинг янги педагогик ва ахборот технологияларини ҳамда таълим жараёнини ташкил этиш йўналишидаги барча меъерий ҳужжатларни, шунингдек, иқтисодий-ижтимоий, илмий-техникавий, ҳуқуқий ва ташкилий янгиликлардан иборат ахборотлар оқимини, замонавий ахборот технологиялари, компьютерлаштириш ва компьютерлар тармоқлари негизида таълим жараёнини ахборот билан таъминлашни ўз ичига олувчи мураккаб тизим ҳисобланади.

Ахборотлар тизими кенг бўлиши ва ўз хусусиятига қараб янгиланувчанлигини, яъни ўзгариб бориши, янгиликлар билан бойиб боришини инobatга олиб, бу тизимга раҳбар томонидан тизимли ёндашувнинг жорий этилиши талаб этилади. Бунинг сабаби, тизимнинг ташкил этувчилари ўртасидаги муносабатлар, ўзаро боғлиқлик ҳамда ташкил этувчилар тизимнинг ўзгаришига

Ўз хиссасини кўшиши ва ўзгарувчи омилларнинг бошқарув жараёнига таъсир кўрсатишидадир.

Шундай қилиб ахборот раҳбарлар учун зарурий бўлган хабар ва маълумотлар мажмуидан иборат. Таълим муассасаларини бошқаришда ишончли ва керакли ахборотлар муҳим аҳамият касб этади, чунки бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги алоқа шакллари ахборотларга асосланади. Бошқаришда ахборотлар билан ишлаш жараёнлари қуйидагиларни ўз ичига олади: ахборотлар тўплаш ва узатиш, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш учун олинган ахборотларни қайта ишлаш, зарурий ахборотларни ижрочиларга узатиш, уларни назоратга олиш.

Раҳбарнинг иши ҳақидаги ахборот у чиқарган бошқариш қарорларини асослайди. Мазкур ахборотларнинг тўлиқ, ишончли, аниқ ва сифатли бўлиши бошқарув қарорларининг сифатига ўз таъсирини кўрсатади. Раҳбар ўз муассасасидаги ахборотларнинг ишончли ва аниқ бўлишини таъминлаши учун ўзига ахборот тайёрловчи ходимлар меҳнатини ташкил эта билиши, улардан тўғри фойдалана олиши керак. Тўплаган ахборотлар қуйидаги талабларга мос келса унда қарор қабул қилиш учун мақбул дейиш мумкин: вазифа мазмунини тўла акс эттирса; маълум даврга таълим муассасаси ҳолатини акс эттирса; ўз вақтида субъектига етказилса; қийинчиликсиз, қайта ишловсиз қўллаш мумкин бўлса.

Ахборотларнинг ишончли, мазмунли ва тушунарли бўлишидан ташқари ўз вақтида келиши ва ўз вақтида бажарувчиларга етказилиши, яъни тезкорлиги ҳам бошқарув жараёнида муҳим аҳамият касб этади. Ўз вақтида аниқланган ва ижрочиларга етказилган ахборотлар самарали бўлиб, кеч юборилган ахборотлар ўз аҳамиятини йўқотади. Раҳбарнинг ахборотлар билан ишлаш жараёнида, яъни ахборотларни қабул қилиш, қайта ишлаш ва ижрочиларга етказишида тесқари алоқа муҳим аҳамият касб этади. Чунки тесқари алоқа жараёнида ахборот қабул қилувчи қандай қабул қилганлиги, мазмун-моҳиятини тўғри тушунганлиги тўғрисида ахборот бериш билан бир қаторда мазкур ахборотга бўлган муносабатини билдиради. Бу жараён ахборот узатувчи ҳамда қабул қилувчиларнинг ўзаро бир-бирларини тушунишлари учун хизмат қилади. Ахборотлар билан ишлаш вақтида раҳбарлар доимо асосий эътиборни ахборотларнинг қандай шакл ва тартибда ижрочиларга етказилаётганлигига қаратиши лозим, чунки ихтиёрий ахборотнинг нотўғри узатилиши турли хил шов-шувларга ва тушунмовчиликларга олиб келиши мумкин.

Коммуникациялар маълум бир таълим муассасасини бошқаришда ўзига хос мураккаб тизим бўлиб, бу жамоа аъзолари ўртасидаги ўзаро ахборот алмашинувидир. Раҳбарлар бажарадиган барча ишлар ахборотларнинг самарали алмашилишини талаб қилади, шунинг учун у ўзининг функционал даражаси билан

тавсифланади ва бошқарув маданиятининг ташкилий сифатини белгилайди.

Раҳбарлар томонидан қабул қилинаётган қарорларнинг сифати ва унинг ижрочилар томонидан бажарилиши, шунингдек, таълим муассасасида амалга оширилаётган ишларнинг самарадорлиги ахборотларнинг ўз вақтида ва самарали алмашинувини талаб этади. Содда қилиб айтганда, яхши йўлга қўйилган коммуникация бошқарув фаолияти самарадорлигини таъминлайди.

Икки ва ундан ортиқ инсонлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёни коммуникация жараёни бўлиб, мазкур жараёнда раҳбарлар оғзаки ва ёзма мулоқотни амалга оширади. Бу жараёнда самарадорликка эришиш учун педагогик ходимлар ўз раҳбарларига топшириқнинг мазмун ва моҳиятини қандай тушунганлиги тўғрисида маълумот бериши, раҳбарлар эса топшириқларни қандай ва қай тартибда бажариш ва қандай натижаларга эришиш лозимлигини тушунтириши зарур. Таълим муассасаларида мавжуд коммуникациялар асосан ташқи ва ички коммуникацияларга бўлинади.

Ташқи коммуникация. Таълим муассасаси билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашинуви жараёни ташқи коммуникацияларни ифодалаб, бунга ташқаридан келган ахборотлар, юқори бошқарув органлари, ҳокимият, вазирлик ва халқ таълими бошқармаларидан келган ахборотларни киритиш мумкин.

Ички коммуникация. Таълим муассасаларида вертикал ва горизонтал ахборот алмашинуви мавжуд бўлиб, булар таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва такомиллаштириш учун зарур бўлган ахборотлар алмашинуви, яъни ички коммуникацияни ифодалайди.

Таълим муассасаларидаги мавжуд коммуникацион жараёнлар раҳбарларга оғзаки ва ёзма мулоқот жараёнида суҳбатлашиш, ёзиш, ўқиш, нутқ сўзлаш, яъни йиғилишларда маъруза қилиш йўналишларида ўзига хос талабларни белгилайди. Масалан, раҳбар томонидан қарорларни ижрочиларга етказиш жараёнида фақатгина саводли ва чиройли ёза билишни эмас, балки маълумотларни, фикр ва ғояларни қисқа ва равон, давлат тилида ифодалашни назарда тутаяди. Оғзаки мулоқот жараёнида раҳбарлар диалогик ва монологик нутқлардан фойдалана билиши, сўзлардан ташқари турли хил ҳаракат, ҳолат, кулгу, оҳанг, мимика, тўхташлардан тўғри фойдаланиши зарур бўлиб, булар суҳбатдошга таъсир кўрсатиш билан бир қаторда мулоқот жараёнини тўлдиради ва таъсирини кучайтиради.

**3.5. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш жараёнларида мотивлаштириш**  
Мамлакатимизда жорий этилган узлуксиз таълим тизими барча таълим муассасаларида ташкил этиладиган педагогик жараёнларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадоллигини, изчиллиги ва узвийлигини таъминлаш асосида таълим-тарбия жараёнлари самарадорлигин ошириш, замонавий методларини ва воситаларини танлаш ҳамда таълим-тарбия жараёнларига инновацияларни татбиқ этиш асосида рақобатбардош битирувчилар тайёрловчи қулай таълимий муҳитни шакллантиришни назарда тутди.

Таълим муассасаларида рақобатбардош, мустақил фикрловчи, барча фанларни яхши ўзлаштирган, чет тилларини мукамал биладиган, маънавий баркамол битирувчилар тайёрлашга йўналтирилган таълимий муҳитни шакллантириш учун зарур шарт-шароитларни яратишда ўқитувчиларнинг эҳтиёжлари ва имкониятларини ўрганиш асосида уларнинг фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш зарур бўлиб, бошқарув жараёнида мотивлаштириш ўзига хос аҳамият касб этади.

Мотивлаштириш – бу маълум эҳтиёжлардан келиб чиқиб, кишилар фаолиятини психологик таъсир этиш йўллари билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир. Таълим муассасаси фаолиятини ташкил этишда мотивлаштириш, ташаббусларни ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш учун шароитлар яратиш, барча таркибий қисм ва бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш, ижтимоий амалиёт ва таълим эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда натижаларнинг самарадорлигини таҳлил қилишни ҳамкорликда ташкил этиш, давлат талаблари асосида педагогларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш орқали амалга оширилади.

Таълим муассасаларини бошқаришда мотивлаштириш жуда муҳим аҳамият касб этади, таълим муассасаларида нафақат педагогик ходимлар, балки ўқувчиларнинг фаолиятини ҳам мувофиқлаштириш, давлат ва жамият, шахс, фан ва ишлаб чиқариш эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда мотивлаштириш зарур ҳисобланади.

Мотивлаштириш таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг хатти-ҳаракатларига йўналиш беради, эришиш зарур бўлган мақсадларни белгилайди. Мотивлаштириш педагогик ходимлар ва ўқувчиларнинг ҳамкорликдаги фаолиятларини, таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириш йўналишида ҳаракатга келтирувчи динамик жараён ҳисобланади.

Мотивлаштириш жараёнида инсон эҳтиёжлари ёки жамоа аъзоларининг умумий манфаатларини ифодаловчи эҳтиёжларни инobatга олиш зарур ҳисобланади, чунки мотивлаштириш эҳтиёжларнинг қондирилиши асосида амалга оширилади.

Эхтиёж инсонларни маълум бир фаолиятга йўналтирувчи омиллар бўлиб, уларни жисмоний ёки аклий меҳнатга, шунингдек, дам олиш, билим олиш, хунар ўрганиш, умуман олганда яшаш учун курашишга чорлайди. Инсон эхтиёжлари турли хил бўлиб, уларнинг психологик хусусиятларига, яъни одати, диди ва кайфияти, ёши ва соғлиги, жинси, оилавий ахволи, меҳнат қилиш ва яшаш шароитларига ҳам боғлиқ бўлади.

Масалан, таълим муассасасидаги кекса ёшли педагог билан янги оила қурган ёки уйланмаган педагогнинг, ўқитувчи билан ўқувчининг, раҳбар билан ходимнинг эхтиёжлари бир-биридан тубдан фарқ қилади. Ихтиёрий инсоннинг эхтиёжлари ўзгарувчан бўлиб, яшаш ва меҳнат қилиш шароитлари ўзгариб, ривожланиб борган сари эхтиёжлар ҳам ортиб боради.

Масалан, эхтиёжларнинг ортиб боришини эндигина бир хонали уйга эга бўлган кишида маълум вақт давомида замонавий таъмирлаш ёки кўп хонали уйга эга бўлиш эхтиёжи, бир қаватли ҳовли-жойга эга бўлган кишида, икки қаватли қилиб қуриш мақсадининг вужудга келишида ва бошқа ҳолатларда кўришимиз мумкин. Инсон ўсиб-улғайиб, ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитлар ривожланиб, тараққий этиб борар экан, барча эхтиёжлар ҳам уларга узвий боғлиқ ҳолда ортиб бораверади.

Инсон ҳаётида мавжуд бўлган хилма-хил эхтиёжларни қондириш учун турли хил фаолиятларни ташкил этиш ва мазкур фаолиятни мувофиқлаштириш учун бошқарув фаолиятини амалга ошириш ва унда мотивлаштириш муҳим аҳамият касб этади. Мотивлаштириш жараёни мавжуд эхтиёжларга қониқиш ҳосил қилиш учун, яъни эхтиёжларнинг қондирилиши учун мақсадни белгилаш ва унга эришиш учун ҳаракат қилишдан бошланади. Мазкур жараёнда эхтиёжнинг қондирилиш даражаси яштиракчиларнинг муайян фаолиятининг ҳолатини белгилайди.

Таълим муассасаларида бошқарув фаолияти жараёнида мотивлаштириш педагогик ходимларнинг ҳамда ўқувчиларнинг ҳамкорликдаги фаолиятини, яъни таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ҳамда юқори натижаларга эришиш жараёнида уларнинг қобилиятларини ривожлантиришга ундашни билдиради.

Мотивлаштиришнинг руҳий ва ташкилий иқтисодий йўналишдаги турли назарияларини икки гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Мотивлаштиришнинг мазмуви назарияси, у кишиларни бошқача эмас, айнан шундай ишлашга мажбур қиладиган шахснинг ички руҳий фаолиятининг идентификациясига асосланади (бу А.Маслоу ва Ф.Герцберг ва бошқалар термини).

2. Мотивлаштиришнинг процессуал назарияси – жуда ҳам замонавий услублардан бири бўлиб, кишилар ўзини билиши ва тарбия маъносида ўзларини қандай тутишларига асосланади (бу Портер-Лоуларнинг қутуш назарияси, одиллик назарияси ва мотивлаштириш моделлариدير). Санаб ўтилган назариялар баъзи

масалаларда бир-биридан фарқ қилсада, улар бир-бирини инкор этмайди [30, 122-б.].

Маслоу назарияси бўйича барча эҳтиёжларни қатъий иерархия структураси бўйича жойлаштириш мумкин. У қуйи даражадаги эҳтиёжларни қондиришни талаб қилади, ўз навбатида инсон хулқига таъсир кўрсатади, юқори даражадаги эҳтиёжлар эса аста-секин таъсир кўрсатади.

Америкалик психолог А. Маслоу инсон ҳаётидаги мавжуд эҳтиёжлардан бешта асосийларини ажратиб кўрсатади (17-расм).



17- расм. Маслоу назарияси бўйича мотивлаштириш боқичлари.

Маслоу назарияси бўйича барча эҳтиёжларни қатъий иерархия структураси бўйича жойлаштириш мумкин [101, 497-б.]. У қуйи даражадаги эҳтиёжларни қондиришни талаб қилади, ўз навбатида инсон хулқига таъсир кўрсатади, юқори даражадаги эҳтиёжлар эса аста-секин таъсир кўрсатади.

Бирламчи эҳтиёжлар - бу инсоннинг ҳаётини фаолиятини таъминлаш учун зарур бўлган эҳтиёжлар. А.Маслоунинг фикрича, инсон, энг аввало ана шу эҳтиёжларини қондириш учун ишлайди. Бирламчи эҳтиёжлар ҳисобланган озиқ-овқатга, кийим-кечакка, уй-жойга, уйқуга бўлган эҳтиёж қондирилса, бошқа даражадаги эҳтиёжлар ҳам аста-секин аҳамият касб этиб боради. Юқорида айтганимиздек, бирламчи эҳтиёжлар қондирилгач, бошқа заруриятлар кишиларни юқори даражадаги эҳтиёжларга қараб ҳаракат қилишга мажбур қилади. Лекин, инсоннинг барча эҳтиёжларни ҳеч қачон тўла-тўқис қондириш имконияти бўлмайди. Шу сабабли эҳтиёжларга асосланган мотивация жараёни мавжуддир.

Мотивлаштиришда америкалик психолог В.Врум томонидан 1964 йилда ишлаб чиқилган кутиш назарияси ҳам муҳим аҳамият касб этиб, меҳнатнинг натижасини кутиш, яъни меҳнат харажатлари билан олинган натижа ўртасидаги фарқни, фойдани кутиш, натижа билан рағбатлантириш ўртасидаги фарқни кутиш, бу ерда рағбатлантириш меҳнат натижасидан қониқиш ёки қониқмасликни билдиради. Яъни, қутилган натижага эришиш мотивациянинг ҳолатини белгилайди, раҳбарлар томонидан меҳнати натижаларига кўра ходимларнинг ўз вақтида рағбатлантирилиб бориши мотивацияни кучайтиради ва ҳ. к.

Умуман олганда таълим муассасаларида педагогик ходимларни мотивлаштириш (раҳбарлар ва бўйсунувчилар) – бу усул ходимларнинг бошқарув жараёнида кенг миқёсда иштирок этишига асосланган бўлиб, уни қўллаш орқали соғлом ижтимоий-руҳий муҳит яратилади. Бунда ижтимоий-психологик методлар меҳнат фаоллигини оширишга қаратилган бўлиб, у ходимларнинг маънавий ва ижтимоий хулқига таъсир этиш орқали амалга оширилади.

### **3.6. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда меҳнат муносабатлари этикаси**

Таълим муассасаларидаги ижтимоий-психологик муҳит жамоанинг шахслараро муносабатлардан қониқиши ва қониқмаслиги билан белгиланади. Ижтимоий-психологик муҳит ходимларнинг ҳиссиётлари ва кайфиятларида ифодаланадиган ўзаро таъсирлар сингари барча ҳолатлар мажмуасини акс эттиради.

Таълим муассасаларини бошқаришда жамоа аъзоларининг индивидуал психологик хусусиятлари, шахсий сифатларининг ҳар томонлама ривожланиши ва уларнинг ўзаро муносабатларининг мувофиқлаштирилиши муҳим аҳамият касб этади. Чунки, таълим муассасасининг муваффақияти, мақсадга эришишдаги натижаларнинг самарадорлиги кўп жиҳатдан жамоа аъзолари муносабатларининг такомияллашув даражасига, таълим муассасасидаги “ижтимоий микроклим”нинг соғлом бўлишига боғлиқдир. Мазкур жамоа аъзоси бўлган шахснинг муҳим маънавий сифатларидан ҳисобланган ахлоқий онг, ҳиссиёт ва хулқни шакллантириш, ватанпарварлик, ватанга муҳаббат, инсонпарварлик, оғли интизом ва бошқа туйғуларни таркиб топтириш соғлом руҳий муҳитнинг вужудга келишида муҳим аҳамият касб этади.

Жамоатчилик фаолияти шахснинг хусусиятлари сифатида намоён бўлади ҳамда инсон ва жамият манфаатларини, мақсадларининг бирдамлигини ифодалайди. У ўз таркибига меҳнат ва жамоатчилик фаоллиги, бурч ва жавобгарлик туйғуси, дўстлик, ҳамкорлик, ўзаро ёрдам, жамоа ва бутун жамият манфаатлари йўлида бошқаларга ва ўзига талабчанлик



туйғуларини қамраб олади. Жамоада соғлом муҳитни вужудга келтиришнинг яна бир муҳим хоссаси меҳнатга масъулият билан қараш фазилатларини шакллантиришдир. Этика (ахлоқ) дейилганда ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос ахлоқий талаблар ва хулқ-атвор меъёрлари тизими назарда тутилади.

Шундай экан, ахлоқнинг муҳим таркибий қисмларидан ўлган меҳнатга масъулиятли муносабатнинг асосий белгилари беғаразлик, меҳнат мажбуриятларига онгли, масъулиятли ёндашиш, интизомлилик, ижодий излавиш, ташаббус, фаолият натижаларини олдиндан кўра билиш ва мустақил қарор қабул қилиш, жамоатчилик ҳамкорлиги, дўстона ёрдам кўрсатишга тайёрлик, ходимларнинг кадр-қиммати ва ўзаро ҳурмат туйғусини ривожлантириш ҳисобланади. Ахлоқнинг яна бир хислати онгли интизомдир. Онгли интизом ахлоқнинг таркибий қисми бўлиб, давлат ва жамоатчилик мажбуриятларини тўла бажариш ҳамда ижтимоий ҳаётда инсонларга беғараз ёрдам кўрсатиш ва барча хатти-ҳаракатларни умумий қабул қилинган меъёрлар доирасида амалга оширишдир.

Инсоннинг меҳнат жамоасидаги хулқи ижтимоий меъёрлар асосига қурилади. Ижтимоий меъёрлар шахс ўрнини белгилаш ва вазиятни танлаш мақсадларига хизмат қилади ҳамда хулқни назорат қилишни таъминлайди, бу билан мазкур гуруҳ доирасида шахснинг ўзаро таъсир фаолиятини тартибга солади. Ҳар бир меҳнат жамоасида таркиб топган анъана ва ижтимоий меъёрлар ходим хулқини тартибга солишда муҳим аҳамият касб этади. Бунга эса жамоада тарбиявий ишларни олиб бориш орқали эришилади. Ходимнинг бу меъёрларни қанчалик тушуниши, унга риоя қилиши унинг меҳнат самарадорлигига таъсир қилади. Таълим муассасасидаги ҳар бир педагогик ходимнинг ўз вазифасини қандай бажаришига қараб унинг маҳорати, қобилияти, малакаси ва билими ҳақида хулоса чиқариш мумкин.

Таълим муассасасида таркиб топган анъана ва касбий фаолият меъёрлари шу жамоа раҳбари, педагогик ходимлар ва мутахассисларнинг касбий фаолият сифатлари ҳақида хулоса чиқариш имконини беради. Бу меъёрлар ҳар доим ҳам ижтимоий меъёрларга мос келмайдими. Мазкур меъёрларда кўпинча маълум бир жамоагагина хос қарашларга оид тажриба мустаҳкамланади, шунинг учун ҳам бу тажриба мазкур меҳнат жамоасида амал қилади ва қутилган натижаларни беради. Жамоада таркиб топган ижодий анъана ва касб меъёрлари янги келган педагогик ходимнинг муассаса шароитига тез мослашиши учун ёрдам беради, агар салбий хусусиятларга эга бўлган анъаналар бўлса турли ихтилофларнинг келиб чиқишига ва ходимларнинг қўнимсизлигига ҳам сабаб бўлиши мумкин.

Раҳбар ҳар доим меҳнатга ижодий муносабатда бўлишга таъсир этадиган субъектив ҳамда объектив омилларга эътибор

бериши керак. Шахсга турли воситалар орқали тарбиявий таъсир кўрсатилади. Бундай воситалардан бири таълим муассасаси раҳбарининг шахсий намунаси ва обрўсидир. Раҳбар шахси қанчалик етук бўлса (билими, муомаласи, ходимларга меҳрибонлиги, сўзи устидан чиқа олиши, барча муносабатлари), унинг ходимларга тарбиявий таъсири шунчалик самарали бўлади. Таълим муассасасида раҳбар ташкилий ишлар марказида туради. Шунинг учун ҳам раҳбар ўз қўл остидаги ходимларига шахсий намуна бўлиши учун ахлоқий сифатларни яхши ўзлаштирган ва ўзида шакллантирган бўлиши керак. Булар унинг ўз фаолиятини ташкил этишида, меҳнатга бўлган муносабатида, ходимлар билан бўлган мулоқот жараёнида, умуман олганда барча муносабатларида намоён бўлади.

Таълим муассасаларида педагогик ходимларнинг педагогик фаолияти уларнинг ахлоқий меъёрларни, хулқ-атвор қоидаларини бажариши ва ўзининг атрофидаги ташқи муҳит билан (ҳамкасблари, ўқувчилар ва бошқа ходимлар билан) ўзаро муносабатларни яхшилаш ва мустаҳкамлаш, мулоқот жараёнини ташкил этиши билан узвий боғлиқ. Ахлоқий меъёрлар умуминсоний меъёрларга ва хулқ-атвор қоидаларига асосланади, лекин ўзининг айрим фарқ қилувчи хусусиятларига ҳам эга. Педагогик фаолият жараёнида шахсларо ўзаро муносабатларнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиш керак бўлади.

Таълим муассасаларида шахсларо муносабатлар жамоа аъзолари ўртасидаги объектив алоқаларни ва ўзаро таъсир этиш шаклларини ифодалаб, улар расмий ва норасмий турларга бўлинади ва ўз навбатида муносабатларни хизмат муносабатлари ва шахсий муносабатларга ажратиш мумкин. Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва такомиллаштириш билан боғлиқ бўлган, яъни педагогик фаолият йўналишидаги муносабатларни хизмат муносабатлари деб аташимиз мумкин. Шахсий эҳтиёж ва шахсий ишлар билан боғлиқ бўлган муносабатлар шахсий муносабатлардир.

Психологияда шахсларо муносабатларни тавсифлашда уларнинг уч таркибий қисми, яъни учта асосий компонентлари кўрсатиб ўтилади: хулқий, эмоционал ва билиш компонентлари.

Хулқий компонентлар – саъи-ҳаракат, қилиқ, мимика, имо-ишора, вутқ ва бошқа инсон хулқи билан боғлиқ муносабатлар. Эмоционал компонентлар – эмоционал кечинмалар билан боғлиқ бўлган муносабатлар. Билиш компоненти – бошқаларни ва ўз-ўзини билишга қаратилган психик жараёнлар: сезги, идрок, тасаввур, хотира, тафаккур, хаёл ва ҳ.к.

Таълим муассасаларида бошқарув фаолиятини ташкил этишда хулқ компоненти етакчи бўлиб, шахсларо муносабатларни тартибга солиб туради. Норасмий муносабатларда эса эмоционал компонент тартибга солувчи функцияни бажаради. Шахсларо муносабатлар мулоқот

жараёнида пайдо бўлади ва ривожланади. Мулоқот ҳам ахборотли, ҳам предметли ўзаро таъсир кўрсатишдир. Ўзаро таъсир кўрсатиш, мулоқот, биргаликдаги фаолиятда шахслараро муносабатларда пайдо бўлади ва шаклланади. Улар кенг кўламдаги психик ҳодисаларни: инсонларнинг бир-бирини идрок қилиши ва тушуниши, шахслараро жозибаторлик (ўзига тортиш, мойиллик, симпатия), ўзаро таъсир этишни ифодалайди. Мулоқот жараёнида энг аввало, саломлашиш муҳим аҳамият касб этади, агарда мулоқот иштирокчилари биринчи марта мулоқотда бўлаётган бўлса, албатта ўзининг кимлигини айтиши, яъни ўзини таништириши зарур ҳисобланади. Шунингдек, мулоқот қандай ташкил этилишига кўра эшитиш ва суҳбатлашиш, танқидни қабул қилиш қоидаларини ва шунингдек, телефонда гаплашиш одобини билиш мулоқот жараёнига ҳамда мулоқотдан кўзланган мақсадга эришишга ўз таъсирини кўрсатади.

Мулоқотда шахслараро ахборотлар, билимлар, ғоялар, фикрлар алмашинуви жараёни вужудга келиб, бу маълумотлар алмашинуви жараёни, яъни мулоқотнинг коммуникатив жараёни дейилади. Мазкур жараёнда асосий восита нутқ бўлиб, асосий эътиборни нутқга қаратиш зарур бўлади. Оғзаки нутқ диалогик ва монологик турларга бўлинади. Диалогик нутқнинг мазмуни, мулоқотга киришаётган шахсларнинг шахсий қизиқишлари, қарашлари, бир-бирларига бўлган муносабатлар ўзаро боғлиқ бўлади. Монологик нутқ эса бир шахснинг бошқа шахсга ёки гуруҳга нисбатан мурожаати бўлиб, унга нисбатан грамматик қонун-қоидаларга амал қилиш, фикрларнинг аниқ ва тушунарли бўлиши каби бир қатор шартлар кўйилади.

Мулоқотнинг интерактив томони ҳам мавжуд бўлиб, бунда мулоқотга киришувчи томонларнинг хулқ-атворларига ўзаро таъсир жараёни вужудга келади. Мулоқотга киришувчи томонларнинг бир-бирларини идрок этишлари ва тушунишлари билан боғлиқ бўлган мураккаб психологик жараён мулоқотнинг перцептив томони ҳисобланади. Умуман олганда ҳар бир мулоқот турининг мақсад ва вазифаси, ўз қонун-қоидалари, таъсир усуллари ва йўл-йўриқлари борки, уларни билиш доимо мулоқотда бўладиган ҳар бир инсон учун зарур ҳисобланади.

## IV БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ПЕДАГОГ ХОДИМЛАРИ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ

4.1. Умумий ўрта таълим муассасалари педагог ходимлари малакасини оширишга раҳбарларнинг тизимли ёндашуви

Педагог-ходимларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш, уларда ишга бўлган ташаббускорлик - ижодий муносабатни шакллантириш, моддий ва ижтимоий-психологик рағбатлантириш тизимини яратишга муассаса раҳбарларининг тизимли ёндашуви зарур.

Бугунги кунда кўпгина таълим муассасаси раҳбарлари ўз фаолиятларида педагогик ходимларнинг малакасини оширишни қачон ва қайси йили малака ошириш институтида ўқиб келганлиги билан белгилайди, яъни малака ошириш тушунчасига бир томонлама ёндашишмоқда.

Бу ўз навбатида педагогларнинг янгиликлардан орқада қолишига асосий сабаб бўлиш билан бир қаторда, рақобат муҳитининг вужудга келишига қаршилик кўрсатмоқда. Педагог ходимларни моддий рағбатлантиришга, фаолиятини такомиллаштиришга асосий мезон бўлиб хизмат қилиши мумкин бўлган билими, кўникма ва малакаси, касбий маҳоратини ривожлантиришда муҳим аҳамият касб этувчи малака ошириш ва қайта тайёрлашни мураккаб педагогик тизим сифатида ҳисоблаб, унга тизимли ёндашувни жорий этиш зарур.

Чунки, ҳар қандай тизим ўзининг ташкил этувчиларига, яъни компонентларига эга бўлади. Мураккаб педагогик тизим ҳисобланган узлуксиз малака ошириш жараёни асосий компонентларига: таълим муассасасида ташкил этиладиган ўқув семинарлари, семинар-тренинглари, очик дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, илғор педагогик технологияларни оммалаштириш, профессор-ўқитувчилар томонидан тайёрланадиган методик маҳсулотлар, жумладан, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотлар ҳамда масофадан ўқитишни киритиш мумкин.

Ихтиёрий тизимнинг ташкил этувчи компонентларидан бири мазкур тизимнинг ўзгаришига ва ривожланишига ўз таъсирини кўрсатади. Шундан келиб чиқиб, педагогларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлашга тизимли ёндашувни жорий этиш зарур бўлиб, бунда профессор-ўқитувчининг билими, кўникма ва малакаси ҳамда касбий маҳорати даражасини аниқлаш мезонларининг элементи сифатида тизимнинг ҳар бир компонентини олиш мумкин.

Педагог-ходимлар рейтингини белгилаш мезонини ишлаб чиқишда малака ошириш тизими компонентларининг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб балларнинг тақсимланиши, уларнинг фаолиятини такомиллаштиришда ўзига хос аҳамият

касб этади. Масалан, 100 баллик тизимда баҳолаш мезонини қуйидагича белгилаш мумкин:

- илмий даражаси учун - 20 балл (фан доктори - 20 балл, фан номзоди - 10 балл);

- тажрибаси оммалаштирилганлиги учун - 15 балл (Республика ва вилоят миқёсида оммалаштирилган бўлса - 15 балл, туман миқёсида оммалаштирилган бўлса - 10 балл, таълим муассасаси миқёсида оммалаштирилганлиги учун - 5 балл);

- малака ошириш институтида ва масофадан ўқитишда ўз вақтида ўқигани учун - 9 балл (мутахассислиги бўйича - 5 балл, қисқа муддатли курсларда - 4 балл);

- илмий-методик мақолалари учун 8 балл (Республика илмий-методик журналларидаги ҳар бир мақоласи учун - 4 балл, бошқа журнал, газета ва тўпламларда - 2 балл);

- яратган ўқув қўлланма, дарслик ва методик қўлланмалари учун - 9 балл (ўқув қўлланма ёки дарсликни ҳар бири учун 9 балл, методик қўлланма - 5 балл, методик кўрсатма - 4 балл);

- илмий-амалий конференцияларда мақоласи билан иштироки учун - 8 балл (халқаро ва республика конференцияларида - 5 балл, вилоят ва туман миқёсида - 2 балл);

- ўқув семинарлари ва семинар-тренинглар учун - 15 балл (ташкил этган ҳар бир семинар учун - 4 балл, иштироки учун - 2 балл);

- очик дарслар учун - 8 балл (ташкил этгани учун ҳар бир соатига - 2 балл, бошқа очик дарсларга қатнашгани учун уч соатига - 1 балл);

- ўзаро дарс кузатишлар - 8 балл (профессор-ўқитувчининг дарс кузатиши, ҳар ўн соатига - 1 балл).

Тизимли ёндашувда барча компонентлар тизимнинг ривожланишига ўз таъсирини кўрсатишини инobatга олиб, юқорида келтирилган барча катталикларни ҳисобга олиш зарур ва бу ўз навбатида педагогик ходимларни рағбатлантиришда ҳам асосий компонентлар сифатида хизмат қилиши мумкин.

Баҳолаш жараёнида демократик тамойилларга асосланган ҳолда баҳолаш мезонларини профессор-ўқитувчиларнинг ўзига тарқатиш ва белгиланган мезонлар асосида ўзини-ўзи баҳолашни ташкил этиш уларнинг ижодий фаолиятини шакллантириш ва ривожлантиришда муҳим аҳамият касб этади. Бу ўз навбатида педагог ходимларнинг узлуксиз малакасини ошириб боришига замин яратади ва ўз навбатида, таълим муассасаларида педагог ходимлар ва раҳбарларни малакасини узликсиз равишда ошириб боришга хизмат қилувчи педагогик жараёнларни самарали ташкил этишни назарда тутаяди.

Таълим муассасалари педагог ва раҳбар ходимларининг малакасини ошириш - бу нафақат педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқаришга уларнинг тайёргарлигини ривожлантириш, балки уларнинг ўзини-ўзи ривожлантириш ва

профессионал компетентлилик йўналишидаги эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилган узлуксиз жараён, яъни қўшимча таълим тизимида субъектларнинг шахсий аҳамият касб этувчи ўзаро таъсир жараёни сифатида ташкил этилиши зарур.

Таълим муассасалари педагог ва раҳбар ходимларнинг малакасини узлуксиз равишда оширишга қаратилган жараён фаолиятнинг барча босқичларида улар ўзларининг касбий тажрибаларини англаш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, шунингдек, ўзини-ўзи шахсий ривожлантириш эҳтиёжларини фаоллаштириш ва қўллаб-қувватлашга асосланади. Мазкур жараёнда шахснинг маънавий бойиши ҳамда ижодий салоҳиятининг ривожланиши учун имконият вужудга келади.

Таълим муассасалари педагог ва раҳбар ходимларнинг малакасини узлуксиз оширишга йўналтирилган педагогик жараён раҳбарлар ва педагог ходимлар учун нафақат назарий, балки юксак даражада яшаш ва ҳаётий муаммоларни муваффақиятли ҳал этиш қобилиятларини шакллантирувчи муҳит вазифасини ҳам бажариши ҳамда мазкур жараёнларда яратилган шарт-шароитлар улар учун ўз шахсини ривожлантиришга имконият яратиши зарур.

Таълим муассасаларида ташкил этиладиган узлуксиз малака ошириш жараёни раҳбарлар ва педагогик ходимларда куйидаги йўналишларда эҳтиёж ва ижобий мотивларни шакллантиришга ҳам хизмат қилиши керак:

- ўзини кўпроқ мустақил ва ўзини-ўзи бошқарувчи шахс сифатида ҳис этиш ҳамда ўзини-ўзи ривожлантиришга интилиш;
- таълим-тарбия манбаси сифатида вужудга келадиган, ҳаётий ва касбий бой тажрибаларни ўзлаштиришга интилиш;
- белгиланган аниқ мақсадларга эришиш ва муҳим ҳаётий муаммоларни ҳал этишга ижодий ёндашиш;
- белгиланган мақсадларга эришиш ва муҳим ҳаётий муаммоларни ҳал этишга интилиш билан боғлиқ ҳолда, таълим олиш учун юқори даражадаги тайёргарлик ва мотивацияга эга бўлиш;
- эгаллаган билими, кўникма ва малакаларини амалиётга татбиқ этиш заруриятини тушуниш;
- касбий фаолиятида вужудга келган муаммоларни имкон даражасида тезроқ ҳал этиш учун ва эгаллаган билимларини қисқа муддат ичида амалиётга татбиқ этишга юқори даражадаги интилиш.

Таълим муассасаларида ташкил этиладиган узлуксиз малака ошириш жараёни педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқаришнинг шахсий-йўналтирилган жиҳатларини ўзлаштириш ва ишлаб чиқиш, турли даражада уларни амалга ошириш, педагогик жараённинг барча субъектларининг шахсий ривожланишини таъминлаш учун имконият яратувчи психологик тайёргарликни ривожлантиришга йўналтирилган бўлиши зарур.

Таълим муассасаларида ташкил этиладиган узлуксиз малака ошириш жараёнини ташкил этишда раҳбарлар ва педагог ходимларини шахс сифатида умумий ривожлавишини, шунингдек, уларнинг педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бажариш фаолиятига муносабатлари ва тайёргарлик даражасини ҳисобга олиш зарур.

Раҳбарлар ва педагог ходимларда шахс сифатида янгиликларни яратишга ички мослашув ва фикрлаш усуллари шаклланган бўлса, улар барча ўзгаришларга ўз муносабатини осон билдиради, уларни тўғри баҳолайди, бошқаради ва ўз касбий фаолиятида уларни самарали амалга оширади.

Агарда уларда янгиликларни яратишга ички мослашув яхши шаклланмаган бўлса, улар шахс сифатида кўпроқ консерватизмга мойил бўлади ва бундай ҳолатларни узлуксиз малака ошириш жараёнини ташкил этишда инobatга олиш ўзига хос муҳим аҳамият касб этади. Чунки раҳбарлар ва педагог ходимлар педагогик жараёнларни ривожлантиришнинг концептуал дастурларини ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ этишда сермулоҳазали назариётчи, методолог, тадқиқотчи ва компетентли бошқарувчи бўлмаса, узлуксиз ривожланиб борувчи жараёнлар ҳисобланган педагогик жараёнларни илмий асосда бошқара олмайди.

Таълим муассасаларида ташкил этиладиган узлуксиз малака ошириш жараёнининг энг асосий мақсади раҳбарлар ва педагог ходимлар шахсига ва уларнинг фаолиятига қўйилаётган ижтимоий-иқтисодий талаблар билан замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда улар олдида турган, таълимни модернизация қилиш, янгилаш ҳамда ривожлантириш билан боғлиқ бўлган мақсад ва муаммоларни, шунингдек, раҳбарлар ва педагог ходимларнинг ўз касби ва лавозими йўналишидаги педагогик ва бошқарув функцияларини бажаришга тайёргарлигини етарли даражада эмаслигини инobatга олган ҳолда замонавий ижтимоий талаблар ва муаммолар ўртасида мувофиқликни таъминлашдан иборат бўлиши зарур.

Таълим муассасаларида ташкил этиладиган узлуксиз малака ошириш жараёнида раҳбарлар ва педагог ходимларда касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларни шакллантириш ва ривожлантиришга эришиш учун мазкур жараёнда қуйидагиларга алоҳида эътибор қаратиш зарур:

1. Таълим муассасалари фаолиятига қўйилаётган янги ижтимоий талабларни ҳисобга олган ҳолда ўз фаолиятини қайта англаш ва баҳолаш.

Бунда раҳбарлар ва педагог ходимлар ўз фаолиятини таҳлил қилади ва баҳолайди, мақсад ва воситалар, мақсад ва натижалар ўртасидаги зиддиятларни, тушунмовчиликларни ҳамда ўзини-ўзи ривожлантириш йўналишларини аниқлайди ва унинг заруриятини англайди. Бунда фаолиятнинг одатий

стереотипларини йўқотиш, янги тушунчалар асосида ўзи ҳақида тасаввур ҳосил қилиш, аввалги эски услублар ёрдамида ўз фаолиятини амалга ошириш мумкин эмаслигини тушуниб етиш назарда тутилади. Улар ўз фаолиятига нисбатан рефлексив муносабатда бўлишга ўтади ва аввалги фаолиятини танқидий таҳлил қилиш асосида касбий-шахсий ривожланиш жараёнининг фаоллашиши вужудга келади.

2. Касбий фаолият йўналишидаги тушунчаларни ва янгиликни англашга нисбатан интилишнинг ўзгариши.

Бунда раҳбарлар ва педагог ходимларнинг билими, кўникма ва малакаларининг янгиланиши, маънавий ва маданий салоҳиятининг ривожланиши ҳамда ахборотлар алмашинуви амалга ошади, уларда касбий фаолият йўналишидаги тушунчаларнинг ўзгариши, шахсий ўзгаришлар вужудга келади. Педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш йўналишидаги тажрибалар бойийди, касбий тажрибалар тушланади.

Таълим муассасаларида ташкил этиладиган узлуксиз малака ошириш жараёни самарадорлиги, мазкур жараённинг самарадорлигига таъсир кўрсатувчи қуйидаги қатор омиллар орқали ифодаланади:

- касбий фаолиятнинг юқори чўққисига эришишга ундовчи, иродавий хатти-ҳаракатларни ифодаловчи омиллар;

- натижага эришиш учун йўналтирилган мавжуд тизим ва хатти-ҳаракатлар изчиллиги билан боғлиқ бўлган объектив омиллар;

- касбий фаолиятда муваффақиятга эришиш чораларининг субъектив асослари билан боғлиқ бўлган омиллар;

- шахсий ривожланиш эҳтиёжларини вужудга келтирувчи ижтимоий (ташқи), биопсихологик (ички) ва педагогик (ташкил этувчи ва йўналтирувчи) омиллар.

Мазкур омиллар узлуксиз малака ошириш жараёнида раҳбарлар ва педагог ходимларнинг шахсий аҳамиятга эга бўлган ўзаро таъсир кўрсатишга тайёргарлигини таъминлайди, рефлексия йўналишидаги қобилиятларининг ривожланишига ёрдам кўрсатади. Мазкур омилларнинг таъсир кўрсатиш даражаси таълим муассасасидаги тарбиявий муносабатлар, таълимий муҳит ва уларнинг ривожланиш даражаси орқали ифодаланади.

Узлуксиз малака ошириш жараёнига бевосита таъсир кўрсатувчи ва ташқи созловчи восита ҳисобланувчи ижтимоий, яъни ташқи омиллар мазкур жараён субъектларининг ўзаро таъсири амалга ошувчи муҳит ҳисобланади. Бундай таълим-тарбиявий муҳитда, рефлексив жараёнлар давомида ва ўзаро таъсир кўрсатувчи иштирокчиларнинг суҳбати асосида шахснинг ўзини-ўзи ривожлантириш, шахсий ривожланиш жараёнлари вужудга келади, шунингдек, касбий фаолиятнинг аҳамиятини ҳар бир шахснинг муҳим аҳамият касб этувчи мўлжалини англаш ва



қайта ташкил этиш амалга ошади. Мазкур омил ота-оналар, социум ва жамиятнинг замонавий талаблари таъсири остида бўлади.

Шунингдек, унга таълимни ривожлантириш ва модернизация қилиш шарт-шароитларида раҳбар ва педагог шахсига ва уларнинг фаолиятига қўйилаётган янги талаблар, таълим муассасаси фаолияти ва замонавий мақсадлар йўналишидаги меъёрий ҳужжатлар ўз таъсирини кўрсатади. Мазкур таълим-тарбиявий муҳитда вужудга келувчи саволларга жавоб излашга ижодий ёндашувлар рағбатлантирилади, мустакил равишда ўзини-ўзи ривожлантириш йўналишида қобилиятлар, таълим олишга нисбатан шахсий қизиқишлар шаклланади. Бундай ҳолларда таълим-тарбиявий муҳитда бўлган шахс тавловни амалга оширади, индивидуал маданиятини ривожлантиради ва мазкур муҳитнинг маданий анъаналарини такомиллаштиради.

Педагогик жараён ҳисобланган узлуксий малака ошириш жараёнида ҳамкорликдаги ижодий фаолият қулай психологик муҳитни ташкил этишда муҳим аҳамият касб этади. Бунда вужудга келувчи саволларга ҳамкорликда жавоб излаш, ўзаро таъсир услубларини такомиллаштириш вужудга келади. Унда педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш жараёнини лойиҳалаштириш, тадқиқотчилик ва суҳбат услублари мақсадга мувофиқ услублар ҳисобланади. Бундай шароитларда аввалги тажрибалар такомиллашади, иштирокчилар ўз фаолиятини қайта англаши учун қулай шароит вужудга келади, уни кузатиш ёрдамида янги муносабатлар йўналиши белгиланади.

Таълим муассасаларида ташкил этиладиган узлуксиз малака ошириш жараёнининг самарадорлигини таъминлашда қуйидагиларни инobatта олиш зарур:

- мазкур жараён тадқиқий ва таҳлилий йўналишга эга бўлиши; замонавий педагогик ва ахборотлар технологияларидан фойдаланиш;

- ижодий ҳамкорликни таъминловчи рефлексив таълимий муҳитни вужудга келтириш;

- субъект-субъект муносабатларини ривожлантириш; шахсий имкониятларни такомиллаштириш учун зарурий психологик муҳитни вужудга келтириш; ахборотларнинг янгилиги ва ишончлилигини таъминлаш.

Таълим муассасаларида ташкил этиладиган узлуксиз малака ошириш жараёнини янги амалиёт сифатида, яъни таълим муассасаси раҳбарлари ва педагог ходимларнинг шахсий-йўналтирилган фаолиятини амалга ошириш мақсадида ташкил этилган ўзаро таъсир тизими, таълимнинг янги мазмуни, рефлексив таълимий муҳитни ташкил этишнинг янги воситалари сифатида кўриб чиқиш зарур.

Таълим муассасаси раҳбарлари ва педагог ходимлар таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг ҳамкорлигини таъминловчи, уларни психологик ва физиологик жиҳатдан ривожлантириш, маънавий бойитиш ҳамда интеллектуал қобилиятларини янада ривожлантиришга йўналтирилган фаолиятни ташкил этишга асосий эътиборни қаратишлари зарур.

Мазкур заруриятдан келиб чиқиб, касбий тайёргарликнинг қуйидаги асосий компонентларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- педагогик мулоҳазаларни ифодаловчи рефлексив кўникмалар;

- педагогик жараёнларда субъектларнинг бўлажак ҳатти-ҳаракатларини ва ўзаро муносабатларини ҳамда тарбиявий муносабатлар жараёнига тайёргарлигини ҳис этишни ифодаловчи олдиндан кўриш кўникмалари;

- педагогик жараёнларда вужудга келиши мумкин бўлган вазиятларда субъектлар фаоллигини таъминлаш ва фаолиятини мувофиқлаштириш кўникмаси;

- педагогик жараёнларда вужудга келган турли вазиятларнинг қулай таълимий муҳитга салбий таъсир кўрсатишига қарши тура олиш кўникмаси педагогик жараёнларда қулай таълимий муҳитни ва субъектларнинг рефлексив фаолиятини ташкил этиш кўникмаси;

- коммуникатив компетентлилик ҳисобланган, вазиятларга кўра субъектлар билан ҳамкорликда фаолият кўрсатишга ва уларнинг индивидуал психологик хусусиятларига мос ҳолда таъсир кўрсатиш кўникмаси;

- мулоқотга киришиш кўникмаси;

- субъектлар билан ахборот алмашишиш кўникмаси;

- ўзини-ўзи бошқариш ва шахсий ривожлантириш кўникмаси;

- ахборотлар тўплаш, уларни қайта ишлаш ва объектив баҳолаш кўникмаси ва ҳ.к.

Таълим муассасаларида ташкил этиладиган узлуксиз малака ошириш жараёнида раҳбарлар ва педагог ходимларни нафақат касбий фаолиятга мотивлаштиришни ривожлантириш, балки уларнинг шахсий сифатларини ривожлантириш учун ҳам шарт-шароитлар яратиш зарур. Мазкур жараёнда рефлексив таълимий муҳитни ташкил этиш уларнинг шахсий камол топишига ижодий таъсир кўрсатувчи муҳит сифатида хизмат қилади.

Таълим муассасаси раҳбарлари ва педагог ходимларда ўзини-ўзи ривожлантириш жараёни ижтимоий вазиятларнинг ўзгариши билан боғлиқ ҳолда амалга ошади, шунинг учун узлуксиз малака ошириш жараёнида уларда ўзаро таъсир, ўзаро муносабатлар ва ўзаро алоқаларнинг қайта ташкил этилиши, шахсий ривожланиш ҳамда касбий фаолиятга психологик мослашув вужудга келади.

Шунинг учун узлуксиз малака ошириш жараёнида мураккаблиги жиҳатидан турлича бўлган педагогик ва бошқарув йўналишидаги вазифаларни бажариш ва унинг самарадорлигини ошириш йўналишидаги мавзулар бўйича маълумотлар беришда рефлексив таълимий муҳитни шакллантириш ўзига хос аҳамият касб этади.

Рефлексив таълимий муҳит жараёнида субъектлар ўз фаолияти самарадорлиги йўналишидаги эски тасавурлари билан, белгиланган мақсадга эришишда самарали ҳисобланган янги методлар ўртасидаги зиддиятларни англаб етади, мазкур жараёнда ўзи томонидан танланган методларнинг аҳамиятини, уларни амалга ошириш воситалари ва усуллари билан ўз шахсий тушунчалари ўртасидаги боғлиқликни таҳлил қилиш натижасида рефлексив малакалар шаклланади, натижада ўз фаолияти самарадорлигини, маънавий ва маданий тушунчалари, касбий қобилияти, билим, кўникма ва малакалари даражасини ўзи баҳолаш имкониятига эга бўлади.

Таълим муассасаларида ташкил этиладиган узлуксиз малака ошириш жараёнида рефлексив таълимий муҳитни шакллантириш ҳамкорликда фаолият кўрсатиш тажрибалари билан узвий боғлиқ бўлади, яъни бу педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш фаолиятини амалга ошириш жараёнида ҳамкорлар ўртасида вужудга келадиган ўзаро таъсирни ифодалайди.

Ўзаро таъсир натижасида субъект томонидан ўз шахсий хусусиятлари таҳлил қилинади, мазкур жараёнда касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий хусусиятлар, маънавий ва маданий тушунчалар қайта шаклланади ва ривожланади. Ўзаро таъсир натижасида субъектлар ўзининг рефлексив фаолиятини, олдинги хатти-ҳаракатлари, тажрибасини ва таҳлил қилиш кўникмаларини ривожлантиради. Ўзаро таъсир жараёнида иштирок этаётган шахс нафақат ўзини ва шахсий хусусиятларини, балки аниқ ҳолатни, вазиятни ҳам ўзгаришига таъсир кўрсатади, бунда ўзаро таъсир кўрсатувчи субъектларнинг ривожланиши амалга ошади, шунингдек, ўзаро таъсир жараёни ҳам ривожланади.

Таълим муассасаларида ташкил этиладиган узлуксиз малака ошириш жараёнини ташкил этишда ўзаро таъсир жараёнининг аҳамиятини, яъни касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий хусусиятларнинг ривожланишида муҳим аҳамият касб этувчи қуйидаги натижаларга эришиш мумкинлигини инobatга олиш зарур:

- касбий компетентлилик даражасини ортиши; субъектнинг фаоллиги ва ташаббускорлигининг ривожланиши;
- шахснинг психологик хусусиятларининг ўзгариши; маънавий ва маданий тушунчаларнинг ривожланиши;
- ўзини-ўзи англаш ва ўзини-ўзи баҳолаш кўникмаларининг ривожланиши; ҳамкорликдаги фаолиятни вужудга келиши ва

унда ахборотлар алмашинуви натижасида касбий фаолиятга психологик мослашувни вужудга келиши.

Раҳбарлар ва педагог ходимларнинг касбий фаоллигини ошириш, рефлексив кўникмалар шакллантириш, маънавий ва маданий тушунчаларини ривожлантиришда муҳим аҳамиятга эга бўлган ўзаро таъсирни вужудга келтирувчи шахслараро алоқаларни амалга оширишда илмий-назарий ва амалий аҳамият касб этувчи узлуксиз малака ошириш жараёнларини ташкил этиш зарур.

Узлуксиз малака ошириш жараёнини ташкил этишга рефлексив ёндашувда ўзаро таъсирни ҳамда рефлексив фаолиятни ташкил этиш субъектларнинг мазкур жараёнга қизиқишини ривожлантиради, чунки бунда субъект-субъект муносабатлари шаклланади ва ўзаро таъсир жараёни иштирокчиларининг шахсий ривожланиши амалга ошади.

#### **4.2. Умумий ўрта таълим муассасалари педагог ходимлари инновацион фаолиятини ташкил этишда раҳбарларнинг вазибалари**

Бугунги кунда таълим муассасаси профессор-ўқитувчиси узлуксиз инновацион изланишда бўлиши, фикрлаши, вазиятга кўра ўз касбига бўлган муносабатларини ўзгартириши, шунингдек, бошқаларда ҳам инноватик ғояларни шакллантириш асосида фаолият кўрсатиши зарур.

Профессор-ўқитувчилар бундай фаолиятга алоҳида тайёргарлик кўриши керак бўлиб, бу ўз навбатида таълим муассасаси раҳбарларининг асосий функцияларидан бири бўлган таълимни ривожлантиришнинг узоқ муддатли стратегик режаларини тузишда асосий эътиборни профессор-ўқитувчиларнинг у ёки бу асосда ижодий фаолият юритишлари учун тушунтириш ишларига қаратиши лозим.

Бу ўз навбатида профессор-ўқитувчиларнинг касбий қизиқишлари кўламини кенгайтиришга, яъни уларнинг адабиётлар ўқиб ўрганишдан то назарий психологик-педагогик ва фундаментал тадқиқотлар олиб боришига ҳам имкониятлар яратади. Яхши илмий-педагогик тайёргарлик инновацион фаолиятнинг самарадорлигини таъминлайди. Инновацион жараёнларда фаол иштирок этувчи профессор-ўқитувчилар мунтазам равишда ўзини-ўзи ривожлантириши ва таълим-тарбия тизимини такомиллаштиришининг катализаторига айланади, яъни мазкур жараёнларнинг тезлашишида муҳим аҳамият касб этади.

Бундай педагоглар билан ишлаш, яъни жамоани ўзига эргаштира оладиган ходимларни бошқариш ва уларнинг фаолиятини ташкил этиш ўзига хос хусусиятларга эга. Шунинг учун таълим муассасаси раҳбарлари янгилик яратиш ва уларни татбиқ этиш, ихтирочилар салоҳиятидан самарали фойдаланиш,

уларнинг тажрибасини тарғиб қилиш, оммалаштириш, инновацион фаолиятларининг натижаларини баҳолаш бўйича, айниқса, таълим муассасаси ва педагогик жамоа даражасида зарурий билим, кўникма ва малакаларга эга бўлиши зарур бўлиб, бу уларнинг интегратив маҳоратларини белгилайди.

Интегратив маҳорат - бу умумлаштирилган маҳорат бўлиб, таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув фаолиятида ижобий натижаларга эришиш, педагогик жараёнларни ривожлантиришга йўналтирилган таълим муассасаси ички бошқарувининг мақсадни тизимли режалаштириш ва амалга оширишида зарур ҳисобланади.

Мазкур кўникмага эга бўлмасдан мақсадга эришишнинг йўллари, воситалари ва эришиш муддатини аниқ белгилаш мушкул. Педагогика фанининг ва олдинги тажрибаларнинг интегратив асосдаги хулосалари ва тавсиялари янги ғояларнинг манбаси ҳисобланади, улар ўз навбатида инновацион жараёнларни бошқариш самарадорлигига ўз таъсирини кўрсатади.

Умумий ҳолда, таълим муассасасида инновацион фаолиятни ташкил этишга объектив ва субъектив омиллар сабаб бўлади. Объектив омилларга давлатнинг янги таълим сиёсати, таълим соҳасидаги фундаментал ва амалий тадқиқотлар, таълим таълим муассасасининг инновацион фаолият йўналишидаги тажрибаларини келтиришимиз мумкин.

Субъектив омилларга ижтимоий-худудий эҳтиёж, таълим муассасаси таълим-тарбиявий фаолиятининг ривожланиш жараёни, педагогларнинг билим, кўникма ва малакалари, илмий салоҳиятининг ривожланиши, таълим муассасаси салоҳиятининг ўсиши, бошқарув хусусиятларининг ўзгариши мисол бўлади.

Таълимга янгича ёндашувларни жорий этиш, биринчи навбатда, таълим мазмунини янгилаш, илғор педагогик технологиялар ва ўқитишнинг замонавий методларини татбиқ этиш, таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни бошқаришни замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларнинг талабларига мос ўзгартириш, педагогик ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг илмий-педагогик асосларини яратиш ва такомиллаштириш ҳамда инновацион таълим муассасаларининг барча турларига хос инновацион фаолиятнинг структуравий компонентларига асосланишга боғлиқ.

Таълим муассасасининг инновацион фаолияти жараёнини ташкил этишнинг педагогик шартлари сифатида қуйидагилар белгиланади: инновацион фаолиятнинг ўзига хос хусусиятларини акс эттирувчи назарий-педагогик қоидалар мажмуини ишлаб чиқиш; назарий-педагогик қоидалар мажмуи инновацион фаолиятнинг асослари билан белгиланиши; инновацион

фаолиятнинг мақсади, вазифаси, мазмуни ҳамда уни ташкил этиш тамойилларини ўз ичига олиши.

Таълим муассасасини инновацион фаолиятга жалб этувчи омиллар инновацион фаолиятни мотивлаштиришга сабаб бўлади. Инновацион фаолиятни ташкил этиш ишлари асосий мақсадга эришишга йўналтирилган бўлади ва шу муносабат билан таълим муассасасида асосий ўзгаришлар вужудга келади. Мазкур мақсадларга эришишда қатор вазифаларни бажариш зарур:

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

- ўқувчи-талабаларни касбга йўналтириш жараёнига инновацион ёндашувларни жорий этиш (таълим дастурларини янгилаш), бунда инновацион ёндашувлар қуйидагиларни назарда тутади:

биринчидан, ўқув дарсликларининг мазмунини турли мафкуралардан тозалаш, рақобатни вужудга келтирувчи фикрлар билан тўлдириш;

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

учинчидан, ўқув режасининг факультатив ва таълим муассасаси ихтиёридаги соатлар блокларига янги фанларни киритиш.

- янгиланган технология ва дастурий-методик махсулотларни яратиш назарий ишлаб чиқилган узлуксиз таълим ғояларини амалга оширишнинг долзарб эҳтиёжларини ифодалайди. Мазкур ғоя таълим ва тарбиянинг замонавий технологияларини излаш муаммоларини вужудга келтиради ва булар субъект-субъект, ўқувчи-талаба ва профессор-ўқитувчи муносабатларига асосланади, бу муносабатлар шахснинг қизиқишлари, қобилиятлари ва сифатларини англашга йўналтирилган умумий ривожланиш шартларини белгилувчи асослар ҳисобланади;

- кўпроқ самарали ҳисобланган ўқитиш воситаларини тавлаш. Таълим муассасасининг илмий-тадқиқот салоҳиятини шакллантириш. Муассаса шароитида инновацион фаолиятни ташкил этишнинг муҳим асослари таълим муассасасининг илмий-тадқиқот салоҳиятини шакллантириш ҳисобланади ҳамда у профессор-ўқитувчи ва ўқувчи-талабаларнинг ҳамкорлиги асосида ривожланади.

Инновацион фаолиятни ташкил этишни таъминлашнинг асосий шартлари алоҳида бошқарув жиҳатлари, яъни мазкур фаолиятни ташкил этишга йўналтирилган, янгиланган бошқарув структурасини шакллантириш ҳисобланади.

Инновацион фаолиятни илмий асосда ташкил этиш муносабати билан таълим жараёнига инновацияларни киритишда барқарорлик вужудга келади. Бунда энг муҳими, педагогик

жамоанинг инновацион фаолиятга тайёргарлиги ва эҳтиёжларини инobatта олиб янгиликларни тавлаш ҳисобланади.

Таълим тизимининг ривожланишини тизимли бошқариш таълим муассасаларининг меъёрий функцияларини бажариш билан, алоҳида инновацион лойиҳаларни бирлаштирувчи, ягона мақсадга қаратилган дастурлар доирасида педагогик жамоа аъзоларини бирлаштиришга йўналтирилади.

Шунингдек, таълим муассасаси равожланишини бошқаришнинг янгиланган структурасини амалиётга татбиқ этиш жараёни куйидагиларни назарда тутаяди:

1. Субъект - раҳбар, раҳбар ўринбосарлари, профессор-ўқитувчилар ва ўқувчи-талабаларнинг ўзини-ўзи бошқариш ташкилотлари фаолиятини татбиқ этиш. Мазкур жараённинг самарадорлигини таъминловчи субъектларнинг хусусиятларини ишлаб чиқишни назарда тутаяди (бошқарув сифатлари, шахснинг йўналтирилганлиги, инновацион фаолиятга қизиқиш, фаолиятга тайёргарлик ва ҳ. к.).

2. Татбиқ этиш жараёнининг элементлари инновацион моделнинг мустаҳкам ҳаракатланишини қўллаб-қувватловчи чоралар мажмуи сифатида шакл, метод ва воситаларни ўз ичига олади.

Татбиқ этишнинг асосий шакли педагогик тажриба-синов ишлари ҳисобланади ва бунда таҳлил қилиш, натижаларни баҳолаш, бошқарув субъекти фаолиятининг мазмунини такомиллаштириш, бошқарув алоқаларини, муносабатларини, ҳуқуқ ва масъулиятларини белгилаш ишлари амалга оширилади.

Мазкур жараёнда функциялар тақсимотини таҳлил қилишда бошқарув тизимидаги ахборотлар оқими, ҳужжатлар айланиши, иш режими, муассаса ҳолати ва таснифий хусусиятлари, лавозимлар бўйича кўрсатмалар ўрганилади, шунингдек, бошқарув тизимида муассаса фаолиятини, инновацион жараёнларни амалга оширувчи шахсларнинг функцияларини ва инновацияларни зарур ахборотлар билан таъминловчи ҳужжатлар, низом, тезкор мувофиқлаштириш режалари ва бошқа меъёрий ҳужжатлар аниқланади.

Мазкур йўналишда инновацияларни татбиқ этиш методлари ва воситаларига:

- педагогларнинг таълим-тарбиявий фаолиятини педагогик таҳлил қилишни "қўллаб-қувватловчи", умумий мақсадга эришишда инновацияларнинг аҳамиятига ишонтириш каби ишбилармон ўйинлари орқали инновацион фаолиятнинг усул ва шакллари ёритиш;

- илғор тажрибаларга эга бўлган малакали ходимлар фаолиятини кузатиш;

- педагогларнинг ўзаро бир-бирини кузатиши;

- устоз-шоғирд фаолияти;

- ўқитиш амалиёти бўйича қисқача маълумотлар;

- инновацион фаолиятни моделлаштириш йўналишидаги семинарлар, маслаҳатлар;

- инновацион фаолият (инновацион жараёнларни бошқариш) стратегияларини шакллантиришга кўпроқ тажрибага эга бўлган профессор-ўқитувчиларни жалб этиш мисол бўлади.

3. Самарали татбиқ этиш шароитларининг мажмуи. Бу - ташкилий-педагогик ва психологик-педагогик шарт-шароитлар бўлиб, бошқарув структурасининг қулайлиги, бошқарувнинг демократик хусусиятлари, жамоада ижодий муҳитни яратиш, унинг мустаҳкамлигини кучайтириш, бошқарув субъектларининг ўз фаолиятларидан қониқишларини оширишни ўз ичига олади.

Бошқарувнинг инновацион моделларини татбиқ этиш самарадорлигининг аҳамиятли кўрсаткичлари педагогларнинг ўқув-методик қўлланма ва кўрсатмалар тайёрлаш, турли хил тадқиқот ишларини бажаришдаги фаоллигини ифодалайди.

Педагогларнинг педагогик ва илмий-тадқиқот фаолиятларини фаоллаштириш уларнинг касбий маҳоратига боғлиқ бўлади. Шундай экан, таълим мазмунига янгиликларни киритиш тизими, таълим жараёнини ташкил этиш ва уни бошқаришда янги педагогик технологиялар ва методларни қўллаш, педагогик ходимларнинг илмий-педагогик асосларда малакасини ошириш ва қайта тайёрлашни амалга ошириш билан тавсифланади.

Таълим муассасалари педагог ходимларининг инновацион фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда таълим муассасаси раҳбарларини инновацион фаолиятга ундовчи ва мазкур йўналишдаги иродавий хатти-ҳаракатларини таъминловчи асослар тўртта асосий гуруҳга ажратилади:

- биринчидан, бу янгилик киритиш натижасида вужудга келадиган, ҳурмат-эътибор, ҳокимият, ваколат ва мавқе билан тўғридан-тўғри боғлиқ бўлган шахсий қизиқишлар;

- иккинчидан, ташкилий тизимнинг самарали ривожланишига мос равишда ўзини-ўзи касбий ривожлантиришга интилиш;

- учинчидан, жамоанинг таълимий муҳитда инновацион жараёнларнинг аҳамиятини англаши;

- тўртинчидан, тезкор бошқарувнинг мазмун ва моҳиятини тушуниш ва мантиқан заруриятини қабул қилиш.

Бу жараёнда қуйидаги қатор вазифалар таълим жараёнини такомиллаштириш, янгиликлар киритишни амалга оширишда таълим муассасаси раҳбарларининг асосий вазифалари ва уларнинг бошқарув фаолиятининг ҳамда педагогик инновациялар самарадорлигининг асосий шартлари ҳисобланади:

- таълим муассасаси учун янгилик киритишнинг долзарблиги муаммоларни узил-кесил ҳал қилиш ва стратегик ривожланишни таъминлашнинг асосий омиллари сифатида белгиланиши;



- тавланган инновацион воситаларнинг мазкур таълим муассасасининг имкониятларига мос келиши;

- инновацияларнинг тўла илмий асосланганлиги;

- инновацион жараёнларнинг аҳамиятлилиги ва тизимлилиги;

- янгилик яратувчи ва ундан фойдаланувчиларнинг шахсий-профессional хусусиятларини ҳисобга олиш ва инновацияларнинг аҳамиятини авглаш, ҳар бир субъектнинг юқори даражадаги масъулияти ҳамда жавобгарлигини ифодалаш;

- инновацион жараёнларда педагогик ва бошқарув фаолияти йўналишидаги таваккалчиликнинг минимал даражада бўлиши учун етарли шарт-шароитлар яратиш, таваккалчиликнинг даражасини тушуниш ва уларнинг асосланганлигининг зарурияти;

- бошқарув функциялари ва бошқарув механизмларида, таълим жараёнининг мазмунида, педагогик технологияларда, таълим муассасасининг дастури ва концепциясида ўзгартиришлар ҳамда ривожланиш тамойилларининг ўз ифодасини топиши;

- раҳбарларнинг бошқарув фаолияти методологиясининг инновацион жараёнларни бошқариш шартлари ва тамойилларига мос келиши.

Ҳозирги кунда амалга оширилаётган замонавий ижтимоий-иқтисодий ислохотлар бевосита таълим тизимига ўз таъсирини кўрсатади. Таълимни янгилаш уни демократлаштиришни, ижтимоийлашуви ва инсонпарварлашувини, бошқарувда маъмурий буйруқбозлик тизимидан воз кечишни, интегратив жараёнларни кучайтириш, таълимнинг ишлаб чиқариш билан алоқасини такомиллаштиришни назарда тутади. Бу жараёнлар ижтимоий-маданий вазиятларнинг объектив ўзгаришлари билан боғлиқ ҳолда мазкур тизимнинг инновацион фаолиятларга бўлган эҳтиёжини белгилайди.

#### **4.3. Умумий ўрта таълим муассасалари педагог ходимлари касбий фаоллигини оширишда раҳбарларнинг вазифалари**

Мамлакатимиз мустақиллигининг дастлабки кунларидан бошлаб ўқитувчилик касбининг аҳамияти ва нуфузини юқори кўтариш бўйича аниқ мақсадга қаратилган ишлар изчиллик билан рўёбга чиқарилмоқда, педагогларнинг моддий турмуш шароитини яхшилашга йўналтирилган чора-тадбирлар амалга оширилмоқда. И.А.Каримовнинг "Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли", "Ўзбекистон - келажаги буюк давлат" асарларидаги умуминсоний қадриятларни тиклаш ҳақидаги мулоҳазаларида таълим-тарбия масалаларини фаолликка асосланган принципларга ўтказиш, ўсиб келаётган ёш авлодни янгиликларни тез қабул қилишга ундаш, истиқлол яратган кенг

имкониятлардан фойдаланиб, фаолиятимизнинг ҳамма соҳаларида юксак натижаларга эришиш ҳақида гап боради.

Бугунги кунда давлатимиз томонидан кўрсатилаётган эътибор ва ғамхўрлик барча ўқитувчиларнинг ўз устида ишлаши, тинмай изланиш олиб бориши ҳамда ўқув жараёнини замон талаблари даражасида, илмий асосда ташкил этишлари учун зарурий шароитларни яратиб бериш билан бир қаторда халқ таълими соҳасига ёш мутахассислар келиб қўшилишига имконият яратмоқда, бу эса ўз навбатида мактаб раҳбарлари олдига янада янги вазифалар қўяди.

Маълумки, инсон ҳар доим ўсишда ва ривожланишдадир. Шундай экан инсон камолотига таъсир этувчи омилларнинг илмий-назарий моҳиятини барча педагогик жамоа раҳбарлари тўғри тушунишлари лозим. Ҳар бир педагог ўз педагогик фаолиятини турли хил шароитларда ва жамоа ташкилотчилари бўлган инсонлар таъсирида амалга оширади.

Педагогнинг фаолиятига таълим муассасидаги бугунги шароит ва жамият учун фойдали ва зарур мақсадларни амалга оширишда шахс ривожига ва шаклланишига кучли таъсир қиладиган одамлар гуруҳи бўлган педагогик жамоадаги рухий муҳит ўз ҳукмини ўтказади. Жамоа жамиятнинг бир бўлаги сифатида унинг барча хусусиятларини қамраб олади. Ғоявий, сиёсий, иқтисодий, ахлоқий-маънавий ва бошқа жабҳалар шулар жумласидандир. Бугунги кунда ихтиёрий педагогик жамоани маълум бир сайлаб қўйилган ёки тайинланган раҳбар бошқаради.

Раҳбарлик - одамларга мақсадли таъсир ўтказишга қаратилган, уларнинг ҳулқини тартибга солиш билан боғлиқ бўлган бошқарувнинг таркибий қисмидир. Шундай қилиб, "бошқарув" тушунчаси, "раҳбарлик" тушунчасига қараганда анча кенг тушунчадир.

Раҳбар бошқарув фаолиятида қатор функцияларни бажаради: педагогик жамоанинг илмий-педагогик фаолияти мақсадларини аниқлайди ва шакллантиради, шу фаолиятни режалаштиради, рағбатлантириш воситаларини ва усулларини белгилайди, уни назорат қилишни амалга оширади ва ҳоказо.

Шунинг учун ҳам раҳбар ёш педагогнинг ўзи тавлаган касбга меҳр қўйишига, ўқитувчилик касбининг сирларини мукамал ўрганишига ва унда ўз келажагига нисбатан ишонч туйғулари ривожланишига кўп қиррали таъсир қилади, дейишимиз мумкин.

Ўз навбатида раҳбар жамоада ўз ўрнига эга бўлиб, у билими, муомаласи, илмий дунёқараши, педагогик ходимлар билан ўзаро муносабатлар, мақсадга интилиш, ижтимоий ҳулқ ва бошқаларда наъмуна бўлиши зарур, бундан жамоанинг ҳар бир аъзоси ўзига хос таъсирланади. Раҳбар бошқарув фаолиятида ўзаро таъсирнинг икки йўналишини, педагогнинг жамоага ва жамоанинг педагогга

таъсирини ва бу ўзаро таъсир ижобий ёки салбий бўлиши мумкинлигини ҳисобга олиши зарур.

Педагогнинг жамоага таъсири унинг обрўси, билими, дунёқараши, ўзи танлаган касбга қизиқиши ва қобилияти, ўз фанининг пухта билиши, ўқувчилар билан муносабати, ўз устида ишлаши, ташкилотчилик қобилияти, пешқадамлик қилиши ва ташаббускорлиги сингари кўринишларда намоён бўлади. Унинг обрўси деганда жамоа ўқитувчини мутахассис сифатида тан олишини, субъектив сифатларини жамоа фаолиятининг объектив талабларига мос келиши тушунилади. Бунда мутахассиснинг билими, кўникма ва малакаси, тажрибаси, касб маҳорати, уддабуралиги, тadbиркорлиги ва ижодкорлиги унинг бошқалардан кўра кўпроқ кўзга ташланишига ва обрў орттиришига сабаб бўлади.

Обрўга эга бўлган мутахассис шахслараро муносабатларда юқори мавқега эга бўлади, жамоада унинг фикр-мулоҳазаларига қулоқ соладилар, ундан маслаҳат сўрайдилар, унинг нуқтаи назари билан ҳисоблашадилар. Аммо обрў орттиришда шахсий сифатларнинг ўзигина етарли бўлмай, у ёки бу мутахассис ҳақидаги жамоатчилик фикри ҳам сабаб бўлади.

Шунинг учун ҳам мутахассиснинг жамоатчилик фикри билан ҳисоблашмай иложи йўқ, бу эса жамоанинг педагогга бўлган таъсирidir. Яъни жамоа педагогнинг айрим саъи ҳаракатларини рад этиши, қабул қилмаслиги мумкин, аксинча бундан сақланишга интилиши мумкин.

Юқорида айтиб ўтганимиздек жамоа билан мутахассиснинг ўзаро таъсири икки хил, яъни ижобий ва салбий бўлиши мумкин, бунда раҳбарнинг роли яққол намоён бўлади.

Ижобий таъсирни вужудга келтиришда раҳбар педагогик жамоа ва таълим муассасанинг манфатлари бир-бирига мос келишини истаган ҳолда, кўл остидаги ходимларнинг муваффақият ҳамда қайфиятлари билан қизиқиш, табассум билан муомала қилиш, ходимларни исмини ҳурмат билан айтиб мурожаат қилиш (ҳар кимга ўз номини бошлиқ оғзидан эшитиш ёқимли бўлишини эсда туттиши), мутахассисларга нисбатан диққат-эътиборли бўлиш, суҳбатдошини ўзи ҳақида гапиришга руҳлантириш, ошкора ахборот алмашишдан чўчимаслик, ходимга унинг иш учун керакли эканлигини сездириш, ҳар бир ходимнинг камчиликларини қайд қилганда, албатта, унинг муваффақиятларини ҳам эътироф этиш каби раҳбарликни энг мақбул услубларини ўз фаолиятига татбиқ этиши зарур.

Жамоада турли дунёқараш ва маданиятга эга, феъл-атвори, ақлу заковати ҳар хил, ишга лаёқати алоҳида намоён бўладиган кишилар меҳнат қилади. Бу ҳол уларнинг меҳнати ва иш вазифасига бўлган муносабатида ҳам ифодаланади.

Таълим муассасига янги келган ёш педагоглар жамоадаги мутахассисларнинг фаолиятини, уларнинг ўз вазифасига бўлган

муносабатини ва у ердаги шароитни тўла ўрганишгунга қадар турлича тасаввурга эга бўладилар. “Қуш инида кўрганини қилади” деганларидек, ёш мутахассис жамоадаги шароитни, ўша ерда мутахассисга қўйилаётган талабларни бажариш учун қай даражада билим, кўникма ва малакалар зарурлигини, кадрлар салоҳиятини ва уларнинг ўз ишларига бўлган муносабатларини, раҳбарларнинг мавқеи ҳамда қўл остидагилар билан муносабатларини ўрганиб, таҳлил қилиб, ҳулоса чиқарган ҳолда ўз устида ишлаши, изланиши, илғор тажрибага эга бўлган ўқитувчиларга эргашиб фаол фаолият олиб бориши ёки аксинча лоқайд бўлиб қолиши мумкин.

Тажрибалар шуни кўрсатадики, кўпгина ёш педагоглар анча вақтгача таълим муассасаси шароитига психологик жihatдан мослашишга қийналмоқдалар, айрим мослаша олмаганлари қобилиятли бўлишларига қарамай педагогик фаолият билан шуғулланишдан воз кечиб, бошқа турли соҳаларда фаолият кўрсатмоқдалар. Бунинг сабаблари турлича бўлиши мумкин.

Айрим таълим муассасаларида жамоанинг ёш педагоглар билан ўзаро таъсири салбий характерга эга бўлиб, раҳбар ва унинг қўл остидаги ходимлар ёш педагогга нисбатан тўғри муносабатда бўлмаслигида намоён бўлади. Ёш мутахассиснинг изланиши, билими, ўз фанига бўлган қизиқиши туфайли жамоа ва ўқувчилар ўртасида тез обрў топаётганидан хурсанд бўлиш ва уни рағбатлантириш ўрнига унинг ёшлигини рўқач қилиб, турли хил арзимас сабабларни баҳона қилиб йиғилишларда уялтириш, обрўсини тушириш учун қилинган ҳаракатлар таълим муассасасидан зеркиб кетиб қолишларга сабаб бўлади.

Яна бир сабаби, таълим муассасасига янги келган ёш мутахассис етарли тажриба, кўникма ва малакага эга бўлмаганлиги учун жамоага тез киришиб кетишга қийналади. Раҳбар ёки ўқитувчилар томонидан ўз вақтида методик ёрдам кўрсатилмаслиги, унга берилган ўқув юкламаларини камайтирилиши ёки олиб қўйилиши ҳамда берилиши зарур бўлган методик ёрдамлар ўрнига тез-тез берилган танбехлар ёш педагогнинг ўз фани бўйича етарли билимга эга бўлсада, ўзи тавлаган касбга нисбатан кўнгли совиб кетишига олиб келади.

Ҳар бир ёш педагог маълум касбий ижодий имкониятлар потенциалига эга бўлиб, у ёки бу аниқ бир меҳнат жамоаси шароитида, педагогик фаолиятини бошлайди. Шунинг учун ҳам раҳбарлар ҳар бир ходимнинг шахсий фазилати, касбий лаёқати, ишга муносабатини ҳисобга олиб турлича ёндашиши, жамоа билан ёш мутахассисларнинг ўзаро муносабатларини тўғри таҳлил қилган ҳолда, мукамал тузилган, педагоглар билан ишлаш режасига эга бўлишлари ва шу режа асосида мунтазам фаолият олиб боришлари шарт.

Буни бошқарувчилик принципи ҳам тақозо этади. Бир қатор тадқиқотларга асосланган ҳолда, раҳбарларнинг педагоглар

билан ишлаш режаларини тузишларида қуйидагиларни иноватга олишларини тавсия этамиз:

- олий таълим муассасаларининг битирувчилари билан учрашувлар ташкил этиш;

- ёш мутахассисларнинг таълим муассасаси шароитига психологик мослашувини тезлаштириш учун семинар ва учрашувлар ташкил этиш;

- ўз мутахассисликлари бўйича ўқув юктамалари билан таъминлашга эришиш;

- ёш мутахассисларни йўналишлари бўйича илғор педагогик тажрибага эга бўлган ўқитувчиларга бириктириш;

- барча педагогик ходимларни илмий-амалий конференция ва ўқув семинарларига мунтазам равишда иштирок этишларини назоратга олиш;

- педагогларнинг олий таълим муассасалари ва малака ошириш институтларининг профессор-ўқитувчилари билан мунтазам алоқаларини йўлга қўйиш;

- уларнинг дарсларга тайёргарлиги ва дарс ўтиш методларини кузатиб, алоҳида таҳлил қилиб бориш;

- дарсларни илмий асосда ташкил этишлари учун дарс жараёнида зарур бўладиган техник воситалар билан таъминлаш;

- илмий-методик журнал ва газеталарда мақолалар билан иштирок этишларини назоратга олиш ва рағбатлантириб бориш;

- очиқ дарсларга мунтазам равишда жалб этиш;

- ўз устида ишлаши ва бошқа таълим муассасалари билан тажриба алмашинишлари учун шароитлар яратиш;

- фанлар бўйича олимпиадалар ва турли хил танловларда доимий иштирок этишларига эришиш;

- илмий-тадқиқот ишларига қизиқтириш, ижодий фаолият олиб боришлари учун зарурий шароитлар яратиб бериш;

- фанлар бўйича яратган янгиликларини оммалаштириш ва рағбатлантириб бориш.

Бугунги кунда таълим муассасаларидаги мутахассисларнинг салоҳияти мазкур муассаса раҳбарларининг рейтингини белгиловчи энг асосий мезонлардан бири ҳисобланади. Шундай экан, билимли, етарли тажриба ва кўникмага эга бўлган, ўз фанини яхши биладиган, ижодкор ва ташкилотчи педагогларни қўллаш, уларга етарли шароитлар яратиб бериш, илмий-педагогик фаолият билан шуғулланишлари учун яқиндан ёрдам бериш.

Ёш педагогларни кўп йиллик илғор педагогик тажрибага эга бўлган ўқитувчиларга бириктириб қўйиш, фаолиятни "Устоз - шогирд" тамойиллари асосида ташкил этиш, ёш мутахассисда ўзи танлаган касбга муҳаббат ва келажакка ишонч туйғуларини шакллантириш ушбу куннинг долзарб муаммоларидан бири бўлган халқ таълими муассасаларини мутахассислар билан таъминлашда ўз самарасини беради.

## **V БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ**

### **5.1. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини оширишга стратегик ёндашувлар**

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 тутати.

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 замонавий ёндашув технологияларини аниқлаш ва амалиётга жорий этиш вазифаларини белгилайди.

Таълим муассасаларида инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқаришда фан-техника ютуқларига асосланган бошқарувнинг энг самарали, инновацион методларидан фойдаланишни, бошқарув йўналишида билим, кўникма ва малакаларни, янги шахсий ва касбий сифатларни талаб қилади, бу ўз навбатида стратегик бошқарувнинг заруриятини белгилаб беради.

Шундай экан, умумий ўрта таълим муассасалари (УЎТМ)да бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув жараёнларини тўғри ташкил этиш, педагогик жараён иштирокчилари (субъектлар) фаолиятини самарали бошқариш ва мувофиқлаштиришда тизимли, ижодий, этник, вазиятли ва инновацион ёндашув технологияларидан фойдаланиш билан бир қаторда, белгиланган мақсадлар йўналишида олдиндан кўзланган натижаларга самарали эришиш учун вазиятларга кўра стратегик ёндашув технологиясини амалиётга татбиқ этиш зарур. Вазиятларга кўра стратегик ёндашув технологиясини амалиётга татбиқ этишда вазиятли ёндашув ўзига хос аҳамият касб этади.

Вазиятли ёндашув бошқарув самарадорлигини аниқ вазиятларга кўра аниқлашни кўзда тутати. Вужудга келаётган вазиятларга кўра бошқарувни мувофиқлаштирилиши энг самарали ҳисобланади.

Вазиятли ёндашувда бошқарилувчи объектнинг аниқ шароитдаги ички ва ташқи вазиятига мос келувчи бошқарув методлари қўлланилади.

Мазкур фикрларга асосланиб айтиш мумкинки, стратегик ёндашув технологиясини вазиятли ёндашув асосида амалиётга татбиқ этишда қуйидаги педагогик шартлар бажарилиши зарур:

- турли вазиятларга кўра мавжуд муаммоларнинг хусусиятларини аниқлаш мақсадида таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларининг вазиятларини ўрганиш ва таҳлил қилиш;

- вазиятларга кўра вужудга келаётган муаммоларнинг хусусиятларини ва уларнинг самарадорликка таъсири сабабларини объектив баҳолаш;

- турли вазиятларда эришиладиган натижаларнинг самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонларини аниқлаш;

- вазиятларга кўра таълим муассасаси фаолияти самарадорлигига таъсир кўрсатувчи омилларни аниқлаш;

- мавжуд вазиятларга кўра таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини оширишга хизмат қилувчи бошқарув стратегияларини белгилаш;

- бошқарув стратегиялари асосида турли вазиятларда субъектлар томонидан бажарилиши зарур бўлган функционал вазибаларни белгилаш;

- вазиятларга кўра умумий ўрта таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини такомиллаштириш воситаларини танлаш.

Таълим муассасаларини бошқариш муаммолари йўналишидаги манбаларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида олинган натижалар ҳамда бошқарув стратегиялари турли шакллариининг умумий тавсифи умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини такомиллаштириш стратегик ёндашувнинг қарор топиши билан тавсифланади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашув методологик ва технологик жиҳатидан аниқ натижага эришиш учун олдиндан шакллантирилган бошқарув стратегияларининг барча шакллари (махсус, функционал, мужассамлаштирилган ва диверсификациялашган стратегияларни амалиётга татбиқ этишни ифодалайди.

Бошқарув стратегиялари кўзланган мақсадларга эришишда таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш, педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, стратегик режа асосида фаолиятни ташкил этиш ва бошқариш йўналишида асосан бошқарувнинг икки турини назарда тулади: стратегик бошқарув, конъюнктуравий бошқарув. Амалий фаолиятда у ёки бу бошқарув йўналишининг устувлиги ташкилий тизимнинг янгилик даражаси кўрсаткичлари билан белгиланади.

Стратегик бошқарув эса таълим муассасасининг стратегик мақсади йўналишида муассаса имкониятларини педагогик

ходимларнинг умумий манфаатлари билан мувофиқлаштиришни назарда тутувчи узоқ муддатга тузилган дастур, режа ва лойиҳалар асосида бошқаришдир.

Демак, бошқарув стратегияларининг барча шакллари турли тамойилларга даҳл қилмаган ҳолда УЎТМ фаолияти самарадорлигини оширишга хизмат қилувчи барча 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 вазиятларга кўра 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 самарадорликнинг асосини белгилаб, кутилаётган натижаларга эришишнинг объектив ва субъектив шarti 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 (махалла-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 ходимларнинг 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 юкори 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 инобатга 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 стратегияларини 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 бошқарув стратегияларини педагогик жараёнларнинг қайси иштирокчилари фаволиятига ва бошқарувнинг қайси бўғинига тегишли эканлигини инобатга олиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишда бошқарув стратегияларини белгилаш ва такомиллаштириш йўналишида ўзгартиришлар киритиш жараёнларини стратегик ёндашув асосида ташкил этилган бошқарувнинг таълим муассасаси фаолиятини ривожлантиришга 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:

- стратегик ёндашувни амалга оширишда самарадорликни таъминлашнинг асосий омиллари сифатида вазиятларга кўра мавжуд муаммоларни узил-кесил ҳал қилиш ва педагогик жараён субъектлари фаоллигини таъминлашнинг 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 ифодалаш.

УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини такомиллаштириш учун стратегик ёндашувни амалиётга татбиқ

этиш йўналишида киритилаётган асосий ўзгаришлар ва кўшимча функционал вазифаларни белгиланиши қуйидагиларни назарда тутиши зарур:

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

- УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларида бошқарув стратегияларининг турли шакллари татбиқ этишнинг амалий аҳамиятини инобатга олиш;

- УЎТМ фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини олдиндан лойиҳалаштириш, бошқарув стратегияларини амалиётга татбиқ этиш учун қулай ижодий муҳитни шакллантириш;

- бошқарув стратегияларининг мазмун-моҳиятига мос равишда таълим муассасаси режалари ва ҳаракатдаги дастурларига янги ривожлантирувчи ўзгартиришларни киритиш;

- кўпроқ самарали ҳисобланган бошқарув стратегияларини амалиётга татбиқ этиш воситаларидан фойдаланиш;

- ҳамкорликдаги фаолиятни ривожлантириш асосида стратегик ёндашувни амалга оширишга таълим муассасаси жамоасини тайёрлаш ва уларнинг касбий компетентлилигини ривожлантириш;

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

- стратегик ёндашувни амалга оширишда мазкур жараён иштирокчиларининг манфаатлари уйғунлашувини таъминлаш;

- стратегик ёндашувни амалга ошириш жараёнларида рефлексив таълимий муҳитни шакллантириш.

Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини такомиллаштириш ва педагогик ходимларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришда стратегик ёндашув муҳим аҳамият касб этиб, ижтимоий амалиёт ва таълим муассасаси эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини мавжуд вазиятлар ва имкониятларга кўра таҳлил қилиш асосида бошқарув стратегияларини амалиётга татбиқ этишни назарда тутати. Бошқарув стратегиялари мақсади ва вазифаларига кўра қуйидаги стратегик режаларни бажаришга йўналтирилган бўлиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади:

- ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражасининг давлат таълим стандартлари талаблари даражасидан тушиб кетишини, шунингдек, компетентли педагогларнинг таълим муассасасидан кетиб қолишларини олдини олиш;

- таълим муассасасининг таълим-тарбия жараёни иштирокчилари, бўлимлари, жамоавий бошқарув органлари ва жамоатчилик ташкилотлари ҳамда маъмуриятнинг функционал вазифаларини самарали амалга оширишларини таъминлаш;

- таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш, ўқитувчиларнинг касбий компетентлигини ривожлантириш;
- иқтидорли ўқувчиларни аниқлаш ва уларни ўқитишда табақалаштирилган ёндашувларни жорий этиш асосида ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини кўтариш, мактаб битирувчилари ўртасида рақобатбардош, хорижий тилларни биладиган, билимли, кенг дунёқарашга эга бўлган битирувчилар совини кўпайтириш.

## **5.2. Стратегик ёндашув асосида умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштириш**

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 стратегик ёндашувни татбиқ этиш асосида ташкил этиш зарур.

Стратегик ёндашувни татбиқ этиш асосида умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишда замонавий талабларни инобатга олиш, субъектлар фаолиятини мувофиқлаштириш, ҳамкорликдаги бошқарув жараёнларида педагог ходимларнинг фаоллигини таъминлаш ҳамда таълим муассасаси ва субъектлар манфаатларининг ўзаро уйғунлашувини таъминлаш стратегик режалаштирининг асосини ташкил этиб, стратегик ёндашувни татбиқ этиш жараёнидаги инновацион фаолият амалдаги бошқарув структурасини қайта ташкил этишни талаб этади.

Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этишда бошқарув функцияларини ўзаро боғлиқ ва алоқадор бўлган стратегик режалар тизими, яъни мақсадга йўналтирилган стратегик вазифаларнинг тўлиқ тўплами ёки ҳаракатлар занжири шаклида амалга ошириш зарур бўлиб, бунда моделлаштириш муҳим аҳамият касб этади.

Таълим муассасаларида инновацион бошқарув жараёнида муассасанинг истиқбол мақсади ва имкониятини педагог ходимларнинг манфаатлари билан уйғунлаштирувчи узок муддатли стратегик режалар асосида стратегик бошқарувнинг амалиётга қўлланиши таълим самарадорлигини оширишда муҳим аҳамият касб этади. Бошқарув жараёнини такомиллаштириш ҳамда кўзланган натижаларга эришишда махсус, функционал, мужассамлаштирилган ва диверсификациялашган стратегияларни қўллаш орқали таълим муассасаси фаолиятининг самарадорлигини ошириш мумкин.

Демак, стратегик ёндашув асосида умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда таълим муассасалари бошқаруви ўзига хос хусусиятларга эга эканлиги ҳамда бошқарув стратегиялари (диверсификациялашган, мужассамлаштирилган, функционал ва махсус стратегиялар) бажарилиши зарур бўлган вазифаларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлар сифатида инobatта олиниши заруриятини қатор тадқиқотчилар томонидан келтирилган қўйидаги тавсифларда ҳам кўриш мумкин:

Махсус стратегия - таълим муассасасида таълим жараёни самарадорлигининг пасайиб кетишини, ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражасининг ДТС талаблари даражасидан тушиб кетмаслигини, шунингдек, тажрибали, билимли, ўз касбининг фидойилари бўлган педагогларнинг таълим муассасасидан кетиб қолишларининг олдини олиш мақсадида узоқ муддатга тузилади.

Функционал стратегия - таълим муассасасининг таълим-тарбия жараёни иштирокчилари, бўлимлари, жамоавий бошқарув органлари ва маъмурият ҳамда жамоатчилик ташкилотлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш усулларини ўз ичига олган ишчи стратегия ҳисобланади.

Мужассамлаштирилган стратегия - таълим жараёнини илмий асосда ташкил этишнинг барча йўналишларини қамраб олган ҳамда таълим муассасасининг яхлит фаолиятини ўзида жамлаган мўлжалдир.

Диверсификациялашган стратегия - таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш, иқтидорли ўқувчиларни аниқлаш ва уларни ўқитишда табақалаштирилган ёндашувларни жорий этиш асосида ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини кўтариш, мактаб битирувчилари ўртасида рақобатбардош, хорижий тилларни биладиган, билимли, кенг дунёқарашга эга бўлган битирувчилар сонини кўпайтиришга қаратилган вазифаларни амалга ошириш йўлларини ифодалайди.

Юқорида келтирилган стратегияларнинг мақсади ва вазифаларидан келиб чиқиб айтиш мумкинки, умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувнинг мақсади ва вазифалари таълим тизимини мунтазам ривожлантириб бориш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш ҳисобланади. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлиги таълим муассасаси олдида қўйилган мақсадларга эришишда мактабнинг ҳаётий фаолиятини таъминлаш бўйича бошқарув йўналишидаги масалаларнинг ижобий ечимини топиш, ҳал этишнинг натижалари билан ифодаланади.

Бу ўз навбатида, умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини оқилона

ташқил этишнинг самарали воситаси сифатида белгиланувчи бошқарув стратегияларини ишлаб чиқиш заруриятини белгилайди. Бошқарув стратегиялари субъектларнинг функционал вазибаларини ва стратегик режаларни маълум бир изчилликда амалга ошириш учун қуйидаги йўналишларда ишлаб чиқилади:

- ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражасининг давлат таълим стандартлари талаблари даражасидан тушиб кетишини, шунингдек, компетентли педагогларнинг таълим муассасасидан кетиб қолишларини олдини олиш;

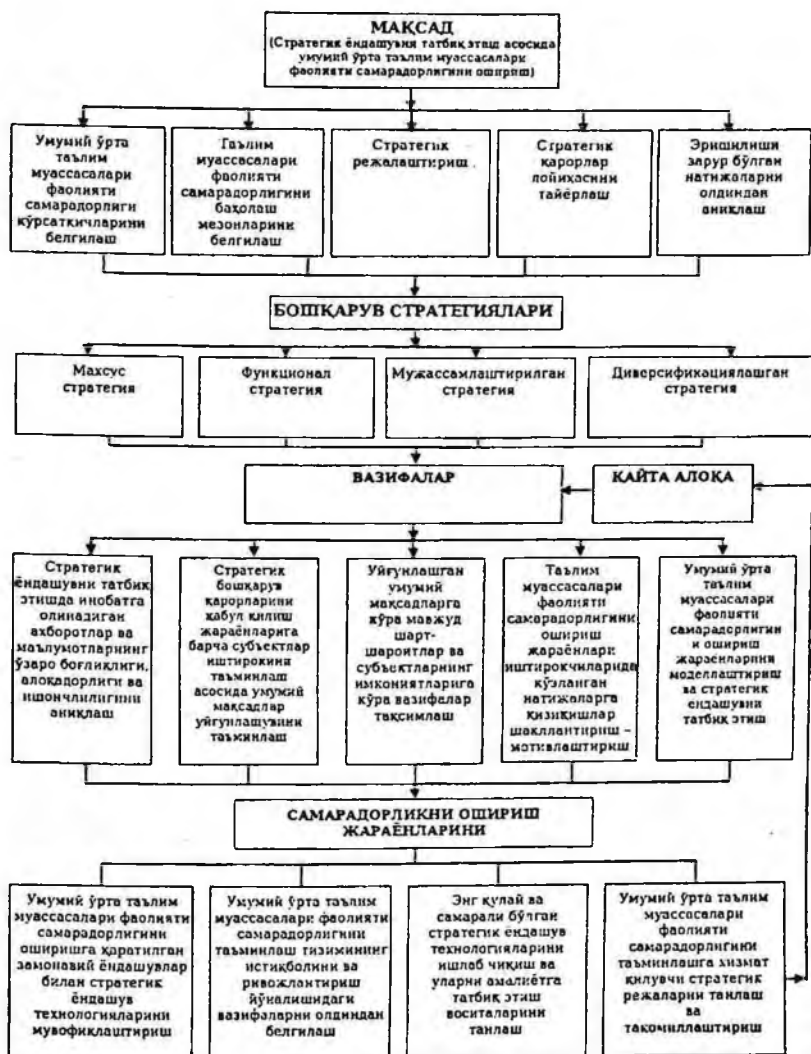
- таълим муассасасининг таълим-тарбия жараёни иштирокчилари, бўлимлари, жамоавий бошқарув органлари ва жамоатчилик ташкилотлари ҳамда маъмуриятнинг функционал вазибаларини самарали амалга оширишларини таъминлаш;

- таълим жараёнини илмий асосда ташқил этиш, ўқитувчиларнинг касбий компетентлигини ривожлантириш;

- иқтидорли ўқувчиларни аниқлаш ва уларни ўқитишда табақалаштирилган ёндашувларни жорий этиш асосида ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини кўтариш, мактаб битирувчилари ўртасида рақобатбардош, хорижий тилларни биладиган, билимли, кенг дунёқарашга эга бўлган битирувчилар сонини кўпайтириш.

Стратегик ёндашув асосида умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда стратегик режаларни маълум бир изчилликда белгилаш, таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини тизимли объект сифатида яхлит ривожлантириш ҳамда унинг моделини такомиллаштиришда ташқил этувчи қисмларнинг таъсир кўрсатишининг аҳамиятини иноватга олиш, шунингдек, бир хил ва тенг шароитларда умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини таъминлаш жараёнларни ривожланишига кўпроқ таъсир кўрсатувчи стратегик режаларни ўзгартириш ва такомиллаштиришга имтиёзлар бериш зарур.

Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ўрганиш натижалари шуни кўрсатадики, бошқарув стратегияларининг барча асосий шакллари (махсус, функционал, мужассамлаштирилган ва диверсификациялашган стратегиялар) интеграцияси амалга ошириладиган, белгиланган вазибаларни самарали бажарилишини таъминловчи, янгиликларни кенгайтириш, ривожлантириш, қўллаб-қувватлаш, такомиллаштириш ва мувофиқлаштириш имкониятларини яратувчи, янгиликлар билан бойитилган бошқарув моделларини яратиш ва такомиллаштириб бориш зарур (18-расм).



18-расм. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини оширишга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш модели

Мазкур модел умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш жараёнлари (умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлиги кўрсаткичларини

белгилаш, умумий ўрта таълим муассасалари 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 инobatта олиб айтишимиз мумкинки, моделда келтирилган компонентларнинг ҳар бири умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш жараёни компонентлари сифатида бутун бир тизимни ўзгартиришга ўз таъсирини кўрсатади.

Шундай экан, умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш жараёнларини ташкил этиш доирасида белгиланадиган педагогик шартлар сифатида қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

- умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш жараёнларининг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини таъминлаш;

- бошқарув стратегияларининг барча асосий шакллари (махсус, функционал, мужассамлаштирилган ва диверсификациялашган стратегиялар) интеграциясини таъминлаш;

- стратегик ёндашувни татбиқ этишда инobatта олинadиган 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 умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини таъминлаш жараёнлари иштирокчиларида кўзланган натижаларга қизиқишлар шакллантириш - мотивлаштириш;

- умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштириш ва стратегик ёндашувни татбиқ этиш.

Стратегик ёндашув асосида умумий ўрта таълим муассасалари 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 умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини такомиллаштиришда қуйидаги вазифаларни бажариш зарур:

- умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган замонавий ёндашувлар билан стратегик ёндашув технологияларини мувофиқлаштириш;

- умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини таъминлаш тизимининг истиқболлини ва ривожлантириш йўналишидаги вазифаларни олдиндан белгилаш;

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

- умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик режаларни тавлаш ва такомиллаштириш.

Демак, стратегик ёндашув асосида умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишни режалаштиришда ва лойиҳалаштиришда, энг аввало, мазкур жараёнларнинг мақсади, белгиланган вазифаларнинг мазмун-моҳияти ва мавжуд имкониятлар инobatга олинади. Умумий мақсадларга эришишда белгиланган вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлиги белгиланади ҳамда мазкур вазифаларни бажаришда, стратегик ёндашув асосида умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишда қўлланиладиган технологиялар ва бошқарув стратегиялари тавлаб 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.
2. Каримов И.А. Хавсизлик ва барқарор тараққиёт йўлида. Тошкент: Ўзбекистон, 6-том, 1998. 324-бет.
3. Инсон бахт учун туғилади. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг ҳикматли сўзларидан. Тошкент: Шарқ, 1998.
4. Каримов И.А. Ўзбекистон буюк келажак сари. Тошкент: Ўзбекистон, 1998. 175-бет.
5. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт - пировард мақсадимиз. Тошкент: Ўзбекистон, 8-том, 2000.
6. Каримов И.А. Иқтисодий эркинлаштириш, ресурслардан тежамкорлик билан фойдаланиш - бош йўлимиз. Халқ сўзи, 2002 йил 15 февраль.
7. Каримов И.А. Одамларнинг ташвиш ва орзу-интилишлари билан яшаш фаолиятимиз мезонига айлансин. Халқ сўзи, 2002 йил 19 июль.
8. Каримов И.А. Ўзбекистонда демократик ўзгаришларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамияти асосларини шакллантиришнинг асосий йўналишлари. Халқ сўзи, 2002 йил 30 август.
9. Каримов И.А. Ислохотлар стратегияси - мамлакатимиз иқтисодий салоҳиятини юксалтиришдир. Халқ сўзи, 2003 йил 18 февраль.
10. Каримов И.А. Тинчлик ва хавфсизлигимиз ўз куч-қудратимизга, ҳамжиҳатлигимиз ва қатъий продамизга боғлиқ. Тошкент: Ўзбекистон, 12-том, 2004. 243-бет.
11. Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. Тошкент: Ўзбекистон, 13-том, 2005. 174-бет.
12. Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. Тошкент: Ўзбекистон, 13-том, 2005. 223-бет.
13. Каримов И.А. Инсон, унинг ҳуқуқ ва эркинликлари ҳамда манфаатлари - энг олий қадрият. Тошкент: Ўзбекистон, 2005.
14. Каримов И.А. Юксак маънавият - енгилмас куч. - Тошкент: Маънавият, 2008. - 176 б.
15. Абдурахмонов Қ., Одегов Ю. ва бошқалар. Персонални бошқариш. Тошкент: Шарқ, 1998.
16. Абдурахмонов Қ.Х., Раҳимова Д.Н. ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш. Тошкент: Академия, 2002.
17. Абульханова К.А. Стратегия жизни. М.: Мысль, 1991. 299с.
18. Адизова Т. М. Бошқарув мулоқоти. Тошкент: Низомий номли ТДПУ, 2000.
19. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

20. Ахлоқ-одобга оид ҳадислар. Тошкент, 1990.
21. Аҳлидинов Р. Ш., Носирова Ф. А., Ражабова М. Р. УЎТМ бошқарувида ички назорат. Тошкент: Шарқ, 1996.
22. Аҳлидинов Р. Ш. Ўзбекистон Республикасида УЎТМ таълими тизимини бошқариш хусусиятлари (назарий-методологик жиҳатлар). - Тошкент: ЎзПФТИ, 1997.
23. Ахмадхўжаев Х. Т., Мирдадаев К. М., Қозоқов О. С. Менежмент ва стратегияни бошқариш. Тошкент: Илм Зиё, 2004.
24. Аҳмедова Н.Қ. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишнинг назарияси ва амалиёти: Монография. - Тошкент: Фан, 2013. - 109 б.
25. Безрукова В.С. Педагогика. Екатеринбург, 1994.
26. Безрукова В.С. Педагогика. Проективная педагогика. Екатеринбург.: Деловая книга, 1996. 344с.
27. Бурхонов А., Турғунов С.Т. Мутахассислик психологияси / Маърузалар гўплами. Наманган: НамМПИ, 2000.
28. Бурхонов А., Турғунов С.Т. Психология / Маърузалар гўплами. Наманган: НамМПИ, 2000.
29. Вазина К.Я., Петров Ю.Н., Белиловский В.Д. Педагогический менеджмент. - М., 1991. 136с.
30. Валижонов Р., Қобулов О., Эргашев А. Менежмент асослари. - Тошкент: "Шарқ", 2002.
31. Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: Методология, теория, практика. М., 1990.
32. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Под ред. Т.И. Шамовой. М.: Педагогика, 1991.
33. Давлетшин М.Г. Замонавий мактаб ўқитувчисининг психологияси. Тошкент: Ўқитувчи, 1999.
34. Давыденко Т.М. Рефлексивное управление школой. Москва-Белгород, 1995. 250с.
35. Дёмин А.Д. Управление инновационными процессами в профессиональном лицее: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. Тула, 1997. 20с.
36. Дерзкова Н.П. Дидактические условия формирования эффективного стиля руководства образовательными учреждениями: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. М., 1999. 22с.
37. Джураев Р. Х., Турғунов С. Т. Умумий ўрта таълим муассаса-ларини бошқаришда менежментнинг асосий тушунчалари. Тошкент: Фан, 2006.
38. Джураев Р.Х., Турғунов С.Т. Таълим менежменти. - Тошкент: Ворис, 2006. - 264 б.
39. Зверева В.И. Как оценить эффективность и действенность управления школой // Менеджмент в управлении школой. М., 1992. С. 145.

40. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Новая школа, 1997. 320с.
41. Ильина Е.В. Рефлексивное управление обучением учащихся общеобразовательной школы: Автореф. дисс. .... канд. пед. наук. Барнаул, 1998. 18с.
42. Иноятов У.И. Теоретические и организационно-методические основы управления и контроля качества образования в профессиональном колледже: Дисс. докт. пед. наук. Тошкент, 2003.
43. Каримова В. М. Ижтимоий психология асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 1994.
44. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. 239с.
45. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь. М.: Академия, 2000. С. 130.
46. Комилов Н., Бегматов А., Куронов М. Раҳбар ва ходим. Тошкент: Академия, 1998.
47. Комлев Е.Н. Научные основы управления и организации труда. М., 1987.
48. Конаржевский Ю.А. Внутрешкольный менеджмент. М., 1992.
49. Кудрявцев В.Н. Основы конфликтологии // Учебное пособие. М., 1997. 200 с.
50. Лазарев В.С. Теоретические основы управления развитием школы // Управление развитием школы. М., 1995. С. 184.
51. Лазарев В.С., Поташник М.М. Управление развитием школы. М., 1995. 441 с.
52. Лазарев В. С. Системное развитие школы. М., 2002.
53. Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т. И. Шамовой. М.: NB Магистр, 1992.
54. Менеджмент организации / Под. ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 1995.
55. Месков М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1995. 704 с.
56. Мирқосимов М. УЎТМни бошқаришнинг назарий ва педагогик асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 1995.
57. Михнева И.Ф. Управление инновационными процессами в учебном заведении. Ставрополь: ИРО, 1994. 42 с.
58. Моисеев А. М. Качество управления школой: каким оно должно быть. М., 2001. 160с.
59. Муракаев И.У., Саифназаров И.С. Менежмент асослари. Тошкент: Ўзбекистон, 2001.
60. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. М., 1999. 46с.
61. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. Н.Ю.Шведовой.

2 изд. Москва: Русский язык, 1990.

62. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе. СПб. М., 2000. 48с.

63. Перегудов Л. В., Саидов М. Х. Олий таълим менежменти ва иктисодиёти. Тошкент: Молия, 2002.

64. Поташник М.М. Управление современной школой. М., 1995.

65. Поташник М.М., Моисеев А.М. Диссертации по управлению образованием: Состояние, проблемы, современные требования. М.: Новая школа, 1998. С. 45.

66. Санталайнен Т., Водтилайнен Э., Перенне П., Ниссинен Й.Х. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1993.

67. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Пер. с венг. М., 1996.

68. Сергеева В.В. Управление образовательными системами. М., 2000. С.26-29.

69. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. М.: Росс. пед. агентство, 1997. С.50.

70. Словарь иностранных слов. 16 изд., испр. М.: Русский язык, 1988.

71. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. М.: Новая школа, 1998. 228с.

72. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятининг назарий асослари: Пед.ф.д. ...дисс. - Тошкент, 2007. - 363 б.

73. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятининг назарий асослари: Монография. - Тошкент: Фан, 2006. - 196 б.

74. Турғунов С.Т., Максудова Л.А. Педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш. - Ташкент, Фан 2009.

75. Турғунов С.Т., Шодмонова Ш.С. Мустақиллик тафаккури. - Ташкент, Фан ва технология 2009.

76. Турғунов С.Т. Замонавий мактаб раҳбарларининг функционал вазифалари. Наманган: НВПҚТМОИ, 2004.

77. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун таълим бошқаруви (менежмент)дан ўқув дастури. Тошкент: ЎПФИТИ, 2005.

78. Турғунов С.Т. Ёш педагогларнинг касбий фаоллигини оширишда бошқарув фаолияти // Узлуксиз таълим. № 1. 2006. 13-17-бетлар.

79. Турғунов С.Т. Ўқувчиларда Ватанга муҳаббат туйғусини ривожлантиришда УЎТМ раҳбарларининг ўрни // Халқ таълими. № 1. 2006. 85-89-бетлар.

80. Турғунов С.Т. Бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар // УЎТМ ва ҳаёт. № 1. 2006. 20-23-бетлар.

81. Турғунов С.Т. Таълим муассаси раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигининг назарий асослари // Касб-хунар таълими. № 1. 2006. 3-4-бетлар.

82. Турғунов С.Т. Педагог ходимлар малакасини ошириш самарадорлигини таъминлашга раҳбарларнинг тизимли ёндашувини жорий этиш // Республика илмий-амалий конференцияси материаллари тўплами. - Т., 26-27 май, 2006. - 91-93 бетлар.

83. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари илмий салоҳиятини ривожлантиришда УЎТМни бошқариш функциялари // Республика илмий-амалий конференцияси материаллари тўплами. Тошкент, 2006. 26-28-бетлар.

84. Тюлю Г.М. Управление системой качества образования в школе. Сб. Матер. науч. сессии ФПК и ППРО МПГУ. М., 2001. 246 с.

85. Тўхтабоев А. Маъмурий менежмент. Тошкент: Молия, 2003.

86. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности. М., 1989. 160 с.

87. Управление - деятельность профессиональная. Сб. ст. СПбГУПМ, 2001.

88. Управление качеством образования / Под ред. М.М. Поташника. М., 2000. 441 с.

89. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. М., 2001. С. 94.

90. Управление развитием школы / Пособие для руководителей образовательных учреждений. Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. М.: Новая школа, 1995. 464 с.

91. Управление современной школой. / Пособие для раҳбара школы Под ред. М.М. Поташника. М., 1992.

92. Управление школой: теоретические основы и методы / Учебное пособие. Под ред. В.С. Лазарева. М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. 336 с.

93. Файоль А. Учение об управлении. Научная организация труда. М., 1968.

94. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. М.: Экономика, 1990. 168 с.

95. Фишман Л.И. Как не надо управлять школой // Школьные технологии. - 1998. № 4.

96. Фишман Л.И. Моделирование образовательного менеджмента // Школьные технологии. 1999. № 3. С. 41-55.

97. Хомерики О.С., Поташник М.М., Лоренсов А.В. Развитие школы как инновационный процесс / Методич. пособия для руководителей образовательных учреждений. М.: Новая школа, 1994. - 64 с.

98. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы управления; руководитель и педагогический коллектив. М.: Просвещение, 1990. 210 с.

99. Шамова Т.И. Менеджмент в управлении школой. М., 1992.

100. Шамова Т. И., Тюлю Г. М. и др. Как руководителю школы оценить свою управленческую деятельность. Методические рекомендации. М.: МПГУ, 1994.

101. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Тошкент: Ўқитувчи, 2001.

102. Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования в школе. М.: Новая школа, 2000.

103. Қурбонов Ш., Сейтхалилов Э., Қуронов М., Аҳлидинов Р., Мажидов Й. Миллий истиқлол ғоясини шакллантиришда ташкилий-услубий ёндашувлар. Тошкент: Академия, 2002.

104. Ғозиев Э. Тафаккур психологияси. Тошкент: Ўқитувчи, 1990.

105. Фуломов С. С. Менежмент асослари. Тошкент: Шарқ, 2002.

106. Ҳайдаров Ф.И. Ўқув фаолияти мотивацияси: Монография. - Тошкент: Фан, 2005. - 122 б.

107. Ҳошимов К., Нишоновна С., Иномова М., Ҳасанов Р. Педагогика тарихи. - Тошкент: Ўқитувчи, 1996. - 446 б.

Кириш.....	3
<b>I БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда ташкилий тузилиш.....	5
1.2. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш функциялари .....	17
1.3. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш методлари.....	23
1.4. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш алгоритми.....	26
1.5. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этишда ҳамкорликдаги бошқарув.....	28
1.6. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этишда стратегик бошқарув ва режалаштириш.....	33
1.7. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этишда ихтилоф ва стрессларни бошқариш.....	36
1.8. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этишда персонални бошқариш .....	41
<b>II БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАСИ РАЎБАРЛАРИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ.....</b>	<b>45</b>
2.1. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари.....	45
2.2. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолиятида раҳбарлик услублари.....	51
2.3. Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг иш вақти ва ундан фойдаланиш.....	58
2.4. Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарларининг функционал вазифалари.....	61
2.5. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолияти модели.....	68
2.6. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёни модели.....	72
<b>III БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА БОШҚАРИШ.....</b>	<b>82</b>
3.1. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришга замонавий ёндашувлар.....	82
3.2. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда инновацион фаолият.....	89
3.3. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда тарбиявий муносабатлар.....	93

3.4. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда ахборотлар билан ишлаш.....	98
3.5. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш жараёнларида мотивлаштириш.....	101
3.6 Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда меҳнат муносабатлари этикаси.....	105
<b>IV БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ПЕДАГОГ ХОДИМЛАРИ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ.....</b>	
4.1. Умумий ўрта таълим муассасалари педагог ходимлари малакасини оширишга раҳбарларнинг тизимли ёндашуви.....	109
4.2. Умумий ўрта таълим муассасалари педагог ходимлари инновацион фаолиятини ташкил этишда раҳбарларнинг вазифалари.....	117
4.3. Умумий ўрта таълим муассасалари педагог ходимлари касбий фаоллигини оширишда раҳбарларнинг вазифалари.....	122
<b>V БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ.....</b>	
5.1. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш стратегик ёндашув.....	127
5.2. Стратегик ёндашув асосида умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштириш.....	132
Фойдаланилган адабиётлар.....	136



**ДЖУРАЕВ Р.Х., ТУРҒУНОВ С.Т., АХМЕДОВА Н.К.**

## **ТАЪЛИМ БОШҚАРУВИ**

**(назария ва амалиёт  
масалалари)**

Муҳаррир:  
Компьютерда  
саҳифаловчи:

С.Алимходжаева

М.Холиқов

Босишга рухсат этилди 19.11.2013.  
Бичими 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Босма табағи 9,12.  
Буюртма №18. Адади 180 нусха.

Т.Н.Қори Ниязий номидаги Ўзбекистон Педагогика  
фанлари илмий тадқиқот институти  
«Riso EZ 200 E» нусха кўчириш  
мосламасида чоп этилди.

