

С.Т. ТУРҒУНОВ

УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ  
МУАССАСАЛАРИ ДИРЕКТОРЛАРИ  
БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИНГ  
НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

«Фан»

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ВАЗИРЛИГИ

ЎЗБЕКИСТОН ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ  
ИЛМИЙ ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ

С.Т. ТУРҒУНОВ

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ  
МУАССАСАЛАРИ ДИРЕКТОРЛАРИ  
БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИНГ  
НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ**

Тошкент  
Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси  
“Фан” нашриёти  
2006

Мазкур монография мактаб директорлари бошқарув фаолияти йўналишидаги муаммоларга бағишланган бўлиб, унда умумий ўрта таълим муассасаси директорлари бошқарувнинг турли хил замонавий усуллари билиши ва уларга асосланиши, гоёлар йўналишини аниқлай олиши, илғор тажрибаларни ва фан-техника ютуқларини мунтазам ўрганиб бориши, уларни ўз фаолиятида татбиқ этиши, бошқарув жараёнида инновацион фаолиятни ташкил эта олиши зарурияти инобатта олиниб олиб борилган тадқиқотларнинг натижаларига асосланган ҳолда замонавий мактаб раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлиги, бошқарув функциялари ва методлари, умумий ўрта таълим муассасаларидаги ташкилий тузилиш, стратегик бошқарув ва режалаштириш, бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар, раҳбарлик услублари, бошқарув алгоритми, мактаб директорлари бошқарув фаолиятини моделлаштириш, ходимлар ва раҳбарлар фаолиятини ташкил этиш, бошқарув фаолияти самарадорлиги ва бошқа масалалар ёритилган.

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

*Масъул муҳаррир:*

Педагогика фанлари доктори, профессор  
**Р.Х. Джураев**

Такризчилар:

Педагогика фанлари доктори, профессор  
**Ҳ.К. Йўлдошев**

Педагогика фанлари доктори

**Ў.Қ. Толипов**

Психология фанлари доктори

**К.Қ. Мамедов**

ISBN 5-648-03514-4

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



## КИРИШ

Ўзбекистон мустақилликка эришган кундан бошлаб ўтган қисқа вақт ичида халқимиз ижтимоий-сиёсий, иқтисодий ва маданий соҳаларда катта ютуқларга эришди, ўз тарихига янги тафаккур асосида ёндашиш, улуғ аждодлар қолдирган бой маданий ва маънавий меросни ўрганиш шарафига муяссар бўлди, миллий гуруримиз қайта тикланди. Республикада илм-фан жумладан, педагогика фани янги тараққиёт босқичига кўтарилмоқда. Ўтмишдаги педагогик тафаккур даҳоларининг шуҳратини тиклаш, уларнинг гоёларини ҳаётга татбиқ этишдек улуғ ишлар амалга оширилмоқда.

Республикамизда бўлиб ўтаётган ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар. “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”ни амалиётга татбиқ этилиши. унинг асосида таълим тизимида туб ислохотларни амалга оширилиши, мазкур дастурнинг муҳим поғонаси ҳисобланган умумий ўрта таълим мактабларида юксак ислохотларни амалга ошириш, уларда бунёдкорликни янада ривожлантириш мақсадида Президентимиз Ислон Каримовнинг “2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш Давлат умумиллий дастури тўғрисида”ги фармони ҳамда қатор ҳукумат қарорларини қабул қилиниши таълим соҳасида туб бурилиш ясашга асос бўлди.

Бугунги кунда давлатимиз томонидан кўрсатилаётган эътибор ва гамхўрлик барча ўқитувчиларнинг ўз ус.ида ишлаши. гинмай изланиш олиб бориши ҳамда ўқув жараёнини замон талаблари даражасида, илмий асосда ташкил этишлари учун арурий шароитларни яратиб бериш билан бир қаторда умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари олдида янада янги заминалар қўяди.

Кадрлар тайёрлаш соҳасидаги давлат сиёсати инсонни интеллектуал ва маънавий-ахлоқий жиҳатдан тарбиялаш билан вий боғлиқ бўлган узлуксиз таълим тизими орқали ҳар монлама баркамол шахс – фуқарони шакллантиришни назарда тган ҳолда умумий ўрта таълим муассасаларининг асосий сифатлари сифатида, ўқувчиларнинг фанлар асослари бўйича нтазам билим олишларини, уларда билим ўзлаштириш иежини, асосий ўқув-илмий ва умуммаданий билимларини,

миллий ва умумбашарий кадриятларга асосланган маънавий-ахлоқий фазилатларини, меҳнат кўникмаларини, ижодий фикрлаш ва атроф-муҳитга онгли муносабатда бўлишни ва касб танлашни шакллантириш каби йўналишларни белгилаб берди. Президентимиз И.А.Каримов ўз нутқида: “Фақатгина чинакам маърифатли одам инсон кадрини, миллат кадриятларини, бир сўз билан айтганда, ўзлигини англаш, эркин ва озод жамиятда яшаш, мустақил давлатимизнинг жаҳон ҳамжамиятида ўзига муносиб, обрўли ўрин эгаллаши учун фидойийлик билан курашиши мумкин”, деб таъкидлаган эди.

Бугунги кунда таълим тизимини модернизация қилиниши, уни таркибий жиҳатдан қайта қуриш, таълим, фан, техника ва технологиянинг, иқтисодиёт ва маданиятнинг жаҳон миқёсидаги замонавий ютуқларини ҳисобга олган ҳолда таълим дастурларини ўзгартириб, янгилаб боришни кўзда тутуди. Илғор технологияларни кенг ўзлаштирилиши, иқтисодиётдаги ижобий ўзгаришлар, чет эл инвестициялари кўламининг 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, таълим-тарбия жараёнини дидактик жиҳатдан таъминланиши таълимни бошқариш тизимини такомиллаштиришга асос бўлмоқда. Бу ўз навбатида умумий ўрта 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 фаолиятида вужудга келаётган ноанъанавий муаммоларни ижобий ҳал этиш борасида турли янги вазибаларни юклайди.

Умумий ўрта таълим муассасаси директори бошқарувнинг турли хил замонавий усулларини билиши ва уларга асосланиши, ғоялар 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. Бугунги кун

мактаб раҳбарининг касбий фаолиятига ижодий ёндашувни талаб қилмоқда. Шунинг учун мактаб раҳбари таълим муассасида вужудга келадиган муаммоли вазиятларда ҳам раҳбарларга хос равишда, ўз ваколати доирасида фаолият кўрсатиши, стереотипларни, яъни жамоада мавжуд бўлган сунъий тўсиқ ва муаммоларни ҳал этишда, турли йўналишларда қарорлар қабул қилишда жамоа фикрини ўрганиши, бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар мавжудлиги ҳамда тарбиявий муносабатларда “раҳбар-ҳодим” муносабатларининг кўп қиррали эканлиги, бошқарув жараёнида ўзаро бевосита таъсирлар мавжудлигини эътиборга олиши муҳим аҳамият касб этади. Кузатишлар шунни кўрсатмоқдаки, мактаб амалиётида умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарларининг кўпларида бошқарув йўналишлари бўйича зарурий билим, касбий фаолият тажрибалари, педагогик маҳорат, кўникма ва малакалари етарли даражада эмаслиги таълим жараёнини бошқаришда муаммоларни вужудга келишига сабаб бўлмоқда.

Кадрлар тайёрлаш миллий дастурини ҳаётга татбиқ этилишида таълимни бошқариш тизимини такомиллаштириш, жамоат бошқаруви шакллари ривожлантириш йўналишлари кўзда тутилган бўлиб, таълим тизимини такомиллаштириш ва ривожланишини таъминлашда умумий ўрта таълим муассасалари директорларининг бошқарув фаолиятини креатив, динамик, мобил ва прогностик тамойиллар асосида ташкил этиш ҳамда зарурий бошқарув технологияларини қўллаш, бошқарув самарадорлигини оширишда инновацион методлар ва усуллардан фойдаланиш зарурияти туғилаётгани ва бу ўз ўрнида ихтиёрий раҳбарнинг билими, кўникма, малака ва тажрибаларига боғлиқлиги, шунингдек, мактабларда яратилаётган замонавий шарт-шароитлар таълим жараёнини бошқаришда раҳбардан ўз касбий фаолиятида махсус, функционал, мужасамлаштирилган, диверсификациялашган стратегияларни, бошқарув санъатининг сирларини қўллай билишини, яъни бошқарувда компетентли бўлишини талаб этмоқда.

Мазкур муаммони ижобий ечимини топишда, умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятининг методологияси ҳамда аҳамиятининг асослашда қуйидаги долзарб масалаларни ҳал этилиши зарур деб ҳисоблаймиз:

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

- мактаб раҳбарларининг шахсий хислатлари ва касбий қobiliятларини шакллантириш даражаси билан умумий ўрта таълим муассасаларига қўйилаётган замонавий талаблар ўртасидаги зиддиятлар;

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

- мактаб директорлари бошқарув фаолиятининг интегратив табиатига мос ёндашувлар ва уларни шакллантириш технологияларини мавжуд эмаслиги.

Юқорида келтирилган зиддиятларни ҳал этиш йўлларини излаб топиш тадқиқотнинг асосий вазифаларидан бири бўлиб, умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолиятига боғлиқ ҳолда, уларнинг бошқарув позициялари, касбий маҳорати, дунёкараши, бошқарув технологиялари ва усулларини ўз ичига олади.

# **I БОБ. ЗАМОНАВИЙ ИЖТИМОЙ-ИҚТИСОДИЙ ШАРТ-ШАРОИТЛАРДА УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ДИРЕКТОРЛАРИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИНГ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ**

## **1.1. Замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда умумий ўрта таълим мактабларини бошқариш муаммоларига концептуал ёндашувлар**

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

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



асосланган бошқарув тизимини шакллантиришни тақозо этмоқда. Бу бугунги куннинг энг асосий талабларидан бири бўлиб, нафақат бошқарув муаммолари, балки субъектларнинг бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва уларни шакллантириш замирида, энг аввало, бошқарув тизимининг турли бўғини раҳбарларининг бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг йўл-йўриқларини аниқлаш, янги шароитларга мувофиқлаштириш ва амалиётга жорий этиш вазифаларини белгилайди. Шундан келиб чиқиб, таълим тизимини ривожлантириш йўналишида амалга ошириладиган ислохотлар барча таълим муассасаларида таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва бошқаришда фан-техника ютуқларига асосланган бошқарувнинг энг самарали, инновацион методларидан фойдаланишни, бошқарув йўналишида билим, кўникма ва малакаларни, янги шахсий ва касбий сифатларни талаб қилади.

“Бошқарув” сўзи одатда аниқ бир мақсадга эришиш учун бошқарилувчи тизим (ёки бошқарув объекти)га фаол таъсир кўрсатиш тўғрисида гапирилганда қўлланилади. Янги ижтимоий-иқтисодий шароитлар сабабли вужудга келаётган таълим фалсафасининг ўзгаришлари янги бошқарув парадигмасига ўтишни тақозо этади (50; 63; 64; 75; 129; 137; 140 ва ҳ.к.). Янги парадигма таълимни бошқаришга турли хил ёндашувларни қўллашга асосланган (32; 152). Бундай ҳар хил қарашлар ёрдамида ўқув ишлари, ўқитувчининг илмий-методик ишлари, таълим муассасаси раҳбарлари фаолиятида ўзгартиришларни амалга ошириши мумкин.

Замонавий адабиётларда бошқарувнинг маъноси бўйича уч хил йўналишда тушунчалар мавжуд. Биринчисига кўра, бошқарув маъносини фаолият деб келтирилган. Масалан, ўз вақтида бошқарув фанининг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган, бошқарув назарияси асосчиларидан бири француз олими А.Файоль (233) бошқаришни:

- келажакни кўрувчи;
- фаолиятни ташкиллаштирувчи;
- ташкилотни идора қилувчи;
- фаолият турларини мувофиқлаштирувчи;
- қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилувчи

кучли қурол деб атайди.

Иккинчи йўналиш вакиллари бошқарувни бир тизимнинг иккинчисига, шахснинг иккинчи бир шахсга ёки гуруҳга “таъсир этиши” деб ҳисоблайдилар. Бу йўналиш тарафдорлари бошқарув – мақсадга йўналтирилган таъсир этиш бўлиб, субъектнинг объектга таъсири натижасида объектнинг ўзгариши деб таърифлайдилар (96: 109; 114; 135; ва ҳ.к.).

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

С.Н.Тидор (199, 133-бет) эса бошқарувни қуйидагича тавсифлайди:

- мақсад йўналишида объектни мувофиклаштириш;
- мақсадга эришиш учун объектга таъсир этиш;
- мақсадга эришиш йўналишида тизимнинг ташкил этувчиларига таъсир этишни вертикал мувофиклаштириш.

А.И.Китовнинг талқинига кўра: “Бошқарув – бу инсонларни бошқариш, улар билан ишлаш” (93).

Мамлакатимизда менежмент фанининг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган олимлардан М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаевлар бошқарув – бу ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов. шу танлов асосида қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш эканлигини, деб таъкидлаб, қуйидагича таъриф берадилар: “Бошқарув – бу танлов, қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш жараёнидир” (248, 7-бет).

Қатор тадқиқотларда бошқарув инсонларнинг хатти-ҳаракатини тартибга келтириш билан боғлиқ бўлган фаолият сифатида изоҳланади (106; 126; 198 ва ҳ.к.).

Сўнги йилларда бошқарув гоъларининг ривожланиши педагогик менежмент муаммоларини ҳал этиш билан боғлиқдир (55:242). Педагогик менежмент атамаси орқали “мақсадга эришиш ҳамда қўйилган вазифаларни бажаришда инсоний, иқтисодий ва самарали йўллар билан инсонларни бошқариш ва воситалардан фойдаланиш” тушунилади (180, 29 бет).

Баъзан “педагогик менежмент” ибораси мактабни бошқариш ёки таълимни бошқариш терминларининг синонимлари сифатида тушунилади. Бизнинг фикримизча, бундай талқин унчалик тўғри эмас, “таълим менежменти”, “умумий ўрта таълим

менежменти” тушунчалари доирасида синонимлик кузатилади. “Педагогик” сўзи кенг қамровли бўлиб, бир оз бошқача маъноларни ифодалайди (76; 77; 85; 106 ва ҳ.к.).

Педагогик менежмент вазифаларини аниқлаган ҳолда, В.П.Симоновнинг (182, 47-53-бетлар) таъкидлашича, менежмент субъектининг муҳим ҳаракатлари ахборотларга боғлиқ бўлиб, бошқарув учун ахборотлар зарур, у менежмент фаолиятининг предмети ҳамда натижаси ҳисобланади. Муаллиф педагогик менежментнинг уч функциясини ажратиб кўрсатади:

- қарор қабул қилиш (фармойиш, буйруқ, тавсия ва ҳ.к.);

- қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш (моддий-техник таъминоти, ўзаро келишиш, ижрочиларнинг шахсий эҳтиёжларини ҳисобга олиш);

- дастлабки, жорий ва якуний назорат (натижаларни ҳисобга олиш, самарадорликни таҳлил қилиш ва баҳолаш).

Кўриниб турибдики, муаллиф томонидан ажратиб кўрсатилган барча функциялар комплекс хусусиятга эга ва тугалланган жараён эканлигини тасвирлайди.

М.М.Поташник ва А.М.Моисеевлар (163, 45-бет), “таълимни бошқариш – бу турли хил топшириқларни ҳамкорликда бажариш мақсадида инсонларни бир гуруҳга бирлаштириш йўналишидаги субъектнинг фаолияти, мактабни ижтимоий жамоа сифатида тадқиқ этувчи, яъни уни таълим тизимининг муниципал, регионал ва федерал ташкилотлари сифатида ўрганувчи мустақил соҳа”, деб таъкидлайдилар.

Бизнинг фикримизча, мактабни бошқариш мазмун-моҳиятига кўра таълимни бошқаришдан фарқ қилади, чунки мактабда фақат таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқариш вазифалари амалга оширилмайди, балки таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этишнинг ўзиёқ бир қанча вазифаларнинг бажарилишини, яъни таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига зарурий шароитларни яратиш, уларнинг фаолиятини ташкил этиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, шунингдек, мазкур жараённи амалга ошириш учун моддий-техника базасини яратиш ва мустаҳкамлаб бориш, янги педагогик ва ахборот технологиялари билан куроллантириш, юқори малакали мутахассислар билан

таъминлаш каби қатор бошқа вазифаларни ҳам амалга оширишни назарда тутади.

Шундай экан, мактабда бошқарув фаолиятини ташкил этувчи раҳбарлар нафақат педагогик тажрибага, балки бошқарув функциялари ва уларнинг вазифалари, бошқарув методлари ва улардан фойдаланиш, бошқарув алгоритми ва унинг моҳияти, бошқарув қарорлари ва уларни қабул қилиш йўллари ҳамда раҳбарлик услублари ва уларни қўллаш каби қатор тушунчаларга ҳам эга бўлиши зарур бўлиб, мазкур тушунчаларни менежмент фани тадқиқ этади.

Менежмент – инглизча сўз бўлиб, ўзбек тилида бошқарувни ташкил этиш (бошқариш, бошқарув ҳокимияти, ташкил этиш), раҳбарлик қилиш (режалаштириш, тартибга солиш-мувофиқлаштириш, назорат қилиш) маъноларини англатади. Менежмент – бу кўзланган мақсадларга эришиш учун фаолиятни, яъни инсонлар ёки уларнинг гуруҳлари фаолиятини мувофиқлаштириш ҳамда бошқариш усуллари, шакллари ва воситалари мажмуидир.

Содда қилиб айтганда, менежмент умумий ҳолда у ёки бу фаолият турини ташкил этишни ва унга раҳбарлик қилишни, яъни турли хил соҳаларда фаолият кўрсатаётган инсонларнинг хатти-ҳаракатларини, муносабатларини мувофиқлаштириш, уларнинг имкониятлари ва қобилиятларидан тўғри фойдаланишни ташкил этиш, назорат қилиш ва бошқаришни билдиради. Менежмент энг аввало инсонларни бошқаради. уларни ўз фаолиятига қизиқтириш, тадбиркорликка, меҳнатга ижодий ёндашиш, ўзига ишонини туйғуларини шакллантириш, соҳалар бўйича билим, кўникма ва малакаларни эгаллашига кўмаклашиш, янгиликка ва ижодкорликка чорлаш, инсонларнинг фаолиятини бошқариш демакдир.

Бошқа фанлар қатори менежмент фани ҳам ўз предмети, назарияси ва услубларига эга бўлиб, унинг предмети хўжалик юритишнинг барча бўғинларида бошқаришни ташкил этиш мантиқи, шакллари, услубларини ифодаловчи назарий ва амалий тамойиллар мажмуидан иборат. Менежмент фани ижтимоий-иқтисодий муносабатларни тадқиқ этувчи иқтисодий назария билан узвий боғланган ҳолда кун сайин инсонлар эҳтиёжи ва уларнинг фаоллиги ортиб бораётганлиги сабабли социология,

педагогика ва психология фанлари, шунингдек, статистика, бухгалтерлик ҳисоби, молия ва кредит, меҳнат иқтисодиёти, макро ва микро иқтисодиёт ва бошқа фанлар билан ҳам узвий боғлиқ. Ҳуқуқий фанлар менежментнинг ҳуқуқий асосларини яратиши, мансабдор шахслар ўртасидаги ҳуқуқий муносабатлар, раҳбарлар ва бўйсунувчилар, шунингдек, томонлар ўртасидаги ўзаро ҳуқуқ ва тартиботни белгилаши унинг маъмурий, фуқаролик ва меҳнат ҳуқуқлари билан ҳам ўзаро алоқадорлигини ифодалайди.

Менежмент фани ҳам ижтимоий, ҳам табиий фанлар билан боғлиқ ҳолда ривожланиб бориб мақсад ва вазифаларига, хизмат қилиш соҳаларига кўра бир неча турларга бўлинади: амалий менежмент, инновацион менежмент, стратегик менежмент, маркетинг менежменти, молия менежменти, технологик менежмент, маъмурий менежмент, таълим менежменти ва ҳ.к., биз уларни менежмент фанининг шохобчалари деб аташимиз мумкин.

Мутахассисларнинг фикрига кўра, умумий менежмент барча хўжалик юритиш тизими учун тааллуқли бўлиб, амалий, инновацион ва стратегик менежментни ўз ичига олади. Амалий менежмент ҳам барча бошқарув соҳаларига тааллуқли бўлиб, инновацион менежмент (янгилик яратишнинг бошқаруви) ва стратегик менежмент (стратегик режалаштириш) амалий менежментни такомиллаштиришга йўналтирилган бошқарув фаолиятдан иборатдир.

Менежмент фани – бу раҳбарларга бошқарув фаолиятини тўғри амалга ошириш, ходимлар фаолиятини самарали бошқариш ва мувофиқлаш-тиришда, шунингдек, корхона ва муассаса олдига қўйилган мақсадларга ҳамда кўзланган натижаларга эришишда муҳим аҳамият касб этувчи қарорларни қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат ва таҳлил қилишни ўргатувчи фан бўлиб, унинг асосий мақсади замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда бошқарувнинг барча бўғинларида самарали ишлаш оладиган юқори малакали бошқарувчиларни тайёрлашдан иборат.

Менежмент фан сифатида ўз мақсадига кўра қуйидагиларни ўрганади: бошқариш назарияси ва амалиёти; бошқариш объекти ва субъекти; бошқариш тамойиллари ва

усуллари; раҳбар маданияти; раҳбар ва лидер, уларнинг фазилятлари; раҳбар рейтинги; бошқаришда киришувчанлик ва қарор қабул қилиш; бошқариш функциялари; ходимларни бошқариш; ишлаб чиқаришни бошқариш, самарадорликни бошқариш; ўз-ўзини бошқариш: худудий бошқариш ва ҳ.к.

Л.Фишман фикрига кўра, таълим менежменти – бу илмий асосда ташкил этилган, ўзига хос поғонавийликка асосланган бошқарув: раҳбар, педагогик жамоа, таълим оловчилар жамоаси. Шунга кўра бошқарувни турли хил моделлар асосида амалга ошириш мумкин: интеграл модел, биринчи поғона – педагогик жамоа фаолиятини бошқариш, иккинчи поғона – ўқувчилар фаолиятини бошқариш.

Шуларга асосланиб айтиш мумкинки, таълим менежментининг асосий мақсади – таълим муассасаларида ташкил этиладиган таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этишда, муассаса олдига қўйилган мақсадларга эришиш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлашда таълим-тарбия жараёни иштирокчилари бўлган раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг муносабатлари ва фаолиятларини мувофиқлаштириш, назорат қилиш ҳамда самарали бошқаришни таъминлашдан иборат.

Таълим менежменти фани таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолияти, бошқарув масъулияти ва маданияти, бошқарув функциялари ва методлари, бошқаришнинг қонун-қоидалари ва тамойиллари, раҳбар ва лидер фазилятлари, таълим муассасаси раҳбарларининг функционал вазифалари, таълим муассасаларини бошқаришда ахборот ва коммуникация, раҳбарларнинг инновацион фаолиятлари, бошқарувда тарбиявий муносабатлар ва раҳбарлик услублари, таълим муассасаларининг ташкилий тузилиши, стратегик бошқарув ва режалаштириш. раҳбарнинг иш вақти ва ундан фойдаланиш, персонални бошқариш ҳамда таълим муассасаларини бошқаришда мотивлаштириш ва мотивлаштириш назарияларини тадқиқ этади.

Кўриниб турибдики, таълим муассасаларини бошқаришда таълим менежменти фанининг ўрни бекиёс бўлиб, у раҳбарларга менежментнинг асосий тушунчалари ва уларнинг вазифаларини, бошқарувнинг мақсади ва вазифалари, замонавий мактабнинг ташкилий тузилиши, стратегик бошқарув ва режалаштириш

коидаларини, замонавий бошқарувнинг усулларини, раҳбарлик санъати сирларини ўргатади. Мазкур фан замонавий мактаб раҳбарларининг бошқарув фаолиятини тадқиқ ва таҳлил қилишда тизимли ёндашув, комплекс ёндашув, таркибий ёндашув, вазиятли ёндашув, иқтисодий-математик ёндашув услубларидан ҳамда моделлаштириш, кузатиш(ахборотлар тўплаш), тажриба-синов(эксперимент), социологик кузатув(сўровнома, тестлар, суҳбат) усулларидан фойдаланади.

Қатор педагогик тадқиқотларда (В.С. Безрукова, В.В. Гузеев, Е.В. Ильина, В.А.Кальней, В.С.Лазарев, А.Н.Майоров, Т.Д.Макарова, В.С.Николаева, В.М.Петровичев, М.М.Поташник, Л.Б.Сахарчук, В.П.Симонов, А.В.Сотов, Л.И.Фишман, С.Е.Шишов ва бошқалар) таълим менежментининг асосий функцияларини амалга ошириш ва мақсадга эришиш усулларини ўз ичига олган методлар ажратиб кўрсатилган:

1. Педагогик ходимларни иқтисодий рағбатлантириш (меҳнатнинг ҳажми ва сифатини инобатга олиб, тоифа ва унвонлар учун ҳақ тўлаши ва ҳ.к.).

2. Ташкилий ёки маъмурий бошқарув (ижрочилар фаолиятини регламентини белгилаш, қарор, фармойиш, буйруқ ва ҳ.к.).

3. Психолого-педагогик таъсир кўрсатиш (маслаҳат, илтимос, тилак, миннатдорчилик ва ҳ.к.).

4. Жамоавий таъсир этиш – таълим муассасасини бошқаришга педагоглар ва ўқувчиларни жалб қилиш.

Шундай қилиб, замонавий педагогика фани бошқарув гоёларини ҳар томонлама, турли нуқтаи назардан ўрганишга интилиш билан бир қаторда, уларни таълим амалиётига татбиқ этишнинг йўл-йўриқларини ишлаб чиқади. Шунга боғлиқ ҳолда, жамиятда амалга оширилаётган ислохотлар – қобилиятли, ташаббускор, изланувчан, ғайратли, ютуқларга интилувчи ва эришувчи, мақсадга эришишда тўла масъулиятни ўз зиммасига олувчи, иқтисодий танглик даврида ҳам, самарали ишлаш қобилиятига эга, ўз касбининг устаси бўлган, турли ўзгарувчан шароитларга тайёргарлиги бор, ўқитувчи ва ўқувчилар билан ҳамкорликда фаол янтар кўрсатадиган ҳамда ишлаб чиқариш иштирокчиларини ҳам бошқарув жараёнига жалб қила оладиган раҳбарларнинг иштирокчини талаб қилади (29: 103: 158; 234: ва ҳ.к.).

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

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

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

Универсал тушунчалар аппарати, абстракциянинг юқори даражаси, асосий тамойилларнинг интегратив хусусиятлари – инсонларнинг турли хил соҳалар бўйича тушунчалари, фикрлаши ва дунёқарашини ўрганишнинг самарали усули сифатида тизимли ёндашувни қўллаш имкониятини яратади. Тизимли ёндашув йўналишидаги барча билим, кўникма ва малакалар мажмуаси илмий тадқиқот ишини режалаштириш ва ўтказишда, ўрганиш ва ишлаб чиқариш фаолиятида энг зарурий шартлардан бири ҳисобланади.

В.И.Богословский тизимли ёндашувнинг тушунчалар аппарати сифатида қуйидаги тушунчаларни ажратиб кўрсатади: ҳаракатланиш, ташкил этиш, муносабат, мувозанат, тартибга



солиш, алоқа, муҳит, мустақил уюшмоқ, ташкил топиш, ташкилий тузилиш, бошқариш, чидамлилиқ, функциялар, яхлитлилиқ, марказлаштириш, тизим.

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

Тизимни вужудга келиши қуйидаги омилларга боғлиқ:

- ўзаро таъсир этувчи қисмларнинг қўплиги;
- бир-бири билан ўзаро мувофиқлиги ва тавсифлари ҳамда хусусиятларининг умумийлиги;
- ўзаро таъсир этишга йўналганлиги, ўзаро киришиб кетиш хусусиятлари.

Педагогикада “тизим” тушунчаси жуда кенг қўлланилади, масалан, таълим тизими, тарбия тизими, таълим-тарбия жараёнининг ташкил этиш шакллари ва методлари тизими ва ҳ.к. Одатда, бу атамадан фойдаланишда унинг туб мазмун ва моҳиятига асосланилмайди, деб таъкидлайди П.К.Анохин (31, 23-бет): “Кўзланган мақсадга эришиш учун йўналтирилган ўзаро таъсир ва ўзаро муносабатларнинг мажмуасини тизим деб аташ мумкин”.

Ижтимоий тизимнинг турларидан бири ҳисобланган педагогик тизим – “инсонларга ва ёш авлодга таълим ва тарбия бериш, таълим жараёнини ташкил этиш мақсадларига хизмат қилувчи турли структуравий ва функционал боғлиқ бўлган компонентлар мажмуасидан иборатдир” (105, 112-бет).

Тадқиқотчининг фикри бўйича педагогик тизим – умумий мақсадлар йўналишида, функционал вазифаларни амалга ошириш ва бошқаришда ташқи муҳит билан ўзаро таъсир этувчи, алоҳида хусусиятларга эга бўлган ўзаро боғлиқ қисмларнинг яхлит ҳолда вужудга келишидир.

Педагогик тизимни ўзгартириш, уни қайта ташкил этиш ва мослаштириш қайсидир қисм ёки қисмларнинг ўзаро таъсир кўрсатиш йўналишига боғлиқ: моддий-техник базани

мустаҳкамлаш. таълим мазмунини такомиллаштириш ва х.к. Агарда қайта ташкил этишда тизимли ёндашув амалга оширилмаса, яъни тизимни ташкил этувчи қисмлари алоҳида, локал қайта ташкил этилса, бу фаолият муваффақиятсизликка олиб келади (144; 145; 146; 148; 164; 168; 185; 228; 229 ва х.к.).

Тизимли ёндашув йўналишида В.П.Беспалько, Ю.В.Васильев, Ю.А.Конаржевский, Н.В.Кузьмина, В.С.Лазарев, М.М.Поташник, В.А.Сластёнин, П.И.Третьяков ва бошқалар<sup>4</sup> педагогик тадқиқотлар олиб боришган бўлиб, улар ўз ишларида қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратишган:

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

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

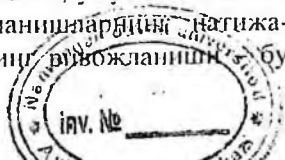
3. Педагогик тизим таркибий қисмлардан иборат бўлиб, унинг ўзгариши ички зиддиятларга боғлиқ бўлади.

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

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

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

Мамлакатимизда ва хорижда таълимни бошқаришнинг илмий асослари пайдо бўлиши ўзининг чуқур тарихий илдизларига эга бўлиб – бу тизимли бошқарувнинг ривожланиш жараёнидир. Бошқарувга илмий ёндашувнинг барча асослари умумназарий, умумбошқарув, умумтехнологик, умумтизимлилиқ ёндашувлар бўйича олиб борилган изланишларнинг натижаларига асосланади. “Тизимли бошқарувнинг ривожланиши” бу



биринчи ўринда тизимли тафаккурнинг ривожланишидир” (154, 11-бет). Шундан келиб чиқиб, тадқиқотчи, олим ёки раҳбар ҳар бир ҳодиса ва воқеани, ҳар бир бошқарув объектини тизим сифатида кўриб чиқади ва ўз фаолиятида тизимли ёндашув тамойилларини қўллайди.

Тизимли ёндашув ривожланишнинг турли босқичларида асосий диалектик тамойилларни аниқлаштирувчи бўлиб, тадқиқотни яхлит объектнинг хусусиятларини очиб беришга йўналтиради, унда турли хил алоқаларни вужудга келиши ва уларнинг алоҳида кўринишга эга эканлиги тўғрисида маълумот беради. А.Г.Соколов тизимга қуйидагича таъриф беради: “Тизим – бу турли хил муносабатларда бирлик ва яхлитликни вужудга келтирувчи, ўзаро боғлиқ бўлган ташкил этувчи қисмларнинг мажмуаси” (186, 19-бет). Муаллиф тизимнинг муҳим кўриниши сифатида ижтимоий тизимни ўрганади, мавжуд ва абстракт тизимларни ажратиб кўрсатади.

Таълим муассасаларини бошқариш структураси, функция ва босқичлари йўналишида етарлича тадқиқотлар олиб борилган. Шу билан бир қаторда, таълим тизимини бошқариш ривожланиб бораётган шароитда директорларнинг касбий, раҳбарлик вазифаларини самарали ва унумли бажаришлари учун бошқарув фаолиятини шакллантириш йўналишида тадқиқотлар олиб бориш муҳим аҳамият касб этади.

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

Директорни фаолият объектининг моҳияти – таълим муассасаси нафақат самарали меҳнатни ташкил этувчи, ўзаро алоқалар фаолиятининг мазмуни ва мантиқини назарда тутиши, балки аниқ объектив ва субъектив шароитларни ҳисобга олган ҳолда, уларни олдиндан кўра билишидадир. Касбий маҳорат, кўникмалар асосида турли хил муаммо ва масалаларнинг

ижобий ечимларини топиш бошқарув фаолиятининг мазмунини белгилайди.

Таълим муассасаси директори бошқарув фаолиятининг асосий вазифаси таълим жараёнини ташкил этишда ижобий натижаларга эришиш учун жамоада зарурий шароитларни яратиш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш ва яхлит таълим тизимини ривожлантириш ҳисобланади.

Таълим муассасаларининг ўзига хос хусусиятларини таҳлил қилишга тизимли ёндашувнинг мазмун ва моҳиятини қуйидаги тамойиллар сифатида кўрсатамиз:

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

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

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

Ўқув юртининг нотижорат табиати таълим жараёни ва унинг ривожланиши учун зарур бўлган бир қатор натижаларни вужудга келтиради: ривожланиш самарали сифатларга эга бўлиб, ташкилотнинг ўсиши, кенгайишини белгиламайди; ривожланиш

ва инновацияга бўлган рағбатлар иқтисодий муваффақиятларга боғлиқ бўлмайди, буларнинг барчаси персонални бошқариш ва мотивлаштиришда ҳар томонлама ўйлаб иш юритишни талаб этади (127).

Таълим муассасаси ўқувчилар билан бўлган муносабатларда куйидаги функцияларни амалга оширади: таълимий (тушунчалар тизими, дунёвий тушунчалар, фанлар бўйича умумий билимлар, кўникма ва малакалар; мустақил таълим); тарбиявий (дунёқараши, ўз-ўзини англаш ва ижтимоий мавқе, мотивлаштириш, тажриба ва ахлоқий одат, муҳим ижтимоий кўникма ва малака, хулқ ва муомала, маънавий ва ахлоқий маданият, ўзини-ўзи тарбия кўникмаларини шакллантириш); психологик ривожланиш (олий психологик функциялар: идрок, ҳиссиёт, ирода, руҳий кечинмалар, ўзини-ўзи англаш, шахсий фаоллигини шакллантириш), яратувчанликни ривожланиши; ижодий фаолиятга тайёрланиш; соғлом турмуш тарзига одатланиш; ижтимоий-шахсий аҳамиятга эга бўлган турли хил фаолиятга мактаб битирувчиларини тайёрлаш. “Ўқувчиларнинг индивидуал хусусиятларини такомиллаштириш, шахсий фаоллигини шакллантириш ва ривожлантириш мазкур функцияларни амалга оширишнинг ижобий натижаси бўлиши керак” (27, 21-бет).

Таълим муассасаси (қонунлар ва давлат таълим стандартлари доирасида) ўз фаолияти функцияларининг йўналишини, мазмун ва моҳиятини, тартибини белгилаш ва тўлдириб бориш ҳуқуқига эга. Таълим жараёни функцияларини амалга оширилишининг натижавийлиги ўқувчиларнинг шахсий ривожланиши ва тайёргарлигини давлат таълим стандартларининг талабларига мувофиқлик даражасини белгилайди. Таълим муассасаси фаолиятида вужудга келаётган таълим-тарбия жараёнидаги муаммоларнинг кўпқирраллиги ва мураккаблиги, нафақат таълимни бошқаришнинг сифат жиҳатдан ўзгартириш шартини кўяди, балки “педагогика фанининг энг муҳим соҳаларидан бири сифатида бошқарув назариясининг аҳамиятини кучайтиради” (59, 3-бет).

Таълим муассасасини ислоҳ қилиш жараёнлари одатда локал, алоҳида қисмлар бўйича, айрим ўқитувчиларнинг ижодий-педагогик фаолияти доирасида ўзаро боғлиқ бўлмаган янгиликлардан бошланади. Кейин ислохотлар соҳалар, тармоқлар, бўғин ва қисмларни қамраб олади. Ислохотлар

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

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

Таълим муассасасининг ҳаётий фаолият даври Л.М.Плахова (153), шунингдек, Э.М.Никитин (136) томонидан ўрганилган бўлиб, ижтимоий организмнинг, шу қатори мактабнинг ривожланишини ижтимоий тизим, ижтимоий организм сифатида кўриб чиқилган. Бундай тизимларни ривожлантириш ва ўзини-ўзи ривожлантириши ички табиий ривожланиш, яъни давомийлиги кўпгина вазиятларга боғлиқ бўлган ривожланиш босқичларининг қонуний алмашилиши жараёнларини ўз ичига олган даврлар орқали амалга оширилади. Бошида тизим ўзига мос имкониятларга эга бўлиб, ўз фаолиятини муваффақиятли деб баҳолайди, фаолиятнинг натижаси ижтимоий буюртмани сифатли бажариш ва моделлар билан солиштириш усуллари орқали аниқланади. Янги шароит ва замонавий талабларга натижаларни жавоб бермаслиги тизимни танглик (кризис) ҳолатига олиб келади.

Фаолиятнинг муваффақиятсизликлари ва натижаларнинг замонавий талабларга мос келмаётганлиги тўғрисидаги маълумотларни олиб, мавжуд бўлган муаммоларни тизим ўз

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

Таълим-тарбия жараёнларини самарали амалга ошириш учун ташкил этилган мактабнинг структураси ва компонентларини аниқлашда фаолият жараёнларининг хусусиятлари инобатга олинади. Бу жараёнларни асосан қуйидаги турларга бўлиш мумкин. Асосий (таълим-тарбия) жараён мактабнинг асосий мақсадларига, кўзланган натижаларга эришишга йўналтирилган бўлади ва таъминловчи жараён мактабнинг натижаларига тўғридан-тўғри ўз таъсирини кўрсатмаса-да, унинг асосий вазифаларини бажариши учун зарурий шароитларни яратади ва таъминлаб беради. Мактабда умумий таълим-тарбия жараёни икита кичик тизимлар доирасида, яъни дарсда ва дарсдан ташқари фаолият жараёнларида амалга оширилади. Бу жараёнларни ҳамда ўзаро боғлиқ бўлган ташкил этувчи қисмларнинг ички табиатида мавжуд бўлган жараёнларни ўз ичига олган ҳамкорликдаги фаолиятлар, шунингдек, ички шароит ва имкониятлар педагогик тизимни ташкил этади, бунда тизимнинг субъекти ҳисобланган педагоглар, ўқувчилар, ота-оналар ва бошқарувчиларнинг фаолияти муҳим аҳамият касб этади. Педагогик тизим мактабнинг вазифаси, мақсадга қаратилган йўналиши, фалсафаси, таълим муассасаси томонидан танланган модел, стратегия ва тактикаси орқали тавсифланади.

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

Ташкилий тузилиш таълим муассасаси педагогик ходимлари ва раҳбар ходимлар бажарадиган вазифалар йўналишини ва

бажариладиган вазифалар ўртасидаги нисбатни (ўзаро бўйсунлишни) белгилаб беради. Ташкилий тузилиш бошқарув фаолиятида анча қулайликлар яратади ва уни самарали ташкил этишнинг асоси ҳисобланади, чунки муассасадаги таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ҳамда умумий фаолиятга ички барқарорлик бағишлайди.

Таълим муассасаларида анъанавий тамойиллар асосида меҳнат тақсимотининг амалга оширилиши ташкилий тузилишни ифодалайди. Бажариладиган вазифаларнинг йўналишлари бўйича таълим муассасаси ходимлари анъанавий равишда уч тоифага бўлинадилар – *раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочилар.*

Раҳбарларга таълим муассасаси директори, директорнинг маънавий ва маърифий ишлар бўйича ўринбосари ҳамда ўқув ва илмий ишлар бўйича ўринбосарлари, бошланғич синфлар бўйича илмий бўлим мудирлари, шунингдек, ўз йўналиши бўйича хўжалик ишлари бўйича бўлим бошлиғини ҳам киритиш мумкин.

Мутахассислар маъмурий ҳокимиятга эга бўлмайди, лекин таълим-тарбия соҳасида мутахассис сифатида фаолият олиб борадилар. Мутахассисларга мактаб амалиётчи психологи, етакчилар ва тўғарак раҳбарларини, ижрочилар (бажарувчилар) жумласига ўқитувчилар, тарбиячилар, ёрдамчи техник ходимлар ва ўз навбатида ўқувчиларни ҳам мисол қилиш мумкин.

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

Поғонавийлик даражаси қанчалик катта бўлса таълим жараёнини ташкил этиш ва унинг натижавий самарадорлиги шунчалик паст бўлади. Таълим муассасасида тузилма ташкилий мақсадларга эришиш учун ташкил этилади. Тўғри, таълим муассасаси ҳар бир ходимининг эгаллаб турган лавозимига кўра вазифалар тақсимланса ва улар ўз функциялари йўналишида масъулиятни тўла ҳис қилган ҳолда самарали фаолият олиб борса ижобий натижаларга эришиш мумкин. Лекин, ташкилий тузилишга кўра поғонавийликнинг катта бўлиши, шунингдек, умумий манфаатларни кўзда тутувчи фаолиятнинг ташкил



этилмаслиги натижасида жамоа аъзолари ўртасида салбий муҳит, яъни бу тадбирни ташкил этиш амалиётчи психологнинг вазифаси, бу йўналиш – маънавий ва маърифий ишлар бўйича директор ўринбосарининг вазифаси, бу эса – етакчининг вазифаси деган тушунчалар ҳамда “менга нима?”, “ҳар бир киши ўз вазифасини бажариб қўйсинда!” каби “сеники”, “меники” “тамойиллари”нинг вужудга келиши таълим муассасасида мураккаб муаммоли вазиятларни келтириб чиқариши мумкин.



1-шакл. Таълим муассасаси бошқарувини функционал ташкил этиш чизмаси

Таълим муассасаси раҳбарлари юқорида айтиб ўтилган учта - раҳбар, мутахассис ва ижрочи вазифаларини бирлаштиради, яъни раҳбарлар ҳам ўз мутахассисликлари бўйича ўқувчиларга дарс беради, раҳбар бир вақтнинг ўзида мутахассис ҳамда ижрочи сифатида фаолият кўрсатади. Шундай экан, таълим муассасаларини бошқариш жараёнида погонавийлик даражасини энг минимал даражага келтириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Тажрибалар шуни кўрсатадики, таълим муассасаси раҳбари билан нафақат ижрочи - ўқитувчилар, балки ўқувчилар ўртасидаги масофанинг ҳам яқин бўлиши, ўзаро дўстона суҳбатлар таълим жараёнини бошқаришда ўз самарасини кўрсатади.

Таълим муассасасини — бошқарув фаолиятининг тизимли объекти сифатида асослаш учун биз ривожланишнинг куйидаги хусусиятларини ажратиб кўрсатамиз: зарурият, имконият, таълим муассасасининг кўрсаткичлари ва ўз фаолиятини баҳолаш мезонларини ҳисобга олиш асосидаги ривожланиш йўналиши; унинг салоҳияти, функционал имкониятлари, индивидуаллиги ва маданийлиги; мактабнинг менталитети; унинг яхлит педагогик тизими; ресурслар билан таъминланиш имкониятлари; ички имкониятлари ва ташқи муҳит билан муносабатлари; педагогик ва мактаб жамоаларининг ривожланиши, шунингдек, мактабнинг ички бошқарув тизими ва унинг ривожланиши.

Таълим муассасаларини бошқариш дастурларини лойиҳалашда тизимли объект сифатида яхлит таълим муассасасининг ривожланиши ва унинг уникал моделини такомиллаштиришда ташкил этувчи қисмларнинг таъсир кўрсатишининг аҳамиятини инобатга олиш, шунингдек, бир хил, тенг шароитларда таълим муассасасининг ривожланишига кўпроқ таъсир кўрсатувчи баъзи қисмлар ва бўғинларни ўзгартиришга имтиёзлар бериш зарур. Таълим муассасасининг умумий моделини ўзгартиришда директор ва педагогларнинг ишончларига асосланиш керак, чунки янгиланган модел замонавий талаблар даражасида ўқувчилар ва бўлажак ўқувчилар, ёш авлоднинг ўзгарувчан таълим-тарбиявий, маънавий эҳтиёжларини қондира олиш, юқори даражада кўникма ва малакаларга эга бўлган ўқитувчиларнинг тажрибаларини қўллаш ҳамда педагогларнинг

ижодий салоҳиятини ривожлантиришга етарли шароитларни яратиб бериш зарур ҳисобланади.

Бошқарув фаолияти йўналишидаги адабиётлар ва мактаб амалиётининг таҳлили бизга замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда таълим муассасасини бошқаришнинг асосий тамойилларини асослашга имконият яратди:

- мураккаб тузилишга эга бўлган тизимларнинг (таълим муассасаси) ички эҳтиёжларини аниқламасдан уларни ривожланишларининг йўналишини мажбуран белгилашни мумкин эмаслиги;

- самарали ривожланиш йўллари тасодифий ҳолатда, тахминий белгиланиши мумкин (қонун талаблари доирасида), шунинг учун мактабнинг ривожланишидаги муваффақиятлар раҳбарнинг қобилиятларига, қулай вазиятларни кўра олиши ва уларни қўлдан чиқармаслигига боғлиқлиги;

- мактабнинг ривожланишидаги муваффақиятлар ҳозирги вақтда мавжуд бўлган омилларга асосланиб директорнинг келажакни кўра олиши ва ривожланиш имкониятларини олдиндан аниқлай олиш маҳоратларига боғлиқлиги;

- бошқарув фаолиятининг тизимли объекти сифатида мактабни муваффақиятли ривожланиши учун барча таркибий қисмларнинг ривожланиш суръатларини, субъектлар ва фаолиятларнинг интеграцияси ҳамда мувофиқлаштиришни зарурлиги;

- таълим муассасасини самарали бошқариш нафақат кучли, мажбурий ва кенг қамровли таъсир кўрсатиш каби бошқарув усуллари асосида амалга оширилади, балки ташкил этувчи қисмлар, локал, бўғинлар бўйича аниқ белгиланган тартибда таъсир кўрсатиш, таълим муассасасининг барча бўғинларининг самарали ривожланишида яхши натижаларга эришишга асос бўлади.

Таълим муассасаларини бошқаришда замонавий мактаб директорларининг ўзини-ўзи баҳолаши, ўз фаолиятини ва шахсий сифатларини ўзи томонидан ташхис этиши, ички руҳий фаолиятининг механизми орқали амалга оширилишини очиб бериш орқали психологлар томонидан уларнинг касбий ва шахсий позициялари етарли даражада аниқ таърифлаб берилган.

Л.С. Выгодскийнинг фикрича, директорларда психологик механизмлар асосида вужудга келадиган ижодий изланишлар, инновацион фаолиятлар йўналишлари, ўзини-ўзи идора қилишнинг рефлексив тамойиллари белгиланган касбий функцияларни бажариш учун тайёрланишга асосланади.

Педагогик манбаларда (98) “рефлексия” тушунчаси ўтмишга (орқага) мурожаат қилиш сифатида талқин этилади; фикрлаш, ўз-ўзини англаш, ўзини-ўзи назорат қилиш; ўзининг шахсий хатти-ҳаракатлари ва уларнинг оқибатларини англаш учун йўналтирилган фаолият, инсоннинг назарий фаолиятларининг шакли.

Айрим илмий адабиётларда (183, 130-бет) педагогик рефлексиянинг қуйидаги тушунчалари келтирилган – “ўқитувчининг ўзини ва ўз хатти-ҳаракатларини объектив баҳолаш, ўқувчилар ва бошқа инсонлар томонидан ўзини қандай қабул қилинаётганлигини, энг аввало, у мулоқот жараёнида қимлар билан ўзаро таъсирда эканлигини тушуниш қобилияти”.

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

Бундан ташқари, рефлексия фаолият предметига, фаолиятнинг ўзига, индивиднинг ёки бошқа одамларнинг ҳаракатларига, уларнинг ўзаро алоқаларига қаратилган бўлиши мумкин.

Рефлексия хулқ-атворнинг маъноларини аниқлашга ёрдам беради ва фикрлашнинг шахс учун аҳамиятли бўлган компонентлари билан қўшилиб, самарали вазиятларни ҳал қилиш чоғида етакчи фаолият сифатида намоён бўлади. Рефлексия фикрлаш жараёнида ҳамда хулқ-атворда бажарадиган

функцияларининг хилма-хиллиги ҳамда у хулқ-атворни ва ҳаракатларни тартибга солишда ўйнайдиган ролнинг аҳамияти рефлексияни таълим жараёнларининг жуда керакли унсури деб ҳисоблашга асос бўлади (252, 237-бет).

Т.Н.Давыденко, М.С.Дмитриева, В.С.Лазарев, М.М.Поташник, П.И.Третьяков, Т.Н.Шамовалар томонидан олиб борилган тадқиқот ишларида рефлексив бошқарув муаммолари ижтимоий предмет сифатида ўрганилган.

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

В.И.Слободчиковнинг таъкидлашича (183), “ўз-ўзини англаш жараёнидан ўзини-ўзи идора қилиш жараёнига ўтиш учун белгиланган механизмлар – фикрлаш, коммуникация ва кооперациянинг регуляторлари зарур”.

Бизнинг фикримизча, педагогик тизимларни ва жараёнларни бошқаришга, ғояларни рўёбга чиқаришга рефлексив ёндашув, аввало барча бошқарув субъектларининг ўзаро таъсир этиши ёрдамида мослашувчан таълим муҳитини ташкил этишни таъминлаш зарур.

Педагогик тизимларни бошқаришни мақсадга мувофиқ равишда амалга оширишда, аниқ мақсадларга эга бўлган бошқарув субъектининг мотивлаштириш йўналиши сифатида фаолият майдонига чиқувчи шахс-фаолият ёндашувини ҳам кўриб чиқиш зарур.

Замонавий психологик ва педагогик нашрларда таълимга шахснинг ёндашуви билан алоҳида танлаб олинган, яъни мўлжалланган ёндашувларнинг мужассамлашган фаолияти бўйича маълумотлар кенг ёритилган. Бироқ, бу ёндашув шахс-фаолият ёндашувига нисбатан анча тор тушунча бўлиб, И.А.Зимнянининг (82) таъкидлашича, бундай ёндашувда инсоннинг фаолияти ва хатти-ҳаракатларининг барчаси

этибордан четда қолади. Шахс-фаолият ёндашувида шахснинг ва фаолиятнинг компонентлари бир-бири билан чамбарчас боғланган, чунки бу ёндашув жараёнида шахс субъект сифатида фаолият кўрсатади ва ўз навбатида, турли хил омиллар таъсирида шахснинг субъект сифатида ривожланиши аниқланади.

Таълим-тарбия жараёни ва педагогик фаолиятнинг тез ўзгарувчан хусусиятлари яна бир методологик ёндашувни жорий этишга этибор қаратиш заруриятини белгилайди, яъни бошқарилувчи объектнинг маълум бир шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг маъқул услубини қўллашни талаб қилади.

Вазиятли ёндашув бошқарув самарадорлигини аниқ вазиятларга кўра аниқлашни кўзда тутати. Вужудга келаётган вазиятларга мувофиқлаштирилган бошқарув энг самарали ҳисобланади (100).

Вазиятли ёндашувда бошқарилувчи объектнинг аниқ шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг маъқул услуби қўлланилади (248, 10-бет).

Бошқаришга вазиятли ёндашув муаммолари бўйича педагогика фанида Н.В.Кухарев, М.М.Поташник, В.С.Решетько, Г.В.Савельев, П.И.Третьяков ва бошқа бир қатор олимлар тадқиқотлар олиб боришган. Уларнинг баъзи бирлари (108, 76-бет) вазиятли бошқарув ғояларига мурожаат қилган ҳолда, қуйидагича мулоҳаза юритишади: “Асосий бўғинларнинг фаолиятини олдиндан кўра олиши, таълим-тарбия жараёнини бошқаришни такомиллаштириш ғоялари тизимини билиши, аниқ вазиятларда муаммоларни ҳал этиш ва педагогик фаолиятни шакллантириш ҳамда ихтиёрий педагогик тизимда уларни қўллашнинг натижаларини олдиндан ҳисобга олишда ёрдам беради (мавжуд ва янги вазиятларда)”.

В.С.Решетько (107) ижодий педагогик жараённинг турли жиҳатларини таърифлашда, турли педагогик тизимларда ва турли вазиятларда “эришилган натижаларнинг самарадорлиги”ни таҳлил қилиш заруриятини таъкидлаб, асосий этиборни вазиятли ёндашувга қаратади.

В.С.Лазарев ва М.М.Поташниклар (111) ҳам педагогик тизимларни бошқаришда вазиятли ёндашувни муҳим аҳамиятга эга эканлигини асослашда натижаларни олдиндан тасаввур

қилиш ва уларни шакллантириш даражасини аниқлаштириш, турли хил аҳамиятга эга бўлган муаммоларни аниқлаш ва уларни ҳал қилишда тезкорликни таъминловчи вазиятларнинг таҳлилисиз мактабнинг ривожланишини самарали бошқариб бўлмаслигини аниқ кўрсатиб беришган.

Биз, ўз ишимизда вазиятли ёндашувни қуйидаги йўналишлар бўйича кўриб чиқамиз:

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

- турли педагогик вазиятларда эришиладиган натижаларнинг самарадорлигини аниқлаш;

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

Педагогик тизимларни бошқаришда мувофиқлаштирилган (оптимал) ёндашувларга алоҳида эътибор қаратилади. Таълим самарадорлигини ошириш, кўзланган мақсадга эришишда бошқарув фаолиятига жалб этиладиган сарф-харажатларни меъёрдан ортмаслигини таъминловчи, мактабнинг шароитига мос келувчи, энг қулай бўлган ҳамда бошқарув жараёнини ва унинг таркибий тузилишини қайта ташкил эта оладиган тизимни вужудга келтириш мувофиқлаштирилган ёндашувни жорий этишдир. Содда қилиб айтганимизда, мувофиқлаштирилган ёндашувни амалиётга татбиқ этилиши натижасида бошқарувчи субъектнинг меҳнати ва вақти тежаллади, шунингдек, бошқарувда бир томонламалилик бартараф этилади.

Мактаб таълимини ривожлантириш йўналишида педагогик тизимларни ва жараёнларни самарали бошқариш йўлларида бири сифатида, педагогик адабиётларда ижодий ёндашув бўйича маълумотлар келтирилган. Т.И.Шамова ва Т.М.Давыденколарнинг таърифига кўра (245), бошқарувнинг ижодий йўналишлари – бу мақсадларни аниқлаштириш, ўрганиладиган объектни танлаш, мақсадга эришиш учун энг қулай бўлган воситаларни аниқлаш, кўзланган натижаларнинг самарадорлигини белгилаш катталиклари ва усулларини танлаш.

Ҳозирги кунда таълим-тарбия жараёнини бошқаришни ривожлантириш тизимида миллий-худудий ёндашув турига ҳам

жуда катта эътибор қаратилмоқда. Таълим муассасаларини минтақалаштириш жараёнлари турли хил тизимлар ва тизимости бўғинлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни сезиларли даражада ўзгаришига сабаб бўлмоқда. Бошқарув қарорларини мазмун ва моҳияти турли хил даражада белгиланмоқда: давлат, ҳудудий, шаҳар, туман ва муассасалар миқёсида.

Бугунги кундаги тизимнинг аввалги тизимдан асосий фарқларидан, афзалликларидан бири таълимнинг демократлашуви – таълим ва тарбия услубларини танлашда ўқув юртларининг мустақиллигини кенгайтириш, таълимни бошқаришнинг давлат-жамият тизимига ўтилишидир. Шундан келиб чиқиб, таълим муассасасини бошқаришда субъектлар мустақил қарорлар қабул қилиш, таълим муассасасининг мустақил сиёсатини олиб бориш, тактика ва стратегияни мустақил белгилаш, ҳудудий ва бошқа ривожланиш дастурларини ишлаб чиқиш имкониятларига эга.

Ҳудудий ёндашув асосидаги бошқарув ғоялари бўйича илмий тушунчаларнинг зарурияти В.Н.Аверкин, Л.А.Гаранин, Ю.И.Калиновский, Л.П.Кезина, Л.Е.Курнешова, Н.Д.Малахов, В.М.Петровичев, Я.А.Полунин ва бошқаларнинг илмий ишларида эътироф этилган. Масалан, С.А.Гильманов ва В.И.Загвязинскийлар (74) таълимни минтақалаштириш муаммоларини тадқиқ қилишда тарихий-маданий, табиий-географик, ижтимоий-демографик, ижтимоий-иқтисодий, маъмурий-сиёсий ва бошқа тушунчаларнинг ҳудудий бошқарувнинг ўзига хос хусусиятини аниқлашдаги аҳамиятини ёритиб беришган.

Т.А.Полунина “минтақалаштириш” ва “ҳудудий концепциялар” тушунчаларини бир-биридан ажратиб тушунишни таклиф қилади. Ҳудудий концепциялар тушунчасини муаллиф таълимни ривожлантириш дастурлари деб тушунади. Минтақалаштириш – бу маълум бир минтақадаги таълим муҳити билан социумнинг бошқа барча муҳитларининг алоқасини ўрнатишга йўналтирилган бошқарув фаолияти деб таърифлайди (155, 23-24 бетлар).

Миллий таълим-тарбиявий тизимни ташкил этишда халқнинг урф-одатлари, умуминсоний ва миллий муносабатлар асосидаги ҳаётий фаолиятни ҳисобга олиш А.А.Барболина, Т.Н.Берёзина, А.Л.Бугаева, Г.Н.Волков, З.П.Тюменцеваларнинг илмий ишларида ўз ифодасини топган. Педагогик тизимларни ва жараёнларни



бошқаришда этник ёндашув жуда катта аҳамиятга эга, чунки халқ педагогикаси бугунги куннинг замонавий таълим амалиётида ва педагогик бошқарувда қўллаш зарур бўлган ҳамда қўлланилаётган, мазмунан муҳим аҳамиятга эга бўлган ғояларга бой.

Таълимни бошқаришда зарур ҳисобланган юқорида санаб ўтилган ёндашувларга яна бир ёндашувни – натижалар бўйича бошқарувни қўшиш зарур. Бундай ёндашувнинг асосий ғояси шундан иборатки, ҳеч бир ташкилот (бошқарув аввало, муассаса) ўзи-ўзича ҳеч қандай аҳамият касб этмайди, аммо, у белгиланган натижаларга эришиш учун ўзаро бирлашган индивидларни ёки уларнинг гуруҳларини тартибга солишни кўзда тутати (174).

Ўрганилаётган муаммога қўлланилган “натижалар бўйича бошқарув” тушунчасини биз бошқарув ва ривожланиш тизими сифатида қабул қиламиз, булар ёрдамида таълим муассасасининг барча субъектлари билан келишилган ҳолда белгиланган натижаларга эришиш мумкин деб ҳисоблаймиз. Мазкур жараённинг вазифалари, мазмун ва моҳиятини таълим-тарбия жараёнининг ҳар бир иштирокчисига тушунтириш, маъмурий буйруқбозликни бартараф этишда ва шахснинг ўзини-ўзи англаши ҳамда ўз фаолиятига ижодий ёндашувини ташкил этишга хизмат қилади.

Бу ёндашувнинг асосий тушунчаси ҳисобланган “натижа” кўпчилик тадқиқотчилар томонидан турлича талқин этилган (112, 171, 174, 179 ва ҳ.к.), масалан, натижа рўёбга чиқарилган мақсад, бу ўз-ўзича реал ва идеал равишда бўлиши мумкин деб таърифланади. Биз реал равишда бўлиши мумкинлигини эътироф этамиз, чунки уни амалга ошириш учун барча зарурий ресурслар билан таъминлаш зарур. Бу ресурсларга таълим жараёнининг субъектлари, вақт, молиявий, моддий-техник, илмий-методик таъминотлар, янги педагогик ва ахборот технологиялари, методлар ва бошқаларни мисол келтириш мумкин. Шундагина мақсадларни, яъни ресурслар билан таъминланган мақсадларни натижага эга ёки натижавий деб аташ мумкин.

“Натижа” тушунчасининг ўзи бундай ёндашувларда жуда кенг маънони англатади. Асосий тушунча сифатида унинг уч хил турлари бўлиши мумкин: функционал фаолият натижалари, ташкилий фаолият натижалари ҳамда қўллаб-қувватлаш натижалари.

Шунингдек, Г.К.Селевконинг таъкидлашича (179), бошқарув фаолиятининг энг оддий ҳаракатларини ҳам раҳбар ва ходимнинг шунчаки ўзаро таъсири шаклида амалга оширилмайди, балки бошқа бошқарув жараёнларини, турли ташкилотларнинг фаолияти, бошқарув органлари ва бошқа бошқарув ва нобошқарув тизимларнинг таъсири ҳам сабаб бўлади. Бошқарув фаолияти очиқ тизим бўлганлиги учун, бошқарув ишларининг кўлами ва шароитлари умумий ҳолатда аниқ белгиланган бўлиши мумкин эмас.

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

Таълим муассасаларини бошқариш муаммолари йўналишидаги манбаларни ва улардаги ёндашувларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида қуйидагича хулоса чиқариш мумкин.

Тизимли ёндашув – бу илмий тушунчаларнинг методологик асослари бўлиб, бошқарув объектини ўрганишда ва таҳлил қилишда ўзига хос яхлитлик, умумийлик, универсаллик, дифференциаллик каби тушунчалар асосида мужассамлаштирилган технологияларни, яъни тадқиқотнинг интеграцион технологияларини ўз ичига олувчи тизим сифатида хизмат қилади.

Мактабнинг асосий хислатларидан бири, ихтиёрий интегратив тизимларга хос бўлган ҳаётий фаолиятни таъминлаш, уни ҳаракатга келтириш ва ривожлантиришдир.

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

Шуларга мувофиқ равишда, замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда мактабни бошқаришни биз куйидагича таърифлаймиз, мактабни бошқариш – бу бошқарувни асосий функциялари бўлган режалаштириш, ташкил этиш, янгиликларни ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш жараёнларини назорат қилиш ва уларга раҳбарлик қилиш, таълим салоҳиятини ривожлантиришни ташкил этиш ва мақсадга йўналтириш, улардан фойдаланиш даражасини кенгайтириш асосида таълим самарадорлигини ошириш ва янги сифатдаги замонавий талабларга мос келувчи натижаларга эришиш йўналишидаги барча ҳаракатларни қамраб олувчи фаолият.

Фалсафа фанида фаолият тушунчаси бутун оламга нисбатан бўлган ўзига хос инсоний муносабатлар усули сифатида қаралса, социологияда фаолиятни ижтимоий воқеликни мавжудлиги ва ривожланиши, ижтимоий фаолликни вужудга келиши деб таърифланади. Психология ва педагогика фанлари йўналишидаги тадқиқотларда фаолият тушунчаси алоҳида объективлаштирилган моддий ва маънавий маҳсулотларни ишлаб чиқиш ва вужудга келтиришга йўналтирилган фаоллик, яъни субъектнинг фаоллиги сифатида тадқиқ қилинади.

Директорларнинг бошқарув фаолиятини асослаш ва тадқиқ қилишнинг назарий асослари ҳисобланган назарий психологик таҳлил фаолияти Б.Г.Ананьев, А.А.Леонтьев, Б.Ф.Ломов, А.В.Петровский, С.Л.Рубинштейнлар томонидан ишлаб чиқилган. Ҳар қандай фаолият мақсадга эришиш истаклари ва сабабларига асосланган қатор ҳаракатлардан иборат, чунки турли хил шароитларда мақсадга турли хил йўллар ва усуллар билан эришиш мумкин, қондага кўра, бунда ҳаракат қўйилган вазифаларни бажаришга қаратилади (С.Л.Рубинштейн). Фаолият – бу фаолликни алоҳида тури бўлиб, бунинг натижасида фикр, гоё ва тушунчалар туғилади ва булар ёрдамида бошқарилади.

Б.Г.Ананьев инсон фаолиятини объект ва субъект муносабатлари тизимида, яъни ижтимоий борлик ва тарихий жараённинг субъекти сифатида шахснинг камол топишида ижтимоий алоқалар ва ўзаро алоқаларни кўриб чиқади. Чунки, фаолият субъекти – бу ҳуқуқ ва мажбуриятларга, функционал вазифаларга эга бўлган ва уларни амалга оширувчи шахс ҳисобланади.

В.А.Петровский фаолиятни шахснинг камол топишидаги қаршиликларни енгиш, шунингдек, зиддиятларни ҳал этишнинг ягона, асосий ва самарали услублари билан боғлайди.

А.Н.Леонтьев фаолият тушунчасини турли сабаблар билан боғлайди, яъни фаолият одатда, умумий мақсадлардан келиб чиқувчи алоҳида мақсадларга бўйсунувчи ҳаракатлар орқали амалга оширилади, деб ҳисоблаган ҳолда у субъектнинг асосий (етакчи) фаолиятини тавсифловчи қуйидаги белгиларни ажратиб кўрсатади:

- фаолиятнинг янги турлари ва хусусиятларини вужудга келиши ва дифференциацияси;
- хусусий психологик жараёнларнинг ўзгариб туриши ёки ифодаланиши;
- фаолиятнинг унумдорлигини касбий маҳорат сифатида намоён бўлиши.

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

Н.В.Кузьминанинг фикрича, ихтиёрий касбий фаолият доимо белгиланган шаклда ташкил этилади, яъни ўзаро алоқада бўлган етакчи ва иккинчи даражали ташкил этувчи қисмларга, структурага эга бўлади. Барча касбий фаолият шахсдан билим, кўникма, маҳорат, ҳаракатларнинг кетма-кетлигини билиш, диққатни тақсимлаш, мустаҳкам ирода, қийинчиликларни енгиш каби ўзига хос психологик қобилиятларни талаб қилади.

В.Г.Афанасьевнинг тасдиқлашича, ҳаракатларнинг тартибга келтириш эҳтиёжи қачон туғилса, шунда бошқарув вужудга келади. Бошқарув фаолиятини самарали амалга ошириш учун директорлар белгиланган билим, кўникма ва малакалардан фойдалана олиши ҳамда касбий маҳоратга эга бўлган мутахассис бўлиши зарур.

Раҳбар фаолиятини, яъни умумий ўрта таълим мактаби директорининг фаолиятини алоҳида кўриб чиққан ҳолда таъкидлаш мумкинки, бу тушунча касбий тушунчалар туркумига киради. Таълимни бошқарув амалиётида мактаб директорларини тайинлашда бошқарувчи сифатида уларнинг махсус

тайёргарлигини эътиборга олинмаса-да, яъни бошқарув йўналишида улардан махсус маълумот талаб қилинмаса-да биз, мактабни бошқарув фаолияти – бу касбий фаолият деб ҳисоблаймиз. Мутахассисликлар бўйича олинган таълимни касбий фаолиятнинг фақат бир белгиси ёки бир йўналиши деб айтишимиз мумкин. Касбий фаолиятнинг белгилари: ихтисослаштириш, меҳнат фаолиятининг моҳияти ва мазмуни, бошқарув объекти, мақсадга эришиш учун зарур бўлган ўзига хос воситалар, тушунчалар, бошқарув фаолиятининг натижаси, асосий фаолият учун сарфланган вақт, иш ўрнининг кўлами ва жойи – буларнинг барчаси умумий ўрта таълим муассасалари директорларининг фаолияти профессионал фаолият эканлигини исботлайди. Бизнинг фикримизча, мактаб директорларида амалий кўникма ва малакалар ҳосил қилиш ҳамда касбий фаолият учун зарур бўлган тушунчалар билан қуроллантириш қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш, мустақил таълим, қисқа муддатли курсларни ташкил этиш жараёнларида амалга оширилиши мумкин.

## **1.2. Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятида раҳбарлик услублари**

Бошқарув самарадорлиги йўналишида олиб борилган тадқиқотлар асосан раҳбарлик фаолиятининг самарадорлигини оширишга йўналтирилган бўлиб, уларнинг кўпчилиги раҳбарлик услубларини таҳлил қилишга қаратилган (44; 90; 92; 102; 159; 188; 260; 271 ва ҳ.к.). Булар ўз навбатида раҳбарлик услубларини ўрганишга бўлган тактик, стратегик ва турли хил ёндашувларни таҳлил қилиш заруриятини белгилайди.

Р.Х.Шакуров раҳбарлик услубини “маълум бир шароитда бошқарув функцияларини амалга ошириш учун ишлаб чиқилган, ички ўзгарувчан хусусиятларга эга бўлган (мотивлар, мақсадлар, мазмун, усуллар), раҳбар фаолиятининг мустаҳкам такрорлаб турувчи ўзига хос яхлит тизим, яъни услуб – бу фаолият усулларининг ўзига хос тизими” деб белгилайди (241).

М.Шарифхўжаев ва Ё.Абдуллаевларнинг таърифига кўра, “бошқарув услуби – бу бошқарув жараёнида юзага чиқадиган муаммоларни ҳал қилиш усуллари, йўллари мажмуидир”,

“бошқарув усуллари – бу ходимларга ва умуман ишлаб чиқариш жамоаларига таъсир кўрсатиш усуллари бўлиб; бу усуллар қўйилган мақсадларга эришиш жараёнида мазкур ходимлар ва жамоаларнинг фаолиятини уйғунлаштиришни назарда тутати” (248, 167-203 бетлар).

Н.В.Ревенконинг фикрича, “раҳбарлик услублари раҳбар фаолиятининг интегратив хусусияти бўлиб, у орқали раҳбарнинг шахсий сифатлари, ходимлар билан ўзаро муносабатлари ва фаолиятининг ўзига хослиги ифодаланади” (169).

С.С.Фуломов бошқарув услубининг аниқланиши ва мазмуни ҳақида фикр билдириб, уни раҳбар фаолияти каби тавсифлаш мумкин, деб қуйидагича асослайди: “Бошқарув услуби – бу иш услубларининг тўплами бўлиб, у ўзининг фаолиятида ушбу бошқарув аппаратини қўллайди. Менежмент услуби – бу раҳбарни шахсий сифатларининг тўплами, раҳбарни қўл остидагилар билан муносабати, раҳбарнинг ўз фаолиятида ишлатадиган услуби ва йўллари, раҳбарнинг ўзига бўйсунувчиларни амалда билишидир. Бошқарув услуби бошқарув усулидан келиб чиқади. Бошқарув усули – бу бошқарув фаолиятини амалга оширувчи усул ва йўлларнинг тўпламидир” (254, 208-бет).

Бир қатор тадқиқотчилар Р.Валижонов, О.Қобулов, А. Эргашевлар “раҳбарлик услуби менежер ҳаракатининг ўзига хос ҳулқидир. Раҳбарлик услубини янада тўлиқ маъноси: менежернинг нисбий қатъий тизим йўллари, услуби ва амалий фаолият шаклидир. Бундан ташқари бошқариш услуби деганда менежернинг бошқариш қарорларини тайёрлаш ва амалга ошириш жараёнида ҳаракат тарзи ва ҳулқий усули тушунилади. Услуб – бу раҳбарлик усулида доимо қўлланиладиган тизимдир, бу маълум менежер томонидан унинг шахсий субъектив-руҳий тавсифига мувофиқ қабул қилинган раҳбарнинг услубини реализация қилиш тарзидир” деб белгилашади (56, 150-бет).

Юқорида келтирилган раҳбарлик услубларидан фарқли равишда А.Л.Русалинова “раҳбарни бутун бир жамоа билан ҳамда алоҳида ходим билан бўлган ўзаро муносабатларининг аҳамиятини бевосита акс эттирувчи хусусиятларидир”. Бунинг асосида раҳбарлик услуби “раҳбарнинг жамоа билан доимий муносабатларини, объектив ва субъектив шароитларни бошқарув

таъсирида вужудга келиши, шунингдек, раҳбар шахсининг индивидуал психологик хусусиятлари” сифатида белгиланади деб ҳисоблайди (173).

Муаллиф услубни тизим сифатида, яъни ўз вақтида ва тўғри мақсадга йўналтирилган турли хил бошқарув воситалари, жамоанинг барча аъзоларининг шахсий хусусиятлари, раҳбарнинг бўйсунувчилар билан ўзаро муносабатлари ва унинг лавозими бўйича ваколатлари, жамоа олдига қўйилган вазифаларнинг ўзига хослигини белгиловчи, раҳбарнинг бўйсунувчиларга таъсир этиш тизими сифатида асослайди (173).

“Давлат хизмати персоналининг бошқариш” ўқув қўлланмаси муаллифлари Қ.Ҳ.Абдурахмонов, Д.Н. Раҳимова, Б.А.Эркаев, Э.Ғ.Набиев, Б.Ч.Муртазаев, Н.К.Зокирова, Н.С.Қосимова, М.М.Раззоқовлар ўз қўлланмаларида “бошқарув услуги – бу жадал равишда ривожланувчи яхлит тизим бўлиб, персонал билан ишлашнинг мақсади, шакли, усули ва воситаларининг диалектик бирлигини акс эттиради. Бошқариш услуги қонунчилик ва давлат хизматининг ўзига хос иш принципларига таяниб бошқарув субъектининг олдига қўйилган вазифаларни ҳал этилишини таъминлайди” деб таърифлайди (22, 116-бет).

Бошқарув контекстида раҳбарлик услуги – бу раҳбарнинг бўйсунувчиларга нисбатан таъсир кўрсатиши ва кўзланган мақсадга эришишга ундашида бўйсунувчилар билан бўлган ўзаро муносабатлардаги одатий ҳаракатларидир.

Раҳбарлик услублари қуйидагиларга асосан аниқланади:

- қарорлар қабул қилиш жараёнида бўйсунувчиларнинг иштирок этиш даражаси;

- бўйсунувчиларнинг маълумотлар ва ахборотлар билан таъминланиши;

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

Қоидага кўра, тадқиқотчилар бошқарув услубларини ажратишда уч хил ёндашувга асосланишади:

- раҳбарнинг индивидуал хусусиятлари билан фаолиятини боғлиқлигини таъминловчи шахсий ёндашувлар;

- раҳбар фаолиятининг самарадорлик даражасини белгиловчи ҳаракатлар;

- фаолият вазиятларини, бўйсунувчилар (жамоа), раҳбар хусусиятларини мувофиқлаштирувчи тизимли ёки вазиятли ёндашув (126; 272).

Кўпчилик тадқиқотчилар раҳбарлик услубларини таснифлашда мазкур жараённинг бош мезони ва ташкилий принципи 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 аъзоларини бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди. Ўзининг ноўрин ҳаракатларини танқид қилинишига чидай олмайди. Бундай вазиятда ходимларнинг меҳнат жараёнига муносабатлари, айрим шахснинг манфаатлари психологик жиҳатдан эътиборга олинмайди. У ўз ходимларига ишонмайди, барча мавжуд ахборотларни ўзи орқали ўтказишга ҳаракат қилади (22; 44; 56; 189; 190; 248 ва ҳ.к.).

Бу “ажратиб ташла ва ҳукмронлик қил” принципига асосланган шавқатсизларча услубдир. Бундай услуб гарчи бир мунча самарали бўлса ҳам аслида, жамоада муҳолифлик, норозилик кайфиятини шакллантиради. Бундай услуб таъсирида инсон ўз меҳнатидан қониқмайди, унинг натижаларидан бегоналашиб қолади, меҳнат унумдорлиги пасаяди, иш сифати ёмонлашади, расмиятчилик авж олади, таъқиб, чақимчилик, гуруҳбозлик каби иллатларнинг кучайишига яккаҳоқимликка интилиш сабаб бўлади. Автократ раҳбар жамоадаги муносабатларни издан чиқаради, жамоанинг меҳнат унумдорлигини тушиб кетишига олиб келади. Бунда мазкур услубнинг турли хил шакли ва усуллари вужудга келади:

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



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

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

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

2. Либерал (эркин иш юритиш) услуби раҳбарнинг ўз қарорларини тавсиялар кўринишида бериши, ходимларнинг ишига камроқ аралашishi билан тавсифланади. Бунда раҳбар воситачи сифатида фаолият кўрсатади, ходимларига кенг доирада мустақиллик, тўла эркинлик бериш билан бир қаторда, уларнинг ҳаракатларига кам эътибор беради ва назоратни сустилик билан амалга оширади. Либерал-раҳбар турли хил низоларни келиб чиқишидан чўчийди, шунинг учун муассаса фаолиятини, асосий ишларни ўз оқимига ташлаб қўяди, шунингдек, ўз зиммасига масъулият олишни ёқтирмайди. Сунистеъмоликларга бевосита йўл қўймаса ҳам ўзини билмасликка солади, иродасиз, ташаббуссиз бўлиб, ташқаридан кўрсатиладиган таъсирларга мойиллиги кучли бўлганлиги сабабли юқоридан ёки куйидан кўрсатилган тазйиқлар уни ҳаракатга келтириши мумкин. Танқидларни қабул қилади, лекин ундан хулоса чиқармайди, келишувчанлик асосида фаолият кўрсатади, яъни ходимлар билан ўзаро муносабатларни бузмаслик учун уларнинг барча талабларини бажаради. Қоидага кўра, жамоада расмий ёки

норасмий гуруҳларни бошқарувчи бир-иккита фаол инсонлар мавжуд бўлади, улар ва айрим вазиятлар (жамоа аъзоларининг ўз ишига ижодий ёндашуви ва ижобий муносабатлари) жамоа фаолиятини мувофиқлаштириб туради.

Мазкур услубда фаолият кўрсатувчи раҳбарда ташаббуснинг йўқлиги ва юқори бошқариш органларининг кўрсатмаларини сўзсиз бажариши ҳамда юқори лавозимдаги раҳбарларнинг кўрсатмаларига асосан фаолиятни ташкил этиши унинг заиф томонларини, қатъиятсизлиги ва лоқайдлигини, низолардан, вазиятни кескинлашувидан чўчишини кўрсатади. Бу ўз ўрнида жамоада тартибсизлик вужудга келишига, ходимларнинг хатти-ҳаракатлари устидан назоратни йўқолишига, норасмий гуруҳбозликларни авж олишига ҳамда турли хил масалаларни, ҳатто, муассаса ҳаётида муҳим аҳамият касб этувчи масалалар ҳам раҳбарнинг иштирокисиз ҳал этилишига олиб келади.

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

Юқоридагилардан келиб чиқиб ушбу раҳбарлик услубининг қуйидаги усул ва шакллари ажратиб кўрсатиш мумкин:

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

б) ҳамкорликда қабул қилинган қарорлар асосида бошқарув – раҳбар муаммонинг ечимини топиш учун барча ходимларни жалб этади ва бунда муаммони ечиш тартибини ўзи белгилайди, шунингдек, ўзининг барча ҳуқуқлари ва ваколатларини сақлаб

қолган ҳолда ходимлар томонидан муаммони ечими бўйича қарор қабул қилинишига рухсат беради.

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 биргаликда уларнинг билдирган фикрига қулоқ солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий томонларини инобатга олиб рағбатлантириб боради.

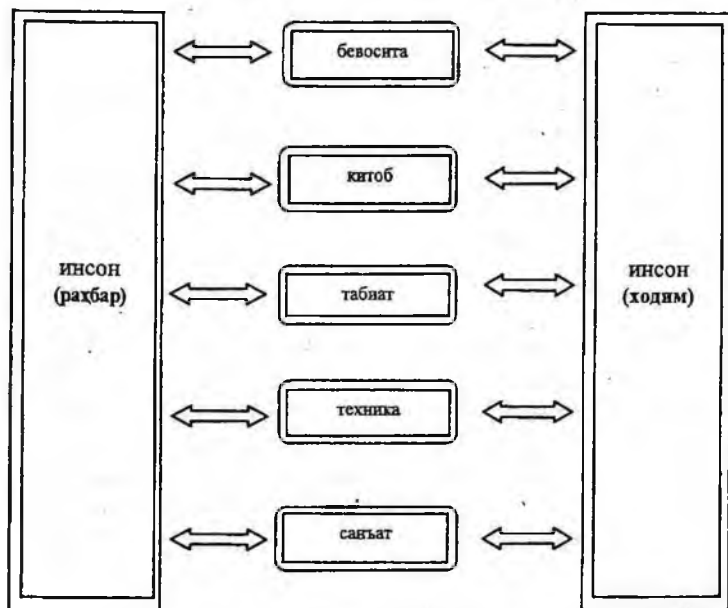
Бизнинг фикримизча, бу услуб “бошлиқ”-“тобе” муносабатлари шаклида эмас, балки “инсон-инсон”, “инсон-техника-инсон”, “инсон-китоб-инсон”, “инсон-табиат-инсон”, “инсон-санъат-инсон” каби тарбиявий муносабатлар шаклида бўлишини назарда тутаяди ва бунда раҳбар билан ходимларда бир-бирига нисбатан ишонч,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

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 алмашиниши, тажрибаларни ўзлаштириши, қўллаши, улар ўртасидаги доимий муносабат, яъни алоқалар тизими бўлиб,

мазкур жараёнда инсон иккинчи бир инсонга бевосита ўзининг ҳаракатлари билан ёки воситалар ёрдамида таъсир ўтказиши мумкин, бу жараён ихтиёрий таълим муассасаларидаги раҳбарлар билан ходимлар, ўқитувчи ва ўқувчилар ўртасидаги муносабатларни ҳам қамраб олади, буни биз қуйидаги (2-шакл) чизмада ҳам кўришимиз мумкин.



2-шакл. Тарбиявий муносабатлар тизими

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

Бу бевосита таъсир, мулоқот жараёнида ёки мулоқотсиз масофадан туриб ҳам мавжуд бўлиши мумкин. Мулоқот жараёни сўзлар ёрдамида маълумот узатиш, яъни таъсир этиш бўлиб, бунда раҳбарнинг нутқи билан бир қаторда гавдасининг ҳолати, қўл ҳаракатлари, овозининг оҳанги ва атрофидаги ҳолат ҳам жуда

катта аҳамият касб этади. Шунинг учун раҳбар мулоқот жараёнида қандай сўз ва атамалардан фойдаланишига, урғуни қаерга қўйишига, қанақа интонация билан гапиришига ҳам эътиборини қаратмоғи зарур ҳисобланади.

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

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

Раҳбарда инсон ўзига ёққан, ўзи ҳавас қиладиган, хушфезъл, билимдон ва қобилиятли бўлган шахсни кўриши, унинг тартиблилиги; дадил қадами, хатти-ҳаракати озода, тоза кийим кийиши, кийимларининг ўқитувчи ва мураббий раҳбарларга мос бўлиши, шунингдек, кабинетининг тоза ва тартибли бўлиши, китоблар шкафида замонавий адабиётлар, дарслик ва қўлланмалар, айникса, ўз ўқитувчилари томонидан тайёрланган

методик маҳсулотларнинг бўлиши тарбиявий муносабатларда жуда катта аҳамият касб этади.

“Инсон-инсон” муносабатларида мулоқот жараёни ва мулоқотсиз ўзаро таъсир жараёнларини тўғри ташкил этиш билан бир қаторда раҳбарлар ўз ходимларининг меҳнатларини тўғри баҳолай билишлари ҳам зарур ҳисобланади. Раҳбар томонидан оддий фаррош меҳнатининг қадрланиши, 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 ортириб 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 равон бўлиши ўқитувчи-ходимлар ва ўқувчилар билан бўлган муносабатларда ўз самарасини кўрсатади.

Раҳбар яратган янгиликлар, унинг илмий-ижодий меҳнати, ёзган китоблари, қўлланма ёки илмий-услубий мақолалари ўз жамоасидаги тарбиявий муносабатларни тартибга солиб боришда асосий воситалардан бири сифатида хизмат қилиши мумкин. Яъни, таълим муассасаси раҳбари шахсан ўзи турли мавзулардаги илмий-амалий конференцияларда ўз мақолалари билан иштирок этиб борса, мактаб кутубхонасини янги адабиётлар билан бойитса, фан ва техника янгиликлари бўйича ўқув семинарларини ташкил этиб борсагина, жамоанинг илмий иждодий 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 қўпайтиришга 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.

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

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

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

Таълим муассасаси раҳбари ҳар доим ходимларнинг меҳнатга ижодий муносабатда бўлишига таъсир этадиган субъектив ҳамда объектив омилларга эътибор бериши керак. Тарбиявий муносабатларда шахсга турли воситалар орқали тарбиявий таъсир кўрсатилади. Бундай воситалардан бири таълим муассасаси раҳбарининг санъатга қизиқиши, санъатга ва



санъат турларига бўлган муносабатлардаги шахсий намунаси бўлиб, бу таълим муассасасида санъат турлари бўйича тўгаракларнинг 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.

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.

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

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

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

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

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

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

1) бошқарув мақсадлари;

2) мослаштирилган бошқарув ахбороти;

3) назорат стандарти;

4) тез ва аниқ тесқари алоқа;

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

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

ж) топшириқларни тақсимлаш орқали бошқарув – мустақил ишлаш имкониятига, қобилиятига, ҳуқуқларига эга бўлган ҳамда масъулиятни ҳис қиладиган ва жавобгарликни ўз зиммасига оладиган ходимлар ва шахслар ўртасида топшириқларнинг тақсимланиши;

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

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

к) мувофиқлаштириш орқали бошқарув тизимнинг турли бўғинлари билан келишувлар асосида низоларни келиб чиқишини камайтириш;

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

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

Бошқарув фаолиятида раҳбарлик услубларини ўрганиш муаммолари бўйича мавжуд бўлган қарашларнинг ривожланишини таҳлил қилган ҳолда, М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури раҳбарлик услублари муаммолари йўналишидаги тадқиқотларнинг ривожланишини учта босқичини ажратиб кўрсатади:

- биринчи босқич – шахснинг ёндашуви;
- иккинчи босқич – хатти-харакатлар ёндашуви;
- учинчи босқич – вазиятли ёндашув (126).

Уларнинг фикрича, санаб ўтилган моделлардан ҳеч бири тўла камчиликсиз эмас ва уларнинг барчаси хорижий ва маҳаллий тадқиқотларда муфассал танқидга учраган. Бунда агар сўз вазиятли ёндашув ҳақида борса, унда уларнинг асосий камчилиги сифатида мавжуд шароитларга мослаштиришга асосий эътиборни ортиқча қаратилганлиги танқидга учрайди. Ҳозирги вақтда мавжуд бўлган нарса ва ҳодисаларга энг қулай шаклда қаратилган услуб самарали ҳисобланади.

Ҳозирги замон фанида “раҳбарлик услуги” ва “лидерлик услуги” тушунчаларининг нисбати йўналишидаги муаммолар энг долзарб назарий муаммолардан бири ҳисобланади.

Б.Д.Парыгин фикрига кўра, лидер маълум бир гуруҳда шахсларо муносабатларни мувофиқлаштириб туради, микромуҳитнинг элементи ҳисобланади, кутилмаганда вужудга келади ва унинг ҳолатини барқарорлиги камроқ бўлиб, ҳаракатланиши гуруҳнинг кайфиятига боғлиқ ва у кўпроқ гуруҳнинг фаолиятига алоқадор бўлган қарорлар қабул қилади. Раҳбар эса ижтимоий ташкилот ҳисобланган гуруҳларда расмий муносабатларни мувофиқлаштиради ва макромуҳитнинг элементи ҳисобланади. Раҳбарнинг ҳолатини барқарорлиги кўпроқ бўлиб, у маълум бир тизимда бир неча марта кўпроқ ваколатларга, қарор қабул қилиш, буйруқ бериш, топшириқлар бериш, талаб қилиш ҳуқуқларига эга. Қарор қабул қилиш жараёни бир мунча мураккаброқ бўлиб, кўпгина, турли хил вазиятларни қамраб олади ва бу вазиятлар фақатгина битта

гуруҳга тегишли бўлмайди. Раҳбар маълум бир кенгрок ижтимоий тизимнинг кичик бир гуруҳида фаолият кўрсатса-да, унинг ҳаракат доираси кенг ҳисобланади (149; 150).

Таҳлил қилинаётган тушунчаларни баъзи тадқиқотчилар бир-биридан фарқ қилмайди деган нуқтаи назарда тенг деб белгилайдилар. Г.М.Андреевнинг фикрича, “раҳбар ва лидер келиб чиқишига кўра фарқ қилса-да, психологик тавсифига кўра уларнинг фаолияти бир хил кўринишга эга, бу мантиқан тўғри бўлмаса-да, муаммони ўрганишда уларнинг фаолиятини ўзаро мос равишда таърифлаш ҳуқуқини беради” (28).

Айрим тадқиқотчиларнинг таърифига кўра, лидерлик жамоанинг фаолиятини самарадорлигини оширишда раҳбарлик тушунчасини тўлдирди (97; 188; 263 ва ҳ.к.). Г.Кунц ва С.О.Доннелларнинг аниқлашича, “агар бўйсунувчилар раҳбарлар томонидан ўрнатилган тартиб-қоидалар ва эҳтиёжларга кўра бошқарилса, улар ўз имкониятларининг тахминан 60 ёки 65% даражасида ишлаши мумкин, яъни ўз ишида сақланиб қолиш мақсадида, шунчаки ўз мажбуриятларини қониқарли даражада бажаради. Бўйсунувчиларнинг имкониятларидан тўлиқ фойдаланиш учун раҳбар лидерликни амалга ошириш билан уларда тегишли мулоҳазани шакллантириши зарур” (106).

Шахснинг жамоага таъсири лидерлик, раҳбарлик каби тушунчалар орқали ифода қилиниши мумкин. Лекин, раҳбарлик ва лидерлик бир-биридан фарқ қилади. Энг асосий фарқи шундаки, раҳбар жамоада расмий муносабатларни, лидер эса жамоа ичидаги маълум бир гуруҳларда, маълум бир йўналишлар бўйича норасмий муносабатларни мувофиқлаштиради ва бошчилик қилади. Лидерлик табиати жуда мураккаб бўлиб, психологияда кўпинча лидерликни маълум бир шахснинг гуруҳий фаолиятидаги роли нуқтаи назаридан қараб келинади, яъни лидер – бу маълум бир вазиятда гуруҳий вазифаларни бажаришда бошқаларга нисбатан фаоллик кўрсата оладиган шахс, деб қаралади. Демак, лидер гуруҳнинг шундай аъзосики, у гўёки барча гуруҳий жараёнларнинг бошида туради ва хулқи билан ўзгаларга таъсир қила олади. Лидер маълум бир гуруҳда, маълум бир йўналишда шундай мавқега эга бўладики, у ўзидаги айрим ижобий ва кучли фазилатлари туфайли кундалик мулоқот ва турли муносабатлар жараёнида обрў орттирган шахсдир. У

аслида раҳбарликка даъво қилмайди, лекин юриш-туришлари кўпчиликка маъқул бўлганлиги сабабли, уни одамлар сайловларда танлашлари ёки раҳбарликка унинг номзодини қўйишлари мумкин.

Бир жамоада расмий ва норасмий гуруҳлар мавжуд бўлиши мумкин, шунга кўра расмий сайланган ёки тайинланган раҳбарлар ва бир нечта лидерлар бўлади. Лидерлар ўз хусусиятлари, фаолият йўналишлари ва қобилиятларига кўра бир-биридан фарқ қилади, масалан, бири – жамоадаги меҳнат ёки ўқиш фаолияти мақсадларини ҳаммадан ҳам аниқ анлагани учун ишчан лидер бўлиши, бошқаси қарорлар қабул қилиш ва масъулиятли вазифаларни бажариш вақтида ҳаммага иш ўргатадиган, ишнинг кўзини биладиган интеллектуал лидер, яна бири – турли вазиятларда одамлар кайфиятларини кўтарувчи, уларни руҳан қўллаб-қувватлаш қобилиятига эга бўлган эмоционал лидер, яна бири эса спорт турларига қизиқадиган, спортнинг маълум бир йўналишида лидер бўлиши мумкин. Лидерларнинг ҳаётий даври, яъни таъсир кўрсатиш давлари вақтинчалик жараён бўлиб, вазият ўзгарганда, яъни фаолият жараёнининг ҳолатига кўра лидерлар ўзаро бир-бирларига жой бўшатадилар. Шундай қилиб, лидерлик объектив гуруҳнинг аниқ бир вазиятдаги мақсад ва вазифасини амалга оширишдаги фаоллик ҳамда субъектив омиллар натижасидир.

Ихтиёрий жамоада умумий манфаатларни ифодаловчи мақсад бўлиб, шу мақсадга эришишда барча шахсларда табиатан фаоллик ва лаёқат мавжуд бўлади, лекин уларнинг фаолияти самарали бошқарилмаса, ўз вақтида мувофиқлаштириб борилмаса, жамоада турли хил норасмий гуруҳлар ва муассасанинг ривожланишига салбий таъсир кўрсатувчи лидерлар ҳам вужудга келиши мумкин. Шунинг учун раҳбарлар ўз ходимларининг фаолиятини доимий назорат қилиши, адолатли баҳолаши ҳамда муассаса фаолиятини ҳамкорликда ташкил эта олиши, мавжуд муаммо ва зиддиятларни ўз вақтида бартараф этиши, педагогик ходимларнинг самарали фаолият кўрсатишлари учун етарли шарт-шароитларни яратиб бериши зарур.

Раҳбар бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда мавжуд вазиятга кўра ўзига хос ёндашувлар, усуллардан фойдаланади, мазкур усуллар мажмуаси раҳбарлик услубларини

ифодалайди. Раҳбарлик услуги бошқариш методлари билан муайян ўзаро алоқада бўлади. Бошқариш методи ҳам бошқариш фаолиятини амалга ошириш усуллари ва йўллари мажмуидан, бошқариш тизимига самарали, мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатишидан, яъни бошқарув функцияларини амалга ошириш механизмидан иборатдир.

А.Тўхтабоев раҳбарлик услуги – маъмурий бошқарув жараёнида раҳбар томонидан фойдаланиладиган хатти-ҳаракатлар, йўл-йўриқлар ва алоҳида ҳаракатларнинг хусусиятли томонларидир, деб таърифлайди ва унинг фикрича, раҳбар шахси орқали аниқланадиган турли услублар қуйидаги омиллар асосида шаклланиши мумкин:

- раҳбарнинг ишга бўлган жонқуярлиги асосида;
- раҳбарнинг одамларга бўлган гамхўрлиги асосида.

Бундай раҳбарлик услублари қуйидаги кўринишларда бўлиши мумкин:

1. Раҳбарнинг ишга жонқуярлиги ҳам, одамларга гамхўрлиги ҳам етарли эмас. Бунда натижа ўта даражада паст бўлади. Жамоанинг маънавий руҳияти ҳам шунга яраша паст бўлади. Бундай услубда раҳбар фақатгина жуда зарур бўлган ишларни бажаришга минимал куч сарфлайди, яъни жуда кам зўриқиш билан ишлайди (“қобилиятсиз” услуб).

2. Раҳбар асосий эътиборни ишга қаратади, одамларга эса кам гамхўрлик қилади. Бунда иш унуми етарли даражада юқори бўлиши мумкин. Аммо одамлар ўз фаолиятидан қониқмайдилар. Натижада жуда кўп муаммолар туғилиши мумкин (“қатъий” (“қаттиқ”) услуб).

3. Раҳбар томонидан одамларга жуда катта эътибор қаратилади, аҳил жамоа шаклланади, яъни “ягона оила” барпо бўлади, бироқ, бунда ташкилот манфаатлари иккинчи даражали бўлиб қолади (“бир томонлама” услуб) – (“клубный” стиль).

4. Раҳбар ходимларга ишонч билдириш ва ҳурмат асосида уларнинг барчасини юқори иш унумига ва белгиланган мақсадга эришишга йўналтиради. Бу услубда ходимларнинг эркинлиги, мустақиллиги ва масъулияти ривожланади ҳамда жамоада “ягона оила” руҳи шаклланади (прогрессив услуб).

5. Раҳбар жамоада қониқарли маънавий-руҳий ҳолатни ҳам, юқори иш унумига эришишни ҳам оқилона таъминлайди (“оқил” услуб).

Раҳбар шахсий сифатлари орқали аниқланадиган раҳбарлик услуби хусусиятлари қуйидаги тўртта белги асосида амалга оширилиши мумкин:

- раҳбар фаолиятининг натижага йўналтирилганлиги;
- мотивация қилиш йўллари;
- бўйсунувчиларни бошқаришга жалб қилиш;
- талабчанлик (225, 78-90-бетлар).

Раҳбарнинг услуби – раҳбар ўз фаолиятида инсонлар билан қўллаётган ўзига хос фаолият усуллари тизимидир. Раҳбарлик услуби қарорлар тайёрлаш, уларни қабул қилиш ва амалга ошириш жараёнида хатти-ҳаракатлари сўзлаш, бошқа инсонларни эшитишда вужудга келади. У ҳақида шахсий иш ўрнини қандай ташкил этганлиги ва у бошқараётган жамоанинг меҳнатига кўра фикр юритиш мумкин (44; 119; 177; 190 ва ҳ.к.).

Агарда ходимларга ўз қобилиятларини рўёбга чиқариш ва ташаббускорлик кўрсатиш имкониятлари берилган бўлса, раҳбарлар биринчи навбатда улар билан муносабатларни яхшилашга интилади. Раҳбар, энг аввало, ходимларга ғамхўрлик қилади. Вазифа нуқтаи назаридан раҳбарлар асосан меҳнат интизомини ва назоратни ташкил этишга йўналтирилади. Улар асосан маъмурий функцияларни бажариш билан шуғулланади. Шундай раҳбарларнинг фикрига кўра, инсонларни ишга мажбурлаш ёки мажбуран кўндириш керак, чунки бўйсунувчилар мустақил ишлашдан кўра кимнидир қўл остида, топшириғига асосан ишлашни афзал кўради.

Раҳбарлик услубларидан бирини танлашда энг камида учта омилни эътиборга олиш зарур.

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

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

3. Гуруҳ (унинг аъзоларининг жинси, ёши, барқарорлиги). Топшириқларни 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 омили”га кўпроқ эътибор қаратилмоқда. Ўз ўрнида эътиборга олиш зарурки, бошқарувда раҳбарлик услублари нафақат ташкилотни ривожланишига кўра аниқланади, балки бошқа кўпгина омиллар ҳам мавжуд бўлиб, улардан қуйидагиларни алоҳида ажратиб кўрсатиш мумкин:

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

2. 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, яъни 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 (126).

Турли тадқиқотларда раҳбарнинг бошқарув фаолияти услубларини шакллантиришнинг аҳамияти билан унинг шахсини психологик хусусиятларининг ўзаро боғлиқлиги белгиланган (72; 142). Бошқарув фаолиятини индивидуал услубини шакллантиришнинг аҳамияти билан раҳбарларнинг жинси, ёшининг аҳамияти, индивидуал касбий таржимаи ҳоли, бошқарув фаолияти йўналишидаги малакаси, чуқур аниқланган индивидуал-психологик хусусиятлари ўртасидаги муҳим аҳамиятга эга бўлган ўзаро боғлиқлик аниқланган. Булар раҳбарнинг шахсий хусусиятлари динамикасига, унинг турли гуруҳдаги бўйсунувчиларга нисбатан муносабатлари бўйича масофа сақлаши ёки яқин бўлишига, раҳбар томонидан бошқарув ва ташкилий топшириқларни қабул қилиш даражаси, раҳбарнинг шахслараро ва иш юзасидан вужудга келадиган муносабат-



ларнинг турли жиҳатлари йўналишидаги ёндашувларига алоҳида таъсир кўрсатган ҳолда бошқарув фаолиятининг услубларини шакллантиришга турли воситалар орқали таъсир кўрсатади.

Бошқарув фаолияти асосан инновацион жараёнлар натижасида ривожланади. Адабиётларда инновация бўйича жуда кўп тушунчалар келтирилган. Масалан, унинг мазмун ва моҳияти, ички тузилишига кўра техникавий, иқтисодий, ташкилий, бошқарув ва бошқа инновация турларига ажратилган. Инновациянинг белгилари сифатида, унинг кўлами (глобал ва локал кўлами), ҳаётий даврининг ўлчамлари (босқичларга ажратиш ва таҳлил қилиш), амалиётга татбиқ этиш жараёни қонуниятлари ажратиб кўрсатилган.

Б.Сантонинг фикрича, инновация – бу ғояларни амалиётга татбиқ этиш орқали таркибий тузилишига кўра янги маҳсулотлар, технологиялар ихтиро қилиш бўлиб, ижтимоий (техник-иқтисодий) жараён ҳисобланади (175). И.Шумпетер инновацияни ишлаб чиқариш омилларининг тадбиркорлик руҳида мотивлаштирилган янги илмий-ташкилий комбинациялари деб белгилайди. Ички таркибий тузилишга кўра, манتيқан янгилик киритиш – иқтисодий ривожланишни ҳаракатга келтиришнинг янги томонлари (84).

Инновация тушунчасига берилган турли хил таърифларнинг таҳлиliga кўра, инновациянинг ўзига хос мазмуни ўзгаришларни ташкил этади, инновацион фаолиятнинг асосий функцияси ўзгартиришдан иборат деган хулоса келиб чиқади.

Баъзида (175) инновация жараён сифатида кўриб чиқилади. Бунда янгиликлар киритишнинг ривожланиши вақтга боғлиқ бўлиб, у аниқ ифодаланган босқичларга эга деб кўрсатилади.

Мамлакатимиз олимлари Ш.Қурбонов, Э.Сейтхалилов, М.Қуронов, Р.Аҳлидинов ва И.Мажидовлар таълим маконидаги хилма-хил ташаббуслар ва янгиликларнинг тўпланиши ва шаклини ўзгартириши тамойилларида ўз ифодасини топувчи, таълимни ривожлантиришнинг муҳим унсури сифатида куйидагича таърифлайди.

Инновациялар – хилма-хил ташаббуслар ва янгиликлар асосида вужудга келадиган таълим эволюцияси учун истиқболли бўлади ҳамда унинг ривожланишига, шунингдек, анча кенг мультимаданий таълим маконининг ривожланишига ижобий

таъсир кўрсатадиган актуал аҳамиятли ва ўзи тизим ҳосил қиладиган янги нарсалардир. Таълимни ривожлантиришнинг инновацион механизмлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- барча таълим муассасалари ва тузилмаларида ижодий муҳит яратиш, илмий ва педагогик ҳамжамиятда ташаббуслар ва янгиликларга қизиқиш пайдо қилиш;

- турли янги нарсаларни қабул қилиниши ва амал қилиши учун ижтимоий-маданий ва моддий (иқтисодий) шароитлар яратиш;

- изланувчан таълим тизимларини ҳамда уларни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш механизмларини яратиш;

- энг истиқболли янгиликлар ва маҳсулдор лойиҳаларни реал амал қилиб турган таълим тизимларига интеграциялаш ҳамда тўпланган инновацияларни доимий амал қиладиган изланувчан ва экспериментал таълим тизимлари режимига ўтказиш (252, 187-бет).

Халқаро стандартларга мос равишда инновация инновацион фаолиятнинг натижаси сифатида белгиланади ва амалиётга, янги ва ривожланган технологик, жараёнларга татбиқ этилган ҳамда амалий фаолиятда фойдаланилаётган янги ёки такомиллаштирилган маҳсулот кўринишида бўлади (187, 30-3-бетлар).

“Инновация” ва “инновацион жараёнлар” иборалари ўзаро яқин ва ўхшаш, лекин бир хил маънони англатмайди. Инновацион жараён инновацияларни вужудга келтириш, амалиётга татбиқ этиш ва оммалаштириш фаолиятлари билан боғлиқ.

Инновацияларнинг ташкилотчилари (ихтирочилар) янгиликларнинг ҳаётий даври ва самарадорлиги мезонларига асосланишда ҳамда уларнинг стратегия йўналишлари мавжуд бўлган ўхшашликлардан устун, маълум бир соҳада ноёб ва ягона бўлган янгиликларни яратишга қаратилади (84).

Инновацияларнинг илмий-техникавий янгилиги ва амалиётда қўлланилиши унинг зарурий хусусиятларидан ҳисобланади. Шундан келиб чиқиб, инновация натижаларини инновацион жараён билан биргаликда, ўзаро боғлиқ ҳолда кўриб чиқиш керак. Инновацияларнинг ўзига хос бўлган ўзаро учта хусусиятлари мавжуд: илмий-техникавий янгилиги, қўлланилиши, татбиқ этилиши.

Амалиётда “янгилик”, “янгилашиш”, “янгилик киритиш” тушунчалари кўпинча тенглаштирилади, лекин уларнинг ўртасида баъзи бир фарқлар мавжуд.

Янгилик – янги тартиб, янги услуб, янги метод, янги ихтиролар бўлиши мумкин.

Янгилик киритиш – бу янгиликни қўлланишини билдиради. Янгиликларни амалиётда қўллаш ва оммалаштиришга киришилган вақтда у янги сифатга эга бўлади ва инновациялар вужудга келади (124, 159-бет).

Янгилик киритишни оммалаштириш ва уларни ташкил этиш инновацион жараённинг ташкил этувчи қисмлари ҳисобланади.

Инновацион жараённинг учта мантиқий шакллари ажратилади: ташкилот ичидаги оддий жараён, ташкилотларо оддий жараён ва кенгайтирилган жараён.

Ташкилот ичидаги оддий инновацион жараён битта ташкилотнинг ўзида, яъни ички фаолиятида янгиликни жорий этишни кўзда тутади, бунда янгилик оммалаштириш шаклига эга бўлмайди.

Ташкилотларо оддий инновацион жараёнда янгилик буюмларни алмаштириш сифатида алмаштирилади. Инновацион жараённинг бу шакли янгиликни яратганларнинг функцияси истеъмолчиларнинг функциясидан фарқ қилишини кўрсатади.

Янгиликларни ишлаб чиққан ихтирочиларнинг танҳо ҳуқуқларини (монополия) бузган ҳолда, мавжуд янгиликларни амалиётга жорий этувчи янги ишлаб чиқарувчиларни вужудга келишида кенгайтирилган инновацион жараён юзага келади ва ўзаро рақобатлар туфайли натижанинг хусусиятлари такомиллашиб боради (124).

Инновацион жараён шароитида энг камида иккита субъект: янгилик киритишнинг ташкилотчилари ва истеъмолчилар (фойдаланувчилар) фаолият кўрсатади. Агар янгилик технологик жараён бўлса, уни ташкилотчилари (ишлаб чиқарувчи) ва истеъмолчилари битта субъект сифатида фаолият кўрсатиши мумкин.

Оддий инновацион жараён иккита давр орқали ҳаётий одат тусига ўтади: янгиликларни яратиш ва уларни оммавийлаштириш; янгиликлар диффузияси.

Биринчи давр – бу илмий тадқиқотнинг кетма-кетликдаги босқичлари лойиҳалаштириш ва тажриба ишларини ташкил этиш, ишлаб чиқаришни ташкил этиш каби босқичларни ўз ичига

олади. Бу даврда янгилик киритиш ва самарадорликка эришиш амалга оширилмайди, фақат уни амалга ошириб самарадорликка эришиш мумкинлиги кўзда тутилади.

Иккинчи даврда ижтимоий-фойдали натижа янгиликларни ишлаб чиқарувчилар ўртасида, шунингдек, ишлаб чикувчилар ва истеъмолчилар ўртасида қайта тақсимланади.

*Инновацияларни оммалаштириш* – бу ахборотлар жараёни, коммуникацион воситаларнинг қудратига боғлиқ бўлган ахборотлар алмашинувининг шакли ва тезлиги, субъектларнинг ахборотларнинг қабул қилиш хусусиятлари ва мазкур ахборотлардан амалиётда фойдаланиш қобилиятлари ва ҳ.к.

*Инновациялар диффузияси* – ижтимоий тизим аъзолари ўртасида янгиликларни коммуникацион воситалар орқали вақти-вақти билан узатилиш жараёни. Маълум бир субъект учун янги бўлган ғоялар, нарсалар ва технологиялар янгиликларни ташкил этиши мумкин. Бошқача сўз билан айтганда, диффузия – аввал ишлатилган ва ўзлаштирилган инновацияларни янги шароитда ёки янги жойда оммалаштиришни билдиради. Диффузия натижасида янгиликларнинг ташкилотчилари сифатида янгиликлардан фойдаланувчиларнинг сони кўпаяди (84).

Мамлакатимиз олимларининг фикрига кўра, инновацион жараёнлари тўпланиб, *ривожланиш цикллари*ни ҳосил қилади. Уларни ушбу тарзда яфодалашади:

1. *Қарор топиш цикли*, бу циклга тажрибани ўйлаб кўриш ва қайта баҳолаш, янги ғоялар излаш, ҳамжамиятларда (педагогик, илмий, ота-оналар ҳамжамиятларида, бошқарув муҳитида) таълим кадриятларини янгича тушунишнинг пайдо бўлиши ва кенг ёйилиши, бирламчи лойиҳаларни яратиш ва экспериментал тизимларни моделлаш хосдир.

2. *Фаол шакллантириш цикли*, бу цикл ишлаб турган таълим лойиҳаларини аниқ мақсадни кўзлаган ҳолда амалда моделлашни, янгича фикрлаш ва тажриба кадриятларини қабул қилиш ва қўллаб-қувватлашни, таълимнинг янги маданий муҳитларини кенг ёйишни, таълимни биргалиқда ривожлантиришга қаратилган янги ҳамжамиятлар яратишни ўз ичига олади.

3. *Трансформацияловчи цикл*, бу цикл фаолиятнинг инновацион шакллари норматив таъминлашни, мазкур шакллар у ёки бу кўринишда (уларнинг табиий равишда “чаплашиб кетишида” ва

“ифлосланишида”) таълим институтларида кенг ёйилишини ва ишлатилишини, таълим маконидаги тизимга хос ўзгаришларни, педагоглар ва маъмурлар янгиликларни амалга оширишда қатнашишга тайёр эканликларини кўрсатишларини ва шунинг натижаси ўлароқ, инновацияларни амалга ошириш борасида вужудга келган тажрибани (шу жумладан, салбий тажрибани ҳам) ўйлаб кўриш ва қайта баҳолашнинг янги цикли бошланишини ўз ичига олади.

Мазкур жараёнлар давомида таълим тизимларининг инновацион потенциали: уларнинг ўз-ўзидан ривожланиш қобилияти, шахснинг ўзини ривожлантириши учун хилма-хил маданий-маърифий муҳит ва шароитлар, ҳамжамиятлардаги таълим институциялари турларининг хилма-хиллиги, ҳамжамиятларнинг хилма-хил ва ривожланган жамоасига алоқалари шаклланади (252, 187-188-бетлар).

Биз бошқарувни субъектнинг мақсадларига тахминан мос келувчи ташкилий тизимнинг ўзгариши, яъни мураккаб, кўп даражали жараён сифатида изоҳлашда қуйидаги бир қатор хусусиятларни инновацияларга хос хусусиятлар деб ҳисоблаймиз: диалектиклик, даврийлик, асосланганлик даражаси, ихтилофлилик, аҳамиятлилик, таваккалчилик, раҳбарлик услубларини тавсифлаш қобилияти, вазиятга алоқадорлилик, таркибий тузилишга эгаллиги (структуравийлик), инновацион ҳаракатлар стратегиясини шакллантириш имконияти, бошқарувчанлик, ижтимоий мўлжалланганлик, инсонларнинг қизиқиши бўйича табақалаштириш қобилияти, инновацияларни субъект томонидан қабул қилиниши.

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

Инновациянинг даврийлиги инсонлар онгида муҳим аҳамиятга эга бўлган маданий анъаналарни касбий билим ва тушунчаларни мақсадга мувофиқ ҳолда, секин-аста алмашилиб боришида тасдиқланади. Чунки, мустақкам ўрнашиб қолган тушунчалар, фикрлар, идрок ва хулқ-атворнинг бирданига ўзгариши инсоннинг шахсий ҳислатларига салбий таъсир

кўрсатиши ва унинг маънавий-ахлоқий, ўзини-ўзи англаш асосларини бузилишига олиб келиши мумкин.

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

Инновациянинг ихтилофлилиги шундаки, ихтиёрий янгиликни қиритиш ўзига хос хусусиятларга боғлиқ бўлмаган ҳолда ихтилофли вазиятлар вужудга келтириши мумкин, чунки ваколат ва имтиёзларнинг муносабатларининг мураккаблашишига боғлиқ ҳолда, ташкилотда одат тусига кирган ўзаро таъсир ва муносабатларни ўзгартиради.

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

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

Инновациянинг раҳбарлик услубларини тавсифлаш қобилияти. Инновацион мўлжалланган раҳбарлик услуби инновацион жараённинг натижасига ходимларнинг ва раҳбарнинг шахсий қизиқишларини вужудга келтиришни кўзда тутаяди.

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

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

Инновацияларнинг раҳбарликни инновацион услублари стратегиясини шакллантириш имконияти – инновацион дастурларни амалиётга татбиқ этишнинг самарадорлиги инновациялар

субъектининг қизиқишларига ва улар натижасида инновацион жараёнларга индивидларнинг психологик тайёргарлигини шакллантириш ҳамда тайёргарлик даражасини ривожлантиришига боғлиқ бўлади.

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

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

Инновацияларнинг инсонни қизиқиши бўйича табақалаштириш қобилияти – алоҳида индивид ва гуруҳлар учун инновациянинг турли хил муносабатлари мавжуд. Маълум бир ходимлар томонидан қўшимча имкониятларни олиниши бошқа ходимларнинг имкониятларини камайишига олиб келади ва бу ўз навбатида янгиликларни қабул қилиш учун аниқ тартиб ўрнатишга ўз таъсирини кўрсатади.

Инновацияларни субъект томонидан қабул қилиниши – шахс томонидан маълум бир янгиликларни қабул қилиниши мавжуд ҳаракатдаги тизимнинг ўзига хос хусусиятларига қай даражада мос келишига ҳамда имкониятларни шакллантиришда субъектнинг ҳолатини яхши ёки ёмон томонга ўзгартиришига боғлиқ бўлади (81; 84; 187).

Юқорида санаб ўтилган сифатларнинг аҳамияти бошқарув янгиликларини ижтимоий-маданий ва ижтимоий-психологик тизимларнинг бир бутунлиги сифатида янги ишлаб чиқариш ҳаётига мослашувчан, ўзини-ўзи янгиловчи механизм эканлигини тавсифлайди.

Техникавий ва молиявий янгиликлардан ижтимоий янгиликлар қуйидаги хусусиятларига кўра фарқ қилади:

- янгиликларни тарқатувчи ва фойдаланувчи сифатидаги шахсий хусусиятларига кўра;
- қўлланилиш соҳаларини кенглиги ва турли-туманлиги билан;
- янгилик киритиш имкониятларини аниқ эмаслиги ва исботланмаганлиги;
- восита ва жиҳозлар сарфиди нисбатан камлиги;

- таълим-тарбия жараёни қатнашчилари ва компонентларининг ўзи ўзгартириш предмети бўлиши;

- бошқа муҳитларга нисбатан стресс ҳолатларини кўпроқ вужудга келиши (256).

Ўрганилаётган муаммо соҳасидаги тадқиқотларни кўрсатишчи, раҳбарларнинг бошқарув объектлари тўғрисидаги билимларини, инновацион жараёнларнинг мазмун ва моҳияти тўғрисидаги билим ва тушунчаларини чекланганлиги бошқарув тизими ихтисослаштирилган бошқарувнинг эҳтиёжларини қондира олмаслигини ва бу ўз ўрнида инновацион фаолиятнинг самарадорлигини ҳамда битирувчиларнинг тайёргарлик даражаси сифатларини пасайишига ўз таъсирини кўрсатишини исботлайди.

Шундай қилиб, бошқарув фаолияти йўналишида амалга оширилган таҳлиллар ва унинг мазмун ва моҳиятига асосланиб қуйидаги хулосаларга келиш мумкин.

Услуглар 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 қўллаш олиши ҳисобланади. Раҳбарлар у ёки бу услубни танлашда аниқланган қатор омилларни ҳисобга олиши зарур.

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, раҳбарнинг ҳаётий стратегиясининг боғлиқлиги ва бошқа томондан бу тизимнинг ўзи, инсон фаолияти муҳитида турли аҳамиятга эга бўлган ҳаракатлар ва шу қатори профессионал фаолият бошқарув субъектининг ривожланишида ҳамда уни профессионал мутахассис сифатида шаклланишида муҳим аҳамият касб этади.

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, соғлиги 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 раҳбарлар бошқарувнинг мақсади ва вазифаларини тушуниши, уларнинг бошқарув фаолияти ҳолатларини ўзгартиришга таъсир кўрсатувчи муҳитни ўзаро боғлиқлиги;

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

Умумий ҳолатда бошқарув фаолиятининг услуги кўп даражали асосларни қамраб олувчи мураккаб тизим ҳисобланади. Раҳбарлик услубларини замонавий тез ўзгарувчан шароитларда ўзгариши жамиятда ижтимоий-иқтисодий шароитларни ўзгариши билан, шунингдек, раҳбарнинг шахсий хусусиятларини ёнига боғлиқ ҳолда ўзгариши, профессионал бошқарув фаолияти кўникма ва малакалари, шахсий ривожланишининг ижтимоий вазияти, оилавий ҳолати, маълумоти ва бошқа сабаблар билан белгиланади. Бунда бошқарув фаолиятининг мақсади, мазмун ва моҳиятини раҳбар томонидан ўзига хос тушуниши ҳамда ўзининг ва муассасанинг мақсад ва вазифаларига муносабатлари ўз ифодасини топади.

### **1.3. Умумий ўрта таълим муассасаси директори бошқарув фаолиятида инновациялар**

“Инновация” тушунчаси (лотинча Novus – янги) тадқиқотларда ва илмий ишларда XIX асрларда қўлланила бошлаган. Аввал у алоҳида элементларни бир соҳадан бошқа соҳага

киритишни ифодалаган. Техникавий янгиликлар киритиш конуниятларини ўрганиб фирмалар фойда олиш учун “инновацион сиёсатни” бутун бир тизим сифатида ўзлаштиришди. Мазкур фаолият жамият ҳаётининг ихтиёрий бўгинини янгилаш бўйича умумий белгиларга, конуниятлар, янгилик киритиш механизмига эга. “Янгилик киритиш (инновация) – мақсадга йўналтирилган ўзгартиришлар бўлиб, маълум бир ижтимоий бирликка – муассаса, уюшма, жамоа ва гуруҳларга янги, нисбатан барқарор бўлган элементларни киритади” (С.Д. Поляков).

“Инновация” тушунчаси доимо бир хил маънода таърифланмайди, кўп ҳолларда у “янгилик киритиш” тушунчаси сифатида кўриб чиқилади. “инновацион жараён” тушунчаси эса янгилик яратиш ва уларни ўзлаштириш ҳамда таълим муассасаси амалиётида самарали қўллашни ифодалайди. Инновацион жараённинг таркибий тузилишини (3-шакл) муаммолар; янгиланишга эҳтиёж; субъектлар; мақсад; вазифалар; мазмун; методлар: натижа ташкил этади.



3-шакл. Инновацион жараённинг таркибий тузилиши

Ушбу шаклдан кўриш мумкинки, инновацион жараённи ташкил этиш ҳамда кўзланган натижаларга эришишда, энг аввало, таълим муассасасидаги мавжуд муаммоларни ўрганиш ва таҳлил қилиш, мавжуд муаммоларни бартараф этишда бажарилиши зарур бўлган вазифаларни, мақсадни аниқлаш.

шунингдек, муассасанинг имконияти ва эҳтиёжларидан келиб чиқиб инновацион жараённинг мазмун ва моҳиятини белгилашнинг сифати ва бажарилиш самарадорлиги субъектларнинг фаолиятига қай даражада боғлиқ бўлса, таълим муассасаси фаолиятида белгиланган мақсадларга кўра юқори натижаларга эришиш уларнинг инновацион фаолияти ҳамда инновацион жараёнларни ташкил этиш қобилиятларига шу даражада боғлиқ бўлади. Шунингдек, барча кўрсаткичлар бўйича маълумотлар олиш учун қатор методлар ҳам қўлланилади: педагогик тажриба-синов, сўровномалар, ҳужжатлар таҳлили ва ҳ.к. Бу методларни қўллаш ёрдамида олинган маълумотлар ишлаб чиқилган инновацион моделнинг ҳаётий аҳамиятини аниқлашга имконият яратади.

“Педагогик янгилик киритиш, умумий ҳолда барча янгилик киритишлар халқнинг маънавий-маданий муносабатлари ва мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши билан узвий боғлиқ бўлиши керак” (165, 8-бет).

Замонавий мактабларда бугунги кунда ўқитувчи узлуксиз инновацион изланишда бўлиши, фикрлаши, психологик муносабатларини ўзгартириши, шунингдек, бошқаларда ҳам инноватик гояларни шакллантириш асосида фаолият кўрсатиши зарур. Бундай педагоглар билан ишлаш, яъни жамоани ўзига эргаштира оладиган ходимларни бошқариш ва уларни фаолиятини ташкил этиш ўзига хос хусусиятларга эга. Шунинг учун таълим муассасаси директори янгилик яратиш ва уларни татбиқ этиш, ихтирочилар салоҳиятидан самарали фойдаланиш, уларнинг тажрибасини тарғибот қилиш, оммалаштириш, инновацион фаолиятларининг натижаларини баҳолаш бўйича, айниқса, мактаб ва педагогик жамоа даражасида зарурий билим, кўникма ва малакаларга эга бўлиш зарур.

Таълим тизимида янгилик киритиш турлари, шакллари жуда хилма-хилдир. Янгилик киритишнинг тизимли таснифи ишлаб чиқишга ҳаракат қилинган бўлса-да ҳали умумий ҳолда ягона таснифи яратилмаган (156).

Янгилик киритиш қуйидаги асослар бўйича фарқланади: янгиланиш соҳаси бўйича: йирик - ташкилий, педагогик (таълимий), бошқарув; аниқ - таълим тизимини кўриб чиқиш жиҳатларига боғлиқ бўлган. Ислоҳ этиш кўламига (ҳажми) кўра:

локал (бўгинлар бўйича, алоҳида), ўзаро боғлиқ бўлмаган янгиликлар; модулли (ўзаро боғлиқ бўлган янгиликлар бирлиги); тизимли янгилик киритиш (120).

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

Педагогик жамоа аъзоларини инновацион жараёнга жалб этиш алоҳида бир жамоа аъзосининг фаолиятига ёки бутун жамоа фаолиятига боғлиқ бўлиши мумкин.

Турли хил таснифларда асосий инновациялар (модернизациялар, педагогик ихтиролар ва ҳ.к.) ва модификацион инновациялар (шаклан ўзгартириш, педагогик ўзгартириш, ташаббуслар ва ҳ.к.) келтирилади (А.Я.Наин, М.В.Кларин, В.П.Кваша ва ҳ.к.).

Янгилик киритиш таснифи муаммолари бўйича олиб борилган тадқиқотларни ўрганиш натижаларининг кўрсатишича, янгилик киритишнинг хусусиятларига кўра уларни турли хил асослар билан турлича таснифлаш мумкин, яъни бугунги кунда янгилик киритишнинг тугалланган таснифи мавжуд эмас. Шу билан биргаликда бизнинг тадқиқотларимиз доирасида аниқланган маълумотларга кўра, янгилик киритишни ўрганишда энг аввало, янгиликларни таълим-тарбия жараёнининг қайси бўғинига тегишли эканлигини инобатга олиш мақсадга мувофиқ хисобланади.

Инновацион тажрибаларни ўрганиш натижалари таълим мазмунини ўзгариши, ўқитиш методлари ва педагогик технологияларни, таълим жараёнини ташкил этиш ва уни бошқариш, педагогик ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини такомиллашиб бориши таълимга янгича ёндашувлар бўйича изланишлар олиб боришга сабаб бўлишини кўрсатади.

Шу сабабли таълим муассасасининг инновацион муаммолари гуруҳларга тақсимланди.

*Биринчи гуруҳ* таълим мазмуни билан боғлиқ бўлиб, умумтаълим мазмуни ўзига мос соҳалар бўйича эгалланиши зарур бўлган билимлар даражасига боғлиқ бўлади. Кўпчилик

олимлар таълим мазмунини тушунтиришда билим, кўникма ва малакалар доирасидан четга чиққан ҳолда “ўқувчилар қўллай олиши зарур бўлган фаолият усулларини” шакллантириш заруриятини белгилашади (А.П.Кондратюк, В.С.Леднев).

*Иккинчи гуруҳ* таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш шакл ва методларини, янги педагогик технологияларни ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ этиш билан боғлиқ. У таълим мазмунининг эски шаклини ва уни амалга оширишни сақлаган ҳолда таълим мазмунини янгилаш билан долзарб ҳисобланади.

*Учинчи гуруҳ* бугунги кунда кўпгина махсус назарий адабиётларда кенг ёритилаётган ва узлуксиз таълим ғояларида ўз ифодасини топган педагогларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг илмий-педагогик асосларини ишлаб чиқиш билан боғлиқ бўлган инновацион муаммолар.

Мазкур инновацион муаммоларни ҳал этишга, биринчи навбатда, бўлажак педагогларнинг касбий маданиятини шакллантиришга йўналтирилган замонавий тадқиқотларда педагогик сифатлар, хусусиятлар, билим кўникма ва малакаларни узвий боғлиқлиги аниқланади. Бунда умумий маданиятнинг маънавий ва эстетик компонентлари унинг асослари бўлиб, у индивидуал ҳолдаги ўзини-ўзи тарбиялаш ижодкорлигининг натижаси ҳисобланади. Демократик жамият шароитларида замонавий таълимнинг негизи мазкур хусусиятларнинг тизимлаштирилган асоси сифатида таълимни инсонпарварлашувини назарда тутати.

Ихтёрий инновацияларни оммалаштиришнинг энг муҳим омилларидан бири, унга мос келувчи ижтимоий (сиёсий, иқтисодий, маданий ва ҳ.к.) муҳит билан, яъни уни муҳим элементи бўлган рақобатлашувчи технологиялар билан ўзаро таъсирини ифодалайди. И.Шумпетернинг янгилик киритиш назариясига кўра, янгилик киритиш диффузияси – бу фаолиятнинг юқори натижавийлигини кутган ҳолда янгилик киритувчилар, таклид қилувчилар сонини ўсиш жараёнидир.

Мазкур таркибда асосий ва амалий тадқиқотлар ҳамда ижтимоий-бошқарув инновацияларининг ривожланишини қатор муҳим умумий ҳолатдаги турларга ажратиш мумкин:

- инновациялар ижтимоий борлиқ ва ижтимоий онгни ўзаро муносабатларининг умумий мантиқини ифодалаб, инсонларнинг янги авлодини бошқарув фаолиятининг мураккаб жиҳатларига

мослашуви заруриятини кўрсатади. Бундай инновациялар асосан сиёсий тузилиш турлари, соҳаларнинг ўзига хослиги ва вазиятлар билан боғлиқ бўлади:

- методологик “бўшлиқ” – бошқарув маданиятининг етакчи турларидан ҳисобланиб, инновациялар томонидан тўлдириб турилади деб айтиш мумкин. Инновациялар билан бўлган муносабатларда муҳим аҳамият касб этмайди, лекин турли хил вақт ёки турли вазиятларда инновацион жараёнларни сустрлашиши ёки тўхташига таъсир кўрсатиши мумкин;

- маълум бир ислохотни амалга оширишда аниқ бошқарув ҳаракатларига алоҳида йўналтирилмаган инновациялар:

- субъектларни (“инновация ихтирочилари”, “янгилик киритиш тарафдорлари”, “янгиликларга нисбатан кўпроқ амалий натижаларга асосланувчилар”, “бетарафлар”, “ишончисизлик муносабатларида бўлувчилар”, “эскилик тарафдорлари”) мотивлаштириш, уни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш билан узвий боғлиқ инновациялар:

- маданий таракқиётнинг ривожланиши инновацияларни субъектив томонларининг аҳамиятини юксалишини, ўсишини таъминлайди (81).

Янгиликлар билан уларни татбиқ этиладиган муҳитни ўзаро таъсир этиши жараёнини ифодаловчи тизимости ижтимоий-маданий ва ижтимоий-психологик тизим бирлигини инновациялар сифатида белгилаш ва уни ўрганиш тизимли ёндашувни назарда тутлади.

М.М.Поташник, П.И.Самойленко ва А.В.Сергеевлар ихтиёрий жараён мураккаб динамик тузилишга эга бўлган тизимни тасвирлайди, шунинг учун инновацион жараён ҳам мураккаб таркибий тузилишга эга деб таъкидлайдилар. Муаллифлар инновацион жараённинг асосий таркибий компонентлари сифатида фаолнят, субъект, даража, мазмун, ҳаётний давр, бошқарув ва ташкил этишни белгилайди (231).

Ижтимоий ва ижтимоий ишлаб чиқариш тизимларида инновацион ўзгаришларни шакллантириш, инновацион ривожланиш моделини ўзига хослиги, янгилик киритиш – унинг барча иштирокчиларининг маънавий салоҳиятини ижодкорлик асосида амалга ошириш жараёни эканлигини асослайди.

Шундан келиб чиқиб, инновацияни ижтимоий тизимнинг таркибий компонентларини ҳаракатланиш ва мақсадга йўналтирилган ижодий, сифатий ўзгаришлар жараёни сифатида белгилаш мумкин.

Бошқача қилиб айтганда, инновация эскиликни янгилик билан ўзаро ўрин алмашилишини тезкор жараёнини тасвирлайди.

Инновацияларнинг ижобий тавсифи ва ўзига хос хусусиятларидан бири тизимости ижтимоий-маданий ва ижтимоий-психологик тизим инновацион жараёнларнинг асосий рамзлари, функцияси ва белгилари сифатида тасвирланади.

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

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

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

Бошқарув маданиятининг анъанавийлиги миллий-тарихий ижтимоий маданият билан менежментни ўзаро боғлиқлигига асосланувчи умумтараққий ва миллий бошқарув маданиятини бошқарув тизимида барқарор намоён бўлиши. Бошқарув маданиятининг долзарблиги бошқарув тизимида ижтимоий-сиёсий вазиятларни вужудга келиши сифатида ва ижтимоий эҳтиёжларга мос келиши билан белгиланади.

Ходимларни мотивлаштириш (раҳбарлар ва бўйсунувчилар) – бу усул ходимларнинг бошқарув жараёнида кенг миқёсда иштирок этишига асосланган бўлиб, бу усулни қўллаш орқали

соғлом ижтимоий-рухий муҳит яратилади. Бунда ижтимоий-рухий услублар меҳнат фаолигини оширишга қаратилган бўлиб, у ходимларга уларнинг маънавий ва ижтимоий хулқига таъсир этиш орқали амалга оширилади.

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

Коммуникациялар маълум бир ташкилотни бошқаришда ўзига хос мураккаб тизим бўлиб, бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашинувидир. Раҳбарлар бажарадиган барча ишлар ахборотларнинг самарали алмашини талаб қилади, шунинг учун у ўзининг функционал даражаси билан тавсифланади ва бошқарув маданиятининг ташкилий сифатини белгилайди.

Персонални бошқариш ташкилий муҳитда бошқарувни амалга оширишнинг муҳим механизми сифатида ходимларнинг ўз фаолиятлари натижаларига масъулияти ва жавобгарлигини ошириш тамойилларини ҳамда бўйсунуш тизимини аниқ белгилашни ҳисобга олган ҳолда бошқаришни самарали амалга оширишни назарда тутди. Персонални бошқариш узлуксиз жараён сифатида намоён бўлади, бунда ташкилотнинг муваффақияти нафақат биргина раҳбар фаолиятига, балки ходимларнинг меҳнат қилиш сабабларига, ундан қониқиш ҳосил қилишига ва бутун бир тизим фаолиятининг мувофиқлаштирилганлигига боғлиқ бўлади.

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, бу ўз навбатида стратегик бошқарувнинг заруриятини белгилаб беради.

Стратегик режа – бу муассасада таълим тизимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнида кўзланган мақсадларга эришиш – рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш



Йўналишида узоқ (беш, ўн йил ва ундан кўпроқ муддатларни ўз ичига олади) муддатларга мўлжалланган вазифаларни ўз ичига олган дастур (истихбол режа) бўлиб, у таълим муассасасининг ҳамда раҳбар-ходимларнинг йиллик ва жорий режалари учун асос сифатида хизмат қилади.

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

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

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

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

Таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириб боришда, энг аввало, кўзланган мақсадларга

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

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

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

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

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

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

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

Замонавий ижтимоий-иқтисодий ривожланишлар ва таълим тизимидаги ислохотлар жараёнида амалга оширилаётган янгиликларга мактаб фаолиятини мувофиқлаштириб боришда таълим муассасаси раҳбарлари жорий режалар билан чекланиб қолмай, ўз муассасалари келажаги ва ривожланишига таъсир қилувчи омилларни (4-шакл) ҳисобга олган ҳолда “стратегик” узоқ (беш, ўн йил ва ундан кўпроқ) муддатларга мўлжалланган истиқбол режаларини тузиши ҳамда улар асосида фаолият олиб бориши зарур.



4-шакл. Муассасанинг ривожланишига таъсир этувчи омиллар

Таълим муассасаларини ривожлантириш ҳамда бошқарув жараёнини такомиллаштиришда муассасанинг ривожланишига таъсир этувчи омиллар, раҳбарлик услублари, функция ва методлари, раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятида афзал билган ва

асосланган барча усуллар стратегик бошқарувнинг тактика ва стратегияларидан ташкил топган тизим сифатида қаралади.

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

Амалий фаолиятда у ёки бу бошқарув йўналишининг устунлиги ташкилий тизимнинг янгилик даражаси кўрсаткичлари билан белгиланади. Конъюнктуравий бошқарув маълум бир даврнинг иқтисодий ҳолатини тавсифловчи белгилар мажмуаси билан боғлиқ бўлса, стратегик бошқарув эса одатда, мазкур тизимни бошқарув маданиятининг юқори даражасини белгиловчи кенг инновацион дастурларни амалга ошириш имкониятини яратади.

Юқорида келтирилган бошқарув маданиятининг барча катталиклари унинг ривожланиш даражасини кўрсатади ва маълум бир ташкилий тизимни инновацияларга тайёргарлигининг кўрсаткичи сифатида хизмат қилади.

Мазкур маълумотлар бошқарувда турли омиллар таҳлилига асосланган, инновацион йўналишлар бўйича олиб борилган тадқиқотларда ўз исботини топади. Уларда бир-бирига ўхшаш бўлган ўзаро боғлиқликлар ва кўрсаткичлар, шунингдек, бошқарувчиларнинг инновацион ҳаракатларини белгиловчи асосларнинг тўртта гуруҳи ажратиб кўрсатилади:

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

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

- учинчидан, жамоанинг маънавий-психологик муҳитида инновацион жараёнларнинг аҳамиятини англаш;

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

Ўзгаришлар ҳозирги кунда амалга ошириладиган замонавий ижтимоий-иқтисодий ўзгартиришлар бевосита таълим тизимига ўз таъсирини кўрсатади. Таълимни янгилаш уни демократлаштиришни, ижтимоийлашуви ва инсонпарварлашувини, бошқарувда маъмурий буйруқбозлик тизимидан воз кечишни, интегратив жараёнларни кучайтириш, таълимни ишлаб чиқариш билан алоқасини такомиллаштиришни назарда тутати. Бу жараёнлар ижтимоий-маданий вазиятларни объектив ўзгаришлари билан боғлиқ ҳолда мазкур тизимнинг эҳтиёжини белгилайди.

Умумий ўрта таълим тизимини ривожланишининг замонавий босқичи таълим муассасаларининг ресурс, кадрлар ва ахборот базаларини янада мустаҳкамлаш, ўқув-тарбия жараёни ва уни бошқаришни янги ўқув-услугий мажмуалар, илғор педагогик технологиялар билан тўлиқ таъминлаш, мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш истикболларига мувофиқ педагогик ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни амалга ошириш билан муҳим аҳамият касб этади.

Бизнинг фикримизча, бу жараёнда қуйндаги қатор вазифалар таълим жараёнини такомиллаштириш, янгиликлар киритишни амалга оширишда таълим муассасаси директорларининг асосий вазифалари ва уларни бошқарув фаолиятининг ҳамда педагогик инновацияларни самарадорлигининг асосий шартлари ҳисобланади:

- мактаб жамоаси учун янгилик киритишнинг долзарблиги муаммоларини узиш-кесил ҳал қилиш ва стратегик ривожланишни таъминлашнинг асосий омиллари сифатида белгилаши;

- танланган инновацион воситаларни мазкур мактабнинг имкониятларига мос келиши;

- инновацияларнинг тўла илмий асосланганлиги;

- инновацион жараёнларнинг аҳамиятлилиги ва тизимлилиги;

- янгилик яратувчи ва ундан фойдаланувчиларнинг шахсий-профессионал хусусиятларини ҳисобга олиш ва

инновацияларнинг аҳамиятини англаш ҳар бир субъектнинг юқори даражадаги масъулияти ҳамда жавобгарлигини ифодалаш;

- инновацион жараёнларда педагогик ва бошқарувда таваккалчиликни минимал даражада бўлиши учун етарли шароитлар яратиш, таваккалчиликнинг даражасини тушуниш ва уларни асосланганлигининг зарурияти;

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

- директорнинг бошқарув фаолиятини, уни профессионал методологиясини инновацион жараёнларни бошқариш шартлари ва тамойилларига мос келиши.

Таълим муассасаси директори бошқарув фаолиятининг таркибий тузилишини кўриб чиқишда, биз мактаб директорларининг, яъни бошқарув субъектларининг турли хил таъсир кўрсатиш воситалари мажмуасини ва таълим муассасасини ўзгаришини бошқарув воситалари сифатида алоҳида ажратиб кўрсатамиз.

Таъкидлаш жоизки, бошқарув воситалари бир томондан, турли хил белгиланган таълим ва бошқарув воситаларини (дастурий, информацион, дидактик, тажрибавий-ташхис ва ҳ.к.) мажмуаси ҳисобланса, иккинчи томондан, у таълимни ва бошқарувнинг мақсадларини амалга оширувчи технологик механизм ҳисобланади.

Бошқарув воситаларининг назарий-методологик асослари педагогик жараёнларнинг янги шаклини вужудга келтирувчи, таълимни таркибий тузилишининг сифатларини белгиловчи янги гоёлар ҳисобланади.

Биз таълим муассасаси директорининг бошқарув воситаларини тавсифловчи интегратив хусусиятларни куйидаги гуруҳларга ажратамиз:

- инновацион тартибда ишлашни ташкил этишнинг умумий тамойиллари;

- ўқитувчиларнинг касбий-педагогик маҳоратини ривожлантириш ва такомиллаштириш билан боғлиқ бўлган гоёларни мавжудлиги;

- ижтимоӣ организм сифатида жамоанинг ривожлантириш ва ўқитувчи-ихтирочилар жамоасини вужудга келтириш бўйича ташкилий-методик фаолият;

- янги таркибий тузилишга эга ва мазмунан ривожлантирилган таълим дастурларини ишлаб чиқиш ҳамда амалиётга татбиқ этиш асосида ўқув жараёнини ташкил этиш;

- таълим жараёни субъектларининг ижодий қobiliятларини психологик-педагогик ривожлантириш;

- мактаб психологик хизматини такомиллаштиришда субъектларнинг индивидуал-психологик хусусиятларини ҳисобга олиш;

- ягона таълим-тарбиявий мақсадни амалга ошириш ва ривожлантириш учун ўқувчи, ўқитувчи ва ота-оналарнинг ҳамкорлигини вужудга келтириш.

Бундай ҳолатда асосий бошқарув ва таълим-тарбиявий функциялар билан бир қаторда ўқитувчи ва директор тадқиқотчи функциясини ҳам бажариши зарур.

Ўқитувчилар бундай фаолиятга алоҳида тайёргарлик кўриши керак – бу ўз навбатида таълим муассасаси директорининг асосий функцияларидан бири бўлиб, таълимни ривожлантиришнинг узок муддатли дастурларини тузишда асосий эътиборни ўқитувчиларни у ёки бу асосда ижодий фаолият юритишлари учун тушунтириш ишларига қаратиш лозим. Бу ўз навбатида ўқитувчиларнинг касбий қизиқишлари кўламини кенгайтиришга, яъни уларни методик адабиётларни ўқиб ўрганишдан то назарий психологик-педагогик ва фундаментал тадқиқотлар олиб боришга ҳам имкониятлар яратади. Яхши илмий-педагогик тайёргарлик инновацион фаолиятни самарадорлигини таъминлайди. Инновацион жараёнларда фаол иштирок этувчи ўқитувчилар мунтазам равишда ўзини-ўзи ривожлантириши ва таълим-тарбия тизимини такомиллаштиришнинг катализаторига айланади. яъни мазкур жараёнларнинг тезлашишида муҳим аҳамият касб этади.

Қатор тадқиқотларда бошқарув ходимларини белгилаш билан инновацион бошқарув маданиятини ўзаро боглиқлигига асосланган айрим назарий моделларни яратишга муваффақиятли ҳаракатлар қилинган (81; 84; 175).

Айримларида кўрсатилишича, мамлакатда вазиятни барқарор деб ҳисобламайдиган; таълим ва иқтисодий соҳадаги

тангликни хавфли деб ҳисоблайдиган. мамлакатдаги мураккаблашиш жараёнларида нафақат мавҳум шахсларни, балки ўзини ҳам айбловчи, иқтисодий ва сиёсий ислохотлар жараёнида иштирок этувчи; бозор иқтисодиёти шароитида ишлашга тайёр; ўз тушунчаларини, бошқарув, иқтисодий, ҳуқуқий ва ижтимоий-гуманитар соҳалар бўйича билимларни зарур деб баҳолайдиган; мустақил таълим олувчи; ўзини-ўзи ривожлантирувчи; ўз малакасини мунтазам равишда ошириб боровчи раҳбарлар инновацияларга мойилликни шартли равишда қабул қилиши мумкин. Масалан, инновацияларга мойиллик билан ўзини-ўзи ривожлантиришни мотивлаштириш қуввати, замонавий менежментга қизиқиш, стратегик фикрлашни ўзаро боғлиқлиги белгиланади (84; 103; 268).

Умумий ҳолда, ўқув юрларида инновацион фаолиятни ташкил этишга объектив ва субъектив омиллар сабаб бўлади.

Объектив омилларга давлатнинг янги таълим сиёсати, таълим соҳасидаги фундаментал ва амалий тадқиқотлар, умумий ўрта таълим мактабининг инновацион фаолият йўналишидаги тажрибаларини киритишимиз мумкин.

Субъектив омилларга ижтимоий-худудий эҳтиёж, ўқув юртининг таълим-тарбиявий фаолиятининг ривожланиш жараёни, педагогларнинг илмий-методик билим, кўникма ва малакаларини, илмий салоҳиятини ривожланиши, ўқув юртининг салоҳиятини ўсиши, бошқарув хусусиятларини ўзгариши мисол бўлади.

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

М.М.Поташник, П.И.Самойленко ва А.В.Сергеевлар инновацион жараёнларнинг функционал структурасини белгилашда *фаолият, субъектив ва бошқарув* гуруҳларини ажратиб кўрсатади.



Фаолият структураси асос-мақсад-вазифа-мазмун-шакл-метод-натижалар каби компонентларнинг мажмуасини ифодалайди.

Субъектив структура барча субъектларнинг инновацион фаолиятини ўз ичига олади.

Бошқарув структураси бошқарув фаолиятининг тўртта кўринишини режалаштириш, ташкил этиш, раҳбарлик ва назоратни назарда тутлади.

Тадқиқотчилар томонидан белгиланган функционал структуралар доирасида амалга ошириладиган *педагогик шартлар* мажмуаси инновацион фаолиятни ташкил этиш жараёнини моделлаштиришнинг асоси сифатида таърифланади.

Таълим муассасасининг инновацион фаолияти жараёнини ташкил этишнинг педагогик шартлари сифатида қуйидагилар белгиланади:

1. Инновацион фаолиятнинг ўзига хос хусусиятларини акс эттирувчи назарий-педагогик қоидалар мажмуасини ишлаб чиқиш. Назарий-педагогик қоидалар мажмуаси инновацион фаолиятнинг асослари билан белгиланади ва у, унинг мақсади, вазифаси, мазмуни ҳамда уни ташкил этиш тамойилларини ўз ичига олади. Ўқув муассасасини инновацион фаолиятга жалб этувчи омиллар инновацион фаолиятни мотивлаштиришга сабаб бўлади. Кўпчилик муаллифлар буларни ижтимоий ҳаётнинг объектив ва субъектив шароитлар билан боғлашади.

Инновацион фаолиятни ташкил этиш ишлари асосий мақсадга эришишга йўналтирилган бўлади ва шу муносабат билан ўқув муассасасида асосий ўзгаришлар вужудга келади. Юқорида номлари кайд этилган тадқиқотчиларнинг фикрича, мақсудларга эришишда қатор вазифаларни бажариш зарур:

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

- юқори синф ўқувчиларини касбий тайёрлаш жараёнига инновацион ёндашувларни жорий этиш (таълим дастурларини янгилаш), инновацион ёндашувлар қуйидагиларни назарда тутлади:

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

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

• учинчидан, ўқув режасининг факультатив ва мактаб ихтиёридаги соатлар ҳисобига янги фанларни киритиш;

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

- кўпроқ самарали ҳисобланган ўқитиш воситаларини танлаш;

Кўрсатилган вазифаларни бажариш инновацион фаолиятни ташкил этиш жараёнининг мазмунига мос келувчи компонентларни амалга оширишга йўналтирилган (таълим муассасасининг таълим жараёни мазмунида педагогиканинг инновацион мойиллигини ифодаланиши; ўқув режалари ва дастурларини мувофиқлаштириш, муаллифлик ўқув дастурларини ташкил этиш; ўқитувчиларнинг касбий маданиятини ўсиши).

2. Ўқув юртининг илмий тадқиқот салоҳиятини шакллантириш. Ўқув юртлари шароитида инновацион фаолиятни ташкил этишнинг муҳим асослари таълим муассасасининг илмий тадқиқот салоҳиятини шакллантириш ҳисобланади ва у ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ҳамкорлиги асосида ривожланади.

3. Бошқарув структурасида мақсадга мувофиқ ҳаракатланувчи инновацион фаолиятни ташкил этиш жараёнини олдиндан моделлаштириш (40; 69; 70; 71). Инновацион фаолиятни ташкил этишни таъминлашнинг асосий шартлари сифатида алоҳида бошқарув жиҳатлари, яъни мазкур фаолиятни ташкил этишга йўналтирилган, янгиланган *бошқарув структурасини* шакллантириш белгиланади. Инновацион фаолиятни илмий асосда ташкил этиш муносабати билан таълим жараёнига инновацияларни киритишда барқарорлик вужудга келади. Бунда энг муҳими, ўқитувчилар жамоасининг инновацион фаолиятга

тайёргарлигини ва эҳтиёжларни инobatга олиб янгиликларни танлаш ҳисобланади.

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

Бир қатор тадқиқотларда инновацион жараёнларни бошқаришнинг ўзига хос ва анъанавий асослари келтирилган (70; 81; 84; 251).

Бу барча субъектларни ва таълим муассасасидаги мавжуд жараёнларни қамраб олувчи битирувчи шахснинг мақсад-моделли бўлиб, у ижтимоий хусусиятларга ва шахс сифатларига қўйиладиган талаблар мажмуасини ўз ичига олади. Шунингдек, мактаб равожланишини бошқаришнинг янгиланган структурасини амалиётга татбиқ этиш жараёни қўйидагиларни назарда тутди:

1. Субъект – директор, турли масалалар бўйича, директор ўринбосарлари, ўқитувчилар ва ўқувчиларнинг ўзини-ўзи бошқариш ташкилотлари фаолиятини татбиқ этиш. Мазкур жараённинг самарадорлигини таъминловчи субъектлар мажмуасини хусусиятларини ишлаб чиқишни назарда тутди (бошқарув сифатлари, шахсни йўналтирилганлиги, инновацион фаолиятга қизиқиш, фаолиятга тайёргарлик ва ҳ.к.)

2. Татбиқ этиш жараёнининг элементлари инновацион моделнинг мустаҳкам ҳаракатланишини қўллаб-қувватловчи чоралар мажмуаси сифатида шакл, метод ва воситаларни ўз ичига олади. Татбиқ этишнинг асосий шакли тажриба-синов ишлари ҳисобланади ва бунда таҳлил қилиш, натижаларни баҳолаш, бошқарув субъекти фаолиятининг мазмунини такомиллаштириш, бошқарув алоқаларини, муносабатларини, ҳуқуқ ва масъулиятларини белгилаш ишлари амалга оширилади. Тадқиқотларда функциялар тақсимотини таҳлил қилишда бошқарув тизимидаги ахборотлар оқими, ҳужжатлар айланиши, иш режими, муассаса ҳолати ва таснифий хусусиятлари, лавозимлар бўйича кўрсатмалар ўрганилади, шунингдек, бошқарув тизимида муассаса фаолиятини, инновацион жараёнларни амалга оширувчи шахсларнинг функцияларини ва инновацияларни зарурий ахборотлар билан

таъминловчи хужжатлар, низом, тезкор мувофиқлаштириш режалари ва бошқа меъёрий хужжатлар аниқланади.

Тадқиқотларда татбиқ этиш методлари ва воситаларига: педагогларнинг таълим-тарбиявий фаолиятини педагогик таҳлил қилишни “қўллаб-қувватловчи”; умумий мақсадга эришишда инновацияларнинг аҳамиятига ишонил; ишбилармон ўйинлари орқали инновацион фаолиятнинг усул ва шаклларини ёритиш, илғор тажрибаларга эга бўлган малакали ходимлар фаолиятини кузатиш; педагогларни ўзаро бир-бирини кузатиши; устоз-шогирд фаолияти; ўқитиш амалиёти бўйича қисқача маълумотлар; инновацион фаолиятни моделлаштириш йўналишидаги семинарлар, маслаҳатлар; инновацион фаолият (инновацион жараёнларни бошқариш) стратегияларини шакллантиришга кўпроқ тажрибага эга бўлган ўқитувчиларни жалб этишлар мисол бўлади.

3. Самарали татбиқ этиш шароитлари мажмуаси – бу ташкилий-педагогик ва психологик-педагогик шароитлар бўлиб, бошқарув структурасининг қулайлиги, бошқарувнинг демократик хусусиятлари, жамоада ижодий муҳитни яратиш, уни мустақкамлигини кучайтириш, бошқарув субъектларининг ўз фаолиятларидан қониқишларини оширишни ўз ичига олади.

Инновацион жараёнларни бошқаришда *ахборотлар билан таъминлаш* шароити алоҳида аҳамият касб этади. Шу мақсадда замонавий таълим муассасаларида ўқитувчиларни инновацион ва тажрибавий ишларининг инфорацион-технологик харитаси, инновацион жараёнларни ахборотлар билан таъминлашнинг махсус усуллари (ҳамкорликдаги кенгайтирилган йиғилишлар, тажриба, сўровлар натижаларини ҳамкорликда таҳлил қилиш, семинарлар, педагогик ўқишлар, танловлар ва ҳ.к.) ҳам қўлланиши мумкин.

Инновацияларни татбиқ этишни натижавийлигини текшириш уларнинг самарадорлигини баҳолаш масалаларини ҳал этишни талаб этади ва бунга қуйидагилар мисол бўлади:

- педагогик жамоанинг касбий маҳоратини ўсиши;
- жамоада ижтимоий-психологик муҳитнинг мустақкам ва ижобий хусусиятлари;
- таълим ва тарбия жараёнини янгилашга жамоанинг тайёргарлиги;

- жамоанинг илмий ва илмий-методик салоҳиятини оширишга мойиллик;

- педагоглар ўртасида ахборотлар алмашинуви сифатини ўсиши;

- ўқувчиларни таълим тизимининг турли босқичларида ўқишни давом эттиришлари учун тайёрлаш сифати.

Шу қатори инновацион фаолиятда педагогларни иштирок этиш асослари ҳам муҳим аҳамиятга эга (масалан, таълим муассасаларини ўзгартириш, янгилаш жараёнида педагоглар ўз иштирокини муҳим ва зарур деб ҳисоблайдими ёки бу ҳақда ўйлаб кўрмаганми ёки зарур деб ҳисобламайдими ва ҳ.к.).

Жамоадаги муносабатларни ҳам таҳлил қилиш муҳим ҳисобланади, чунки бу педагогик жамоада ижобий рухий муҳитни шакллантирилганлиги тўғрисидаги маълумотларни олишга имконият яратади. Жамоадаги ўзаро муносабатлар қуйидаги белгилар орқали тавсифланади: “ўзаро ёрдам ва эҳтиросли қўллаб-қувватлашлар”, “ишонч ва бир-бирига нисбатан юқори даражадаги талабчанлик”, “жамоага тегишли бўлган масалалар муҳокамаси жараёнида ўз фикрини эркин ифодалаш” ва ҳ.к.

Бошқарувнинг инновацион моделларини татбиқ этиш самарадорлигининг аҳамиятли кўрсаткичлари педагогларнинг методик қўлланма ва кўрсатмалар тайёрлашда, турли хил тадқиқот ишларини бажаришдаги фаоллигини ифодалайди. Ўқув ва илмий тадқиқот фаолиятларини фаоллаштириш педагогларнинг касбий маҳоратига боғлиқ бўлади.

Таълим муассасаларини инновацион бошқариш йўналишини қисқача хулоса қилиб айтиш мумкинки, педагогик тадқиқотлар сифатида у чуқур қадимий илдизларга эга.

Таълим соҳасидаги инновацион изланишлар умумий ўрта таълим муассасаларини мактаб инновацияларига тезкор мослашувини талаб этади.

Умумий ўрта таълимни ривожланишининг замонавий босқичи таълим мазмунига янгиликларни киритиш тизими, таълим жараёнини ташкил этиш ва уни бошқаришда илгор педагогик технологиялар ва методларни қўллаш, педагогик ходимларни илмий-педагогик асосларда малакасини ошириш ва қайта тайёрлашни амалга ошириш билан тавсифланади.

Инновацион фаолиятга етакловчи омиллар объектив ва субъектив хусусиятларга эга бўлиб, унинг асосий йўналишини белгилайди.

Инновацион фаолият жараёнини ташкил этишнинг педагогик шартлари мақсадга йўналтирилган, илмий асосланган жараёнларда инновацияларнинг ривожланишини такомиллаштириш учун имконият яратади.

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

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

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

Қатор замонавий тадқиқотларнинг натижаларини кўрсатишича, таълим муассасаларида инновацион жараёнларни бошқариш самарали бўлади, агар:

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

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

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

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

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

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

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

#### 1.4. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг функция ва методлари

Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган сиёсий, ижтимоий-иқтисодий ислохотлар, жамиятнинг маънавий янгилалиши муносабати билан мослашувчанлик ва тезкорликни таъминловчи, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш эҳтиёжларига мос равишда таъсир кўрсатувчи, шахс қобилияти, истеъдоди ва эҳтиёжини ҳисобга олувчи, шунингдек, “мустақил дунёқараш ва эркин фикрлаш қобилиятига эга бўлган ўтмиш аждодларимизнинг бебаҳо бойлиги ва умумбашарий қадриятларга таянадиган маънавий бой ва иймон-эътиқодли, баркамол ривожланган шахс”ни тарбиялашни таъминловчи ижтимоий институт сифатида такомиллашган таълим тизими вужудга келди.

Мамлакатимизда таълимни модернизация қилиш ва таълим жараёни иштирокчиларига етарли даражада шарт-шароитларни яратиб берилишидан асосий мақсад ҳар томонлама камол топган, жамиятда турмушга мослашган, юксак умумий ва касб-хунар маданиятига, ижодий ва ижтимоий фаолликка, ижтимоий-сиёсий ҳаётда мустақил равишда мўлжални тўғри ола билиш маҳоратига эга бўлган, жамият, давлат ва оила олдида ўз жавобгарлигини ҳис этадиган фуқароларни тарбиялашдан иборат.

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

“2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш Давлат умуммиллий дастури” қабул қилингач, тизимнинг ҳамма соҳалари атрофлича таҳлил қилинди. Бунда нафақат мактабларнинг моддий-техника базаси, балки таълим мазмуни билан боғлиқ муаммолар, уларнинг келиб чиқиш сабаблари



Ўрганилди ва таълимнинг самарадорлигига таъсир этувчи омилларни аниқ белгилаш, уларнинг ижобий таъсирини кучайтириш чора-тадбирлари белгиланди.

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

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

Олиб борган тадқиқотларимизнинг натижалари бугунги кунда мактаб директорлари бошқарув функцияларининг интегратив сифатларини тавсифловчи хусусиятлар: мактаб бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириш, раҳбарлик услубларидан корпоратив фойдаланиш, таълим менежменти принципларини ўзлаштириш ва қўллаш, бошқарувни мактаб фаолиятининг ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтириш асосида белгилашни кўрсатади.

Бошқарув функциялари муаммоси бир қанча вақтлардан бери тадқиқотчиларнинг диққат-эътибори марказида бўлиб келмоқда. Масалан, Ю.А.Тихомиров функцияни ҳаракат, вазифа,

топширик, роль, компетенцияларнинг бир-бирига нисбатан тобелиги (қарамлик) деб белгилайди.

М.Л.Портнов (160) функция – бу бошқарув фаолиятининг ажралган бир қисми, алоҳида кўриниши, бошқаришда ихтисослаштириш ва меҳнат тақсимоли жараёнининг маҳсулоти деб таъкидлайди.

Р.Валижонов, О.Қобулов, А.Эргашевлар бошқариш функцияси – бу маълум ташкилот ишларини махсус усуллари ва йўллари билан амалга ошириладиган бошқариш фаолиятининг аниқ туридир деб таърифлайди (56, 114-бет).

С.С.Ғуломов “функция” сўзи лотин тилидан келиб чиққан бўлиб, бажариш, вазифа, фаолият, мажбурият маъносини билдиради. Бошқарув вазифалари – бу бирор объектга раҳбарлик қилиш учун зарур бўлган фаолият тури деб тушунилади. Бошқарув вазифалари ўзининг таркиби билан бошқарув технологиясини бунёд этади. Бошқарув вазифасининг маъносига иккита элемент киради: у аввал тизимда нима қилинаётганини белгиласа, сўнгра қандай қилиб саволига жавоб беришни билдиради деб асослайди (254, 107-бет).

М.Шарифхўжаев ва Ё.Абдуллаевлар “функция” ва “вазифа” ибораларининг луғавий маъносини куйидагича таърифлайди.

“Функция” – бу лотинча сўз бўлиб, бирор кимса ёки нарсанинг иш, фаолият доираси, вазифаси деган маъноларни билдиради.

“Вазифа” – бу амалга оширилиши, ҳал қилиниши лозим бўлган масала, эришилиши лозим бўлган, кўзда тутилган мақсад. Ёки бирор-бир топширик, хизмат, юмуш, хизмат лавозими, мансаб, амал демакдир.

“Функция” тушунчаси “вазифа” тушунчасига нисбатан торроқ маънога эга. Зеро, функция фақат ўз фаолият доирасидаги вазифаларни ўз ичига олади.

Бошқариш функцияси деганда у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган бир турдаги ишлар мажмуи тушунилади (248, 73-бет).

Бошқариш назарияси асосчиларидан Анри Файоль (233) XX асрнинг бошларида бошқарувнинг бешта функциясини ажратиб кўрсатган: режалаштириш, ташкил этиш, фармойиш бериш, мувофиқлаштириш, назорат.

А.Т.Ғўхтабоев мазкур функцияларни фақат маъмурий эканлигини таъкидлаб, маъмурий бошқарув функцияларининг уч гуруҳини ажратиб кўрсатади:

1. Умумий функциялар;
2. Ижтимоий-психологик функциялар;
3. Технологик функциялар.

Умумий функциялар – бошқарув жараёнининг асосий босқичлари мазмунини англатади. Барча ташкилотларда муваффақиятли бошқариш куйидаги умумий функцияларни амалга оширишни кўзда тутаяди:

- мақсадларни шакллантириш;
- стратегик режалаштириш;
- ташкил қилиш;
- тартибга солиш (мувофиқлаштириш);
- рағбатлантириш;
- назорат қилиш (ҳисоб-китоб юритиш ва таҳлил қилиш):

Бошқаришнинг ижтимоий-психологик функциялари – жамоадаги ижтимоий-иқтисодий муносабатлар характери билан боғланган. Улар икки хил функцияларни ўз ичига олади: ваколатлар тақсимооти ва мотивация (ундаш).

Маъмурий бошқарувнинг технологик функциялари – ҳар қандай даражадаги раҳбарлар меҳнати технологияси мазмунини англатади ва уларни фаолиятининг куйидаги икки томонини белгилайди: қарорлар ва коммуникациялар (алоқа, муносабат йўллари).

Юқорида келтирилган функциялар ўзаро бир-бирини тўлдириб, маъмурий бошқарувнинг ягона тизимини ташкил қилади (225, 63-бет).

Мамлакатимиз олимлари бошқариш фаолиятининг турларига кўра куйидаги функцияларни ажратиб кўрсатишади:

• бошқаришнинг иқтисодий функциялари, яъни: маблағларнинг доиравий айланишини амалга ошириш, маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш, маркетинг хизматини уюштириш, фойда олишни таъминлаш ва ҳ.к.;

• бошқаришнинг ижтимоий функциялари, яъни: меҳнат шароитини яхшилаш, ходимларнинг ижтимоий маданий-маънавий эҳтиёжларини қондириш, моддий рағбатлантиришни таъминлаш, ижтимоий ҳимояни таъминлаш ва ҳ.к.;

• бошқаришнинг маънавий-маърифий функциялари, яъни: ходимларни инсонийлик, яхшилик, меҳр-шафқатли ва ўзаро муносабатларда сабр-тоқатли бўлиш руҳида тарбиялаш, ходимларни ватанга муҳаббат, инсонпарварлик руҳида тарбиялаш, ҳалолликни, адолат туйғусини, билим ва маърифатга интилишни тарбиялашга хизмат қилиш ва ҳ.к.;

• бошқаришнинг ташкилий функциялари, яъни ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, ўзаро алоқаларни ўрнатиш ва мувофиқлаштириш, барча бўғин ва бўлимлар ўртасида вазифалар тақсимооти, ваколат ва бошқариш аппарати ходимлари ўртасида масъулиятларни белгилаш, бошқаришнинг аниқ услубини танлаш ва қарор қабул қилишда иш тартиби изчиллиги, ахборотлар оқимини ташкил қилиш ва ҳ.к.

Қайд қилинган функциялар бир-бири билан боғлиқ ва маълум даражада тартибга солинган кўп унсурлардан, таркибий қисмлардан иборат бўлиб, улар яхлитликка эга. Шунинг учун ҳам бошқариш жараёнида уларнинг бирортаси ҳам эътибордан четда қолмаслиги керак (248, 78-79 бетлар).

Н.К.Новиков мактабга тааллуқли тўртта бошқарув функцияларини – режалаштириш, ташкил этиш, йўл-йўриқ кўрсатиш ва назоратни белгилаган бўлса, Е.С.Березняк эса учта – режалаштириш, раҳбарлик ва назорат функцияларини мактабга тааллуқли деб белгилайди (49).

Бошқарувнинг умумий назарияларидан келиб чиқиб ва амалиёт таҳлилларига асосланган ҳозирги замон тадқиқотчилари педагогик тизимнинг бошқарув функциялари сифатида қуйидаги функцияларни ажратиб кўрсатиш мумкин деб ҳисоблайди:

- режалаштириш, мотивлаштириш, назорат (143);
- қарор қабул қилиш, қабул қилинган қарорларнинг ижросини таъминлаш, олдиндан, жорий ва якуний назорат (181);
- таҳлил, мақсадга йўналтириш ва режалаштириш, ташкил этиш ва мувофиқлаштириш (180);
- мақсадни аниқлаш, педагогик таҳлил, олдиндан кўриш (англаш), режалаштириш, бажарилишини ташкил этиш, назорат ва баҳолаш (171).

Менежмент назариясида асосан тўртта функцияни: режалаштириш, ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат функцияларини

ажратилишини ва уларни биринчи даражали деб ҳисоблаш қабул қилинганлигини таъкидлаш жоиз. Бундай ҳолатларда бошқарув фаолиятининг функционал таркибини аниқлашга вазиятли ёндашувни қўлланилади. Бошқарувда вазиятли ёндашувни оммалашини натижасида мутахассислар бошқарувни бошқа функциялари – мақсадни белгилаш, коммуникация, рағбатлантириш каби функцияларни ҳам алоҳида ажратиб кўрсатишган.

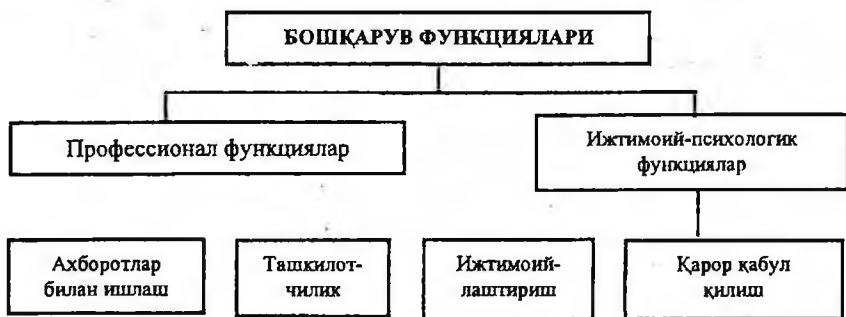
Раҳбарнинг таълим муассасасидаги бошқарув фаолиятини яхшироқ тушуниш учун бошқарувнинг функция ва методларини кўриб чиқиш ҳамда раҳбарлик фаолиятининг структурасини белгилаш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Раҳбар фаолиятининг структурасини белгилаш зарур ва долзарб ҳисобланиб, у қуйидаги хусусиятларга эга:

а) муассаса фаолиятининг самарадорлигини таъминлашнинг асоси бўлган бошқарув жараёнини такомиллаштириш ва ривожлантиришни, раҳбар амалга ошириши зарур бўлган вазифаларни аниқ белгиламасдан туриб амалга ошириб бўлмайди;

б) раҳбар функцияларининг структурасини белгилашда уни фаолиятининг регламентини яратиш зарур (125).

Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув функцияларини шартли равишда иккита турга бўлиш мумкин: профессионал ва ижтимоий-психологик функциялар (5-шакл).



5-шакл. Профессионал ва ижтимоий психологик функциялар

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

Ижтимоий-психологик функцияларда раҳбарнинг фаолияти тўртта асосий функцияларга ажратилади: ахборотлар билан ишлаш; ташкилотчилик; ижтимоийлаштириш; қарор қабул қилиш.

Ахборотлар билан ишлаш турли маълумотларни тўплаш, қайта ишлаш ва узатишдан иборат бўлиб, гуруҳлар фаолиятини мувофиқлаштириш жараёнида қўлланилади. Бу жараёнда раҳбар муассасага келиб тушаётган асосий маълумотларнинг генератори сифатида фаолият кўрсатади ва унинг учун асосий меҳнат предмети ахборотлар бўлиб, улар асосида қарорлар – бошқарув жараёнининг маҳсулотлари ишлаб чиқилади. Ахборотлар билан ишлаш функцияси раҳбарлар билан бўйсунувчилар ўртасидаги шахсий ва технологик ахборотларни алмашувини ташкил этади. Унинг асосий хусусияти раҳбарлар томонидан ходимларнинг меҳнат жараёнидан қониқишларига қизиқишларни вужудга келиши билан белгиланиб, бу хусусият раҳбарнинг бошқа функциялари ва ахборотлар билан ишлаш функциясининг қолган кўрсаткичлари билан боғлиқ бўлади.

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

Биринчи босқич – топшириқларни режалаштириш ва бўйсунувчилар ўртасида тақсимлаш жараёни. Топшириқларни тақсимлаш ва ходимларнинг топшириқни бажариш жараёнидаги вазифаларини тушунтириш ташкилотчилик функциясининг асосий кўрсаткичларидан бири ҳисобланади. Бу кўрсаткич раҳбарнинг бошқа функцияларини ўзига бирлаштиради ва у

ахборотлар билан ишлаш функцияси билан узвий боғлиқ бўлади чунки, раҳбар бўйсунувчиларга вазифаларни тушунтириш жараёнида уларни зарурий ахборотлар билан таъминлайди.

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

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

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

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

Раҳбарнинг мустақил аҳамият касб этувчи вазифаларидан бири бу қарор қабул қилиш функциясидир. Турли хил ташкилий ва шахсий масалалар бўйича қарорлар қабул қилишда раҳбар ўзига ишониб топширилган ташкилотнинг ривожланиши ва натижалари ҳамда қабул қилган қарорнинг мақсади, тўғри қабул қилинганлиги бўйича ўз зиммасига жавобгарликни олади. Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, қарорлар қабул қилишда кўпчилик раҳбарлар асосан иккита усулга ёндашишади:

а) ўз ходимлари билан маслаҳатлашиб, сўнгра ўзларининг бевосита раҳбарлари билан маслаҳатлашишади;

б) мустақил, ёлғиз ўзи қарор қабул қилиш (125).

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

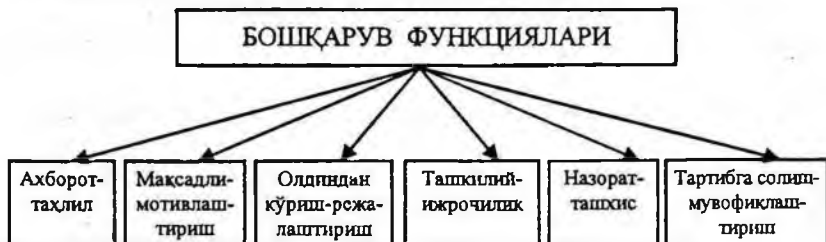
Биринчи турдаги раҳбарлар ўзларининг ҳаракат услублари билан тавсифланади, яъни уларнинг иш услублари демократик,

коллегиал услубларга яқин бўлиб, улар ўз ижтимоий-психологик вазифаларини тўла ва яхши тасаввур қилишади ва бажаришади.

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

Келтирилган функциялар раҳбарлар томонидан қўлланиладиган бошқариш усулларини мажмуасидан иборат бўлган раҳбарлик услубларини бири орқали жамоани бошқаришда амалга оширилади. Улар одатда барча даражадаги раҳбарлар учун махсус низом ва меъёрий ҳужжатларда белгиланган бўлади (100; 137; 155; 160; 161 ва ҳ.к.).

Бизнинг фикримизча, педагогик тизимларни бошқаришнинг ўзига хослиги куйидаги функцияларда аниқроқ ифодаланади (6-шакл) – *ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва тартибга солиш-мувофиқлаштириш*, бу функциялар П.И.Третьяков ва Е.Г.Мартиновлар (204) томонидан икки томонлама ёндашув асосида ажратиб кўрсатилган.



6-шакл. Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув функциялари

Педагогик жараёнлар ва тизимларни бошқариш функцияларининг қисқача тавсифларига тўхталиб ўтамиз.

*Ахборот-таҳлил функцияси.* Мазкур функция Ю.А.Конаржевский томонидан ишлаб чиқилган ҳисобланиб, бошқарувда алоҳида ўрин тутади; ахборотларни олиш ва таҳлил қилишда жараён бошланади ва тугалланади. Бошқача сўз билан айтганда, ахборотларни таҳлил қилиш бошқарув тизимининг пойдевори ҳисобланади.



Ахборот-таҳлил функциясининг 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 (181). Бунда мотивларнинг хусусиятларини ҳисобга олиш зарур бўлиб, қандай мотивлар бошқарув фаолиятини йўналтиради ва қайсилари самарали ҳаракатлар режасини тузишга имконият яратишини билиш ўзига хос аҳамият касб этади.

Мақсад ихтиёрий тизимнинг тизим ташкил этувчи компоненти ҳисобланади, шунинг учун биз бошқарув фаолиятининг энг асосий функцияси сифатида бошқаришда мақсадга эришишни кўриб чиқамиз.

Педагогик тизимни бошқаришда мақсаднинг аҳамияти аниқ фаолиятнинг мақсади сифатида белгиланади. Бунда аввал мақсад умумий ҳисобланади, уни лойиҳалаштириш жараёнида тактика ва вазиятлар ҳам инобатга олинган ҳолда топшириқлар бўйича тақсимланади. Яъни, бошқарувда мақсадни шакллаштириш 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 бирлигини сақланиши зарур ҳисобланади.

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

Шундай қилиб, олдиндан кўриш-режалаштириш функцияси, энг аввало, ташки муҳитнинг таъсирини ва мавжуд имкониятларни ҳисобга олган ҳолда, белгиланган мақсадга эришиш йўлларини аниқлашни назарда тутади.

Бизнинг фикримизча, бошқарувнинг олдиндан кўриш-режалаштириш функцияси қуйидаги учта асосий вазибаларни бажариш билан боғлиқ бўлади:

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

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

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

Бугунги кунда умумтаълим мактабларида амалга оширилаётган янгиликлар ичида энг аҳамиятлиси таълим муассасаларини ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ҳисобланади (111; 130; 166; 230). Таълим муассасасининг ривожлантириш дастури бошқарувнинг янгиликлари ҳисобланиб, маълум бир мактабнинг келажакдаги ривожланишини амалга оширувчи барча янгиликларнинг мажмуасидан иборат бўлади. Шу нуқтаи назардан таълим муассасасининг ривожланиш дастури бошқа ихтиёрий шаклдаги режалаштиришдан қуйидаги хусусиятлари билан фарқ қилади:

- амалга ошириладиган ўзгаришларнинг белгиланган мўлжали ва стратегик йўналишига кўра;

- инновацион йўналишига кўра;
- олдиндан аниқланиш ва истиқболлиги;
- бошқарувга диверсификациявий ёндашув ижтимоий ривожланишнинг таянчи эканлиги;
- уни ишлаб чиқишда махсус ва мукаммал технологияларни қўлланишига кўра.

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

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

*Назорат-ташхис функцияси.* Назорат – бу бошқарув жараёнининг фаол босқичларидан бири бўлиб, у бошқарувнинг барча функциялари билан боғлиқ бўлади. 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 хатоларни сабабини ўз вақтида аниқлаш ва уларни тузатиш усуллари белгилаш имкониятларини яратади. Шунинг учун бошқарув фаолиятининг барча босқичлари учун назорат зарур ҳисобланади (193, 33-бет).

В.В.Сергееванинг (180, 27-бет) фикрига кўра, назоратни объектив амалга оширилиши учун турли хил усуллар ва методларни қўллаш; назорат натижаларини таҳлил қилиш;

хатоларни ўз вақтида тузатиш; текширувчининг компетентлиги шартларини бажарилиши зарур.

Давлат таълим стандартларини жорий этилиши, таълим муассасаларига ижодий эркинлик имкониятларини берилиши, таълим жараёнларини диверсификациялаштирилиши натижасида назорат-ташхис функцияси педагогик жараённинг асосий мазмунига айланиб бормоқда. Шунинг ҳам таъкидлаш 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 объектни ички ҳолатини тавсифловчи ҳодисаларни мазмун-моҳиятини аниқлашга йўналтирилган ташхис англашнинг алоҳида кўринишини ифодалайди. Бошқарувда ташхис қўйишнинг кўп қирралилиги уни амалга оширишнинг тўртта 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 белгиланади.

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

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

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

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

Лекин шунинг эътиборга олиш лозимки, метод – бу тамомила объектив, раҳбарга боғлиқ бўлмаган ва мустақил тушунчадир. Услуб, гарчи у ҳам таъсир ўтказиш усуллари мажмуидан иборат бўлса-да, методдан фарқ қилади, у ёки бу раҳбарнинг субъектив, индивидуал хусусиятлари билан белгиланади. Қиёслаш учун шунини айтиш мумкинки, мусиқа нотаси ҳамма учун бир хил бўлса-да, лекин мусиқачиларнинг ижро этиш услуб(манера)лари ҳар хилдир (248, 204-бет).

Раҳбарлик услублари ва методлар ўртасида ўзаро боғлиқлик мавжуд бўлиб, у қуйидаги асосий жиҳатлари билан аҳамиятга эга:

1. Раҳбарлик методлари услубларни ўзига бўйсундириши билан биргаликда раҳбарлик услубларини мувофиқлигини белгилайди. Бу бўйсундириш бошқарув кадрларини танлаш ёки раҳбарларнинг ички ҳиссиётларини ўзгартириш орқали амалга оширилади.

2. Мураккаблашган методларнинг ҳар бири барча аниқланган раҳбарлик услубларига мослашган бўлади. Яъни, ҳар бир методни амалга ошириш учун шахсий индивидуал фаоллик зарур бўлади. Бунда турли хил раҳбарлик методлари турлича амалга оширилади. Чунки, биринчидан индивидуал усуллар жуда кўп, ҳар бир раҳбар ўзига хос хусусиятга ва тақрорланмас иш

услугига эга бўлади, иккинчидан услублар у ёки бу раҳбарнинг субъектив, индивидуал хусусиятлари билан белгиланади.

3. У ёки бу раҳбарлик методи турлича бир-биридан фарқ килувчи усуллар ёрдамида амалга оширилади, шунинг учун бир методнинг ўзи турли хил шароитларда ҳар хил самара беради. Раҳбарлик услуги метод тушунчасидан мутлақо фарқ қилиб, у автономлик хусусиятига эга.

4. Раҳбарлик услугини автономлашиши сабабли эскириб бораётган раҳбарлик методининг ички кўриниши сифатида у янги раҳбарлик методига ўз таъсирини кўрсатади ва раҳбарлик методига хос бўлмаган хусусиятларни вужудга келтириши мумкин (137; 155; 161 ва ҳ.к.).

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



7-шакл. Бошқарув методлари

Иқтисодий методлар ўзаро боғлиқ бўлган иқтисодий кўрсаткичларнинг йиғиндисини тавсифлаб, ҳар бир ишчи ва бутун муассаса учун талаблар белгилаш билан биргаликда замоनावий талаблар даражасида фаолият кўрсатишлари учун шароитлар яратади. Таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш, инновацион жараёнларни кучайтириш, яъни ходимларнинг инновацион фаолиятларини ташкил этиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг фаолликларини ривожлантиришда иқтисодий методлардан фойдаланилади. Раҳбарлар томонидан бошқарув жараёнида, ходимларнинг фаолияти батафсил ўрганилгандан

кейин, фаолиятни такомиллаштириш ва ривожлантириш учун бажариладиган вазифалар режалаштирилади. Бунда раҳбарлар ўз ходимларини фаолиятлари натижаларига кўра рағбатлантириш, мукофотлаш, жазолаш (жарима солиш) ёки моддий ёрдам кўрсатишларида бошқаришнинг мазкур методидан фойдаланишлари зарур бўлади. Иқтисодий қайта ташкил этишлар мазкур методларни кучайтиришга йўналтирилади.

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

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

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

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

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

Бу метод кишилар ўртасидаги ижтимоий-психологик муносабатларга таъсир кўрсатишга қаратилган бўлиб, бир неча усулларни ўз ичига олади. Мазкур усулларга қуйидагилар киради:

1. Ижтимоий меъёрлаш йўллари:

- ички тартиб-қоидалар;
- жамоат ташкилотларининг низоми;
- ишчи шарафи кодекси;
- ишлаб чиқариш одоб қоидалари;
- иштирокчига таъсир этиш шакллари.

2. Ижтимоий-сиёсий (тарбиявий) усуллар:

- сиёсий тарғибот;
- меҳнаткашларни сиёсий тарбиялаш ва ишонтириш;
- маъмурий фаолиятни назорат қилиш;
- меҳнаткашларни бошқаришга жалб қилиш шакллари.

3. Ижтимоий тартибга солиш усуллари:

- шартномалар, ўзаро мажбуриятлар;
- маънавий талаб ва манфаатларни қондириш навбати (тартиби) ва бошқалар.

4. Маънавий рағбатлантириш усуллари икки хил бўлади:

Жамоавий ва шахсий маънавий рағбатлантиришлар.

Булар:

- “Фахрий ёрликлар” билан мукофотлашлар;
- фахрий унвонлар бериш;
- орден ва медаллар бериш;
- миннатдорчилик изҳор қилиш;
- ҳурмат тахтасига қўйиш;
- кўшимча ижтимоий имтиёзлар бериш ва ҳоказолар.



5. Психологик усулларга куйидагилар киради:

- кичик гуруҳ ва жамоаларни шакллантириш;
- меҳнатни инсонпарварлаштириш (гуманизация);
- психологик рағбатлантириш;
- касб-малака бўйича танлаш ва ўқитиш;
- касбга бўлган манфаатни таъминлаш (бу ходимларда меҳнат фаолиятига ички қизиқиш уйғотади);
- ходимларни бажараётган ишига психологик мос келиши бўйича танлаш (225, 75-76-бетлар).

Ахборотлар тўплаш методлари. Барча методлар қатори ахборотлар тўплаш методлари ҳам таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш учун раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этишда педагогик жараённинг ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш ва таълим жараёни иштирокчиларининг фаолиятини объектив баҳолашни амалга оширишга хизмат қилади.

Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида қўлланиладиган методларнинг ичида муҳим аҳамият касб этувчи методлардан бири ҳисобланган мазкур метод меъерий ҳужжатларни ва илғор педагогик тажрибаларни ўрганиш, таълим-тарбия жараёнини таҳлил қилиш, сўровномалар ўтказиш, ходимларни аттестациядан ўтказиш, таҳлилий баҳолаш, умумлаштириш ва тизимлаштириш, статистик ва математик таҳлил ва бошқа кўпгина усулларни ўз ичига олади (8-шакл).



8-шакл. Ахборотлар тўплаш методлари

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

## **II БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ДИРЕКТОРЛАРИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ**

### **2.1. Заонавий мактаб директори бошқарув фаолиятини моделлаштириш**

Мамлакатимизда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ислохотлар, Кадрлар тайёрлаш миллий дастури ҳамда “2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш Давлат умуммиллий дастури”ни қабул қилиниши умумий ўрта таълим тизимини барча соҳаларда чуқур ўзгаришлар бўлишига асос бўлди. Мактаб таълимини энг асосий мақсадларидан бири таълим самарадорлигини ошириш бўйича мавжуд муаммоларни заонавий мактаб директори бошқарув фаолиятини такомиллаштириш орқали ҳал этишдир.

Мактаб директори бошқарув фаолияти жараёни ижодий жараён бўлиб, турли хил қутилмаган вазиятларда стереотипларни енгиш, бўйсунувчилар билан бўлган ўзаро муносабатларда ҳамда муаммоли вазиятларни бартараф этишда оқилона қарорлар қабул қилиши, уларнинг бажарилишини назорат қилишида раҳбарнинг қобилияти муҳим аҳамият касб этади.

П.И.Пидкасистий фикрига кўра (151, 493-бет), мактабни бошқариш – бу раҳбарлар билан педагогларнинг таълим-тарбия жараёнида ўқувчиларга фанлар бўйича чуқур билим ва ахлоқий тарбия бериш, касб танлашига йўллаш ва ҳар томонлама ривожланган шахсни тарбиялашга йўналтирилган, илмий асосланган фаолиятдир.

Мактабни бошқариш муаммолари йўналишида Ю.К.Бабанский, Т.И.Горская, М.И.Кондаков, М.И.Портнов, Р.Х.Шакуров, П.И.Фролов ва бошқалар илмий изланишлар олиб борган. Мазкур тадқиқотчиларнинг ишларида кўрсатилишича, сўнгги йилларда мактабни бошқариш тизими кўпроқ инсонларварлаштириш ва демократлаштириш тамойилларига асосланади. Бундай шарт-шароитларда мактаб ишини ташкил этиш асосида мавжуд бўлган психологик омилларнинг роли сезиларли ортиб боради.

А.М.Столяренко шундай омиллар сифатида куйидагиларни келтиради (191):

- мазкур муассасада ишловчи шахсларнинг психологик хусусиятлари;

- ўзаро муносабатлар ва ижтимоий-психологик ҳодисалар таркиб топган жамоа психологияси;

- персоналнинг мақсадли бирлиги, ташкилий муносабатлар;

- информацион-психологик муносабатлар;

- жамоада ўзини-ўзи бошқаришнинг ривожланганлиги;

- муассаса раҳбарининг бошқарув фаолияти мазмуни ва раҳбарлик услуби, касбий-психологик тайёргарлиги, шахсий хусусиятлари.

Мақтабда ташкилий масалаларни ҳал этиш педагогик омилларга асосланишини назарда тутати. Уларга қуйидагилар киради:

- жамоа аъзоларининг мавқеи, тарбияланганлиги, ўқимиш-лилиги, маълумотлилиги;

- раҳбарларнинг касбий-педагогик тайёргарлиги;

- ташкилотдаги шароитни ижтимоий-педагогик таъсири;

- меҳнат жамоасининг тарбияловчи, ўргатувчи ва ривожлантирувчи хусусиятлари;

- шахснинг ижтимоий-педагогик таъсири ва раҳбарнинг бошқарув фаолияти (43; 226; 240).

Адабиётлар таҳлилини кўрсатишча, бошқарув назариясида янги йўналиш – бошқарув психологияси вужудга келган бўлиб, у раҳбар ва бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатлар масалаларини, яъни инсоний муносабатлар маданиятини ўрганади.

Маълумки, инсон ҳар доим ўсиш ва ривожланишдадир. Шундай экан инсон камолотига таъсир этувчи омилларнинг илмий-назарий моҳиятини барча педагогик жамоа раҳбарлари тўғри тушунишлари лозим. Ҳар бир педагог ўз педагогик фаолиятини турли хил шароитларда ва жамоа ташкилотчилари бўлган инсонлар таъсирида амалга оширади. Педагогнинг фаолиятига таълим муассасидаги бугунги шароит ва жамият учун фойдали ва зарур мақсадларни амалга оширишда шахс ривожига ва шаклланишига кучли таъсир қиладиган одамлар гуруҳи бўлган педагогик жамоадаги руҳий муҳит ўз ҳукмини ўтказди. Жамоа жамиятнинг бир бўлаги сифатида унинг барча хусусиятларини қамраб олади. Ғоявий, сиёсий, иқтисодий, ахлоқий-маънавий ва бошқа жабҳалар шулар жумласидандир.

Бугунги кунда ихтиёрий педагогик жамоани маълум бир сайлаб қўйилган ёки тайинланган раҳбар бошқаради. Раҳбар бошқарув фаолиятида ўзаро таъсирнинг икки йўналишини, педагогнинг жамоага ва жамоанинг педагогга таъсирини ва бу ўзаро таъсир ижобий ёки салбий бўлиши мумкинлигини ҳисобга олиши зарур.

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

Обрўга эга бўлган мутахассис шахслараро муносабатларда юқори мавқега эга бўлади, жамоада унинг фикр-мулоҳазаларига қулоқ соладилар, ундан маслаҳат сўрайдилар, унинг нуқтаи назари билан ҳисоблашадилар. Аммо, обрў орттиришда шахсий сифатларнинг ўзигина етарли бўлмай, у ёки бу мутахассис ҳақидаги жамоатчилик фикри ҳам сабаб бўлади. Шунинг учун ҳам мутахассиснинг жамоатчилик фикри билан ҳисоблашмай иложи йўқ, бу эса жамоанинг педагогга бўлган таъсиридир. Яъни, жамоа педагогнинг айрим саъи-ҳаракатларини рад этиши, қабул қилмаслиги, аксинча, бундан сақланишга интилиши мумкин.

Юқорида айтиб ўтганимиздек, жамоа билан мутахассиснинг ўзаро таъсири икки хил, яъни ижобий ва салбий бўлиши мумкин, бунда раҳбарнинг роли яққол намоён бўлади. Ижобий таъсирни вужудга келтиришда раҳбар педагогик жамоа ва таълим муассасасининг манфаатлари бир-бирига мос келишини истаган ҳолда, кўл остидаги ходимларнинг муваффақияти ҳамда кайфиятлари билан қизиқиш, табассум билан муомала қилиш, ходимларни исмини ҳурмат билан айтиб мурожаат қилиш (ҳар кимга ўз номини бошлиқ оғзидан эшитиш ёқимли бўлишини эсда тутиши), мутахассисларга нисбатан диққат-эътиборли бўлиш, суҳбатдошини ўзи ҳақида гапиришга руҳлантириш, ошкора ахборот алмашишдан чўчимаслик, ходимга унинг иш учун

керакли эканлигини сездириш, ҳар бир ходимнинг камчиликларини қайд қилганда, албатта, унинг муваффақиятларини ҳам эътироф этиш каби раҳбарликнинг энг мақбул услубларини ўз фаолиятига татбиқ этиши зарур.

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

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

Тажрибалар шуни кўрсатадики, кўпгина ёш педагоглар анча вақтгача таълим муассасаси шароитига психологик жиҳатдан мослашишга қийналмоқдалар, айрим мослаша олмаганлари қобилиятли бўлишларига қарамай педагогик фаолият билан шуғулланишдан воз кечиб, бошқа турли соҳаларда фаолият кўрсатишмоқда. Бунинг сабаблари турлича бўлиши мумкин. Айрим таълим муассасаларида жамоанинг ёш педагоглар билан ўзаро таъсири салбий хусусиятларга эга бўлиб, раҳбар ва унинг қўл остидаги ходимлар ёш педагогга нисбатан тўғри муносабатда бўлмаслигида намоён бўлади. Ёш мутахассиснинг изланиши, билими, ўз фанига бўлган қизиқиши туфайли жамоа ва ўқувчилар ўртасида тез обрў топаётганидан хурсанд бўлиши ва уни рағбатлантириш ўрнига унинг ёшлигини рўқач қилиб, турли хил арзимас сабабларни баҳона қилиб йиғилишларда уялтириш, обрўсини тушириш учун қилинган ҳаракатлар таълим муассасасидан безиб кетиб қолишларга сабаб бўлади.

Яна бир сабаби, таълим муассасасига янги келган ёш мутахассис етарли тажриба, кўникма ва малакага эга бўлмаганлиги учун жамоага тез киришиб кетишга қийналади. Раҳбар ёки ўқитувчилар томонидан ўз вақтида методик ёрдам кўрсатилмаслиги, унга берилган ўқув юкламаларининг камайтирилиши ёки олиб қўйилиши ҳамда берилиши зарур бўлган методик ёрдамлар ўрнига тез-тез берилган танбехлар ёш педагогнинг ўз фани бўйича етарли билимга эга бўлса-да, ўзи танлаган касбга нисбатан кўнгли совиб кетишига олиб келади. Ҳар бир ёш педагог маълум касбий ижодий имкониятлар потенциалига эга бўлиб, у ёки бу аниқ бир меҳнат жамоаси шароитида педагогик фаолиятини бошлайди. Шунинг учун ҳам раҳбарлар ҳар бир ходимнинг шахсий фазилати, касбий лаёқати, ишга муносабатини ҳисобга олиб турлича ёндашиши, жамоа билан ёш мутахассисларнинг ўзаро муносабатларини тўғри таҳлил қилган ҳолда, мукамал тузилган педагоглар билан ишлаш режасига эга бўлишлари ва шу режа асосида мунтазам фаолият олиб боришлари шарт. Буни бошқарувчилик тамойили ҳам тақозо этади. Бир қатор тадқиқотларга асосланган ҳолда, раҳбарларнинг педагоглар билан ишлаш режаларини тузишларида қуйидагиларни инобатга олишларини тавсия этамиз:

- олий ўқув юртларининг битирувчилари билан учрашувлар ташкил этиш;

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

- ўз мутахассисликлари бўйича ўқув юкламалари билан таъминлашга эришиш;

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

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

- педагогларнинг олий ўқув юртлари ва малака ошириш институтларининг профессор-ўқитувчилари билан мунтазам алоқаларини йўлга қўйиш;

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

- дарсларни илмий асосда ташкил этишлари учун дарс жараёнида зарур бўладиган техник воситалар билан таъминлаш;
- илмий-методик журнал ва газеталарда мақолалар билан иштирок этишларини назоратга олиш ва рағбатлантириб бориш;
- очиқ дарсларга мунтазам равишда жалб этиш;
- ўз устида ишлаши ва бошқа таълим муассасалари билан тажриба алмашишлари учун шароитлар яратиш;
- фанлар бўйича олимпиадалар ва турли хил танловларда доимий иштирок этишларига эришиш;
- илмий тадқиқот ишларига қизиқтириш, ижодий фаолият олиб боришлари учун зарурий шароитлар яратиб бериш;
- фанлар бўйича яратган янгиликларини оммалаштириш ва рағбатлантириб бориш.

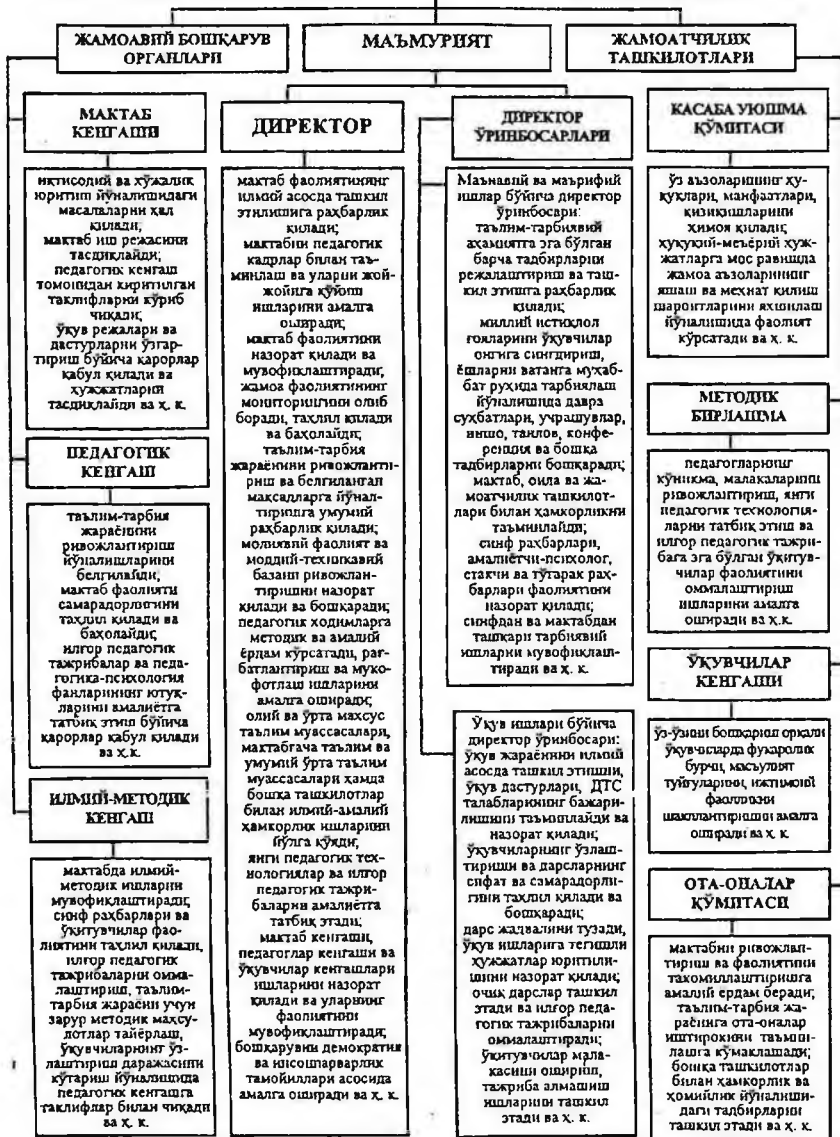
Бугунги кунда таълим муассасаларидаги мутахассисларнинг салоҳияти мазкур муассаса раҳбарларининг рейтингини белгиловчи энг асосий мезонлардан бири ҳисобланади.

Тадқиқотчилар К.А.Абульханова, Б.Г.Ананьев, Э.Берн, А.А.Бодалёв, М.Р.Гинзбург, В.А.Кан-Калик, В.Леви, А.А.Леонтьев, Б.Ф.Ломов, В.Я.Лядис, В.А.Малахова, Н.Ю.Посталюк, Т.С.Путиловская, А.А.Реан, Л.А.Хараева, П.М.Якобсон ва бошқалар ўзаро таъсир муаммолари тўғрисида гапирганда рефлексиянинг ривожланиш заруриятига эътибор қаратишади, у орқали ўзаро таъсир жараёни иштирокчисини ўз фаолиятига бўлган муносабати белгиланади ва ҳамкорликдаги фаолиятнинг шакли ва мазмунига мос равишда мазкур фаолиятнинг қайта ташкил этилиши таъминланади деб ҳисоблашади (172, 33-бет).

Мактаб фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, унинг иштирокчиларига зарурий шарт-шароитлар яратиш, рақобатбардош битирувчилар сонини кўпайтириш йўналишида мақсадларга эришиш учун умумий ўрта таълим мактабларида ташкил этиладиган бошқарув органларининг ташкилий тузилишини назарий ва амалий тадқиқотларга асосланган ҳолда учта гуруҳга ажратиш мумкин (9-шакл):



# Умумий ўрта таълим мактаби бошқарув органлари



9-шакл. Замонавий мактаб бошқарув органларининг функционал ташкилий тузилиши

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

Уларнинг ҳар бири қуйидаги вазифаларни бажаради:

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

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

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

2. Маъмурият, бунга директор ва унинг ўринбосарлари тааллуқли бўлиб, улар қуйидаги масалаларни ҳал қилади (237, 503-504-бетлар):

- бошқарув функцияларини амалга оширишда ҳамкорлик ва келишувларни мувофиқлаштириш;

- демократия ва ошкораликка амал қилиш;

- мавжуд бўлган асосий муаммоларни ҳал этишда барча имкониятлардан фойдаланиш;

- қарорлар қабул қилиш учун барча ходимлар масъулияти-ни жалб этиш;

- жамоада ижобий руҳий муҳитни таъминлаш;

- мунтазам назорат;

- рағбатлантириш ва мукофотлаш. Шунингдек, зарурий ахборотлар тўплаш; турли хил методлар ва воситалар ёрдамида қарорларни мувофиқлаштириш.

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

Ўқувчилар кенгашининг мақсади ўқувчиларнинг маънавий-маърифий ишлар йўналишидаги иштирокини, интеллектуал қобилиятларини ривожлантириш, шунингдек, ҳуқуқий, демократик, ўзини-ўзи бошқарувчи мактабнинг шаклланишига ёрдам кўрсатиш, ўқувчиларда бошқа шахсларнинг ҳуқуқларига нисбатан ҳурмат, фуқаролик бурчи, масъулият туйғуларини, ижтимоий фаолликни шакллантириш.

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

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

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

Методик бирлашмалар мактаб таълимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини кўтариш, педагогларнинг билим, кўникма ва малакаларини ривожлантириш, илғор педагогик тажрибага эга бўлган ўқитувчилар тажрибаларини оммалаштириш йўналишида фанлар бўйича очиқ дарслар, олимпиада, конференция, фан кечалари ташкил этади ва

Ўтказади. Фанлар йўналишида ўқув дастурлари, ўқитиш технологиялари ва методлари, баҳолаш мезонлари, таълим мазмунини ривожлантириш стратегияларини ишлаб чиқади ҳамда турли йўналишлардаги мактаб тадбирларини ташкил этиш ва ўтказишга ёрдам беради.

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

Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва унинг мазмунини такомиллаштириш йўналишидаги ихтиёрий инновацион фаолият мавжуд бўлган бошқарув структурасини қайта ташкил этишни талаб этади. Замонавий мактабни бошқариш структурасининг моделини яратишда энг аввало, бошқарув объектининг мазмунини мактабнинг ташкилий тузилиши ифодалашини инобатга олинади. Умумий мақсадларни амалга оширишда тизимни ташкил этувчи компонентларнинг ўзаро таъсир кўрсатиш шакли ва уларнинг жойлашуви бошқарув субъектларини ташкил этиш тамойиллари ва қонуниятларига асосланади.

Алоҳида таъкидлаш зарурки, бошқарув фаолияти ёки ихтиёрий фаолият “инсон-инсон” муносабати, шунингдек, инсоннинг ташқи муҳит билан муносабатлари 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 ҳамда мақсади ифодаланади.

Маълумки, бошқарув фаолияти субъектлар томонидан лавозими йўналишидаги функцияларини бажаришлари жараёнида амалга оширилади. Бошқарув назарияси йўналишидаги кўпгина илмий ишларда функциялар меҳнат

фаолиятининг турлари сифатида кўриб чиқилади: бошқарув фаолияти олдиндан белгиланган хатти-ҳаракатлар мажмуаси сифатида (Е.П.Тонконогая), шунингдек, бошқарув жараёни бошқичлари сифатида (Ю.А.Конаржевский, Т.И.Шамова ва бошқалар). В.Н.Маслов мактаб директорининг мақсадга йўналтирилган функцияларининг структураси бошқарув предметлари орқали белгиланади деб ҳисоблайди.

Объектив бошқарув фаолиятни фақатгина мақсадга йўналтирилган ҳаракатларнинг тўлиқ тўплами ёки ҳаракатлар занжири шаклида мавжуд бўлади. Бошқарув субъектининг мавқеига кўра, бошқарув фаолиятига унинг тайёргарлик даражаси, қобилияти ва фаолият турлари профессионал функцияларни амалга ошира олиш қобилияти сифатида ифодаланади. Демак, бошқарув ўзига хос хусусиятларга, турли хил жиҳатларга 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.

В.П.Топоровскийнинг фикрига кўра, мактаб директорининг бошқарув фаолияти – бу таълим муассасасини ҳаракатлантириш ва ривожлантиришга зарурий шароитлар яратиш орқали мактабни қайта ташкил этишда зарурий натижаларга эришиш билан боғлиқ бўлган кўпгина ташкилий, педагогик, методологик масалаларни ҳал этишга йўналтирилган бошқарув концепциясига эга бўлган раҳбарнинг ҳаракатлари тизими.

У.И.Иноятов (86, 102-бет) бошқарув фаолиятининг ўзига хос жиҳатларини куйидаги ёндашувлар орқали ифодалайди.

Биринчи ёндашув – мавжуд бошқарув амалиётига хос бўлган функционал ёндашув. Бу ёндашувнинг асосий йўналиши бошқарувнинг асосий функцияларини бажаришдан иборат.

Иккинчиси структуравий ёндашув, бунда бошқарув механизми муносабатлар структураси орқали амалга оширилади, яъни бошқарув ҳаракатлари бошқаришни ташкил этиш, унинг алоҳида функцияларини ва бажариш тартибини ўрганиш, шунингдек, бошқарув тизими структурасининг таҳлилига асосланади. Бундай ёндашувда директор ва унинг ўринбосарлари ўқувчи ва ўқитувчиларнинг фаолиятидаги “горизонтал” ва “вертикал” алоқаларни созловчиси (тартибга солувчи) вазифа-

сини бажаради ва улар таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг ўзаро муносабатларини ва барча жараёнларни назорат қилиш имкониятига эга бўлади.

Бизнинг фикримизча, бошқарув фаолиятини тўлароқ ёритиш учун, мазкур ёндашувларни биргаликда ва ўзаро боғлиқ ҳолда кўриб чиқиш лозим. Шундан келиб чиқиб, бошқарув фаолияти – бу бошқарув жараёнида қабул қилинаётган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизимдир (10-шакл).

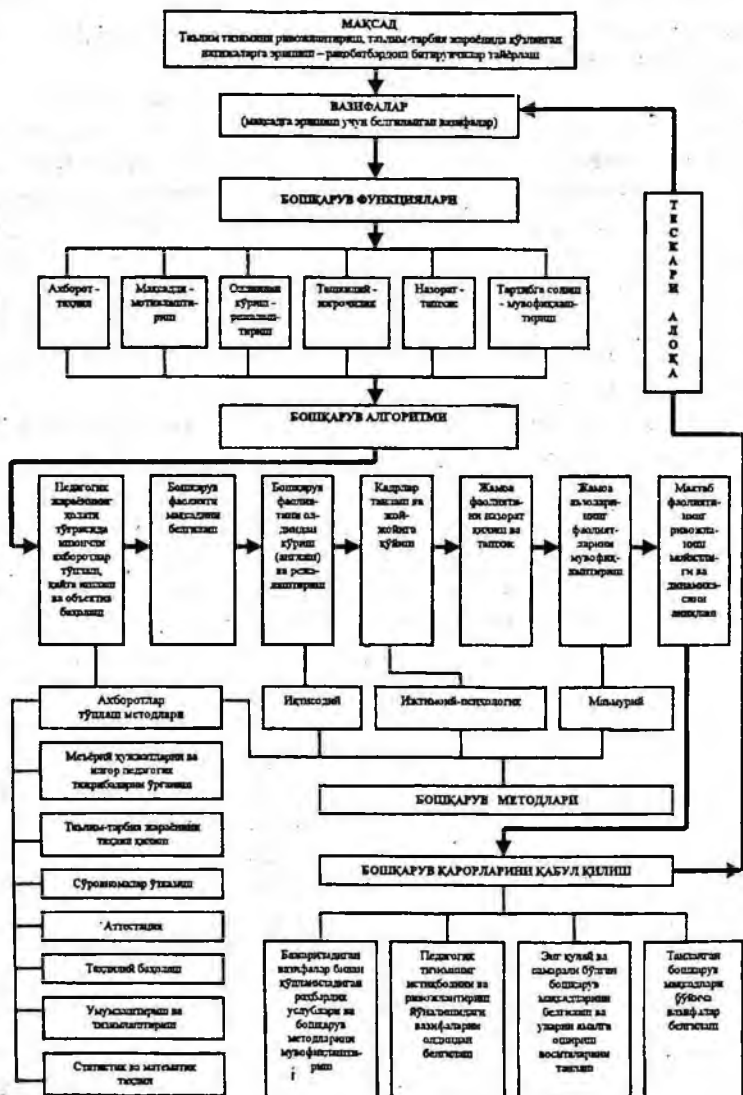
Бунда бошқарувнинг мақсади ва вазифалари таълим тизимини мунтазам ривожлантириб бориш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш ҳисобланади.

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

Маълумки, бошқарув функциялари назарий тадқиқотлар жараёнида аниқланган функциялар бўлиб, уларга: ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис, тартибга солиш-мувофиқлаштириш функциялари киради.

Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва унинг мазмунини такомиллаштириш йўналишидаги ихтиёрий инновацион фаолият юқорида келтирилган бошқарув функцияларининг маълум бир изчилликда амалга оширилишини талаб этади.

Замонавий мактабни бошқариш функцияларини амалга оширишни режалаштиришда, энг аввало, бошқарувнинг мақсади, функцияларининг мазмун-моҳияти ва вазифалари 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 алгоритминини ифодалайди.

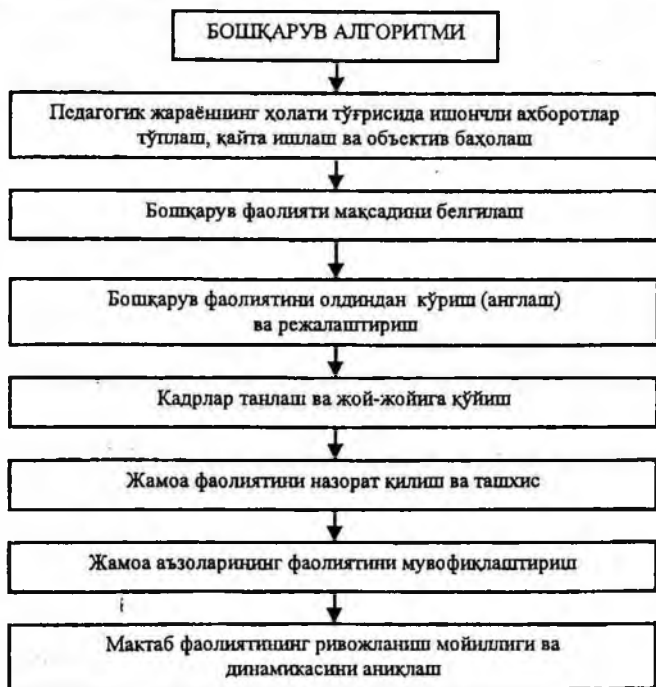


10-шакл. Умумий ўрта таълим муассасаси директори бошқарув фаолиятининг модели

“Алгоритм” сўзи жаҳон илм-маърифатининг буюк намояндаси, Муҳаммад ибн Мусо ал-Хоразмий номи билан боғлиқ бўлиб, унинг математика фанини ривожлантирган асарларидан бири бўлган “Ал-жабр вал- муқобала” асари туфайли “Ал-Хоразмий” номи лотинча транскрипцияда “Алгоритм” шаклини олган ( 255, 72-бет).

“Алгоритм” – Ўрта Осиё математиги ал-Хоразмий [Algorithmi] номининг лотинча шакли бўлиб, қўйилган масалаларнинг ечимини топиш учун маълум бир изчилликда, белгиланган қоидаларни қўллаш ёрдамида бажариладиган математик амаллар кетма-кетлиги тизимини билдиради. Алгоритмлар назарияси математика фанининг алгоритмлар умумий хусусиятларини ўрганувчи бўлимидир (184, 26-бет).

Бошқарув алгоритми – бу мактаб директори бошқарув фаолиятининг кетма-кетлиги (изчиллиги) бўлиб, у етти та босқичдан иборат (11-шакл).



11-шакл. Бошқарув фаолиятининг алгоритми



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

Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолияти давомида ўз муассасасининг фаолияти, таълим-тарбия жараёнининг ҳолати, ходимларнинг ўз вазифасига бўлган муносабати, ўзаро муносабатлар, яъни ўқувчи ва ўқитувчиларнинг муносабатлари, шунингдек, умумий мақсадга эришиш учун амалга оширилаётган ишларнинг кўлами ва самарадорлиги, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари ҳамда ташкил этилаётган дарсларнинг сифати тўғрисида етарли маълумотга эга бўлиши учун зарурий ахборотлар тўплаши лозим.

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

имкониятлари аниқланиб, белгиланган вазифаларни амалга ошириш йўналишида қарорлар қабул қилинади.

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

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 эса 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.

Бошқарув фаолиятини амалга оширишда ташкилий, бошқарув, педагогик ва бошқа қарорларни қабул қилинишини

назарда тутган ҳолда мактаб директори бошқарув фаолиятининг моделига бошқарув жараёнида қабул қилинадиган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи компонентлар киритилган. Улар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- бажариладиган вазифалар билан қўлланиладиган раҳбарлик услублари ва бошқарув методларини мувофиқлаштириш;
- педагогик тизимнинг истиқболини ва ривожлантириш йўналишидаги вазифаларни олдиндан белгилаш;
- энг қулай ва самарали бўлган бошқарув мақсадларини белгилаш ва уларни амалга ошириш воситаларини танлаш;
- танланган бошқарув мақсадларини амалга ошириш бўйича вазифалар белгилаш.

Биз таклиф қилаётган бошқарув фаолиятининг модели нафақат статик, балки динамик компонентларга ҳам эга эканлигини, шунингдек, бошқарув фаолиятини бутун структуравий амалга ошириш динамикасини ҳам ёритиб беради. Мазкур моделни процессуал томони бошқарув фаолиятини ташкил этишда икки томонлама ҳаракат, яъни тўғри ва тесқари жараён мавжудлиги ҳамда унинг барча компонентлари ўзаро таъсир кўрсатишидадир.

Мазкур моделни процессуал жиҳатларига қуйидагилар мисол бўлади:

- тўғри жараён, бунда бошқарувни амалга ошириш белгиланган мақсад ва вазифалардан бошқарув функцияларини бажаришга қараб йўналтирилади. Ҳар бир функция ўзига хос мазмун ва моҳиятга эга бўлиб, уларни еттига босқичдан иборат бўлган бошқарув алгоритми асосида изчиллик билан амалга оширилади;

- тесқари жараён бошқарув алгоритмининг охириги босқичдан кейин бошланади, яъни мактаб фаолиятининг ривожланиш мойиллиги ва динамикаси аниқлангандан кейин бажариладиган вазифаларни, раҳбарлик услублари ва бошқарув методларини мувофиқлаштириш, педагогик тизимнинг истиқболини белгилаш ва уни ривожлантириш учун бажариладиган вазифаларни аниқлаш, энг қулай, самарали бўлган бошқарув мақсадларини белгилаш ва уларга эришиш йўл-йўриқлари ва воситаларини танлаш йўналишларида бошқарув қарорлари қабул қилинади. Бунда тесқари алоқа бошқарувнинг мустақил

функцияси сифатида вужудга келади ва у маълум бир таълим муассасаси шароитида бошқарув фаолиятини самарали амалга ошириш учун зарур ҳисобланади.

Мактаб директорининг бошқарув фаолиятининг асосий мазмуни таълим муассасаси олдида қўйилган мақсадларга эришишда педагогик жамоа аъзоларининг самарали фаолият кўрсатишлари учун етарли даражада объектив ва субъектив шарт-шароитлар яратиб беришдан иборат. Педагогик жамоанинг юқори даражадаги самарали фаолияти уларнинг педагогик тажрибаси, касбий етуклиги, уюшқоқлиги, ўзаро аҳиллиги ва таълим муассасасининг ривожлантиришга бўлган мойиллигига боғлиқ бўлиб, жамоадаги руҳий муҳит, ўзаро муносабатлар унинг ҳар бир аъзосини фаоллигига ва педагогик фаолиятини ташкил этиш шакл ва усулларига ўз таъсирини кўрсатади. Таълим муассасаси фаолиятини ривожлантиришда ва таълим-тарбия жараёнида самарадорликка эришишда педагогик ходимлар нафақат педагогик технологиялар соҳасида етарли ахборотлар билан таъминланиши, балки улардан ўз фаолиятларида фойдаланишлари ҳам зарур. Мактабда педагогик ходимларни бошқарув фаолиятига жалб этиш қуйидаги шаклларда амалга оширилади:

- бошқарув қарорлари лойиҳасини жамоавий муҳокама қилиш;

- бошқарув йўналишидаги жамоатчилик органлари ишларида иштирок этиш;

- мактаб фаолиятини ривожлантириш бўйича таклифлар ва лойиҳалар тайёрлашда иштирок этиш.

Бошқарув фаолиятини ташкил этишда ўқувчилар ва турли тоифадаги ходимларни иштирок этиши омилларини, шунингдек, зарурий ахборотларни муассасанинг ички тизимида қандай алоқалар асосида тарқалаётганлигини ҳисобга олиш керак. Бундай алоқаларни ҳар бир аниқ вазиятлар шароитида таълим-тарбия жараёнининг барча иштирокчилари муносабатларида йўлга қўйиш мумкин бўлади (86, 109-бет).

Замонавий мактаб жамоасига, педагогларига таълим-тарбия жараёнини ташкил этишда янгича ёндашувлар йўналишида қатор талаблар қўйилмоқда-ки, яъни улар фақат аввалги тажрибаларга

асосланибгина қолмай, балки янги ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда яшаш ва ижод қилишга мослашиб боришлари зарур.

Педагогика назарияси ва амалиёти таҳлили (В.И.Зверева, М.М.Поташник, С.В.Тарасов, Т.И.Шамова) педагоглар ва ўқувчиларнинг янгича дунёқарашлари йўналишида, инновацион таълим-тарбия жараёнига тегишли бўлган асосий ижтимоий-психологик хусусиятларни ажратиб кўрсатишга имконият яратади:

- мавжуд воқеликни қабул қилишда очиқ ва кенг мушоҳадали, сезгир ва муаммоларга нисбатан муросасиз бўлиш, кучли ва ҳар томонлама ўйлаб кўриш зарур;

- турли хил мураккаб ва янги масалаларни ўрганишда ички кечинмаларни ва нуқтаи назарни англаш;

- қабул қилинадиган қарорларнинг ички муҳолиф шаклларино инобатга олиш, яъни мазкур қарорларнинг ижобий ва салбий томонларини ҳисобга олиш, таққослаш;

- қабул қилинадиган қарорнинг натижасини, истиқболини англаш;

- қарорлар қабул қилишнинг асосий тамойиллари баҳс, музокара ва ҳамкорликни инобатга олиш;

- дунёни бир бутун, интегратив кўринишини англаш, ҳаётда ўз ўрнини билиш, инсонлар билан алоқаларни кенгайтириш;

- барча қарашлар, урф-одатлар, анъана, қадрият ва маданиятни яхлит ва ўзаро боғлиқлигини англаш, инсонлар билан бўлган муносабатларда инсонпарварлик тамойилларига асосланиш;

- ўз дунёқарашини кенгайтиришга ёрдам берувчи воқеа ва воситаларни англаш, билмаганларини ўрганиш, нотўғри тасаввурлар, хато ва қийинчиликларни енгиб ўтиш.

Бу хусусиятлар замонавий мактаб директори ва педагогик жамоа фаолиятининг методологик асоси бўлиши зарур. Дунёни, жараёнларни, фаолиятни шундай англаш шахснинг зарурий когнитив томони ҳисобланади ва у инсоннинг креатив, шахсий-интеллектуал сифатларини шакллантириш жараёни, яъни мураккаб рефлексив жараён билан боғлиқ.

Ю.Н.Кулюткиннинг фикрига кўра, шахсий-интеллектуал сифатларга қуйидагилар кирради:

- янгиликларга мойиллик – танқидий фикрлаш (муаммоларга инсоннинг қизиқиши ва сезгирлиги). Бу сифатлар яратувчанлик ва ижодий фикрлашнинг зарурий компонентлари ҳисобланади;

- фикрлашнинг дивергент-конвергентлиги, яъни хилма-хиллиги ва ўхшашлиги. Инновацион жараёнларни энг асосий сифатларидан бири – натижаларни баҳолашга кўп томонлама ва турли хил режалар асосида ёндашувни жорий этиш;

- фикрнинг лабил ёки стереотиплилиги, яъни унинг ўзгарувчан ёки қатъийлиги;

- импульсив-рефлексивлик. Қарор қабул қилиш импульсив-ликни ифодаловчи маълум бир даражада таваккалчилик (риск)ни назарда тутати, лекин назарда тutilган қарорнинг оқибатида ютқизиш мумкин бўлган ҳолларда кўп ҳаракатлар рефлексия асосида мувофиқлаштирилади (104).

Бу шахсий-интеллектуал сифатлар ўзаро бир-бирини тўлдирувчи сифатида диалектик бирликни ҳосил қилувчи ҳисобланади. Замоनावий мактаб директори ва ўқитувчиларининг педагогик фаолияти, фаолият методлари ва барча амалга ошириладиган ишлар мазмуни шахснинг мазкур асосий сифатларини ривожлантиришга йўналтирилган бўлиши зарур.

Таъкидлаш мумкинки, мактаб директорининг фаолияти – профессионал тушунчаларга мансуб тушунча ва у қуйидаги белгилар орқали тавсифланади: ихтисослашган таълим, меҳнатни ихтисослашуви, меҳнатнинг махсус предмети, бошқарув объекти, ўзига хос восита ва усуллар, бошқарув меҳнатининг маҳсулоти ва иш ўрнининг фазовий ўлчови (104, 34-бет).

Шундай қилиб, мураккаб ташкилот ҳисобланган мактабда тартиб-иътизомни, уюшқоқлик ва аҳилликни, кўзланган мақсадларга эришишда ҳамкорлик ва яқдилликни жорий этиш ҳамда қўллаб-қувватлаш учун бошқарув зарур.

Юқорида келтирилган фикрларга асосланиб хулоса қилиш мумкинки, замоनावий мактаб директорининг бошқарув фаолияти ўзига хос бир фан ва бошқарув санъати ҳисобланади. Мазкур фаолият жараён сифатида меъёрий ва ижодий хусусиятларга эга. Меъёрий хусусиятларга эга деб айтишимизга асосий сабаб, мазкур жараён регламентлаштирилган бўлиб ўзининг босқичларига, шакл ва методларига, шунингдек, амалга ошириш усулларига эгадир. Ижодий хусусиятлари – бу бошқарувга ижодий муносабатда бўлиш, яъни мазкур жараённи нафақат кенгроқ тушунишни, балки илмий асосланган фаолият, сезgirлик ва қобилиятни ҳам талаб этади.

## 2.2. Умумий ўрта таълим муассасаси директорининг шахси

Педагогик жамоа раҳбарининг касби ихтиёрий бошқа касблар каби профессионал фаолият билан шуғулланувчи шахсга нисбатан ўзига хос талаблар белгилайди.

Умумий ўрта таълим муассасаси директори шахсига қўйилаётган талабларнинг энг асосийларидан бири инновацион компетентлиги, яъни инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш билан боғлиқ функцияларни бажариш ва мавжуд бўлган муаммоларни жамоа аъзолари билан биргаликда, коллегиал ҳал қилишни ташкил этиш фаолиятини такомиллаштириш йўналишида бошқарув қобилиятларини ривожлантиришдан иборат.

Директор шахси ва унинг касбий, маънавий ва шахсий сифатлари таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришишда таълим муассасасини ривожлантириш учун хизмат қиладиган инновацион ғояларни амалга ошириш ҳамда жамоа аъзоларининг ҳамкорликдаги инновацион фаолиятини ташкил этишда муҳим аҳамият касб этади.

Педагогика ва педагогик психологияда қатор тадқиқотчилар (Ю.К. Бабанский, В.И.Журавлёв, Н.В.Кузьмин, В.А.Сластёнин, М.М.Поташник, Р.Х.Шакуров ва бошқалар) томонидан мактаб раҳбарининг ўзига хос шахсий сифатларининг турли жиҳатлари ёритиб берилган. Э.С.Чугунова, В.М.Мельников, Л.Т.Ямпольский, М.Вудкок, Д.Френсис ва Х.Зивертларнинг олиб борган эмпирик тадқиқотларида бошқарувчи шахсининг ўзига хос хусусиятлари тасвирланган. Н.В.Кузьмина педагогик фаолиятнинг ўзига хослигини тадқиқ қилган бўлса, А.И.Китов ва В.А.Якунин бошқарув фаолияти билан педагогик фаолиятнинг ўзига хос ўхшашлиги ва фаркли томонларини ўрганишган.

Педагогик жамоа раҳбарининг касбий тажрибалари, кўникма ва малакаларини шаклланиб бориши бир томондан, уларнинг функционал вазифаларини бажариши билан вужудга келаётган вазиятларга боғлиқ бўлса иккинчи томондан, уларнинг шахсий хусусиятларига ва шахсий сифатларига боғлиқ бўлади.

Умумий ўрта таълим муассасаси директори бошқарув фаолияти касбий (профессионал) тушунча бўлиб, бу ўзига хос мураккаб ва кенг қамровли тушунча ҳисобланади. Чунки бу раҳбарлардан замонавий билим, етарли кўникма ва малака, бошқарув йўналишида касбий тажриба ва маҳорат, шунингдек, бошқарув методлари ва раҳбарлик услубларидан фойдалана олишни талаб этади. У мураккаб ташкилий тузилишга эга бўлиб, куйидаги асосий компонентлардан иборат: педагогика, психология, ижтимоий назария ва бошқарув назариялари бўйича тушунчалар; ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, ташкилий-ижрочилик, ташкилий-рағбатлантириш, назорат-ташхис, тартибга солиш-мувофиқлаштириш, тадқиқотчилик ва мулоқот йўналишида бошқарувчилик кўникма ва малакалари, ўзини-ўзи ривожлантириш ва ҳ.к.

Мактаб директорининг касбий маҳоратини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтирувчи, ташқи мувофиқлаштирувчи ва кучайтирувчи омиллар мавжуд бўлиб, ташқи мувофиқлаштирувчи таъсир директорнинг касбий кўникма ва малакаларини белгиланган стратегик мақсадларга ва муассаса фаолиятини такомиллаштириш дастурларининг асосий йўналишларига мувофиқ ривожлантиришга йўналтирилади. Мувофиқлаштириш – бу мактаб директори бошқарув фаолиятини ҳамда мазкур фаолиятида муҳим аҳамият касб этувчи касбий сифатларини такомиллаштиришга қаратилган жараёнدير.

Ташқи кучайтирувчи педагогик таъсир таълим муассасаси директори учун субъектив аҳамиятга эга бўлиши билан бир қаторда, унинг ўзига хос касбий тажрибасига, замонавий талабларга ҳамда амалга ошириладиган мотивлаштириш ва коммуникация жараёнларига мос келиши зарур (67).

Касбий маҳоратни ривожлантиришнинг асосий механизми ўзини-ўзи англаш, ўз фаолиятини мувофиқлаштириш, ўзини-ўзи бошқариш ва тартибга солиш функцияларига мос келувчи мувофиқлаштириш кўникмаларининг мажмуаси: ' мақсадни олдиндан аниқлаш, моделлаштириш, мавжуд ҳолатни аниқлаш, ҳаракатларни дастурлаштириш, мавжуд вақтинчалик ўзгаришларга мослаштириш ва қайта ташкил этиш (97; 103; 268).



Директорларда касбий мослашиш, ўзини-ўзи бошқариш, бошқарув фаолиятларига мослашувчанлик турли хил: интуитив, султ, вазиятга кўра, ижодий-фаол даражаларда бўлади (241).

Вазиятга кўра мувофиқлаштириш жараёнида раҳбарлик самарадорлиги раҳбарнинг вазиятни назорат қилиш даражаси билан боғлиқ бўлади. Вазиятнинг ҳолати қуйидаги омилларга боғлиқ:

1) раҳбарнинг бўйсунувчилар билан ижобий муносабатлари даражаси;

2) раҳбарнинг ўз ваколатидан фойдаланиши (бўйсунувчилар фаолиятини назоратга олиш имкониятлари ва уларнинг фаоллигини рағбатлантиришнинг турли хил воситаларидан фойдаланиши);

3) жамоавий бажариладиган вазифаларнинг тузилиши (кўйилган масалани аниқлиги, уни ҳал қилиш йўллари ва усуллари ҳамда мазкур усулларнинг турли хил муқобил вариантларини мавжудлиги, уларнинг мақсадга мувофиқлигини текшириш имкониятлари). Баҳолаш меъёрлари мажмуаси (махсус ишлаб чиқилган баҳолаш меъёрлари), юқорида келтирилган омиллар раҳбарнинг вазиятни назорат қилиш даражасини ҳамда жамоа аъзолари фаолиятининг вазиятини бошқариши тўғрисида ҳулоса чиқаришга имконият яратади (268).

Мазкур тадқиқот муаммоси йўналишидаги адабиётлар (23; 26; 28; 29; 43; 44; 49; 52; 58; 60; 62; 72; 103; 119; 121; 122; 158; 169; 173; 177; 187; 189; 190; 198; 231; 234; 241; 250; 256; 260 ва бошқалар) таҳлили, турли хил нуқтаи назарлар, қарашлар хилма-хиллиги мактаб раҳбари фаолияти ўзига хос қатор хусусиятларга эга эканлиги ҳамда буларни ўрганиш муҳим аҳамият касб этишини кўрсатади. Кўпгина адабиётларда муаллифлар фикрига кўра, мактабни бошқаришда муҳим аҳамият касб этувчи омиллар сифатида раҳбарнинг шахсий сифатлари тўғрисида маълумотлар келтирилган (72; 119; 241 ва бошқалар).

Шахснинг индивидуал хусусиятлари ва шахсий сифатлари орқали мазкур инсон учун хос бўлган хатти-ҳаракатлар ва аниқ бир фаолият даражасини таъминловчи барқарор омиллар тушунилади (23; 28; 33; 52 ва бошқалар). Тадқиқотчилар томонидан турли хил, мазмун-моҳиятига кўра ўзаро фарқ қилувчи, шахснинг хатти-ҳаракатларига, касбий фаолиятини

амалга оширишига, шунингдек, бошқарув функцияларини бажаришига ўз таъсирини кўрсатувчи психологик хусусиятлар ажратиб кўрсатилган: шахснинг табиий хусусиятлари — физиологик эҳтиёжлар, психологик жараёнларни вужудга келиш динамикасини белгиловчи темперамент хусусиятлари ва ҳ.к. (29; 52; 121; 142 ва бошқалар).

Бундан ташқари, бошқарув фаолияти мазкур фаолият талабларига мос келадиган қатор шахсий сифатлар ва хусусиятлар мажмуасини талаб этади (29; 52; 97; 121; 142; 158; 169; 234; 241 ва бошқалар). Ихтиёрий бошқарув фаолияти ўзига хос жиҳатларга эга бўлган қатор талабларга эга бўлиб, мазкур талабларга мос равишда бошқарув субъекти қониқиб ҳосил қилиши зарур бўлади.

Бошқарув персонали йўналишидаги тадқиқотларнинг бошланиши хусусиятлар назарияси деб номланувчи коллекцион ёндашув билан боғлиқ. Мазкур назариянинг асосий ғояси раҳбар бошқарувнинг самарадорлигини таъминловчи шахсий сифатларга эга бўлиши керак.

Коллекцион ёндашувга асосланган, раҳбарларнинг баҳолашни ўзига хос тизими муҳим аҳамиятга эга бўлган профессионал (263), универсал, ишчан, шахсий, ташкилотчилик ва ҳ.к. каби қатор сифатларнинг мажмуасини ташкил этади ва бу ўз навбатида ўзига хос камчиликларга эга эканлиги аниқланган. Коллекцион ёндашувнинг бир томонламалчилиги ва чекланганлиги қатор тадқиқот ишларида ёритиб берилган (62; 72; 90; 97). Сифатлар мажмуаси сифатидаги, ўзига хос хусусиятларга эга компонентлар орқали фаолият самарадорлиги билан боғлиқ бўлган шахс ҳақидаги тасаввур унинг динамик хусусиятларини таҳлил қилишга имкон бермайди. Шунингдек, бунда фақат шахснинг ривожланиши мумкин бўлган имкониятлари мавжудлигига эътибор қаратилган бўлиб, бу унинг алоҳида хусусиятлари ва сифатларининг оддий ўзгариши сифатида вужудга келади, деган тушунча назарда тутилади.

Коллекцион ёндашувга мазмун жиҳатдан яқин бўлган рақобатли ёндашув раҳбарларда мавжуд бўлган муҳим (шахсий) сифатларни ёки уларнинг умумий хусусиятларининг ривожланиш даражасини бошқа инсонлардан фарқ қилишини назарда тутди (269; 270). Бундай сифатларни ўрганиш раҳбарлар билан

инсонлар (раҳбар бўлмаган) гуруҳларини, турли хил лавозимлардаги, муваффақиятли ва муваффақиятсиз фаолият кўрсатаётган раҳбарларни ўзаро солиштириш йўли билан амалга оширилади (60; 62; 72; 103).

Аниқланган фарқларни изоҳлашдаги мавжуд қийинчиликлар муҳим аҳамиятга эга бўлган омиллар билан боғлиқ бўлиши ҳам мумкин. Масалан, солиштириш мақсадида тузилаётган гуруҳларни шакллантириш, яъни танлаш, инсоннинг шахсий ўзгаришлар динамикаси, шунингдек, ташқи муҳит ёки фаолиятнинг таъсирида вужудга келаётган ўзгаришларга боғлиқлиги ва ҳ.к.

Коллекцион ва рақобатли ёндашувлар ташқи муҳитни ўзгармаслиги ва раҳбар фаолиятида унинг шахсини ривожланиш имкониятлари чегараланганлигини назарда тутлади. Бу ҳолат мазкур ёндашувлар доирасида раҳбар шахсининг идеал, ўзгармас (эталон) моделларини ишлаб чиқиш заруриятини белгилайди ҳамда инсонларнинг ўзгарувчан ва мослашувчан хусусиятларини эътиборга олмайди. J.W. Huntнинг таъкидлашича, “идеал” раҳбарнинг абстракт модели қойдага кўра, илғор шахсий сифатларга ва энциклопедик билимларга эга бўлишни назарда тутлади ва мавжуд (реал) раҳбарларнинг ўзини-ўзи баҳолаш даражасини пасайтиради (261).

Раҳбар шахсининг шаклланиши бошқарув фаолияти йўналишидаги муносабатларни мувофиқлаштириш, хатти-ҳаракатларни ва алоҳида аҳамиятга эга бўлган бошқарув функцияларини амалга ошириш фаолиятини тартибга солиш билан боғлиқ. Мамлакатда ижтимоий-иқтисодий ўзгаришларнинг вужудга келиши муносабати билан раҳбарларнинг ижодий фикрлаши ва фаолиятини такомиллаштириш билан боғлиқ муаммолар йўналишида тадқиқотлар олиб боришга алоҳида эътибор қаратилмоқда (234; 257). Бунда бошқарув йўналишидаги масалаларни ҳал этиш алгоритмининг яратишнинг зарурлиги ва бу алгоритм мазкур жараёнларга мос келиши, муаммоларни ҳал этишнинг тезлаштирилиши ҳамда енгилликлар яратиши, шунингдек, эскича шаклда, эскича қолипда фикрлаш йўналишларига қарши тура олишининг зарурияти назарда тутилади (103, 83-бет). Таклиф этилаётган дастур, яъни фикрлаш қобилиятларининг ривожлантириш дастурининг мақсади

бошқарилувчи объектнинг кўп қирралилигини олдиндан кўра олиш, мавжуд зиддиятлар ва ихтилофларни ҳал қила олиш, олдиндан кўриш-режалаштиришнинг аниқлигини таъминлашга қаратилган (256; 265). Бундай дастурлар олдиндан англаш ва фикрлаш қобилиятларининг энг юқори даражада ривожлантиришга эришиш учун мос келиши зарур.

Бошқарув йўналишида раҳбар шахсини ривожлантиришнинг алоҳида концепцияларига мавқе учун курашиш концепцияси ҳам тааллуқли бўлиб (157; 178), А.М.Омаровнинг фикрича, раҳбарнинг маънавий-сиёсий дунёқараши, фаолиятида қўл келаётган касбий сифатларидан келиб чиқадиган умумий шахсий хусусиятлари ҳисобланади. Раҳбар мавқеини бундай белгиланишининг қай даражада ҳақиқатга яқинлигини муҳокама қилмасдан айтиш мумкинки, муаллиф томонидан ихтиёрий жамоанинг ривожланиш даражаси билан боғлиқ бўлган шахсий хусусиятлар, яъни раҳбарнинг интеграл шахсий хусусиятлари кўриб чиқилган (157).

Омилли ёндашув раҳбар шахсини ўрганишда унинг ривожланишига таъсир кўрсатувчи алоҳида омилларни таҳлил қилишни назарда тутди. Бундай омилларнинг биринчи гуруҳига ишлаб чиқариш шароитини, ташкилий ва ижтимоий шароитларни ўз ичига олувчи, жамоага ҳамда вазиятларга боғлиқ омиллар киради. Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги ва раҳбар шахсининг ривожланиши муассасанинг вазифалари ҳамда унинг ташкилий тузилиши (238), катта-кичиклиги ёки фаолият кўрсатиш даври (ҳаётий даври) (261), муассаса тури (264) билан боғлиқ. Коммуникация тизими, раҳбар ва бўйсунувчи фаолиятида поғонавийлик, назорат микёси (103), ахборотлар билан таъминланиш хусусиятлари (261) каби ўзгарувчан омиллар муҳим аҳамият касб этади. W.J.Reddin (268) мавжуд омиллар рўйхатини бошқарув кадрларини қўлланилаётган технологиялар каби ўсиши, муҳим аҳамият касб этувчи муассасалар тизими, бевосита раҳбарлар ва уларнинг талаблари каби омиллар билан тўлдиради. Бироқ, тадқиқотлар натижаларининг кўрсатишича, мазкур таъсир кўрсатувчи омилларнинг бошқарув фаолиятининг самарадорлиги билан боғлиқлиги ўрганилган бўлса-да, унинг ички хусусиятларига эътибор қаратилмаган.

Омилларнинг иккинчи гуруҳини раҳбар шахсининг ривожланишига тааллуқли бўлган индивидуал хусусиятларга эга бўлган омиллар, яъни шахсга тегишли бўлган ҳамда демографик вазиятларнинг ўзгаришларига боғлиқ омиллар ташкил этади. Бунда ривожланиш учун биринчи даражали аҳамиятга эга бўлган омиллар ажратиб кўрсатилади, буларга: мослашувчанлик, мулоқотга киришувчанлик, коммуникативлик, чидамлилик, турли вазиятларга ва стресс ҳолатларга бардошлилик, лидерлик, ижтимоий функция ва ролларнинг интеграциялашув омили (231), билими ва тайёргарлик даражаси (103) келтирилган.

А.В.Филиппов қатор таянч сифатларни ажратиб кўрсатган бўлиб, улар асосида раҳбарларнинг қатор бошқа касбий сифатлари ривожланиши мумкин деб ҳисоблайди. Унинг фикрича, ривожланишнинг таянч сифатлари ёки омилларига эътиқодлилик, таълим олишга нисбатан қобилиятлилик, кўнгилчанлик (инсонларга нисбатан эътиборли бўлиш, уларнинг эҳтиёжини ва бошқа томонларини идрок этиш ва ҳ.к.), ташкилотчилик қобилияти киради (234).

Таълимда қўлланилаётган бошқарув кадрларини ривожлантириш концепцияси мустақил аҳамият касб этади. Фаолият жараёнида таълим бериш назарияси (“on-the-job”) ҳамда “Бошқарув фаолиятида таълимни жорий этиш” ва “Таълим беришга ўргатиш” каби дастурлар нисбатан кенгроқ татбиқ этилган бўлиб, мазкур янги йўналишларнинг шиори: “Таълим – бу нафақат билимлар даражасини кенгайтириш, балки келгуси ривожланишнинг асосларини шакллантиришдан ҳам иборатдир”. Бунда раҳбарни ҳам шахс сифатида махсус тайёрлаш зарурияти белгиланади. Раҳбарларга таълим беришнинг асосий вазифаси – уларни шахсий ривожлантиришнинг йўли ва имкониятларини аниқлашдан иборат (258). Бошқарув малакаларини эгаллашнинг индивидуал усулларини ташхис қилиш ва улар асосида маслаҳатлар ташкил этиш бошқарув фаолиятининг такомиллаштишига ёрдам беради.

Мазкур концепцияни ишлаб чиққан олимларнинг фикрича, раҳбар шахсининг ривожланишида бошқарув таълими, ташкилий муҳит ва таълим олувчи инсонлар жамоаси муҳим аҳамият касб этади.

Раҳбар шахси унинг ривожланиши йўналишидаги мавжуд концепцияларнинг таҳлили шуни кўрсатадики, коллекцион ва рақобатли ёндашувлар қаторига кўшиш мумкин бўлган концепциялар ҳам ташқи муҳитнинг ўзгармаслигини ва ривожланиш имкониятларининг чегараланганлигини белгилайди. Мазкур ривожланиш концепциялари алоҳида сифатларга, яъни муаллифларнинг фикрига кўра, раҳбарларнинг энг асосий сифатларига ва уларнинг ривожланишига тегишлидир.

Интегратив ёндашув раҳбарларнинг интегратив хусусиятларини таҳлил қилишга имконият яратади, лекин раҳбарлар шахсининг ҳар томонлама, кўп ўлчамли, тўла-тўқис ривожланиш учун туртки бўлувчи куч ёки қонуниятлар ҳақидаги саволларга жавоб бермайди. Ривожланишни кўп миқдордаги омиллар таъсирининг натижаси сифатида белгиловчи омилли ёндашув мазкур жараёни тўлиқ тасаввур қилишга имконият бермайди. Раҳбар ва унинг шахсининг ривожланиши тўғрисида кенгроқ ва мантиқан ҳақиқатга яқинроқ бўлган маълумотлар раҳбарлар таълими назарияси доирасида ёритиб берилган.

Амалга оширилган таҳлилларнинг натижалари раҳбар шахсининг кўп ўлчамли ва кўп даражали, ўзига хос мураккаб аҳамиятга эга бўлган ривожланиш динамикаси кўп жиҳатдан ташқи муҳитга боғлиқлигини инobatга олишни ҳамда уларнинг ривожланиш ва шаклланиш динамикасининг қонуниятларини аниқлаш заруриятини тасдиқлайди.

Бугунги кунда раҳбарлар фаолиятига қўйилаётган умумий талаблар билан бир қаторда, жамиятда бошқарув фаолиятининг аҳамиятини ортиб бориши, бошқарувнинг янги технологияларини вужудга келиши, шунингдек, бошқарув жараёнида раҳбарлар томонидан йўл қўйилаётган хатолар инновацион бошқарувнинг аниқ бир ягона концепциясини ишлаб чиқишда ўзига хос кийинчиликлар туғдирмокда-ки, буларга қуйидагилар киради:

1. Мамлакатда ижтимоий-иқтисодий вазиятларнинг ўзгариши, хўжалик юритиш механизми, раҳбарлар шахси ва фаолиятига қўйилаётган талаблар.

2. Раҳбарлар тайёрлаш ва уларни ўқитиш учун етарли даражада шароитлар яратилмаганлиги, анъанавий метод ва шаклларни қўллаш орқали бошқарув кадрларини шакллантиришнинг умумий назариясининг мавжуд эмаслиги. Раҳбарлар тайёрлаш ва

уларга таълим беришни жадаллаштириш, унинг самарадорлигини оширишга бўлган мавжуд эҳтиёжлар. Назарий методологик базага эга бўлмаган раҳбарлар учун илмий асосланган ҳамда жамият томонидан қабул қилинган дастурнинг мавжуд эмаслиги ва шундай дастурлар асосида катта ёшдагилар учун узлуксиз таълимни жорий этиш имкониятларининг йўқлиги (262).

Турли тадқиқот ишларида келтирилган, шахс ривожланишининг умумий омиллари тўғрисидаги маълумотлар раҳбар шахсини шаклланишининг асосий йўналишларини кўриб чиқишни тақозо этади. Бу ривожланиш бошқарув қобилиятлари мажмуасидан иборат бўлиб, бошқарув йўналишида билим, кўникма ва малакаларни, шунингдек, инсонлар билан ўзаро алоқаларни фаоллаштириш ва шакллантиришни ўз ичига олади.

Бошқарув фаолиятида раҳбарнинг эҳтиёжларига мос мотивлаштириш жараёни вужудга келади ва бу эҳтиёжий-мотивацион муҳитнинг ривожланиши шахснинг камол топиши ва шаклланишининг ядроси, ўзаги ҳисобланади (103). Бошқарув фаолиятидан қониқиш ҳосил қилиш йўналишидаги раҳбарга хос эҳтиёжларни кўриб чиқишда адабиётларда келтирилган қатор маълумотларга асосланиш мумкин. Уларга муваффақиятга эришиш эҳтиёжлари, ваколат (259), ўз фаолиятининг ижтимоий аҳамиятга эга эканлигини ҳис этиш эҳтиёжи, умуммиллий аҳамиятга эга бўлган масалаларни ҳал этишда қатнашиш, ўз шахсининг муҳим аҳамият касб этишини, ҳаётда ўз ўрнига эга эканлигини исботлаш (256).

АҚШда ўзининг шахсий фаолияти, шахсий ишлари орқали ўзлигини исботлаш, яъни ўзини кўрсата олиш, ғолиб бўлиш эҳтиёжлари раҳбарнинг асосий эҳтиёжлари деб ҳисобланади. Мавқега ва ҳокимиятга эга бўлиш йўналишидаги ўзига хос бошқарув эҳтиёжлари бўйича мукамал тадқиқотлар олиб борилади (259; 267). Лавозимларнинг кескин ўсиб бориши бўйича ваколатларга эга бўлиш ва мавқе орттириш воситалари йўналишидаги эҳтиёжлар ҳам эътибордан четда қолмаган (266).

Раҳбарларнинг энг асосий эҳтиёжларидан бири ривожланишга бўлган эҳтиёждир. Бу эҳтиёжни бошқарув фаолиятининг шахсий эҳтиёжи, яъни махсус эҳтиёж сифатида тавсифлаш мумкин, масалан, маълум бир ишни бажариш учун иш қуролига

бўлган эҳтиёж (197). Ривожланишга бўлган эҳтиёж мувозанатни сақлашга нисбатан бўлган эҳтиёжга қарама-қарши туради.

Муҳим аҳамиятга эга бўлган мўлжал эҳтиёжий-мотивацион муҳитнинг ҳолатини аниқ белгилаш билан бир қаторда, мавжуд ҳолатни, борлиқни раҳбарлар томонидан танлаш асосида қабул қилиши имкониятини яратади. Шахс мўлжалининг психологик асоси сезги (115; 192), аниқланган эҳтиёжларнинг ташкилий тузилиши, мотивлар, қизиқишлар, мақсадлар ва ишонч ҳисобланади. Ижтимоий асосланган ва мақсад ёки восита сифатида кўриб чиқиш мумкин бўлган муносабатлар, яъни мавжуд борлиққа нисбатан инсоннинг танлов асосидаги муносабатларининг турғунлиги бўйича турли хил нуқтаи назарлар, қарашлар мавжуд. Масалан, шахснинг деярли ўзгармас хусусиятларидан бири ҳисобланган аҳамиятли мўлжали ҳамда ўзгарувчан хусусиятларига нисбатан ҳам турли хил қарама-қарши фикрлар мавжуд.

Раҳбарларнинг аҳамиятга эга бўлган мўлжали йўналишидаги тадқиқотлар анча вақтлардан бери олиб борилаётган бўлиб, ўз тарихига эга. Мазкур ҳодиса кўпчилик олимларнинг эътиборини жалб этган ва ҳозирги даврга қадар ҳам жалб этиб келмоқда, шунингдек, у “шахс хатти-ҳаракатининг бош йўналишини” белгилайди (103).

Бошқарув фаолиятидаги мавжуд зиддиятлар педагогик жамоа раҳбарини мунтазам равишда, шахснинг турғунликка нисбатан табиий интилишлари билан эски тасаввурлардан воз кечип, муҳим аҳамиятга эга бўлган тизимни вужудга келтириш заруриятларидан бирини танлашга мажбур қилади. Мазкур зиддият – мактаб раҳбарининг ўз касбининг устаси, яъни профессионал бўлиб шаклланиши йўналишидаги муаммонинг энг асосий хусусиятларидан биридир.

Олдинги даврлардаги каби, бугунги кунда ҳам замонавий мактаб раҳбари ўз касбининг “сирларини” тўла билади (ёки билмайди), ўзининг функционал вазифаларини тушуниб етади (ёки тушунмайди) ва ўз фаолиятини таҳлил қилиш орқали йўл кўйилган камчиликларни бартараф этиш асосида бошқарув фаолиятини такомиллаштириб боради (ёки эътиборсиз бўлади). Натижада мактаб раҳбарларини кўпчилигининг ўзини-ўзи ривожлантириш имкониятлари билан уларнинг бошқарув



фаолияти, яъни касбий фаолиятига қўйилаётган замонавий талаблар ўртасида зиддиятлар вужудга келади.

У.И.Иноятовнинг таъкидлашича (86, 116-117-бетлар), таълим муассасаси раҳбарларининг билими, кўникма ва малакалари даражасини баҳолаш мезони – мутахассислар томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, мазкур мезонни ишлаб чиқишда баҳолашнинг алоҳида кўрсаткичларига эътибор қаратилган. Улар қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. Квалификация – бу директорнинг педагогика соҳасидаги билими, таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчилари ҳамда ходимларнинг педагогик ва психологик хусусиятлари, мутахассислиги ҳамда касбига нисбатан қўйилаётган ижтимоий меъёр ва талабларни билиши, шунингдек, бўлажак мутахассис квалификацияси ҳамда таълим муассасасини бошқаришнинг назарий асослари йўналишида тушунчаларга эга бўлиши.

2. Касбий маҳорат – бу мавжуд ягона педагогик талаблар асосида, педагогик ходимлар ҳамда ўқувчиларнинг имкониятларини ўрганиб, уларни ҳисобга олган ҳолда, мактаб жамоасининг шакллантириш, фаолиятини мувофиқлаштириш, жамоа олдида турган вазифаларни бажаришда мавжуд муаммоларни ва масалаларни ҳал этиш йўллари кўрсатиш; жамоатчилик ташкилотларини тузиш ва уларни мактабни бошқариш ишларига жалб этиш; ўзаро муносабатларни мувофиқлаштириш асосида педагогик ходимлар билан таълим олувчиларнинг ҳамкорликдаги фаолиятини ташкил этиш, танқид ва ўз-ўзини танқид заруриятини ҳисобга олган ҳолда, уларни хатти-ҳаракатларини мувофиқлаштириш, тартиб-интизомни ва уюшқоқликни сақлаш; бошқарув фаолиятининг мақсад ва вазифаларини белгилаш; мактаб жамоаси фаолияти ҳамда педагогик ходимларнинг фаолиятини баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш йўналишларидаги ижтимоий-психологик кўникма ва малакалардан иборат.

3. Фаолият унумдорлиги – бу таълим олувчиларнинг давлат таълим стандартлари асосидаги ўзлаштириш кўрсаткичлари.

Мазкур эмпирик тадқиқотларда Н.В.Кузьмина, Р.Х.Шакуров, А.И.Китовлар томонидан бошқарув фаолияти билан педагогик фаолиятнинг ўзаро фарқлари меҳнат ва ўқув

фаолиятини бошқаришнинг натижалари ҳамда мақсадлари, натижаларни баҳолаш мезонлари мактаб раҳбарлари ва педагогик ходимларнинг фаолият объекти ва предмети йўналишлари бўйича ажратиб кўрсатилган бўлиб, шунингдек, шахсий хусусиятларга тегишли бўлган фарқларга ҳам эътибор қаратилган. Шунга асосан таълим муассасаси раҳбарининг фаолияти ўзига хос хусусиятларга эга эканлиги кўрсатилган, мазкур хусусиятлар раҳбар шахсига ўз таъсирини кўрсатади, шунинг учун шахсий шаклланиш жараёнида педагогик жамоа раҳбарлари бошқарувчига хос бўлган психологик хусусиятларни ўзлаштириб олади (30; 34; 57; 58; 134).

Таълим муассасаси раҳбарларининг шахсий хусусиятлари билан касбий фаолият билан шуғулланувчи бошқа соҳа бошқарувчиларининг хусусиятлари солиштирилганда, мазкур бошқарувчиларнинг хусусиятлари психологик жиҳатдан мактаб раҳбарларининг хусусиятларидан жуда катта фарқ қилиши ва бу таълим муассасасини бошқаришда муҳим аҳамият касб этишини кўрсатади. Педагогик жамоа раҳбарининг шахсий хусусиятларини психологик тасвири педагог шахсининг эмпирик тасвирига яқин эканлигини, ўхшашлигини кўрсатади.

Унинг шахсий хусусиятларини ўзига хослиги қуйидаги жиҳатлари билан белгиланади: мулоқотга осон киришувчанлиги, очиклик, алоқалар ўрнатишда фаоллик; маълумотлилик, интеллектуал ривожланганлик; ҳиссиётга берилувчанлик; ҳиссий кечинмаларга мойиллик, кўполликни ёқтирмаслик; ишончсизликка, тез қизишиб кетишга, омадсизликка тўла эътибор қаратишга, рақобатга мойиллик; кўнгилчанлик ва сезгирлик, ташвишланишлик, хавотирлик ва таъсирчанлик, танбеҳ ва танқидга нисбатан сезувчанлик. Шу билан бир қаторда, улар сусткашлик ва эҳтиёткорлик, масъулиятчанлик ва интизомлилик, жавобгарлик ва талабчанлик каби шахсининг ички ихтилофларининг психологик асоси бўлиши мумкин бўлган жиҳатларни ҳам намоён этади (71; 246).

Келтирилган маълумотлар мактаб раҳбарини ўзини-ўзи бошқарувчи, жамоадаги вазиятдан келиб чиқиб ўз шахсини заруриятини таъминловчи; ўз муваффақиятлари ва қобилиятларини баҳоловчи, бошқа инсонларнинг ижобий хислатларини ўзида ўзлаштирувчи, шу сабабли ўзини-ўзи ҳурмат қилувчи;

инсонларга нисбатан инсонпарварлик ёндашуви асосида муносабатда бўлишга мойиллиги кучли бўлган, таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга ҳамда ижобий натижаларга эришишга, шунингдек, яхшиликка ва келажакка ишонувчан; мавжуд зиддиятларни тушунадиган, яъни ўзлигини исботлаш эҳтиёжини қондиришга ҳаракат қилувчи шахс сифатида тасвирлайди.

Мактаб раҳбарининг ўзлигини исботлаш даражасининг ўзгариши унинг бошқарув фаолияти йўналишидаги меҳнат стажига боғлиқ бўлади. Мазкур боғлиқликнинг ўзига хос хусусиятлари аниқланган бўлиб, у функционал ва даврий бўлади, ўзлигини исботлаш даражасининг ўзгариши, яъни ўсиш даври ўртача 5 йилни ташкил этади ва айрим ҳолларда 5 йилдан 7 йилгача бўлган даврни ўз ичига олиши мумкин. Ўзлигини исботлаш даражасининг энг юқори чўққиси раҳбарлик фаолиятининг биринчи, бешинчи-еттинчи ва ўн иккинчи йилларида вужудга келиши белгиланган.

Мактаб раҳбари хусусиятларининг психологик тасвири ўзлигини исботлаш жараёни ва унинг аҳамияти раҳбарлар учун муҳим аҳамиятга эга эканлигини кўрсатади. Ўзлигини исботлаш даражаси педагогик жамоа раҳбарининг шаклланишида зарур ҳисобланган касбий интегратив-психологик хусусиятлардан бири ҳисобланади. Ўзлигини исботлаш эса энг асосий касбий асосланган мукамал психологик хусусиятлардан бири ҳисобланади (71).

Ўзлигини исботлаш даражаси юқори бўлган раҳбар шахсининг ўзига хос хусусиятлари аниқланган. Улар орасида ривожланишга бўлган эҳтиёжнинг қондиришни асосий мақсад қилиб олган, ривожланишга қаршилиқ кўрсатувчи омилларга нисбатан кўпроқ ривожланишни таъминловчи омилларга эътибор қаратувчи шахслар кўпчиликни ташкил этади (139).

Ўзлигини исботлаш даражаси юқори бўлган раҳбарлар ўз ҳамкасбларидан ҳиссиётларга берилмаслик даражасининг юқорилиги, ўзига ишониши, ўз олдига қўйган мақсад ва режаларни амалга оширишда қатъийлиги, замонавий талабларни англаши ва масъулиятни ҳис этиши, шунингдек, муҳим аҳамиятга эга бўлмаган, арзимас икир-чикир нарсаларга ранжимаслик каби одатлари билан ажралиб туради. У ўз

гояларига берилиб кетган, журъатли, жасур ва мустақилликка интилувчан бўлиб, шунинг учун унда ҳамкасбларига нисбатан янгиликка ва инновацияларга мойиллик ҳамда муваффақиятга ва ўз имкониятларига ишонч кучли бўлади. Бу турдаги раҳбарлар ўз жамоасидаги мавжуд жараёнларда фаол иштирок этади ҳамда барча ҳодиса ва воқеаларга эътиборли муносабатда бўлади.

Шундай қилиб, юқорида келтирилган маълумотларга асосланган ҳолда айтиш мумкинки, замонавий мактаб директори – бу бошқарув йўналишида компетентли (ўз касбининг моҳир устаси), мактабни бошқаришда инновацион ёндашувларга асосланган, замонавий мактабни бошқаришда зарур бўлган педагогик ва психологик сифатларга эга бўлган, юқори даражада ўзини-ўзи назорат қила оладиган, шунингдек, шахслараро муносабатларда тарбиявий муносабатларни эътиборга оладиган ҳамда турли хил масалаларни ва муаммоларни ҳал этишда мавжуд ҳуқуқий-меърий мезонларга асосланган профессионалдир.

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

В.П.Топоровскийнинг фикрича, “Бошқарувда компетентлилик” бошқарув йўналишидаги тушунчалар даражаси, бошқарувчининг индивидуал қобилиятлари ва малакаси, унинг ўзини-ўзи ривожлантиришга ва узлуксиз мустақил таълим олишга бўлган мойиллиги, интилишлари, шунингдек, замонавий талаблар асосида таълим муассасасини бошқариш имкониятлари орқали аниқланади (203, 80-бет).

Таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, педагогик ходимлар салоҳиятини кўтариш, моддий-техник ва илмий-методик таъминотини яхшилаш бошқарувда компетентли бўлишнинг асоси ҳисобланади.

Шу сабабли, замонавий мактаб директори учун касбий билим, яъни бошқарувнинг асосий функциялари (ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва тартибга солиш-мувофиқлаш-

тириш)ни бажариш орқали таълим-тарбия жараёнини бошқара оладиган директор, профессионалга хос бўлган касбий тушунчалар, шунингдек, педагогик тушунчалар зарур бўлиб, буларсиз бошқарув фаолияти билан шуғулланиш мақсадга мувофиқ эмас. Бошқарувда компетентлилик иккита асосий: бошқарув ва педагогик компонентларни ўз ичига олади (12-шакл).



12-шакл. Мактаб директори шахсининг структураси

Куйидагилар бошқарув компонентларининг асосий кўрсаткичлари ҳисобланади:

- бошқарув функцияларини бажаришда замонавий метод ва воситалардан фойдаланиш;
- бошқарув методлари ва раҳбарлик услубларидан фойдаланишда ташқи муҳитнинг ўзгаришларини инобатга олиш;
- мактаб ва социум муносабатларида узлуксиз алоқани таъминлаш;
- жамоанинг ҳаётий фаолиятини мавжуд вазиятларга мос равишда таъминлаш;
- бошқарувда замонавий ахборот технологиялари ва коммуникация воситаларидан фойдаланиш;
- педагогик жамоани бошқаришда таълим менежменти асосларини амалиётга татбиқ этиш.

Куйидагилар педагогик компонентларнинг асосий кўрсаткичлари ҳисобланади:

- таълим-табия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва замонавий илмий-методик маҳсулотлар билан таъминлаш;

- давлат таълим стандартларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб бориш;

- педагогик ходимлар ва ўқувчилар ўртасида анкета сўровномалари ва тест синовлари ўтказиш;

- лавозимлар бўйича давлат талаблари асосида кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш;

- таълим муассасаси педагогик ходимларининг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш ишларини ташкил этиш.

Таълим-тарбия жараёнига инновацияларни жорий этиш асосида мазкур жараённи қайта ташкил этиш, инновацион фаолият асосида бошқарув фаолиятини мунтазам ривожлантириб бориш замонавий мактаб учун зарур ҳисобланади.

Замонавий мактаб директорининг инновацион фаолияти – бу ижтимоий-иқтисодий ривожланишларга, ташқи муҳитнинг ўзгаришига мос равишда таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш, замонавий ривожланишларга мувофиқлаштириб бориш асосида таълим муассасасининг мунтазам ривожланиб боришини олдиндан аниқлаш, режалаштириш ва шакллантиришдан иборат бўлиб, уч асосий: ижодий, таҳлилий ва тадқиқотчилик компонентларини ўз ичига олади.

Таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолияти ёки инновацион фаолияти ўзига хос хусусиятларига кўра ижодий фаолият ҳисобланади, чунки мазкур фаолият рефлексия ва эмпатия билан боғлиқ ҳолда мавжуд жараёнларни мунтазам тадқиқ этишни, педагогик тизим фаолиятини мувофиқлаштириш йўналишида инновацион хусусиятларга эга бўлган қарорлар қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини таъминлаш ҳамда таҳлил этишни талаб этади. Замонавий мактаб директорининг ижодий фаолияти инновацион раҳбарлик услубида шахсий коррелант сифатида ижодий фаолиятнинг мотивацион структурасини ифодалайди ва тайёрлаш тизимида амалий-англаш жараёнининг динамикасини белгилайди. Бошқарувда ва педагогик ижодкорликда креативлик тизимни ташкил этувчи элемент, яъни ижодий фаолият компоненти ҳисобланади.

Г.С.Сухобская ва Л.Л.Горбуновалар (194, 15-бет) раҳбарни инновацион фаолиятининг асосий хусусиятларидан муаммони ва

унинг вужудга келиши сабабларини кўра олиш, англаш, ажратиш ва таҳлил қила олиш қобилиятини ажратиб кўрсатади. Бунда сўз рефлексия ҳақида боради, яъни ўз-ўзини англашнинг тасвирланиши, мулоқот жараёнида раҳбар суҳбатдош сифатида қандай қабул қилинаётганлигини англашни ифодалайди.

Инновацион фаолият илмий-ижодий фикрлашга оид фаолият бўлиб, раҳбар томонидан инобатга олинishi ва шакллантирилиши зарур бўлган қуйидаги хусусиятларга эга: таҳлил қилишга ва ҳодисаларни ўзаро боғлиқ ҳолда текшириш ва шуларга асосан хулоса чиқариш (синтез)га мойиллик, ҳақиқийликни иккинчи даражалидан ажрата олиш, ҳодисаларни ва уларни ташкил этувчи элементларнинг ўзаро боғлиқлигини, шунингдек, тизимни ташкил этувчи элементлар ва интегратив омилларни ажрата олиш.

Мактаб директори инновацион фаолиятининг асосий компонентларидан бири ижодий гуруҳ тузиш, тажриба-синов ишларини ташкил этиш учун дастур ва қўлланмалар тайёрлаш, фаолият натижаларини таҳлил қилиш ва баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш билан боғлиқ бўлган тадқиқот ишларини ташкил этиш ҳисобланади.

Адабиётлар таҳлили ва таълим муассасаси амалиётининг кўрсатишича, таълим муассасаси директорининг тадқиқотчилик фаолияти рефлексив жараёнларга асосланади, яъни таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг фаолиятини мувофиқлаштириш ва зарурий шарт-шароитларни яратиб бериш, шунингдек, натижаларни баҳолаш ва қарорлар қабул қилиш йўналишларида қўлланилаётган бошқарув технологияларини ҳамда таълим мазмунини ва ўқитиш методларини мунтазам равишда таҳлил қилиш ва баҳолаб боришни ўз ичига олади.

Инновацион фаолиятнинг ташкил этувчи навбатдаги компоненти таҳлилий фаолият бўлиб, замонавий мактаб директори бажариши зарур бўлган ностандарт масалаларни таҳлил қила олиши, жамоа фаолиятидаги ижодий ёндашувларни қўллаб-қувватлаши, инновацион ғояларни рағбатлантириши ва ривожлантириши, вазиятли ёндашув ҳамда амалга оширилган таҳлиллар асосида бошқарув технологияларини янгилаб бориши зарур ҳисобланади. Мактаб директори таҳлилий фаолиятининг самарадорлигини таъминлаш, таълим-тарбия жараёнини кузатиб

бориш, ахборотлар тўплаш, бажарилган ишларнинг натижаларини таҳлил қилиш, олинган ахборотларга асосан белгиланган вазифаларга ўзгартиришлар киритиш ва қарорлар қабул қилишда тескари алоқа зарур ҳисобланади.

Бошқарувда инновациялар йўналишидаги манбалар бўйича ўтказилган назарий таҳлиллар замонавий мактаб директори инновацион фаолиятининг асосий кўрсаткичларини ажратиб кўрсатишга имконият яратади. Улар куйидагилардан иборат:

- замонавий мактабда таълим-тарбия жараёнини ташқи муҳитнинг ўзгаришларига мос равишда ривожлантириш билан боғлиқ бўлган муаммоларни ҳал этишни инobatта олиш;

- бошқарувнинг демократлаштириш ва инсонпарварлаштириш тамойиллари асосида замонавий мактаб фаолиятини мувофиқлаштириш ва инновацияларни жорий этишда замонавий ёндашувлардан фойдаланиш;

- мунтазам янгилab бориш ва ривожлантириш асосида кўзланган мақсадларга эришишнинг янги йўллари ва воситаларини излаб топиш;

- ўзини-ўзи бошқариш ҳамда ҳамкорликда бошқаришга тайёргарлиги;

- замонавий мактабни ривожлантиришнинг шарт-шароитларини таҳлил қилиш ва унинг мониторингини олиб бориш кўникмаларини шаклланганлиги;

- мактабнинг мунтазам ривожланиб боришини олдиндан кўриш ва режалаштириш;

- жамоанинг илмий-методик ва илмий тадқиқот салоҳиятини ривожлантириб боришга мойиллиги.

Инновацион фаолият, мактабда инновацион жараёнларни ташкил этиш таълим-тарбия жараёни субъектлари ўртасидаги ўзаро алоқаларни, муносабатларни ўзгартириш, раҳбарлар ва педагогик ходимларнинг хатти-ҳаракатлари, фаолият услубларини янгилash бўлиб, бунда ниманидир қўшиш, ўзгартириш, қайта ташкил этиш, янгилash, қайта қуриш зарурияти вужудга келади. Мазкур фаолият замонавий мактабнинг техник, технологик ва методик таъминотини қайта ташкил этиш, шунингдек, жамоада психологик муҳитни ўзгартириш билан боғлиқ бўлади.



Замонавий мактабнинг ривожланишини кўриб чиқишда директорнинг шахс сифатида ривожланишини ҳам ҳисобга олиш зарур. Бошқарув кўникмалари раҳбарнинг психологик хусусиятлари, ҳиссий-иродавий сифатлари, ижодий фикрлаши, интеллектуал қобилияти билан узвий боғлиқ ҳисобланади. Булар шахснинг интегратив хусусиятлари бўлиб, мураккаб тизим ҳисобланган психологик ва амалий ҳаракатларни ўзлаштиришнинг тезлиги, сифати ва самарадорлигини белгилайди, қондага кўра, булар таълим олиш ҳамда тушунчалар асосида шахсий тажриба орттириш жараёнларида шаклланади. В.П.Топоровскийнинг фикрига кўра, замонавий мактаб директори шахснинг компетентлиги – бу перцептив-таҳлилий кўникмалари ва қобилияти: таълим-тарбия жараёни субъектларининг хусусиятларини ўрганиши, ҳамдард бўла олиши, умумий қизиқишларни инобатга олиши, ўз хатти-ҳаракатларини таҳлил қилиши, ўзини-ўзи англаши, ўзини-ўзи баҳолаши, мактаб ҳамда ўз ҳаётидаги ҳодиса ва воқеалар учун жавобгарликни ҳис этиши (203, 160-бет).

Г.С.Сухобскаянинг таъкидлашича, динамизм, ҳиссиётларга берилмаслик, бошқарув рефлексияси, мулоқотда эмпатия ва тадқиқотчилик позицияси мактаб директорининг муҳим аҳамият касб этувчи касбий-психологик сифатлари ҳисобланади.

Динамизм – бу мактаб директорининг бошқарув фаолиятига касбий тайёргарлигини аниқроқ ифодаловчи психологик хусусиятлар тўплами, бир шахснинг иккинчи бир шахсда мақсадга йўналтирилган ишга нисбатан эҳтиёж ҳосил қила олиш кўникмаси, бошқарувда эгилувчанликни вужудга келтира олиш қобилияти, ўзаро таъсир кўрсатиш методларини тез ва самарали алмаштириш кўникмаси; бошқарув фаолиятида шарт-шароитлар, мақсад ва вазифаларга боғлиқ ҳолда вазиятли ёндашувни қўллаш.

Ҳиссиётларга берилмаслик – бу ихтиёрий шарт-шароитларда ва ихтиёрий вазиятда бошқарувчи позициясида тура олиш, раҳбар ролини бажариш қобилияти. Турли хил вазиятларда ўзини тута билиш кўникмаси; ўқитувчиларнинг ўқувчилар ва уларнинг ота-оналари ҳамда жамоа аъзолари билан бўладиган муносабатларида педагог шахсига хос хатти-ҳаракатларни намоён этишга йўналтириш; ўзаро ўхшаш бўлмаган турли хил вазиятларни олдиндан таҳлил қилиш ва хулоса чиқариш, шунингдек, ўқитувчиларни ҳам шунга йўналтириш.

Педагогик рефлексия – бу шахсининг касбий позицияси ва хусусияти бўлиб, мазкур хусусият таълим олиш жараёнида шаклланади, сўнг мукаммалашган кўникмага, қобилиятга айланади, яъни ўзининг хатти-ҳаракатлари, нутқи, гавда, юз ва қўл ҳаракатларига эътибор қаратишидир.

Тадқиқотчилик позицияси – бу директор, педагог ёки олимнинг фикрлаш усули хусусиятлари бўлиб, унинг мазмуни муҳим аҳамият касб этувчи сифатларда, яъни янгилик яратиш жараёнида намоён бўлади.

Бундай тадқиқотчилик позицияси, яъни шахс позицияси фикрлашнинг куйидаги усулларининг ривожланганлигини назарда тутати: дивергентлилик, реалистик, эгилувчанлик, танқидийлик. Булар ўз навбатида анализ, синтез ва бошқа фикрлаш усуллари билан биргаликда директорнинг ижодий фикрлашини ташкил этади (195).

Юқорида келтирилган маълумотларга асосан замонавий мактаб директори шахсининг касбий аҳамиятга эга бўлган сифатларини куйидаги кўрсаткичларини ажратиш кўрсатиш мумкин:

- инсоннинг уникал ва такрорланмас эканлигини ҳамда ижодкорлик ва ўзини-ўзи ривожлантиришга бўлган ҳуқуқларини тан олиниши;

- тизимли фикрлаш;

- раҳбарлик услубларида принципчилик;

- тадқиқотчилик ва таҳлилий фаолиятга мотивлаштириш, янгиликларга мойиллик;

- олдиндан аниқланаётган вазиятларга нисбатан тўғри муносабатда бўлиш;

- жамоада ижтимоий-психологик муҳитнинг ижобий хусусиятларининг барқарорлиги;

- замонавий мактабда инновацион қайта ташкил этиш жараёнларига ўқитувчиларнинг психологик мослашувини тезлаштириш учун зарурий шарт-шароитларни яратилиши;

- жамоада илғор тажрибаларни ўрганиш, педагогик маҳоратни ошириш, мустақил таълим олиш ва ўзини-ўзи ривожлантиришга нисбатан эҳтиёжларни шаклланганлиги;

- жамоа аъзоларини моддий ва маънавий рағбатлантиришда адолатчилик.

Таъкидлаш жоизки, замонавий мактаб фаолиятида корпоратив маданиятга алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Корпоратив маданият мазкур мактабда фаолият кўрсатаётган инсонларнинг муносабатлари тизимини ифодалайди. Мазкур муносабатларни аниқловчи омил корпоратив маданият ҳисобланади ва уни мактаб раҳбарининг бошқарув услуби, режалаштириш ва ҳисобот бўйича белгиланган тартиб, қарорлар қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш ташқи ҳамкорлар билан муносабатларнинг ўзига хос хусусиятлари, моддий ва маънавий рағбатлантириш тизими белгилайди. Шунингдек, корпоратив маданият таълим муассасасининг тарихи, мавжуд анъаналари ва урф-одатлар асосида барча ходимлар томонидан қўллаб-қувватланган умумий маънавий бойликлар тўплами орқали аниқланади.

Тадқиқотчилар (45, 64-бет) томонидан корпоратив маданиятнинг мактаб фаолияти самарадорлигига таъсир кўрсатувчи куйидаги функциялар ажратиб кўрсатилган:

- тўпланган маданиятнинг энг яхши элементларидан фойдаланиш, аҳамиятга эга бўлган янгиликлар яратиш ва уларни тўплаш;

- меъёрий-баҳолаш функцияси жамоа аъзосининг ёки бутун бир жамоа фаолиятини мавжуд меъёрлар асосида солиштиришга ҳамда позитив ёки негатив хатти-ҳаракатлари бўйича хулоса чиқаришга имконият яратади;

- регламентлаш ва тартибга солиш функцияси корпоратив маданиятни ходимлар хатти-ҳаракатининг индикатори ва регулятори сифатида қўллашга имконият яратади;

- англаш, билиш функцияси ходимларнинг психологик мослашувида амалга ошади, жамоа фаолиятига киришиб кетишига тўртки бўлади;

- тушунча ҳосил қилувчи функция ходимларнинг дунёқарашига таъсир кўрсатади, умуммиллий ҳисобланадиган маънавий ва маданий бойликларни шахсий бойликка айлантиради;

- рекреатив функция жамоанинг руҳий ва маънавий салоҳиятини белгилайди.

Шундай қилиб, замонавий мактаб директори шахси компонентларининг кўрсаткичларини аниқлаган ҳолда, раҳбар шахсининг баҳолаш мезонлари ҳисобланадиган ҳамда умумий

ўрта таълим муассасаси раҳбари ўзлаштириши зарур бўлган билим ва кўникмаларни белгилаш мумкин (1-жадвал).

1-жадвал

Замонавий мактаб директори шахсининг баҳолаш мезонлари

Директор шахси компонентлари	Билим	Кўникма
1	2	3
Бошқарувда компетентлилик	Таълим муассасасини бошқаришда тизимли ёндашув	Замонавий мактабнинг мунтазам ривожланиб бориши учун зарурий шарт-шароитларни яратишда таълим муассасасини тизим сифатида, яъни ташқи муҳитда хизмат қилаётган мураккаб тизим сифатида кўриб чиқиш, унинг алоқалари ва воситаларининг мазмун ва моҳиятига кўра объектни бир бутун, яъни яхлит ҳолда тасаввур қилиш, бошқарув объектини ўрганишда алоҳида хусусиятларга эга бўлган бир неча қисмларга ажратиш, улар ўртасидаги алоқаларни ҳамда ўзаро боғлиқлик хусусиятларини аниқлаш
	Бошқарув функциялари, воситалари, методлари ва уларни амалга ошириш	Бошқарув алгоритми асосида замонавий методлар ва воситаларни қўллаш орқали бошқарув функцияларини амалга ошириш

	<p>Раҳбарлик услублари</p>	<p>Таълим муассасаси педагогик ходимларининг индивидуал психологик хусусиятларини инobatга олган ҳолда, вазиятларнинг ўзгариши ёки мураккаблашиб боришига боғлиқ ҳолда раҳбарлик услубларини танлаш ва улардан оқилона фойдаланиш</p>
	<p>Мактаб ва социум ўрта-сидаги ўзаро муносабатларнинг асослари</p>	<p>Ихтиёрий вазиятларда мактаб ва социумнинг ўзаро муносабатларини қўллаб-қуватлаш, мазкур йўналишда барқарорликка эришиш</p>
	<p>Меъёрий ҳужжатлар билан ишлаш, мактаб фаолиятининг регламенти асослари</p>	<p>Меъёрий ҳужжатларни таҳлил қилиш ва улар асосида мактаб фаолиятини ташкил этиш, жамоавий бошқарув органлари, жамоатчилик ташкилотлари фаолиятининг регламентини яратиш, жамоа аъзоларининг фаолиятини мувофиқлаштириш</p>
	<p>Ахборот технологиялари ва коммуникацион воситалар</p>	<p>Таълим-тарбия жараёнига ахборот технологияларини жорий этиш, дарсликлар ва амалий машғулотларни электрон вариантларидан фойдаланишни ташкил этиш, дастурлар билан ишлаш, таълим муассасаси фаолиятини бошқаришда коммуникацион воситалардан кенг фойдаланиш</p>

1	2	3
	Таълим менежменти асослари	Таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, муассаса олдига қўйилган мақсадларга эришиш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлашда таълим-тарбия жараёни иштирокчилари бўлган раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг муносабатлари ва фаолиятларини мувофиқлаштириш, мотивлаштириш, назорат қилиш
	Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш масалалари	Таълим-тарбия жараёнини замонавий педагогик ва ахборот технологиялари, илгор тажрибаларни татбиқ этиш асосида ташкил этиш ва уларни амалга оширишни назорат қилиш
	Давлат таълим стандартлари ва уларни амалиётга татбиқ этиш	Рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш сифатини назорат қилиш, ўқувчиларга ДТС талаблари асосида билим бериш ва уларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари мониторингини олиб бориш
	Таълим муассасаси фаолияти мониторинги	Муассаса бўлимларининг фаолияти натижаларини мунтазам назоратга олиш ва таҳлил қилиб бориш
	Ахборотлар тўплаш методлари	Мактабни келгусидаги фаолиятини ва ривожланишини олдиндан аниқлаш ва режалаштириш учун зарурий маълумотларни йиғишда ахборотлар тўплаш методларини ташкил этувчи барча компонентлардан фойдаланиш

	<p>Персонални бошқариш</p>	<p>Кадрлар тавлаш, улардан фойдаланиш, персонал фаолиятига баҳо бериш, аттестациядан ўтказиш, малакасини ошириш, уларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш, рағбатлантириш ва мукофотлаш, юқори лавозимларга тавсия қилиш, лавозимларга тайинлаш, ишдан бўшатиш</p>
	<p>Бухгалтерлик ҳисоби асослари</p>	<p>Харажатлар сметасини тузиш, меъёрий хужжатлар билан ишлаш, ҳисоботлар тайёрлаш ва таҳлил қилиш</p>
	<p>Иш юритиш</p>	<p>Хужжатлар билан ишлаш, фармойиш, буйруқ, қарорлар тайёрлаш, юқори ташкилотлардан келган хатлар билан ишлаш, ижро интизомини таъминлаш</p>
	<p>Таълим-тарбия жараёнини ривожлантиришда инновацион жараёнларнинг аҳамияти</p>	<p>Умумий ўрта таълимга янгича ёндашувларни жорий этиш, биринчи навбатда, таълим мазмунини янгилаш, илғор педагогик технологиялар ва ўқитишнинг замонавий методларини татбиқ этиш, таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни бошқаришни замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларнинг талабларига мос ўзгартириш, педагогик ходимлар малакасини оширишнинг илмий-педагогик асосларини яратиш ва такомиллаштириш</p>

1	2	3
Инновацион фаолият	Инновациялар мазмуни	Умумий ўрта таълим муассасалари педагогларининг инновацион фаолиятини ташкил этиш, алоҳида инновацион лойиҳаларни бирлаштирувчи, ягона мақсадга қаратилган дастурлар доирасида педагогик жамоа аъзоларини бирлаштириш ҳамда инновацион таълим муассасаларининг барча турларига хос инновацион фаолиятнинг структуравий компонентларига асосланиш
	Мактаб фаолиятида ижодкорлик	Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва бошқаришга ижодий ёндашувни жорий этиш, ўқувчиларнинг техник ижодкорлиги йўналишидаги тўғарақлар фаолиятини йўлга қўйиш, ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ижодий фаолиятларини ривожлантириш мақсадида турли мавзуларда кўрик-танловлар ташкил этиш
	Мактабда тажриба-синов ва тадқиқот ишлари	Таълим-тарбия жараёни иштиракчиларини илмий тадқиқот ишларига жалб этиш, ижодий гуруҳ тузиш, тажриба-синов ишларини ташкил этиш учун дастур ва қўлланмалар тайёрлаш, фаолият натижаларини таҳлил қилиш ва баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш. Мақсадларга эришишда ва янгиликлар яратишда тадқиқот методларидан фойдаланиш, фан ва техника ютуқларини амалиётга татбиқ этиш учун зарурий шарт-шароитлар яратиш



	Таълим муассасасининг барча бўғинлари фаолиятини таҳлил қилиш ва бошқариш	Таълим муассасасида вужудга келаётган вазиятларни таҳлил қилиш, муаммоларнинг вужудга келиш сабабларини ўрганиш ва уларни бартараф этиш йўналишида қарорлар қабул қилиш
	Мактабни бошқаришда демократлаштириш ва инсонларварлаштириш	Таълим муассасасининг фаолиятини таъкил этиш ва жамоа аъзоларининг фаолиятини мувофиқлаштиришда бошқарувнинг демократлаштириш ва инсонларварлаштириш таъминловчиси
	Ўзини-ўзи бошқарув ва ҳамкорликда бошқарув	Мактабнинг ривожланиш истиқболини аниқлаш, мактаб фаолиятини мунтазам ривожлантириб боришга жамоани мотивлаштириш, ўзини-ўзи бошқаришни ривожлантириш ҳамда ҳамкорликда бошқарувни такомиллаштириш
Директор шахсининг касбий сифатлари	Бошқарув психологияси	Мавжуд вазиятларга кўра вазиятли ёндашувни жорий этиш, таълим муассасаси жамоасининг ҳамда таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг индивидуал психологик хусусиятларини инобатга олган ҳолда ўз имкониятларидан тўғри фойдаланиш
	Мактаб жамоасининг ҳаётини фаолияти асослари	Жамоанинг ҳаётини фаолиятини мавжуд вазиятларга мос равишда таъминлашда, ҳиссиётга берилиш ҳолатларини мувофиқлаштириш асосида меҳрибонлик, қўллаб-қуватлаш, меҳр-оқибат, ўзаро ҳурмат ва ишонч туйғуларини шакллантириш

1	2	3
	<p>Мактаб жамоаси фаолиятини мувофиқлаштириш ва ривожлантириш</p>	<p>Бошқарувда юқори самардорликка эришиш, ўзини жамоа лидери сифатида кўрсата олиш, бошқарувда компетентлигини намоён этиш, жамоа азоларининг инновацион фаолиятини мотивлаштириш</p>
	<p>Мактаб жамоаси аъзолари билан мулоқотда индивидуал ёндашув</p>	<p>Мулоқот жараёнида инсоний омиёлларга асосланиш, мактабни ривожлантириш мақсадини жамоанинг ҳар бир аъзосига тушунтириш, белгиланган вазифаларни бажаришга мотивлаштириш, жамоа аъзолари билан мунтазам алоқада бўлиш</p>
	<p>Ҳиссиётларга берилмаслик</p>	<p>Жамоа фаолиятида вужудга келадиган турли хил вазиятларда шахсга хос омиёлларни инobatта олмаган ҳолда, бошқарувчи позициясида тура олиш, раҳбарлик ролини бажариш, ўзини тута билиш, шунингдек, ўқитувчиларни ҳам барча муносабатларида педагог шахсига хос хатти-ҳаракатларни намоён этишга йўналтириш</p>
	<p>Педагогик рефлексия</p>	<p>Таълим муассасаси жамоасининг фаолиятини ривожланишига таъсир кўрсатувчи ўз хатти-ҳаракатларини таҳлил қилиш, англаш. Мақсадга йўналтирилган инновацион фаолиятга, ўзлигини исботлашга, ўзини-ўзи ривожлантиришга эҳтиёж, шунингдек, бошқарув объекти барча бўғинларининг ўзаро таъсири натижасида мослашувчан таълимий муҳитни вужудга келтириш</p>

Юқорида келтирилган маълумотларга асосланиб айтиш мумкинки, замонавий мактаб директори шахси бошқарувда компетентлилик, инновацион фаолият ва касбий сифатларни ўз ичига олувчи ўзаро боғлиқ бўлган компонентлар мажмуасидан иборат бўлиб, ўзига хос мураккаб кўп компонентли ташкилий тузилишга эга эканлигини ифодалайди.

Ўтказилган назарий таҳлил ва эмпирик тадқиқотлар асосида мактаб директорлари ўзлаштириши зарур бўлган билим ва кўникмалар ҳамда уларнинг ташкил этувчи компонентлар аниқланди, улар ўз навбатида замонавий мактаб директори шахсининг баҳолаш мезонлари сифатида хизмат қилиши мумкин.

### **2.3. Умумий ўрта таълим мактаби директорининг бошқарув фаолияти самарадорлиги**

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

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

“Бошқарув самарадорлиги” тушунчаси Г.С.Абдрахманов, В.И.Зверева, В.С.Лазарев, Э.В.Литвиненко, М.М.Поташник, П.И.Третьяков, Г.М.Тюлю, Т.И.Шамова, Н.А.Шарай, А.Тўхтабоев ва бошқаларнинг тадқиқот ишларида ёритиб берилган.

Лекин биз кўриб чиққан тадқиқот ишларида бошқарув самарадорлиги турли хил ёндашувлар асосида белгиланган бўлиб, улар мазмун ва моҳиятига кўра бир-биридан фарқ қилади.

Т.И.Шамованинг фикрига кўра, директорнинг бошқарув фаолияти самарадорлиги – бу мактабни ривожлантириш масалаларига ва дастурига (таъминот ва вақтнинг чегараланганлигига), шунингдек, мактабга нисбатан жамиятнинг ижтимоий буюртмаси талабларига мос келадиган натижалар, яъни интегратив сифатдаги фаолиятнинг ҳақиқий натижаларининг мажмуавий хусусиятлари. Мазкур ёндашув муаллифлари бошқарув самарадорлиги кўрсаткичларининг тўртта компонентдан иборат мажмуасини таклиф этишади. Улар куйидагиларни ўз ичига олади: таълим муассасаси фаолиятининг мақсадий самарадорлиги, таъминот самарадорлиги, ижтимоий-психологик самарадорлик ва технологик самарадорлик (244).

М.М.Поташник, В.С.Лазаревлар бошқарув самарадорлиги бу эришиш мумкин бўлган меҳнат унумдорлиги билан эришилган унумдорлик ўртасидаги муносабатларни ифодаловчи хусусиятлар деб таърифлашади. Унумдорлик – бу фаолият хусусиятлари бўлиб, маълум бир даврдаги сарф-харажатлар билан қўлга киритилган муваффақиятли натижалар ўртасидаги муносабатларни ифодалайди. Бу ерда унумдорлик бошқарув самарадорлигининг кўрсаткичи сифатида қўлланилади (232).

В.И.Зверева бошқарув самарадорлиги – бу бошқарув фаолиятининг мақсадга эришишдаги натижалари, яъни ҳар бир ўқувчи шахсининг кўп томонлама ривожланиши учун етарли даражада шарт-шароитлар яратиш натижалари деб ҳисоблайди (80).

А.Тўхтабоевнинг таъкидлашича, бошқарув самарадорлиги унинг бошқарилувчи объект мақсадларига ва ижтимоий-иқтисодий самарасини таъминлашдаги натижавийлиги билан бошқариш харажатларини ва унда фойдаланилган ресурсларни таққослаш орқали аниқланади. Бошқариш самарадорлигини иқтисодий маъноси – бошқариш харажатларининг жорий ҳолатида макро ва микро даражада энг кўп иқтисодий самарани таъминлаш бўлса, ижтимоий маъноси – бошқариш харажатларини жорий ҳолатида энг кўп ижтимоий самарани таъминлашдир (225, 135-бет).

Бошқарув самарадорлиги ўз табиати билан мураккаб жараён. Уни фақат бир ёки икки кўрсаткич билан ифодалаб бўлмайди. Бунинг учун кўрсаткичлар тизими зарур. Бу тизимни икки йирик гуруҳга бўлиш мумкин:

1) Бошқариш тизими фаолиятини тавсифловчи миқдорий кўрсаткичлар, яъни:

- бошқарувдаги жонли меҳнатнинг тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар;

- бошқарув учун сарфланган молиявий ресурсларнинг тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар;

- бошқариш учун сарфланадиган вақтни тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар.

2) Бошқарувнинг ижтимоий самарадорлигини тавсифловчи сифат кўрсаткичлари, яъни:

- бошқаришнинг илмий-техник даражасини ифодаловчи кўрсаткичлар;

- бошқарув аппарати ходимларининг малакаси даражасини тавсифловчи кўрсаткичлар;

- қабул қилинган қарорлар самарадорлигини тавсифловчи кўрсаткичлар;

- бошқарув жараёнидаги ахборотларнинг ишончлилиги ва тўлиқлигини ифодаловчи кўрсаткичлар;

- бошқариш маданиятини тавсифловчи кўрсаткичлар;

- коммуникацияни самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичлар;

- бошқаруё аппаратидаги меҳнат шароити; тавсифловчи кўрсаткичлар ва ҳ.к.(248, 656-бет).

П.И.Третьяков, мактаб раҳбарлари бошқарув самарадорлигини таълим муассасасидаги педагогик жараёнлар динамикаси ёки ўзини-ўзи бошқариш кўрсаткичлари бўйича баҳолашни ҳамда бунда амалга оширилаётган ўзгартиришлар ўқувчи шахсининг ривожланишига қандай таъсир кўрсатаётганлигини ҳисобга олишни таклиф қилади. Муаллиф томонидан таълим-тарбия жараёнининг турли йўналишлари бўйича таълим муассасаси фаолиятини баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари тизими ишлаб чиқилган (171; 206).

Г.С.Абдрахманов бошқарув фаолияти самарадорлигини белгиланган меъёрлар асосида юқори сифатларга эришиш даражаси ҳамда таълим тизими фаолиятининг сифат ва миқдорий

хусусиятларининг зарурий кўрсаткичларини ифодаловчи, мақсадга эришиш даражаси бўйича аниқлашни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблайди (20).

Т.М.Давиденко бошқарув самарадорлиги масалаларига ўз ёндашувида бошқарув сифатини баҳолаш мезонларини бошқарув субъектларининг гуруҳлар бўйича ва индивидуал ҳолда ўзини-ўзи ривожлантириши масалалари билан боғлайди (68). Муаллиф баҳолашнинг интегратив мезонлари сифатида қуйидагилардан фойдаланишни таклиф этади:

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

- интенсификациялар;
- ривожланиш.

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

- қўйилган мақсадларга эришиш, таълим муассасасини ривожлантириш;

- таълим-тарбия жараёнининг сифатий кўрсаткичлари;

- ўқувчини мотивлаштириш хусусиятлари ва ўқитувчининг ижодий фаолияти;

- бошқарув тизимига “учинчи шахснинг” муносабатлари (247).

Таълим муассасаларини бошқаришни илмий асосда ташкил этишда амалга оширилиши зарур бўлган вазифалар ҳамда ижобий ечимини топиш зарур бўлган айрим муаммоларни инobatта олган ҳолда айтиш мумкинки, таълим муассасаларини бошқарув фаолиятининг самарадорлиги – бу бошқарув қонуниятлари, усул ва методлари ҳамда инновацион технологияларга асосланган бошқарув фаолияти асосида ташкил этилган таълим-тарбия жараёнининг натижавийлиги ҳисобланади. Таълим муассасаларида бошқарув самарадорлиги ўқувчиларнинг фанлар бўйича олган билимлари, замонавий техника ва ахборот технологияларини ўрганиши, интеллектуал қобилиятларининг шаклланиш даражасини ҳамда ўқитувчи ва педагогик ходимларнинг билими, кўникма ва малакалари,

шунингдек, педагогик маҳорати ва касбий қобилиятларининг ривожланиш даражаларининг ўсишини белгилайди.

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 этишнинг зарурлигини инобатга олган ҳолда мактаб директори бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар сифатида қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин (13-шакл).

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



13-шакл. Бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи омиллар

Булар ўз навбатида, таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида самарадорликни ривожлантириш учун қуйидаги шартларнинг бажарилиш заруриятини белгилайди:

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

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

- таълим муассасасининг инновацион фаолияти жараёнида раҳбарнинг касбий маҳорати ва ўзи ҳақидаги фикрларига илмий ёндашиш; раҳбарлар томонидан бошқарув фаолиятининг таҳлилий йўналиши, педагогик тизимни концептуал ва дастурий бошқаришни ўзлаштирилишини амалга ошириш;

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

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

Юқорида келтирилган маълумотларга асосланиб, мактаб раҳбарлари бошқарув фаолиятини такомиллаштиришда бугунги куннинг қуйидаги талабларини инобатга олиш зарур:

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

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



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

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

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

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

• раҳбарлик услубларини вазиятга боғлай билиш ва улардан корпоратив фойдаланиш, мактаб бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириш;

• бошқарувнинг инновацион технологияларини лойиҳалаштириш ва амалиётга татбиқ этиш.

Бошқарув фаолият самарадорлигини таъминлашда педагогик ходимларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлашни мураккаб педагогик тизим сифатида ҳисоблаш ва унга тизимли ёндашувни жорий этиш муҳим аҳамият касб этади. Мураккаб педагогик тизим ҳисобланган малака ошириш тизимининг асосий компонентларига: таълим муассасасида ташкил этиладиган ўқув семинарлари, семинар-тренинглар, очик дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, илғор педагогик технологияларни оммалаштириш, ўқитувчилар томонидан тайёрланадиган методик маҳсулотлар, жумладан, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотлар ҳамда масофадан ўқитишни киритиш мумкин.

Ихтиёрий тизимнинг ташкил этувчи компонентларидан бири мазкур тизимнинг ўзгаришига ва ривожланишига ўз таъсирини кўрсатади. Шундан келиб чиқиб, педагогларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлашга тизимли ёндашувни жорий этиш зарур бўлиб, бунда ўқитувчининг билими, кўникма

ва малакаси ҳамда касбий маҳорати даражасини аниқлаш мезонларининг элементи сифатида тизимнинг ҳар бир компонентини олиш мумкин.

Мазкур йўналишда педагогик ходимларнинг ўқув ва илмий-методик ишларини ташкил этувчи фаолиятини баҳолаш мезонини ишлаб чиқишда педагогларнинг ўз устида ишлаши ва малакасини ошириши компонентларининг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб балларнинг тақсимланиши ва улар асосида ўқитувчилар рейтингини белгилаш тизимини жорий этилиши уларнинг фаолиятини назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, шунингдек, таълим-тарбия жараёнини такомиллаштиришда ўзига хос муҳим аҳамият касб этади. Мисол тариқасида 100 баллик тизимда баҳолаш мезонини қуйидагича белгилаш мумкин (2-жадвал).

2-жадвал

Педагогик ходимлар фаолиятини баҳолаш мезони

Компонентлар	Максимал балл	Баллар тақсимоги
Илмий даражаси	20	Фан доктори – 20 балл, фан номзоди – 10 балл
Тажрибасининг оммалаштирилиши	15	Республика ва вилоят миқёсида оммалаштирилган бўлса – 15 балл, туман миқёсида оммалаштирилган бўлса -10 балл, мактаб миқёсида оммалаштирилганлиги учун - 5 балл
Малака ошириш институтида ва масофадан ўқитишда ўз вақтида ўқигани учун	9	Мутахассислиги бўйича – 5 балл, қисқа муддатли курсларда – 4 балл
Илмий-методик мақолалари	8	Республика илмий-методик журналларидаги ҳар бир мақоласи учун – 4 балл, бошқа журнал, газета ва тўпламларда – 2 балл

1	2	3
Методик маҳсулотлар	9	Методик қўлланма – 5 балл, методик кўрсатма - 4 балл
Илмий-амалий конференциялардаги ишгиروي учун	8	Халқаро ва республика конференцияларида - 5 балл, вилоят ва туман миқёсида – 2 балл
Ўқув семинарлари, семинар- тренинглар	15	Семинарларни ташкил этгани учун - 4 балл, ишгиروي учун -2 балл
Очиқ дарслар	8	Ташкил этгани учун ҳар бир соатига – 1 балл, бошқа очиқ дарсларга қатнашгани учун уч соатига – 1 балл
Ўзаро дарс кузатишлар	8	Дарс кузатиши, ҳар ўн соатига – 1 балл

Тизимли ёндашувда барча компонентлар тизимнинг ривожланишига ўз таъсирини кўрсатишини инobatга олиб, юқорида келтирилган барча катталикларни ҳисобга олиш зарур ва бу ўз навбатида педагогик ходимларни рағбатлантиришда ҳам асосий компонентлар сифатида хизмат қилиши мумкин. Баҳолаш жараёнида демократик тамойилларга асосланган ҳолда баҳолаш мезонларини ўқитувчиларнинг ўзига тарқатиш ва белгиланган мезонлар асосида ўзини-ўзи баҳолашни ташкил этиш уларнинг ижодий фаолиятини шакллантириш ва ривожлантиришда, шунингдек, бошқарув фаолияти самарадорлигини таъминлашда муҳим аҳамият касб этади.

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

- тизимлилик: бошқарув сифатини тизимли ёндашув асосида кўриб чиқиш;

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

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

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

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

Бизнинг фикримизча, натижавийликни сарф-харажатларга нисбатан баҳолаш самарадорлик концепцияси бизнинг тадқиқотларимизга кўпроқ мос келади. Бунда натижавийликни фаолият давомида амалга оширилган сарф-харажатларга ҳамда белгиланган мақсадларга мос келиши инобатга олинади.

Мақтаб директори бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашга бўлган мазкур ёндашув қуйидагиларни назарда тутати:

1. самарадорлик кўрсаткичлари ва мезонларини аниқлаш;
2. баҳолаш воситалари ва методларини аниқлаш;
3. баҳолаш жараёни;
4. натижаларни умумлаштириш ва изоҳлаш;
5. қарор қабул қилиш.

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

Бошқарув фаолияти самарадорлиги муаммолари йўналишидаги тадқиқот ишларининг (103; 105; 244) таҳлили самарадорликнинг ўзаро боғлиқ бўлган тўртта кўрсаткичлари мавжудлигини кўрсатади:

- мақсадий самарадорлик – бу мактабнинг салоҳияти, имкониятлари ва мавжуд имкониятларни белгиланган мақсадларга мос келишини ифодаловчи хусусиятлар. Бошқарув

фаолиятининг мақсадий самарадорлигини баҳолашда мактаб директори белгиланган мақсадларга муваффақиятли эришиш натижаларига мос келувчи омиллар ва воситаларни баҳолайди;

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

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

- технологик самарадорлик — бу бошқарувнинг асосий функцияларини мактаб директори томонидан амалга оширилиш даражаси, шунингдек, бошқарув структурасини мактабни ривожлантиришнинг мақсад ва вазифалари билан мос келиш даражаси.

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

А.М.Моисеевнинг таъкидлашича, ўзини-ўзи таҳлил қилиш мактаб раҳбарининг асосий касбий кўникмаларидан бири ҳисобланган рефлексияни, яъни ўз фаолияти натижаларини таҳлил қилишни амалга оширади ҳамда ўзини-ўзи ривожлантириш тизимига тез мослашиш, ўз фаолиятини ўз вақтида назорат қилиш учун имконият яратади (131). Шунингдек, ўзини-ўзи таҳлил қилиш алоҳида олинган бошқарув функцияларидан то ўзининг касбий сифатлари ва барча фаолиятини чуқур стратегик таҳлил қилишгача бўлган жараёнларни ўз ичига олади.

Мазкур йўналишда илмий изланишлар олиб борган тадқиқотчилар томонидан (20; 79; 116; 167; 205; 206; 207; 244; 247) ўзини-ўзи баҳолашнинг тўртта асосий шакли ажратиб кўрсатилган:

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

- ретроспектив: субъект ўзининг бошланғич фаолияти натижаларига асосан ўзини-ўзи баҳолайди ва тасаввур қилади;
- идеал: субъект ўзини қандай тасаввур қилишни хоҳлаган бўлса, шундай баҳолайди;
- рефлексив: субъект нуқтан назарига кўра атрофдаги ҳамкасблари қандай баҳолашса, у ўзини шундай баҳолайди.

Таъкидлаш жоизки, бошқарув фаолиятининг ўзини-ўзи таҳлил қилиш ва ўзини-ўзи баҳолаши асосида ўзини-ўзи англаш жараёни мавжуд. Ўзини-ўзи англаш шахсининг ўзини-ўзи фаоллаштириши билан боғлиқ.

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

Бундай ҳолларда мактаб директорининг бошқарув фаолиятини ўзи томонидан баҳолаши қуйидагиларни назарда тутати:

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

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

Мактаб директори бошқарув фаолиятининг самарадорлигини аниқлаш учун мазкур фаолиятга мос келадиган баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонларини белгилаш зарур. Турли хил ўлчашлар баҳолаш ҳисобланмаса ҳам, баҳолаш – бу доимий

Ўлчаш ҳисобланади. Ўлчашга сифат жиҳатдан фарқ қилувчи икки ёндашув мавжуд.

Биринчи ёндашувда ўлчаш англаш жараёни сифатида кўриб чиқилади, ўлчов бирлиги сифатида қабул қилинган турдош катталикларни айрим катталиклар билан солиштириш билан боғлиқ. Бу ёндашув ўзгармайдиган катталикларни, яъни турдош катталикларни солиштириш учун эталон (намуна) вазифасини бажарувчи катталикларни назарда тутаяди (113).

Иккинчи ёндашувда ўлчаш тушунчаси орқали белгиланган тартиб тушунилади, булар ёрдамида ўлчаш объекти белгиланган муносабатларни ташувчиси бўлиб, “белгиланган сонли тизимда сонлар ўртасидаги мос келувчи муносабатлар орқали ифодаланади”. Ўлчаш социологик тадқиқотларда “ижтимоий ахборотларни тартиблаш услуги, бунда сонли тизим ва улар ўртасидаги муносабатлар ўлчанадиган ижтимоий омиллар қаторига мос равишда жойлаштирилади” деб тушунилади (167, 142-бет).

Бизнинг фикримизча, ўлчашга нисбатан фақат иккинчи ёндашув тўғри келиши мумкин, чунки мактаб директори бошқарув фаолиятининг турли хил тизимларини солиштириш учун ўзгармайдиган ўлчов бирлигидан, яъни эталон вазифасини бажарувчи катталиклардан фойдаланиб бўлмайди.

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

Мактаб директори фаолиятининг барча турларини фарқлаш учун хизмат қиладиган кўрсаткичлар мактабда амалга ошириладиган ўзгартиришларнинг педагогик тизимда қандай аҳамиятга эга эканлиги ва амалга оширилиши зарур бўлган ҳамда имконият даражасидаги ўзгартиришларга қай даражада мос келишини аниқлашга ва баҳолашга имконият яратиши зарур.

Ўлчашнинг энг асосий муаммоларидан бири ишончлилик ҳисобланади. Ихтиёрий ўлчашларда у ёки бу хатоликларга йўл қўйилади, бу хатони чекли четга чиқишлар ёки ўлчаш аниқлиги деб атаймиз. Ўлчаш жараёнида йўл қўйиладиган хатолар натижасида бошқарув фаолияти самарадорлиги даражаси ўзининг ҳақиқий ҳолатидан юқори ёки пастроқ даражада аниқланиши мумкин.

Ўлчашлар жараёнида мазкур жараённинг учта асосий ташкил этувчилари иштирок этади: ўлчаш объекти, ўлчов воситаси (объект хусусиятларини сонлар тизимида ифодаловчи мезон) ва ўлчаш жараёнини амалга оширувчи субъект.

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

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

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

Баҳолаш шкаласини тузиш маълум бир меъёрларни белгилашни талаб қилади ва мазкур меъёрларга асосан баҳолаш амалга оширилади. Бу ерда принципиал жиҳатдан ўзаро фарқ қилувчи икки ёндашув мавжуд бўлиши мумкин (249).

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

Иккинчи ёндашувда объектлар мажмуаси учун ўртача аҳамиятга эга бўлган меъёрлар аниқланмайди, қайсидир бир



идрок қилишдан келиб чиққан ҳолда белгиланади. Бундай ёндашувга намуна сифатида мактаб дастурларини ўқувчилар томонидан ўзлаштирилишини анъанавий баҳолаш шкаласини кўрсатиш мумкин. Бундай ёндашувни амалга ошириш белгиланган мезонларга, яъни муваффақиятга эришиш мезонларига асосланишни назарда тутати, шунинг учун мазкур ёндашув меъёрий ёки мезонли-мўлжалланган деб юритилади.

Бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашга биринчи ёндашувни қўллайдиган бўлсак, баҳолаш воситаларини тайёрлашимиз ҳамда бошқарув фаолияти амалиётида турли тадқиқотлар ўтказишимиз мумкин. Бу билан бошқарув фаолияти сифатининг солиштириш шкаласи таъминланиши мумкин, лекин мазкур ёндашув мавжуд шарт-шароитлар ва имкониятларга кўра баҳолаш учун имконият бермайди, демак бошқарув фаолиятининг самарадорлик даражаси қандай бўлиши зарурлигини белгилаш мушкул бўлади.

Биз учун кўпроқ мос келадиган ёндашув бу иккинчи ёндашув бўлиб, бунини амалга оширишда замонавий мактаб директорининг бошқарув фаолияти қандай бўлиши зарур ва унга қандай талаблар қўйилишини аниқлаш ҳамда баҳолаш назарда тутилади. Бунда педагогик тизимнинг қуйидаги элементлари ҳисобга олинади: таълим ва тарбиянинг мақсади, педагогик вазибалар, таълим ва тарбия мазмуни, таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш, ўқитувчи ва ўқувчиларни мотивлаштириш, педагогик ходимларнинг кўпетентлилиги, ўқитишнинг техникавий воситалари, таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш шакллари, педагогик технологиялар, моддий-техник база ва ҳ.к.

Мазкур ёндашув “ташкилий ривожланиш” умумбошқарув концепциясига асосланади. Мазкур концепцияга кўра, ташкилий ривожланишни амалга ошириш махсус дастурларни тайёрлашни назарда тутати ва уларни амалга оширишни мактаб раҳбари ўз зиммасига олади. Айтиш мумкинки, “ташкилий ривожланиш” дастури – бу ўзини-ўзи ривожлантирувчи мактабнинг ўзини-ўзи ифодалаш услуги. Бундай мактабларга қуйидаги жиҳатлар мансуб ҳисобланади:

- ташки муҳитнинг тез ўзгаришига мос равишда янги мақсадларга мослашиш;

- мактаб жамоаси аъзолари ҳамкорликда фаолият кўрсатади ҳамда ўзгаришларни бошқаради;

- ривожланиш учун имкониятларни мавжудлиги мактаб педагогик ходимларининг ўзини-ўзи ривожлантиришга ва ўзини-ўзи фаоллаштиришга мойиллиги, ходимлар ўртасида эркин мулоқот ва ўзаро ишонч, зиддиятларни ижобий ҳал этилиши;

- мақсадлар белгилаш ва қарорлар қабул қилинишида ҳар бир жамоа аъзосининг иштирок этиши қоида ҳисобланади, режалаштириш ва ўзгаришларни бошқаришга ходимларни жалб этилиши улар томонидан ҳис этилади (112).

Шундан келиб чиқиб, бошқарув фаолиятининг сифатини интегратив баҳолашни назарий таҳлил жараёнида аниқланган бошқарув фаолиятининг асосий функцияларининг (I-бобга қаранг) самарадорлигини баҳолаш функцияси сифатида белгилаш мумкин.

Биз ўз ишимизда баҳолаш кўрсаткичлари даражасини қуйидаги шартларга асосан қабул қиламиз:

2 балл – бошқарув фаолияти белгиланган мақсад ва вазифаларга тўлиқ мос равишда амалга оширилган;

1 балл – бошқарув фаолияти белгиланган мақсад ва вазифаларга қисман мос равишда амалга оширилган;

0 балл – бошқарув фаолияти белгиланган мақсад ва вазифаларга мос равишда амалга оширилмаган.

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

$$E = \frac{E_o}{E_{\max}} \times 100\%$$

Бу ерда,  $E$  – мос келиш даражаси.

$E_o$  – баҳолаш жараёнида қўйилган баллнинг ўртачаси.

$E_{\max}$  – белгиланган энг юқори балл.

Агар:  $E > 70\%$  бўлса, белгиланган талабларга мос келади;

$70\% > E > 50\%$  бўлса, белгиланган талабларга қисман мос келади;

$E < 50\%$  бўлса, белгиланган талабларга мос келмайди.

Танланган ёндашувга мос равишда кўриб чиқилаётган жараённинг тасаввур этилган юқори даражага яқинлашиш даражасини ифодаловчи хусусиятларни бошқарув фаолиятини баҳолаш кўрсаткичлари сифатида қабул қиламиз. Замонавий мактаб директори бошқарув фаолиятини ўзи томонидан баҳолашни амалга оширишда муҳим аҳамият касб этувчи босқич баҳолаш методлари ва воситаларини танлаш ҳисобланади. Биз таклиф этаётган баҳолаш методлари ва воситалари индивидуал ва мажмуавий методлар шаклида келтирилган (3-жадвал).

3-жадвал

### Бошқарув самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари

Самарадорлик кўрсаткичлари	Самарадорликни баҳолаш	Баҳолаш методи ва воситалари
Мактабни ривожлантиришга жамоа аъзоларини мотивлаштириш	Мактаб жамоаси аъзоларининг умумий мақсадлари, манфаатлари, эҳтиёжлари ҳамда руҳий-маънавий ва маданий бойликлари тизимининг мавжудлигини баҳолаш. Педагогик ходимларнинг танлаган касбларига мотивлаштириш даражасини баҳолаш.	Таҳлилий баҳолаш, анкета ва сўровномалар ўтказиш, бошқарув йўналишида қабул қилинган ҳужжатларни таҳлил қилиш.
Ўқувчилар томонидан эгалланаётган билим ва кўникмалар даражасини ДТС ва меҳнат бозори талабларига мос келиши	Ўқув-методик мажмуалар ва таълим дастурларини баҳолаш. Ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини ДТС талаблари асосида баҳолаш. Ўқувчиларнинг интеллектуал салоҳиятининг ривожланиш динамикасини баҳолаш. Битирувчиларнинг умумий ўрта таълимдан кейинги таълимни олишлари учун тайёргарлик даражасини баҳолаш.	Таҳлилий баҳолаш, тест синовлари, назорат ишлари ўтказиш, статистик маълумотларни таҳлил қилиш.

<p>Моддий-техник таъминот ва улардан фойдаланиш самарадорлиги</p>	<p>Моддий-техник таъминот, ўқув хоналарининг замонавий жиҳозланганлиги ҳамда ўқувчиларнинг дарсликлар билан таъминланганлик даражасини баҳолаш. Ўқув-методик маҳсулотлар ҳамда ахборотлар билан таъминланиш даражасини баҳолаш.</p>	<p>Анкета сўровлари ўтказиш, харажатлар сметасини таҳлил қилиш, ахборотлар алмашинуви даражасини ўрганиш ва таҳлил қилиш.</p>
<p>Кадрлар салоҳияти</p>	<p>Кадрлар билан таъминланганлигини баҳолаш. Педагогик ходимларнинг билими, кўникма ва малакалари даражаси ҳамда уларнинг малакасини оширишга бўлган эҳтиёжини баҳолаш. Педагогларнинг ўз соҳаси йўналишидаги билими, яъни касбий компетентлигини баҳолаш.</p>	<p>Статистик маълумотларни ҳамда ўтказилган аттестация натижаларини таҳлил қилиш.</p>
<p>Инновацион фаолият</p>	<p>Педагогларни инновацион фаолиятга ҳамда педагогик тажриба-синов ишларига жалб этилишини баҳолаш. Мактабни бошқаришга ўқитувчиларнинг иштироки ҳамда иходий фаолликларини баҳолаш. Таълим-тарбия жараёнида замонавий педагогик ва ахборот технологияларидан фойдаланиш даражасини баҳолаш.</p>	<p>Педагогик тажриба-синов ишларининг натижаларини таҳлил қилиш, кузатиш, анкета сўровлари ўтказиш, ўзини-ўзи баҳолаш ва таҳлилий баҳолаш.</p>
<p>Мактаб обрўси</p>	<p>Педагоглар, ўқувчилар ва ота-оналарнинг ўзлари танлаган мактаб фаолиятдан қониқиш ҳосил қилиш даражасини баҳолаш. Мактабда кадрлар алмашинуви даражасини баҳолаш. Ўқувчиларнинг дарсларга иштироки даражасини баҳолаш.</p>	<p>Анкета сўровлари ўтказиш, таҳлил қилиш.</p>

<p>Мактабдаги ижтимоий- психологик иқлим</p>	<p>Педагогларнинг ривожланишга ва ўзини-ўзи ривожлантиришга мотивлаштириш даражасини баҳолаш. Ўқувчиларнинг фанларга қизиқишининг ривожланиши ҳамда таълим олишга мотивлаштириш даражасини баҳолаш.</p>	<p>Анкета сўровлари ўтказиш, таҳлилий баҳолаш ва кузатиш.</p>
<p>Бошқарув алгоритмининг мактаб олдига қўйилган мақсадларга мослиги</p>	<p>Бошқарув алгоритмининг мақсадларга эришишда белгиланган вазифаларни бажаришга мос келиш даражасини баҳолаш. Директорнинг бошқарув функцияларини амалга ошириш даражасини баҳолаш. Бошқарув технологияларининг мақсадга мувофиқлигини баҳолаш. Мактаб директори иш вақтининг мақсадга мувофиқ тақсимланишини баҳолаш.</p>	<p>Бошқарув структурасини таҳлил қилиш, таҳлилий баҳолаш ва сўровномалар натижаларини таҳлил қилиш.</p>

Юқорида санаб ўтилган бошқарув фаолияти самарадорлигининг ташкил этувчиларига замонавий мактаб директорининг таъсири турличадир. Таълим муассасаси директори бошқарув фаолиятига ташқи муҳит, юқори бошқарув органлари, директор ўринбосарлари, педагогик кенгаш ва бошқаларнинг катта таъсир кўрсатишини инобатга олиш зарур. Шу билан биргаликда ўзини-ўзи баҳолашда бошқарув фаолияти самарадорлигининг барча ташкил этувчиларини ҳисобга олиш зарур.

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

Замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитлар мактабда бошқарув фаолиятини ташкил этувчи раҳбарлар нафақат педагогик тажрибага, балки бошқарув функциялари ва уларнинг вазифалари, бошқарув методлари ва улардан фойдаланиш, бошқарув алгоритми ва унинг моҳияти, бошқарув қарорлари ва уларни қабул қилиш йўллари ҳамда раҳбарлик услублари ва уларни қўллаш каби қатор тушунчаларга ҳам эга бўлиши зарурлигини тақозо этмоқда.

Раҳбар фаолиятини умумий ҳолатда, умумий ўрта таълим мактаби директорининг бошқарув фаолиятини алоҳида кўриб чиққан ҳолда таъкидлаш мумкинки, бошқарув субъекти ташкилий структуралари ўртасидаги алоқаларни таъминловчи, таълим муассасасининг турли хизматларини (ижтимоий, психологик ва ҳ.к.) амалга оширувчи, таълим-тарбиявий жараёнларни мунтазам тадқиқ қилишда қўллаб-қувватланган, маъқулланган, ходимлар ва турли хизматлар ўртасида ахборот алмашинувини таъминловчи тизимни жорий этиш энг муҳим шартлардан бири ҳисобланади. Шунингдек, таълим инновацияларининг барча асосий шакллариини интеграциялари амалга ошириладиган таълим муассасаси учун таълим дастурларини самарали бажарилишини таъминловчи янгиликларни кенгайтириш, ривожлантириш, қўллаб-қувватлаш, такомиллаштириш ва мувофиқлаштириш имкониятларини яратувчи, янгиликлар билан бойитилган мукамал бошқарув структурасини яратиш зарур.

Ўрганилаётган муаммо соҳасидаги тадқиқотларни кўрсатишича, раҳбарларнинг бошқарув объектлари тўғрисидаги билимларини, инновацион жараёнларнинг мазмун ва моҳияти тўғрисидаги билим ва тушунчаларини чекланганлиги бошқарув тизими ихтисослаштирилган бошқарувнинг эҳтиёжларини қондира олмаслигини ва бу ўз ўрнида инновацион фаолиятнинг самарадорлигини ҳамда битирувчиларнинг тайёргарлик даражаси сифатларини пасайишига ўз таъсирини кўрсатишини исботлайди.

Мактаб директорларининг бошқарув фаолиятида раҳбарлик услублари бошқарув фаолиятининг энг зарур ва асосий ташкил этувчи унсури ҳисобланади ва раҳбар шахсининг индивидуал хусусиятларига боғлиқ бўлади. Шунинг учун раҳбарнинг муҳим

сифатларидан бири турли хил услублардан фойдалана олиши, турли хил вазиятлардан, шароитдан келиб чикиб уларни қўллай олиши ҳисобланади. Раҳбарлар у ёки бу услубни танлашда аниқланган қатор омилларни ҳисобга олиши зарур.

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

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, соғлиги 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 раҳбарлар бошқарувнинг мақсади ва вазифаларини тушуниши, уларнинг бошқарув фаолияти ҳолатларини ўзгартиришга таъсир кўрсатувчи муҳитни ўзаро боғлиқлиги;

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

Умумий ҳолатда бошқарув фаолиятининг услуги кўп даражали асосларни қамраб олувчи мураккаб тизим ҳисобланади. Раҳбарлик услубларини замонавий тез ўзгарувчан шароитларда ўзгариши жамиятда ижтимоий-иқтисодий шароитларни ўзгариши билан, шунингдек, раҳбарнинг шахсий хусусиятларини ёшига боғлиқ ҳолда ўзгариши, профессионал бошқарув фаолияти кўникма ва малакалари, шахсий ривожланишининг ижтимоий вазияти, оилавий ҳолати, маълумоти ва бошқа сабаблар билан белгиланади. Бунда бошқарув фаолиятининг мақсади, мазмун ва моҳиятини раҳбар томонидан ўзига хос тушуниши ҳамда ўзининг ва муассасанинг мақсад ва вазифаларига муносабатлари ўз ифодасини топади.

Бизнинг фикримизча, бу жараёнда қуйидаги қатор вазифалар таълим жараёнини такомиллаштириш, янгиликлар киритишни амалга оширишда таълим муассасаси директорларининг асосий вазифалари ва уларни бошқарув фаолиятининг ҳамда педагогик инновацияларни самарадорлигининг асосий шартлари ҳисобланади:

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

- танланган инновацион воситаларни мазкур мактабнинг имкониятларига мос келиши;

- инновацияларнинг тўла илмий асосланганлиги;

- инновацион жараёнларнинг аҳамиятлилиги ва тизимлилиги;

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

- инновацион жараёнларда педагогик ва бошқарувда таваккалчиликни минимал даражада бўлиши учун етарли шароитлар яратиш, таваккалчиликнинг даражасини тушуниш ва уларни асосланганлигининг зарурияти;

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



• директорнинг бошқарув фаолиятини, уни профессионал методологиясини инновацион жараёнларни бошқариш шартлари ва тамойилларига мос келиши.

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

Қатор замонавий тадқиқотларнинг натижаларини кўрсатишича, таълим муассасаларида инновацион жараёнларни бошқариш самарали бўлади, агар:

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

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

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

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

Биз тақлиф қилаётган бошқарув фаолиятининг модели нафақат статик, балки динамик компонентларга ҳам эга эканлигини, шунингдек, бошқарув фаолиятини бутун структуравий амалга ошириш динамикасини ҳам ёритиб беради. Мазкур моделни процессуал томони бошқарув фаолиятини ташкил этишда икки томонлама ҳаракат, яъни тўғри ва тескари

жараён мавжудлиги ҳамда унинг барча компонентлари ўзаро таъсир кўрсатишидадир.

Мазкур моделни процессуал жиҳатларига қуйидагилар мисол бўлади:

- тўғри жараён, бунда бошқарувни амалга ошириш белгиланган мақсад ва вазифалардан бошқарув функцияларини бажаришга қараб йўналтирилади. Ҳар бир функция ўзига хос мазмун ва моҳиятга эга бўлиб, уларни еттига босқичдан иборат бўлган бошқарув алгоритми асосида изчиллик билан амалга оширилади;

- тескари жараён бошқарув алгоритмининг охириги босқичидан кейин бошланади, яъни мактаб фаолиятининг ривожланиш мойиллиги ва динамикаси аниқлангандан кейин бажариладиган вазифаларни, раҳбарлик услублари ва бошқарув методларини мувофиқлаштириш, педагогик тизимнинг истиқболини белгилаш ва уни ривожлантириш учун бажариладиган вазифаларни аниқлаш, энг қулай, самарали бўлган бошқарув мақсадларини белгилаш ва уларга эришиш йўл-йўриқлари ва воситаларини танлаш йўналишларида бошқарув қарорлари қабул қилинади. Бунда тескари алоқа бошқарувнинг мустақил функцияси сифатида вужудга келади ва у маълум бир таълим муассасаси шароитида бошқарув фаолиятини самарали амалга ошириш учун зарур ҳисобланади.

Мактаб директорининг бошқарув фаолиятининг асосий мазмуни таълим муассасаси олдида қўйилган мақсадларга эришишда педагогик жамоа аъзоларининг самарали фаолият кўрсатишлари учун етарли даражада объектив ва субъектив шарт-шароитлар яратиб беришдан иборат. Педагогик жамоанинг юқори даражадаги самарали фаолияти уларнинг педагогик тажрибаси, касбий етуклиги, уюшқоқлиги, ўзаро аҳиллиги ва таълим муассасасининг ривожлантиришга бўлган мойиллигига боғлиқ бўлиб, жамоадаги руҳий муҳит, ўзаро муносабатлар унинг ҳар бир аъзосини фаоллигига ва педагогик фаолиятини ташкил этиш шакл ва усулларига ўз таъсирини кўрсатади. Таълим муассасаси фаолиятини ривожлантиришда ва таълим-тарбия жараёнида самарадорликка эришишда педагогик ходимлар нафақат педагогик технологиялар соҳасида етарли ахборотлар билан таъминланиши, балки улардан ўз фаолиятларида

фойдаланишлари ҳам зарур. Мактабда педагогик ходимларни бошқарув фаолиятига жалб этиш куйидаги шаклларда амалга оширилади:

- бошқарув қарорлари лойиҳасини жамоавий муҳокама қилиш;

- бошқарув йўналишидаги жамоатчилик органлари ишларида иштирок этиш;

- мактаб фаолиятини ривожлантириш бўйича таклифлар ва лойиҳалар тайёрлашда иштирок этиш.

Юқорида келтирилган фикрларга асосланиб хулоса қилиш мумкинки, замонавий мактаб директорининг бошқарув фаолияти ўзига хос бир фан ва бошқарув санъати ҳисобланади. Мазкур фаолият жараён сифатида меъёрий ва ижодий хусусиятларга эга. Меъёрий хусусиятларга эга деб айтишимизга асосий сабаб, мазкур жараён регламентлаштирилган бўлиб ўзининг босқичларига, шакл ва методларига, шунингдек, амалга ошириш усулларига эгадир. Ижодий хусусиятлари — бу бошқарувга ижодий муносабатда бўлиш, яъни мазкур жараённи нафақат кенроқ тушунишни, балки илмий асосланган фаолият, сезгирлик ва қобилиятни ҳам талаб этади.

Шундай қилиб, юқорида келтирилган маълумотларга асосланиб айтиш мумкинки, замонавий мактаб директори шахси бошқарувда компетентлилик, инновацион фаолият ва касбий сифатларни ўз ичига олувчи ўзаро боғлиқ бўлган компонентлар мажмуасидан иборат бўлиб, ўзига хос мураккаб кўпкомпонентли ташкилий тузилишга эга эканлигини ифодалайди.

Ўтказилган назарий таҳлил ва эмпирик тадқиқотлар асосида мактаб директорлари ўзлаштириши зарур бўлган билим ва кўникмалар ҳамда уларнинг ташкил этувчи компонентлари аниқланди, улар ўз навбатида замонавий мактаб директори шахсининг баҳолаш мезонлари сифатида хизмат қилиши мумкин.

## Фойдаланилган адабиётлар

✓ 1. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Тошкент: Ўзбекистон, 1997.

✓ 2. Каримов И.А. Хавсизлик ва барқарор тараққиёт йўлида. Тошкент: Ўзбекистон, 6-том, 1998. 324-бет.

3. Инсон бахт учун туғилади. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг ҳикматли сўзларидан. Тошкент: Шарқ, 1998.

✓ 4. Каримов И.А. Ўзбекистон буюк келажак сари. Тошкент: Ўзбекистон, 1998. 175-бет.

✓ 5. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. Тошкент: Ўзбекистон, 8-том, 2000.

6. Каримов И.А. Иқтисодий эркинлаштириш, ресурслардан тежамкорлик билан фойдаланиш – бош йўлимиз. Халқ сўзи, 2002 йил 15 февраль.

7. Каримов И.А. Одамларнинг ташвиш ва орзу-интилишлари билан яшаш фаолиятимиз мезонига айлансин. Халқ сўзи, 2002 йил 19 июль.

8. Каримов И.А. Ўзбекистонда демократик ўзгаришларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамияти асосларини шакллантиришнинг асосий йўналишлари. Халқ сўзи, 2002 йил 30 август.

9. Каримов И.А. Ислохотлар стратегияси – мамлакатимиз иқтисодий салоҳиятини юксалтиришдир. Халқ сўзи, 2003 йил 18 февраль.

✓ 10. Каримов И.А. Тинчлик ва хавфсизлигимиз ўз куч-қудратимизга, ҳамжиҳатлигимиз ва қатъий иродамизга боғлиқ. Тошкент: Ўзбекистон, 12-том, 2004. 243-бет.

✓ 11. Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. Тошкент: Ўзбекистон, 13-том, 2005. 174-бет.

12. Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. Тошкент: Ўзбекистон, 13-том, 2005. 223-бет.

✓ 13. Каримов И.А. Инсон, унинг ҳуқуқ ва эркинликлари ҳамда манфаатлари – энг олий қадрият. Тошкент: Ўзбекистон, 2005.

✓14. Ўзбекистон Республикасининг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури тўғрисида”ги Қонуни. Тошкент: Адолат, 1998.

✓15. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги Қонуни. Тошкент: Адолат, 1998.

16. Ўзбекистон иқтисодиётида хусусий секторнинг улуши ва аҳамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 24 январь 2003 йилдаги ПФ-3202-сонли Фармони.

17. “2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш давлат умуммиллий дастури” тўғрисида. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 21 май 2004 йилдаги ПФ-3431-сонли Фармони.

18. Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 9 июлдаги “2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш давлат умуммиллий дастурини амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 321-сонли Қарори. – Тошкент, 2004.

19. Абасов А.А. Инновации в системе управления. М.: Новая школа, 1997.

20. Абдрахманов Г.С. Диагностический подход и оценка эффективности управления современной школой: Автореферат дисс. .... канд. пед. наук. Казанский государственный педагогический университет. 1998. 17с.

21. Абдурахмонов Қ., Одегов Ю. ва бошқалар. Персонални бошқариш. Тошкент: Шарқ, 1998.

22. Абдурахмонов Қ. Ҳ., Раҳимова Д.Н. ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш. Тошкент: Академия, 2002.

23. Абульханова К.А. Стратегия жизни. М.: Мысль, 1991. 299с.

24. Адизова Т. М. Бошқарув мулоқоти. Тошкент: Низомий номли ТДПУ, 2000.

✓25. Азизхўжаева Н.Н. Ўқитувчи мутахассислигига тайёрлаш технологияси. Тошкент: Низомий номли ТДПУ, 2000.

26. Актуальные вопросы организационно-психологического обеспечения работы с кадрами / Под. ред. А.В. Филиппова. М.: Московский институт управления, 1989. 153с.

27. Ангеловски Кристе. Учителя и инновации. М.: Просвещение, 1991. 137с.

28. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: МГУ, 1988. 415с.

29. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. Москва – Новгород, 1995. 272с.
30. Анищева Л.И. Преобразование педагогического руководства в многоуровневой системе среднего профессионального образования: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. – Липецк, 1999. 23с.
31. Анохин П.К. Узловые вопросы теории функциональной системы. М.: Наука, 1990.
32. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
33. Асмолов А.Г. Психология личности. М.: Просвещение, 1990. 360с.
34. Афанасьева Т.П. Программа и технология активного обучения директоров школ методам руководства коллективом: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. М., 1998. 19с.
35. Ахлоқ-одобга оид хадислар. Тошкент, 1990.
36. Ахлидинов Р. Ш., Носирова Ф. А., Ражабова М. Р. Мактаб бошқарувида ички назорат. Тошкент: Шарқ, 1996.
37. Ахлидинов Р. Ш. Ўзбекистон Республикасида мактаб таълими тизимини бошқариш хусусиятлари (назарий-методологик жихатлар). – Тошкент: ЎзПФТИ, 1997.
38. Ахлидинов Р., Саидов Ҳ. ва бошқалар. Истиклол ва таълим. Тошкент: “Шарқ”, 2001.
39. Ахмадхўжаев Ҳ. Т., Мирдадаев К. М., Қозоқов О. С. Менежмент ва стратегияни бошқариш. Тошкент: Илм Зиё, 2004.
40. Бабанский Ю.К. Методы обучения в современной школе. М.: Просвещение, 1985. 208с.
41. Бабанский Ю.К. и др. Введение в научное исследование по педагогике: Учебное пособие для пед. институтов. М., 1988. 214с.
42. Баглаев Г.П. Педагогические основы управления инновационным учебным заведением начального профессионального образования: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. Улан-Удэ, 2000. 27с.
43. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М., 1996. С.12-17.
44. Байер Г., Бухгольц К. Стиль работы и образ жизни руководителя. М.: Экономика, 1985.

45. Барановский А.И. Иновационный ВУЗ на рынке образовательных услуг. Омск, 2005.
46. Бацын В.К. Реформа образования в Российской Федерации. 1990-1994. М., 1995. С.5.
47. Безрукова В.С. Педагогика. Екатеринбург, 1994.
48. Безрукова В.С. Педагогика. Проективная педагогика. Екатеринбург.: Деловая книга, 1996. 344с.
49. Березняк Е.С. Руководство современной школой. Киев, 1987. С.23.
50. Березуцкая Ю.П. Подготовка организаторов образования к анализу управленческой деятельности на основе системы мотивационного программно-целевого управления: Автореф. дисс. .... канд. пед. наук. Барнаул, 1999. 18с.
51. Богословский В.И. Научное сопровождение образовательного процесса в педагогическом университете: Методологические характеристики. СПб., 2000. 143с.
52. Бодалев А.А. О предмете акмеологии // Психологический журнал. 1993. Т.14. №5. С. 73-79.
53. Бурханов А., Турғунов С.Т. Мутахассислик психологияси / Маърузалар тўплами. Наманган: НамМПИ, 2000.
54. Бурханов А., Турғунов С.Т. Психология / Маърузалар тўплами. Наманган: НамМПИ, 2000.
55. Вазина К.Я., Петров Ю.Н., Белиловский В.Д. Педагогический менеджмент. – М., 1991. 136с.
56. Валижонов Р., Қобулов О., Эргашев А. Менежмент асослари. – Тошкент: “Шарк”, 2002.
57. Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: Методология, теория, практика. М., 1990.
58. Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: теоретико-методологический аспект. Дисс. ... докт. пед. наук. В форме научного доклада. М., 1992. 40с.
59. Внутрешкольное управление: вопросы теории и практики / Под ред. Т.И. Шамовай. М.: Педагогика, 1991.
60. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер / Пер. с англ. М.: Дело, 1991. 320с.
61. Выгодский Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В. Давыдова. М.: Педагогика, 1991. 480с.

62. Гребенюк Г.А. Психодиагностическое исследование индивидуальных особенностей управленческой деятельности: Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. МГУ, 1994. 20с.
63. Гришина Е.А. Процесс формирования коммуникативных умений специалиста-менеджера: Автореф. дисс. .... канд. пед. наук. Волгоград, 1999. 21с.
64. Гузеев В.В. Образовательная технология: от приема до философии. М., 1996. 112с.
65. Давлетшин М.Г. Замонавий мактаб ўқитувчисининг психологияси. Тошкент: Ўқитувчи, 1999.
66. Давыденко Т.М. Рефлексивное управление школой. Москва- Белгород, 1995. 250с.
67. Давыденко Т.М. Теоретические основы рефлексивного управления школой: Автореф. дисс. ... докт. пед. наук. М., 1996. 35с.
68. Давыденко Т.М. Интегральные критерии оценки качества внутришкольного управления // Управление качеством образования. Сб. Матер. науч. сессии ФПК и ППРО МПГУ. М., 2001. 246с.
69. Демашева М.Е. Управление развитием педагогической деятельности коллектива профессионального училища: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. М., 1996. 24с.
70. Дёмин А.Д. Управление инновационными процессами в профессиональном лицее: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. Тула, 1997. 20с.
71. Дерзкова Н.П. Дидактические условия формирования эффективного стиля руководства образовательными учреждениями: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. М., 1999. 22с.
72. Деркач А.А., Кузьмина Н.В. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма. М.: РАУ, 1993. 32с.
73. Джураев Р. Х., Турғунов С. Т. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда менежментнинг асосий тушунчалари. Тошкент: Фан, 2006.
74. Загвязинский В.И., Гильманов С.А. Творчество в управлении школой. М., 1991. 61с.
75. Зайцев Е.Л., Семьян Л.И. Права, обязанности и ответственность участников образовательного процесса. М., 1997.
76. Захарина Т.Г. и др. Новая методология образования как основа проектирования новой модели образовательного



учреждения // Проектирование инновационных процессов в социокультурной и образовательной сферах. Матер. V Межд. конф., 19-21 сентября, Сочи. 2001. С.128-129.

77. Захарина Т.Г. Планирование деятельности образовательного учреждения на основе современных управленческих технологий // Проектирование инновационных процессов в социокультурной и образовательной сферах. Матер. V Межд. конф., 19-21 сентября, Сочи. 2001. С.81-82.

78. Зверева В.И. Как оценить эффективность и действенность управления школой // Менеджмент в управлении школой. М., 1992. С. 145.

79. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Новая школа, 1997. 320с.

80. Зверева В.И. Самоаттестация школы. М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. 160с.

81. Зверева О.В. Инновации в культуре управления: проблемы социологического исследования. Автореф. дисс. ... канд. философ. наук. Тамбов, 2000. 21с.

82. Зимняя И.А. Педагогическая психология. М.: Логос, 2000. 384с.

83. Зуннунов А. Педагогика тарихи. Тошкент, 1997.

84. Ильенкова С.Д., Гохберг Л. М., Ягудин С. Ю. и др. Инновационный менеджмент / Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 1997. 327с.

85. Ильина Е.В. Рефлексивное управление обучением учащихся общеобразовательной школы: Автореф. дисс. .... канд. пед. наук. Барнаул, 1998. 18с.

86. Иноятлов У.И. Теоретические и организационно-методические основы управления и контроля качества образования в профессиональном колледже: Дисс. докт. пед. наук. Тошкент, 2003.

87. Йўлдошев Ж. Ф. Ўзбекистон Республикаси таълим тараққиёти йўлида. Тошкент: Ўқитувчи, 1994.

88. Йўлдошев Ж. Ф., Ахлидинов Р. Ш., Отабоева Р. Н. Муस्ताкил Ўзбекистон таълими. Тошкент: Шарк, 1997.

89. Йўлдошев Ж. Ф. Таълим янгилашиш йўлида. Тошкент: Ўқитувчи, 2000.

90. Калинин И.В. Стратегия подбора кадров как стилевая характеристика управленческой деятельности руководителя: Дисс. ... канд. психол. наук. М., 1996.
91. Каримова В. М. Ижтимоий психология асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 1994.
92. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. 239с.
93. Китов А.И. Экспериментальное исследование процесса руководства // Социально-психологические проблемы руководства и управления коллективами. М., 1974. 184с.
94. Кларин М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках. М.: Арена, 1994. 222с.
95. Кларин М.В. Инновации в мировой педагогике : обучение на основе исследования игр, дискуссий. (Анализ зарубежного опыта). Рига: Педцентр «Эксперимент», 1995. 176с.
96. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. 512с.
97. Климов Е.А. Психология профессионала. Москва-Воронеж, 1996. 400с.
98. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь. М.: Академия, 2000. С. 130.
99. Комилов Н., Бегматов А., Куронов М. Раҳбар ва ходим. Тошкент: Академия, 1998.
100. Комлев Е.Н. Научные основы управления и организации труда. М., 1987.
101. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент. М., 1992.
102. Котляревский Г.М. Тип личности и предпочитаемый стиль руководства: Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. М.: Академия управления, 1993.
103. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель. М.: Дело, 1996. 381с.
104. Кудрявцев В.Н. Основы конфликтологии // Учебное пособие. М., 1997. 200с.
105. Кузьмина Н.В. Методы системного педагогического исследования // Учебное пособие. Л.: ЛГУ, 1980.

106. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1981, Т. 1. 495с; Т. 2. 512с.

107. Кухарев Н.В., Решетько В.С. Диагностика педагогического мастерства и педагогического творчества. Минск, 1996.

108. Кухарев Н.В., Савельев Г.В. Управление учебно-воспитательным процессом в школе. Минск, 1997.

109. Лазарев В.С. Психология принятия стратегических решений. М., 1993.

110. Лазарев В.С. Теоретические основы управления развитием школы // Управление развитием школы. М., 1995. С. 184.

111. Лазарев В. С., Поташник М. М. Управление развитием школы. М., 1995. 441с.

112. Лазарев В. С. Системное развитие школы. М., 2002.

113. Лебег А. Об измерении величин / Пер. с англ. М., 1985.

114. Лекторский В.А. Субъект. Объект. Познание. М., 1980. 359с.

115. Леонтьев Д.А. Методика изучения ценностных ориентаций. М., 1992. – 17с.

116. Литвиненко Э.В. Подходы к определению качества управления образовательным учреждением с позиции квалиметрии // Управление качеством образования. Сб. матер. науч.сессии ФПК и ППРО МПГУ. М., 2001. 246с.

117. Литвиненко Э.В., Тюлю Г.М. Мониторинг эффективности системы управления // Педагогические технологии: что это такое и как их использовать в школе. М., Тюмень, 1994. С. 264-276.

118. Майоров А.Н., Сахарчук Л.Б., Сотов А.В. Элементы педагогического мониторинга и региональных стандартов в управлении. СПб., 1992. 48с.

119. Макаров С. Менеджер за работой. М.: Молодая гвардия, 1989. 239с.

120. Максимова В.Н. Лицейское образование: Сб. ст. и матер. конф., 2-3 ноября 1995. СПб., 1996. 131с.

121. Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. 308с.

122. Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. Л., 1991. 143с.

123. Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т. И. Шамовой. М.: NB Магистр, 1992.
124. Менеджмент организации / Под. ред. З.П.Румянцевой, Н.А. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 1995.
125. Менчинская Н.А. Проблемы «самоуправления» познавательной деятельностью и развитие личности // Теоретические проблемы управления познавательной деятельностью человека. М., 1985. С. 110-123.
126. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1995. 704с.
127. Методика социально-психологической диагностики личности и группы. М., 1990. 123с.
128. Мирқосимов М. Мактабни бошқаришнинг назарий ва педагогик асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 1995.
129. Михнева И.Ф. Управление инновационными процессами в учебном заведении. Ставрополь: ИРО, 1994. 42с.
130. Моисеев А.М., Капто А.Е., Лоренсов А.В., Хомерики О.Г. Нововведения во внутришкольном управлении / Под ред. А.И. Моисеева. М.: Росс. пед. агентство, 1998.
131. Моисеев А. М. Качество управления школой: каким оно должно быть. М., 2001. 160с.
132. Мунавваров А.К. Педагогика. Тошкент: Ўқитувчи, 1996.
133. Муракаев И.У., Саифназаров И.С. Менежмент асослари. Тошкент: Ўзбекистон, 2001.
134. Навазова Т.Г. Моделирование продуктивной педагогической деятельности директора профессионального училища. Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. СПб, 1996. 27с.
135. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. М., 1999. 46с.
136. Никитин Э.М. Научно-организационные основы федеральной системы повышения квалификации в условиях реформирования образования / Учебное пособие. М.: РИПКРО, 1994. 96с.
137. Николис Г., Пригожин И. Познание сложного. М., 1990. 344с.
138. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. Н. Ю. Шведовой. 2 изд. Москва: Русский язык, 1990.

139. Орлова С.В. Авторитет руководителя школы как фактор повышения эффективности его управленческой деятельности: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. СПб, 1999. 19с.
140. Орлова Т.В. Перспективное планирование развития школы. Директор школы. 1999.
141. Осипов Г.В., Андреев Э.П. Методы измерения в социологии. М., 1987.
142. Основы общей и прикладной акмеологии / Учебное пособие. / Под ред. А.А. Деркача и др. М.: РАГС, 1995. 338с.
143. Основы разработки педагогических технологий и инноваций / Под. ред. В.А. Пятина. Астрахань, 1998. 380с.
144. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе. СПб. М., 2000. 48с.
145. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии / Под ред. С.А.Смирнова. М.: Академия, 1998. 510с.
146. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. М.: Высшая школа, 1989. 367с.
147. Перегудов Л. В., Саидов М. Х. Олий таълим менежменти ва иқтисодиёти. Тошкент: Молия, 2002.
148. Петровичев В.М. Региональное образование: организация, управление развитием. Тула: Приокское изд., 1994. С.6.
149. Петровский В.А. Личность в психологии. М. Ростов-на-Дону: Феникс. 1996. 512с.
150. Петровский В.А. Психология неадаптивной активности. М., 1992. 224с.
151. Пидкасистый П.И. Педагогика. М.: Российск. Пед. агентство, 1996.
152. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986, 423с.
153. Плахова Л.М. Как сделать хорошую школу?!: Практикоориентированное пособие по проектированию и управлению школой. Ч.2. М., 2000. 160с.
154. Подобед В.И. Системное управление образованием взрослых. СПб.: ИОВ РАО, 2000.
155. Полунина Т.А. Национально-региональные аспекты управления системой школьного образования: Дисс. канд. пед. наук. Тюмень, 1996.

156. Поляков С.Д. В поисках педагогической инноватики. М., 1993. 64с.
157. Пономарев Л.Н., Чичканов В.П. Эффективность труда руководителя. М.: Мысль, 1988. 316с.
158. Пономаренко В. А. Психология духовности профессионала. М.: Изд. дом «Русский врач», 1997. 296с.
159. Попов Г.Х. Подвойский Г.А. Стиль и методика руководства. М., 1985.
160. Портнов М.Л. Азбука школьного управления. М., 1991.
161. Поташник М.М. Педагогическое творчество: проблемы развития и опыт. Киев, 1988.
162. Поташник М.М. Управление современной школой. М., 1995.
163. Поташник М.М., Моисеев А.М. Диссертации по управлению образованием: Состояние, проблемы, современные требования. М.: Новая школа, 1998. С. 45.
164. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. М., 1989. 270с.
165. Прикот О.Г. Лекции по философии педагогики. СПб., 1998. 232с.
166. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы / Под ред. А.М. Моисеева. М.: Пед. общ. России, 1999. 191с.
167. Рабочая книга социолога М., 1989. С.142.
168. Растринин Л.А. Современные принципы управления сложными объектами. М., 1989. 232с.
169. Ревенко Н.В. Социально-психологический анализ стиля руководства: Автореф. дисс. .... канд. психол. наук. М., 1980.
170. Ревенко Н.В. Психология управления. Л., 1983.
171. Регион: Управление образованием, теория и практика / Под ред. П.И. Третьякова. М.: Новая школа, 2001. 880с.
172. Рубцов В.В. Организация и развитие совместных действий у детей в процессе обучения. М., 1987. С.33.
173. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как объект и субъект управления. Л.: ЛГУ, 1989.
174. Санталайнен Т., Водтилайнен Э., Перенне П., Ниссинен Й.Х. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1993.

175. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Пер. с венг. М., 1996.

176. Сафо Очил. Мустақил маънавият ва тарбия асослари. Тошкент, 1995.

177. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. М.: Экономика, 1991, 320с.

178. Секун В.И. Формирование индивидуальных стратегий организаторской деятельности руководителя // Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействий. М., 1990. С.180-186.

179. Селевко Г.К. Технология педагогических советов // Школьные технологии. 1998. № 3. С. 36-37.

180. Сергеева В.В. Управление образовательными системами. М., 2000. С.26-29.

181. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. М.: Росс. пед. агентство, 1997. С.50.

182. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. М., 2000.

183. Слободчиков В.И. О возможных уровнях анализа проблемы рефлексии // Проблемы логической организации рефлексивных процессов. Новосибирск, 1986.

184. Словарь иностранных слов. 16 изд., испр. М.: Русский язык, 1988.

185. Слонкова А.В. Организационно-педагогические условия управления качеством среднего общего образования на муниципальном уровне: Автореф. дисс. ...канд. пед. наук. Томск, 2000. 18с.

186. Соколов А.Г. Концепция и практика системного управления профессиональным учебным заведением. СПб., 2000. 269с.

187. Статистика науки и инноваций. Краткий терминологический Словарь / Под ред. Л.М. Гохберга. М., 1996.

188. Стиль руководства (стиль лидерства). Краткий психологический словарь. / Под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1985. – 431с.

189. Стиль и методы руководства / Сост. Г.Х. Попов, Г.Л. Подвойский. М., 1985. 208с.

190. Стиль работы и образ жизни руководителей / Руков. автор. колл. К. Ладензак. М.: Экономика, 1985. 279с.

191. Столяренко А.М. Психология и педагогика. М.: ЮНИТИ, 2001. С. 415.

192. Столин В.В. Самосознание личности. М.: МГУ, 1988. 286с.
193. Сунцов Н.С. Управление общеобразовательной школой. М.: Педагогика, 1989.
194. Сухобская Г.С., Горбунова Л.Л. Взаимосвязь теории и практики в процессе подготовки и повышения квалификации педагогических кадров. М.: НИИ ИОО АПН, 1990. 92с.
195. Сухобская Г.С. Диалог с директором школы. СПб.: РИО СГУПМ, 1990. 51с.
196. Сухобская Г.С. Психология в управлении: (Продолжение диалога с директором школы). СПб.: РИО СГУПМ, 1999. 80с.
197. Суходольский Г.В. Основы психологической теории деятельности. Л.: ЛГУ, 1988. 168с.
198. Таусенд Р. Секреты управления. М., 1991.
199. Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде. Петрозаводск: Фолиум, 1996.
200. Тихомиров Ю.А. Управленческое решение. М., 1982.
201. Топоровский В.П. Аналитическая деятельность руководителя образовательного учреждения. СПб., 2000.
202. Топоровский В.П. Развитие исследовательской культуры директора школы. СПб., 2000.
203. Топоровский В.П. Интегративный подход к формированию управленческой компетентности директора развивающейся школы: Дисс. ... докт. пед. наук. СПб., 2002. 331с.
204. Третьяков П.И., Мартынов Е.Г. Профессиональное образовательное учреждение: управление образованием по результатам. М.: Новая школа, 1991. 263с.
205. Третьяков П.И. Управление развитием инновационных процессов в школе. М.: Прометей, 1995. 89с.
206. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. М.: Новая школа, 1998. 228с.
207. Третьяков П.И., Шамова Т.И. Управление качеством образования – основное направление и развитие системы: сущность, подходы, проблемы. Сб. Матер. науч. сессии ФПК и ППРО МПГУ. М., 2001. 246с.
208. Турсунов И.Й. Халқ педагогикасининг долзарб муаммолари. Тошкент: Ўқитувчи, 1990.



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

210. Турғунов С.Т. Педагогика / Маърузалар тўплами. Наманган: НамМПИ, 1999.

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

212. Турғунов С. Т. Камолот сари // Бошланғич таълим. №3. 2003. 18-19-бетлар.

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

214. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари-нинг малакасини ошириш курси тингловчилари учун таълим бошқаруви (менежмент)дан ўқув дастури. Тошкент: ЎПФИТИ, 2005.

215. Турғунов С.Т. Ёш педагогларнинг касбий фаоллигини оширишда бошқарув фаолияти // Узлуксиз таълим. № 1. 2006. 13-17-бетлар.

216. Турғунов С.Т. Ўқувчиларда Ватанга муҳаббат туйғусини ривожлантиришда мактаб раҳбарларининг ўрни // Халқ таълими. № 1. 2006. 85-89-бетлар.

217. Турғунов С.Т. Бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар // Мактаб ва ҳаёт. № 1. 2006. 20-23-бетлар.

218. Турғунов С.Т. Таълим муассаси раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигининг назарий асослари // Касб-хунар таълими. № 1. 2006. 3-4-бетлар.

219. Турғунов С.Т. Биргаликдаги фаолият мақсад сари қадамдир // Бошланғич таълим. № 3. 2006. 22-23-бетлар.

220. Турғунов С.Т. Таълим муассасаси директорларининг бошқарув қобилиятлари ва умуминсоний хислатлар // Педагогик таълим. № 1. 2006. 5-7-бетлар.

221. Турғунов С.Т. Педагог ходимлар малакасини ошириш самарадорлигини таъминлашга раҳбарларнинг тизимли ёндашувини жорий этиш // Республика илмий-амалий конференцияси материаллари тўплами. – Т., 26-27 май, 2006. – 91-93 бетлар.

222. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари илмий салоҳиятини ривожлантиришда мактабни бошқариш

функциялари // Республика илми-амалии III | |  
материаллари тўплами. Тошкент, 2006. 26-28-бетлар.

223. Тюлю Г.М. Исследовательский подход к управленческой деятельности директора общеобразовательной школы: Дисс. ... канд. пед. наук. М., 1986. 196с.

224. Тюлю Г.М. Управление системой качества образования в школе. Сб. Матер. науч. сессии ФПК и ИПРО МПГУ. М., 2001. 246с.

225. Тўхтабоев А. Маъмурий менежмент. Тошкент: Молия, 2003.

226. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности. М., 1989. 160с.

227. Управление – деятельность профессиональная. Сб. ст. СПбГУПМ, 2001.

228. Управление качеством образования / Под ред. М.М. Поташника. М., 2000. 441с.

229. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. М., 2001. С. 94.

230. Управление развитием школы / Пособие для руководителей образовательных учреждений. Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. М.: Новая школа, 1995. 464с.

231. Управление современной школой. / Пособие для директора школы Под ред. М.М. Поташника. М., 1992.

232. Управление школой: теоретические основы и методы / Учебное пособие. Под ред. В.С. Лазарева. М.: Цевгр социальных и экономических исследований, 1997. 336с.

233. Файоль А. Учение об управлении. Научная организация труда. М., 1968.

234. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. М.: Экономика, 1990. 168с.

235. Фишман Л.И. Как не надо управлять школой // Школьные технологии. – 1998. № 4.

236. Фишман Л.И. Моделирование образовательного менеджмента // Школьные технологии. 1999. № 3. С. 41-55.

237. Харламов И.Ф. Педагогика. М.: Гардарики, 2000.

238. Холинг Х., Ламерс Ф. Совершенствование персонала // Иностранная психология. Т.2. 1994. № 1(3). С. 52-59.

239. Хомерики О.С., Потапник М.М., Лоренсов А.В. Развитие школы как инновационный процесс / Методич. пособия для руководителей образовательных учреждений. М.: Новая школа, 1994. – 64с.

240. Шадриков В.Д. Проблемы системного анализа профессиональной деятельности. М., 1992.

241. Шакуров Р. Х. Социально-психологические проблемы управления; руководитель и педагогический коллектив. М.: Просвещение, 1990. 210с.

242. Шамова Т.И. Менеджмент в управлении школой. М., 1992.

243. Шамова Т. И., Тюлю Г. М. и др. Как руководителю школы оценить свою управленческую деятельность. Методические рекомендации. М.: МПГУ, 1994.

244. Шамова Т.И., Тюлю Г.М., Литвиненко Э.В. Оценка управленческой деятельности руководителем школы / Методич. пособие. Вологда, 1995. 74с.

245. Шамова Т.И., Давыденко Т.М. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. М., 2001. 384с.

246. Шанина Н.Н. Подготовка руководителей образовательных учреждений к управлению инновационными процессами в сфере воспитания: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. Киров, 1998. 22с.

247. Шарай Н.А. Теоретические основы управления развитием гимназического образования: Дисс. докт. пед. наук. М., 2001. 454с.

248. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Тошкент: Ўқитувчи, 2001.

249. Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования в школе. М.: Новая школа, 2000.

250. Якокка Л. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1990. 384с.

251. Яценко С.В. Организация инновационной деятельности педагогического училища: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. М., 1999. 20с.

252. Курбонов Ш., Сейтхалилов Э., Куронов М., Ахлидинов Р., Мажидов И. Миллий истиқлол ғоясини шакллантиришда ташкилий-услубий ёндашувлар. Тошкент: Академия, 2002.

253. Ғозиев Э. Тафаккур психологияси. Тошкент: Ўқитувчи, 1990.
254. Ғуломов С. С. Менежмент асослари. Тошкент: Шарк, 2002.
255. Ҳошимов К., Нишонова С. ва бошқ. Педагогика тарихи. Тошкент: Ўқитувчи, 1996.
256. Bartunek J.M., Gordon J.R., Veathersby R.P. Developing "Complicated" understanding in administrators // Acad. Manag. Review. 1983. V.8. N2. P. 73-284.
257. Fleischhauer C. Zur Bedeutung der Erforschung von Lebenszielen sozialistischer heiter // Viss. Ber. Techn. Hochsch., Leipsig. 1988. N20. P.59-63.
258. Gray J.I. Improving management development through better participant selection // Journal of management Development. 1986. V.5. N2. P. 7-14.
259. Hall J. Putting your power to work // Management world. 1988. V.17. N6. P. 21-23.
260. Handbook of organizational Behavior / Jaw W. Lorsch, editor. New York, 1987. 430p.
261. Hunt J.V. Managers..., a disappearing resourcee? // Journal of Management Development. V.6. Ml. P. 30-42.
262. Keys B., Volte J. Management education and development: current issues and emerging trends // Journal of Management. 1988. V.14. N2. – P. 205-229.
263. Kosiba R.J. Entering technical management // J. Manag. Eng. 1985. V.1. N3. P.149-156.
264. Plum R. Work Experience – have we missed the point? // Brit. J. Admin. Management. 1986. V.1. P. 26-27.
265. Poirot J.W. Current trends in engineering training for management in USA // Journal of Management in Engineering. 1987. V.3. N2. P. 127-132.
266. Ragins B.R., Sundstrom E. Gender and power in organizations: a longitudinal perspective // Psychol. Bull. 1989. V.105. N1. – P. 51-88.
267. Rahim F. Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of manager // Journal of Management. 1989. V.15. N4. P. 545-556.

268. Reddin W.Y. Managerial Effectiveness. M.Y.: McGraw-Hall, 1980.

269. Rosenstiel L. Fyerungskraefte nach dem Vertwandel: Lielkonflikte und indntifikationskrisen? // LFO 1986. V.55. N 2. P. 401-426.

270. Schein E.H. The Individual, the Organization and the Career: A conceptual Scheme // Journal of Applied Behavioral Science. 1981. V.7. P. 401-426.

271. Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1985. P. 78-97.

272. Stogdill R.M. Handbook of Leadership. N.Y.: Free Press, 1974. N3.

## ҚАЙД УЧУН

## ҚАЙД УЧУН

# МУНДАРИЖА

<b>Кириш</b> .....	3
<b>I БОБ. Замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятининг методологик асослари</b> .....	7
1.1. Замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда умумий ўрта таълим мактабларини бошқариш муаммоларига концептуал ёндашувлар ....	7
1.2. Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятида раҳбарлик услублари .....	36
1.3. Умумий ўрта таълим муассасаси директори бошқарув фаолиятида инновациялар .....	64
1.4. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг функция ва методлари .....	87
<b>II БОБ. Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолияти</b> .....	106
2.1. Замонавий мактаб директори бошқарув фаолиятини моделлаштириш .....	106
2.2. Умумий ўрта таълим муассасаси директорининг шахси .....	126
2.3. Умумий ўрта таълим мактаби директорининг бошқарув фаолияти самарадорлиги .....	154
<b>Хулоса</b> .....	173
<b>Фойдаланилган адабиётлар</b> .....	179



**Ўзбекистон Педагогика фанлари илмий тадқиқот институти  
Илмий Кенгаши томонидан нашрга тавсия этилган**

**Мухаррир: М. Саидова**

**Нашриёт рақами: М- 342**

**Босишга рухсат этилди: 14.09.2006**

**Қоғоз бичими 60x84 Офсет босма. Офсет қоғоз.**

**Ҳисоб-нашриёти 12,0 т. Шартли босма т. 11,625**

**Адади 1000 нусхада. Келишилган нархда.**

**ЎзРФА “Фан” нашриёти:**

**100047, Тошкент, акад. Я.Ғуломов кўчаси, 70.**

**Босмахона манзили: Тошкент ш., Широқ кўчаси, 100,  
“Сано-Стандарт” МЧЖ.**

