

Р.Х. ДЖУРАЕВ, С.Т.ТУРГУНОВ

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ
МУАССАСАЛАРИНИ
БОШҚАРИШДА МЕНЕЖМЕНТНИНГ
АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАРИ**

«Фан»

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ВАЗИРЛИГИ**

**ЎЗБЕКИСТОН ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ИЛМИЙ
ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ**

Р.Х. ДЖУРАЕВ, С.Т.ТУРҒУНОВ

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ
МУАССАСАЛАРИНИ БОШҚАРИШДА
МЕНЕЖМЕНТНИНГ АСОСИЙ
ТУШУНЧАЛАРИ**

Тошкент
Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси
“Фан” нашриёти
2006

Умумий ўрта таълим муассасаси директори бошқарувнинг турли хил замонавий усулларини билиши, уларга асосланиши, гоаялар йўналишини аниқлай олиши, илғор тажрибалар ва фан-техника ютуқларини мунтазам ўрганиб бориши, уларни ўз фаолиятига татбиқ этиши, бошқарув жараёнида инновацион фаолиятни ташкил эта олиши зарур ҳисобланади. Ушбу қўлланмада умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари учун таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва бошқаришда қўл келадиган тушунчалар, яъни менежментнинг асосий тушунчалари ва уларнинг таълим муассасасини бошқариш жараёнига татбиқи келтирилган бўлиб, бунда раҳбарлар учун методик тавсиялар сифатида асосий тушунчаларнинг мазмун ва моҳияти ёритиб берилган.

Масъул муҳаррир:

педагогика фанлари доктори
У.Қ. Толипов

Тақризчилар:

иқтисод фанлари доктори, профессор
А.У. Абдурахимов

психология фанлари доктори
К.Қ. Мамедов

Тошкент шаҳар, Мирзо Улуғбек туманидаги
121- сонли умумий ўрта таълим мактаби директори
Нуринисо Тожихонова

ISBN 5-648-03419-9



© Ўзбекистон Республикаси
ФА "Фан" нашриёти,
2006 йил.

*Бинобарин, саводли халқ
ва имли раҳбарлар билан
ишлаш ҳам осон, ҳам завқли.*

И.А. Каримов

К И Р И Ш

Замонавий ижтимоий-иқтисодий шароитларда амалга оширилаётган таълим тизимидаги ислохотлар, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш ҳамда бозор иқтисодиёти чуқур илдиз отиб бораётган даврда Кадрлар тайёрлаш миллий дастурига мувофиқ бир қатор янги талаблар юзага келди. Улар ичида энг муҳимлари: ижтимоий-психологик ташхис; гуруҳларда ўзаро шахсий муносабатларни, раҳбарлик муносабатларини таҳлил қилиш ва тартибга солиш; таълим жараёни ва ижтимоий ихтилофларни ҳамда стрессларни бошқариш; таълим тизимини замонавий ахборот технологиялари билан таъминлаш; педагогик ходимларга бўлган эҳтиёжларни таҳлил қилиш; педагогик ходимларнинг касбий ва ижтимоий-психологик мослашуви ва уларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш; умумий ўрта таълим муассасаларини бошқариш тизимини такомиллаштириш; таълим тизимини бошқарув жараёнига янгича ёндашув; таълим муассасарида меҳнат-ҳуқуқий муносабатлар масалаларидир. Бу нафақат таълим тизимидаги бошқарув муаммоларини ҳал этиш, балки мактаб раҳбарлари томонидан бошқарувни такомиллаштириш ҳамда унинг усулларини амалиётга татбиқ этиш, шунингдек, турли даражадаги раҳбарларнинг бошқарув фоліятида муаммоларни олдиндан кўриш ва уларни ижобий ҳал этиш қобилиятларини шакллантиришни олға сурмоқда.

Мамлакатимизда амалга оширилаётган таълим тизимидаги ислохотлар таълим тизимини бошқариш механизмларини ўзгартириш, такомиллаштиришни, яъни бошқарувнинг маъмурий буйруқбозлик методларидан воз кечиб, ижтимоий-иқтисодий, замонавий талабларга мос келадиган, демократик

тамойилларга асосланган бошқарув тизимини шакллантиришни тақозо этмоқда. Бу бугунги куннинг энг асосий талабларидан бири бўлиб, нафақат бошқарув муаммолари, балки субъектларнинг бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва уларни шакллантириш замирида, энг аввало, бошқарув тизимининг турли бўғини раҳбарларининг бошқарув фаолиятини такомиллаштириш-нинг йўл-йўриқларини аниқлаш, янги шароитларга мувофиқлаштириш ва амалиётга жорий этиш вазифаларини белгилайди. Шундан келиб чиқиб, таълим тизимини ривожлантириш йўналишида амалга оширилаётган 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.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов томонидан қабул қилинган “2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш Давлат умуммиллий дастури тўғрисида”ги Фармон ва у асосида ҳукуматимиз чиқарган қатор қарорлар юқорида келтирилган маълумотларнинг исботи сифатида бугунги кунда барча соҳалардаги каби таълим тизимида ҳам катта ўзгартиришлар амалга оширилаётганидан далолат беради. Бу ҳукуматимиз томонидан баркамол авлодни тарбиялаш, мамлакат истиқболи, ҳалқ фаровонлигини таъминлашга жуда катта эътибор қаратилаётганлигини кўрсатади.

“2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш Давлат умуммиллий дастури” қабул қилинган, тизимни ҳамма соҳалари атрофлича таҳлил қилинди. Бунда нафақат мактабларнинг моддий-техника базаси, балки таълим мазмуни билан боғлиқ муаммолар, уларнинг келиб чиқиш сабаблари ўрганилди ва таълимнинг самарадорлигига таъсир этувчи омилларни аниқ белгилаш, уларнинг ижобий таъсирини кучайтириш чора-тадбирлари белгиланди.

Президентимиз Олий Мажлис Қонунчилик палатаси ва Сенатнинг қўшма мажлиси ҳамда 2005 йил 7 феврал куни Оқсарой қароргоҳида Вазирлар маҳкамасининг янги таркиби билан ўтказилган йиғилишдаги маърузаларида мамлакатимизда демократик янгиланиш ва эркин ижтимоий тузумга хос бўлган фуқаролик жамиятини барпо этиш йўлидаги босқичма-босқич изчил ҳаракатнинг концептуал йўналишларини алоҳида таъкидлаб, юртимизда бошланган ислохотлар жараёнини изчиллик билан давом эттириш ва мантиқий яқунига етказиш муаммоларининг асосий ечими – бошқарув тизимини эркинлаштириш эканлигини эътироф этди. Бунда раҳбар ходимларнинг масъулияти ва ўз ишининг нечоғлик устаси бўлиши муҳим аҳамият касб этиши таъкидланди.

Мазкур фикрга асосланиб айтиш мумкинки, замонавий ижтимоий-иқтисодий шароит таълим муассасалари бошқаруви тизимини ҳам қайта кўриб чиқишни тақозо этади. Чунки ҳозирги кунда умумий ўрта таълим муассасаларида яратилаётган шароитлар, замонавий ўзгаришлар барча имкониятлардан фойдалана оладиган, ўзига ва ўз ишига нисбатан талабчан, мактаб, оила ва маҳалла ҳамкорлигини йўлга қўя оладиган, ўз ишини устаси бўлган, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билган, ўзини –ўзи ривожлантирувчи ҳамда ўз қобилияти ва имкониятларини тўла ишга сола биладиган раҳбарларнинг фаолият кўрсатишини талаб қилмоқда.

Бугунги кунда мактаб директорларининг бошқарув функцияларини интегратив сифатларини тавсифловчи хусусиятлар: мактаб бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириш, раҳбарлик услубларидан корпоратив фойдаланиш, педагогик менежмент принципларини ўзлаштириш ва қўллаш, бошқарувни мактаб фаолиятини ривожлантириш ва тақомиллаштиришга йўналтириш асосида белгилашни кўрсатади.

Шуларни инобатга олиниб, мактаб раҳбарлари учун тайёрланган мазкур қўлланмада таълим муассасаларида

таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқариш йўналишидаги асосий тушунчалар ва уларнинг мазмун-моҳияти, шунингдек бошқарув фаолиятида кўп қўлланиладиган тушунча ва ибораларнинг изоҳлари келтирилади.

А

Авторитар раҳбарлик – раҳбарнинг кучли ҳокимияти ва қуйи қисмнинг бўйсунушига асосланган раҳбарлик услуги бўлиб, бунда таълим муассасаси раҳбари педагогларни ёки жамоанинг бошқа ходимларини, яъни бўйсунувчиларни бошқарув жараёнига жалб қилмайди.

“Авторитар” – французча “autoritaire” сўзи бўлиб, қатъий, қаттиқ, қатъий буйруқ тарзда маъноларини ва латинча “auctoritas” сўзи бўлиб, хорижий сўзлар луғатида кўрсатилишича ҳокимият, таъсир этиш каби маъноларни англатиб, ҳокимиятга сўзсиз бўйсунушга асосланган, диктаторлик, ўз ҳукмини ўтказишга интилиш деб таърифланади

Бу услубда фаолият кўрсатувчи раҳбарлар асосан буйруқ орқали, яъни бошқарувни директив усули бўлган курсатма бериш, йўл-йўриқ кўрсатиш, юқоридан берилган курсатма ва буйруқларга амал қилишга, мақсадга эришишда ходимларни сўзсиз бўйсунушига қаттиқ талабчан бўлиб, шунингдек мутғасил буйруқ беришга, ҳаммани ўз истакларига сўзсиз бўйсундиришга интилади. Ўзини жамоадан узоқ тутишга ҳаракат қилади ҳамда жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди, буйруқ чиқариш, қарор қабул қилиш, ходимларга жазо бериш ёки рағбатлантиришда жамоа фикрини ҳисобга олмайди.

Авторитар (директив) услубда раҳбар ўз иродасини қўл остидагиларга маъмурий куч воситасида ўтказишга интилади, яъни мажбурлаш, кўрқитиш, рағбатлантириш ва бошқа чора-тадбирлардан фойдаланади. Бу хил бошқарув-

чилик бевосита буйруқ ва фармойишлар беришга асосланиб, бошлиққа сўзсиз бўйсунниши тақозо қилади. Ўзининг ноўрин ҳаракатларини 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.

Таълим муассасаларини бошқариш жараёнида фақат шундай раҳбарлик услубидан фойдаланиладиган муассасада дағаллик, такаббурлик, тазйиқ ўтказиш, мажбур қилиш каби ўта салбий ҳолатлар авж олади. Бироқ бундай бошқарув усулини ҳар жиҳатдан ёмон деб бўлмайди. Баъзи бир таълим муассасаларида бўйсунувчиларнинг, айниқса ўқувчиларнинг маданияти, одоб-ахлоқи ва фанлардан ўзлаштириш даражаси пастлигини инобатга олган ҳолда, уларга нисбатан мазкур услубда индивидуал ёндашувни жорий этиш зарурияти ҳам вужудга келиши мумкин.

Бу “ажратиб ташла ва ҳукмронлик қил” принципига асосланган шафқатсизларча услубдир. Бундай услуб, гарчи бир мунча самарали бўлса ҳам, аслида, жамоада муҳолифлик, норозилик кайфиятини шакллантиради. Бундай услуб таъсирида инсон ўз меҳнатида қониқмайди, унинг натижаларидан бегоналашиб қолади, меҳнат унумдорлиги пасаяди, иш сифати ёмонлашади, расмиятчилик авж олади, таъқиб, чақимчилик, гуруҳбозлик каби иллатларнинг кучайишига яққоқимликка интилиш сабаб бўлади.

Автократ раҳбар жамоадаги муносабатларни издан чиқаради, жамоанинг меҳнат унумдорлигини 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, кўркигиш орқали ходимларни ўз истаklarига сўзсиз бўйсундиришга интилади;

б) автократик усул – яккахокимлик тушунчасини билдиради, яъни ҳукмронликни амалга оширувчи раҳбарнинг ихтиёрида кенг имконият ва ваколатлар бўлишини кўзда тутиб, бу маъмурий буйруқбозликка асосланган бошқарувнинг бюрократик тури; бунда раҳбар лавозимларга кўра бўйсунуш тартибини норасмий белгилайди; раҳбар ва ходимлар аниқ бир ўрнатилган қоидалар тизимига бўйсунадилар;

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

г) илтифотли – харизматик шакли, бунда раҳбар шахснинг ўзига хос такрорланмас донолик, хайрихоҳлик, қаҳрамонлик, мардлик каби хусусиятларига асосланган юқори даражадаги мавқеидан фойдаланади; ходимлар унинг хатти-ҳаракатларини, мақсадлари йўналишини ўзаро муносабатлар жараёнида кузатишади, шунингдек унинг ижобий сифатларига, ички дунёқарашига эътиқод қилишади.

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

Таълим муассасаларини бошқарув 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, шунингдек муассасанинг ҳамда жамоа аъзоларининг фаолиятида муҳим

аҳамият касб этувчи қарорлар қабул қилинади. Қарорларни қабул қилиш жараёнида муайян вазиятлардан келиб чиқиб баҳсли масалалар, турли-туман фикрлар ва тортишувлар вужудга келади, бундай пайтларда, асосан ахборотларга асосланилади. Ахборотларнинг аниқлиги, уни ташкил этувчи маълумот, хабар ва янгиликларнинг ишончлилиги, яъни исботланганлиги қабул қилинадиган қарорларнинг хусусиятларини белгилаб беради.

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

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, 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.

Ахборотлар билан ишлаш функцияси раҳбарлар билан бўйсунувчилар ўртасидаги шахсий ва технологик

ахборотларнинг алмашувини ташкил этади. Унинг асосий хусусияти раҳбарлар томонидан ходимларнинг меҳнат жараёнидан қониқишларига қизиқишларни вужудга келиши билан белгиланиб, бу хусусият раҳбарнинг бошқа функциялари ва ахборотлар билан ишлаш функциясининг қолган кўрсаткичлари билан боғлиқ бўлади.

Ахборотлар тизими – таълим муассасаларини бош-қарув жараёнида педагогик аҳамиятга эга бўлган маълумотларни, ўқитишнинг янги педагогик ва ахборот технологияларини ҳамда таълим жараёнини ташкил этиш йўналишидаги барча меъёрий 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 бўлганлигини ва ўз хусусиятига қараб янгиланувчанлигини, яъни ўзгариб бориши, янгиликлар билан бойиб боришини инобатга олиб, бу тизимга раҳбар томонидан тизимли ёндашувни жорий этилиши талаб этилади. Бунинг сабаби, тизимнинг ташкил этувчилари ўртасидаги муносабатлар, ўзаро боғлиқлик ҳамда ташкил этувчилар тизимнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшиши ва ўзгарувчи омилларнинг бошқарув жараёнига таъсир кўрсатишидадир.

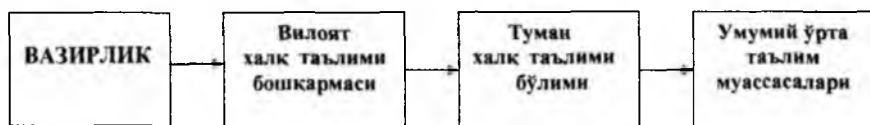
Ахборот-таҳлил функцияси – бу функциянинг асосий вазифаси педагогик тизимлар (педагогик жараён) тўғрисида узлуксиз равишда ахборотлар тўплаш ва уларни чуқур ўрганиш ҳамда объектив баҳолашдан иборат. Бу вазифаларни бажариш асосида бошқарув фаолиятининг стратегияси, ривожланиш омиллари, бажарилишини ташкил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

Билим даражаси – раҳбарнинг бошқарув жараёнида энг зарур бўлган асосий шартлардан бири бўлиб, бошқариш, назорат қилиш, қарорлар қабул қилиш, буйруқ ва кўрсатмалар, насихат ҳамда маслаҳатлар беришида илмий асосланган маълумотларга таяниши зарур ҳисобланади. Таълим муассасини ривожлантириш, бошқарув жараёнини такомиллаштириш ва таълим самарадорлигини оширишда замонавий ахборот технологиялари, компьютерлаштириш ва компьютерлар тармоқлари негизида таълим жараёнини ахборотлар билан таъминлашни ривожлантириши учун техника ва технологияни билиши, улардан фойдалана олиши, иқтисодиёт, бошқариш услубларини, функциялари ва структурасини билиши, истиқболни белгилаш ҳамда бошқарув жараёнини лойиҳалаш технологияларини жорий эта олиши лозим.

Биоритмлар назарияси – ихтиёрий таълим муассасаси шароитида фаолият кўрсатувчи педагоглар ва бошқа ходимлар ўртасидаги ўзаро таъсир ва субъект билан объектнинг ўзаро таъсирлари билан бир қаторда ташқи муҳит таъсири мавжуд бўлади. Педагог ходимларга бўлган ташқи муҳитнинг таъсири уларнинг ўз фаолиятига нисбатан мойиллигини ўзгартиради. Мазкур назарияга кўра меҳнат фаоллигини оширишни икки чўққиси мавжуд бўлиб, биринчиси соат 11 дан 12 гача ва иккинчиси 16 дан 18 гачадир. Шундан келиб чиқиб куннинг биринчи ярмида педагогларни асосий фаолияти бўлган таълим-тарбия жараёнига жалб этиш, йиғилиш ва шунга ўхшаш тадбирларни иккинчи чўққига мўлжаллаб ўтказиш мақсадга мувофиқдир.

Бошқариш босқичи – таълим тизими бошқарув органлари таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилишини ўз ичига олган ташкилий

структураларни ҳосил қилиб, бир бошқариш бўғинини иккинчисига, яъни қуйи бўғинни юқори бўғинга изчиллик билан бўйсуннишини кўрсатади. Ташкил этувчи қисмларнинг юқоридан қуйига қараб йўналган тартибда ҳамда раҳбарлар билан ходимларнинг лавозимига, яъни бўйсуннишига кўра юқоридан қуйига қараб жойлашуви грекча (“hierarchy”) иерархия деб аталади. Иерархияни ташкил этувчиларининг ўзаро бўйсунниш тартиби, ҳар бирининг ҳуқуқ ва бурчлари ҳамда уларнинг ўзаро муносабатлари тартиби бошқариш тизимини ташкил қилади. Бу вертикал бўйича бўлиниш ҳисобланади масалан:



Бошқариш бўғини – бу бошқаришнинг айрим ёки қатор функцияларини бажарувчи мустақил таркибий тузилишга эга бўлган бўлимларидир. Таълим муассасасини самарали бошқариш нафақат кучли, мажбурий ва кенг қамровли таъсир кўрсатиш каби бошқарув усуллари асосида амалга оширилади, балки ташкил этувчи қисмлар, локал, бўғинлар бўйича аниқ белгиланган тартибда таъсир кўрсатиш, таълим муассасаси барча бўғинларининг самарали ривожланишида яхши натижаларга эришишга асос бўлади. Бу бўлимлар ўртасидаги боғланиш ва алоқалар горизонтал характерга эга бўлади.

Бошқариш қарори – бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган стратегик, тактик, умумий, анъанавий, тезкор ва бошқа хилдаги қарорлар қабул қилинади. Булар турли масала ва муаммоли вазиятларни ҳал қилишга йўналтирилган акт бўлиб, уни ишлаб чиқиш раҳбарлар фаолиятида ижодий жараён ҳисобланади.

Раҳбарнинг мустақил аҳамият касб этувчи вазифаларидан бири – бу қарор қабул қилиш функцияларидир. Турли хил ташкилий ва шахсий масалалар бўйича қарорлар қабул қилишда раҳбар ўзига ишониб топширилган ташкилотнинг ривожланиши ва натижалари ҳамда қабул қилган қарорнинг мақсади, тўғри қабул қилинганлиги бўйича ўз зиммасига жавобгарлик олади.

Тажрибаларнинг кўрсатишича, қарорлар қабул қилишда кўпчилик раҳбарлар, асосан иккита усулга ёндашишади:

- а) ўз ходимлари билан маслаҳатлашиб, сўнгра ўзларининг бевосита раҳбарлари билан маслаҳатлашишади;
- б) мустақил, ёлғиз ўзи қарор қабул қилиш.

Бу кўрсаткичлар раҳбарларни иккита асосий “маслаҳатлашувчи” ва “мустақил” турларга ажратишга имконият яратади.

Биринчи турдаги раҳбарлар ўзларининг ҳаракат услублари билан тавсифланади, яъни уларнинг иш услублари демократик, коллегиял услубларга яқин бўлиб, улар ўз ижтимоий-психологик вазифаларини тўла ва яхши тасаввур қилишади ва бажаришади.

Иккинчи турдаги раҳбарлар муттасил буйруқ бериш услубини қўллайди ва ўзининг ижтимоий-психологик вазифаларини яхши тасаввур қила олмайди ва етарли даражада бажармайди.

Бошқариш самарадорлигини таъминлай олиш – бу биринчидан, таълим муассасаси жамоасини уюштири билиш, яъни жамоада аҳиллик, бирдамлик ва ҳамкорликни вужудга келтириш, жамоа аъзоларини жипслаштири олиш ва иккинчидан ўзини шахсий ишини тўғри ташкиллаштири олиш қобилиятидир.

Раҳбарнинг ўз ишини ташкил қила билиши деганда унинг бошқарув фаолиятини тўғри режалаштириши, яъни буйруқ бериш, топшириқ ижросини текшириш, ходимлар фаолиятини

баҳолаши ҳамда турли хил қарорлар қабул қилиши ва уни назорат қила олиши, назарда тутилади; бошқаришни коллегиял тарзда таъминлай олиш қобилияти; ишга оид хат, буйруқ, фармойишлар ёза билиши; турли манбалардан иш учун зарур ахборотларни олиш қобилияти; иш ҳақида қисқа ва аниқ гапириши, нутқ қобилияти, тинглай билиш қобилияти; асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қила билиши, мақсадларга эришишдан ходимларнинг моддий ва маънавий манфаатдорлигини таъминлаш қобилиятлари; юқори ташкилотлар қарорларини бажариш устидан назоратни таъминлай билиши, бошқариш жараёнини такомиллаштириб бориш қобилиятлари ва ҳ.к. ларда номоён бўлади.

Бошқариш структураси – “структура” лотинча сўз бўлиб, нарсалар таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши, ташкилий тузилишини билдиради. Бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуи бошқариш структурасини ташкил қилади. У бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазифалари, объектлари ва унинг ташкилий тузилишини белгилаб беради.

Таълим муассасалари олдида турган мақсадларга эришиш умумий ўрта таълим муассасалари педагогик ходимлари ва бошқа техник ходимларнинг биргаликдаги самарали фаолиятини назарда тутати. Бу жараён таълим муассасаларида фаолиятни мувофиқлаштиришни, муайян ички тартиб-қоидаларнинг ўрнатилишини талаб қилади. Мазкур тартиб-қоидалар ташкилий тузилиш шаклида намоён бўлади.

Ташкилий тузилиш таълим муассасаси педагогик ходимлари ва раҳбар ходимлар бажарадиган вазифалар йўналиши ва бажариладиган вазифалар ўртасидаги нисбатни (ўзаро бўйсунлишни) белгилаб беради. Ташкилий тузилиш бошқарув фаолиятида анча қулайликлар яратади ва уни самарали ташкил этишнинг асоси ҳисобланади, чунки

муассасадаги таълим-тарбия жараёнини ташкил этишга ҳамда умумий фаолиятга ички барқарорлик бағишлайди.

Таълим муассасаларида анъанавий тамойиллар асосида меҳнат тақсимотининг амалга оширилиши ташкилий тузилишни ифодалайди. Бажариладиган вазифаларнинг йўналишлари бўйича таълим муассасаси ходимлари анъанавий равишда уч тоифага бўлинадилар – *раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларга*. Таълим муассасасида тузилма ташкилий мақсадларга эришиш учун ташкил этилади.

Бошқаришни демократлаштириш тамойили – унинг моҳияти, асосан, бошқариш жараёнига барча жамоа аъзоларини жалб этиш, қарорлар қабул қилишда, муассаса мақсади ва вазифаларини белгилашда барча ходимлар қатнашишини тақозо этади. Қатнашиш шакли турлича бўлиши мумкин: бошқаришда ягона маъмурийлик, биргаликдаги пул маблағлари, бошқариш қарорларини коллегиал ҳал қилиш ва ҳоказо.

Бошқарув – бу сўз, одатда, аниқ бир мақсадга эришиш учун бошқарилувчи тизим (ёки бошқарув объекти)га фаол таъсир кўрсатиш тўғрисида гапирилганда қўлланилади. Бу ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи фаолият бўлиб, қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилишдир. Японлар бошқарувни аввало тула берилиб ишлаш, агар керак бўлса, ўзини қурбон қилишга ҳам тайёр туриш, деб тушунадилар.

Замонавий адабиётларда бошқарувнинг маъноси бўйича уч хил йўналишда тушунчалар мавжуд. Биринчисига кўра, бошқарув маъносини фаолият деб келтирилган. Масалан, ўз вақтида бошқарув фанининг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган, бошқарув назарияси асосчиларидан бири француз олими А.Файол бошқаришни: келажакни кўрувчи; фаолиятни ташкил-лаштирувчи; ташкилотни идора қилувчи; фаолият

турларини мувофиқлаштирувчи; қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилувчи кучли қуроли деб атайди.

Иккинчи йўналиш вакиллари бошқарувни бир тизимни иккинчисига, шахсни иккинчи бир шахсга ёки гуруҳга “таъсир этиши” деб ҳисоблайдилар. Бу йўналиш тарафдорлари бошқарув – мақсадга йўналтирилган таъсир этиш бўлиб, субъектнинг объектга таъсири натижасида объектнинг ўзгариши деб ҳисоблайдилар.

Учинчи йўналишга кўра, бошқарув – бу субъектлар ўртасидаги ўзаро таъсир, яъни тўғри ва тескари таъсирларнинг узлуксизлиги, бир-бирига таъсир этувчи субъектлар ўзгаришининг органик боғлиқлиги деган қарашлар мавжуд.

Бошқарув стратегияси – умумий ҳолатда бошқарувнинг икки хил турини назарда тутаяди: стратегик бошқарув ва конъюнктуравий бошқарув. Амалий фаолиятда у ёки бу бошқарув йўналишининг устунлиги ташкилий тизимнинг янгилик даражаси кўрсаткичлари билан белгиланади. Конъюнктуравий бошқариш маълум бир даврнинг иқтисодий ҳолатини тавсифловчи белгилар мажмуаси билан боғлиқ бўлса, стратегик бошқарув эса, одатда, мазкур тизимни бошқарув маданиятининг юқори даражасини белгилувчи кенг инновацион дастурларни амалга ошириш имкониятини яратаяди.

Бошқарув ваколатлари – таълим муассасасини бошқаришда мактаб директори ёки бошқа раҳбарлар томонидан ўз қўли остидаги ходимларга ўзи жавобгар бўлган вазифаларни, маълум бир масалани ҳал этиш ёки ташкилий ишларни амалга оширишда раҳбарлик қилиш ҳуқуқини вақтинча беришидир.

Бошқарув жараёни негизи – ҳар қандай таълим муассасасининг асосий вазифаси ҳисобланган таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни такомиллаштириш негизи. Бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади. Бу тизим ўқитувчи, педагогик

ходим, ўқувчилар (объект) ва директорлар, раҳбар ходимлар (субъект) ўртасидаги алоқа, яъни жамоа аъзоларининг ўзаро муносабатларидан ташкил топади.

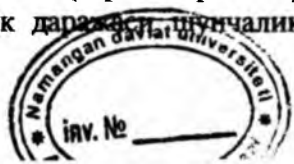
Бошқарув масъулияти – таълим муассасаси олдида қўйилган мақсадларга эришиш, таълим-тарбия жараёнини замонавий талабларга мос, илмий асосда ташкил этиш, педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш ҳамда умумий манфаатларни кўзловчи натижаларга эришиш учун қабул қилган қарори, унинг ижроси, ўз хатти-ҳаракати ва фаолияти учун жавобгарликни раҳбарлар томонидан ҳис қилишдир.

Бошқарув маданияти – умумий ижтимоий маданиятнинг ташкил этувчи компоненти сифатида маълум бир ижтимоий маданият контекстида бошқарув тушунчалари, муносабатларнинг ўзаро таъсир этиши натижасида шаклланади ва унда қатор катталиклар – анъанавийлик, долзарблик даражаси, мотивлаштириш тизими, раҳбарлик услублари, ташкилий муҳитнинг сифати, коммуникациялар; персонални бошқариш; бошқарув стратегияси; раҳбарнинг касбий маданияти расмий жиҳатдан намоён бўлади.

Бошқарув маданиятининг анъанавийлиги миллий-тарихий ижтимоий маданият билан менежментни ўзаро боғлиқлигига асосланувчи умумтараққий ва миллий бошқарув маданиятини бошқарув тизимида барқарор намоён бўлиши.

Бошқарув маданиятининг долзарблиги бошқарув тизимида ижтимоий-сиёсий вазиятларни вужудга келиши сифатида ва ижтимоий эҳтиёжларга мос келиши билан белгиланади.

Бошқарув поғонаси – ташкилий тузилишига кўра таълим муассасасининг юқори бўғини (раҳбарлар) билан қуйи бўғини (ижрочилар) ўртасидаги масофанинг катта-кичиклиги – поғонавийлиги, яъни бу бир звенонинг (ходимнинг) бошқасига бўйсунуш кетма-кетлигидир. Раҳбар билан оддий ижрочи ўртасидаги масофа қанчалик катта бўлса (даражалар сони) таълим муассасаларидаги поғонавийлик даражаси, шунчалик катта бўлади.



Поғонавийлик даражаси қанчалик катта бўлса, таълим жараёнини ташкил этиш ва унинг натижавий самарадорлиги шунчалик паст бўлади. Туғри, таълим муассасасида ҳар бир ходимнинг эгаллаб турган лавозимига кўра вазифалар тақсимланса ва улар ўз вазифалари йўналишида масъулиятни тўла ҳис қилган ҳолда самарали фаолият олиб борса, ижобий натижаларга эришиш мумкин.

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

Бошқарув услуги – муассаса олдида қўйилган мақсадларга эришишда ходимларни бошқариш ҳамда бошқарув жараёнида вужудга келадиган муаммоларни ҳал қилишда қўлланиладиган усуллар, йўллар мажмуидир.

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, соғлиғи 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, уни бошқарув фаолиятининг субъектив модели, ходимларнинг шахсий хусусиятлари, самарали бошқарув моделлари ўртасидаги боғлиқлик;

- самарали бошқарув фаолиятининг субъектив модели билан раҳбарларни бошқарувнинг мақсади ва вазифаларини 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 услуги кўп даражали асосларни қамраб олувчи мураккаб тизим ҳисобланади. Раҳбарлик услубларининг замонавий тез ўзгарувчан шароитларда ўзгариши жамиятда ижтимоий-иқтисодий шароитлар ўзгариши билан, шунингдек раҳбарнинг шахсий хусусиятларини ёшига боғлиқ ҳолда ўзгариши, профессионал бошқарув фаолияти кўникма ва малакалари, ривожланишнинг ижтимоий вазияти, оилавий ҳолати, маълумоти ва бошқа сабаблар билан белгиланади. Бунда бошқарув фаолиятининг мақсади, мазмуни ва моҳиятини раҳбар томонидан ўзига хос тушунилиши ҳамда ўзининг ва ташкилотнинг мақсад ва вазифаларига муносабатлари ўз ифодасини топади.

Бошқарув функцияси - менежмент назариясида, асосан тўртта функцияни: режалаштириш, ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат функцияларининг ажратилишини ва уларнинг биринчи даражали деб ҳисоблаш қабул қилинганлигини таъкидлаш жоиз. Бундай ҳолатларда бошқарув фаолиятининг функционал таркибини аниқлашга вазиятли ёндашувни қўлланилади.

Таълим муассасаси раҳбарининг функцияларини шартли равишда иккита турга бўлиш мумкин: профессионал ва ижтимоий-психологик функциялар.

Раҳбар ўзининг ишлаб чиқариш ва технологик вазифаларни бажариши профессионал функцияларини белгилайди ва бунда раҳбар профессионал-мутахассис сифатида доимо инсонлар билан муносабатда бўлади. Шунинг учун раҳбарлик фаолияти ижтимоий-психологик функцияларни ҳам қамраб олади.

Бу функциялар маълум бир тизимда раҳбарнинг бўйсунувчилар билан мулоқоти жараёнида амалга оширилиб, бундай мулоқотлар бевосита шаклда ва билвосита (буйруқлар, йўл-йўриқ кўрсатиш, кўрсатмалар) шаклида бўлиши мумкин.

Ижтимоий-психологик функцияларда раҳбарнинг фаолияти тўртта асосий функцияларга ажратилади:

- 1) ахборотлар билан ишлаш;
- 2) ташкилотчилик;
- 3) ижтимоийлаштириш;
- 4) қарор қабул қилиш.

Бошқарув фаолияти – мактаб директорларининг бошқарув фаолиятини иккита субъектнинг, яъни директор билан таълим тизимининг ўзаро боғлиқ фаолияти сифатида қараш мумкин. Бундай ҳолатда директорнинг бошқарув объекти бошқариш ва ўзини-ўзи бошқариш каби зарурий хусусиятларга эга бўлган таълим тизими ҳисобланади, турли хил таъсирлар асосида бошқарилаётган таълим муассасаси ҳам ўз ўрнида бошқарув натижаларига ва бошқарув субъектига таъсир кўрсатади.

Директор фаолияти объектининг моҳияти – таълим муассасасида нафақат самарали меҳнатни ташкил этиш, ўзаро алоқалар фаолиятининг мазмуни ва мантиқини назарда тутиш, балки аниқ объектив ва субъектив шароитларни ҳисобга олган ҳолда, уларни олдиндан кўра

билишидадир. Касбий маҳорат, кўникмалар асосида турли хил муаммо ва масалаларнинг ижобий ечимларини топиш бошқарув фаолиятининг мазмунини белгилайди.

Таълим муассасаси директори 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.

Буйруқ – муассаса раҳбари, у бўлмаганда унинг ўринбосари томонидан чиқариладиган бошқарув ҳужжатидир. Буйруқ мазкур муассаса ваколоти доирасида, амалдаги қонунлар, юқори ташкилотлар қарори ва фармойишлари асосида шу қарор ва фармойишларни бажариш учун чиқарилади. Буйруқ юридик ҳужжат бўлиб, уни ижро этиш мажбурийдир. Агар буйруқ умумий қоидаларни белгиласа, меъёрий хусусиятга эга бўлса, унга асосланиб лавозимга тайинланса, ташаккур эълон қилинса, у ҳолда буйруқ индивидуал хусусиятга эга бўлади. У муайян вазифани муҳокамасиз бажаришни талаб қилувчи мулоқот шакли бўлиб, у раҳбарлар фаолиятида кенг қўлланилади. Ифода усулига кўра буйруқлар ёзма ва оғзаки кўринишда бўлади.

В

Вазиятли ёндашув – таълим-тарбия жараёни ва педагогик фаолиятнинг тез ўзгарувчан хусусиятлари мазкур методологик ёндашувни жорий этишга эътибор қаратиш заруриятини белгилайди, яъни бошқарилувчи объектнинг маълум бир шароитдаги ички ва ташқи *вазиятига қараб* бошқаришнинг мақбул услубини қўллашни талаб қилади.

Вазиятли ёндашув бошқаришнинг самарадорлигини аниқ вазиятларга кўра аниқлашни кўзда тутлади. Вужудга келаётган вазиятларга мувофиқлаштирилган бошқарув энг самарали

ҳисобланади. Натижаларни олдиндан тасаввур қилиш ва уларни шакллантириш даражасини аниқлаштириш, турли хил аҳамиятга эга бўлган муаммоларни аниқлаш ва уларни ҳал қилишда тезкорликни таъминловчи вазиятларнинг таҳлилисиз мактабни самарали бошқариб бўлмаслиги вазиятли ёндашув заруриятини белгилайди.

Вазиятли ёндашувни жорий этишда қуйидаги йўналишларни инобатга олиш зарур:

- муҳим аҳамиятга эга бўлган муаммоларни аниқлаш мақсадида таълим-тарбия жараёнининг вазиятларини таҳлил қилиш;

- турли педагогик вазиятларда эришиладиган натижалар самарадорлигини аниқлаш;

- таълим-тарбия жараёни ва педагогик фаолиятни илмий асосда ташкил этишда мавжуд бўлган вазиятлар асосида педагогик тизимнинг ривожланишини олдиндан белгилаш.

Г

Гуруҳ – бу муайян белгига, масалан, синфий мансубликка, биргаликда фаолият кўрсатишнинг мумкинлигига ва унинг ташкил топиш хусусиятлари ва шу қабилар асосида ажралиб турадиган инсоний умумийликдир.

Гуруҳлар – расмий (формал) бўлиши, яъни юридик жиҳатдан қайд этилган ҳуқуқ ва бурчларга, меъёрий ҳужжатлар асосида ўрнатилган тизимга, тайинлаб ва сайлаб қўйилган раҳбарликка эга ёки улар юридик жиҳатдан қайд этилмаган, аммо таркиб топган шахслараро муносабатлар (дўстлик, ҳайрихоҳлик, ҳамжиҳатлик, ишонч,...) тизими билан ифодаланган норасмий (ноформал) бўлиши ҳам мумкин.

Гуруҳлараро ва шахслараро ихтилофлар – айрим шахсларнинг гуруҳ билан ёки гуруҳларнинг ўзаро келишмовчилигини билдиради.

Д

Демократик раҳбар – бундай турдаги раҳбар ўз фаолиятини 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 кулоқ 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 назарда тутади, бунда раҳбар билан ходимларда бир-бирига нисбатан ишонч, ўзаро тушуниш, жамоада дўстона муносабат, ишчан муҳит вужудга келади. Раҳбар ўзини жамоанинг бир аъзоси сифатида тутади, 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 кулай 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 инновацион ёндашувларни амалга оширади.

Демократлаштириш принциплари – турли муаммоларни ҳал қилишда, қарорлар қабул қилишда жамоа аъзолари фикрини инobatга олиш, кенгаш ва маслаҳатлар орқали амалга оширишдир. Бугунги кундаги таълим

тизимнинг аввалги тизимдан асосий фарқи ва афзалликларидан бири таълимнинг демократлашуви – таълим-тарбия услубларини танлашда ўқув юртлари 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, ҳудудий ва бошқа ривожланиш дастурларини ишлаб чиқиш имкониятларига эга бўладилар.

Диалектиклик – бу инновацияларнинг ривожланиш жараёни бўлиб, унинг меъёрий асосларини секин-аста, босқичма-босқич янгиланиб бориш жараёни билан тавсифланади. Инновациялар мавжуд урф-одат, анъаналар билан ижодий зиддиятларни вужудга келтиради ва улар асосида амалга оширилади ҳамда ривожлантирилади. Бу тизимнинг узлуксизлиги муассасанинг инновацион ривожланиш кўрсаткичини белгилайди.

Диверсификациялашган стратегия – таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш, иқтидорли ўқувчиларни аниқлаш ва уларни ўқитишда табақалаштирилган ёндашувларни жорий этиш асосида ўқувчиларни ўзлаштириш кўрсаткичини кўтариш, мактаб битирувчилари ўртасидан олий ўқув юртларига кирувчилар сонини кўпайтиришга қаратилган вазибаларни амалга ошириш йўлларини ифодалайди.

Директива – ҳар бир раҳбар, ижрочи ва бошқарувчиларнинг бурчлари, ҳуқуқлари ва масъулиятини аниқ белгилашга асосланади. Булар лавозим қўлланмалари, турли бошқариш бўғинларининг функциялари ва вазибалари тўғрисидаги низомлар билан қонунлаштирилади. Директивалар таълим-тарбия жараёни иштирокчиларини юқори бошқарув органлари ва раҳбарларнинг қарорлари, буйруқлари, фармойишларини бажариш учун шахснинг жавобгарлигини, масъулиятини белгилайди.

Замонавий мактаб – бу ижтимоий-педагогик тизим бўлиб, тизимли қайта ташкил этиш натижасида оддийдан-мураккабга, эскиликдан-янгиликка қараб ривожланган янги имкониятларга, таълим-тарбия услублари ва воситаларини танлаш мустақиллигига, замонавий таркибий тузилишга, функционал вазифалар, мақсадлар, стратегия ва тактика, таълим сиёсатига эга бўлган янги сифатдаги таълим муассасаси.

Замонавий мактабнинг асосий хислатларидан бири, ихтиёрӣ интегратив тизимларга хос бўлган ҳаётӣ фаолиятни таъминлаш, уни ҳаракатга келтириш ва ривожлантиришдир.

Замонавий мактабни бошқариш – бу бошқарувни асосий функциялари бўлган режалаштириш, ташкил этиш, янгиликларни ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш жараёнларини назорат қилиш ва уларга раҳбарлик қилиш, таълим муассасаси салоҳиятини ривожлантиришни ташкил этиш ва мақсадга йўналтириш, улардан фойдаланиш даражасини кенгайтириш асосида таълим самарадорлигини ошириш ва янги сифатдаги замонавий талабларга мос келувчи натижаларга эришиш йўналишидаги барча ҳаракатларни қамраб олувчи фаолият.

Таълим муассасаларининг замонавий талабларга жавоб бериши, муваффақиятли ривожланиши учун педагог ходимлар ўртасидаги иш тақсимотини тўғри йўлга қўйиш, ўз вақтида уларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириб бориш, фаолиятларини тўғри баҳолаш ва рағбатлантириб бориш, таълим жараёнини илмӣ асосда ташкил этишга имкониятлар яратиш ҳамда бошқарув жараёнига инновацион ёндашувлар технологияларини лойиҳалаштириш ва жорий этиш директорларнинг билими, педагогик ва касбий маҳоратлари, шунингдек уларнинг бошқарув қобилиятларига боғлиқдир.

И

Ижодий қарорлар – таълим муассасаси фаолиятини сидқидилдан ўрганиб чиқилишини, махсус изланишлар талаб қиладиган ахборотларни жалб этишни талаб қилади. Бу қарорлар кўпроқ эркин ҳаракат қилишни кўзда тутиб, мактаб раҳбарларининг ижодий фаолиятини ифодалайди.

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

Ижтимоий-психологик методлар – жамоа аъзолари ўртасида шундай муносабатларни вужудга келтиришни назарда тутадики, бунда раҳбар бўйсунувчиларни бемалол, эркин ҳаракат қилиши, ўзини-ўзи намоён қилиши, турли жараёнларда эркин иштирок этиши, фикр билдириши учун шароит ва ижодий муҳитни яратиши зарур.

Иқтисодий методлар – ўзаро боғлиқ бўлган иқтисодий кўрсаткичлар йиғиндисини тавсифлаб, ҳар бир педагог ва бутун муассаса учун талаблар белгилаш билан биргаликда яхши ишлаш учун шароит яратади. Иқтисодий қайта ташкил этишлар мазкур методларни кучайтиришга йўналтирилади.

Илмий асосланганлик тамойили – таълим-тарбия жараёнини замонавий талаблар даражасида ташкил этиш ва бошқариш, таълим жараёнини ўзгартириш ёки инновацион фаолиятни ташкил этишда вақт бўйича режалаштириш, воқеаларни олдиндан илмий кўра билишни ифодалайди. Бунда бошқарув жараёни илмий асосланган услублар ва ёндашувларни қўллаш орқали амалга оширилади.

Инновацион мақсадлар – бу таълим-тарбия жараёнига янгиликлар киритиш, янги педагогик ва ахборот технологияларини қўллаш ҳамда бошқаришга инновацион

технологияларни жорий этиш бўйича белгиланадиган мақсадлардир.

Инновацион таваккалчилик – инновациянинг эҳтимоллик хусусиятлари билан боғлиқ бўлади. Натижавийликка ишончсизлик инновация субъектида таваккалчилик ва хавотирланиш ҳиссиётларини вужудга келтиради ҳамда татбиқ этиш фаолиятининг натижаларига ўз таъсирини кўрсатади.

Инновация – эскиликни янгилик билан ўзаро ўрин алмашинининг тезкор жараёни бўлиб, таълим муассасаси фаолиятининг турли соҳаларига янгиликларни жорий қилишни тавсифлайди. Инновацияларнинг ижобий тавсифи ва ўзига хос хусусиятларидан бири тизимости ижтимоий-маданий ва ижтимоий-психологик тизим инновацион жараёнларнинг асосий рамзлари, функцияси ва белгилари сифатида тасвирланади.

Бошқарувда ўзаро таъсир этиш маданиятининг ривожланиши инновацион ўзгаришлар билан узвий боғлиқ бўлади.

Инновациялар бошқарув маданиятининг энг муҳим ва асосий рамзларидан бири сифатида намоён бўлади ва улар инновацион жараёнларда нафақат ўзининг тавсифи ва хусусиятлари билан, балки бошқарув маданиятининг энг муҳим хусусиятлари сифатида ҳам белгиланади. Бу, ўз навбатида, инновациялар сифатини белгилаш билан бир қаторда уларни намоён бўлиш вақтларини ҳам олдиндан белгилайди.

Инновацияларнинг бошқарувчанлиги – янгиликларни татбиқ этишда ташкилий вазиятларни ривожлантиришнинг дастурлаштириш имкониятларига боғлиқ бўлади.

Инновацияларнинг ижтимоий мўлжалланганлиги – индивидуал мақсад ва вазифаларни ташкилий тизимнинг мақсади, вазифалари билан мувофиқлаштириш асосида инновацион жараён субъектларининг ўзини-ўзи ривожлантириши, шахсий ривожланиш истиқболларини белгилайди.

Инновацияларнинг инсонни қизиқиши бўйича табақалаштириш қобилияти – алоҳида шахс ва гуруҳлар учун инновациянинг турли хил муносабатлари мавжуд. Маълум бир ходимлар томонидан кўшимча имкониятларнинг олинishi бошқа ходимларнинг имкониятлари камайishiга олиб келади, бу ўз навбатида, янгиликларни қабул қилиш учун аниқ тартиб ўрнатишга ўз таъсирини кўрсатади.

Инновацияларнинг раҳбарликни инновацион услублари стратегиясini шакллантириш имконияти – инновацион дастурларни амалиётга татбиқ этишнинг самарадорлиги инновациялар субъектининг қизиқишларига ва улар натижасида инновацион жараёнларга индивидларнинг психологик тайёргарлигини шакллантириш ҳамда тайёргарлик даражасини ривожлантиришига боғлиқ бўлади.

Инновацияларнинг структуравийлиги – янгиликлар билан танишиш, баҳолаш, синаш, маъқуллаш ва тўла қабул қилиш инновацияни амалиётга татбиқ этишнинг асосий босқичларини белгилайди.

Инновациянинг асосланганлик даражаси – сифатли ўзгаришларнинг миқдори билан ифодаланади. Мавжуд бўлган ҳаракатдаги стандартлардан инновация қанчалик кўп фарқ қилса, унинг ўзгартириш салоҳияти ва асосланганлик даражаси шунча юқори бўлади.

Инновациянинг аҳамиятлилиги – инновацион жараён даврида ташкилот раҳбарларида ходимларнинг янгиликларга бўлган муносабатларини объектив баҳолаш имконияти туғилади, жамоада ички муносабатларни ўзгариши, кескинлашуви вужудга келади ва ўз навбатида мазкур жараёнга мос келувчи бошқарув тактикаларини ишлаб чиқиш имконияти туғилади.

Инновациянинг вазиятга алоқадорлилиги – инновацияни муваффақиятли амалга ошириш кўп жиҳатдан жамоа аъзоларининг типологик хусусиятлари ҳамда ташкилий муҳитнинг янгиликларни қабул қилиш учун тайёргарлик даражасига боғлиқ бўлади.

Инновациянинг даврилиги – инсонлар онгида муҳим аҳамиятга эга бўлган маданий анъаналарни мақсадга мувофиқ ҳолда, секин-аста алмаштиниб боришида тасдиқланади. Чунки мустақкам ўрнашиб қолган тушунчалар, фикрлар, идрок ва хулқ-атворнинг бирданига ўзгариши инсоннинг шахсий хислатларига салбий таъсир кўрсатиши ва унинг маънавий-ахлоқий, ўзини-ўзи англаш асосларининг бузилишига олиб келиши мумкин.

Инновациянинг ихтилофлилиги – ихтиёрий янгиликни киритиш ўзига хос хусусиятларга боғлиқ бўлмаган ҳолда ихтилофли вазиятларни вужудга келтириши мумкин, чунки ваколат ва имтиёзларли муносабатларнинг мураккаблашишига боғлиқ ҳолда, ташкилотда одат тусига кирган ўзаро таъсир ва муносабатларни ўзгартиради.

Инновациянинг раҳбарлик услубларини тавсифлаш қобилияти – инновацион мўлжалланган раҳбарлик услуби инновацион жараённинг натижасига кўра ходимларнинг шахсий қизиқишларини вужудга келтиришни кўзда тутади.

Интегратив маҳорат – бу умумлаштирилган маҳорат бўлиб, таълим муассасаси директори бошқарув фаолиятида ижобий натижаларга эришишга, таълим-тарбия жараёнини ривожлантиришга йўналтирилган мактаб ички бошқарувининг мақсадини 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.

Интеграцион ёндашув – таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва бошқаришда бошқарилувчи объектга бир неча ёндашувлар (вазиятли, тизимли, инновацион,...)ни биргаликда қўллаш бўлиб, умумлаштирилган ёндашувларни ифодалайди.

Ихтилофларни бошқариш – бу ихтилофни вужудга келтириши мумкин бўлган сабабларни олдиндан аниқлаш

ва уларга барҳам бериш йўналишида аниқ мақсадли таъсир кўрсатиш ёки ихтилоф қатнашчилари хулқ-атворини ўзгартиришга қаратилган таъсир кўрсатиш. Ихтилофни келтириб чиқарган сабабларни тўлиқ ёки қисман барҳам топгириш ёхуд ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг ўзгариши ихтилофларнинг ҳал этилишидир.

Иш юритиш – бу таълим муассасанинг ўз функция ва вазифаларини бажариши давомида амалга ошириладиган фаолият ва унга тегишли кўрсатмаларни меъёрий ҳужжатлар асосида расмийлаштириш усуллари ва жараёнлари мажмуаси ҳисобланади.

К

Касбий маҳорат ва лойиҳалаштириш – бошқарувда стратегия, стратегик мақсадлар ва вазифаларни тўғри белгилаш, қарорлар қабул қилиш, муассасанинг умумий фаолиятини лойиҳалаштириш, инновацион фаолиятни ташкил этиш, бошқарув жараёнига тизимли ёндашувларни лойиҳалаш технологияларини жорий этиш ҳамда бошқарув усуллари, методлари ва тамойилларидан самарали фойдаланишдир.

Касбий тажриба – авлодларнинг ижтимоий тажрибасини ўзлаштириш ва уларни бошқарув амалиётида қўллашни таъминлаб берувчи тушунчалар тизими бўлиб, раҳбарнинг ўз фаолияти давомида фан-техника янгиликлари, илғор тажрибаларга таяниши ҳамда мазкур тажрибалар асосида ўзининг кўникма ва малакаларини шакллантириб бориши билан бир қаторда жамoa фаолиятини бошқаришидир.

Касбий фаолиятнинг белгилари – ихтисослаштириш, меҳнат фаолиятининг моҳияти ва мазмуни, бошқарув объекти, мақсадга эришиш учун зарур бўлган ўзига хос воситалар, тушунчалар, бошқарув фаолиятининг натижаси, асосий фаолият учун сарфланган вақт, иш ўрнининг кўлами ва жойи – буларнинг барчаси умумий ўрта таълим

муассасалари директорларининг фаолияти профессионал фаолият эканлигини исботлайди.

Келишув – педагогик ходимлар ва бошқа мутахассисларни таълим муассасасида фаолият кўрсатиши учун маълум муддатга тузилган шартнома, бошқа ташкилотлар ва ўқув юртлари билан илмий-амалий ҳамкорлик йўналишлари бўйича олдиндан шартнома тузиш тизими.

Коллегиаллик – таълим жараёнини ташкил этиш ва бошқариш ҳамда муассаса фаолиятида мавжуд камчиликларни бартараф этиш ва турли муаммоларни ҳал қилишда қарорларнинг жамоа аъзолари кўпчилигининг фикри асосида биргаликда қабул қилиш, шунингдек, таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштиришда жамоа аъзоларининг ҳамкорлигини йўлга қўйиш ва биргаликда бошқариш.

Коммуникация – таълим жараёни иштирокчилари ўртасидаги ўзаро ахборот алмашинуви бўлиб, маълум бир муассасани бошқаришда ўзига хос мураккаб тизим ҳисобланади ва таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув жараёнида амалга ошираётган барча ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини талаб қилади, шунинг учун у ўзининг функционал даражаси билан тавсифланади ва бошқарув маданиятининг ташкилий сифатини белгилайди.

Таълим муассасаси коммуникацияси – бу ўзига хос мураккаб ва кўп босқичли тизим бўлиб, нафақат таълим муассасаси ичидаги, балки унинг ташқарисидаги ахборот алмашувини ҳам қамраб олади.

Л

Либерал раҳбарлик – мурасосозлик (кўнгилчанлик)ка асосланган раҳбарлик. Либерал (эркин иш юритиш) услуби раҳбарнинг ўз қарорларини тавсиялар кўринишида бериши, ходимларнинг ишига камроқ аралашиши билан тавсифланади.

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 низоларни келиб чиқишидан чўчийди. Шунинг учун муассаса фаолияти ва асосий ишларни ўз оқимига ташлаб қўяди, шунингдек ўз зиммасига масъулият олишни ёқтирмайди. Сунистеъмолликларга бевосита йўл қўймаса ҳам, ўзини билмасликка олади, иродасиз, ташаббуссиз бўлиб, ташқаридан кўрсатиладиган таъсирларга мойиллиги кучли бўлганлиги сабабли юқоридан ёки куйидан 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 лавозимдаги раҳбарларнинг кўрсатмаларига асосан фаолиятни ташкил этиши унинг заиф томонларини, қатъиятсизлиги ва лоқайдлигини, низолардан, вазиятни кескинлашувидан чўчишини кўрсатади. Бу ўз ўрнида жамоада тартибсизликнинг вужудга келишига, ходимларнинг хатти-ҳаракати устидан назоратнинг йўқолишига, норасмий гуруҳбозликларнинг авж олишига ҳамда турли хил масалаларни, хатто, муассаса ҳаётида муҳим аҳамият касб этувчи масалалар ҳам раҳбарнинг иштирокисиз ҳал этилишига олиб келади.

Бундай раҳбар барча ходимлари билан хушмуомала бўлади, ўзини ҳаддан ташқари эҳтиёт қилади, бирон-бир

бўйсунувчи ходим билан ҳам алоқани бузишни истамайди. Қабул қилган қарорлари агар бўйсунувчилардан бирор-тасининг шухратига таҳдид солса, ихтиёрий вазиятда олдин қабул қилган қарорларини бекор қилади.

Юқоридагилардан 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.

Лойиҳалаш – 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 қисмлар ва бўғинларни ўзгартиришга имтиёзлар бериш зарур.

Таълим муассасаси умумий моделини ўзгартиришда директор 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 бериши зарур.

Локал баҳолаш – бунг баҳолаш таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш, таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва бошқариш йўналишида маълум бир вазифани ёки унинг бир қисмини бажариш натижаларига асосланади.

М

Мақсад – ихтиёрий тизимнинг тизим 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 инобатга 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 бирлигининг сақланиши зарур ҳисобланади.

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 йўналтиради ва қайсилари самарали ҳаракатлар режасини тузишга имконият яратишини билиш ўзига хос аҳамият касб этади.

Маслаҳат – муайян шароитларни ҳисобга олган ҳолда психологик таъсир ўтказишдир.

Масъулият – бу ихтиёрий шахснинг ўз хатти-ҳаракати ва фаолияти натижаси учун жавобгарликни ҳис этишидир.

Махсус стратегия – таълим муассасасида таълим жараёни самарадорлигининг пасайиб кетиши, ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражаси ДТС талаблари даражасидан тушиб кетмаслигини, шунингдек, тажрибали, билимли, ўз касбининг фидоийлари бўлган педагогларни таълим муассасасидан кетиб қолишларининг олдини олиш мақсадида узоқ муддатга тузилади.

Маъқуллаш – хизмат жараёнида ходимларнинг иш фаолияти, хатти-ҳаракати, билдирган фикрларига нисбатан раҳбарнинг ижобий муносабати.

Маъмурий менежмент – бошқаришнинг махсус қисми бўлиб, бошқарувчи тизим ичидаги муносабатларни, унинг ривожланиш қонуниятлари, тамойиллари, усул ва услубларини ўрганади, яъни турли соҳа ташкилотлари маъмурияти фаолиятларини, ташкил этиш, режалаштириш, тартибга

солиш, мувофиқлаштириш, мотивация қилиш (ундаш) ҳамда раҳбарликни оқилона уюштириш усулларини ўрганади.

Менежмент – бу инглизча сўз бўлиб, ўзбек тилида бошқарув ҳокимияти ва санъати, бошқарувни ташкил қилиш маъносида таржима қилинади. Менежмент бу бошқарув, яъни ресурсларни, одамларни бошқариш, самарали фаолият олиб бориш, муассаса фаолиятини такомиллаштириш, шунингдек, таълим жараёни иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш, назорат қилиш ва ташкил этишдир.

Мотивлаштириш – бу кишилар фаолиятини психологик таъсир этиш йўллари билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир. У муайян эҳтиёжни қондириш билан боғлиқ бўлади. 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.

Муаммо – ҳар қандай тизимда мавжуд ва зарур бўлган ҳолатдан четга чиқишни тавсифловчи вазият (воқеликни)ни англатади.

Мувофиқлаштирилган ёндашув – таълим самарадорлигини ошириш, кўзланган мақсадга эришишда бошқарув фаолиятига жалб этиладиган сарф-харажатларни меъёрдан ортмаслигини таъминловчи, мактабнинг шароитига мос келувчи, энг қулай бўлган ҳамда бошқарув жараёнини ва унинг таркибий тузулишини қайта ташкил эта оладиган тизимни вужудга келтириш мувофиқлаштирилган ёндашувни жорий этишдир. Содда қилиб айтганимизда, мувофиқлаштирилган ёндашувни амалиётга татбиқ этилиши натижасида бошқарувчи

субъектнинг меҳнати ва вақти тежалади, шунингдек, бошқарувда бир томонламалилик баргараф этилади.

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

Музокаралар – ихтилофларни ҳал қилиш усули сифатида тактик усулларнинг мажмуидан иборат бўлиб, қарама-қарши томонларнинг ўзаро мақбул ечимга келишларига қаратилган бўлади.

Н

Назорат – 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 кўзланган йўналишдан четга чиқишлар ҳам вужудга келиши мумкин. Бундай вазиятларда назорат йўл қўйилаётган хатолар сабабини ўз вақтида аниқлаш ва уларни тузатиш усулларини белгилаш имкониятларини яратади. Шунинг учун бошқарув фаолиятининг барча босқичлари учун назорат зарур ҳисобланади.

Насихат – психологик таъсир ва мулоқот шакллари-дан бўлиб, мазмун жиҳатидан буйруққа, таъқиққа, маслаҳатга ўхшаб кетади. Лекин насихат улардан фарқли ўларок, муайян бир фаолият ёки ҳодисага нисбатан кўникма, мослашувни шакллантиришга қаратилган бўлади.

Низо – бу раҳбарлар, педагоглар ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлигини билдиради

Низо сабаблари – ўқув юкломаларини тақсимлашдаги адолатсизлик; вазифаларнинг – ўзаро боғлиқлиги; мақсадлардаги ҳар-хиллик; эркинлик, мустақиллик, ўз қадрини билишдаги ҳар-хиллик; манманлик, қайсарлик; коммуникацияни, яъни ўзаро алоқанинг қониқарсизлиги.

Низом – муассаса ёки унинг таркибий бўлинмалари тузилиши, ҳуқуқи, вазифалари, бурчлари, таълим жараёнини ташкил этиш ва бошқариш тартибларини белгилайдиган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжат.

Ноаниқ қарорлар – бу таваккалчилик билан, яъни тўла аниқлаштирилмаган ахборотларга асосланиб қабул қилинган қарорлар бўлиб, уларнинг бажарилиш самарадорлиги паст бўлади.

Новаторлик ғоялари – янгилликлар яратиш, уларни таълим-тарбия жараёнига татбиқ этиш ва маълум бир инновацион фаолиятни ташкил этиш бўйича ғоялар.

О

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 тизим ва унинг иштирокчиларининг ҳаракати ва фаолиятини мувофиқлаштириш ва тартибга солишга имконият яратади. Олдиндан кўриш-режалаштириш функцияси, энг аввало, ташқи муҳитнинг таъсири ва мавжуд имкониятларни ҳисобга олган ҳолда, белгиланган мақсадга эришиш йўлларини аниқлашни назарда тутаяди.

П

Педагогик маҳорат – педагогик ходимлар ва таълим жараёни иштирокчилари қалбини ҳис қилишни ва миллий кадриятларимизни, ҳаётий тажрибаларни, фан ва техника соҳаларидаги ютуқларимизни ўргатишни таъминлайди ҳамда уларнинг педагогик қобилиятларини ривожлантиришга хизмат қилади.

Принцип – бу сўз лотин тилидан олинган бўлиб, асос, дастлабки, хатти-ҳаракат ва фаолиятни асосий негизи каби маъноларни билдириб, раҳбарнинг бошқарув фаолиятидаги бир сўзлиги ва қатъиятлигидир. Раҳбарнинг принциплиги таълим муассасини бошқаришда ва ходимлар фаолиятини мувофиқлаштиришда ҳамда жамоада ижодий муҳитни шакллантиришда муҳим аҳамият касб этади.

Психологик маҳорат – раҳбарнинг инсон ресурсларини бошқариш маҳоратидир. Чунки, бунда раҳбар ҳар бир ходимнинг психологик хусусиятларини ва гуруҳ психологиясини яхши билиши зарур, бу заруриятни инглиз олимлари “ўзгалар психологиясини билиш улар устидан хукмронликнинг ягона йўлидир” деб таърифлашган.

Р

Раҳбарнинг иш услуби – бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндашидир. Раҳбарлик услуби бошқариш методлари билан муайян ўзаро алоқада бўлади. Бошқарув контекстида раҳбарлик услуби – бу раҳбарнинг бўйсунувчиларга нисбатан таъсир кўрсатиши ва кўзланган мақсадга эришишга ундашида бўйсунувчилар билан бўлган ўзаро муносабатларидаги одатий ҳаракатларидир.

Раҳбарлик услублари 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.

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 уни профессионал мутахассис сифатида шаклланишида муҳим аҳамият касб этади.

Раҳбар маданияти – раҳбар одоби ва иқтидори ўртасидаги диалектик боғланиш тушунилади. Бу боғланиш одоб, иймон, инсоф, адолат ва иқтидор каби фазилатлар мажмуидан иборат бўлади. Раҳбарнинг касбий маданияти деганда раҳбарнинг профессионаллиги, унинг профессионал бошқарув фаолиятини бажаришга тайёргарлик даражасини тушунилади. Бунда раҳбарларнинг мақсадга мувофиқ у ёки бу касбий сифатлари алоҳида вазиятларда ҳар бир раҳбарнинг “идеал моделини” шакллантиришга асосланади.

Т

Талаб – раҳбарнинг ходимларга муносабатини бундай шакли мазмун жиҳатидан буйруққа яқин туради. Буйруқ у ёки бу фаолиятни бажариш ёки бажармасликка қаратилган

бўлса, талаб эса айнан уша буйруқларнинг бажарилишига қаратилган бўлади.

Тарбиявий муносабатлар – инсонлар ўртасидаги доимий муносабат (алоқалар) бўлиб, улар инсон шахсини ривожлантиришга яъни мустақил маълумот, мустақил таълим олишни 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 инсонларни 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.

Тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияси – 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. Мазкур функция ёрдамида педагогик тизим субъектларининг турли ҳаракатлари мувофиқлаштирилади. Ўз навбатида мувофиқлаштириш педагогик тизимнинг ҳаракатлиниш йўналиши билан барча бўғинларининг ўзаро уйғунлашувида юқори даражадаги тезкорликни талаб этади.

Ташкилий таъсир кўрсатиш – таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва бошқаришнинг ташкилий тузилишларини белгилаш, ички тартиб-қоидаларни ўрнатиш; бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимлар ўртасида мувофиқлик ва оқилона нисбатни ўрнатиш кабиларни ўз ичига олади. Таълим-тарбия жараёнларини самарали амалга ошириш учун ташкил этилган мактабнинг таркиби, ташкилий тузилиши (структура) ва таркибий қисмларини (компонентлар) аниқлашда фаолият жараёнларининг хусусиятлари инобатга олинади. Бу жараёнларни асосан қуйидаги турларга бўлиш мумкин. Асосий (таълим-тарбия) жараён мактабнинг асосий мақсадларига, кўзланган натижаларга эришишга йўналтирилган бўлади, таъминловчи жараён мактабнинг натижаларига тўғридан-тўғри ўз таъсирини кўрсатмасда, унинг асосий вазифаларини бажариши учун зарурий шароитларни яратади ва таъминлаб беради.

Мактабда умумий таълим-тарбия жараёни икита кичик тизимлар доирасида, яъни дарсда ва дарсдан ташқари (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, ота-оналар ва бошқарувчиларнинг фаолияти муҳим аҳамият касб этади. Педагогик тизим мактабнинг вазифаси, мақсадга қаратилган йўналиши, фалсафаси, таълим муассасаси томонидан танланган модел, стратегия ва тактикаси орқали тавсифланади.

Ташкилий таъсир кўрсатиш шакллари – лойиҳалаш, регламентлаш, меъёрлаш, қўлланмалар тайёрлаш ва ҳ.к. 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 вазифаларидан келиб чиққан ҳолда натижаларнинг самарадорлигини таҳлил қилишни ҳамкорликда ташкил этиш, давлат талаблари асосида педагогларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш орқали амалга оширилиши зарур.

Ташкилий функция – 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.

Биринчи босқич – топшириқларни режалаштириш ва бўйсунувчилар ўртасида тақсимлаш жараёни. Топшириқларни тақсимлаш ва ходимларнинг топшириқни бажариш жараёнидаги вазифаларини тушунтириш ташкилотчилик функциясининг асосий кўрсаткичларидан бири ҳисобланади. Бу кўрсаткич раҳбарнинг бошқа функцияларини ўзига бирлаштиради ва у ахборотлар билан ишлаш функцияси билан узвий боғлиқ бўлади, чунки раҳбар бўйсунувчиларга вазифаларни тушунтириш жараёнида уларни зарурий ахборотлар билан таъминлайди.

Иккинчи босқич – ходимлар томонидан бажарилган топшириқлар натижасини назорат қилиш, текшириш. Раҳбар бўйсунувчилар томонидан бажарилган ишларнинг сифатини текширишдан аввал топшириқларни ўз вақтида бажарилишини назоратга олиши зарур. Назорат қилиш, текшириш функцияси ҳам раҳбарнинг бошқа функциялари билан ўзаро боғлиқ бўлади.

Учинчи босқич – топшириқларни бажаришда ходимларга ёрдам кўрсатиш. Ходимларнинг фаолиятини мунтазам назоратга олиш жараёнида раҳбар ўз вақтида бўйсунувчиларга ёрдам кўрсатиш имкониятига ва ўз ўрнида ҳар бир ходимнинг фаолияти тўғрисидаги маълумотларга эга бўлади.

Тўртинчи босқич – ходимларнинг фаолияти натижаларига кўра уларни рағбатлантириш ёки жазолаш чораларини кўришни ўз ичига олади. Илғор ходимлар ва ихтирочиларни моддий ва маънавий шаклларда рағбатлантириш, айрим гуноҳкор бўйсунувчиларнинг барча фаолиятларини қатъий назоратга олиш орқали жазолашни амалга ошириш мумкин.

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 тўплаш 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.

Ташкилий-маъмурий методлар – булар 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 кўрсатишни турли хил усул ва шакллари танлаш имкониятига эга бўлади. Ташкилий-маъмурий методлар фақат буйруқ ва фармойишлар орқали таъсир кўрсатишни назарда тутди.

Таълим муассасаларини бошқариш – жамоа аъзоларини ҳамда уларнинг фаолиятини бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида таълим жараёнини ва воситаларини бошқарадилар. Бошқарув юқори савияда олиб бориладиган

муассасаларда интизом, педагогларнинг меҳнат унумдорлиги, таълим жараёни самарадорлиги ва ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари юқори даражада бўлади ҳамда таълим жараёни иштирокчилари фаолиятида мажбурий иттифоқкорлик ўрнини ижодий ёндашувлар эгаллайди.

Таълим муассасаси функциялари – таълим-тарбия жараёнида куйидаги функциялар амалга оширилади: таълимий (тушунчалар тизими, дунёвий тушунчалар, фанлар бўйича умумий билимлар, кўникма ва малакалар; мустақил таълим); тарбиявий (таълим жараёни иштирокчиларида дунёқараш, ўзини-ўзи англаш ва ижтимоий мавқе, мотивлаштириш, тажриба ва ахлоқий одат, муҳим ижтимоий кўникма ва малака, хулқ ва муомала, маънавий ва ахлоқий маданият, ўзини-ўзи тарбия кўникмаларини шакллантириш); психологик ривожланиш (олий психологик функциялар: идрок, ҳиссиёт, ирода, руҳий кечинмалар, ўзини-ўзи англаш, шахсий фаоллигини шакллантириш), таълим жараёни иштирокчиларида яратувчанликни ривожлантириш; ижодий фаолиятга тайёрлаш; соғлом турмуш тарзига одатлантириш; ижтимоий-шахсий аҳамиятга эга бўлган турли хил фаолиятга мактаб битирувчиларини тайёрлаш; таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш, ўзаро алоқаларни ўрнатиш ва мувофиқлаштириш, барча бўғин ва бўлимлар ўртасида вазифалар тақсимооти, раҳбар ходимлар ўртасида масъулиятларни белгилаш, бошқаришнинг аниқ услубини танлаш ва қарор қабул қилишда иш тартиби изчиллиги, ахборотлар оқимини ташкил қилиш.

Технология – таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш, уни бошқариш, педагогик ва ўқув фаолиятини ташкил қилиш усуллари тавсифи.

Тизим – алоқа, муносабатлар, интеграция, яхлитлик, ташкил этувчи қисмлар каби тушунчалар орқали ифодаланади. Бу тизимни бир-бири билан боғлиқ бўлган, ўзаро таъсир этувчи қисмларининг мажмуи яхлит объектни

ташқил этади. Ҳар бир қисм яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади.

Тизимли ёндашув – тизимли ёндашувда бошқари- лувчи объект яхлит тизим сифатида, яъни ташқи муҳитда фаолият кўрсатаётган мураккаб тизим сифатида кўриб чиқилади. Бунда унинг алоқалари ва воситаларининг мазмун ва моҳиятига кўра объектни бир бутун, яъни яхлит ҳолда тасаввур қилиш талаб этилади. Бошқарув объектини ўрганишда алоҳида хусусиятларга эга бўлган бир неча қисмларга ажратиб, улар ўртасидаги алоқалар ҳамда ўзаро боғлиқлик хусусиятлари аниқланади, чунки ҳар бир қисм яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади.

Тизимли ёндашувнинг асосий тушунчаси “тизим” бўлиб, алоқа, муносабатлар, интеграция, яхлитлик, ташқил этувчи қисмлар каби тушунчалар орқали ифодаланади. Бу тизимни бир-бири билан боғлиқ бўлган, ўзаро таъсир этувчи қисмларининг мажмуи яхлит объектни ташқил этади. Ҳар қандай ташқил этувчи қисмларнинг ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро алоқалари бирор бир тизимни ташқил этмайди. Тизимли ёндашувда уларнинг бу хусусиятлари ва умумий мажмуаси интегротив тузилишга эга бўлиб, мазкур тизимнинг асосий омиллари ҳисобланади.

Таълим муассасаларининг ўзига хос хусусиятларини таҳлил қилишга тизимли ёндашувнинг мазмун ва моҳияти куйидаги тамойиллар асосида кўрсатилади:

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

Бошқарув фаолиятининг тизимли объекти сифатида таълим муассасасини кўриб чиқиб, унинг қуйидаги ўзига хос тавсифларини қайд этамиз:

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

Бунда тизимли-комплекс ёндашув, тизимли-функционал ёндашув, тизимли-таркибий ёндашув ва тизимли-коммуникацион ёндашувлардан фойдаланилади. Тизимли ёндашув – бу илмий тушунчаларнинг методологик асослари бўлиб, бошқарув объектини ўрганишда ва таҳлил қилишда ўзига хос яхлитлик, умумийлик, универсаллик, дифференциаллик каби тушунчалар асосида мужассамлаштирилган технологияларни, яъни тадқиқотнинг интеграцион технологияларини ўз ичига олувчи институт сифатида хизмат қилади.

Ф

Фаолият – фалсафа фанида фаолият тушунчаси бутун оламга нисбатан бўлган ўзига хос инсоний муносабатлар усули сифатида қаралса, ижтимоий назарияда фаолиятни **ижтимоий воқеликни мавжудлиги ва ривожланиши, ижтимоий фаолликни вужудга келиши деб таърифланади.** **Психология ва педагогика** фанлари йўналишидаги тадқиқотларда фаолият тушунчаси алоҳида объективлаштирилган

моддий ва маънавий маҳсулотларни ишлаб чиқиш ва вужудга келтиришга йўналтирилган фаоллик, яъни субъектнинг фаоллиги сифатида тадқиқ қилинади.

Аниқ ва содда қилиб айтганимизда, мактабни бошқариш фаолияти – бу кўзланган мақсадларга эришишда, шахсни шакллантириш ва унинг фаоллигини белгилаш, фикр ва ғояларнинг туғилиши ва уларни бошқаришга йўналтирилган ҳаракатлар мажмуасидир.

Фармойиш бериш – таълим муассасаси фаолиятини мувофиқлаштириш ва такомиллаштиришда, педагоглар ва бошқа ходимларни, барча таълим жараёни яшироқчилаш и-нинг фаоллигини таъминлашда эълон қилинадиган ёзма ёки оғзаки кўрсатмалар, ёзма шаклдаги нашр ёки оғзаки буйруқлар бериш.

Фармойиш бериш шакллари – буйруқ чиқариш, фармойиш бериш, қарор қилиш, кўрсатмалар бериш ва ҳ.к.

Фармойишли таъсир ўтказишга қўйиладиган талаблар: биринчидан, нимага асосланиб чиқарилганлиги аниқ кўрсатилиши шарт; иккинчидан, қабул қилинган қарор моҳияти қисқа ва равшан баён этилиши лозим; учинчидан, ижронини назорат қилиш шакли, фармойишнинг кучга кириш ва бажарилиш муддати кўрсатилиши зарур; тўртинчидан, буйруқ ва фармойишлар қисқа, тушунарли ва аниқ бўлиши керак; бешинчидан, буйруқ ва фармойишларни энг қулай муддатларга чиқариш ва ижрочиларга етказиш керак; олтинчидан, буйруқ ва фармойишлар имкон қадар камроқ бўлиши керак.

Функционал стратегия – таълим муассасасининг таълим-тарбия жараёни яшироқчилари, бўлимлари ҳамда жамоатчилик органлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш усуллари ушбу ичига олган ишчи стратегия ҳисобланади.

Функция – бу латинча сўз бўлиб, бирор кимса ёки нарсанинг иш, фаолият доираси, вазифаси деган маъноларни билдиради. Раҳбар ўзининг ишлаб чиқариш ва технологик вазифаларини бажариши профессионал

функцияларини белгилайди ва бунда раҳбар профессионал-мутахассис сифатида доимо инсонлар билан муносабатда бўлади. Шунинг учун раҳбарлик фаолияти ижтимоий-психологик функцияларни ҳам камраб олади. Бу функциялар маълум бир тизимда раҳбарнинг бўйсунувчилар билан мулоқоти жараёнида амалга оширилиб, бундай мулоқотлар бевосита шаклда ва билвосита (буйруқлар, йўл-йўриқ кўрсатиш, кўрсатмалар) шаклларида бўлиши мумкин.

Ижтимоий-психологик функцияларда раҳбарнинг фаолияти тўртта асосий функцияларга ажратилади:

- 1) ахборотлар билан ишлаш;
- 2) ташкилотчилик;
- 3) ижтимоийлаштириш;
- 4) қарор қабул қилиш.

X

Ходим – ибораси ўзбек тилининг изоҳли луғатида “бирор идора ёки муассасада ишловчи киши, хизматчи” маъносида талқин этилади.

Ходимларни бошқариш – педагогик жамоа салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг мўътадил фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий, маънавий-маърифий тадбирлар тизими тушунилади.

Ходимларни бошқариш тушунчаси – меҳнат муносабатлари ва уларни мувофиқлаштиришда кадрлар билан тезкор ишлашни англатади.

Ходимларни мотивлаштириш (ундаш) – бу усул ходимларнинг бошқарув жараёнида кенг миқёсда иштирок этишига асосланган бўлиб, бу усулни қўллаш орқали соғлом ижтимоий-руҳий муҳит яратилади. Бунда ижтимоий-

психологик усуллар меҳнат фаоллигини оширишга қаратилган бўлиб, у ходимларга, яъни уларнинг маънавий ва ижтимоий хулқига таъсир этиш орқали амалга оширилади.

Ташкилий муҳитнинг сифати унинг ҳолатини маданий намуналар билан мос келишини ҳамда бошқарувнинг тезкорлик даражаси ва имконият даражасини белгилайди. Яъни, вужудга келаётган вазиятларни ташкилий муҳитнинг асосий ташкил этувчи элементлари билан мувофиқлаштириш бошқарув маданиятининг асосий кўрсаткичи сифатида хизмат қилади.

Қ

Қарор – бу таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштиришда раҳбарлар ва ходимлар томонидан амалга ошириладиган вазифаларни бажариш йўлларини танлаш ва белгилаш ёки инновацион фаолиятни ташкил этишда маълум бир тўхтамага ёки муайян бир фикрга келишдир.

Қобилият – раҳбарда интеллектуал, касбий малака ва кўникма, чидамлилиқ, яратувчанлик, ташаббускорлик, ижодкорлик, ташкилотчилик, ўз фикрини яхши баён эта олиши – нотиклик, ишонтира олиш, назорат, кузатувчанлик, талабчанлик, хотирада сақлаб қолиш, тарбиявий муносабатларда фаоллик ҳамда педагогик таъсир кўрсатиш, бошқарувчилик ва лидерлик хусусиятларининг шаклланганлигини тушиниш мумкин.

Қонун – давлат ҳокимияти томонидан қабул қилинган, ҳамма учун бажарилиши шарт ва мажбурий бўлган ижтимоий-ҳуқуқий меъёр ва муносабатларни белгиловчи ва тартибга солувчи расмий қоидалар мажмуаси.

ҲОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар – тараққиёт омилли. - Тошкент: Ўзбекистон, 1995.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. - Тошкент: Ўзбекистон, 1996.
3. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш, янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. - Тошкент: Ўзбекистон, 2005.
4. Каримов И.А. Инсон, унинг ҳуқуқ ва эркинликлари ҳамда манфаатлари – энг олий қадрият. - Тошкент: Ўзбекистон, 2005.
5. Инсон бахт учун туғилади. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримовнинг ҳикматли сўзларидан. - Тошкент: Шарқ, 1998.
6. Абдурахмонов Қ. Одегов Ю. ва бошқалар. Персонални бошқариш. - Тошкент: Шарқ, 1998.
7. Бурхонов А., Турғунов С.Т. “Мутахассислик психологияси” фанидан маърузалар тўплами. – Наманган: НамМПИ, 2000.
8. Бурхонов А., Турғунов С.Т. “Психология” фанидан маърузалар тўплами. – Наманган: НамМПИ, 2000.
9. Каримова В.М. Ижтимоий психология асослари. - Тошкент: Ўқитувчи, 1994.
10. Комилов Н. Бегматов А. ва бошқалар. Раҳбар ва ходим. – Тошкент: Академия, 1998.
11. Турғунов С.Т. “Педагогика” фанидан маърузалар тўплами. – Наманган: НамМПИ, 1999.
12. Тухтабоев А.Т. Маъмурий менежмент. - Тошкент: Молия, 2003.
13. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. - Тошкент: Ўқитувчи, 2001.
14. Гуломов С.С. Менежмент асослари. - Тошкент: Шарқ, 2002.

Ўзбекистон Педагогика фанлари илмий тадқиқот
институтининг Илмий Кенгаши томонидан нашрга тавсия
этилган.

Мухаррир:
М. Содиқова

Наشريёт рақами: М – 238. Босишга рухсат этилди: 13.04.06.
Қоғоз бичими 60x84 1/16. Оффсет босма.
Оффсет қоғоз. Ҳисоб-наشريёт т. 3,5. Шартли босма т. 3.5.
Адади 1500 нусхада. Келишилган нарҳда.

ЎзРФА “Фан” нашриёти: 700047, Тошкент, акад. Я.Фулломов кўчаси, 70.

«Сано-Стандарт» МЧЖ босмахонасида чоп этилди.
Тошкент ш., Широқ кўчаси, 100.

