

**ТАЪЛИМ  
МУАССАСАЛАРИДА  
БОШҚАРУВ**

«Фан»

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ХАЛҚ ТАЪЛИМИ  
ВАЗИРЛИГИ

Т. Н. ҚОРИ НИЁЗИЙ НОМИДАГИ  
ЎЗБЕКИСТОН ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ИЛМИЙ  
ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ

С.Т. Турғунов, Н.М. Улуқов, Қ.О. Шодмонов,  
Л.А. Мақсудова

## ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ

Тошкент  
Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси  
«Фан» нашриёти  
2008

Мазкур қўланмада таълим муассасаси раҳбар-ходимларга қўйиладиган талаблар, раҳбар-ходимларнинг функционал вазифалари, психологларнинг функционал вазифалари, таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув қобилиятлари ва умуминсоний хислатлар, бошқарув фаолияти самарадорлиги, бошқарув функциялари ва методлари, бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар, раҳбарлик услублари, бошқарув алгоритми, ҳамкорликдаги бошқарув, ходимлар ва раҳбарлар фаолиятини ташкил этиш ва бошқа масалалар ёритилган бўлиб, таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришишда раҳбар ходимлар томонидан бошқарув жараёнини такомиллаштириш, педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш ҳамда таълим самарадорлигини ошириш йўналишидаги вазифалар ҳамда уларни амалга оширишга доир тавсиялар берилган.

Қўланма муаллифлар томонидан ишлаб чиқилган "Таълим менежменти" фанининг ўқув дастурига асосан ёзилган бўлиб, олий ўқув юртлари касб таълими йўналиши талабалари, шунингдек, раҳбар ходимлар малакасини ошириш курси тингловчилари учун мўлжалланган. Мазкур қўланма таълим муассасаси раҳбарлари, уларнинг ўринбосарлари ҳамда раҳбарлик фаолияти билан шуғулланаётган мутахассислар, таълим муассасалари амалиётчи-психологлари, аспирант-тадқиқотчилар ҳамда мактабдан ташқари таълим муассасалари раҳбарларига ҳам тавсия этилади.

**Масъул муҳаррир:**

филология фанлари номзоди, доцент

**М. Сулаймонов.**

**Тақризчилар:**

педагогика фанлари номзодлари, доцентлари.

**И.А. Рахимов, С.Х. Абдуллаев**



Ўзбекистон Республикаси ФА  
«Фан» нашриёти, 2008 йил.

ISBN 978-9943-69-726-1

И. А. Каримов

## КИРИШ

Мамлакатимизда ижтимоий-иқтисодий ривожланишлар билан бир қаторда таълимни модернизация қилиш йўналишида кенг қамровли ишлар амалга оширилмоқда. Замонавий ижтимоий-иқтисодий шароитлар таълим муассасалари бошқаруви тизимини ҳам қайта кўриб чиқишни тақазо этади. Ҳозирги кунда таълим муассасаларида яратилаётган шароитлар, замонавий ўзгаришлар ҳам барча имкониятлардан фойдалана оладиган, ўзига ва ўз ишига нисбатан талабчан, таълим муассасаси, оила ва маҳалла ҳамкорлигини йўлга қўя оладиган, ўз ишини устаси бўлган, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билган, ўзини-ўзи ривожлантирувчи ҳамда ўз қобилияти ва имкониятларини тўла ишга сола биладиган раҳбарларни фаолият кўрсатишини талаб қилмоқда.

Кадрлар тайёрлаш соҳасидаги давлат сиёсати инсонни интеллектуал ва маънавий-ахлоқий жиҳатдан тарбиялаш билан узвий боғлиқ бўлган узлуксиз таълим тизими орқали ҳар томонлама баркамол шахс – фуқарони шакллантиришни назарда тутган ҳолда таълим муассасаларининг асосий вазифалари сифатида, ўқувчиларнинг фанлар бўйича мунтазам билим олишларини, уларда билим ўзлаштириш эҳтиёжини, асосий ўқув-илмий ва умуммаданий билимларни, миллий ва умумбашарий қадриятларга асосланган маънавий-ахлоқий фазилатларини, меҳнат кўникмаларини, ижодий фикрлаш, атроф-муҳитга онгли муносабатда бўлишни ва касб танлашни шакллантириш каби йўналишларни белгилаб берди. Президентимиз И.А.Каримов ўзининг "Юксак маънавият – енгилмас куч" асарида: "Инсон маънавий оламининг юксалиши билан боғлиқ турли ҳолатлар ҳақида кўп гапириш мумкин. Лекин, мухтасар қилиб айтганда, Оллоҳнинг ўзи бизга буюрган комил инсон бўлиш, ҳалоллик ва адолат билан ҳаёт кечириш каби олижаноб фазилатларнинг маъно-мазмунини нафақат чуқур англаш, балки ана шундай хусусиятларга эга бўлиш, уларга амал қилиб яшаш – одамзотнинг маънавий бойлигини белгилаб берадиган асосий мезон, десак, ҳеч қандай хато бўлмайди"<sup>1</sup>, - дея таъкидлайди.

Бугунги кунда таълим тизимини модернизация қилиниши, уни таркибий жиҳатдан қайта қуриш, таълим, фан, техника ва

<sup>1</sup> Каримов.И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. Тошкент: маънавият, 2008. 25-бет.

технологиянинг, иқтисодиёт ҳамда маданиятнинг жаҳон миқёсидаги замонавий ютуқларини ҳисобга олган ҳолда таълим дастурларини ўзгартириб, янгилаб боришни кўзда тутди. Илғор технологияларни кенг ўзлаштирилиши, иқтисодиётдаги ижобий ўзгаришлар, чет эл инвестициялари кўламлигининг кенгайиши, тадбиркорлик, кичик ва хусусий бизнесни ривожланиши, шунингдек, узлуксиз таълимни фан ва ишлаб чиқариш билан интеграциялашуви, ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда таълимга табақалаштирилган ёндашувни жорий этилиши ҳамда таълим беришнинг илғор педагогик технологияларини, замонавий ўқув-услубий мажмуаларни яратилиши, ўқув-тарбия жараёнини дидактик жиҳатдан таъминланиши таълимни бошқариш тизимини такомиллаштиришга асос бўлмоқда. Бу ўз навбатида таълим муассасаси 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 фаолиятларида вужудга келаётган ноанъанавий муаммоларни ижобий ҳал этиш борасида турли янги вазифаларни юклайди.

Таълим муассасаси раҳбар ходимлари бошқарувнинг турли хил замонавий усуларини билиши ва уларга асосланиши, гоялар йўналишини аниқлай олиши, илғор тажрибаларни ва фан-техника ютуқларини мунтазам ўрганиб бориши, уларни ўз фаолиятида татбиқ этиши, бошқарув жараёнида инновацион фаолиятни ташкил эта олиши зарур ҳисобланади. Бутунги кун таълим муассасаси раҳбар-ходимларининг касбий фаолиятига ижодий ёндашувни талаб қилмоқда. Шунинг учун таълим муассасаси раҳбар ходимлари таълим муассасида вужудга келадиган муаммоли вазиятларда ҳам раҳбарларга хос тарзда, ўз ваколати доирасида фаолият кўрсатиши, жамоада мавжуд бўлган сунъий тўсиқ ҳамда муаммоларни ҳал этишда, турли йўналишларда қарорлар қабул қилишда жамоа фикрини ўрганиши, бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар мавжудлиги ҳамда тарбиявий муносабатларда "инсон-инсон" муносабатларини кўп қиррали эканлигини, бошқарув жараёнида ўзаро бевосита таъсирлар мавжудлигини эътиборга олиши муҳим аҳамият касб этади.

Таълим муассасаларида педагогик ходимларнинг фаолиятларини такомиллаштириш ва ўқув жараёнини ривожлантиришнинг энг асосий шартларидан бири раҳбар ходимларнинг бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этилишидир. Бошқарув фаолиятининг илмийлиги – 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 белгилайди.

## ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИНИ БОШҚАРИШДА РАЎБАР ХОДИМЛАРГА ҚЎЙИЛАДИГАН ТАЛАБЛАР

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

Таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш жараёнида раҳбарлар томонидан ўзига хос аҳамият касб этувчи қуйидаги вазифаларни бажарилиши зарур: белгиланган мақсадга эришиш учун вазифалар белгилаш ва белгиланган вазифаларни бажариш йўналишида ташкил этиладиган фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриқларини танлаш, қарор қабул қилиш; вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра мутахассисларни танлаш ва бажариладиган вазифаларни тақсимлаш; таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, педагогик 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; таълим муассасалари фаолиятида илғор педагогик тажрибалар ва замонавий ахборотлар технологияларидан фойдаланилишини таъминлаш; ДТС талабларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб боришни ташкил этиш; таълим муассасаларининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш учун педагогик ходимлар ва ўқувчилар ўртасида анкета сўровлари ва суҳбат ўтказиш асосида ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш; таълим муассасалари фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириш йўналишида белгиланган вазифаларни қайта кўриб чиқиш, янгилаш, лавозимлар бўйича давлат талаблари асосида кадрлар танлаш ва жой-жойига

қўйиш; педагогларнинг инновацион фаолият натижаларига қизиқишини шакллантириш ва рағбатлантириш асосида инновацион фаолиятни ташкил этиш; қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилиш ва ҳ.к.

Таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёни иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш уларнинг фаолиятини бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида таълим-тарбия жараёнини бошқарадилар, мазкур фаолият ўз навбатида раҳбарлар ва таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг бошқарув фаолиятини ифодалайди.

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

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

Раҳбарларга қўйилаётган талаблар уларнинг лавозимига эмас, балки шахсига ва касбий аҳамият касб этувчи шахсий сифатларига боғлиқлигини асослашда раҳбарнинг фазилати тўғрисидаги Абу Наср Форобийнинг қуйидаги фикрларини келтириш мумкин: фозил шаҳар ҳокимининг тўрт мучали соғлом бўлиши; табиатан нозик, фаросатли бўлиб, умумий аҳвол қандайлигини равшан тасавур қила олиши; воқеа-ҳодисаларни хотирасида тўла-тўқис сақлаб қоладиган, тафсилотларини унутмайдиган; зеҳни ўткир ва зукко, ўз фикрини равшан тушунтира олиш мақсадида чиройли сўзлар билан ифода-лайдиган; таълим олишга, билим ва маърифатга ҳавасли бўлиши, унинг машаққатларидан қочмайдиган; таом ейиш ва бошқа ҳолатларда ўзини тия оладиган; ҳақ ва ҳақиқатни, одил ва ҳақиқий одамларни севадиган, ёлғон ва ёлғончиларни ёмон кўрадиган; ўз қадрини билувчи, орийтли;

табиатан адолатпарвар ва ўзи зарур деб ҳисоблаган чоратадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли журъатли, жасур бўлиши – қўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги зарур.

Таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакалари, қобилияти ва имкониятларидан таълим муассасасини бошқаришда, жамоа аъзоларининг фаолиятини мувофиқлаштиришда қандай даражада фойдалана олиши, яъни бошқарувда компетентлилиги касбий имкониятлари салоҳияти сифатида, таълим муассасалари фаолиятини такомиллаштиришда ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш ва унда жамоа аъзоларининг иштироки ҳамда уларда шаклланиши зарур бўлган бошқарув йўналишидаги тушунча, кўникма ва малакаларни таълим муассасаларининг ижтимоий муҳитдаги ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда ўрганилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Таълим муассасалари раҳбарларининг кўпларида бошқарув йўналишлари бўйича зарурий билим, касбий фаолият тажрибалари, педагогик маҳорат, кўникма ва малакаларни етарли даражада эмаслиги ўз касбини фидоийлари бўлган, илғор педагогик тажрибага эга, билимли педагог ва муҳандис-педагогларнинг таълим муассасаларидан кетиб қолишларига, жамоа аъзоларида фан ва техника янгиликлари ва инновацион фаолиятга қизиқишни сусайиб кетишига, ўқувчилар ва ота-оналарнинг ўзи танлаган таълим муассасаси фаолиятдан қониқиш ҳосил қилмаслигига ҳамда жамоада турли ихтилофларни вужудга келиши оқибатида таълим муассасаларида турли хил норасмий гуруҳларни шаклланишига сабаб бўлмоқда.

Бошқарув йўналишида зарурий тушунча ва кўникмаларни таълим муассасалари раҳбарлари, педагогик ходимларда шакллантириш долзарб вазифалардан бири эканлиги таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг фаолиятларини такомиллаштириш ва ўқув жараёнининг натижавийлиги ҳисобланган бошқарув самарадорлигини таъминлашнинг энг асосий шартларидан бири ҳисобланган ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш заруриятини белгилайди.



Ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш раҳбарлар, педагогик ходимларга бошқарувнинг турли хил замонавий усуллари билан ва уларга асосланиш, ғоялар йўналишини аниқлай олиш, илғор тажрибаларни ва фан-техника ютуқларини мунтазам ўрганиб бориш, уларни ўз фаолиятида татбиқ этиш, бошқарув жараёнида инновацион фаолиятни ташкил эта олиш, ходимлар фаолиятини ташкил этиш ва унга раҳбарлик қилиш, яъни турли йўналишларда фаолият кўрсатаётган инсонларнинг хатти-ҳаракатларини, муносабатларини мувофиқлаштириш, уларнинг имкониятлари ва қобилиятларидан тўғри фойдаланишни ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат қилиш каби қатор талабларни белгилайди. Шунингдек, таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича белгиланган қуйидаги талабларни ажратиш кўрсатиш мумкин:

1. Таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш йўналишида 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; таълим муассасаларининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш учун педагогик ходимлар ва ўқувчилар ўртасида анкета сўровлари ва суҳбат ўтказиш асосида ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш; таълим муассасалари фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириш йўналишида белгиланган вазифаларни қайта кўриб чиқиш, янгилаш, лавозимлар бўйича давлат талаблари асосида кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш; муҳандис-педагог ва педагогларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш; қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилиш.

2. Таълим-тарбия жараёни самарадорлигини таъминлаш йўналишида таълим муассасалари фаолиятида илғор педагогик тажрибалар ва замонавий ахборотлар технологияларидан фойдаланилишини таъминлаш; ДТС талабларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб боришни ташкил этиш; таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, муҳандис-педагог ва педагогик ходимларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш ишларини ташкил этиш; моддий-техник ва замонавий илмий-методик маҳсулотлар билан

таъминлаш; таълим муассасаси ва социум муносабатларида узлуксиз алоқани таъминлаш ва ҳ.к.

3. Таълим муассасалари фаолиятини такомиллаштириш йўналишида таълим-тарбия жараёнини ташқи муҳитнинг ўзгаришларига мос равишда ривожлантириш билан боғлиқ бўлган муаммоларни ҳал этишни инobatга олиш; бошқарувнинг демократлаштириш ва инсонпарварлаштириш тамойиллари асосида мувофиқлаштириш ва инновацияларни жорий этишда замонавий ёндашувлардан фойдаланиш; тушунчаларни мунтазам янгилab 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.

4. Инновацион фаолият йўналишида таълим муассасаларида ижодий муҳит яратиш, муҳандис-педагог ва педагогик ходимларда ташаббуслар ва янгиликларга қизиқишни шакллантириш; инновацияларнинг қабул қилиниши ва амал қилиши учун зарурий шарт-шарoитлар яратиш; инновацион фаолиятни рағбатлантириш ва кўллаб-қувватлаш механизмларини яратиш; инновацияларни оммалаштириш; инновациянинг асосланганлик даражасини аниқлаш; инновациянинг ихтилофлилиги, аҳамиятлилиги таваккалчилик даражасини аниқлаш; инновациянинг вазиятга алоқадорлилиги, структуравийлиги ва бошқарувчанлиги ҳамда ижтимоий мўлжалланганлиги, уларнинг субъектлар томонидан қабул қилинишини инobatга олган ҳолда муҳандис-педагог ва педагогларнинг инновацион фаолият натижаларига қизиқишини шакллантириш ва рағбатлантириш асосида инновацион фаолиятни ташкил этиш ва ҳ.к.

5. Ҳамкорликдаги бошқарув йўналишида ҳамкорликда қарорлар қабул қилиш, қарорлар қабул қилиш жараёнига барча ходимларнинг иштирокини таъминлаш; белгиланган мақсадга эришиш йўналишида вазифалар белгилashда 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 қилиш ва ҳ.к.

6. Ўзини-ўзи бошқариши йўналишида раҳбарлик услубларидан оқилона фойдалана олиши; ҳар қандай вазиятларда ҳам ўзини тута олиши, эҳтиросларга берилмаслик; ташаббускор бўлиши; кўпчилик дарди билан яшаши; ҳамкорлик, ҳамжиҳатлик, ҳамижодкорлик билан иш юритиши; виждонли ва адолатли бўлиши; самимий, вазмин, бағрикенг бўлиши; ижодкор, бунёдкор ва яратувчан бўлиши; талабчан ва меҳрибон, вақтнинг қадрига етадиган, хушмуомала бўлиши; ўзини-ўзи баҳолаши, ўз фаолиятини ва шахсий сифатларини ўзи томонидан ташхис этиши; адолатли бўлишга ҳаракат қилиш; ходимларга эътибор билан қараши; бўйсунувчилар билан гаплашишда маърузачига айланиб қолмаслик, эътиборли тингловчи бўлиши; адолатпарвар ва ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли журъатли, жасур бўлиши – қўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги ва ҳ.к.

## ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ

Мамлакатимизда амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотлар, таълим муассасалари фаолиятини такомиллаштиришга йўналтирилган давлат дастурлари, ҳукумат қарорлари, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига қаратилаётган эътибор, улар учун яратилаётган қулай шарт-шароитлар, мазкур тизимдаги бошқарув муаммоларининг ижобий ечимини топиш, таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятини такомиллаштиришни, яъни бошқарувнинг маъмурий буйруқбозлик методларидан воз кечиб, бутунги кун талабларига мос келадиган, демократик тамойилларга ва инновацион ёндашувларга асосланган бошқарув тизимини шакллантиришни тақозо этмоқда.

И.А.Каримовнинг "Ўзбекистоннинг бутунги озодлигини мустаҳкамлаш даврида Амир Темур биз учун буюк давлат асосчиси сифатида қадрлидир. У давлат пойдеворини қурган, давлатнинг ҳуқуқий асосларини барпо этган. Унинг давлатчилик борасидаги фикрлари нафақат ўз даври, балки

келгуси авлодлар учун ҳам катта аҳамият касб этади"<sup>1</sup>, деган фикрининг мазмун-моҳиятига эътибор қаратсак ўтган даврларда ҳам бошқарувнинг туб мазмун-моҳиятини тушунган ва амалиётда қўллаган, турли мураккаб гуруҳларга муваффақиятли раҳбарлик қилган, ўз тажриба ва нуқтаи назарларини келажак авлодга мерос қилиб қолдирган буюк шахслар бўлганлигига иқрор бўламиз.

Бугунги кунда долзарб ҳисобланаётган бошқарув йўналишидаги муаммоларнинг ижобий ечимини топиш, бошқарув фаолиятини замонавий талаблар даражасида ташкил этиш ва такомиллаштириш раҳбарларнинг бошқарув фаолияти йўналишидаги билими, кўникма ва малакаларига, уларнинг шахсига, касбий ва шахсий сифатларига боғлиқлиги соҳибқирон Амир Темурнинг "Ҳар бир вали ўзининг қамчиси каби аҳамиятга эга бўлмаса, у туралик мансабига лойиқ эмас", - иборасида ўз ифодасини топган.

И.А.Каримовнинг "Барча бўғинларда инсофли, диёнатли, билимдон, тажрибали раҳбар бошчилик қилмас экан, мустақил мамлакатимизнинг обрўси, унинг манфаати учун мардлик, жонкуярлик билан ишламас экан, ишларимиз кўнгилдагидек бўлмайди"<sup>2</sup>, - деган фикрлари ҳам бошқарув фаолияти самарадорлиги раҳбарларнинг бошқарув фаолияти йўналишидаги билими, кўникма ва малакаларига, уларнинг шахсига, касбий ва шахсий сифатларига боғлиқлигини исботлайди.

Бошқарув маҳорати ва унда раҳбарларнинг ўрни борасида Алишер Навоийнинг қуйидаги ҳикматли фикрлари диққатга молик: "Султон – мамлакатнинг жони, юраги демакдир. Ошиқ севган маъшуқасисиз яшай олмагани каби, мамлакат ҳам шоҳсиз яшай олмайди. Подшоҳ – халқни, мамлакатни бирлаштириб, мавжуд кучларни, тўпланган бойликларни марказлаштириб, яхши ва катта мақсадларга йўналтириб турувчидир". Мазкур фикрларга асосланиб айтиш мумкинки, ихтиёрий жамоада бошқарув зарур, бошқарувда эса раҳбар ўзига хос аҳамият касб этади, чунки бошқарув фаолиятини демократик тамойиллар ва инновацион ёндашувлар асосида ташкил этиш раҳбарларнинг бошқарув фаолияти

---

<sup>1</sup>Инсон бахт учун туғилади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислоҳ Каримовнинг ҳикматли сўзларидан. Тузувчилар: Д.Фаниев, З.Фафуров. Тошкент: Шарқ, 1998. 59-бет.

<sup>2</sup>Ўша асар 39-бет.

йўналишидаги билими, кўникма ва малакаларига, уларнинг шахсига, касбий ва шахсий сифатларига боғлиқ.

Таълим муассасалари бошқарувининг асосий мақсади — белгиланган мақсад ва вазифаларга мос равишда юқори натижаларга эришиш учун вақтдан, молиявий, педагогик ва бошқа воситалардан, оқилона, режали равишда самарали фойдаланишдир.

Ихтиёрий фаолият каби бошқарув фаолиятини амалга ошириш ҳам илмийлик, демократлаштириш ва инсонпарварлаштириш, изчиллик ва яхлитлик, мувофиқлаштириш ва минтақалаштириш, объективлик ва аниқлик, қулайлик ва самаралилик каби қатор тамойилларга асосланилади.

Бошқарув инсонларнинг барча фаолиятларига тегишли бўлган жараён бўлиб, ҳаётий 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.

Мазкур фикрларга асосланиб айтиш мумкинки, таълим муассасаларини бошқариш таълим-тарбия жараёни иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш, яъни уларнинг фаолиятини бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида таълим-тарбия жараёнини бошқарадилар, шундай экан, бошқарув тушунчаси бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект муносабатларини билдиради.

Ҳар қандай фаолият бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан иборат бўлиб, мазкур тизимлар ўртасидаги алоқа инсонларнинг ўзаро муносабатларидан ташкил топади ҳамда 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

ифо-далайди. Шундай экан, бошқарув мақсадга йўналтирилган таъсир, яъни субъектнинг объектга таъсири натижасида объектнинг фаолиятини мувофиқлаштирилишини ифодалайди. 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 ўқитувчилар, педагогик ходимлар ва ўқувчилар (объект) ва раҳбарлар, раҳбар ходимлар (субъект) ўртасидаги алоқа, яъни жамоа аъзоларининг ўзаро муносабатларидан ташкил топади.

Бошқарув тизими тушунчаси "бошқарув" тушунчасига нисбатан кенгроқ маънода қўлланилади, чунки "тизим" тушунчаси ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, бу хусусиятлар тизимни ташкил этувчи компонентларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигига асосланади.

Тадқиқотларда "тизим" тушунчаси алоқа, муносабатлар, интеграция, яхлитлик, ташкил этувчи қисмлар каби тушунчалар орқали ифодаланади. Тизимнинг бир-бири билан боғлиқ бўлган, ўзаро таъсир этувчи қисмларининг мажмуи яхлит объектни ташкил этади. Тизимни вужудга келишида ташкил этувчи қисмларнинг ўзига хос хусусиятлари ва умумий мажмуи интегратив тузилишга эга бўлиб, ўзаро таъсир этувчи қисмларнинг кўплиги, бир-бири билан ўзаро мувофиқлиги ҳамда хусусиятларининг умумийлиги, ўзаро таъсир этишга йўналганлиги, ўзаро киришиб кетиш хусусиятлари мазкур тизимнинг асосий омиллари ҳисобланади.

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

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

Таълим муассасаси фаолиятида таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, муассаса олдига қўйилган мақсадларга эришиш ва рақобатбардош мутахассислар тайёрлашда таълим-тарбия жараёни иштирокчилари бўлган раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг муносабатлари ва фаолиятларини мувофиқлаштиришда, қарорлар қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш муҳим аҳамият касб этади.

Таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув фаолиятини илмий асосда, инновацион ёндашувлар асосида ташкил этиш заруриятини белгиловчи бош мезон бу таълим муассасаси олдига қўйилган мақсад бўлиб, унга эришиш учун вазифалар белгилаш, ташкил этиладиган фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриқларини танлаш, вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра мутахассисларни танлаш ва бажариладиган вазифаларни тақсимлаш, белгиланган мақсадга эришиш учун ташкил этиладиган жараён иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш зарур ҳисобланади. Мазкур фаолият бошқарув фаолиятини, уни амалга ошириш бошқарув функцияларини, амалга ошириш изчиллиги бошқарув алгоритминини, амалга ошириш йўл-йўриқлари бошқарув методларини, ходимларнинг фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш бошқарув услубларини, мазкур йўналишда қабул қилинган қарорлар бошқарув қарорларини ифодалайди.

Бошқарув фаолиятининг мазмун-моҳияти бошқарув функцияларни амалга оширишда ўз ифодасини топади ва улар

биргаликда бошқарув жараёнида таъсир кўрсатишнинг тартиби, кетма-кетлиги, йўллари ва уларнинг тугалланиш даврини акс эттиради.

Бошқарув фаолияти-бошқарув жараёнида қабул қилинаётган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизимдир.

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

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

Бошқарув фаолияти – белгиланган мақсадларга эришишда раҳбарлар томонидан лавозими йўналишидаги вазифаларни бажаришларида вужудга келади, бу ўз навбатида бошқарув функцияларини амалга оширилишини ифодалайди.

Бошқарув функцияларининг интегратив сифатларини тавсифловчи хусусиятлар таълим муассасаси бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириш, раҳбарлик услубларидан корпоратив фойдаланиш, бошқарув тамойилларини ўзлаштириш ва қўллаш, бошқарувни таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтириш асосида белгилашни кўрсатади.



## ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВНИНГ ЎЗИГА ХОС ХУСУСИЯТЛАРИ

Таълим муассасаси бошқарувининг ўзига хос хусусиятларидан бири таълим муассасасида мажбурий итоаткорлик ўрнида онгли интизомни шакллантириш, яъни таълим муассасаси раҳбар-ходимлари, таълим-тарбия жараёни иштирокчилари ва мутахассислар ўртасида қулай ижобий муҳитни, самарали ўзаро таъсир жараёнини вужудга келтириш, ташкилий барқарорлик, ўзаро мутаносиблик ва келишувчанлик, тартиблилик ҳамда узлуксиз ривожланишни замонавий талабларга мос равишда таъминлашдан иборат бўлиб, бошқарув фаолиятини такомиллаштириш ва педагогик ходимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш асосида бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш, таълим-тарбия жараёни ишти-рокчиларини ҳамда барча ходимларнинг фаолиятини мотивлаштириш, ташаббусларни рағбатлантириш, турли педагогик лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш учун зарурий шарт-шароитларни яратиш, барча таркибий қисм ва бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш, ижтимоий амалиёт ва таълим эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда натижаларнинг самарадорлигини таҳлил қилишни ҳамкорликда ташкил этишни назарда тутати.

Таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув фаолиятининг асосий вазифаси таълим жараёнини ташкил этишда ижобий натижаларга эришиш учун жамоада зарурий шароитларни яратиш, рақобатбардош мутахассислар тайёрлаш ва яхлит таълим тизимини ривожлантириш ҳисобланади, бунда бошқариладиган ташкилотнинг тури ва ўзига хос хусусиятларини инобатга олиш зарур.

Таълим муассасаси бошқарувининг ўзига хос хусусиятлари сифатида қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

- таълим муассасаси раҳбар-ходимларининг бошқарув фаолияти ўзига хос интегратив тизим эканлиги;
- раҳбар-ходимларнинг назарий билимлари, касбий ва шахсий сифатларини ўзаро боғлиқлиги;
- таълим жараёнининг бошқарувчиси ва иштирокчиси сифатида субъект интеграцияси;

-бошқарув фаолияти самарадорлиги таълим – тарбия жараёнининг натижавийлигини ифодалаши;

-бошқарув фаолиятида поғонавийлик билан самарадорликни номутаносиблиги;

-бошқарув тизими компонентларининг ўзаро алоқадорлиги ва боғлиқлиги;

-ривожланишнинг ички эҳтиёжлар ва манфаатларга боғлиқлиги, уларни аниқламасдан ривожлантиришнинг йўналишини мажбуран белгилаш мумкин эмаслиги;

-қулай таълимий муҳитни рефлексив фаолиятга боғлиқлиги;

-бошқарув контекстида тарбиявий муносабатларнинг ўзига хослиги;

-инновацион жараённинг натижаси таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг шахсий қизиқишларига боғлиқлиги;

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

-ташқи муҳит ва бошқа тизимлар билан ўзаро таъсир этиш хусусиятларига эга эканлиги;

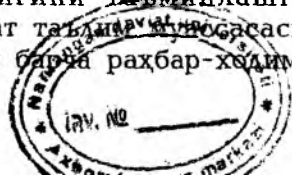
-бошқарув фаолиятининг услубий хусусиятлари билан бошқарув фаолиятининг модели, ходимларнинг шахсий хусусиятлари, самарали бошқарув моделлари ўртасидаги боғлиқлик;

-самарали бошқарув фаолиятининг модели билан бошқарувнинг мақсади ва вазифаларини раҳбарларнинг тушуниши ҳамда бошқарув фаолияти ҳолатларини ўзгартиришга таъсир кўрсатувчи муҳитни ўзаро боғлиқлиги;

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

-мақсадга эришиш йўналишидаги умумий фаолият самарадорлиги ҳамкорликдаги бошқарувнинг заруриятини белгилаши.

Таълим муассасаларини ўзига хос хусусиятларидан бири бошқарувни таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва унинг натижавийлигини таъминлашга йўналтирилганлигидадир, бу нафақат таълим муносабаси раҳбари бошқарув фаолиятига балки барча раҳбар-ҳодим,



Ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ҳамкорликдаги фаолиятига, яъни ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этишга, раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг функционал вазифаларини бажарилиш самарадорлигига ҳам боғлиқ ҳисобланади.

Таълим муассасаларини бошқаришнинг ўзига хослиги белгиланган мақсадга эришиш йўналишидаги вазифаларни бажаришда муҳим аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил (асосий вазифаси педагогик жараён тўғрисида ахборотлар тўплаш ва уларни чуқур ўрганиш, таҳлил қилиш ҳамда объектив баҳолашдан иборат), мақсадли-мотивлаштириш (мақсадга эришиш йўналишида барча бошқарув субъектларида қизиқишлар уйғотишга йўналтирилган тадбирларни ташкил этишни назарда тутати), олдиндан кўриш-режалаштириш (ташкилий шакллар, усуллар, таъсир этувчи воситаларни аниқлайди, назоратнинг меъёри ва натижаларини баҳолашга хизмат қилади, шунингдек, педагогик тизимни ва унинг иштирокчиларининг ҳаракати ва фаолиятини мувофиқ-лаштириш ва тартибга солишга имконият яратади), ташкилий-ижрочилик (кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш, ижрочиларнинг ўзаро таъсир этиш тизимини шакллантириш, ахборотлар тўплаш ва уларга ишлов бериш фаолиятлари билан боғлиқ бўлиб, жамоада муҳим ижтимоий муҳитнинг вужудга келишида ўзига хос аҳамият касб этади), назорат-ташхис (режалаштирилган натижа билан ҳақиқий эришилган натижаларни ўзаро солиштириш жараёни бўлиб, у фаолиятнинг муваффақиятини аниқлашга имконият яратади ҳамда педагогик жараённинг барча иштирокчиларининг муваффақиятларини қўллаб-қувватлашни назарда тутати) ва тартибга солиш мувофиқлаштириш (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) функцияларини амалга ошириш жараёнида аниқроқ ифодаланади ҳамда таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, унинг натижавийлигини таъминлаш, таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштиришга йўналтирилган бўлади.

## БОШҚАРУВ 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 ҳамда ривожлантириш ҳисобланар экан, улар ўз бошқарув фаолиятларида таълим муассасасида мавжуд барча жараёнларни тартибга солиб туриш учун бошқарув функцияларининг мазмун ва моҳиятини билиши зарур ҳисобланади.

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

Менежмент назариясида асосан тўртта функция: режалаштириш, ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат функциялари қайд этилишини ҳамда уларни биринчи даражали деб ҳисобланишини таъкидлаш жоиз. Бизнингча, бошқарув фаолиятининг функционал таркибини аниқлашга вазиятли ёндашув маъқулроқ. Бошқарувда вазиятли ёндашувнинг оммалашини натижасида мутахассислар бошқарувнинг бошқа функциялари – мақсадни белгилаш, коммуникация, рағбатлантириш каби функцияларни ҳам алоҳида ажратиб кўрсатишган.

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

Муассаса раҳбарларининг бошқарув функцияларини шартли равишда икки турга бўлиш мумкин: профессионал ва ижтимоий-психологик функциялар. Таълим муассасаларини бошқаришнинг ўзига хослиги ахборот таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва тартибга солиш мувофиқ-

лаштириш функцияларини амалга оширишда аниқроқ ифодаланади.

**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 инobatга олинган ҳолда топшириқлар бўйича тақсимланади. 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.

**Ташкилий-ижрочилик функцияси.** Бу функция бошқарув фаолиятининг барча йўналишларида ўз аксини топади. Бу 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.

**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 кўзланган йўналишдан четга чиқишлар ҳам вужудга 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 бормоқда. 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 қирраллиги уни амалга оширишнинг тўрт турини таснифлашга имконият яратати – компонентлар бўйича ташхис, структуравий ташхис, тизим ташхиси, олдиндан 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.

## БОШҚАРУВ АЛГОРИТМИ

Таълим муассасаси раҳбарларининг асосий функцияси белгиланган мақсадларга эришишда муассасанинг 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 мақсади ифодаланади.

Бошқарув фаолияти субъектлар томонидан лавозими йўналишидаги функцияларини бажаришлари жараёнида амалга оширилади. Бошқарув фаолияти олдиндан белгиланган хатти-ҳаракатлар мажмуаси, шунингдек, бошқарув жараёни бошқичлари сифатида таълим муассасаси 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. Таълим муассасасини бошқариш функцияларини амалга оширишни режалаштиришда, энг аввало, бошқарувнинг мақсади, функцияларининг мазмун-моҳияти ва вазифалари инобатга олинади. Умумий мақсадларга эришишда мазкур функцияларни амалга ошириш тизимини ташкил этувчи



вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлиги белгиланади ҳамда мазкур вазифаларни бажаришда қўлланиладиган бошқарув методлари танлаб олиниб, бошқарув фаолияти бошқарувни ташкил этиш тамойиллари ва қонуниятларига асосан амалга оширилади. Объектив бошқарув фаолияти фақатгина мақсадга йўналтирилган ҳаракатларнинг тўлиқ тўплами ёки ҳаракатлар занжири шаклида мавжуд бўлади. Мавжуд бўлган мазкур занжир бошқарув алгоритмини ифодалайди.

Бошқарув алгоритми – таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолиятининг кетма-кетлиги (изчиллиги) бўлиб, у етгита 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; таълим муассасаси 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.

Таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолияти давомида ўз муассасасининг фаолияти, таълим-тарбия жараёнининг ҳолати, ходимларнинг ўз вазифасига бўлган муносабати, ўзаро муносабатлар, яъни ўқувчи ва ўқитувчиларнинг муносабатлари, шунингдек, умумий мақсадга эришиш учун амалга оширилаётган ишларнинг кўлами ва самарадорлиги, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари ҳамда ташкил этилаётган ўқув машғулотларининг 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 раҳбар 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 жамoa 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.

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.

## БОШҚАРУВ МЕТОДЛАРИ

Таълим муассасасини бошқариш функцияларини амалга оширишни режалаштиришда, энг аввало, бошқарувнинг мақсади, функцияларининг мазмун-моҳияти ва вазифалари инобатга олинади. Умумий мақсадларга эришишда мазкур функцияларни амалга ошириш тизимини ташкил этувчи вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлиги белгиланади ҳамда мазкур вазифаларни бажаришда қўлланиладиган бошқарув методлари танлаб олиниб, бошқарув фаолияти бошқарувни ташкил этиш тамойиллари ва қонуниятларига асосан амалга оширилади. Шундай экан, таълим муассасасини бошқаришда бошқарув функцияларини маълум бир изчилликда амалга оширилиши педагогик жараён тўғрисида ахборотлар тўплаш, таҳлил қилиш, ахборотларга ишлов бериш, баҳолаш, бошқарув фаолиятига таъсир кўрсатувчи омилларни аниқлаш, педагогик жараёнда йўл қўйилаётган хатоликларни тузатиш, педагогик жараён иштирокчиларининг хатти-ҳаракатларини тартибга солиш, мувофиқлаштириш ва такомиллаштириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ҳамда унинг натижавийлигини таъминлашга хизмат қилади. Ўз навбатида, бошқарув жараёнида ходимлар фаолиятини ташкил этиш,

мувофиқлаштириш ва уларни рағбатлантиришда турли хил таъсир этиш йўллари ва усулларидан фойдаланилади, мазкур таъсир кўрсатиш усуллари мажмуи бошқарув методларини ифодалайди.

Таълим муассасаси фаолиятини ташкил этишда бошқарув методларидан мазмун-моҳиятига ва вазифасига кўра тўғри фойдаланиш ўзига хос аҳамият касб этади. Шу боис, бошқарув жараёнида ходимлар фаолиятини ташкил этиш ва уларни мувофиқлаштиришда таълим муассасаларини бошқаришга мос келадиган методларни қўллаш зарур ҳисобланади.

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

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

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

Таълим муассасаси бошқаруви жараёнида мавжуд муаммоларни ҳал этиш, таълим-тарбия жараёнини илмий

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

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

Таълим муассасаси фаолиятида бошқарувни илмий асосда ташкил этиш таълим муассасасида ижодий муҳитни яратиш заруриятини белгилайди, бу ўз навбатида бошқарувнинг ижтимоий-психологик методларидан фойдаланишни, яъни таълим муассасасида шундай соғлом муҳитни яратишни назарда тутадики, бунда ходимлар мақсадни белгилаш ва қарорлар қабул қилиш жараёнида эркин иштирок этиши, мустақил ва эркин ҳаракат қилиши, ўз фикр ва ташаббусларини намоён этиши учун зарурий шарт-шароитлар яратилади.

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

Таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолияти давомида ўз муассасасининг фаолияти, таълим-тарбия жараёнининг

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

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

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

## БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ

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 муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва уни такомиллаштириш йўналишида қабул қилинган қарорлар бошқарув моҳиятининг сифати ва аҳамиятини белгилайди, бу ўз навбатида таълим-тарбия жараёнининг самарадорлигига ўз таъсирини кўрсатади.

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.

Қарор — бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача қилиб айтганда, қарор — бу у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга ёки муайян бир фикрга келишдир.

Таълим муассасасини бошқаришда қабул қилинадиган қарорлар мақсади, вазифаси, умумий мақсадларга йўналтирилганлиги ҳамда қабул қилиниш хусусиятларига кўра бир неча турларга бўлинади: стратегик, тактик, умумий, махсус, стереотип, ташаббусли, анъанавий, тавсияли ва аниқ қарорлар.

Стратегик қарорлар таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришишда муҳим аҳамият касб этиб, унда муассасанинг узоққа мўлжалланган ривожланиш вазифалари ва мақсадлари белгиланади. Стратегик қарорларни қабул қилишда таълим муассасасининг истиқболли ҳаракат дастури асос қилиб олинади, узоқ муддатларга кўзланган мақсадларга эришишда бажариладиган вазифаларнинг муддати белгиланади, мавжуд муаммоларни ҳал этиш йўллари ва услублари кўрсатилади.

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

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

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

Стереотип қарорлар одатда, мавжуд меъёрий ҳужжатлар, йўриқномалар, муассасанинг низоми асосида қабул қилинади. Мазкур қарорлар ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатиш, муассаса фаолиятини такомиллаштириш йўналишида чиқарилган буйруқларни ўз ичига олади.

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

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

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

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

Қабул қилинган қарорларни расмийлаштириш ва уларнинг бажарилишини таъминлаш йўналишида раҳбарлар томонидан буйруқ ва фармойишлар чиқарилиши мумкин.



Қабул қилинган қарорларда белгиланган вазифалар ким томонидан ва қандай муддатда бажарилиши, шунингдек, белгиланган вазифаларни бажаришда қандай усуллар қўлланилиши, назорат-таҳлил фаолиятининг қандай амалга оширилиши ўз ифодасини топади. Шундан келиб чиқиб, қарорда кўрсатилган вазифаларни ўз муддатида ва самарали амалга ошириш учун мазкур қарорни бажариш йўналишида тадбирлар режаси ишлаб чиқилади. Бажариладиган вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра тадбирлар режасида масъул мутахассисларни, яъни ижрочиларнинг номлари, топшириқларнинг бажарилиш муддати, мазкур йўналишда ташкил этиладиган тадбирлар рўйхати келтирилади. Тадбирлар режаси ижрочилар билан ҳамкорликда тузилиб, раҳбарият томонидан тасдиқланади. Қарорлар қабул қилишда ҳамда мазкур қарорларнинг бажарилиши бўйича тадбирлар режасини ишлаб чиқишда ижрочи-мутахассисларнинг иштирок этиши ва уларнинг таклифларининг инобатга олиниши қарорларнинг самарали бажарилишини таъминлайди. Қарорлар бажарилишининг раҳбарият томонидан мунтазам равишда назорат қилиб борилиши, белгиланган вазифаларнинг мутахассислар томонидан бажарилиши жараёнида уларга назарий ва амалий ёрдамларни бериб борилиши ҳам ўз навбатида самарадорликка эришишнинг гарови ҳисобланади.

## РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИ

Раҳбарлик услублари ва унинг мазмун-моҳияти раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятида афзал билган, асосланган барча усуллар ва ҳаракатининг тактика ҳамда 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 услуби – бу раҳбарнинг ўз ходимларга нисбатан таъсир кўрсатиши ва кўзланган мақсадга эришишга ундашида қўл остидагилар билан бўлган ўзаро муносабатлардаги одатий ҳаракатлари бўлиб, қуйидагиларга асосан аниқланади:

- қарорлар қабул қилиш жараёнида ходимларнинг иштирок этиш даражаси;

-раҳбарга 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 таснифлашида 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 чоратадбирлардан фойдаланади. Бу хил бошқарувчилик бевосита буйруқ ва фармойишлар беришга асосланиб, бошлиққа сўзсиз бўйсунушни тақозо қилади. Жамоа аъзоларининг бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди. Раҳбар ўзининг 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 мухолифлик, 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 сабаб бўлади. Автократ раҳбар жамоадаги муносабатларни издан чиқаради, жамоанинг меҳнат унумдорлиги тушиб кетишига олиб келади.

2. Либерал (эркин иш юритиш) услуби раҳбарнинг ўз қарорларини тавсиялар кўринишида бериши, ходимларнинг ишига камроқ аралashi 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 низоларнинг келиб чиқишидан чўчийди, шунинг учун муассаса фаолиятини, асосий ишларни ўз оқимиغا ташлаб қўяди, шунингдек, ўз зиммасига масъулият олишни ёқтирмайди. Суиистеъмомликларга бевосита йўл қўймаса ҳам ўзини билмасликка солади, иродасиз, ташаббуссиз бўлиб, ташқаридан кўрсатиладиган таъсирларга мойиллиги кучли бўлганлиги сабабли юқоридан ёки қуйидан кўрсатилган таъйиқлар 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, қатъиятсизлиги ва лоқайдлигини, низолардан, вазиятнинг кескинлашувидан чўчишини кўрсатади. Бу ўз ўрнида жамоада тартибсизлик вужудга келишига, ходимларнинг хатти-ҳаракати 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 хушмуомала бўлади, ўзини ҳаддан ташқари эҳтиёт қилади, бирон-бир бўйсунувчи ходим билан ҳам алоқани бузишни истамайди. Қабул қилган қарорлари агар бўйсунувчилардан бирортасининг шухратига таҳдид солса, ихтиёрий вазиятда олдин қабул қилган қарорларини бекор қилади.

3. Демократик (коллегиал) услубда раҳбар ўз фаолиятини ўзининг жамоаси аъзоларига таянган ҳолда, жамоа фикрини инобатга олиб амалга оширади. Бошқарув ваколатлари, фаолият учун жавобгарлик бўйсунувчилар ўртасида тақсимланади. Ходимларнинг ўзаро муносабатларини рағбатлантириш билан

биргалиқда уларнинг билдирган фикрига қулоқ солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий томонларини инобатга олиб рағбатлантириб боради. Бу услуб "бошлиқ" – "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 тутади. Бунда раҳбар билан ходимларда бир-бирига нисбатан ишонч, ўзаро тушуниш ҳамда 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 қулай вазиятни яратади, қўл остидагиларга қарорлар қабул қилишда иштирок этиш имконини беради, улар томонидан билдирилган танқидга тўғри муносабатда бўлади ҳамда турли хил вазиятларни инобатга олган ҳолда ёндашувларни амалга оширади.

Раҳбарнинг услуби – ўз фаолиятида инсонлар билан қўллаётган ўзига хос фаолият усуллари тизимидир. Раҳбарлик услуби 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 унсури 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 тифиз 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 иноқ 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, яъни аксинча бўлиши мумкин.

2. Топшириқлар, бевосита ташкилотнинг тез ва навбатсиз бажариши зарур бўлган топшириқлар раҳбарлик услубларини тез-тез алмаштириб туришни талаб этади, булар одатий, навбатдаги топшириқлардан фарқ қилади.

3. Топшириқларни бажариш шароитлари, ташкилот олдида турган, топшириқларни 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, соғлиғи 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.

## БОШҚАРУВДА 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 фарқли 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 алмашилиши, тажрибаларни ўзлаштириши ва қўлаши бўлиб, бунга фан, техника, санъат ва табиат билан боғлиқ 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 бошқа воситалар ёрдамида таъсир ўтказиши мумкин.

*"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 кабинетга киришида оёғини пол артиш латтасига артиб кириши, яъни фаррош меҳнатини қадрлаши, турли тадбирларда илғор тажрибага эга бўлган ўқитувчилар қатори, виждонан меҳнат қилаётган фаррош ва бошқа техник ходимларни ҳам мукофотлаб, рағбатлантириб бориши жамоа аъзолари ўртасида мажбурий итоаткорлик 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 раван 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, таълим муассасаси 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 замин 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 маҳсули 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 парвариш қилиниши ҳамда уларга берилаётган эътибор раҳбарнинг рейтингига таъсир қилиш билан биргаликда ўқитувчи-ходим 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" шохобчаларидаги 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 раҳбарлари 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 авлодларини бўлиши ва улардан барча ўқитувчи ҳамда 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 мустақил фойдаланишга ундайди.

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

Ҳар бир инсон қайсидир бир санъат турига қизиқади, қайсидир бир санъаткор қўшиқларини севиб тинглайди ва уни кўрганда ёки эшитганда беихтиёр кайфияти кўтарилиб кетади. Таълим муассасаси раҳбарининг санъатга бўлган қизиқиши нафақат бошқарув жараёнига, балки, ўқув жараёнига ҳам ўз таъсирини кўрсатади, чунки таълим олаётган ўқувчи-ёшлар 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.

## ТАЪЛИМ МУАССАСАСИ РАҲБАР ХОДИМЛАРИНИНГ ФУНКЦИОНАЛ ВАЗИФАЛАРИ

Бутунги кунда соғлом авлодни шакллантириш масаласи давлат сиёсати даражасига кўтарилган бўлиб, уни амалга ошириш эса барча таълим муассасалари ўқитувчилари, тарбиячилари ва раҳбарларининг, ота-оналар, маҳалла-кўй, қолаверса, юртимизда яшаётган ҳар бир фуқаронинг энг асосий вазифаларидан биридир.

Таълим муассасаси олдида турган мақсадларга эришиш мазкур таълим муассасалари раҳбарлари, педагогик ва бошқа техник ходимларнинг биргаликдаги самарали фаолияти, яъни ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятни ташкил этишни назарда тутлади. Бу эса ўз навбатида ҳамкорликдаги фаолиятни маълум бир изчилликда мувофиқлаштиришни, яъни таълим муассасасида муайян ички тартиб-қоидаларни ўрнатилишини талаб қилади.

Таълим муассасаларида ўрнатиладиган ички тартиб-қоидалар ташкилий тузилиш шаклида намоён бўлади ва таълим муассасаси раҳбар ходимлари ҳамда педагогик ходимлари бажарадиган вазифалар йўналишини ва мазкур 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. Ташкилий тузилишга кўра анъанавий тамойиллар асосида меҳнат тақсимотини амалга оширилишида бажариладиган вазифаларнинг йўналишлари бўйича таълим муассасаси ходимлари уч тоифага: раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларга бўлинадилар.

Таълим муассасаларида бажариладиган вазифаларнинг йўналишлари бўйича *раҳбарларга* таълим муассасаси директори, директор ўринбосарлари, жисмоний тарбия раҳбари ҳамда ёшларни чақириққача тайёрлаш раҳбарини ҳам киритиш мумкин.

Мутахассислар ва ижрочилар маъмурий ҳокимиятга эга бўлмасалар-да, таълим-тарбия жараёнини илмий асосларда ташкил этиш ва мазкур жараённинг натижавийлигини таъминлашда ўзига хос хусусиятларга эга бўлган йўналишларда мутахассис ва ижрочи сифатида фаолият кўрсатади ва ҳамкорликда бошқарув жараёнида иштирок этадилар. *Мутахассисларга* таълим муассасаси психологи, услубий 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 вакиллариининг конференцияси ажратиб кўрсатилган бўлиб, таълим муассасаси кенгаши навбатдаги ўқув йили учун тузилган муассаса иш режасини тасдиқлаши, ўқув режасига ўзгартириш киритиш ҳақидаги педагогик кенгаш таклифларини кўриб чиқиши ва тасдиқлаши, хўжалик ва иқтисодий масалаларни ҳал қилиши, вазифасига кўра педагогик кенгаш таълим-тарбия жараёнини 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 таҳлилий натижаларини кўриб чиқиши, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини, билимини жамоавий кўриб чиқиши ва таҳлил қилиши, педагогик ҳафталар, назорат ва танловларни режалаштириши ва ўтказиши ёритиб берилган.

Жамоатчилик ташкилотлари таркибига ўқувчилар кенгаши, касаба уюшма қўмитаси, методик бирлашма, ота-оналар қўмитаси киритилган бўлиб, ўқувчилар кенгашининг мақсади 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 шакллантиришдан иборат эканлиги белгиланган.

Касаба уюшма қўмитаси касаба уюшма аъзоларининг ҳуқуқлари, манфаатлари ва қизиқишларини ифодалаши билан бир қаторда, ўз аъзоларининг касбий қизиқишлари, манфаатлари ва ижтимоий-меҳнат ҳуқуқларини ҳимоя қилиши, шунингдек, таълим муассасаси маъмурияти билан ўзаро келишувларга асосан меҳнат жамоасининг яшаш ва ишлаш

шароитларига тааллуқли бўлган масалаларни ҳал этиш учун ҳамкорликда йиғилишлар ўтказиши кўрсатилган.

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 тадбирлар уюштириш, шунингдек, таълим муассасасининг имко-ниятларини кенгайтириш бўйича ҳомийлик кўрсатиш йўналишидаги тадбирларни ташкил этиш ота-оналар қўмитасининг асосий мақсади ва вазифалари сифатида белгиланган.

Методик бирлашмалар таълим муассасаси таълимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини кўтариш, педагогларнинг билим, кўникма ва малакаларини ривожлантириш, илғор педагогик тажрибага эга бўлган ўқитувчилар тажрибаларини оммалаштириш йўналишида фанлар бўйича очиқ дарслар, олимпиада, конференция, фан кечалари ташкил этади ва ўтказади. Фанлар йўналишида ўқув дастурлари, ўқитиш технологиялари ва методлари, баҳолаш мезонлари, таълим мазмунини ривожлантириш стратегияларини ишлаб чиқади ҳамда турли йўналишлардаги таълим муассасаси тадбирларини ташкил этиш ва ўтказишга ёрдам беради.

Таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда педагог-ҳодимлар фаолиятини мувофиқлаштирилиши, таълим муассасаси барча ходимларининг ўз меҳнат фаолиятлари натижаларидан тенг асосда қониқиш ҳосил 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 директори* 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, таълим муассасасининг бошқа раҳбарлари, мутахассислари ва педагог-ходимлари, услубий ва тарбиячилари фаолиятининг самарадорлигига, таълим-тарбия жараёнининг натижавийлигига, давлат таълим стандартларига ҳамда замонавий 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, ота-оналар, маҳалла қўмиталари, жамоатчилик, васий ташкилотлар, 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, таълим-тарбия жараёнининг 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, очик дарслар, ўқув семи-

нарлари, 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 ҳомийлардан (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 директорининг асосий функцияси таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришишда таълим муассасасининг ҳаётий фаолиятини таъминлаш бўйича бошқарув йўналишидаги масалаларнинг ижобий ечимини топиш, ҳал этиш ҳисобланади.

*Маънавий-маърифий ишлар бўйича директор 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 биргаликда олиб боради.

Ўзбек халқининг бой маънавий-маданий мероси, шарқона ва умумбашарий қадриятлари асосида мамлакатни, миллат келажagini белгилайдиган илғор ғояларни, миллатлараро дўстлик, ҳамжихатликнинг аҳамиятини, юртимизда тинчлик ва барқарорликни сақлаш, минтақамизда яшаётган миллатларнинг маданий, маърифий-маънавий тараққиёт

илдизлари муштарак эканлигини тарғиб қилиб боради, диний экстремизм ва фундаментализмнинг асл моҳиятини ўқувчиларга очиб беради, талаба-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 ўзлаштирганликларини, ундаги 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 муассасасининг 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 муассасасининг ўқув биноси ва ўқувчи-талабалар тураржойида «маънавият хоналари»ни ташкил қилади, уларни жиҳозлаш, янги сиёсий маърифий адабиётлар, кўргазмали қуроллар билан доимий равишда бойитиб бориш ва тарбиявий ишлар олиб бориш, ўқувчи-талабаларнинг турар-



жойида доимий навбатчиликни жорий қилиш ва назорат қилиш билан бир қаторда, учрашувлар, кечалар, баҳслар, мулоқотлар, давра суҳбатлари ташкил этади, ижарада яшовчи талаба-ўқувчилар билан гуруҳ раҳбарлари ва тарбиячиларни мунтазам алоқада бўлишини, уларни турли тадбирларга жалб этилишини назорат қилади.

Илмий-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-ижодий уюшмалар, жамоат бирлашмалари билан ҳамкорликда ишлайди, ўқитувчилар билан биргаликда кечалар, оммавий спорт байрами ва ҳарбий ватанпарварлик тадбирларини тайёрлайди ва ўтказади, 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 қўмиталари, 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 директор ўринбосари* таълим муассасасининг ўқув ишларини ташкил этиш йўналишида умумтаълим фанлари ўқитувчилари фаолиятини мувофиқлаштиради, уларнинг жорий ва истиқбол иш режаларини кўриб чиқади, умумтаълим фанлари бўйича услубий бирлашмаларнинг ишини ташкил этади. Илмий-педагогик кенгаш йиғилишлари учун умумтаълим фанлари ўқитилиши 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 юкламасини тақсимлайди ва бажарилишини назорат қилади, ўқув машғулотлари жадвалини тузади ва бажарилишини таъмин-лайди. Умумтаълим фанлари ва касбий таълим бўйича ўқув режа ва дастурларининг бажарилишини таъминлайди. Фан ўқитувчиларини танлаш ва жой-жойига қўйишда иштирок этади, уларнинг малакаси ва касб маҳоратини оширишни ташкил этади. Ўқув хоналари ва лаборатория машғулотлари хоналарини ҳозирги замон талабларига мос равишда, кўргазмали қуроолар, ўқув-услубий қўлланмалар, компьютер техникаси ва бошқа ўқув-техника воситалари билан таъминлаш, умумтаълим фанларининг ўқув дастури, дарсликлар билан таъминлаш, таълим-тарбия жараёнига илғор педагогик тажрибаларни татбиқ этиш, ўқитувчиларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш, илғор педагогик тажрибага эга бўлган ўқитувчилар фаолиятини омма-лаштириш каби ишларни амалга оширади.

*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 хоналари ва лабораторияларни техника хавфсизлиги қоидаларига жавоб берадиган замонавий жиҳозлар, мосламалар, дастгоҳлар билан таъминланишини назорат қилади. Педагог-ҳодимлар 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 восита, жиҳоз, 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 қонунчилик асосида таълим муассасасининг

моддий-техника базасини асраш, технологик қурилмалар, лаборатория жиҳозлари, асбоб-ускуна ва мосламаларни сақлаш, улардан оқилона фойдаланишни таъминлаш мақсадида ҳар бир моддий жавобгар шахс билан ўрнатилган тартибда шартнома тузади ҳамда тасдиқлаш учун директорга тақдим этади. Хўжалик хизмати ишчиларига раҳбарлик қилади, таълим муассасаси биноси ва ўқув хоналарини тозалигини таъминлаш, шунингдек, ўз вақтида капитал ва жорий таъмирлашни ташкил этиш ишларига раҳбарлик қилади.

*Психолог ўқувчи-талабаларнинг ўзи танлаган таълим муассасаси шароитига психологик 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 ўқув ва тарбия жараёнини замонавий талаблар асосида ташкил этиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг 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 ҳалақит бераётган сунъий тўсиқ ва муаммоларни аниқлаш ҳамда уларни бартараф этиш йўналишларида таклифлар 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 жараёнларида, 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 шакллари, 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 якка тартибда ишлайди, ўқувчиларни фан олимпиадаларига тайёрлайди.

*Услубиётчи* таълим муассасасида таълим-тарбия жараёнини замонавий талаблар асосида ташкил этиш ва такомиллаштириш, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига қулай шарт-шароитлар яратиш, ўқитиш методларини танлаш, 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 очиқ 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, очиқ дарсларни ўтказишда методик ёрдам кўрсатади, ўқув фанларининг янгиликлари билан таништиради, ўқитувчи ва ўқувчиларга фанлар бўйича олимпиадаларга тайёрланишда амалий ёрдам кўрсатади.

*Тўғарак раҳбари* ўқувчи-талабаларни Ватанга садоқат, миллий ғурур, 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 якка тартибда иш олиб боради, маданий-оммавий

тарбиявий тадбирларни ўтказиши, ўқувчилар ижодкорлигини акс эттирувчи бурчаклар ташкил қилади, ўқувчиларнинг ижодкорлик кўргазмаларида қатнашишга жалб қилади.

Юқорида келтирилган маълумотларга асосланиб айтиш мумкинки, таълим муассасаси раҳбар-ходимларининг функционал вазифаларини амалга ошириш жараёни таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва такомиллаштириш, унинг натижавийлигини таъминлаш, рақобат бардош мутахассислар тайёрлаш учун жамоада зарурий шарт-шароитларни яратиш, ўқувчи талабалар ва педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, таълим муассасаси билан маҳалла, ота-оналар ва ишлаб чиқариш корхоналарининг ҳамкорликларини таъминлаш ҳамда белгиланган мақсадларга эришиш ҳамкорликдаги бошқарувни жорий этишга йўналтирилган бўлиб, бунда профессионал ва ижтимоий-психологик функцияларни раҳбар ходимлар 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 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 вазифаларини 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 раҳбар ходимларининг ўз функционал вазифаларини бажаришида мазкур функцияларнинг амалга оширилиши кузатилади.

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

- 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;

- 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 ҳамда мосламалар, ўқув-методик ва меъёрий ҳужжатлар билан таъминлаш;

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

- ўқувчи-талабаларга бевосита таъсир кўрсатувчи коллеж жамоасининг 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 хислатларни 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 гурур, юксак ахлоқ, 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 тўплаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш;

- таълим муассасасининг ривожланиш мойилиги 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 муассасада 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 оширадilar.

## БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИ

Таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этишга ҳамда умумий манфаатлар уйғунлиги асосида муассаса олдига қўйилган мақсадларга эришишга қаратилган фаолиятлар жараёнини бошқариш раҳбарларнинг барча жамоа аъзоларига таъсир этиши бўлиб, педагог ходимлар ва ёрдамчи персонал фаолиятларини ташкил қилиш ҳамда мувофиқлаштиришда, шунингдек, муассасанинг ички

имкониятларидан ва маблағларидан фойдаланишда ўз ваколати доирасидаги тўғри мақсадга йўналтирилган фаолиятдир.

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

Таълим муассасаларини бошқаришни илмий асосда ташкил этишда қуйида келтирилган муаммоларни инобатга олиш ва уларнинг ижобий ечимларини топиш бошқарув фаолиятида самарадорликка эришишнинг асосий кўрсаткичларидан бири сифатида хизмат қилади:

- таълим-тарбия жараёнига ва педагогик ходимларнинг барча фаолиятларига таъсир этувчи ҳамда муассаса фаолиятида янгиликларни жорий этиш суръати билан ўқитувчиларнинг билими, кўникма ва малакалари ўртасидаги номувофиқликларни вужудга келтирувчи омиллар;

- республикамизнинг ижтимоий-иқтисодий ва маънавий соҳаларида қисқа вақт ичида амалга оширилаётган ҳамда ҳаётимизда жуда катта аҳамият касб этаётган ислохотлар билан таълим жараёнидаги инерцион тенденциялар ўртасидаги зиддиятлар;

- педагог ходимларнинг шахсий хислатлари ва касбий қобилиятларини шакллантириш даражаси билан таълим муассасаларига қўйилаётган замонавий талаблар ўртасидаги зиддиятлар;

- таълим тизимида вужудга келаётган ташаббус ҳамда қўлланилаётган ва яратилаётган янгиликларни жорий этиш суръати билан илмий-методик таъминотлар ўртасидаги номувофиқлик;

- таълим муассасасининг интегратив табиатига мос ёндашувлар ва уларни шакллантириш технологияларини мавжуд эмаслиги.

Таълим муассасаларини бошқариш фаолиятининг самарадорлиги – бу бошқарув қонуниятлари, усул ва методлари ҳамда инновацион технологияларга асосланган бошқарув



фаолияти асосида ташкил этилган таълим-тарбия жараёнининг натижавийлиги ҳисобланади.

Таълим муассасаларида бошқариш самарадорлиги ўқувчиларнинг фанлар бўйича олган билимлари, замонавий техника ва ахборотлар технологияларини ўрганиши, интеллектуал қобилиятларининг шаклланиш даражасини ҳамда ўқитувчи ва педагог ходимларнинг билими, кўникма ва малакалари, шунингдек, педагогик маҳорати ва касбий қобилиятларининг ривожланиш даражаларини ўсишини белгилайди.

Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида самарадорликни ривожлантириш учун бажарилиши зарур бўлган шартлар:

- таълим муассасаларини бошқариш жараёнига, инновацион тузилишга эга бўлган мураккаб педагогик тизим сифатида ёндашиш;

- раҳбарнинг бошқарув маданияти, шахслараро муносабатлар ҳамда тарбиявий муносабатларни илмий асосланган тамойиллар асосида шакллантириш;

- таълим муассасасининг инновацион фаолияти жараёнида раҳбарнинг касбий маҳорати ва ўзи ҳақидаги фикрларига илмий ёндашиш;

- раҳбарлар томонидан бошқарув фаолиятининг таҳлилий йўналишини, педагогик тизимни концептуал ва дастурий бошқаришни ўзлаштиришларини амалга ошириш;

- таълим муассасасини бошқариш жараёнида инновацион ёндашувларнинг натижалари бўйича тесқари алоқани йўлга қўйиш.

Бошқарув самарадорлигига эришиш учун таълим муассасаси раҳбарлари муассасанинг асосий мақсадлари йўналишида стратегик режалаштириш сирларини, бошқарув усуллари, методлари ҳамда тамойиллари, инновацион технологияларни билиши ва булар асосида жамоанинг интегратив фаолиятига мураккаб педагогик тизим сифатида ёндашувларга йўналтирилган инновацион фаолиятни ташкил этиши зарур ҳисобланади.

## СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ВА РЕЖАЛАШТИРИШ

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.

Таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириб боришда энг аввало, кўзланган мақсадларга эришишда фаолиятни 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<sup>1</sup> 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 гоёлар 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 бошқарувни амалиётга қўлланиши таълим самарадорлигини оширишда муҳим аҳамият касб этади.

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

Махсус стратегия-таълим муассасасида таълим жараёни самарадорлигини пасайиб кетишини, ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражасини ДТС талаблари даражасидан тушиб кетмаслигини, шунингдек, тажрибали, билимли, ўз касбини

фидойлари бўлган педагогларни таълим муассасасидан кетиб қолишларини олдини олиш мақсадида узоқ муддатга тузилади.

Функционал стратегия - таълим муассасасининг таълим-тарбия жараёни иштирокчилари, бўлимлари ҳамда жамоатчилик органлари 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 муассасанинг яхлит фаолиятини ўзида жамлаган мўлжалдир.

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

Замонавий ижтимоий-иқтисодий ривожланишлар ва таълим тизимидаги ислоҳотлар жараёнида амалга оширилаётган янгиликларга таълим муассасаси фаолиятини мувофиқ-лаштириб боришда таълим муассасаси раҳбарлари жорий режалар билан чекланиб қолмай, ўз муассасалари келажагига ва ривожланишга 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.

Бошқарув жараёнини такомиллаштиришда 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, таълим муассасасида бошқарув фаолиятини такомиллаштиришда, шунингдек, инсон фаолияти муҳотида турли аҳамиятга эга бўлган ҳаракатларни мотивлаштириш ва шу қатори профессионал фаолият бошқарув субъектининг ривожланишида ҳамда уни профессионал мутахассис сифатида шаклланишида ҳам муҳим аҳамият касб этади.

## БОШҚАРУВДА ПЕДАГОГИКАНИНГ АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАРИ

Илғор технологияларни кенг ўзлаштирилиши, иқтисодиётдаги ижобий ўзгаришлар, чет эл инвестициялари кўламларининг кенгайиши, тадбиркорлик, кичик ва хусусий бизнесни ривожланиши, шунингдек, узлуксиз таълимни фан ва ишлаб чиқариш билан интеграциялашуви, ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда таълимга табақалаштирилган ёндашувни жорий этилиши ҳамда таълим беришнинг илғор педагогик технологияларини ҳамда замонавий ўқув-услугий мажмуаларни яратилиши, ўқув-тарбия жараёнини дидактик жиҳатдан таъминланиши таълимни бошқариш тизимини такомиллаштиришга асос бўлмоқда.

Раҳбарларнинг таълим муассасасида таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиши ва уни бошқариши ҳамда жамоа фикрини ўрганиши, шунингдек, ўз устида ишлаши жараёнларида бошқарувчилик қобилиятларини мустақил шакллантириб боришларида шахсий ривожланишнинг асоси бўлган асосий педагогик тушунчалар тизими муҳим аҳамият касб этади.

Педагогика фан сифатида шаклланар экан бошқа фанлардан фарқли равишда ўзининг асосий тушунчаларига эга. Педагогиканин асосий тушунчалари ривожланишни белгилайди, бу тушунчалар физиология ва психология фанларидан таниш бўлса-да биз буларни ўзаро боғлиқлигига тўхталамиз.

Шахснинг ривожланиши аввало, унда шахсий хислатларнинг шаклланиши билан белгиланади. Ривожланиш ўзида шахснинг жисмоний, ақлий, ахлоқий ва бошқа хислатларининг такомилни намоён этадиган жараён ҳисобланади.

Ривожланиш – бу инсоннинг руҳияти ва организмидаги сифатий ўзгаришларидир. Бу ўзгаришлар ижтимоий муҳит, уй-жой шароитлари, унинг қуршаб турган кишиларнинг таъсири натижасида юз беради. Инсонга туғма равишда хатти-ҳаракатларнинг ҳеч қандай, ижтимоий ва ноижтимоий

дастурлари берилган эмас. Ҳар бир инсон учун, шахс сифатида фазилатларнинг шаклланиш жараёни амалда нолдан бошланади. Шунинг учун ҳам маълум мақсадларга йўналтирилган таълим-тарбия шароитлари инсон шахсининг шакллантиришнинг умумий қонуниятларини инкор этмайди.

Инсонни ривожланишида, яъни уни тарбиялашда жамият томонидан ташкил этилган таълим муассасаларининг ва таълим-тарбия жараёнига қатнашаётган барча кишиларнинг фаолиятлари муҳим роль ўйнайди.

Тарбия – инсонлар ривожланишида асосий роль ўйнайдиган жараён бўлиб, бир авлоднинг ижтимоий тажрибасини кейинги авлодлар томонидан ўзлаштиришларини ва уларнинг ижтимоий ҳаётга қўшилишларини таъминлаб берувчи зарурий фаолиятдир.

Тарбия – инсон тарбияланганлигининг мезони сифатида шахсий хислатларни шакллантириш билан боғлиқ ҳолда тарихан шаклланиб келган педагогик тушунча. Унинг ёрдамида инсоннинг ривожланишига ташқи муҳитни таъсирини фан ва амалиёт исботлаб беради. Инсон бутун умри давомида ҳаётда кимнидир тажрибасига таянади ҳамда унга асосан ўзининг кўникма ва малакаларини шакллантириб боради. У фақат ўтмиш меросхўри сифатида ижтимоий ҳаётга қўшилиб боради ва келажак учун тайёрланади.

Ривожланиб бораётган авлодни катта ёшдагилар тажрибасини эгаллаб бориш жараёни *тарбиявий жараён* бўлиб, у инсонлар ривожланишини бошқариш ҳамда уларни шахсий хислатларини шаклланишига зарур шароитлар яратиб беради. Айрим ҳолларда тарбия билан ривожланиш ўртасида ўзаро боғлиқлик йўқдек туюлади, аслида улар ўртасида боғлиқлик жуда мураккаб ва аҳамиятлидир. Инсон шахси тарбия жараёнида ривожланиб боради, ривожланиш даражаси унинг тарбиясига ижобий таъсир кўрсатади, яъни ўзгартиради, шакллантиради. Яхши ташкил этилган тарбия жараёни шахснинг ривожланиш даражасини тезлаштиради ва яна тарбияга қайта таъсир кўрсатади. Шу тарзда инсоннинг бутун ҳаёти давомида бу таъсир ва акс таъсирлар ўзаро бир-бирини тўлдириб, таъминлаб боради.

"Тарбия" атамасидан кўпгина педагогик атамалар келиб чиққан: *тарбиячи, тарбияланувчи, тарбияланган, тарбияланганлик, тарбиявий* ва ҳоказо. Буларнинг барчасини манбаси ва маъноси битта.

*Тарбиячи* – инсон, авлодлар тажрибасини эгаллаш учун мажбурий ёки зарурий таъминотчи.

*Тарбияланувчи* – тажрибаларни эгаллайдиган ва ўрганадиган шахс. Тарбияланган (тарбия кўрган) – тажрибаларни яхши эгаллаган ва унумли фойдаланувчи.

*Тарбияланганлик* – шахснинг сифат кўрсаткичи, тажрибаларни яхши ўзлаштирганлиги, тарбиявий-ривожлантириш мақсадида йўналтирилганлик. Масалан, тарбиявий алоқалар, тарбиявий жараён, тарбиявий тизим, тарбиявий ишлар ва тадбирлар...

Ҳаётда "тарбия" жуда кенг қўлланилади. Тажриба ўргатиш, тарбиялаш оммавий ахборот воситалар ёрдамида, санъат орқали, бошқарув тизими ва ташкилотларда сиёсий, маънавий ва маърифий ишларни ташкил этиш орқали амалга оширилиши мумкин. Буларни амалга оширишда маълумот муҳим аҳамият касб этади.

Маълумот – маълум мақсадга йўналтирилган, инсон шахсининг ривожланишини таъминловчи, махсус ташкил этилган тизим бўлиб, ўқитиш жараёни ва унинг натижаси ҳисобланади.

Махсус ташкил этилган маълумот берувчи тизим – бу таълим-тарбия муассасаси, қайта тайёрлаш ва малака ошириш институти, ўқув-моддий база, молия, кадрлар, илмий-методик таъминот. Уларда маълум мақсадларга кўра тажрибалар ўргатиш ва ўрганиш махсус дастурларга асосан тегишли маълумоти, касб тайёргарлиги бор ва юксак ахлоқий фазилатларга эга бўлган шахслар томонидан амалга оширилади.

Маълумот аниқ бир ёшдаги шахсларда билим, иқтидор ва кўникмаларнинг ўзлаштирилганлигини, интеллектуал қобилияти ўсганлигини ва улар асосида илмий дунёқараш, шахсий сифатлар шаклланганлигини, уларнинг ижобий кучлари ва қобилиятларининг қай даражада ривожланганлигини ашлагади. Қачонки, инсон маълумоти тўғрисида гапирилганда унинг ўқимихлилиги тушунилади.

*Маълумотлилик* – шахсий сифат кўрсаткичи, яъни шахсининг ривожланиш даражаси, унинг тажрибаси, кўникма ва малакаларни қай даражада ўзлаштирганлиги ва улардан фойдаланиш ҳамда улар ёрдамида янги билим-кўникмаларни эгаллаб, тўлдириб бориш қобилиятлари тушунилади.

*“Маълумот”* тўғрисида гапирар эканмиз, маълумотли бўлиш учун *“тарбия”* ўзи етарли эмас, бунда маълум бир жараёнлар мавжуд бўлиб, бу жараёнларни ташкил этиш негизида *“таълим”* тушунчаси мавжуд.

Таълим – тажрибалар алмашилиши жараёни бўлиб, режали равишда амалга ошириладиган *“ўқитувчи-ўқувчи-ўқитувчи”* мулоқоти, унинг натижасида маълумот, тарбия ва ривожланиш амалга ошади.

Маълумот олиш тизимида таълим асосий роль ўйнайди. Мақсадига кўра у иккита асосий қисмдан иборат: тажрибаларни ўргатиш (ўқитиш) ва уни ўрганиш (ўқиш). Ҳўқитиш – миллий қадриятларимизни, ҳаётий тажрибаларни, фан ва техника соҳаларидаги ютуқларимизни ёш авлодларга ўргатишни таъминлайди. Ҳўқиш – миллий қадриятларни, фан-техника соҳасидаги ютуқларни, тажрибаларни ўрганишга, тушунишга, тафаккурни ривожланишига, мустақил фикрлашга ва улардан ҳаётда фойдаланиш учун кўникма ва малакаларни шакллантиради. Ҳўқитиш – педагогик фаолият (ўқитувчи, ишлаб чиқариш таълим устаси, тарбиячи фаолияти), Ҳўқиш – ўқувчи (ўрганувчи, тарбияланувчи, таълим олувчи) фаолияти.

*“Таълим”, “тарбия”* ва *“маълумот”* тушунчалари бир-бирини тўлдириши ҳамда биринчиси-иккинчисини, иккинчисини-учинчиси таъминловчисидир.

Педагогика фани *“ўзини-ўзи тарбия”, “мустақил маълумот”, “мустақил таълим”* тушунчалари орқали инсоннинг туғма истеъдодли, қобилияти, ҳис-туйғулари ҳамда ички дунёсининг шахсий ривожланишидаги аҳамиятини ёритиб беради. Инсоннинг ички дунёсида шундай ҳаракатланувчи кучлар мавжудки, булар инсон шахсини ривожланишида асосий роль ўйнайди.

Ривожланиш – бу объектив жараён бўлиб, ташқи ва ички бошқарилувчи омиллар томонидан миқдор ва сифат жиҳатидан физик ва маънавий шаклланиш, яъни шахсининг фазилатлари, сифатлар ва хулқларнинг шаклланиши,

тушунчаларнинг чуқурлашиши, кенгайиши, оsonдан-қийинга, оддийдан- мураккабга, мавҳумдан-билишга, оддий ҳаёт кечириш шаклларидан - олий фаолиятга ўтиш жараёнидир.

Ўзини-ўзи тарбия – бу ички туйғулар ёрдамида миллий кадриятларни, инсон ҳаётидаги ютуқ ва муаммоларни, тажрибаларни ўрганиш, кўникма ва малакалар ҳосил қилиш, яъни мустақил ривожланиш жараёнидир. Таълим-тарбия жараёни қандай ташкил этилмасин, ўзини-ўзи тарбиялашсиз уни амалга ошириб бўлмайди.

Мустақил маълумот – бу авлодлар тажрибасини, фан ва техника ютуқларини ўз ички туйғулари асосида мустақил ўрганишга қаратилган ҳаракатлар мажмуасининг натижаси бўлиб, инсоннинг шахсий қобилиятларини ривожлантириш жараёни ҳисобланади. Мустақил маълумот инсон шахсини ривожланишида, тажрибаларни эгаллашида қулайликлар яратса, мустақил таълим эса таълим олишнинг асоси ҳисобланади.

Мустақил таълим – бу инсоннинг ўзи танлаган воситалар ва адабиётлар ёрдамида авлодлар тажрибасини, фан ва техника ютуқларини ўрганишга йўналтирилган шахсий ҳаракатлар жараёнидир. Бунда инсоннинг ички дунёси, хис-туйғулари, мустақил фикрлаш қобилияти асосий роль ўйнайди. Бир ҳадисда “Сўзда сеҳр, шеърда ҳикмат бор” дейилганидек, бу ҳақда шеърятда шундай ҳикматли мисралар бор:

“Кимки ололмаса ҳаётдан таълим,  
Унга ўргата олмас ҳеч бир муаллим”.

Шундан келиб чиқиб, “тарбия” – “ўзини-ўзи тарбия”, “маълумот” – “мустақил маълумот”, “таълим” – “мустақил таълим” тушунчалари бир-бирини тўлдирувчи ҳамда бирини-иккинчиси, иккинчисини-учинчиси таъминловчиси сифатида шахсни ривожланиши ҳамда шахсий қобилиятларини шакллантириш учун хизмат қилишини умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари томонидан инобатга олиниши, замонавий педагогик ва ахборотлар технологияларини ҳамда бошқарувнинг инновацион метод ва усулларини, уларни жорий этиш технологияларини мустақил равишда ўрганишлари, шунингдек, таълим муассасасининг интегратив фаолиятига мураккаб педагогик тизим сифатида ёндашувни



жорий этишларида, энг аввало, таълим муассасаларида таълим самарадорлигини ошириш учун хизмат қилади ҳамда тарбиявий муносабатларни амалга оширишларида муҳим аҳамият касб этади.

## ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИНИ БОШҚАРИШДА ПЕДАГОГИК ТАДҚИҚОТ ФУНКЦИЯЛАРИ ВА МЕТОДЛАРИ

Илмий нуқтаи назардан дидактика таълим жараёнларини тушунтириш, ривожланиш истиқболларини кўрсатиш, амалда таълим-тарбия жараёнига таъсир этиш ва уларга баҳо беришни мақсад қилиб қўяр экан, қуйидаги функцияларни бажаради.

*Дискриптив функцияси.* "Дискриптив" сўзи инглизчадан олинган бўлиб, "ёритиш", "тасвирлаш" деган маънони билдиради. Тасвирлаш кўпинча ташхис шаклида бўлиб, у таълим-тарбия жараёнида учраётган чекланишларнинг қай йўсиндалигини аниқлаш учун хизмат қилади.

Педагогик ташхиснинг мақсади фақат содир бўлган чекланишларнинг шакли, ҳажми ва хусусиятини аниқлаш эмас, балки, бу чекланишлар ўқув тарбия тизимининг қайси бўғинлари сусайганлиги сабабли юз берганини аниқлашдан иборат.

*Тушунтириш функцияси.* Педагогик тадқиқотнинг бу тури экспериментлар ўтказиш билан боғлиқдир. Бунда таълим жараёнининг барча шароитлари сақланган ҳолда, ўқув жараёнига ўзгартирувчи омиллар киритилиши натижасида педагогик тадқиқот таълим-тарбия жараёнининг қонуниятларини очиш имкониятини яратади.

*Олдиндан кўра билиш функцияси.* Педагогик тадқиқотларнинг таълим-тарбия жараёнларини олдиндан кўриш йўналишидаги тадқиқотлар, изланишлар жараёнларининг қандайлигини кўрсатиш билан бирга, жараён юз бераётган даврдан кейинги замонда қандай ўзгаришлар, қандай боғланган- қонуниятли педагогик ва бошқа жараёнлар юз беришини олдиндан кўра билишига асос бўла олади. Шу билан бирга олдиндан кўра билиш функцияси содир бўлиши мумкин бўлган жараёнларни биз истаган йўналишда ривожлантириш

имкониятларини ва уларга тегишли, етарли даражадаги объектив, ҳар томонлама аниқ баҳо бериш имкониятларини ҳам яратади. Натижада юқорида кўриладиган тадқиқотлар ўтмиш, ҳозирги замон ва келажак ўртасида мустаҳкам кўприк яшаш, таълим ва тарбия ҳақида кишилиқ жамияти тўплаган битмас-туганмас тажрибаларни тўла-тўқис келгуси авлодлар фаолиятига татбиқ этиш учун тайёр кўрсатмалар, хулосалар ишлаб чиқиш имкониятини яратади.

*Амалий функцияси.* Педагогикада, хусусан, дидактикада ўтказиладиган тадқиқотларнинг амалий функцияси таълим жараёнидаги очилган қонуниятларни, объектив дидактик ҳақиқатни янада чуқурроқ тушунишга ва бу жараёнларга тадқиқоти нуқтаи назаридан амалий таъсир кўрсатиш имконини беради.

Педагогик тадқиқотларнинг функциялари бир-бирлари билан узвий равишда боғлиқдир. Нисбатан оддий, оммабоп ҳисобланган таснифлаш, тушунтириш тадқиқотлари таълим ва тарбиянинг ҳозирги аҳволини ёритиш ҳамда уни ривожлантириш имкониятини юзага келтиради.

Тажриба, экспериментал тадқиқотлар таълим қонуниятларини тушунтирувчи назарияларни яратиш имконини беради. Тушунтириш ва экспериментал маълумотларга асосланиб, келгусида юз бериши мумкин бўлган ҳодисалар хусусида дастлабки хулосалар чиқарилади ва истиқболдаги ишлар режаси ва дастури тузилиб, бевосита амалда татбиқ этиш жараёнига ўтилади.

Ҳар қандай илмий хулоса тажриба ва илмий тадқиқотларга асосланади. Педагогика, хусусан, таълим ва тарбияда илмий тадқиқотлар ҳеч қачон тўхтамайди ва узлуксиз давом этаверади. Педагогик тадқиқотларнинг предмети сифатида таълим муассасасилардаги таълим-тарбия жараёни, унинг мақсади, мазмун ва моҳияти, ўқитувчи, ўқувчи ва раҳбарларнинг фаолияти, ташкилий шакл ҳамда *ижтимоий шароитлар* хизмат қилади.

Педагогиканинг предмети таълим ва тарбия билан боғлиқ турли шакл ва турларда юз берадиган ҳодисалар, омиллар ҳисобланади. Таълим ва тарбия бошқа ижтимоий воқеликлардан ўзига хослиги билан ажралиб туради. Педагогик тадқиқотларнинг предмети *ижтимоий фаолиятнинг* алоҳида

шакли бўлган педагогик фаолият бўлиб, унинг мақсади таълим-тарбия бериш ва ўзгариб бораётган ижтимоий-иқтисодий талаблар асосида инсонларни тарбиялашдир.

Педагогик фаолият ўқитувчи ва ўқувчиларнинг хатти-ҳаракатларидан иборат. Бундай фаолият натижасида ўқувчилар билим, иқтидор ва кўникмаларга эга бўладилар, ўз дунё-қарашини, шахсий қадриятлар тизимини шакллантирадилар. Таълим-тарбия натижасида ўқувчи шахсининг турли хислатлари шакллантирилади. Бундай ўзгаришларни кузатиш, ҳисобга олиш педагогик тадқиқотларнинг асосларидан ҳисобланади. Юқоридаги ўзгаришлар, бир томондан, ўқитувчининг педагогик фаолияти таъсиридаги ва ўз шахсий хатти-ҳаракатлари таъсиридаги ўзгаришлар орасидаги қонуниятларни очишга, уларни таҳлил қилишга имкон беради. Ўқувчилар ва ўқитувчиларнинг ўқув фаолиятлари, ҳаракатлари, таълим мазмуни, услуб ва воситалари орасидаги боғлиқликлар, табиат қонуниятлари каби объектив хусусиятларга эгадир.

Ўқув-тарбия жараёни ҳақида жиддий хулосалар чиқариш учун мунтазам равишда олиб борилган кузатишлар, тажрибаларга асосланган тадқиқотлар натижаларига асосланиш таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни бошқаришда муҳим аҳамият касб этади.

*Тарихий методлар.* Педагогик тадқиқотлар асосан ўқитувчининг педагогик фаолияти билан ўқувчиларнинг ўқув ва мустақил таълим фаолияти ҳамда турли тадбирлардаги мустақил фаолияти натижасида уларнинг шахси, билим, иқтидор ва кўникмаларининг ўзгариши орасидаги боғлиқликни очишга қаратилади. Тарихий тараққиётнинг турли даврларида ижтимоий муносабатлар таълим-тарбиянинг мақсад ва вазифаларини белгилаб берган. Масалан, ижтимоий-иқтисодий шароит, ишлаб чиқаришнинг ривожланиши, илмий-техникавий янгиликлар таълим-тарбиянинг мазмун ва моҳиятига, таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва бошқариш услубларини танлашга ўз таъсирини кўрсатади.

Тарихан турли шароитларда таълим-тарбия жараёнида юз берган ўзгаришларнинг хусусиятлари, тамойиллари, қонуниятларини ўрганмасдан туриб, таълим жараёнини ташкил этиш ва бошқариш масалалари ҳақида кенг тасаввурга эга бўлиш мумкин эмас. Тарихий педагогик тадқиқотларнинг

мақсади шундай қонуниятларни аниқлашдан иборатки, бу қонуниятлар яқин ва узоқ тарихни ўрганиш билан бир қаторда замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларни таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқаришга кўрсатаётган таъсирини, шунингдек, таълим муассасасини келажагини белгилаш имкониятини яратиши зарур.

*Назарий таққослаш – солиштириш методи.* Бундай педагогик тадқиқот ҳар бир таълим тизимидаги ўзига хос хусусиятларни, уларни тасдиқловчи омиллар тўпламини, турли тарихий даврлардаги ва турли тарбия муҳитларига оид ўзига хос томонларни аниқлашдан иборат.

Таълим тизимларининг ички хусусиятларини аниқлаш, ўхшаш ва фарқли хусусиятларини белгилаб, уларнинг таълим тизимидаги умумий хусусиятлари билан боғлиқлик аломатларини ва алоҳида хусусиятлари сабабларини аниқлаш имконини беради. Бу турдаги тадқиқотлар фақат статистик маълумотлар ва анкеталар натижасини таҳлил қилиш билан чегараланмайди. Таълим тизимларининг ўхшашлик ва алоҳидалик аломатларини, уларнинг илдизларини, самарадорлигини аниқлаш бирмунча мураккаб бўлиб, таълим тизимларининг ютуқларини тадқиқ этувчи алоҳида илмий-тадқиқот ишларини олиб боришни талаб этади. Таълим-тарбия омилларини тушунтириш ва уларга тасниф бериш назарий таққослаш-солиштириш усуллариининг асосий қисми ҳисобланади.

Бу турдаги изланишларнинг яна бир ўзига хослиги шундан иборатки, табиий фанларда умумий белгилар, атамалар, бирликлар мавжуд, педагогик тадқиқотларда эса бундай умумий халқаро бирлик ва атамалар деярли йўқ. Шунинг учун ҳам олинган натижаларнинг таснифи бир-мунча субъектив тус олиши мумкин. Бундай ҳолларда таълим ҳақидаги статистик маълумотларга математик ишлов бериш орқали бирмунча тўғриланади.

*Кузатиш методи* таълим-тарбиянинг мазкур вақтдаги ҳолатини аниқлаш имконини беради. Кузатиш усулининг мақсади мавжуд омилларни ёритишдангина иборат бўлмай, олдиндан қўйилган мақсад йўналишида аниқланиши лозим бўлган омилларни қидириш ва аниқлашдан иборат.

Кузатиш жараёнида тадқиқотчининг қизиқтирувчи муаммо ва вазифалар кузатишни танлаб ўтказишни тақозо

этади. Тадқиқотчи муайян танланган муаммони ҳисобга олиб, нимани кузатиш кераклигини танлаб олади. Шунинг учун ҳам у кузатиш натижасида ечилиши керак бўлган муаммони ҳали кузатишни бошламасдан олдинроқ билади. Натижада тадқиқотчининг кузатиш ва натижаларини умумлаштириши бирмунча осонлашади.

Билвосита кузатиш объектни бевосита кузатиш имконияти бўлмаганда амалга оширилади, бунга шахснинг туғма қобилияти, имкониятлари, интизомлилик, ростлик, камтарлик, камсуқумлик каби хислатларини киритиш мумкин. Бундай хислатларни бевосита кузатиш натижасида аниқлаш қийин. Шунинг учун ҳам тадқиқотчи ўзига қулай кўрсаткичлардан фойдаланади.

Бевосита ва билвосита кузатиш билан бир қаторда фаол кузатиш ҳам қўлланилади. Фаол кузатишда дидактик жараёнда бевосита тадқиқотчининг ўзи қатнашади ва жараённинг боришига таъсир этади. Бунда иштирок этишнинг ижобий томони шундан иборатки, тадқиқотчи бўлиб ўтаётган жараённинг икир-чикирларини тушуниб этади, бу эса ўқув жараёнини тадқиқот талабларига йўналтириш имконини беради. Бундай усул айрим камчиликларига қарамасдан, ижодкор ўқитувчилар томонидан ўқувчилар фаолиятини фаоллаштиришда кенг қўлланилади.

Билвосита кузатиш тадқиқотчини ҳодисаларни ўрганишга кўпроқ жалб этишга имконият яратади. Машғулотлар стенограммалар, учинчи одам томонидан тайёрланган кузатиш баёнлари, фото-кинолавҳалар, расмлар, диаграммалар, статистик машғулотлар шулар жумласидандир. Бу ҳужжатлар педагогик фаолиятнинг натижаларини ҳамда ижтимоий муҳит, хусусан, ўқитувчи фаолиятини, ўқувчи шахсида вужудга келадиган ўзгаришларни кузатиш имконини беради.

Илмий – текшириш мақсадларини аниқлаш тадқиқотчини қизиқтириб қолган муаммоли ҳолатни таҳлил қилиш эҳтиёжидан келиб чиқади. Бундай ҳолатни таҳлил қилиш ва унда маълум ва номаълумларни аниқлаш, қўшимча адабиётларни аниқлаш, тажрибали шахсларнинг бу масалага берган баҳоси тадқиқотчининг асосий ва қўшимча муаммоларини аниқлаш имконини беради.

## БОШҚАРУВДА ПЕДАГОГИК ҚОБИЛИЯТЛАР

Таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни самарали бошқариш барча таълим муассасаси раҳбарларида педагогик қобилиятларни шакланганлик заруриятини белгилайди. Чунки педагогик қобилиятлар таълим жараёни иштирокчилари билан суҳбатларда, турли хил тушунтириш, кўрсатмалар бериш, ходимлар фаоллигини оширишда уларнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда муносабат билдириш ва бошқариш жараёнларида муҳим аҳамият касб этади. Раҳбарлар фаолиятида ташкилотчилик, ташаббускорлик, ижодий, коммуникатив, бошқарув ва бошқа кўникма ва малакалар қатори педагогик қобилият алоҳида ўрин тутади.

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 ўқитувчилар, педагогик ходимлар (объект) ва директорлар (субъект) ўртасидаги алоқа, яъни жамоа аъзоларининг ўзаро муносабатларидан ташкил топади.

Шундай қилиб, 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, педагогларни меҳнат унумдорлиги, таълим жараёни самарадорлиги ва ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари юқори даражада бўлади ҳамда таълим жараёни иштирокчилари фаолиятида мажбурий итоаткорлик ўрнини ижодий ёндашувлар эгаллайди.

Таълим муассасаларини 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 илмий 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.

*Қобилият* дейилганда раҳбарда интеллектуал, касбий малака ва кўшиқма, чидамлилиқ, яратувчанлиқ, ташаббускорлиқ, ижодкорлиқ, ташкилотчилиқ, ўз фикрини яхши баён эта олиши — нотиклиқ, ишонтира олиш, назорат, кузатувчанлиқ, талабчанлиқ, хотирада сақлаб қолиш, тарбиявий муносабатларда фаоллиқ ҳамда педагогик таъсир кўрсатиш, бошқарувчилиқ ва лидерлиқ хусусиятларини шакланганлигини тушуниш мумкин.

*Педагогик қобилият* — бошқарув жараёнида раҳбар учун энг зарурий хусусиятлардан бўлиб, раҳбарнинг педагогик фаолиятга яроқлилигини ва шу фаолият билан муваффақиятли шуғуллана олишини, шунингдек, педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқара олишини белгилайди. Педагогик қобилиятларни ташкилий тизим сифатида қуйидаги компонентларини ажратиб кўрсатиш мумкин.

*Дидактик қобилиятлар* — жамоани бошқаришда, турли вазиятларда кўзланган мақсаднинг мазмун ва моҳиятини, унга эришиш йўлларини ва мазкур йўналишдаги вазифаларни барча ижрочиларга аниқ ва равшан, тушунарли қилиб етказа олиш, уларда мазкур вазифаларни бажаришга масъулият ҳиссини ҳамда қизиқишини уйғота олиш, шунингдек, мақсадга эришишда жамоа аъзоларининг барчасини иштирокини таъминлай оладиган қобилиятлардир.

Дидактик қобилиятларга эга бўлган раҳбарлар турли вазиятларда шароитдан келиб чиқиб, таълим муассасасида вужудга келадиган муаммоли вазиятларда, муаммоларни ҳал қилишга вазиятли ёндашув асосида ҳамда раҳбарларга хос равишда, ўз ваколати доирасида фаолият кўрсатади, стереотипларни, яъни жамоада мавжуд бўлган сунъий тўсиқ ва муаммоларни ҳал этишда, турли йўналишларда қарорлар қабул қилишда жамоа фикрини ўрганади. Бу қобилиятлар асосида жамоа психологиясига хос доимий йўналтириш ётади ва бундай қобилият эгаси бўлган раҳбар ўз ходимларининг билими, кўшиқма ва малакаси, дунёқарашини, қизиқишларини, бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар мавжудлигини ҳамда тарбиявий муносабатларда "раҳбар ходим" муносабатларини кўп қиррали эканлигини, бошқарув жараёнида ўзаро бевосита таъсирлар мавжудлигини тасаввур қила олади.

*Перцептив қобилиятлар* жамоа аъзоларининг, педагогик ходимларнинг, шунингдек, ўқувчиларнинг ички дунёсига кира

билиш, психологик кузатувчанлик, бўйсунувчиларнинг вақтинчалик психик ҳолатлари билан боғлиқ нозик томонларини тушуна билишдан иборат қобилиятдир.

Қобилиятли раҳбар қўл остидаги ходимларининг ҳар қандай вазиятлардаги хатти-ҳаракатларида, педагогик фаолиятларида, турли хил топшириқларни бажаришларида ёрқин ифодаланадиган, айрим ташқи ҳолатларида ҳамда ички дунёсида юзага келадиган ўзгаришларни сездирмасдан билиб олади.

*Нутқ қобилияти* раҳбарнинг ўз фикрини, ҳис-туйғуларини нутқ ёрдамида, шу билан бирга мимика ва пантомимика ёрдамида аниқ ва равшан қилиб ифодалаб бериши ҳамда уларнинг фаолиятини маълум йўналишда ўзгартириш ёки керакли йўналишда ташкил қилиш қобилиятидир.

Раҳбар ўз фикрини ёки топшириқнинг мазмун ва моҳиятини бўйсунувчиларга тушунарли тарзда етказа олиши зарур. Баъзи бир ходимларга бир оғиз сўз кифоя, айримларига эса узоқ тушунтиришга тўғри келади. Берилаётган топшириқни мазмун-моҳиятини, аҳамиятини, шунингдек, топшириқни бажариш жараёнидаги ўз вазифаларини ижрочилар тўлиқ тушуниб етмасалар, берилган топшириқни кўнгилдагидек бажара олмайдилар.

Раҳбарнинг нутқи жонли, образли, аниқ-равшан, интонацияли ва ифодали, эмоцияга бой, дона-дона бўлиб, бунда стилистик ва грамматик хатолар мутлақо бўлмаслиги лозим. Шундагина раҳбарни ходимлар тингламайди, балки эшитади ва тушунади.

*Ташкилотчилик қобилияти* биринчидан, таълим муассасаси жамоасини уюштира билиш, яъни жамоада аҳилик, бирдамлик ва ҳамкорликни вужудга келтириш, жамоа аъзоларини жипслаштира олиш ва иккинчидан ўзини шахсий ишини тўғри ташкиллаштира олиш қобилиятидир.

Раҳбарнинг ўз ишини ташкил қила билиши деганда унинг бошқарув фаолиятини тўғри режалаштириши, яъни буйруқ бериш, топшириқ ижросини текшириш, ходимлар фаолиятини баҳолаш ҳамда турли хил қарорлар қабул қилиши ва уни назорат қила олиши назарда тутилади.

*Коммуникативлик қобилияти* ходимлар билан мулоқотда бўлишга, бошқарув мулоқотини тўғри ташкил этишга,



бўйсунувчиларга ёндашиши учун тўғри йўл топа билишга, улар билан педагогик нуқтаи назардан мақсадга мувофиқ ўзаро алоқа боғлашга педагогик тактнинг мавжудлигига қаратилган қобилиятдир.

Педагогик тактнинг яққол ифодаларидан бири — ҳар қандай педагогик таъсирга нисбатан қўлланиладиган чоратadbирларни (рағбатлантириш, жазолаш, панд-насихат) ҳис эта билишдан иборатдир. Қобилиятли раҳбар ходимларга эътибор бериб зийраклик билан қарайди, уларнинг индивидуал психологик хусусиятлари билан ҳисоблашади. Бунда муҳими — бўйсунувчиларга таъсир этишнинг энг қулай усуллари топа билиш, тарбиявий таъсирни қўлашда мақсадга мувофиқ педагогик чораларга эътибор бериш, аниқ педагогик вазифаларни ҳисобга олиш, ходим шахсининг психологик хусусиятлари ва унинг имкониятлари ҳамда мазкур педагогик ҳолатларни ҳисобга олиш зарурдир.

Педагогик тактнинг йўқлиги кўпинча бошқарув жараёнида муаммоларни вужудга келтиради. Бошқарув жараёнида раҳбар томонидан ходимларга кўпгина талабларни қўйилиши, изчилликка амал қилинмаслиги ва шахсий имкониятларни инобатга олинмаслиги, шунингдек, бир шахснинг ўзига бир топшириқ бериб туриб, шу шахсга яна бир неча вазифаларни бир вақтнинг ўзида юклатилиши ҳамда унга тўғри муносабатда бўлмаслик юқоридаги фикримизни исботлайди.

Раҳбарлик қобилияти ва унинг хусусиятлари йўналишида Президентимиз И.А. Каримовнинг шундай ҳикматли сўзлари бор: "Раҳбарлик қобилияти бўлган, керак бўлса, қаттиқ қўллик хусусиятларига эга, инсофли, диёнатли одамларнинггина раҳбарлик тўнини кийишга маънавий ҳаққи бор. Элим, юртим деб ёниб яшаш керак, деган шиор энг аввало, ана шу раҳбарларнинг ҳаётий маслағи бўлмоғи лозим"<sup>1</sup>.

Президентимиз И.А. Каримовнинг ушбу ҳикматли сўзларининг мазмунига асосланиб айтиш мумкинки, барча раҳбарлар қатори таълим муассасаси раҳбар-ходимларида раҳбарлик қобилиятлари билан бир қаторда инсоф, диёнат ҳамда фидойилик каби бошқа умуминсоний хислатлар ҳам шакланган бўлиши зарур экан.

<sup>1</sup>Инсон бахт учун турғлади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг ҳикматли сўзларидан. Тузувчилар Д.Ғаниев, З.Ғафуров. Тошкент: Шарқ, 1998. 38-бет.

Бошқарув қобилиятларини шаклланиши энг аввало, шахсий хислатларни ривожланиши билан боғлиқ бўлиб, улар ўзаро муносабатларда ривожланиш тизимини ташкил этади. Ривожланиш ўзида шахснинг жисмоний, ақлий, ахлоқий ва бошқа хислатларини такомиллашишини намоён этадиган жараён бўлиб, бундай хислатлар турма, баъзилари кейинчалик шакланган бўлади. Албатта, ривожланиш жараёни меҳнат фаолияти, ўйин фаолияти ҳамда ўқув фаолияти жараёнида амалга оширилади. Бундай фаолият турлари шахснинг ҳаётий тажрибасини бойитади, ижтимоий алоқа, мулоқот кўникмаларини эгаллашга кўмаклашади ҳамда қобилиятларни ривожлантиришга хизмат қилади.

Халқимизнинг миллий анъаналарини, удумларини, турмуш тарзини таҳлилларига асосланиб, манбаларда келтирилган умуминсоний хислатлардан фойдаланиб, бугунги кунда барча инсонлар каби раҳбарларда шакланган қуйидаги бошқарув қобилиятларини ва ижобий хислатларни ривожлантириш зарур деб ҳисоблаймиз:

*Шахснинг умумий хислатлари* — ёқимлилик, жозибадорлик, дилбарлик, кўркемлик, ҳурматта сазоворлилик, буюклик, салоҳиятлилик; жиддийлик, босиқлик, мослашувчанлик, маданиятлилик, одоблилик, зиёлилик, табиийлик, одиллик, оддийлик.

*Ахлоқий хислатлар* — одамийлик, қаноатлилик, жонкуярлик, меҳрибонлик, олижаноблик, олиҳимматлилик, байналминаллик, ғоявий содиқлик, кечиримлилик, андишаллик, шахсий манфаатдан ижтимоий манфаатдорликни юқори қўя олишлик.

*Ишбилармонлик, ишчанлик, уддабуронлик хислатлари* — қунтлилик, тиришқоқлик, масъулиятлилик, ҳалоллик, рақобатбардошлилик, чаққонлик, абжирлик, ташаббускорлик, тадбиркорлик, чидамлилик, сабр-тоқатлилик, бардошлилик, изчилик, тежамкорлик, эҳтиёткорлик, сахийлик, мардлик.

*Шахснинг заковатлилик, иродалилик, зукколик хислатлари* — зийраклик, эсда сақлаб қолишлик, ижодкорлик, танқидийлик, қизиқувчанлик, ишқибозлик, диққатлилик, билимдонлик, савиялилик, ҳозиржавоблилик.

*Эҳтиросли хислатлар* — ўзгалар ютуқларидан қувониш, ўз фаолиятидан қониқиш, бахтиёрлик, кўтаринкилик, тантанаворлик, қувноқлик, ҳазил-мутойибалилик, уятчанлик,

тортинчоқлик, мўмин-қобиллик, диёнатлилик, озодалик, поэтик табиатлилик.

Раҳбарлик учун қулай ва маъқул бўлган минглаб шахс сифатлари мавжуд бўлиб, уларнинг кўплари бошқарув жараёнида ўз самарасини кўрсатади. А.В.Петровский ана шундай ижобий сифатлардан бир ярим мингини санаб чиққан. Уларнинг барчасини умумлаштирадиган айрим сифат ва қобилиятлар барча раҳбарларда шакланган бўлиши лозим.

Қобилиятлар билим, малака ва кўникмаларнинг ўзида кўринмайди, балки, уларни эгаллаш жараёнида намоён бўлади. Шундай қилиб, қобилият инсонларни сифат жиҳатидан биридан фарқлайдиган индивидуал-психологик хусусиятдир. Аввало, ҳар қандай раҳбарда интеллект — ақл-заковатнинг маълум меъёри бўлиши керак. Бу меъёр яхши раҳбар учун ўртачадан юқори бўлмоғи зарур. Раҳбардаги ўртачадан юқори интеллектни қоплаб кетадиган яна бошқа муҳим сифатлар борки, улар бошқаришнинг самарасига ижобий таъсир кўрсатади. Масалан, раҳбарнинг мустақил фикрлилик, топқирлик, ташаббускорлик сифатлари. Раҳбарда мустақиллик бўлса, унда ўзига ишонч ҳам бўлади, бу эса ўз навбатида раҳбардаги субъектив талаблар даражасининг юқори бўлишига олиб келади.

Юқорида айтиб ўтилган раҳбарлик сифатлари ичида энг муҳими, табиийки, психологик маҳоратни талаб этувчи — 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 ҳукмронликнинг ягона йўлидир", деб таърифлашган.

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

*Педагогик маҳорат* педагогик ходимлар ва таълим жараёни иштирокчилари қалбини ҳис қилишни ва миллий қадриятларимизни, ҳаётий тажрибаларни, фан ва техника

соҳаларидаги ютуқларимизни ўргатишни таъминлайди ҳамда уларни педагогик қобилиятларини ривожлантиришга хизмат қилади.

*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.

Кадрлар тайёрлаш миллий дастурида кўзда тутилган таълимни бошқариш тизимини такомиллаштириш, жамоат бошқаруви шакллари ривожлантириш йўналишларида таълим, фан, техника ва технологияларнинг жаҳон миқёсидаги ютуқларини, янгиликларини, шунингдек, бошқарув жараёнини лойиҳалаш, технологияларини амалиётга татбиқ этиш таълим муассасалари директорларининг касбий қобилиятларига боғлиқдир.

## БОШҚАРУВДА ПСИХОЛОГИЯ ФАНЛАРИНИНГ ЎРНИ

Психология – инсон ички дунёси, руҳий ҳолатлари ҳақидаги фандир. Психик - руҳий ҳолат фақат инсонларгагина эмас, балки ҳайвонларга ҳам хосдир, лекин биз инсонларнинг руҳий ҳолатларини ўрганувчи психология фанларининг вазифаларига тўхталамиз.

Психика – юксак даражада ташкил топган материянинг алоҳида хоссаси бўлиб, объектив оламни субъектив ҳолатда акс эттиришдан иборатдир. Психика юнонча "псюхе" сўздан келиб чиққан бўлиб, "руҳ", "жон" деган маъноларни билдиради.

Ихтиёрий психологик хусусиятларга эга бўлган инсонларнинг хулқ-атвори ҳамма вақт объектив оламнинг таъсирига боғлиқдир. Одам ташқи оламни акс эттирар экан, у табиат ва жамиятнинг тараққиёт қонунларини билибгина қолмай, балки ўзининг моддий ва руҳий эҳтиёжларини яхшироқ қондириш учун ташқи оламни мослаштириб, уларга

маълум даражада таъсир кўрсатади. Психика сезги, идрок, хотира, тафаккур, ирода, ҳиссиёт ва бошқа шу каби номлар билан гуруҳларга ажратилиб, барчаси биргаликда психика, кишининг психик, ички дунёси, унинг руҳий ҳаёти ва ҳ. к. деб аталадиган тушунчаларни ҳосил қилади. Инсон ва жамият ўртасидаги боғланишларга тегишли, инсоннинг ташқи олами ва ўз-ўзини англаб етишига тааллуқли ҳодисалар психик ҳодисалар деб келинган, улар ўз навбатида учта йўналишдаги воқеа-ҳодисаларни ўз ичига олади:

- психик ҳолатлар – кишининг турли вазиятдаги турлича ҳолати, чарчаганлик, тетиклик, уйқу ва уйғоқ ҳолати, хотиржамлик ёки ҳаяжонланиш, енгилтаклик ва ҳ.к.;

- психик жараёнлар – ўз навбатида билиш жараёнларини, иродавий-ҳиссий жараёнларни ўз ичига олади;

- психик хусусиятлар – шахснинг индивидуал хусусиятлари.

Илмий психология предмети деганда, аввало, психик ҳаётга доир аниқ омиллар назарда тутилади, психик ҳаётга доир ҳар бир фан ҳам миқдор, ҳам сифат жиҳатидан ўзига хос хусусиятларга эга. Масалан, психология фани инсоннинг теварак-атрофдаги нарсаларни идрок қилиш жараёнини текшириб, жуда муҳим омилни аниқлаган. Идрок параметрлари ўзгариб турса ҳам, идрок қилинган предметга нисбатан инсон онгидаги тасаввур ўзгармай қолаверар экан. Психологик омиллар билан биргаликда психологик қонуниятлар психология фанида ўрганиладиган предмет бўлиб юзага чиқади. Шундай қилиб, психология “псюхе” ва “логос” сўзларидан олинган бўлиб, рух, жон ҳақидаги фан демакдир.

Психология фанларининг вазифаси психологик омиллар ва қонуниятларни ўрганиш билан бир қаторда психик фаолиятнинг механизмларини аниқлашдан иборатдир. Шундай қилиб, психология фан сифатида психиканинг омиллари, қонуниятлари ва механизмларини ўрганади.

Ижтимоий ҳаёт эҳтиёжлари қадим замонлардан бун кишини теварак – атрофидаги инсонларнинг психологик хусусиятларини фарқлай билиш ва уларни ўз хатти-ҳаракатларида ҳисобга олишга мажбур этиб келган.

Ҳозирги замон психологияси жуда мураккаб ва кўн қирралидир. Шунга мувофиқ унинг вазифалари ҳам турли тармоқлар йўналишида хилма-хилдир. Ҳаёт психология

фанининг зиммасига мураккаб бўлган назарий ва амалий вазифаларни юклайди. Психологиянинг асосий назарий вазифаси психик фаолиятнинг моҳиятини, унинг содир бўлиш ва ривожланиш қонуниятларини тушунтиришдан иборатдир. Инсоннинг барча ҳаёти ва фаолияти жараёнида унинг психикасини ўрганиш ва бошқариш психологиянинг амалий вазифаси ҳисобланади.

Психологияда бир қанча мустақил фанлар соҳалари ажралиб чиққан бўлиб, уларни шартли равишда учта гуруҳга ажратиш мумкин:

- психик фаолиятнинг умумий қонуниятларини ўрганувчи соҳалари – умумий психология, зоопсихология;

- инсонларга таъсир этиш, уларга таълим-тарбия бериш, психологик ривожланишини бошқариш, яъни психик тараққиёт шароитларини ўрғанадиган соҳа психологияси (ёш психологияси, педагогик психология);

- турли хил фаолият соҳаларидаги инсонлар психологиясини ўрганувчи – меҳнат психологияси, муҳандислик психологияси, спорт психологияси, юридик психология, савдо психологияси, тиббиёт психологияси, санъат психологияси ва ҳ.к.

Бу тармоқлар ичида яна бир қанча тармоқлар ҳам мавжудки, булар тегишли соҳа иштирокчилари учунгина зарурдир. Масалан, ўқитувчи-тарбиячилар учун ёш психологияси ва унинг даврлар бўйича тармоқлари – педагогик психология, касб таълими психологияси, инсонларнинг жамиятда биргаликдаги меҳнат фаолиятлари натижасида ҳосил бўладиган тасаввурлар, фикрлар, эътиқодлар, ҳиссий кечинмалар ва хулқ-атворларни тушунтириб берувчи ижтимоий психология ва ҳ.к.

Шунингдек, психологик ривожланишида айрим нуқсонлари бор болалар тарбияси ва таълими билан шуғулланадиган: олигофренопсихология – ақли заифлар, сурдопсихология – кар-соқов болалар, тифлопсихология – кўзи ожиз болалар психологияси ва ҳ.к.

Юқорида санаб ўтилган психология фанларининг мақсад ва вазифаларига эътибор қаратадиган бўлсак, улар ҳам педагогика фанлари каби инсонларнинг ёши, касби ва фаолият турига, психологик ривожланиш хусусиятларига, ақлий ва жисмоний ривожланиш хусусиятларига кўра бир-биридан

фарқ қилишини, яъни уларнинг тадқиқот объектлари турлича эканлигини кўрамиз.

Таълим муассасасида турли йўналишларда, турли хил касб эгалари фаолият кўрсатишини, шунингдек, турли ёшдаги ва психологик ривожланиши турлича бўлган болалар ҳамда мактабгача ёшдаги болалар гуруҳлари фаолият кўрсатишини, шунингдек, турли хил индивидуал психологик хусусиятларга эга бўлган шахсларнинг фаолият кўрсатишини инобатга олган ҳолда айтиш мумкинки, таълим муассасаларининг барча раҳбарлари психология фанларининг бошқарув жараёнидаги аҳамиятини ҳис этишлари, психологиянинг асосий тушунчаларининг мазмун-моҳиятини билиши ва улардан ўз бошқарув фаолиятларида самарали фойдалана олишлари билан бир қаторда мактаб амалиётчи психологларига ҳам назарий ва ҳам амалий ёрдам кўрсатиб боришлари зарур.

## ПСИХОЛОГИЯНИНГ АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАРИ

Психология таъсир кўрсатувчи объектларига эга бўлган субъектнинг ички, психик ҳолатига ташқи таъсиротлар натижасида рўй берадиган ўзгаришлар жараёни қандай кечишини ўрганар экан ўзининг бир қатор асосий тушунчаларига эга. Инсонларнинг ўзаро муносабатлари, мулоқоти, ўзаро таъсир кўрсатиш, яъни ўзаро бошқарув, биргаликдаги фаолият натижаларида ҳосил бўладиган ўзгаришлар, ҳиссий кечинмалар, вужудга келадиган тасаввурлар, фикр ва ғоялар турли хил жараёнларда вужудга келади, бундай жараёнларни психик жараёнлар деб айтишимиз мумкин.

*Психик жараёнлар* объектив оламни субъектив акс эттиришнинг турли шакллари дир. Психик жараёнлар психик функциялар деб ҳам юритилади. Психик жараёнларнинг асосий турлари сезги, идрок, хотира, тасаввур, хаёл, тафаккур, нутқ, ҳиссиёт, ирода бўлиб, улар ўз навбатида уч гуруҳга бирикади: билиш жараёнлари, иродавий жараёнлар, ҳиссий жараёнлар.

*Психик хоссалар ёки хусусиятлар* шахснинг индивидуал-психологик хусусиятлари бўлиб, булар ёрдамида инсонлар бир-биридан фарқланади, уларнинг типологик ва индивидуал

фарқлари аниқланади. Психик хусусиятларга темперамент, характер, қобилият, эҳтиёж ва мотивлар киради.

*Психологик ҳолатлар* психик фаолиятнинг вақтинчалик динамикаси билан тавсифланади. Бу инсон ички дунёсининг муҳим томони бўлиб, фаолиятга таъсир кўрсатади. Психик ҳолатларга чарчаш (толиқиш), эмоционал зўриқиш (стресс), монотония ва бошқа психик ҳолатлар киради ҳамда булар ўзаро боғлиқ бўлади.

*Фаоллик* инсонларда "ўз кучи билан жавоб қилиш" қобилиятини билдиради. Инсонларни муайян тарзда ва муайян йўналишда ҳаракат қилишга ундайдиган эҳтиёжлар фаоллик манбаи ҳисобланади.

*Эҳтиёж* инсонларнинг ҳаёт кечиришининг аниқ шарт-шароитларга қарамлигини ифода этувчи ва бу шарт-шароитларга нисбатан унинг фаоллигини вужудга келтирувчи ҳолатдир. Инсоннинг эҳтиёжлари ҳам ижтимоий, ҳам шахсий хусусиятларга эга бўлиб, у биринчидан, шунчаки тор маънодаги шахсий тавсифга эга бўлиб туюлганда ҳам ижтимоийдир (масалан, нон – нон бўлиб дастурхонга келгунича кўплаб инсонлар меҳнати сарфланади, бу эса ижтимоий маҳсулотдир). Иккинчидан, инсон ўз эҳтиёжларини қондириш учун мазкур ижтимоий муҳитда тарихан таркиб топган воситалар ва усуллардан фойдаланади. Учунчидан, инсоннинг кўпгина эҳтиёжлари шахсий эҳтиёжларидан кўра ўзи биргаликда меҳнат қиладиган жамиятнинг, жамоанинг, гуруҳнинг эҳтиёжларини ифодалайди, яъни жамоа эҳтиёжлари кишининг шахсий эҳтиёжлари тусини олади (йиғилишда маъруза билан чиқиш учун тайёрланиш эҳтиёжи).

*Фаолият* билиш ва ирода билан узвий боғлиқ бўлиб, уларга таянади, мазкур жараёнларсиз юз бериши мумкин эмас. Фаолият инсонни белгиланган мақсад йўналишида бошқарилиб турадиган ички ва ташқи фаоллиги бўлиб, мазкур фаоллик орқали табиатга ва бошқа инсонларга таъсир кўрсатилади.

*Кўникма* белгиланган мақсадга мувофиқ равишда ҳаракат усулларини танлаш ва амалга ошириш учун мавжуд билим ва малакалардан фойдаланиш.

*Қобилият* инсоннинг билим, кўникма ва малакаларини орттириш хусусиятларига боғлиқ бўлиб, мазкур хусусиятлар билим, кўникма ва малакаларга тааллуқли бўлмайди, яъни



қобилиятлар билим, малака ва кўникмаларнинг ўзиде кўринмайди, балки уларни эгаллаш динамикасида намоён бўлади. Қобилият инсонларни сифат жиҳатидан бир-биридан фарқлайдиган индивидуал-психологик хусусиятларидир. Қобилиятлар инсонларнинг аниқ бир фаолиятидан ташқарида мавжуд бўлмайди, балки уларнинг таркиб топиши таълим ва тарбия жараёнида содир бўлади.

*Шахс обрўси* шахснинг жамоа аъзолари томонидан тан олинishi ва ҳурмат қилинishi, унинг субъектив сифатларининг жамоа фаолиятининг объектив талабларига мос келишини билдиради. Бунда шахснинг билими, тажрибаси, касб маҳорати, уддабуронлиги, тадбиркорлиги, фаоллиги муҳим аҳамият касб этади.

*Раҳбарлик* инсонларга мақсадли таъсир ўтказишга қаратилган, уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш билан боғлиқ бўлган фаолиятдир. Раҳбарлар қатор функцияларни бажаради: жамоа фаолияти мақсадларини аниқлайди ва шакллантиради, мазкур фаолиятни режалаштиради, рағбатлантириш воситаларини ва усулларини белгилайди, уларни назорат қилишни амалга оширади.

*Лидерлик.* Лидер асосан маълум бир гуруҳда ўзи бошчилик қилаётган йўналишларда шахслараро (норасмий) муносабатларни бошқариб, у ўз гуруҳи аъзоларининг кучли ва салбий томонларини, ижобий ва салбий одатларини, шунингдек, уларнинг психологик хусусиятлари, кайфиятлари, мойиллиги, интилишлари ҳамда қизиқишларини яхши билганлиги сабабли етакчилик қилади. Ихтиёрий жамоада турли йўналишларда лидерлар бўлиши мумкин. Масалан, турли хил тадбирларни (жамоа аъзоларининг турли хил уй ишларида ҳашарлар, дам олиш тадбирлари, гуруҳ бўлиб турли хил зиёфатлар уюштириш ва ҳ. к.) ташкил этиш бўйича жамоатчилик йўналишида, спорт ёки спортнинг маълум бир тури бўйича, ўқув жараёнини ташкил этиш ёки фанларни юқори даражада ўзлаштириш йўналишларида.

*Мойиллик* англаб етилмаган қобилиятдир. Ўз қобилиятларини англаб етиш меҳнатга қизиқишни кескин орттиради ва шахснинг ижодий меҳнат қилиши учун маълум имкониятларни яратади.

*Шахслараро муносабатлар* бир жамоа ёки гуруҳнинг аъзолари бўлган инсонлар ўртасидаги объектив алоқаларни,

мулоқот ва ўзаро таъсирларни ифодалаб, расмий ва норасмий турларга, хизмат ва шахсий муносабатларга бўлинади. Хизмат муносабатлари бирор ижтимоий фойдали фаолият, яъни ўқув, меҳнат фаолияти билан боғлиқ бўлади. Шахслараро муносабатлар ўзаро таъсир кўрсатиш, мулоқот, биргаликдаги фаолиятда вужудга келади ва шаклланади.

*Масъулият* шахснинг ўз зиммасига олган ёки унга топширилган мажбуриятларига ҳисоб бера олишида, хатти-ҳаракатларида, кимнидир-ниманидир айбламай, хатти-ҳаракати натижалари ва унинг оқибатлари учун жавобгарликни ўз зиммасига олишида кўринадиган фазилатдир. Психологик ҳодиса сифатида шахснинг кўпгина психологик функцияларида намоён бўлиб, инсон хулқидаги муҳим белги ҳисобланади. Масъулиятнинг инсон хулқидаги муҳим белгиси – ўз вазифасини бажаришидаги аниқлик, пухталиқ, ҳозиржавоблик, ўзини мажбур қила олиш, ўз хатти-ҳаракатлари оқибатига жавоб беришга тайёр туриш ва ҳ.к. масъулиятли хулқни амалга ошириш қуйидаги иродавий сифатларга эга бўлишни талаб қилади: қатъиятлилиқ, чидамлилиқ, ўзини тута билиш, барқарорлик ва ҳ.к. Инсонларда масъулият хулқини шакллантириш фақат психологик омилларгагина боғлиқ бўлмай, меҳнатни ташкил этиш ва назорат қилиш билан боғлиқ бошқа омилларга ҳам боғлиқдир. Масалан, ходимларга бўлган ишонч, турли хил вазифаларнинг топширилиши ва уларни назорат қилиш хусусиятлари таъсир кўрсатади.

*Ижтимоий-психологик мослашув* шахснинг ижтимоий муҳит таъсирига мослашуви ва унинг маълум бир гуруҳдаги қадриятлар билан яқинлашуви, мазкур янги муҳитдаги ижтимоий меъёрларни, анъана ва гуруҳга хос маданият унсурларини ўзлаштиришидир. Ижтимоий-психологик мослашув ҳам касбий мослашув сингари маълум бир имкониятлар даражасида, ташқи муҳит таъсирини ўз ички дунёси, кечинмалари доирасида ўз мақсад ва эҳтиёжларига мослаштириб олишига боғлиқ.

*Толиқиш* маълум бир фаолиятни бажариш жараёнида меҳнат қобилиятининг пасайишидир. Бу фаолиятга хос тушунча бўлиб, толиқишнинг кучайиб бориши натижасида шахс чарчайди. Толиқишнинг психологик ҳолат сифатида намоён бўлиши кучсизланиб бориш, диққатнинг чалғиши бошланиши, сезгирликнинг ўзгариши, ҳаракатларнинг

ўзгариши, хогира ва тафаккур сифатининг пасайиши, фаолликнинг пасайиши ва уйқу босишида кўринади.

*Ихтилоф* шахслараро ихтилофлар шахсларнинг бир-бирини англамаслиги, манфаатларининг турли хиллиги, тушунчаларнинг номутаносиблиги, бир-бирини ёқтирмаслиги, қизиқишлари, қарашлари ва интилишларининг ўзаро мос келмаслиги натижасида намоён бўлади. Ҳар қандай ихтилоф маълум вақт бирлиги давомида содир бўлади, етилади ва бартараф этилади.

*Бошқарув* ҳар қандай жамиятга хос бўлган, ҳаёт ва турмуш заруриятидан келиб чиқадиган фаолиятдир. Бундан кўзланган асосий мақсад меҳнат аҳлининг моддий ва маънавий эҳтиёжларини қондириш учун ишлаб чиқаришни ва шу аснода барча ижтимоий муносабатларни тараққий эттиришдан иборат.

*Тафаккур* инсонларнинг ақлий фаолиятининг ва онгли хатти-ҳаракатларининг юксак шакли ҳисобланиб, социум ва ижтимоий муҳитни, мавжуд жараёнларнинг вужудга келиш сабабларини ва воқеликни англаш воситаси, шунингдек, барча инсонларнинг эҳтиёжларини қондириш йўналишидаги фаолиятларини мувофиқлаштирувчи фикрлар, ғоялар ва қарашлар натижасида вужудга келган хулоса ёки қабул қилинган қарор. Тафаккур сезги, идрок, тасаввурларга нисбатан мавжуд жараёнларни, ҳодисаларни аниқ ва равшан, объектив акс эттирувчи билиш жараёни. Бошқарув жараёнида раҳбар томонидан ходимларнинг ёки ходимлар томонидан раҳбарларнинг ўрганилиши ва хулосалар чиқарилиши, шунингдек, ўзаро муносабатлар, алоқалар ва ахборотлар алмашинуви мазкур тушунча орқали амалга оширилади. Демак, бошқарув жараёнида муассаса фаолиятини такомиллаштириш ҳамда жамоа аъзоларининг фаолиятларини мувофиқлаштиришда раҳбарлар тафаккурининг ҳар томонлама ривожланганлиги ўз самарасини кўрсатади.

*Мулоқот* инсонларнинг маълум бир жамоада ёки гуруҳда ҳамкорликдаги фаолиятлари жараёнида вужудга келадиган эҳтиёжлардан бўлиб, фаолиятлари давомида ўзаро муносабатларга киришиш жараёни ҳисобланади. Инсонларнинг барча фаолиятлари давомида ўзаро муносабатлар, таъсир этиш шакларини ўз ичига оладиган мазкур тушунча уларнинг ўзаро бир-бирларини тушунишлари,

ҳамкорлик қилишлари ҳамда ўзаро ахборотлар алмашилишлари учун зарур ҳисобланади. Ижтимоий психологияда мулоқот учта турга бўлинади. Биринчиси, инсонларнинг ўз-ўзи билан мулоқоти, иккинчиси, инсоннинг бошқа инсонлар билан мулоқоти, учинчиси, авлодлараро мулоқот бўлиб, мазкур мулоқотлар натижасида бир авлоднинг тажрибаси иккинчи авлодга ўргатилади, бу эса пировардида инсонларнинг ривожланишига, ҳаёт, фан-техника ва технологияларнинг тараққий этишига замин яратади. Шундан кўриниб турибдики, мулоқот ёки бошқарув мулоқотсиз бошқарув жараёнини тасаввур қилиб бўлмайди.

*Бошқарув мулоқоти* таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш, ходимлар фаолиятини мувофиқлаштиришда инсонларга раҳбарлик қилиш жараёнидаги мулоқот, яъни уларнинг фаолликларини таъминлаш, хатти-ҳаракатларини мақсадга йўналтириш ёки мотивлаштиришдир. Раҳбарлар бошқарув функцияларини амалга ошириш жараёнида ўз жамоаси аъзолари билан турли хил муносабатларда, яъни бажарилиши лозим бўлган вазифалар йўналишида турли шаклларда мулоқотда бўладилар, буларнинг ичида энг зарури самарали мулоқот бўлиб, мақсадни қисқа вақт ичида аниқ ва тушунарли қилиб етказишдир. Самарали мулоқот вақтида ёки ихтиёрий мулоқот жараёнида суҳбатдошларнинг бир-бирларини яхши тушунишлари, аниқ тасаввурлар мулоқотнинг самарадорлигини белгилайди, бундай ҳолатлар учун идентификация, рефлексия ва стереотипизация тушунчалари хизмат қилади.

*Идентификация* – бунда жараён иштирокчилари, яъни суҳбатдошлар бир-бирларини яхшироқ тушунишлари учун ўзларини суҳбатдошларининг ўрнига қўйиб кўришга ҳаракат қиладилар. Идентификация билимлар, тушунчалар, тасаввурлар ва шахсий хислатлар орқали суҳбатдошни тушунишга ҳаракат қилиш, ўзини иккинчи бир шахс билан солиштиришдир.

*Рефлексия* – мулоқот жараёнида суҳбатдошнинг тасаввурини англашга ҳаракат қилиш, яъни унинг ўрнида туриб ўзига баҳо беришга ҳаракат қилиш, яъни бу иккинчи шахснинг идрокига тааллуқли бўлиб, ўзига бировнинг кўзи билан қарашга ҳаракат қилиш.

*Стереотипизация* – мулоқотлар жараёнида инсонларнинг онгида шаклланиб ва муҳрланиб қолган тушунча ва тасаввурлардан доимий намуна сифатида фойдаланиш ҳолатлари бўлиб, бундай ҳолатлар ҳаминша ҳам ижобий натижаларга олиб келмайди. Масалан, раҳбар ўз ходимининг муурожаат қилгани келаётганлигини кўриши билан "ҳозир иш ҳақининг озлигидан шикоят қилишни бошлайди", деган шубҳанинг кўнглидан ўтиши стереотипни англатиб, бўлажак суҳбат жараёнига олдиндан ўз салбий таъсирини кўрсатади.

Психология фанларининг асосий тушунчалари ҳақида фикр билдирар эканмиз, шуни ҳам айтиб ўтиш лозимки, психология фанларининг барча тушунчаларини, албатта, бир мавзу доирасида тўлиқ ёритиб беришга имконият бўлмайди, шунинг учун биз фақатгина бугунги кунда умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолиятида тез-тез, деярли ҳар дақиқада қўлланилиб турадиган тушунчаларга тўхталиб ўтдик ва уларни билиш мактаб раҳбарларининг бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш учун зарур.

## ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИНИ БОШҚАРИШДА ПСИХОЛОГЛАРНИНГ ВАЗИФАЛАРИ

Ихтиёрий психологик хусусиятларга эга бўлган инсонларнинг хулқ-атвори ҳамма вақт объектив оламнинг таъсирига боғлиқдир. Одам ташқи оламни акс эттирар экан, у табиат ва жамиятнинг тараққиёт қонунларини билибгина қолмай, балки ўзининг моддий ва руҳий эҳтиёжларини яхшироқ қондириш учун ташқи оламни мослаштириб, уларга маълум даражада таъсир кўрсатади.

Инсон ва жамият ўртасидаги боғланишларга тегишли, инсоннинг ташқи оламни ва ўз-ўзини англаб етишига тааллуқли ҳодисалар психик ҳодисалар деб келинган, улар ўз навбатида учта йўналишдаги воқеа-ҳодисаларни ўз ичига олади:

1) психик ҳолатлар – кишининг турли вазиятдаги турлича ҳолати, чарчаганлик, тетиклик, уйқу ва уйғоқ ҳолати, хотиржамлик ёки ҳаяжонланиш, енгилтаклик ва ҳ.к.;

2) психик жараёнлар – ўз навбатида билиш жараёнларини, иродавий-ҳиссий жараёнларни ўз ичига олади;

3) психик хусусиятлар – шахснинг индивидуал хусусиятлари.

Ижтимоий ҳаёт эҳтиёжлари қадим замонлардан буён кишини теварак-атрофидаги инсонларнинг психологик хусусиятларини фарқлай билиш ва уларни ўз хатти-ҳаракатларида ҳисобга олишга мажбур этиб келган. Инсоннинг барча ҳаёти ва фаолияти жараёнида унинг психикасини ўрганиш ва бошқариш психологиянинг амалий вазифаси ҳисобланади.

Таълим муассасасида турли йўналишларда, турли хил касб эгалари фаолият кўрсатишини, шунингдек, турли ёшдаги ва психологик ривожланиши турлича бўлган болалар ҳамда таълим муассасасигача ёшдаги болалар гуруҳлари ҳамда турли хил индивидуал психологик хусусиятларга эга бўлган шахсларнинг фаолият кўрсатишини инobatга олган ҳолда айтиш мумкинки, таълим муассасаларининг барча раҳбарлари психология фанларининг бошқарув жараёнидаги аҳамиятини ҳис этишлари, психологиянинг асосий тушунчаларининг мазмун-моҳиятини билиши ва улардан ўз бошқарув фаолиятларида самарали фойдаланишлари билан бир қаторда, таълим муассасаси психологлари хизматидан оқилона фойдалана олишлари ҳамда уларга ҳам назарий, ҳам амалий ёрдам кўрсатиб боришлари зарур.

Таълим муассасаси психологи ўқувчиларнинг ўзи танлаган таълим муассасаси шароитига психологик 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 муассасаси психологи таълим муассасасида ўқув ва тарбия жараёнини замонавий талаблар асосида ташкил этиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг фаоллигини ошириш, уларнинг ўз фаолиятидан қониқиш ҳосил қилиш, касбий қизиқишларини ривожлантириш, шунингдек, педагог-ҳодимларнинг меҳнатини илмий асосда ташкил этиш, уларга зарурий ва етарли шарт-шароитларни яратиш йўналишида ҳалақит бераётган сунъий тўсиқ ва

муаммоларни аниқлаш ҳамда уларни бартараф этиш йўналишларида таклифлар тайёрлаш билан бир қаторда, мазкур муаммоларни ҳал этиш йўналишида ҳамкорликда бошқарувни ташкил этишга кўмаклашади.

Психолог таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва такомиллаштиришда таълим муассасаси маъмурияти, педагогик ходимлари, ота-оналар ҳамда ўқувчилар билан ҳамкорликда ишларни ташкил этишга масъул шахс бўлиб, ўқувчиларнинг қобилияти, билим олишга ва ҳунар ўрганишга бўлган қизиқиши, улардаги ижобий ва салбий ҳислатларни келтириб чиқарувчи сабабларни аниқлаш ва болага таъсир этишнинг энг мақбул йўналишларини белгилаш каби вазифаларни амалга оширади. У болалар ва ўсмирлар психологияси, умумий психология, ижтимоий психология ва педагогика фанлари бўйича мавжуд илмий-назарий билимларни бевосита амалиётга татбиқ этади ҳамда ўқувчиларнинг психик тараққиёти ва ривожланишини белгиловчи шарт-шароитларни яратади.

Таълим муассасаси психолог таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда ўқувчиларга ва жамоа аъзоларига психологик таъсир кўрсатувчи шахслар ўртасида ўзига хос ўринни эгаллайди, шунинг учун у таълим муассасасидаги мавжуд муносабатларни, ўқувчиларнинг психик тараққиётига таъсир кўрсатувчи омилларнинг моҳиятини чуқур ўрганади, таҳлил қилади ҳамда керакли хулосалар чиқаради, жумладан, аввало бола руҳиятининг шаклланишига бевосита таъсир кўрсатувчи таълим муассасаси жамоасининг фаолиятини, яъни ўқитувчилар билан ўқувчилар, ота-она билан таълим муассасаси ҳамда ўқувчилар ўртасидаги муносабатларни ўрганади. Йўл қўйилаётган камчиликларни таҳлил қилади ва олинган натижалар асосида таълим муассасасида психопрофилактик ҳамда психоконсультатив ишларни амалга оширади.

Ёшларнинг психологик хусусиятларини, таълим муассасасининг шароитларини ҳисобга олган ҳолда таълим-тарбия ишлари бўйича тадбирларни режалаштиришда қатнашади, таълим-тарбия жараёни такомиллаштириш бўйича таклифлар киритади. Психологик муаммолар юзасидан педагоглар, тарбиячилар ва ота-оналарга маслаҳатлар бериб боради.

Таълим муассасаси психологи функционал вазифаларининг асосий йўналишларидан яна бири назорат-ташхис фаолияти бўлиб, педагогик ходимлар, ота-оналар ва ўқувчилар ўртасидаги бевосита ўзаро таъсир жараёнини кузатади, барча учун зарур ва қулай бўлган руҳий муҳитни вужудга келтириш, тарбиявий муносабатларни шакллантириш ва улардан самарали фойдаланиш учун зарурий шарт-шароитларни яратади.

Бизнинг фикримизча, таълим муассасаларида раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштиришда, белгиланган мақсадларга эришиш йўналишида ўз функционал вазифаларини 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 яратиш, ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш, инновацион жараёнларни ташкил этиш орқали таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштиришда, турли хил масалалар юзасидан, турли даражадаги, мақсади, вазифаси ва мазмунига кўра бири-биридан фарқ қилувчи қарорлар қабул қилишда барча ходимлар иштирокини таъминлаш, мақсадга эришиш йўналишидаги масалаларни ва муаммоли вазиятни ҳал қилишда таълим муассасаси психологи муҳим аҳамият касб этади, чунки 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, психологларнинг ўз функционал вазифаларини бажаришида мазкур функцияларнинг амалга оширилиши кузатилади, яъни ахборот-таҳлил функциясининг асосий вазифаси педагогик жараёнлар тўғрисида узлуксиз равишда ахборотлар тўплаш ва уларни чуқур ўрганиш ҳамда объектив баҳолашдан иборат бўлиб, мазкур ахборотлар психологлар учун ҳам зарур ҳисобланади, чунки улар ўз йўналишларида таълим муассасасидаги мавжуд шарт-шароитлар, ўзаро муносабатлар, жамодаги психологик муҳит ҳамда ўқувчилар, 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. Мазкур жараёнда ахборотларнинг янгилиги ва ишончилиги ўзига хос аҳамият касб этади.

Мақсадли-мотивлаштириш функцияси белгиланган мақсадга эришиш йўналишида бошқарув субъектларида қизиқишлар уйғотишга йўналтирилган тадбирларни ташкил этишни назарда тутати. Таълим муассасаси олдига қўйилган мақсад умумий ҳисобланиб, бошқарув фаолиятини лойиҳалаштириш жараёнида психологларнинг функционал вазифалари йўналиши, жамоадаги шароит ва вазиятлар инobatта олинган ҳолда топшириқлар бўйича тақсимланади.

Мақсадга самарали эришишнинг асосий шартларидан бири мақсадни белгилаш талабларига риоя қилиш, яъни вертикал ва горизонтал бўйича келишилган турли хил топшириқлар йўналишида тақсимланишида мақсадларнинг бирлиги сақланиши ҳамда субъектлар қизиқишини шакллантириш бўлиб, бунда психологлар томонидан ўз функционал вазифалари йўналишида мақсадлар олдиндан белгиланади ва аниқ шакллантирилади, мазкур мақсадлар бажарувчилар томонидан қулай қабул қилиниши учун мақсадни белгилаш жараёнига уларни жалб этилиб, эришиш зарур бўлган натижалар олдиндан тушунтирилади, мақсадлар таҳлил қилиниб ва бажарилиш муддати белгиланади, мазкур жараёнда психологлар мақсадли-мотивлаштириш функциясини амалга оширадilar.

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

- таълим муассасаси педагогик 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;

- таълим-тарбия жараёнини давлат таълим стандартларига мос равишда, илмий асосда ташкил этилишини ҳамда ўқувчилар иштирокини назорат қилиш;

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

- ўқувчиларга бевосита таъсир кўрсатувчи жамоа аъзолари 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;

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

- ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражасини аниқлаш ва таҳлил қилиш, уларни Ватанга садоқат, миллий ғурур, юксак ахлоқ, буюк аجدодлар меросига ҳурмат руҳида тарбиялашга, уларнинг қизиқишлари бўйича касбга йўналтириш тадбирларини ташкил этиш;

- таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг психологик хусусиятлари тўғрисида ишончли ахборотлар тўшлаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш;

- ўқувчиларнинг психик ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш ҳамда уларнинг ўқув фаолиятини такомиллаштириш йўналишида тадбирлар ташкил этиш;

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

- таълим муассасасининг асосий мақсади бўлган муассасасида таълим тизимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнида кўзланган натижаларга эришиш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш йўналишида ўз функционал вазифаларини бажаришлари жараёнида олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияларини ҳам амалга оширадilar.

Мазкур фикрларга асосланиб айтиш мумкинки, таълим муассасаси психологи 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.

## ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА ҲАМКОРЛИКДА БОШҚАРУВ

Ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этишдан асосий мақсад таълим муассасаси олдида 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 жараёнида 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 ошириладиган хатти-ҳаракатлар мажмуаси, шунингдек, бошқарув жараёни босқичлари сифатида таълим муассасаси раҳбар-ҳодимларининг 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.

Демак, белгиланган мақсадларга эришишда 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 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-ходимларни фаолият кўрсатишини талаб қилиши билан бир қаторда, ҳамкорликдаги бошқарувни таълим муассасасининг фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтиришда мазкур жараён ишгирокчилари учун бошқарув фаолияти ва унинг ҳуқуқий асосларини, иш вақтини тақсимлаш 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 ресурсларини 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; 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 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.

## ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикасининг "Кадрлар тайёрлаш миллий дастури". Тошкент: Адолат, 1998.
2. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Тошкент: Ўзбекистон, 1997.
3. Каримов И. А. Баркамол авлод — Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори. Тошкент: Шарқ, 1997.
4. Инсон бахт учун туғилади. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг ҳикматли сўзларидан. Тошкент: Шарқ, 1998.
5. Каримов И.А. Баркамол авлод орзуси. Тошкент: Ўзбекистон, 1999.
6. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. Тошкент: Ўзбекистон, 2000.
7. Каримов И. А. Ватанзимнинг тинчлиги ва хавфсизлиги ўз куч-қудратимизга, халқимизнинг ҳамжиҳатлиги ва букилмас иродасига боғлиқ. Тошкент: Ўзбекистон, 2004.
8. Каримов И. А. Бизнинг бош мақсадимиз — жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. Тошкент: Ўзбекистон, 2005.
9. Абдурахмонов Қ., Ю.Одегов ва бошқалар. Персонални бошқариш. Тошкент: Шарқ, 1998.
10. Абдурахмонов Қ.Х., Раҳимова. Д.Н. ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш. Тошкент: Академия, 2002.
11. Адизова Т.М. Бошқарув мулоқоти. Тошкент: Низомий номли ТДПУ, 2000.
12. Ахлоқ-одобга оид ҳадислар. Тошкент, 1990.
13. Аҳлидинов Р.Ш., Носирова Ф. А., Ражабова М. Р. Мактаб бошқарувида ички назорат. Тошкент: Шарқ, 1996.
14. Аҳлидинов Р. Ш. Ўзбекистон Республикасида мактаб таълими тизимини бошқариш хусусиятлари (назарий-методологик жиҳатлар). Тошкент: ЎзПФИТИ, 1997.
15. Аҳлидинов Р., Саидов Ҳ. ва бошқалар. Истиқлол ва таълим. Тошкент: Шарқ, 2001.
16. Безрукова В.С. Педагогика. Екатеринбург, 1994.
17. Бурхонов А., Турғунов С.Т. "Мутахассислик психологияси" фанидан маърузалар тўплами. Наманган: НамМПИ, 2000.

18. Бурхонов А., Турғунов С.Т. "Психология" фанидан маърузалар тўплами. Наманган: НамМПИ, 2000.

19. Джураев Р. Х., Турғунов С. Т. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда менежментнинг асосий тушунчалари. Тошкент: Фан, 2006.

20. Каримова В. М. Ижтимоий психология асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 1994.

21. Комилов Н., Бегматов А., Қуронов М. Раҳбар ва ходим. Тошкент: Академия, 1998.

22. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент. М.: 1992.

23. Лазарев В. С, Поташник М. М. Управление развитием школы. М.: 1995.

24. Мирқосимов М. Мактабни бошқаришнинг назарий ва педагогик асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 1995.

25. Муракаев И. У., Саифназаров И. С. Менежмент асослари. Тошкент: Ўзбекистон, 2001.

26. Поташник М. М. Управление современной школой. М.: 1995.

27. Словарь иностранных слов. 16-е изд., испр. М.: Русский язык, 1988.

28. Топоровский В. П. Развитие исследовательской культуры директора школы. Санкт-Петербург, 2000.

29. Турсунов И. Й., Нишоналиев У. Н. Педагогика курси. Дарслик. Тошкент: Ўқитувчи, 1997.

30. Турғунов С.Т. "Педагогика" фанидан маърузалар тўплами. Наманган: НамМПИ, 1999.

31. Турғунов С. Т. Мактабни бошқаришда педагогиканинг асосий тушунчалари ва тадқиқот методлари. Наманган: НВПҚТМОИ, 2003.

32. Турғунов С.Т. Замонавий мактаб раҳбарларининг функционал вазифалари. Наманган: НВПҚТМОИ, 2004.

33. Шарифхўжаев М, Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Тошкент: Ўқитувчи, 2001.

34. Қурбонов Ш., Сейтхалилов Э., Қуронов М., Аҳлидинов Р., Мажидов И. Миллий истиқлол ғоясини шакллантиришда ташкилий-услубий ёндашувлар. Тошкент: Академия, 2002.

35. Ҳошимов К., Нишонава С. ва бошқалар. Педагогика тарихи. Тошкент: Ўқитувчи, 1996.

# М У Н Д А Р И Ж А

Кириш .....	3
Таълим муассасаларини бошқаришда раҳбар ходимларга қўйиладиган талаблар .....	5
Таълим муассасаларида бошқарув фаолияти.....	10
Таълим муассасаларида бошқарувнинг узига хос хусусиятлари. ....	16
Бошқарув функциялари.....	19
Бошқарув алгоритми.....	23
Бошқарув методлари. ....	25
Бошқарув қарорлари.....	29
Раҳбарлик услублари.....	32
Бошқарувда тарбиявий муносабатлар.....	37
Таълим муассасаси раҳбар ходимларининг функционал вазифалари.....	41
Бошқарув фаолияти самарадорлиги.....	54
Стратегик бошқарув ва режалаштириш.....	57
Бошқарувда педагогиканинг асосий тушунчалари.....	59
Таълим муассасаларини бошқаришда педагогик тадқиқот функциялари ва методлари .....	64
Бошқарувда педагогик қобилиятлар.....	69
Бошқарувда психология фанларининг ўрни.....	75
Психологиянинг асосий тушунчалари .....	78
Таълим муассасаларини бошқаришда психологларнинг вазифалари.....	84
Таълим муассасаларида ҳамкорликда бошқарув.....	90
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати .....	93



Т. Н. Қори Ниёзий номидаги  
Ўзбекистон педагогика фанлари илмий  
тадқиқот институти  
Илмий кенгаши томонидан нашрга тавсия этилган

Муҳаррир: М. Саидова  
Техник муҳаррир: А. Аллақулов

Нашриёт рақами: з-266 Босмахонага топширилди: 15.12.2008.  
Босишга рухсат этилди: 19.12.2008 Қоғоз бичими: 84x108 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Офсет  
босма. Офсет қоғози. Ҳисоб-нашриёт т. 5,0. Шартли босма т: 5,5.  
Адади: 1000 нусхада. № 6-буюртма. Келишилган нарҳда.

ЎзР ФА «Фан» нашриёти, 100170, Тошкент, И.Мўминов кўчаси,  
9-уй.

Босмахона манзили: «ИРАК ҲО'ЛИ ПОЛИГРАФ» МЧЖ босма-  
хонасида босилди. 100170, Тошкент, И.Мўминов кўчаси, 9-уй.

Степанов

ISBN 978-9943-09-726-1



9 789943 097261