

С.Т. ТУРГУНОВ, Ф.Х. АХМЕДОВ, Қ.О. ШОДМАНОВ,
Н.Қ. АХМЕДОВА, Д.М. ОТАЖОНОВА

УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ
МУАССАСАЛАРИ РАЎБАРЛАРИ
БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИНГ
НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ВАЗИРЛИГИ

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

**С.Т. ТУРҒУНОВ, Ф.Х. АҲМЕДОВ, Қ.О. ШОДМАНОВ,
Н.Қ. АҲМЕДОВА, Д.М. ОТАЖОНОВА**

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

*Педагогика фанлари доктори, профессор Р.Х. Джурсаевнинг
умумий таҳрири остида*

НАМАНГАН

“Наманган” нашриёти

2012 йил

УДК: 371.1(575.1)

ББК: 74.04

Ш-74

Мазкур қўлланма умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари учун мўлжалланган бўлиб, унда умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари, умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолиятини модели, умумий ўрта таълим муассасаларида ташкилий тузилиш ва бошқарув тамойиллари, умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг функция ва методлари, умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда ҳамкорлик, умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув жараёнини такомиллаштириш омиллари, умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарларининг иш вақти ва ундан фойдаланиш, умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш технологиялари, умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда инновацион фаолият, умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлиги, умумий ўрта таълим муассасаларида педагогик тажриба-синов ишларини ташкил этиш босқичлари, умумий ўрта таълим муассасаларида ташкил этиладиган педагогик тажриба-синов жараёнида эксперт баҳолаш методи, умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этишда ҳамкорликдаги бошқарув масалалари ёритилган.

Қўлланма умумий ўрта таълим муассасаларининг раҳбарлари ҳамда таълим муассасаси раҳбар-ҳодимларининг малакасини ошириш курси тингловчилари, тадқиқотчилар ҳамда мактабдан ташқари таълим муассасалари раҳбарлари учун ҳам тавсия этилади.

Тақризчилар:

филология фанлари доктори, доцент

Н.М. Улуқов,

педагогика фанлари номзоди, доцент

С.Х. Абдуллаев,

педагогика фанлари номзоди,

И.А. Раҳимов

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

НГ $\frac{1069 - 3299,25 - 1550492}{1070 - (7,5) - (12)}$ 2012

ISBN - 978-99-4052-0-2

© "Наманган" нашриёти, 2012 йил

Кириш

Мамлакатимизда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ривожланишлар, таълим тизимини модернизация қилиниши, инновацион технологияларни кенг ўзлаштирилиши, иқтисодиётдаги ижобий ўзгаришлар, чет эл инвестициялари қўламларининг 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 (УЎТМ) раҳбарлари зиммасига таълим, фан, техника ва технологияларнинг жаҳон миқёсидаги ютуқларини, янгиликларини татбиқ этган ҳолда педагогик жараённи илмий асосда ташкил этиш ва уни лойиҳалаш йўналишлари, шунингдек, бошқарув фаолиятида вужудга келаётган ноанъанавий муаммоларни ижобий ҳал этиш борасида турли янги вазифаларни юклайди.

УЎТМ раҳбари бошқарувнинг турли хил замонавий усулларини 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 зарур ҳисобланади. Бугунги кун УЎТМ раҳбарининг касбий фаолиятига ижодий

ёндашувни талаб қилмоқда. Шунинг учун УЎТМ раҳбари таълим муассасида вужудга келадиган муаммоли вазиятларда ҳам раҳбарларга хос равишда, ўз ваколати доирасида фаолият кўрсатиши, жамоада мавжуд бўлган сунъий тўсик ва муаммоларни ҳал этишда, турли йўналишларда қарорлар қабул қилишда жамоа фикрини ўрганиши, бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар мавжудлиги ҳамда тарбиявий муносабатларда “раҳбар-ходим” муносабатларининг кўп қиррали эканлиги, бошқарув жараёнида ўзаро бевосита таъсирлар мавжудлигини эътиборга олиши муҳим аҳамият касб этади.

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 раҳбарларининг 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, УЎТМларда яратилаётган замонавий шарт-шароитлар таълим жараёнини бошқаришда раҳбардан ўз касбий фаолиятида махсус, функционал, мужассамлаштирилган, диверсификациялашган стратегияларни, бошқарув санъатининг сирларини қўллаш билишини, яъни бошқарувда компетентли бўлишини талаб этмоқда.

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 муассасарида меҳнат-ҳуқуқий муносабатлар масалаларидир. Бу нафақат таълим тизимидаги бошқарув муаммоларини, балки УЎТМ раҳбарлари томонидан бошқарувни такомиллаштириш ҳамда бошқарувнинг инновацион усулларини амалиётга татбиқ этиш, шунингдек, турли даражадаги раҳбарларнинг бошқарув фойлиятида мавжуд муаммоларни олдиндан кўриш ва уларни ижобий ҳал этиш қобилиятларини шакллантиришни олға сурмоқда.

Бошқарув фаолиятидаги мавжуд зиддиятлар педагогик жамоа раҳбарини мунтазам равишда, шахснинг турғунликка нисбатан табиий интилишлари билан эски тасаввурлардан воз кечиш, муҳим аҳамиятга эга бўлган тизимни вужудга келтириш заруриятларидан бирини танлашга мажбур қилади. Мазкур зиддият – УЎТМ раҳбарининг ўз касбининг

устаси, яъни профессионал бўлиб шаклланиши йўналишидаги муаммонинг энг асосий хусусиятларидан биридир.

Олдинги даврлардаги каби, бугунги кунда ҳам УЎТМ раҳбари ўз касбининг “сирларини” тўла биледи (ёки билмайди), ўзининг функционал вазифаларини тушуниб этади (ёки тушунмайди) ва ўз фаолиятини таҳлил қилиш орқали йўл қўйилган камчиликларни бартараф этиш асосида бошқарув фаолиятини такомиллаштириб боради (ёки эътиборсиз бўлади). Натижада УЎТМ раҳбарларини кўпчилигининг ўзини-ўзи ривожлантириш имкониятлари билан уларнинг бошқарув фаолияти, яъни касбий фаолиятига қўйилаётган замонавий талаблар ўртасида зиддиятлар вужудга келади.

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

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

I БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАҲБАРЛАРИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ

1.1. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари

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

УЎТМда педагогик жараёнларни ташкил этиш, бошқариш ва назорат қилиш, ўқитувчи ва ўқувчиларга зарурий шарт-шароитларни яратиб беришда фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриklarини таянлаш, қарор қабул қилиш; педагог ходимларнинг имконияти, қобилияти ҳамда вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига қўра вазифаларни тақсимлаш; педагог ходимларнинг узлуксиз малака ошириши учун зарурий шарт-шароитларни яратиш; моддий-техник ва замонавий илмий-методик маҳсулотлар билан таъминлаш; илғор педагогик тажрибалар ва замонавий ахборот технологияларини татбиқ этиш; ДТС талабларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб

боришни ташкил этиш; УЎТМ ривожланиш мойиллиги ва динамикаси бўйича ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш; педагогларнинг инновацион фаолият натижаларига кизикишини шакллантириш ва рағбатлантириш асосида инновацион фаолиятни ташкил этиш; қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилиш УЎТМ раҳбарларининг асосий функционал вазифалари ҳисобланади.

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

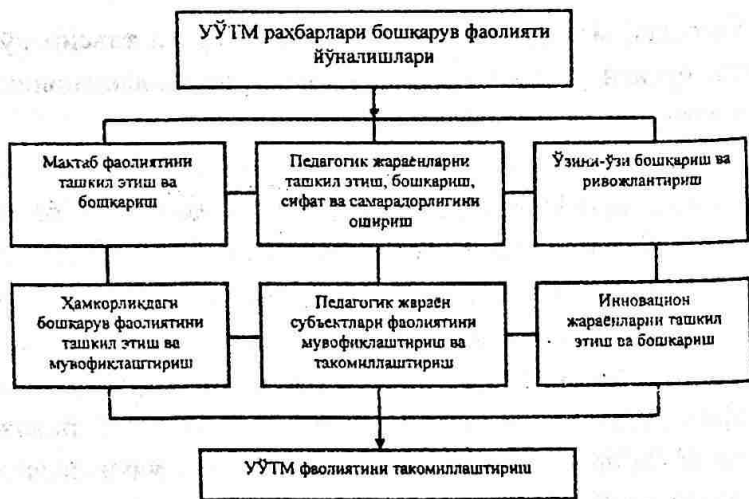
Демак, бошқарув мақсадга йўналтирилган таъсир, яъни субъектнинг объектга таъсири натижасида объектнинг фаолиятини мувофиқлаштирилиши бўлиб, УЎТМда педагогик жараёнлар самарадорлигини таъминлашда субъектлар фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш ва объектив баҳолаш, рағбатлантириш асосида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

УЎТМ раҳбарлари ва педагогик жараёнлар субъектларининг таълим-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва самарадорлигини таъминлаш йўналишларидаги фаолиятлари ҳамкорликдаги бошқарув фаолияти бўлиб, УЎТМ фаолиятини ташкил этишда, кўзланган натижаларга эришишда маълум бир мақсадга йўналтирилган фаолиятни режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш

ва баҳолаш, мазкур жараён иштирокчиларига таъсир кўрсатиш орқали уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни ифодалайди.

Шундай экан, УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш йўналиши бўйича УЎТМ раҳбарлари белгиланган мақсадга эришиш учун вазифалар белгилаш; фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриқларини танлаш, қарор қабул қилиш; вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра мутахассисларни танлаш ва бажариладиган вазифаларни тақсимлаш; УЎТМнинг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш учун педагог ходимлар ва ўқувчилар ўртасида анкета сўровлари ҳамда суҳбат ўтказиш асосида ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш; УЎТМ фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириш йўналишида белгиланган вазифаларни қайта кўриб чиқиш, янгилаш, лавозимлар бўйича давлат талаблари асосида кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш; педагог ходимларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш; қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилиш каби функционал вазифаларни бажариши лозим.

Шундай экан, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш, педагогик жараёнлар самарадорлигини ошириш, педагогик жараён субъектлари фаолиятини такомиллаштириш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш, ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, ўзини-ўзи бошқариш ва ривожлантириш каби йўналишларни (3-расм) қамраб олади деб айтиш мумкин.



1-расм. УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари

Педагогик жараёнларни ташкил этиш, бошқариш, сифат ва самарадорлигини ошириш йўналишидаги фаолият жараёнида УЎТМ раҳбарлари томонидан илғор педагогик тажрибаларни оммалаштириш, замонавий ахборотлар коммуникацион технологияларини амалиётга татбиқ этиш; ДТС талабларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб боришни ташкил этиш; таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, педагог ходимларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш ишларини ташкил этиш; моддий-техник ва замонавий илмий-методик маҳсулотлар билан таъминлаш; таълим муассасаси ва социум муносабатларида узлуксиз алоқани таъминлаш каби муҳим вазифаларни амалга оширилиши зарур.

Ўзини-ўзи бошқариш ва ривожлантириш йўналишида УЎТМ раҳбарлари раҳбарлик услубларини ва уларнинг турли шакллари ҳамда усулларини ўзлаштириши ва улардан вазиятларга кўра оқилона фойдалана олиши; ҳар қандай вазиятларда ҳам ўзини тута олиши, эҳтиросларга берилмаслик; ташаббускор бўлиши; кўпчилик дарди билан яшаши; ҳамкорлик, ҳамжиҳатлик, ҳамижодкорлик билан иш юритиши; виждонли ва адолатли бўлиши; самимий, вазмин, бағрикенг бўлиши; ижодкор, бунёдкор ва яратувчан бўлиши; талабчан ва меҳрибон, вақтнинг қадрига етадиган, хушмуомала инсон бўлиши; ўзини-ўзи баҳолаши, ўз фаолиятини ва шахсий сифатларини ўзи томонидан ташхис этиши; адолатли бўлиши; ходимларга эътибор билан қараши; бўйсунувчилар билан суҳбатлашганда маърузачига айланиб қолмаслик, эътиборли тингловчи бўлиши; адолатпарвар ва ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли, журъатли, жасур бўлиши – кўрқоклик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги муҳим аҳамият касб этади. Шунингдек, янгиликларни излаш, ўрганиш ва уларга асосланиш ҳамда илмий асосланган маълумотлардан фойдаланиш, бошқарувнинг педагогик, психологик ва ижтимоий-иқтисодий асосларини ўзлаштириш, шулар қатори бошқарув жараёнига инновацион ёндашув технологияларини жорий этиш каби вазифаларни амалга ошириши зарур.

Ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш йўналишида УЎТМ раҳбарлари ҳамкорликда қарорлар қабул қилиш, қарорлар қабул қилиш жараёнига барча ходимларнинг иштирокини таъминлаш; белги-

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

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

Инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш йўналишида УЎТМ раҳбарлари таълим муассасасида ижодий муҳит яратиш, педагог ходимларда ташаббуслар ва янгиликларга кизиқиш шакллантириш; инновацияларнинг қабул қилиниши ва амал қилиши учун зарур шарт-шароитлар яратиш; инновацион фаолиятни рағбатлантириш ва қўллаб-қувватлаш механизмларини яратиш; инновацияларни оммалаштириш; инновациянинг асосланганлик даражасини аниқлаш; инновациянинг ихтилофлилиги, аҳамиятлилиги таваккалчилик даражасини аниқлаш; инновациянинг вазиятга алоқадорлилиги, структуравийлиги ва бошқарувчанлиги ҳамда ижтимоий мўлжалланганлиги, уларнинг субъектлар томонидан қабул қилинишини инобатга олган ҳолда инновацион фаолиятни ташкил этиш каби катор вазифаларни амалга оширадilar.

УЎТМ фаолиятини такомиллаштириш йўналишида УЎТМ раҳбарлари томонидан педагогик жараёнларни ташқи муҳитнинг ўзгаришларига мос равишда ривожлантириш билан боғлиқ бўлган муаммоларни ҳал этиш; бошқарувнинг демократлаштириш ва инсонпарварлаштириш тамойиллари асосида мувофиқлаштириш ва инновацияларни жорий этишда замонавий ёндашувлардан фойдаланиш; бошқарув йўналишидаги тушунчаларини мунтазам янгилаб бориш ва ривожлантириш асосида кўзланган мақсадларга эришишнинг янги йўллари ва воситаларини излаб топиш; ўзини-ўзи бошқариш ҳамда ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш; таълим муассасасини мунтазам ривожланиб боришини олдиндан кўриш ва режалаштириш; жамоанинг илмий-методик ва илмий-тадқиқот салоҳиятини

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

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича улар томонидан бажариладиган ишларнинг мазмун-моҳиятига эътибор қаратадиган бўлсак бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини кўришимиз мумкин. Демак, мазкур бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича амалга ошириладиган ишларнинг самарадорлиги УЎТМ раҳбарининг бутун бир бошқарув

фаолияти самарадорлигига ўз таъсирини кўрсатади. Бу эса ўз навбатида УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятини ташкил этишда юқорида келтирилган бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича бажарилиши зарур бўлган вазифаларни амалга оширишда тизимли ёндашув технологиясини татбиқ этиш заруратини белгилайди.

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

УЎТМ раҳбарларининг функционал вазифаларини амалга ошириш жараёни педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш ва такомиллаштириш, унинг натижавийлигини таъминлаш, қулай таълимий муҳитни қарор топтириш ва барқарорлаштириш учун жамоада зарурий шарт-шароитларни яратиш, ўқувчилар ва педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, УЎТМ билан маҳалла ва

ота-оналар ҳамкорликларини таъминлаш ҳамда белгиланган мақсадларга эришишда ҳамкорликдаги бошқарувни жорий этиш вазифалари бошқарув фаолиятининг турли йўналишларига тегишли бўлиб, булар ҳам ўз навбатида тизимли ёндашувни татбиқ этиш заруратини белгилайди.

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

УЎТМ фаолиятини такомиллаштириш масалаларини ҳал этиш, мавжуд муаммоларнинг ижобий ечимини топиш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва ривожлантириш, турли хил масалалар юзасидан қарорларни УЎТМнинг барча аъзолари иштирокида, яъни умумий йиғилишларда қабул қилиш ҳамда белгиланган мақсадларга эришишда уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш УЎТМ раҳбари бошқарув фаолиятининг турли йўналишларига тегишли бўлиб, раҳбарлар томонидан бошқарув функцияларини амалга ошириш жараёнида бажарилади. Мазкур фаолиятнинг самарадорлиги олдиндан белгиланган мақсадга эришиш йўналишида амалга оширилаётган хатти-ҳаракатлар мажмуи, яъни бошқарув жараёни босқичлари сифатида УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги ва узвийлигини таъминлаш орқали белгиланади.

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



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

1.2. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолияти модели

Узлуксиз таълим тизимидаги ислоҳотлар таълим тизимини бошқариш механизмларини ўзгартириш, такомиллаштиришни, ижтимоий-иқтисодий, замонавий талабларга мос келадиган, демократик тамойилларга асосланган бошқарув тизимини шакллантиришни, таълим муассасасининг турли бўғини раҳбарларининг бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг йўл-йўриklarини аниқлаш, янги шароитларга мувофиқлаштириш ва амалиётга жорий этиш, УЎТМни бошқаришда раҳбарлардан фан-техника ютуқларига асосланган бошқарувнинг энг самарали, инновацион методлардан фойдаланишни, бошқарув йўналишида билим,

кўникма ва малакаларни, янги шахсий ва касбий сифатларни талаб қилади.

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

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

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

Бошқарув инсонларнинг барча фаолиятларига тегишли бўлган жараён бўлиб, ҳаётини эҳтиёжларни қондиришда, кўзланган мақсадларга эришишда маълум бир мақсадга йўналтирилган фаолиятни режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, мазкур жараён иштирокчиларига таъсир кўрсатиш орқали уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни ифодалайди.

Шундай экан, бошқарувни, яъни бошқарув фаолиятини ташкил этиш заруриятини белгиловчи бош мезон бу раҳбар

олдига ёки муассаса олдига кўйилган мақсад бўлиб, унга эришиш учун вазифалар белгилаш, ташкил этиладиган фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриklarини танлаш, вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра бажарувчилар (мутахассислар)ни танлаш ва бажариладиган вазифаларни таксимлаш, белгиланган мақсадга эришиш учун ташкил этиладиган жараён иштирокчилари (ходимлар) фаолиятини мувофиқлаштириш зарур ҳисобланади.

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

Демак, УЎТМда 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.

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

бошқарилаётган таълим муассасаси ҳам ўз ўрнида бошқарув натижаларига ва бошқарув субъектига таъсир кўрсатади.

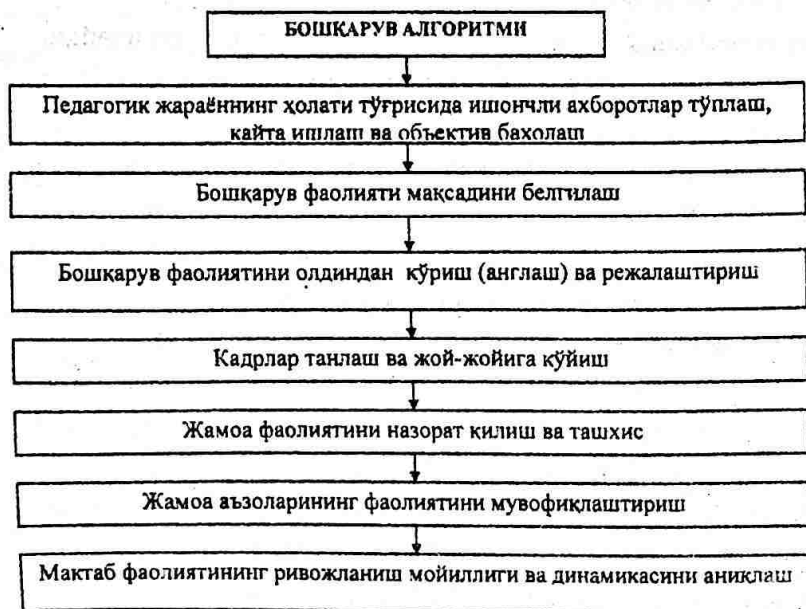
Мазкур жараёнда таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолиятининг асосий вазифаси таълим жараёнини ташкил этишда ижобий натижаларга эришиш учун жамоада зарурий шароитларни яратиш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш ва яхлит таълим тизимини ривожлантириш ҳисобланиб, таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадга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

Таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлашда мавжуд имкониятлардан тўлиқ фойдаланиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш ҳамда инновацион фаолиятни ташкил этишда таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш муҳим аҳамия касб этади, бу ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, мазкур жараён ижодий жараён ҳисобланади ва ўз навбатида таълим муассасасининг мақсад ва вазифалари йўналишида кўзланган натижаларга эришиш учун энг қулай бўлган бошқарув методлари ва инновацион технологияларни амалиётга татбиқ этиш асосида бошқарув функцияларини амалга ошириш, ходимлар билан бўлган ўзаро муносабатларда ҳамда муаммоли вазиятларни бартараф

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

Бошқарувни лойиҳалаштиришда, 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, бу бошқарув алгоритмининг ифодалиди.

Бошқарув алгоритми – таълим муассасаси бошқарув фаолиятининг кетма-кетлиги (изчиллиги) бўлиб, у қуйидаги босқичлардан иборат бўлиши мумкин (2-расм).



2-расм. Бошқарув фаолияти 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; УЎТМ фаолиятининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлашдан иборат бўлиб, мазкур босқичлар изчиллигида, бошқарув методлари: ижтимоий-психологик, маъмурий, иқтисодий, шунингдек, ахборотлар тўплаш методларини қўллаш ёрдамида бошқарув функцияларининг бажарилиши амалга оширилади.

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

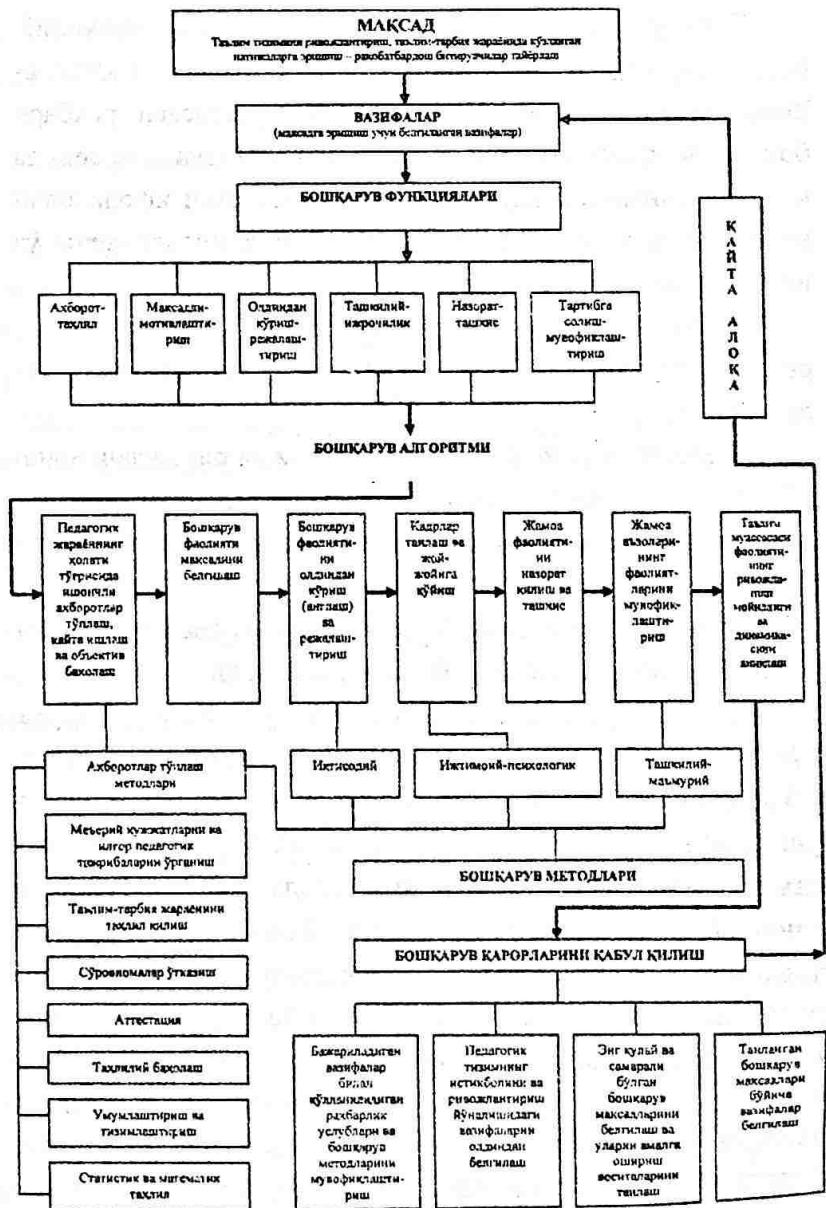
Таълим муассасаларини бошқаришда педагогик ходимлар ҳамда ўқувчилар фаолиятига таъсир кўрсатувчи, шунингдек, муассаса фаолиятини такомиллаштиришда гуҳим аҳамият касб этувчи асосий жараёнлардан бири арор қабул қилиш ва унинг бажарилишини таъминлаш жараёни ҳисобланади. Мазкур жараёнда қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш ва унинг бажарилишини таъминлаш

кўп жиҳатдан раҳбарларнинг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакаси, касбий тажрибаларига, бажариладиган вазифаларнинг хусусиятларига, шунингдек, муассасада яратилган шароитга боғлиқ бўлади.

Таълим муассасаларини бошқариш жараёнида турли хил муаммоларни ҳал этиш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва таълим самарадорлигини оширишда турли масалалар юзасидан моҳияти ва мазмуни жиҳатидан бир-биридан фарқ қилувчи, шунингдек, муассасанинг ҳамда жамоа аъзоларининг фаолиятида муҳим аҳамият касб этувчи қарорлар қабул қилиш жараёнида муайян вазиятлардан келиб чиқиб баҳсли масалалар, турли-туман фикрлар ва тортишувлар вужудга келади, бундай пайтларда, асосан ахборотларга асосланилади. Ахборотларнинг аниқлиги, уни ташкил этувчи маълумот, хабар ва янгиликларнинг ишончлилиги, яъни исботланганлиги қабул қилинадиган қарорларнинг хусусиятларини белгилаб беради.

Шундан келиб чиқиб, бошқарув фаолияти – бу бошқарув жараёнида қабул қилинаётган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизимдир (3-расм).

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



3-расм. Таълим муассасасида бошқарув фаолияти модели

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

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

- педагогик тизимнинг истикболини ва ривожлантириш йўналишидаги вазифаларни олдиндан белгилаш;

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

- белгиланган бошқарув мақсадларини амалга ошириш бўйича бажариладиган вазифаларни аниқлаш.

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

каби қатор бошқа вазифаларни ҳам амалга оширишни назарда тутди.

1.3. Умумий ўрта таълим муассасаларида ташкилий тузилиш

УЎТМ олдига қўйилган максадларга 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.

УЎТМни ижтимоий тизим сифатида 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. УЎТМ 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 УЎТМнинг структураси ва компонентларини аниқлашда фаолият жараёнларининг хусусиятлари инобатга олинади. Бу жараёнларни асосан куйидаги турларга бўлиш мумкин. Асосий (таълим-тарбия) жараён УЎТМнинг асосий мақсадларига, кўзланган натижаларга эришишга йўналтирилган бўлади ва таъминловчи жараён УЎТМнинг натижаларига тўғридан-тўғри ўз таъсирини кўрсатмаса-да, унинг асосий вазифаларини бажариши учун зарурий шароитларни яратади ва таъминлаб беради.

УЎТМда умумий таълим-тарбия жараёни иккита 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

хамкорликдаги 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 УЎТМнинг 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 яратаяди 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*.

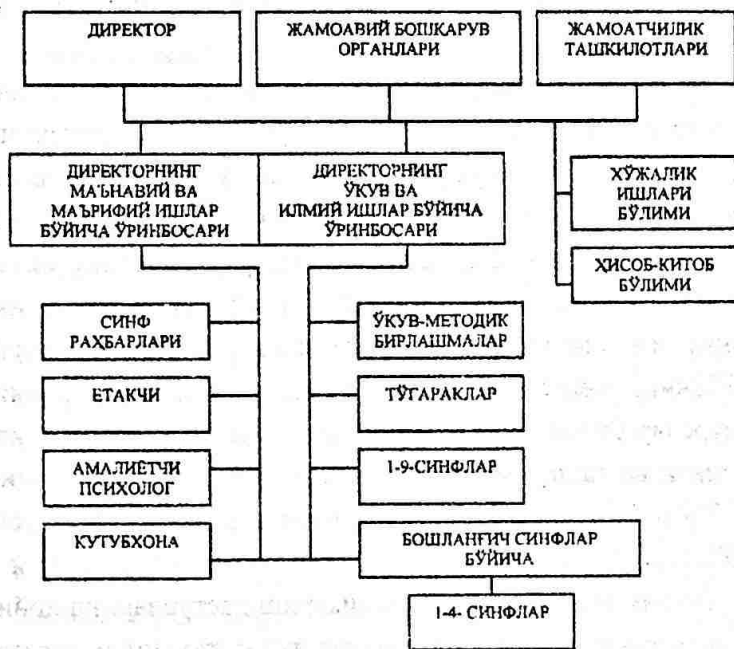
Раҳбарларга таълим муассасаси раҳбари, раҳбарнинг маънавий ва маърифий ишлар бўйича ўринбосари ҳамда ўқув ва илмий ишлар бўйича ўринбосарлари, бошланғич синфлар бўйича илмий бўлим мудирлари, шунингдек, ўз йўналиши бўйича хўжалик ишлари бўйича бўлим бошлиғини ҳам киритиш мумкин.

Мутахассислар маъмурий ҳокимиятга эга бўлмади, лекин таълим-тарбия соҳасида мутахассис сифатида фаолият олиб бордилар. Мутахассисларга УЎТМ амалиётчи психологи, етакчилар ва тўғра 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 (4-расм).

Поғонавийлик даражаси қанчалик катта бўлса таълим жараёнини ташкил этиш ва унинг натижавий самарадорлиги шунчалик паст бўлади. Таълим муассасасида тузилма ташкилий мақсадларга эришиш учун ташкил этилади. Тўғри, таълим муассасаси ҳар бир ходимнинг эгаллаб турган лавозимиغا 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 поғонавий-

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



4-расм. 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 поғонавийлик даражасини энг минимал даражага келтириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

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 қуйидаги 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; УЎТМнинг менталитети; унинг яхлит педагогик тизими; ресурслар билан таъминланиш имкониятлари; ички имкониятлари ва ташқи муҳит билан муносабатлари; педагогик ва УЎТМ жамоаларининг ривожланиши, шунингдек, УЎТМнинг 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 кўрсати-

пининг 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 раҳбар 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.

Раҳбар фаолиятини, яъни умумий ўрта таълим УЎТМ раҳбарининг фаолиятини алоҳида кўриб чиққан ҳолда таъкидлаш мумкинки, бу тушунча касбий тушунчалар туркумига киради. Таълимни бошқарув амалиётида УЎТМ раҳбарларини тайинлашда бошқарувчи сифатида уларнинг махсус тайёргарлигини эътиборга олинмаса-да, яъни бошқарув йўналишида улардан махсус маълумот талаб қилинмаса-да биз, УЎТМни бошқарув фаолияти – бу касбий фаолият деб ҳисоблаймиз.

Мутахассисликлар бўйича олинган таълимни касбий фаолиятнинг факат 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 раҳбарларининг фаолияти профессионал фаолият эканлигини исботлайди.

1.4. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг функция ва методлари

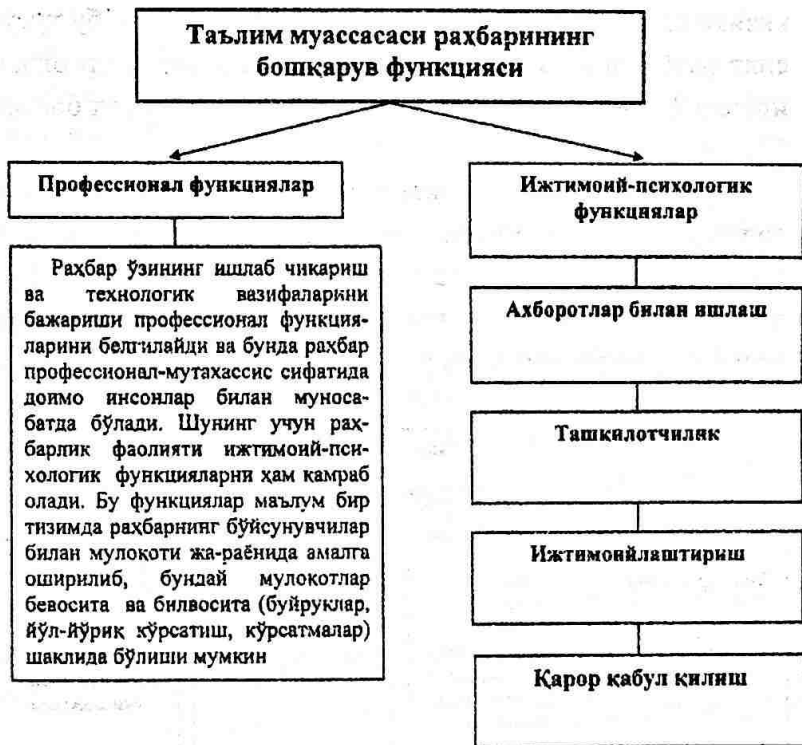
Замонавий ижтимоий-иқтисодий шароит таълим муассасалари бошқаруви тизимини ҳам қайта кўриб чиқишни тақозо этади. Чунки, ҳозирги кунда таълим муассасаларида яратилаётган шароитлар, замонавий ўзгаришлар барча имкониятлардан фойдалана оладиган, ўзига ва ўз ишига нисбатан талабчан, таълим муассасаси, оила ва маҳалла ҳамкорлигини йўлга қўя оладиган, ўз 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.

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 муассасасидаги бошқарув фаолиятини яхшироқ тушуниш учун бошқарувнинг функция ва методла-

рини кўриб чиқиш ҳамда уни раҳбарлик фаолиятининг таркибий тузилишини белгиланиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Муассаса раҳбарининг функцияларини шартли равишда иккита турга бўлиш мумкин: профессионал ва ижтимоий-психологик функциялар (5-расм).



5-расм. Таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув функцияси

Ахборотлар билан ишлаш турли маълумотларни тўплаш, қайта ишлаш ва узатишдан иборат бўлиб, гуруҳлар фаолиятини мувофиқлаштириш жараёнида қўлланилади. Бу

жараёнда раҳбар муассасага келиб тушаётган асосий маълумотларнинг генератори сифатида фаолият кўрсатади ва унинг учун асосий меҳнат предмети ахборотлар бўлиб, улар асосида қарорлар – бошқарув жараёнининг маҳсулотлари ишлаб чиқилади. Унинг асосий хусусияти раҳбарлар томонидан ходимларнинг меҳнат жараёнидан қониқишларига кизиқишларни 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 (6-расм).



6-расм. Ташкилотчилик функцияси

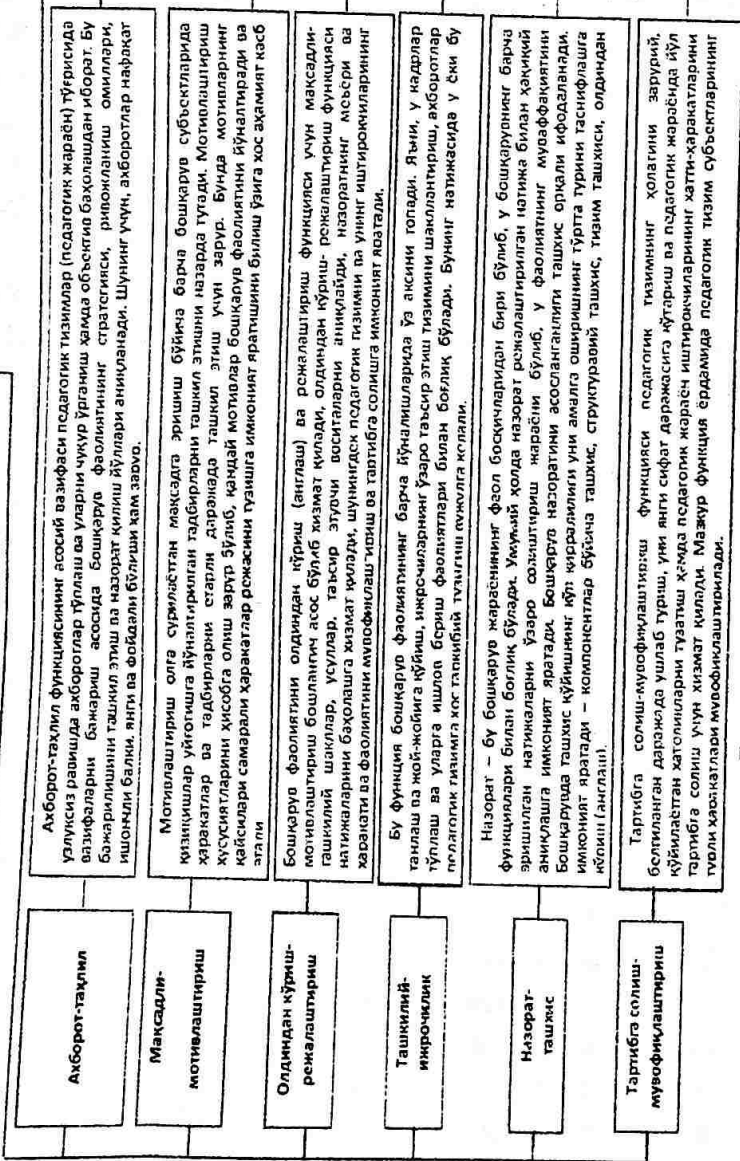
Ижтимоийлаштириш – ходимларда юксак маънавиятни, маданият ва ижодий фаолиятни шакллантиришдан иборат бўлиб, жамоада ижобий муҳитни яратишга хизмат қилади. Раҳбарнинг мустақил аҳамият касб этувчи вазифа-

ларидан 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. Бизнинг фикримизча, педагогик тизимларни бошқаришнинг ўзига хослиги куйидаги функцияларда аниқроқ ифодаланади (7-расм).

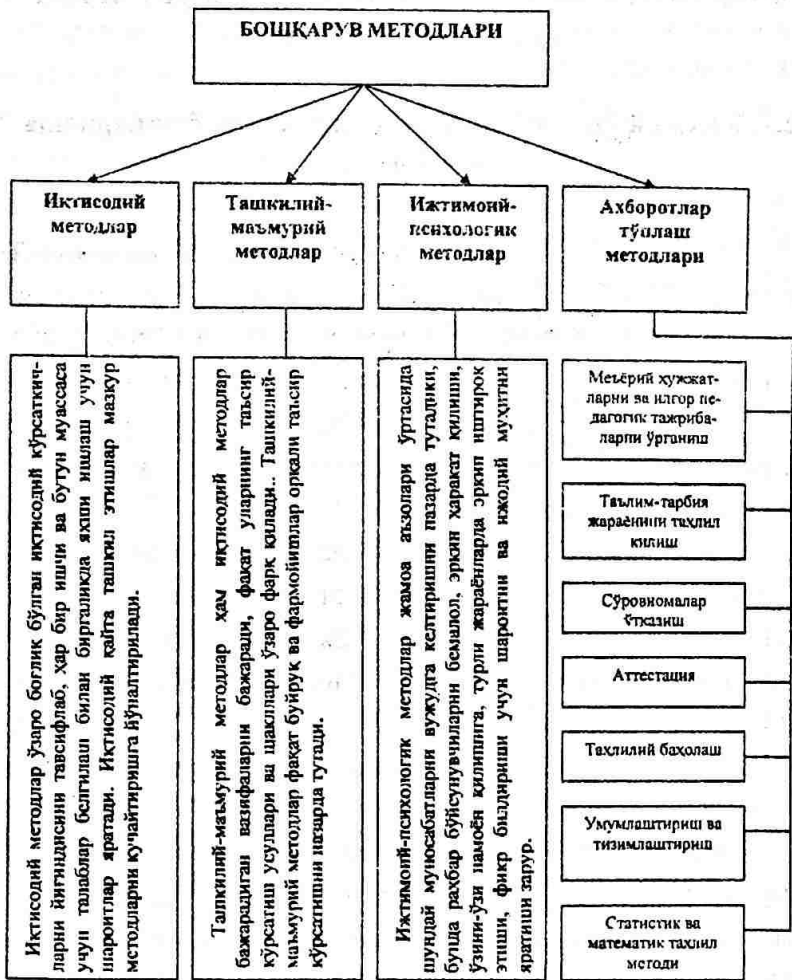
Олдинги вақтларда бошқарув методларини тавсифлашда асосий эътиборни фақат ижтимоий-иқтисодий ва маъмурий методларга қаратилар эди. Биз ўз тадқиқотларимизнинг натижаларига асосланган ҳолда, замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларга кўп даражада мос келадиган методларнинг тўртта асосий гуруҳларини ажратиб кўрсатамиз (8-расм): иқтисодий, ташкилий-маъмурий, ижтимоий-психологик ва ахборотлар тўплаш.

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

БОШҚАРУВ ФУНКЦИЯЛАРИ



7-расм. Бошқарув функциялари



8-расм. Бошқарув методлари

II БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА БОШҚАРИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

2.1. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда ҳамкорлик

УЎТМ раҳбари бошқарув фаолияти жараёни ижодий жараён бўлиб, турли хил кутилмаган вазиятларда стереотипларни енгитиш, бўйсинувчилар билан бўлган ўзаро муносабатларда ҳамда муаммоли вазиятларни бартараф этишда оқилона қарорлар қабул қилиши, уларнинг бажарилишини назорат қилишида раҳбарнинг қобилияти муҳим аҳамият касб этади.

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 камраб олади. Ғоявий, сиёсий, иқтисодий, ахлокий-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 қобилияти, ўз фанини пухта билиши, ўқувчилар билан муносабати, ўз устида ишлаши, ташкилотчилик қобилияти, пешқадамлик қилиши ва ташаббускорлиги сингари кўринишларда намоён бўлади. Унинг обрўси деганда жамоа ўқитувчини мутахассис сифатида тан олиши, субъектив сифатларининг жамоа фаолиятининг объектив талабларига мос келиши тушунилади. Бунда мутахассиснинг билими, кўникма ва малакаси, тажрибаси, касб маҳорати, уддабуронлиги, тadbиркорлиги ва ижодкорлиги унинг бошқалардан кўра кўпроқ кўзга ташланишига ва обрў орттиришига сабаб бўлади.

Обрўга эга бўлган мутахассис шахслараро муносабатларда юқори мавқега эга бўлади, жамоада унинг фикр-мулоҳазаларига кулоқ соладилар, ундан маслаҳат сўрайдилар, унинг нуктаи 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.

Юкорида 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 бирига мос келишини истаган ҳолда, қўл остидаги ходимларнинг муваффақияти ҳамда кайфиятлари билан кизиқиш, 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, ошқора 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 уясида 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 олма-ганлари қобилиятли бўлишларига қарамай педагогик фаолият билан шугулланишдан 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 бўлиш 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 шароитида 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;

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

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

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

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

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

1.1.6 - очик дарсларга мунтазам равишда жалб этиш;

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

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

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

1.1.10 - фанлар бўйича яратган янгиликларини оммалаштириш ва рағбатлантириб бориш.

УЎТМ 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 УЎТМда ташкил

этиладиган бошқарув органларининг ташкилий тузилишини назарий ва амалий тадқиқотларга асосланган ҳолда урта гуруҳга ажратиш мумкин (9-расм):

1. Жамоавий бошқарув органлари – жамоавий бошқарув (УЎТМ кенгаши, педагогик кенгаш, илмий-методик кенгаш, педагогик ходимлар ва ўқувчилар вакилларининг конференцияси). Бу ерда УЎТМ 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:

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

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

- илмий-методик кенгаш УЎТМнинг 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 УЎТМнинг ички бошқарув тизими билан узвий боғлиқ бўлади.

2. Маъмурият, бунга раҳбар ва унинг ўринбосарлари тааллуқли бўлиб, улар қуйидаги масалаларни ҳал қилади: бошқарув функцияларини амалга оширишда ҳамкорлик ва келишувларни мувофиқлаштириш; демократия ва ошқораликка амал қилиш; мавжуд бўлган асосий муаммоларни ҳал этишда барча имкониятлардан фойдаланиш; қарорлар қабул қилиш учун барча ходимлар масъулиятини жалб этиш; жамоада ижобий руҳий муҳитни таъминлаш; мунтазам назорат; рағбатлантириш ва мукофотлаш. Шунингдек, зарурий ахборотлар тўплаш; турли хил методлар ва воситалар ёрдамида қарорларни мувофиқлаштириш.

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

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

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

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

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

Методик бирлашмалар УЎТМ 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 очик дарслар, олимпиада, конференция, фан кечалари ташкил этади ва ўтказди. Фанлар йўналишида ўқув дастурлари, ўқитиш технологиялари ва методлари, баҳолаш мезонлари, таълим мазмунини ривожлантириш стратегияларини ишлаб чиқади ҳамда турли йўналиш-

лардаги УЎТМ тадбирларини ташкил этиш ва ўтказишга ёрдам беради.

Шундай қилиб, УЎТМни 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 УЎТМнинг 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. УЎТМни бошқариш структурасининг моделини яратишда энг аввало, бошқарув объектининг мазмунини УЎТМнинг 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 тахлил қилинади ва ўрганилади. Фаолият максоди 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 максоди ифодаланади.

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.

УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолиятининг асосий мазмуни таълим муассасаси олдига 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, уюшқоклиги, 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. УЎТМда педагогик ходимларни бошқарув фаолиятига жалб этиш куйидаги шаклларда амалга оширилади:

- бошқарув қарорлари лойиҳасини жамоавий муҳокама қилиш;
- бошқарув йўналишидаги жамоатчилик органлари ишларида иштирок этиш;
- УЎТМ 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.

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

Юқорида келтирилган фикрларга асосланиб хулоса қилиш мумкинки, УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти ўзига хос бир фан ва бошқарув санъати ҳисобланади.

Мазкур фаолият жараён сифатида меъерий ва ижодий хусусиятларга эга. Меъерий 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 кенгрок тушунишни, балки илмий асосланган фаолият, сезгирлик ва қобилиятни ҳам талаб этади.

2.2. Умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув жараёнини такомиллаштириш омиллари

Мамлакатимизда амалга оширилаётган таълим тизимидаги ислохотлар таълим тизимини бошқариш механизмларини ўзгартириш, такомиллаштиришни, яъни бошқаруving маъмурий буйруқбозлик методларидан воз кечиb, ижтимоий-иқтисодий, замонавий талабларга мос келадиган, демократик тамойилларга асосланган бошқарув тизимини шакллантиришни тақозо этмокда. 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 рахбарларининг бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг йўл-йўриklarини аниқлаш, янги шароитларга мувофиқлаштириш ва амалиётга жорий этиш вазифаларини белгилайди.

Шундан келиб чиқиб, таълим тизимини ривожлантириш йўналишида амалга оширилаётган ислохотлар барча таълим муассасаларида таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва бошқаришда фан-техника ютуқларига асосланган бошқарувнинг энг самарали, инновацион методларидан фойдаланишни, бошқарув йўналишида билим, кўникма ва малакаларни, янги шахсий ва касбий сифатларни талаб қилади.

Таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириб боришда энг аввало, кўзланган мақсадларга эришишда фаолиятни стратегик режасини тузиш ва мазкур режа асосида муассасанинг истиқбол мақсади ва имкониятларини ходимлар манфаати билан уйғунлаштиришни ҳамда таълим муассасасининг фаолиятини замонавий ўзгаришларга мослаштириб бориш, таълим инновацияларини жорий этиш-ни назарда тутувчи узок муддатли бошқарув усулларини 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.

Истиқболни аниқ башорат, тасаввур қилиш учун стратегия (истиқболни тадқиқ қилиш, турли сценарийларни таҳлил қилиш санъати) зарурияти академик М.Шарифхўжаев ва пофессор Ё.Абдуллаевлар томонидан асослаб берилган. Бошқарув жараёнини такомиллаштириш ҳамда таълим муассасаси олдидаги вазифаларни замонавий талаблар даражасида бажаришда махсус, функционал,

мужассамлаштирилган ва диверсификациялашган стратегияларни қўллаш оркали бошқарув самарадорлигини ошириш мумкин.

Махсус стратегия – таълим муассасасида таълим жараёни самарадорлигини пасайиб кетишини, ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражасини ДТС талаблари даражасидан тушиб кетмаслигини, шунингдек, тажрибали, билимли, ўз касбини фидойилари бўлган педагогларни таълим муассасасидан кетиб қолишларини олдини олиш мақсадида узоқ муддатга тузилади.

Функционал стратегия – таълим муассасасининг таълим-тарбия жараёни иштирокчилари, бўлимлари ҳамда жамоатчилик органлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш усулларини ўз ичига олган ишчи стратегия хисобланади.

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

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

Бизнинг фикримизча, замонавий ижтимоий-иқтисодий ривожланишлар ва таълим тизимидаги ислохотлар

жараёнида амалга ошириладиган янгиликларга УЎТМ фаолиятини мувофиқлаштириб боришда таълим муассасаси раҳбарлари жорий режалар билан чекланиб қолмай, ўз муассасалари келажагига ва ривожланишга таъсир қилувчи омилларни (10-расм) ҳисобга олган ҳолда “стратегик” узоқ (беш, ўн йил ва ундан кўпроқ) муддатларга мўлжалланган истиқбол режаларини тузиши ҳамда улар асосида фаолият олиб бориши зарур.



10-расм. Бошқарув жараёнини такомиллаштириш омиллари

Бошқарув жараёнини такомиллаштиришда раҳбарлик услублари ва унинг мазмун-моҳияти, раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятида афзал билган ва асосланган барча усуллар ва ҳаракатининг тактика ва стратегияларидан ташкил топган тизим сифатида қаралади. Бунда бир томондан стратегиялар билан бошқарув фаолияти мазмуни, бошқа томондан бу тизимнинг ўзи, таълим муассасасида бошқарув фаолиятини такомиллаштиришда, шунингдек, инсон

фаолияти муҳитида турли аҳамиятга эга бўлган ҳаракатларни мотивлаштириш ва шу қатори профессионал фаолият бошқарув субъектининг ривожланишида ҳамда уни профессионал мутахассис сифатида шаклланишида ҳам муҳим аҳамият касб этади.

2.3. Умумий ўрта таълим муассасаси

раҳбарларининг иш вақти ва ундан фойдаланиш

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

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

Раҳбар сарфлаётган вақт — таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш, педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш учун зарурий чора-тадбирларни белгилаш, моддий-техника базани мустаҳкамлаш ва ривожлантириш, бошқа ташкилотлар билан илмий-амалий ҳамкорликни йўлга қўйиш, юқори ташкилотлар томонидан ташкил этиладиган турли хил тадбир ва йиғилишларга қатнашиш, ўқувчиларнинг ота-оналари билан суҳбатлашиш

Йўналишидаги барча УЎТМдан ташқари ҳолатда, яъни уйда, кўчада ва бошқа ташкилотлардаги фаолиятлари билан барча УЎТМдаги фаолиятлари учун, у ақлий меҳнат бўладими, жисмоний меҳнатми, барчасига сарфланаётган вақтдир.

Раҳбар учун зарур бўлган вақт – таълим муассасаси шарт-шароитлари ва фаолиятининг мазмун-моҳиятидан келиб чиқиб айтадиган бўлсак, раҳбарлар учун зарур бўлган вақтни, яъни бажарилиши лозим бўлган кўпгина вазифаларнинг муддатини бугунги кунги ривожланиш, қисқа муддатда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар, таълим тизимининг ривожланиб бориши, ривожланиб бораётган фан ва техника ютуқлари, ривожланиб бораётган замонавий талаблар, умуман олганда, кун сайин ривожланиб бораётган замон ва такомиллашиб бораётган яшаш, меҳнат килиш ва ўқиш шарт-шароитларининг ўзи белгилаб беради. Ижтимоий-иқтисодий ривожланиш, таълим тизимидаги ўзгаришлар ва фан-техника ютуқларини УЎТМ амалиётига ўз вақтида татбиқ этиш, шунингдек, мазкур тараққиёт билан таълим муассасасининг параллел ва боғлиқ ҳолда ривожланиб бориш зарурияти раҳбар олдига қўйган мақсадларга эришиш учун зарур бўлган вақтни белгилаб беради.

Вақт танқислиги – бу тушунча раҳбарлик фаолиятида ёки умуман барча фаолиятлар давомида, яъни раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида бирон-бир вазифани бажаришга ёки айрим бир масалаларни ҳал қилишга улгурилмаган вазиятларда ишлатилади. Мазкур тушунча бажарилиши лозим бўлган вазифаларнинг бажарилиш муддатига

нисбатан қўлланилади, яъни юқорида айтиб ўтганимиздек, вазифанинг бажарилиш муддатини белгилаш заруриятини аслида раҳбарлар эмас, балки ҳаётӣ эҳтиёжлар белгилайди. Масалан, вақт танқислиги сабабли УЎТМ ошхонасининг таъмирлаш ишлари биринчи қўнғироқ кунига тугалланмади.

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

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

Таълим муассасаларини бошқаришда раҳбарлар ва мутахассислар бажариладиган ишларнинг вақтга боғлиқлик хусусиятларига кўра кунлик – энг зарур, ҳафталик – зарур,

ойлик – улгурилиши зарур бўлган ва йиллик – босқичма-босқич амалга ошириладиган ишлар каби тоифаларга ажратишлари ҳамда шунга кўра режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш, назорат ва таҳлил ишларини амалга оширишлари мумкин.

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

Таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, уни ривожлантириб ва такомиллаштириб бориш илғор педагогик тажрибаларни, янги педагогик ва ахборот технологияларини таълим жараёнига татбиқ этиш, фан ва техника ютуқларидан амалиётда фойдаланиш каби вазифалар барча таълим муассасалари учун зарур бўлиб, булар маълум бир муддатни белгиламайди, чунки қанчалик тез ўзлаштирилса шунча яхши самара беради. Бундай ишларни режалашти-

ришда раҳбарлар бутун бир жамоа аъзоларининг фаолиятини таҳлил қилган ҳолда, мазкур вазифалар ким томонидан қачон ва қандай қилиб амалга оширилади, булар қанча вақт талаб қилади, бу ишларни амалга ошириш учун қандай шарт-шароитлар зарур, мазкур йўналишда бошқа таълим муассасалари қанақа тажрибаларга эга каби қатор саволларга жавоб топган ҳолда амалга оширишлари мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

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

Ўринбосарини ёки мутахассисни янгилаш бутун бир жамоа аъзоларининг кайфиятига қандай таъсир кўрсатишига боғлиқлигини, ҳамда бу муассаса фаолиятига салбий таъсир кўрсатса, фаолият самарадорлигини қайта тиклаш учун қанча вақт зарур бўлишини, шунингдек, мазкур ишларга сарфланган вақт ва меҳнат ўзини оқлайдими, буларни барчасини ҳисобга олиш зарур.

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

2.4. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш технологиялари

Мамлакатимизда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ислохотлар – барча таълим муассасаларида таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва бошқаришда нафакат 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.

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

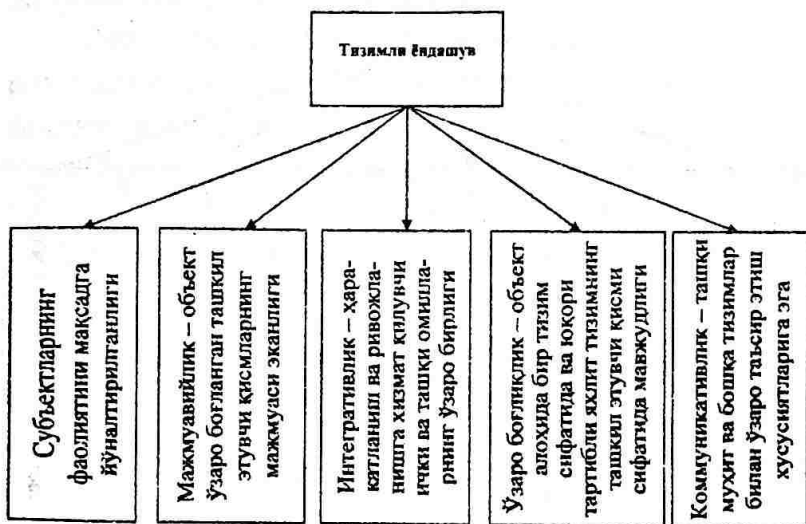
Раҳбар фаолияти объектининг моҳияти – таълим муассасасида нафақат самарали меҳнатни ташкил этиш, ўзаро алоқалар фаолиятининг мазмуни ва мантиқини назарда тутиши, балки аниқ объектив ва субъектив шароитларни ҳисобга олган ҳолда уларни олдиндан кўра билишидир. Касбий маҳорат, кўникмалар асосида турли хил муаммо ва масалаларнинг ижобий ечимларини топиш бошқарув фаолиятининг мазмунини белгилайди. Таълим муассасаси раҳбарларининг асосий функционал вазифаларидан ҳисобланган таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш, ижобий натижаларга эришиш учун жамоада зарурий шароитларни яратиш ва яхлит таълим тизимини ривожлантириш фаолиятида *тизимли ёндашув, рефлексив ёндашув, шахс-фаолият ёндашув, вазиятли ёндашув, мувофиқлаштирилган ёндашув, натижалар бўйича бошқарув,*

инновацион ёндашув технолгияларидан фойдаланиш муҳим аҳамият касб этади.

Агарда биз таълим муассасаси фаолияти 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. 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.

Таълим муассасаларининг ўзига хос хусусиятларини таҳлил қилишга тизимли ёндашувнинг мазмун ва моҳиятини қуйидаги тамойиллар асосида кўрсатамиз (11-расм). Тизимли ёндашувда таълим муассасаси раҳбарлари 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 муассасани ташкилий қисмлари ҳисобланади; структура — бу ташкил этувчи қисмлар ўртасидаги белгиланган алоқа ва муносабатлар; тизимнинг ва уни алоҳида компонент-

ларининг функционал тавсифлари; ички ва ташқи мухитлар ўртасидаги ўзаро таъсир натижасида вужудга келувчи коммуникатив хусусиятлар.

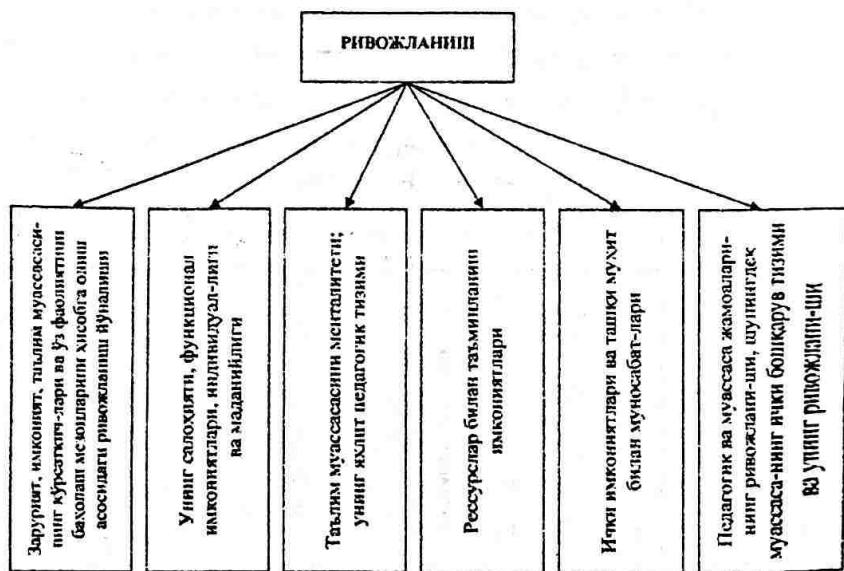


11-расм. Тизимли ёндашу тамойиллари

Таълим муассасасини – бошқарув фаолиятининг тизимли объекти сифатида асослаш учун биз ривожланишнинг қуйидаги хусусиятларини кўрсатамиз (12-расм).

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 шароитда таълим муассасасининг ривожланишига

кўпроқ таъсир кўрсатувчи баъзи қисмлар ва бўғинларни ўзгартиришга имтиёзлар бериш зарур.



12-расм. Таълим муассасасининг ривожланиш хусусиятлари

Таълим муассасасининг умумий моделини ўзгартиришда раҳбар ва педагогларнинг ишончларига асосланиш керак, чунки янгиланган модел замонавий талаблар даражасида ўқувчиларнинг ўзгарувчан таълим-тарбиявий, маънавий эҳтиёжларини қондира олиш, юкори даражада кўникма ва малакаларга эга бўлган ўқитув-чиларнинг тажрибаларини қўллаш ҳамда педагогларнинг ижодий салоҳиятини ривожлантиришга етарли шароит-ларни яратиб бариш зарур ҳисобланади.

Бизнинг фикримизча, педагогик тизимларни ва жараёнларни бошқаришга, ғояларни рўёбга чиқаришга рефлексив ёндашувни, яъни барча бошқарув субъектларининг ўзаро таъсир этиши ёрдамида мослашувчан таълим мухитини 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 ёндашуви мавжуд бўлиб, шахс-фаолият ёндашувида шахснинг ва фаолиятнинг компонентлари бир-бири билан ҳамбарчас боғланган, чунки бу ёндашув жараёнида шахс субъект сифатида фаолият кўрсатади ва ўз навбатида, турли хил омиллар таъсирида шахснинг субъект сифатида ривожланиши аниқланади.

Таълим-тарбия жараёни ва педагогик фаолиятнинг тез ўзгарувчан хусусиятлари яна бир методологик ёндашувни жорий этишга эътибор қаратиш заруриятини белгилайди, яъни бошқарилувчи объектнинг маълум бир шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг мақбул услубини қўллашни, вазиятли ёндашувни талаб қилади. Вазиятли ёндашув бошқаришнинг самарадорлигини аниқ вазиятларга кўра белгилашни кўзда тутаяди ва унда қуйидаги йўналишлар инобатга олинади зарур: муҳим аҳамиятга эга бўлган муаммоларни аниқлаш мақсадида таълим-тарбия жараёнининг вазиятларини таҳлил қилиш; турли педагогик вазиятларда эришилаётган натижаларнинг самарадорлигини аниқлаш; таълим-тарбия жараёнини ва педагогик фаолиятни илмий асосда ташкил этишда мавжуд бўлган

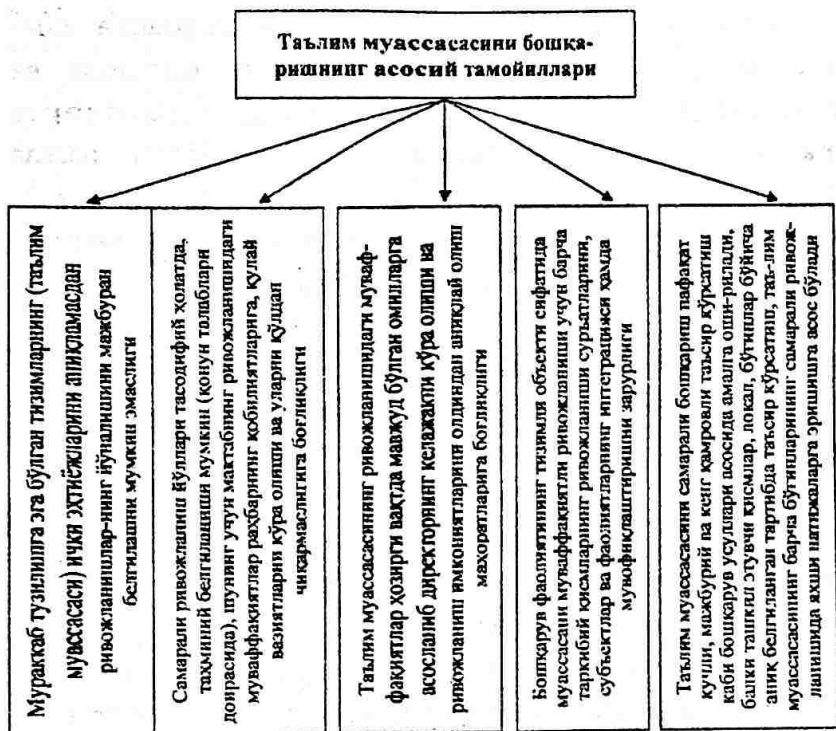
Вазиятлар асосида педагогик тизимнинг ривожланишини олдиндан белгилаш.

Педагогик тизимларни бошқаришда мувофиқлаштирилган ёндашувларга ҳам алоҳида эътибор қаратилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Таълим самарадорлигини ошириш, кўзланган мақсадга эришишда бошқарув фаолиятига жалб этиладиган сарф-харажатларни меъёрдан ортмаслигини таъминловчи, муассасанинг шароитига мос келувчи, энг қулай бўлган ҳамда бошқарув жараёнини ва унинг таркибий тузулишини қайта ташкил эта оладиган тизимни вужудга келтириш мувофиқлаштирилган ёндашувни жорий этишдир. Содда қилиб айтганимизда, мувофиқлаштирилган ёндашувни амалиётга татбиқ этилиши натижасида бошқарувчи субъектнинг меҳнати ва вақти тежаллади, шунингдек, бошқарувда бир то-монламалилик бартараф этилади. Таълим муассасаларини бошқаришда зарур ҳисобланган юкорида санаб ўтилган ёндашувлар қатори яна бир ёндашув – натижалар бўйича бош-қарув ҳам раҳбарлар фаолиятида муҳим аҳамият касб этиб, бундай ёндашувнинг асосий ғояси шундан иборатки, ҳеч бир ташкилот ўзи-ўзича ҳеч қандай аҳамият касб этмайди, аммо, у кўзланган натижаларга эришиш учун ўзаро бирлашган индивидларни ёки уларни гуруҳларининг фаолиятини тартибга солишни кўзда тутди.

“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 вазифала-

рини, мазмун ва моҳиятини ҳар бир қатнашувчига тушунтириш, маъмурий буйруқбозликни бартараф этишда ва шахснинг ўз-ўзини англаши ҳамда ўз фаолиятига ижодий ёндашувини ташкил этишга хизмат қилади.

Бошқарув фаолияти йўналишидаги адабиётлар ва таълим муассасасини бошқариш амалиётининг таҳлили бизга замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда таълим муассасасини бошқаришнинг асосий тамойилларини асослашга имконият яратди (13-расм).



13-расм. Таълим муассасасини бошқаришнинг асосий тамойиллари

Мазкур томоийларга асосланиб айтиш мумкинки, УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолиятида инновацион ёндашув технологияси ўзига хос хусусиятларига кўра ижодий фаолият ҳисобланади, чунки мазкур фаолият рефлексия ва эмпатия билан боғлиқ ҳолда мавжуд жараёнларни мунтазам тадқиқ этишни, педагогик тизим фаолиятини мувофиқлаш-тириш йўналишида инновацион хусусиятларга эга бўлган қарорлар қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини таъминлаш ҳамда таҳлил этишни талаб этади.

Инновацион ёндашув илмий-ижодий фикрлашга оид фаолият бўлиб, раҳбар томонидан инобатга олиниши 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.

УЎТМ раҳбари 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 раҳбарининг 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, УЎТМ раҳбари бажарилиши 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. УЎТМ раҳбари 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 тесқари алоқа зарур ҳисобланади.

Бошқарувда инновациялар йўналишидаги манбалар бўйича ўтказилган назарий таҳлиллар УЎТМ раҳбари инновацион фаолиятининг асосий кўрсаткичларини ажратиб кўрсатишга имконият яратди. Улар қуйидагилардан иборат:

- УЎТМда таълим-тарбия жараёнини ташқи муҳитнинг ўзгаришларига мос равишда ривожлантириш билан боғлиқ бўлган муаммоларни ҳал этишни инобатга олиш;

- бошқарувнинг демократлаштириш ва инсонпарварлаштириш тамойиллари асосида УЎТМ фаолиятини

мувофиклаштириш ва инновацияларни жорий этишда замонавий ёндашувлардан фойдаланиш;

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

- ўзини-ўзи бошқариш ҳамда ҳамкорликда бошқаришга тайёргарлиги;

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

- УЎТМнинг мунтазам ривожланиб боришини олдиндан кўриш ва режалаштириш;

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

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

2.5. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда инновацион фаолият

“Инновация” тушунчаси (лот. *Novus* – янги) тадқиқотларда ва илмий ишларда XIX асрларда қўлланила бош-

лади. Аввал у алоҳида элементларни бир соҳадан бошқа соҳага киритишни ифодалади. Инновация – мақсадга йўналтирилган ўзгартиришлар бўлиб, маълум бир ижтимоий бирликка – муассаса, уюшма, жамоа ва гуруҳларга янги, нисбатан барқарор бўлган элементларни, умумий ҳолда халқнинг маънавий-маданий муносабатлари ва мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши билан узвий боғлиқ бўлган янгиликларни киритишдир.

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

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

Таълим муассасалари амалиётига инновацион моделларни самарали татбиқ этишнинг бошланғич шартлари сифатида: умумий мақсадларнинг мавжудлигини; бошқарув структурасининг қулай ва демократик хусусияти; ахборотлар алмашилиш тизими орқали тизим ости тизимларни горизонтал мувофиқлаштирилиши; раҳбарларнинг юқори даражада профессионал компетентлиги (ўз соҳасини мохир устаси бўлиши); жамоада психологик муҳитни ижобийлиги;

инновацион фаолиятда ўқитувчиларнинг самарали иштирокини таъминловчи чора-тадбирларни келтириш мумкин.

Инновацион жараённинг таркибий тузилишини (14-расм) муаммолар, янгиланишга эҳтиёж, субъектлар, мақсад, вазифалар, мазмун, методлар, натижа ташкил этади.



14-расм. Инновацион жараённинг таркибий тузилиши

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

инновацион фаолияти ҳамда инновацион жараёнларни ташкил этиш қобилиятларига шу даражада боғлиқ бўлади.

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

Таълим муассасаларида инновацион жараёнларни бошқаришнинг турли моделларини татбиқ этиш қуйидагиларни назарда тутати: 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-шоғирд тизими, семинарлар, маслаҳатлар) шакллари, восита ва методларини ишлаб чиқиш.

“Инновация” ва “инновацион жараёнлар” иборалари ўзаро яқин ва ўхшаш, лекин бир хил маънони англатмайди. Инновацион жараён инновацияларни вужудга келтириш, амалиётга тадбиқ этиш ва оммалаштириш фаолиятлари билан боғлиқ. Инновацион салоҳиятига кўра 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. Инновацияларни татбиқ этишни натижавийлигини текшириш уларнинг самарадорлигини баҳолаш масалаларини ҳал этишни талаб этади ва бунга қуйидагилар мисол бўлади:

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

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

масалалар муҳокамаси жараёнида ўз фикрини эркин ифодалаш” ва х.к.

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

Шунинг учун таълим муассасаси раҳбари янгилик яратиш ва уларни татбиқ этиш, ихтирочилар салоҳиятидан самарали фойдаланиш, уларнинг тажрибасини тарғибот қилиш, оммалаштириш, инновацион фаолиятларининг натижаларини баҳолаш бўйича, айниқса УЎТМ ва педагогик жамоа даражасида зарурий билим, кўникма ва малакаларга эга бўлиш зарур.

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

- таълим тизимини бошқаришнинг мавжуд тизими билан унинг интеграциялашуви амалга оширилган бўлса;
- умумий ўрта таълимни ихтисослаштирилган таҳлил дастурлари билан боғлиқлигини таъминлаш масалаларига тизимли ёндашувни жорий этилса;
- бошқарув субъекти объектнинг функциялари ва структурасига мос келадиган қулай, ривожланувчи ташкилий структурага эга бўлса.

Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, таълим инновацияларининг барча асосий шакллари интеграциялари

амалга ошириладиган таълим муассасаси учун таълим дастурларини самарали бажарилишини таъминловчи янгиликларни кенгайтириш, ривожлантириш, қўллаб-қувватлаш, такомиллаштириш ва мувофиқлаштириш имкониятларини яратувчи, янгиликлар билан бойитилган мукаммал бошқарув структурасини яратиш зарур.

Бошқарув субъекти ташкилий структуралари ўртасидаги алоқаларни таъминловчи, таълим муассасасининг турли хизматларини (ижтимоий, психологик ва х.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; тизимли тизимларни мувофиқлаштиришни аниқлиги; раҳбар хусусиятларини таълим тизимининг ривожланиш ва ҳаракатланиш самарадорлигини сақлашга мос келиши; педагогик жамоа хусусиятлари мажмуаси; кадрларни ўқитиш, инновацион жараёнларни қўллаб-қувватлаш бўйича чоратадбирлар белгилаш ва амалга ошириш ҳисобланади.

Умумий ҳолда, УЎТМ бошқарувида инновацион фаолиятни таъминлашни назарий таҳлили уни объективлигини ёш авлодга таълим-тарбия беришда узлуксиз таълимни ташкил этиш ва ривожлантириш принциплари асосида замонавий талабларга мос янги вазифаларни бажариш таълим жараёнига янги педагогик технологияларни, ахборот

технологияларини, ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда, таълимга табақалаштирилган ёндашувни жорий этиш заруриятини исботлайди.

2.6. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлиги

УЎТМда таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ҳамда умумий манфаатлар уйғунлиги асосида муассаса олдида 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 олдида 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.

Таълим муассасаларини бошқаришни илмий асосда ташкил этишда амалга оширилиши зарур бўлган вазифалар ҳамда ижобий ечимини топиш зарур бўлган айрим муаммоларни инобатга олган ҳолда айтиш мумкинки, таълим

муассасаларини бошқарув фаолиятининг самарадорлиги — бу бошқарув қонуниятлари, усул ва методлари ҳамда инновацион технологияларга асосланган бошқарув фаолияти асосида ташкил этилган таълим-тарбия жараёнининг натижавийлиги ҳисобланади. Таълим муассасаларида бошқарув самарадорлиги ўқувчиларнинг фанлар бўйича олган билимлари, замонавий техника ва ахборот технологияларини ўрганиши, интеллектуал қобилиятларининг шаклланиш даражасини ҳамда ўқитувчи ва педагогик ходимларнинг билими, кўникма ва малакалари, шунингдек, педагогик маҳорати ва касбий қобилиятларининг ривожланиш даражаларининг ўсишини белгилайди.

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 УЎТМ раҳбари бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар сифатида қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин (15-расм).

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар УЎТМ бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириш, раҳбарлик услубларидан корпоратив фойдаланиш, таълим менежменти тамойилларини ўзлаштириш ва қўллаш, бошқарувни УЎТМнинг

фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўнал-
 ириш асосида белгилашни кўрсатади.



15-расм. Бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи омиллар

Булар ўз навбатида, таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида самарадорликни ривожлантириш учун қуйидаги шартларнинг бажарилиши 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 хақидаги фикрларига илмий ёндашиш; раҳбарлар томонидан бошқарув фаолиятининг таҳлилий йўналиши, педагогик тизимни кон-

цептуал ва дастурий бошқаришни ўзлаштирилишини амалга ошириш;

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

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

Юқорида келтирилган маълумотларга асосланиб, УЎТМ раҳбарлари бошқарув 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-иждодий муносабатни шакллантириш, мақсадга эришишда жамоа ва шахс эҳтиёжларини ҳисобга олиш, дам олиш вақтидан унумли фойдаланиш имкониятларини яратиш;

- муассасада соғлом ижтимоий-психологик вазият, шахслараро ва гуруҳлараро энг мақбул алоқаларни вужудга келтириш ва қўллаб-қувватлаш, ходимларнинг батартиб ва дўстона ишлашига, ҳар бир шахснинг аклий 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, УЎТМ 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 чикиб, 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 чикиб 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 (1-жадвал).

Тизимли ёндашувда барча компонентлар тизимнинг ривожланишига ўз таъсирини кўрсатишини инобатга 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

Педагогик ходимларнинг фаолиятларини баҳолаш мезони

Компонентлар	Максимал балл	Баллар тақсимоти
Илмий даражаси	20	Фан доктори – 20 балл, фан номзоди – 10 балл
Тажрибасининг оммалаштирилиши	15	Республика ва вилоят микёсида оммалаштирилган бўлса – 15 балл, туман микёсида оммалаштирилган бўлса – 10 балл, УЎТМ микёсида оммалаштирилганлиги учун – 5 балл
Малака ошириш институтида ва масофадан ўқитишда ўз вақтида ўқигани учун	9	Мутахассислиги бўйича – 5 балл, қиска 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
Методик маҳсулотлар	9	Методик қўлланма – 5 балл, методик кўрсатма – 4 балл
Илмий-амалий конференцияларда мақоласи билан иштироки учун	8	Халқаро ва республика конференцияларида – 5 балл, вилоят ва туман микёсида – 2 балл
Ўқув семинарлари, семинар-тренинглар	15	Семинарларни ташкил этгани учун – 4 балл, иштироки учун – 2 балл
Очиқ дарслар	8	Ташкил этгани учун ҳар бир соатига – 1 балл, бошқа очик дарсларга қатнашгани учун уч соатига – 1 балл
Ўзаро дарс кузатишлар	8	Дарс кузатиши, ҳар ўн соатига – 1 балл

Ўзини-ўзи баҳолашни ташкил этиш уларнинг ижодий фаолиятини шакллантириш ва ривожлантиришда, шунингдек, бошқарув фаолияти самарадорлигини таъминлашда муҳим аҳамият касб этади.

УЎТМ раҳбари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашга бўлган мазкур ёндашув қуйидагиларни назарда тутади:

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 тутади. Унга мутлоқ ва солиштириш асосида баҳолаш хос бўлиб, ҳаттоки, мутлоқ баҳолашда ҳам баҳоланаётган объект қайсидир мезонга ёки объектга нисбатан таққослаш, солиш-тириш асосида баҳоланади.

Бошқарув фаолияти самарадорлигининг ўзаро боғлиқ бўлган тўртта кўрсаткичларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

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

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

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

- технологик самарадорлик – бу бошқарувнинг асосий функцияларини УЎТМ раҳбари томонидан амалга оширилиш даражаси, шунингдек, бошқарув структурасини УЎТМни 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 нуктаи назаридан УЎТМ раҳбарининг ўзини-ўзи баҳолашини ифодалайди.

Таъкидлаш жоизки, бошқарув фаолиятида раҳбарнинг ўзини-ўзи таҳлил қилиш ва ўзини-ўзи баҳолаши асосида ўзини-ўзи англаш жараёни мавжуд. Ўзини-ўзи англаш раҳбарнинг ўзини-ўзи фаоллаштириши билан боғлиқ.

Шунга асосан айтиш мумкинки, ўзини-ўзи баҳолаш раҳбарга ўз фаолиятини таҳлил қилиши ҳамда аниқланган натижаларга кўра шахсий фаолиятининг дастурини яратиши учун имконият яратади. Ўзини-ўзи баҳолаш

субъект шахсининг ўзгаришига (интеллектуал ривожланиш мақсад сари интилиш, касбий қобилиятларни ривожланиши ва х.к.) катта таъсир кўрсатади, натижада уларнинг ўзи касбий ва шахсий ривожланишнинг асосий сабабчиси, омили бўлиб қолади, чунки ўзини-ўзи ривожлантиришга эҳтиёж шаклланади.

Бундай ҳолларда УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти-тини ўзи томонидан баҳолаши қуйидагиларни назарда тутаяди:

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

Юқорида келтирилган маълумотлар УЎТМ раҳбарининг ўзини-ўзи баҳолаш фаолиятини амалга оширишнинг тўртта босқичга ажратишга имконият яратади:

- ўзини-ўзи баҳолашга ички мотивлаштириш;
- бошқарув фаолиятини баҳолашнинг кўрсаткичлари ва мезонларини аниқлаш;
- бошқарув объекти билан баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонларнинг муносабати, яъни нисбатини аниқлаш;
- ўзини-ўзи баҳолашни амалга ошириш, натижаларни таҳлил қилиш ва бошқарув қарорларини қабул қилиш.

УЎТМ раҳбари 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. УЎТМ раҳбари 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 яратади ва мазкур фаолиятнинг натижалари билан боғлиқ бўлиши зарур ҳисобланади. Ўз навбатида натижалар нафақат фаолиятга ва ҳаракатларга, балки уларни амалга ошириладиган шарт-шароитларга ҳам боғлиқ бўлади.

УЎТМ раҳбари фаолиятининг барча турларини фарқлаш учун хизмат қиладиган кўрсаткичлар УЎТМда амалга оширилаётган 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 ишончлилиқ 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 юкори ёки пастрок 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 УЎТМ раҳбари бошқарув фаолияти самарадорлигини раҳбарнинг ўзи томонидан баҳолаш (ўзини-ўзи баҳолаш) жараёнида УЎТМ раҳбари баҳолаш субъекти ҳисобланади. Ўзини-ўзи баҳолашни белгилашда ва унинг натижаларини шакллантиришда ўқитувчилар, ўқувчилар, ота-оналар, юқори бошқарув органлари иштирок этадилар.

Бунда УЎТМ раҳбарининг 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 иккита ёндашув мавжуд бўлиши мумкин.

Биринчи ёндашувга кўра, маълум бир объект сифатини баҳолаш учун баҳолаш кўрсаткичлари аниқланади, сўнг ўлчов воситалари тайёрланади ва танлов асосида текши-

ришлар 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 УЎТМ дастурларини ўқувчилар томонидан ўзлаштирилишини анъанавий баҳолаш шкаласини кўрсатиш мумкин. Бундай ёндашувни амалга ошириш белгиланган мезонларга, яъни муваффақиятга эришиш мезонларига асосланишни назарда тутуди, 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, буни амалга оширишда УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти қандай бўлиши зарур ва унга қандай

талаблар қўйилишини аниқлаш ҳамда баҳолаш назарда тутилади. Бунда педагогик тизимнинг қуйидаги элементлари ҳисобга олинади: таълим ва тарбиянинг мақсади, педагогик вазифалар, таълим ва тарбия мазмуни, таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш, ўқитувчи ва ўқувчиларни мотивлаштириш, педагогик ходимларнинг компетентлиги, ўқитишнинг техникавий воситалари, таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш шакллари, педагогик технологиялар, моддий-техник база ва ҳ.к.

Мазкур ёндашув “ташкилий ривожланиш” умумбошқарув концепциясига асосланади. Мазкур концепцияга кўра, ташкилий ривожланишни амалга ошириш махсус дастурларни тайёрлашни назарда тутди ва уларни амалга оширишни УЎТМ раҳбари ўз зиммасига олади. Айтиш мумкинки, “ташкилий ривожланиш” дастури – бу ўзини-ўзи ривожлантирувчи УЎТМнинг ўзини-ўзи ифодалаш услуги. Бундай УЎТМга қуйидаги жиҳатлар мансуб ҳисобланади:

- ташқи муҳитнинг тез ўзгаришига мос равишда янги мақсадларга мослашиш;

- УЎТМ жамоаси аъзолари ҳамкорликда фаолият кўрса-тади ҳамда ўзгаришларни бошқаради;

- ривожланиш учун имкониятларни мавжудлиги УЎТМ педагогик ходимларининг ўзини-ўзи ривожлантиришга ва ўзини-ўзи фаоллаштиришга мойиллиги, ходимлар ўртасида эркин мулоқот ва ўзаро ишонч, зиддиятларни ижобий ҳал этилиши;

- мақсадлар белгилаш ва қарорлар қабул қилинишида ҳар бир жамоа аъзосининг иштирок этиши қоида ҳисоб-

ланади, режалаштириш ва ўзгаришларни бошқаришга ходимларни жалб этилиши улар томонидан хис этилади.

Шундан келиб чикиб, бошқарув фаолиятининг сифатини интегратив баҳолашни назарий таҳлил жараёнида аниқланган бошқарув фаолиятининг асосий функцияларининг самарадорлигини баҳолаш функцияси сифатида белгилаш мумкин.

Биз 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 юкори 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 чиқиладиган жараённинг тасаввур этилган юкори даражага яқинлашиш

даражасини и фодоаловчи хусусиятларни бошқарув фаолиятини баҳолаш кўрсаткичлари сифатида қабул қиламиз.

УЎТМ раҳбари бошқарув фаолиятини ўзи томонидан баҳолашни амалга оширишда муҳим аҳамият касб этувчи босқич баҳолаш методлари ва воситаларини танлаш ҳисобланади. Биз таклиф этаётган баҳолаш методлари ва воситалари индивидуал ва мажмуавий методлар шаклида келтирилган (2-жадвал).

Юқорида санаб ўтилган бошқарув фаолияти самарадорлигининг ташкил этувчиларига УЎТМ раҳбарининг таъсири турличадир. Таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолиятига ташқи муҳит, юқори бошқарув органлари, раҳбар 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, УЎТМ раҳбари бошқарув фаолияти самарадорлигини ўзи томонидан баҳолашнинг субъекти нафақат раҳбар, балки таълим-тарбия жараёнининг бошқа иштирокчилари, шунингдек, таълим тизимининг юқори бошқарув органлари ҳам субъект ҳисобланади. Уларнинг буйруқ ва фармойишлари, қарорлари, маълумотлари раҳбар томонидан ўзининг бошқарув фаолиятини баҳолашда фойдаланилиши мумкин.

Бошқарув самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари

Самарадорлик кўрсаткичлари	Самарадорликни баҳолаш	Баҳолаш методи ва воситалари
1 УЎТМни ривожлантиришга жамоа аъзоларини мотивлаштириш	2 УЎТМ жамоаси аъзоларининг умумий мақсадлари, манфаатлари, эҳтиёжлари ҳамда руҳий-маънавий ва маданий бойликлари тизимининг мавжудлигини баҳолаш. Педагогик ходимларнинг танлаган касбларига мотивлаштириш даражасини баҳолаш.	3 Тахлилий баҳолаш, анкета ва сўровномалар ўтказиш, бошқарув йўналишида қабул қилинган ҳужжатларни тахлил қилиш.
Ўқувчилар томонидан эгалланган 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.	Тахлилий баҳолаш, тест синовлари, назорат ишлари ўтказиш, статистик маълумотларни тахлил қилиш.
Моддий-техник таъминот ва улардан фойдаланиш самарадорлиги	Моддий-техник таъминот, ўқув хоналарининг змонавий жиҳозланганлиги ҳамда ўқувчиларнинг дарсликлар билан таъминланганлиги даражасини баҳолаш. Ўқув-методик маҳсулотлар ҳамда ахборотлар билан таъминланиш даражасини баҳолаш.	Анкета сўровлари ўтказиш, харажатлар сметасини тахлил қилиш, ахборотлар алмашинуви даражасини ўрганиш ва тахлил қилиш.
Кадрлар салоҳияти	Кадрлар билан таъминланганлигини баҳолаш. Педагогик ходимларнинг билими, кўникма ва малакалари даражаси ҳамда уларнинг малакасини оширишга бўлган эҳтиёжни баҳолаш. Педагогларнинг ўз соҳаси йўналишидаги билими, яъни кўрсаткич салоҳияти баҳолаш.	Статистик маълумотларни ҳамда ўтказилган аттестация натижаларини тахлил қилиш.

1	2	3
<p>Инновацион фаолият</p>	<p>Педагогларни инновацион фаолиятга ҳамда педагогик тажриба-синов ишларига жалб этилишини баҳолаш. УЎТМни бошқаришга ўқитувчиларнинг иштироки ҳамда ижодий фаолликларини баҳолаш. Таълим-тарбия жараёнида замонавий педагогик ва ахборот технологияларидан фойдаланиш даражасини баҳолаш.</p>	<p>Педагогик тажриба-синов ишларининг натижаларини таҳлил қилиш, кузаатиш, анкета сўровлари ўтказиш, ўзини-ўзи баҳолаш ва таҳлилий баҳолаш.</p>
<p>УЎТМ обрўси</p>	<p>Педагоглар, ўқувчилар ва ота-оналарнинг ўзлари танлаган УЎТМ фаолиятидан қониқиш ҳосил қилиш даражасини баҳолаш. УЎТМда кадрлар алмашинуви даражасини баҳолаш. Ўқувчиларнинг дарсларга иштироки даражасини баҳолаш.</p>	<p>Анкета сўровлари ўтказиш, таҳлил қилиш.</p>
<p>УЎТМдаги 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 кузаатиш.</p>
<p>Бошқарув алгоритмининг УЎТМ олдига қўйилган мақсадларга мослиги</p>	<p>Бошқарув алгоритмининг мақсадларга эришишда белгиланган вазифаларни бажаришга мос келиш даражасини баҳолаш. Раҳбарнинг бошқарув функцияларини амалга ошириш даражасини баҳолаш. Бошқарув технологияларининг мақсадга мувофиқлигини баҳолаш. УЎТМ раҳбари иш вақтининг мақсадга мувофиқ тақсимланишини баҳолаш.</p>	<p>Бошқарув структурасини таҳлил қилиш, таҳлилий баҳолаш ва сўровномалар натижаларини таҳлил қилиш.</p>

2.7. Умумий ўрта таълим муассасаларида педагогик тажриба-синов ишларини ташкил этиш босқичлари

Умумий ўрта таълим муассасаларида фаолият кўрсатётган педагог ходимларнинг касбий билим, кўникма ва малакаларини мунтазам янгилаб, мустаҳкамлаб боришда, педагогик тажриба-синов ишлари ўзига хос аҳамиятга эга. Чунки ихтиёрий янгилик ёки янги метод ва технологияларни амалиётга татбиқ этишда уларнинг самарадорлиги педагогик тажриба-синов жараёни (ПТСЖ)да аниқланади.

ПТСЖ самарадорлигини таъминлашда турли хил усуллар ва методлардан фойдаланиш асосида иштирокчиларнинг фаолиятини мунтазам назорат қилиб бориш ва унинг натижаларини таҳлил қилиш, йўл қўйилаётган камчиликлар ва хатоликларни сабабларини аниқлаш, мавжуд муаммоларни ўз вақтида бартараф этиш муҳим аҳамиятга эга.

ПТСЖнинг самарадорлигини таъминлаш йўналишида иштирокчиларнинг шахсий имкониятлари ва қобилиятларини тўла намоён этишлари учун шарт-шароитлар яратиш, уларнинг бажарган ишлари ва фаолликлари учун рағбатлантириш ва ҳар бир иштирокчининг фаолияти натижаларини объектив баҳолаш асосида улар учун муҳим ижтимоий-психологик муҳитни вужудга келтириш УЎТМ раҳбарларининг асосий вазифаларидан бири ҳисобланади.

УЎТМда ташкил этиладиган педагогик тажриба-синов ишлари жараёнида таълим жараёнининг қайси жиҳатларига эътибор қаратиш, таълим-тарбия жараёнини қайси методлар ва қандай ёндашувлар асосида ташкил этиш, таълим олувчиларда билим, кўникма ва малакаларни ривожлантириш ва уларда муҳим аҳамиятга эга бўлган шахсий

сифатларни шакллантириш асосида ҳаётга тайёрлаш учун уларнинг ўқув фаолиятини қандай мувофиқлаштириш зарур деган саволларга жавоб топиш учун педагогик тажриба-синов ишлари олти босқичда ташкил этилиши мақсадга мувофиқ (3-жадвал).

Биз таклиф этаётган шаклда педагогик тажриба-синов ишларининг асосий мақсади ишлаб чиқилган ўқув дастури, моделлар, тавсиялар ҳамда таклиф этилаётган ўқитиш технологиясини татбиқ этишнинг самарадорлигини аниқлаш мисолида кўриб чиқилди.

2.8. Умумий ўрта таълим муассасаларида ташкил этиладиган педагогик тажриба-синов жараёнида эксперт баҳолаш методи

Узлуксиз таълим тизимида илмий тадқиқотлар олиб бориш, таълим муассасаларида фаолият кўрсатаётган педагог ходимларнинг касбий билим, кўникма ва малакаларини мунтазам янгилаб, мустаҳкамлаб боришда, педагогик тажриба-синов ишлари ўзига хос аҳамиятга эга. Чунки ихтиёрий янгилик ёки янги метод ва технологияларни амалиётга татбиқ этишда уларнинг самарадорлиги тажриба-синов жараёнида аниқланади.

Педагогик тажриба-синов жараёнида амалиётга илк бор татбиқ этилаётган ўқув дастурини ва мавзуларнинг аҳамиятини ҳамда самарадорлигини баҳолашда эксперт баҳолаш методидан фойдаланилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Ўрганилиши режалаштирилаётган мавзуларнинг долзарблиги ва аҳамиятини аниқлашда баҳолаш кўрсаткичларини олдиндан қуйидагича белгилаш мумкин (4-жадвал).

Педагогик тажриба-синов ишларини ташкил этиш босқичлари ва амалга ошириладиган ишлар

№	Босқич	Номи	Амалга ошириладиган ишлар
1	2	3	4
1	Биринчи босқич	Тахлилий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Илмий-методик адабиётлар, мамлакатимизда олиб борилган тадқиқот ишлари ўрганилади ва таҳлил қилинади. 2. Таълим муассасаларида ташкил этиладиган педагогик жараёнлар самарадорлиги ўрганилади. 3. Таълим олувчилар ва педагог ходимларга қўйилаётган замонавий талаблар ўрганилади. 4. Педагог ходимларнинг таълим муассасасидаги фаолият йўналишлари ҳамда ўқувчиларга таълим-тарбия бериш йўналишидаги функционал вазифалари аниқланади. 5. Педагогик тажриба-синов ишларини ташкил этиш ва самарадорлигини таъминлаш йўналишида муҳим аҳамиятга эга бўлган омиллар аниқланади.
2	Иккинчи босқич	Тайёрлов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Таълим олувчилар шахси компонентлари белгиланади. 2. Таълим олувчиларда шакллантирилиши зарур бўлган муҳим аҳамият кэсб этувчи шахсий сифатларнинг кўрсаткичлари аниқланади. 3. Баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилади. 4. Педагогик тажриба-синов ишларини ташкил этиш ва самарадорлигини таъминлаш лойиҳаси ишлаб чиқилади. 5. Педагогик тажриба-синов ишларини ташкил этиш ва самарадорлигини таъминлаш технологияси ишлаб чиқилади. 6. Педагогик тажриба-синов ишларини ташкил этиш ва самарадорлигини таъминлаш модели ишлаб чиқилади.
3	Учинчи босқич	Ташиxis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Педагогик тажриба-синов ишлари жараёнига жалб этилаётган таълим олувчиларнинг бошланғич тушунчалари даражаси аниқланади. 2. Педагогик тажриба-синов ишлари жараёнида амалиётга таъбиқ этилаётган муҳим аҳамиятга эга бўлган тушунчаларни ўрганиш зарурияти эксперт баҳолаш ёрдамида баҳоланади. 3. Амалиётга таъбиқ этилиши кўзда тутилаётган ўқув дастурининг мазмун-моҳияти ва зарурияти экспертлар ёрдамида баҳоланади.

1	2	3	4
4	Тўртинчи босқич	Таълимий	<p>1. Педагогик тажриба-синов ишининг мақсади, вазифаси ва кўзланаётган натижалар шакллантирилади.</p> <p>2. Натижаларни баҳолаш мезонлари ва кўрсаткичлари белгиланади.</p> <p>3. Педагогик тажриба-синов ишларини ташкил этиш объектлари аниқланади.</p> <p>4. Педагогик тажриба-синов ишларини ташкил этишда иштирок этувчи экспериментатор-ўқитувчилар белгиланади.</p> <p>5. Таълим олувчиларнинг бошланғич тушунчалари даражасига кўра назорат ва тажриба гуруҳлари белгиланади.</p>
5	Бешинчи босқич	Таълимий	<p>1. Назорат гуруҳлари талабаларини янги ўқув дастури асосида ўқитилади.</p> <p>2. Тажриба гуруҳлари янги ўқув дастури ҳамда таклиф этилаётган моделлар, тавсиялар ва технология асосида ўқитилади.</p>
6	Олтинчи босқич	Якуний	<p>1. Таклиф этилаётган янгилликларнинг самарадорлиги ва таъланган объектга мослиги таълим олувчиларнинг ўзлаштириш даражасига кўра баҳоланади.</p> <p>2. Тадқиқот натижалари таҳлил қилинади, умумлаштирилади ва хулосалар ҳамда тавсиялар тайёрланади.</p>

Таклиф этилаётган мавзуларни баҳолаш кўрсаткичлари

№	Кўрсаткичлар	Шартли белгиланиши
1	Таълим олувчиларда зарурий билим, кўникма ва малакаларни шакллантиришда мавзуларнинг аҳамияти	K ₁
2	Мазмун-моҳиятига кўра мавзуларнинг таълим олувчилар ва таълим муассасаси имкониятларига мос келиш даражаси	K ₂
3	Модернизациялашган таълим шароитида мавзуларнинг долзарблиги	K ₃
4	Таълим олувчиларнинг билими, кўникма ва малакасига қўйилаётган замонавий талабларни инобатга олинганлиги	K ₄
5	Мавзулар бўйича илмий-методик таъминот даражасини инобатга олинганлиги	K ₅
6	Ўқув дастурида мавзулар мазмунининг ёритилиши ва изчиллиги	K ₆
7	Замонавий шарт-шароитларда мавзуларни ўқитишнинг зарурияти	K ₇
8	Таълим муассасаларида қулай таълимий муҳитни вужудга келтириш, жамоа аъзолари ва ўқувчилар ўртасида ижобий муносабатларни шакллантириш йўналишидаги зарурий тушунчалар инобатга олинганлиги	K ₈
9	Мавжуд долзарб муаммолар ва уларни бартараф этиш йўналишларининг инобатга олинганлиги	K ₉
10	Мавзуларни ўрганилишини режалаштиришда узлуксизлик ва узвийликни инобатга олинганлиги	K ₁₀

Мазкур методда ўқув дастурини баҳолаш учун белгиланган кўрсаткичлар экспертлар томонидан 2 балл, 1 балл ва 0 баллари билан, яъни ўқув дастури ва мавзулар белгиланган кўрсаткичларга тўлиқ мос келса – 2 балл,

қисман мос келса – 1 балл, умуман мос келмаса – 0 балл билан баҳолаш мезон сифатида белгиланади ва таклиф этилаётган ўқув дастурининг самарадорлигини мазкур мезон асосида баҳолаш амалга оширилади.

Амалиётга татбиқ этилаётган ўқув дастурини белгиланган кўрсаткичларга мос келиш даражаси, яъни самрадорлигини қўйилган балларга, яъни баҳолаш натижаларига асосан аниқлаш учун қуйидагича шартлар белгиланиши ўзига хос аҳамиятга эга:

- мавзулар бўйича қўйилган балларнинг ўртачаси $F_i \geq 1,6$ бўлса, яъни белгиланган кўрсаткичларга мос келиш даражаси $E_i \geq 80\%$ бўлса, мазкур мавзу белгиланган талабларга тўлиқ мос келади;

- барча мавзуларга қўйилган умумий балларнинг баҳолаш кўрсаткичлари бўйича ўртачаси $K_i \geq 1,6$ бўлса, яъни мавзуларнинг баҳолаш кўрсаткичларига мос келиш даражаси $E_{\text{м.}} \geq 80\%$ бўлса, ўқув дастури белгиланган талабларга тўлиқ мос келади;

- мавзулар бўйича қўйилган балларнинг ўртачаси $1,6 > F_i \geq 1,2$ бўлса, яъни белгиланган кўрсаткичларга мос келиш даражаси $80\% > E_i \geq 60\%$ бўлса, мазкур мавзу белгиланган талабларга қисман мос келади;

- барча мавзуларга қўйилган умумий балларнинг баҳолаш кўрсаткичлари бўйича ўртачаси $1,6 > K_i \geq 1,2$ бўлса, яъни мавзуларнинг баҳолаш кўрсаткичларига мос келиш даражаси $80\% > E_{\text{м.}} \leq 60\%$ бўлса, ўқув дастури белгиланган талабларга қисман мос келади;

- мавзулар бўйича қўйилган балларнинг ўртачаси $F_1 < 1,2$ бўлса, яъни белгиланган кўрсаткичларга мос келиш даражаси $E_{\text{м}} < 60\%$ бўлса, мазкур мавзу белгиланган талабларга мос келмайди;

- барча мавзуларга қўйилган умумий балларнинг баҳолаш кўрсаткичлари бўйича ўртачаси $K_1 < 1,2$ бўлса, яъни мавзуларнинг баҳолаш кўрсаткичларига мос келиш даражаси $E_{\text{м}} < 60\%$ бўлса, ўқув дастури белгиланган талабларга мос келмайди.

Келтирилган мезонга асосан баҳолаш натижаларини ҳисоблашда мавзуларни шартли равишда қуйидагича белгиланган: M – мавзулар, M_1 – ўқув дастурида келтирилган тақвимий-мавзуий режанинг биринчи мавзуси; K – кўрсаткичлар, K_1 – мавзуларни баҳолаш учун белгиланган биринчи рақамли кўрсаткич; M_2 – мавзуга барча баҳолаш кўрсаткичлари бўйича қўйилган умумий балларнинг ўртачаси; s_1 – баҳолаш жараёнида иштирок этган экспертлар сони; s_2 – эксперт томонидан қўйилган балл; F_1 – экспертлар томонидан қўйилган балларнинг ўртачаси; $E_{\text{м}}$ – экспертлар томонидан баҳоланган балларга асосан мавзуларнинг самарадорлиги, яъни белгиланган кўрсаткичларга мос келиши фоиз (%) ҳисобида; K_1 – барча мавзуларга қўйилган умумий балларнинг баҳолаш кўрсаткичи бўйича ўртачаси; $E_{\text{м}}$ – мавзуларнинг баҳолаш кўрсаткичига мос келиш даражаси фоиз (%) ҳисобида.

Экспертлар томонидан қўйилган баллар асосида мавзуларнинг белгиланган кўрсаткичларга мос келиш

даражасини ҳисоблашда қуйидаги формулалардан фойдаланилади:

$$Jm_1k_1 = Sv_1 + Sv_2 + \dots + Sv_n \quad (1)$$

$$M_v = \frac{Jm_1k_1 + Jm_2k_2 + \dots + Jm_nk_n}{K_n} \quad (2)$$

$$F_v = \frac{M_v}{S_n} \quad (3)$$

$$E_n = \frac{F_v}{V_{\max}} \times 100\% \quad (4)$$

$$K_v = \frac{Jm_1k_1 + Jm_2k_2 + \dots + Jm_nk_n}{M_n} \quad (5)$$

$$E_{\text{нд}} = \frac{K_v}{V_{\max} S_n} \times 100\% \quad (6)$$

Мазкур формулалардаги катталиклар қуйидагича ифодаланади: Jm_1k_1 – биринчи мавзуга экспертлар томонидан бирин-чи кўрсаткич бўйича қўйилган баллар йиғиндиси; Sv_1 – бир нафар эксперт томонидан қўйилган балл; Jm_2k_2 – иккинчи мавзуга биринчи кўрсаткич бўйича қўйилган балл; V_{\max} – баҳолаш мезонида белгиланган энг юқори балл, яъни $V_{\max} = 2$; K_n – мавзуларни баҳолаш учун белгиланган барча кўрсаткичлар сони, яъни $K_n = 10$; M_n – мавзулар сони.

Таклиф этилаётган ўқув дастурининг мавзулари бўйича экспертлар томонидан баҳоланган балларни умумлаштириб мазкур формулалар ёрдамида ҳисоблаб чиқилганда тайёрланган янги ўқув дастури ва унда келтирилган мавзуларнинг барчаси умумий ҳолда белгиланган талабларга тўлиқ мос келиши тасдиқланса мазкур ўқув дастурини амалиётга татбиқ этиш самарали ҳисобланади.

2.9. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этишда ҳамкорликдаги бошқарув

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

УЎТМ раҳбар ходимларининг функционал вазифаларини амалга ошириш жараёни таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва такомиллаштириш, унинг натижавийлигини таъминлаш, рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш учун жамоада зарурий шарт-шароитларни яратиш, ўқувчилар ва педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, УЎТМ билан маҳалла, ота-оналар ва ишлаб чиқариш корхоналарининг ҳамкорликларини таъминлаш ҳамда белгиланган мақсадларга эришишда ҳамкорликдаги бошқарувни жорий этишга йўналтирилган бўлиб, бунда, профессионал ва ижтимоий-психологик

функцияларни раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочилар томонидан амалга оширилишини кузатиш мумкин.

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

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

УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, белгиланган мақсадларга эришиш йўналишида ходимларнинг ўз функционал вазифаларини самарали амалга оширишлари учун уларда масъулият ҳиссини шакллантириш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва унинг натижаларига иштирокчиларда кизиқиш уйғотиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг ўз меҳнат фаолиятлари натижаларидан тенг манфаатдор бўлиши ва қониқиш ҳосил қилишлари учун шарт-шароитлар яратиш, ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш, яъни инновацион жараёнларни ташкил этиш орқали таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш йўналишида турли хил

масалалар юзасидан, турли даражадаги, мақсади, вазифаси ва мазмунига кўра бир-биридан фарк қилувчи қарорлар қабул қилишда жамоа аъзоларининг фикрини ўрганиш ва тақлифларини инобатга олиш, мазкур жараёнларда барча ходимлар иштирокини таъминлаш, мақсадга эришиш йўналишидаги масалаларни ва муаммоли вазиятларни ижобий ҳал қилиш каби раҳбар ходимларнинг функционал вазифаларнинг самарали бажарилиши педагогик тизимларни бошқаришда ўзига хос аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис, тартибга солиш-мувофиқлаштириш каби бошқарув функцияларини амалга оширилишида ўз ифодасини топади.

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

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

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

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

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

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

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

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

- кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш;

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

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

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

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

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

- УЎТМнинг асосий мақсади бўлган муассасасида таълим тизимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнида кўзланган натижаларга эришиш, рақобатбардош мутахассислар тайёрлаш йўналишида ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш каби вазифаларнинг бажарилиши жараёнида УЎТМ раҳбар ходимлари таълим муассасаларини бошқаришда ўзига хос аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияларини амалга оширадilar.

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

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

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

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

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

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

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

УЎТМда ўзига ва ўз ишига нисбатан талабчан, ўз ишининг устаси бўлган, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билган, ўзини-ўзи ривожлантирувчи ҳамда ўз қобилияти ва имкониятларини тўла ишга сола биладиган, УЎТМ, оила ва маҳалла ҳамкорлигини йўлга қўя оладиган, раҳбар ходимларнинг фаолият кўрсатишини талаб қилиши билан бир каторда, ҳамкорликдаги бошқарувни УЎТМнинг фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтиришда мазкур жараён иштирокчилари учун бошқарув фаолияти ва унинг ҳуқуқий асосларини, иш вақтини тақсимлаш ва ундан самарали фойдаланиш, қарор қабул қилиш, қарорларнинг ижросини таъминлаш шаклла-

рини, стратегия ва стратегик бошқарув сирларини, мотивлаштириш назариялари ва ходимлар фаолиятини баҳолаш турларини билиш; муассасанинг ривожланишидаги умумий қонуниятларни, инсон ресурсларини бошқариш сирларини билиш ва стратегик тафаккурга эга бўлиш заруриятини белгилайди.

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

ҲОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Тошкент: Ўзбекистон, 1997.
2. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлида. Тошкент: Ўзбекистон, 6-том, 1998. 324-бет.
3. Инсон бахт учун туғилади. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг хикматли 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. Иқтисодиётни 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. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. – Тошкент: Маънавият, 2008. – 176 б.

15. Ўзбекистон Республикасининг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури тўғрисида”ги Қонуни. Тошкент: Адолат, 1998.

16. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги Қонуни. Тошкент: Адолат, 1998.

17. “2004-2009 йилларда УЎТМ 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 УЎТМ таълимни ривожлантириш Давлат умуммиллий дастурини амалга ошириш чоратadbирлари тўғрисида”ги 321-сонли Қарори. – Тошкент, 2004.

19. Абдурахмонов К., Одегов Ю. ва бошқалар. Персонални бошқариш. Тошкент: Шарқ, 1998.

20. Абдурахмонов Қ. Х., Раҳимова Д.Н. ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш. Тошкент: Академия, 2002.

21. Абульханова К.А. Стратегия жизни. М.: Мысль, 1991. 299с.

22. Адизова Т. М. Бошқарув мулоқоти. Тошкент: Низомий номли ТДПУ, 2000.

23. Азизхўжаева Н. Н. Ўқитувчи мутахассислигига тайёрлаш технологияси. Тошкент: Низомий номли ТДПУ, 2000.

24. Актуальные вопросы организационно-психологического обеспечения работы с кадрами / Под. ред. А.В. Филиппова. М.: Московский институт управления, 1989. 153с.

25. Ахлоқ-одобга оид ҳадислар. Тошкент, 1990.

26. Ахлидинов Р.Ш., Носирова Ф.А., Ражабова М.Р. УЎТМ бошқарувида ички назорат. Тошкент: Шарқ, 1996.

27. Ахлидинов Р. Ш. Ўзбекистон Республикасида УЎТМ таълими тизимини бошқариш хусусиятлари (назарий-методологик жиҳатлар). – Тошкент: ЎзПФИТИ, 1997.

28. Аҳлидинов Р., Саидов Ҳ. ва бошқалар. Истиклол ва таълим. Тошкент: "Шарк", 2001.
29. Аҳмадхўжаев Ҳ. Т., Мирдадаев К. М., Қозоқов О. С. Менежмент ва стратегияни бошқариш. Тошкент: Илм Зиё, 2004.
30. Бабанский Ю.К. Методы обучения в современной школе. М.: Просвещение, 1985. 208с.
31. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М., 1996. С.12-17.
32. Байер Г., Бухгольц К. Стиль работы и образ жизни руководителя. М.: Экономика, 1985.
33. Безрукова В.С. Педагогика. Екатеринбург, 1994.
34. Безрукова В.С. Педагогика. Проективная педагогика. Екатеринбург.: Деловая книга, 1996. 344с.
35. Березняк Е.С. Руководство современной школой. М., 1987. С.23.
36. Бурхонов А., Тургунов С.Т. Мутахассислик психологияси / Маърузалар тўплами. Наманган: НамМПИ, 2000.
37. Бурхонов А., Тургунов С.Т. Психология / Маърузалар тўплами. Наманган: НамМПИ, 2000.
38. Вазина К.Я., Петров Ю.Н., Белиловский В.Д. Педагогический менеджмент. – М., 1991. 136с.
39. Валижонов Р., Қобулов О., Эргашев А. Менежмент асослари. – Тошкент: "Шарк", 2002.
40. Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: Методология, теория, практика. М., 1990.

41. Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: теоретико-методологический аспект. Дисс. ... докт. пед. наук. В форме научного доклада. М., 1992. 40с.

42. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер / Пер. с англ. М.: Дело, 1991. 320с.

43. Выгодский Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В. Давыдова. М.: Педагогика, 1991. 480с.

44. Давлетшин М.Г. Замонавий мактаб ўқитувчисининг психологияси. Тошкент: Ўқитувчи, 1999.

45. Давыденко Т.М. Рефлексивное управление школой. Москва- Белгород, 1995. 250с.

46. Давыденко Т.М. Теоретические основы рефлексивного управления школой: Автореф. дисс. ... докт. пед. наук. М., 1996. 35с.

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

48. Загвязинский В.И., Гильманов С.А. Творчество в управлении школой. М., 1991. 61с.

49. Зайцев Е.Л., Семина Л.И. Права, обязанности и ответственность участников образовательного процесса. М., 1997.

50. Захарина Т.Г. и др. Новая методология образования как основа проектирования новой модели образовательного учреждения/Проектирование инновационных про-

цессов в социокультурной и образовательной сферах. Матер. V Межд. конф., 19-21 сентября, Сочи. 2001. С.128-129.

51. 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.

52. Зверева В.И. Как оценить эффективность и действенность управления школой // Менеджмент в управлении школой. М., 1992. С. 145.

53. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Новая школа, 1997. 320с.

54. Зимняя И.А. Педагогическая психология. М.: Логос, 2000. 384с.

55. Зуннунов А. Педагогика тарихи. Тошкент, 1997.

56. Ильенкова С.Д., Гохберг Л. М., Ягудин С. Ю. и др. Инновационный менеджмент / Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 1997. 327с.

57. Ильина Е.В. Рефлексивное управление обучением учащихся общеобразовательной школы: Автореф. дисс. канд. пед. наук. Барнаул, 1998. 18с.

58. Йўлдошев Ж. Ф. Ўзбекистон Республикаси таълим тараққиёти йўлида. Тошкент: Ўқитувчи, 1994.

59. Йўлдошев Ж. Ф., Ахлидинов Р. Ш., Отабоева Р. Н. Муस्ताқил Ўзбекистон таълими. Тошкент: Шарк, 1997.

60. Йўлдошев Ж. Ф. Таълим янгиланиш йўлида. Тошкент: Ўқитувчи, 2000.
61. Каримова В. М. Ижтимоий психология асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 1994.
62. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. 239с.
63. Китов А.И. Экспериментальное исследование процесса руководства // Социально-психологические проблемы руководства и управления коллективами. М., 1974. 184с.
64. Кларин М.В. Инновации в мировой педагогике: обучение на основе исследования игр, дискуссий. (Анализ зарубежного опыта). Рига: Педцентр "Эксперимент", 1995. 176с.
65. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь. М.: Академия, 2000. С. 130.
66. Комилов Н., Бегматов А., Қуронов М. Рахбар ва ходим. Тошкент: Академия, 1998.
67. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель. М.: Дело, 1996. 381с.
68. Кузьмина Н.В. Методы системного педагогического исследования // Учебное пособие. Л.: ЛГУ, 1980.
69. Кунц Г., Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1981, Т. 1. 495с; Т. 2. 512с.
70. Кухарев Н.В., Савельев Г.В. Управление учебно-воспитательным процессом в школе. Минск, 1997.

71. Лазарев В. С., Поташник М. М. Управление развитием школы. М., 1995. 441с.
72. Лазарев В. С. Системное развитие школы. М., 2002.
73. Лекторский В.А. Субъект. Объект. Познание. М., 1980. 359с.
74. 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.
75. Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. Л., 1991. 143с.
76. Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т. И. Шамовой. М.: НВ Магистр, 1992.
77. Мирқосимов М. УЎТМни бошқаришнинг назарий ва педагогик асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 1995.
78. Моисеев А. М. Качество управления школой: каким оно должно быть. М., 2001. 160с.
79. Мунавваров А.К. Педагогика. Тошкент: Ўқитувчи, 1996.
80. Муракаев И.У., Саифназаров И.С. Менеджмент асослари. Тошкент: Ўзбекистон, 2001.
81. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. М., 1999. 46с.
82. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. Н. Ю. Шведовой. 2 изд. Москва: Русский язык, 1990.
83. Орлова С.В. Авторитет руководителя школы как фактор повышения эффективности его управленческой деятельности: Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. СПб, 1999. 19с.

84. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе. СПб. М., 2000. 48с.
85. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. М.: Высшая школа, 1989. 367с.
86. Пидкасистый П.И. Педагогика. М.: Российск. Пед. агентство, 1996.
87. Плахова Л.М. Как сделать хорошую школу?!: Практикоориентированное пособие по проектированию и управлению школой. Ч.2. М.,2000. 160с.
88. Пономарев Л.Н., Чичканов В.П. Эффективность труда руководителя. М.: Мысль, 1988. 316с.
89. Попов Г.Х. Подвойский Г.А. Стиль и методика руководства. М., 1985.
90. Портнов М.Л. Азбука школьного управления. М., 1991.
91. Поташник М.М. Управление современной школой. М., 1995.
92. Поташник М.М., Моисеев А.М. Диссертации по управлению образованием: Состояние, проблемы, современные требования. М.: Новая школа, 1998. С. 45.
93. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы / Под ред. А.М. Моисеева. М.: Пед. общ. России, 1999. 191с.
94. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. М.: Экономика, 1991, 320с.

95. Секун В.И. Формирование индивидуальных стратегий организаторской деятельности руководителя // Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействия. М., 1990. С.180-186.
96. Сергеева В.В. Управление образовательными системами. М., 2000. С.26-29.
97. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. М.: Росс. пед. агентство, 1997. С.50.
98. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. М., 2000.
99. Словарь иностранных слов. 16 изд., испр. М.: Русский язык, 1988.
100. Статистика науки и инноваций. Краткий терминологический Словарь / Под ред. Л.М. Гохберга. М., 1996.
101. Стиль руководства (стиль лидерства). Краткий психологический словарь. / Под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1985. – 431с.
102. Стиль и методы руководства / Сост. Г.Х. Попов, Г.Л. Подвойский. М., 1985. 208с.
103. Стиль работы и образ жизни руководителей / Руков. автор. колл. К. Ладензак. М.: Экономика, 1985. 279с.
104. Суходольский Г.В. Основы психологической теории деятельности. Л.: ЛГУ, 1988. 168с.
105. Таусенд Р. Секреты управления. М., 1991.
106. Топоровский В.П. Аналитическая деятельность руководителя образовательного учреждения. СПб., 2000.

107. Третьяков П.И. Управление развитием инновационных процессов в школе. М.: Прометей, 1995. 89с.

108. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. М.: Новая школа, 1998. 228с.

109. 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.

110. Турғунов С.Т. Педагогика / Маърузалар тўплами. Наманган: НамМПИ, 1999.

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

112. Турғунов С. Т. Камолот сари // Бошланғич таълим. № 3. 2003. 18-19-бетлар.

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

114. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун таълим бошқаруви (менеджмент)дан ўқув дастури. Тошкент: ЎПФТИ, 2005.

115. Турғунов С.Т. Ёш педагогларнинг касбий фаоллигини оширишда бошқарув фаолияти // Узлуксиз таълим. № 1. 2006. 13-17-бетлар.

116. Турғунов С.Т. Ўқувчиларда Ватанга муҳаббат туйғусини ривожлантиришда УЎТМ раҳбарларининг ўрни // Халқ таълими. № 1. 2006. 85-89-бетлар.

117. Турғунов С.Т. Бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар // УЎТМ ва ҳаёт. № 1. 2006. 20-23-бетлар.

118. Турғунов С.Т. Таълим муассаси раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигининг назарий асослари // Касб-хунар таълими. №1. 2006. 3-4-бетлар.

119. Турғунов С.Т. Биргаликдаги фаолият мақсад сари қадамдир // Бошланғич таълим. № 3. 2006. 22-23-бетлар.

120. Турғунов С.Т. Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув қобилиятлари ва умуминсоний хислатлар // Педагогик таълим. № 1. 2006. 5-7-бетлар.

121. 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.

122. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари илмий салоҳиятини ривожлантиришда УЎТМни бошқариш функциялари // Республика илмий-амалий конференцияси материаллари тўплами. Тошкент, 2006. 26-28-бетлар.

123. Турғунов С.Т., Улуқов Н.М., Шодманов Қ.О., Мақсудова Л.А. Таълим муассасаларида бошқарув. Қўлланма. – Тошкент: Фан, 2008. – 96 б.

124. Тўхтабоев А. Маъмурий менежмент. Тошкент: Молия, 2003.
125. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности. М., 1989. 160с.
126. Управление развитием школы / Пособие для руководителей образовательных учреждений. Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. М.: Новая школа, 1995. 464с.
127. Файоль А. Учение об управлении. Научная организация труда. М., 1968.
128. Фишман Л.И. Моделирование образовательного менедж-мента // Школьные технологии. 1999. № 3. С. 41-55.
129. Хомерики О.С., Поташник М.М., Лоренсов А.В. Развитие школы как инновационный процесс / Методич. пособия для руководителей образовательных учреждений. М.: Новая школа, 1994. – 64с.
130. Шамова Т.И. Менеджмент в управлении школой. М., 1992.
131. Шамова Т. И., Тюлю Г. М. и др. Как руководителю школы оценить свою управленческую деятельность. Методические рекомендации. М.: МПГУ, 1994.
132. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Тошкент: Ўқитувчи, 2001.
133. Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования в школе. М.: Новая школа, 2000.
134. Ғозиев Э. Тафаккур психологияси. Тошкент: Ўқитувчи, 1990.

135. Ғуломов С. С. Менежмент асослари. Тошкент: Шарқ, 2002.

136. Ҳошимов К., Нишонова С. ва бошқ. Педагогика тарихи. Тошкент: Ўқитувчи, 1996.

КИРИШ	3
I БОБ УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАҲБАРЛАРИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ	7
1.1. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари	7
1.2. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолияти модели.....	18
1.3. Умумий ўрта таълим муассасаларида ташкилий тузилиш.....	27
1.4. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг функция ва методлари	34
II БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА БОШҚАРИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ	40
2.1. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда ҳамкорлик	40
2.2. Умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув жараёнини такомиллаштириш омиллари.....	53
2.3. Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарларининг иш вақти ва ундан фойдаланиш	57
2.4. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш технологиялари	62
2.5. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда инновацион фаолият	72
2.6. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлиги	79
2.7. Умумий ўрта таълим муассасаларида педагогик тажриба-синов ишларини ташкил этиш босқичлари	97
2.8. Умумий ўрта таълим муассасаларида ташкил этиладиган педагогик тажриба-синов жараёнида эксперт баҳолаш методи	98
2.9. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини ташкил этишда ҳамкорликдаги бошқарув	105
АДАБИЁТЛАР	113

**С.Т. ТУРҒУНОВ, Ф.Х. АҲМЕДОВ, К.О. ШОДМАНОВ,
Н.Қ. АҲМЕДОВА, Д.М. ОТАЖОНОВА**

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

Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари учун қўлланма

Мухаррир: Н. Абудллаев
Техн.муҳаррир: И.Жумабоев
Компьютер оператори: Ж.Шодманов

Босишга рухсат этилди: 25.12.2012 йил

Қоғоз бичими 84x60 1/16, 7.25 б.т. Times New Roman гарнитураси

Офсет босма усули. Адади 500 нусхада.

Келишилган нархда.

“Наманган” нашриёти, Наманган, А.Навоий кўчаси, 36-уй.

“Фахризода” КТКК(Наманган шаҳар Дўстлик шохкўчаси 2А уй)да

ЧОП этилди



ISBN - 978-9943-4052-0-2



9 789943 405202