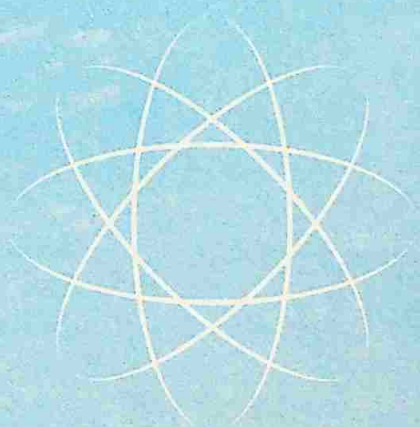


Р.Х. ДЖУРАЕВ, С.Т. ТУРГУНОВ

ТАЪЛИМ  
МЕНЕЖМЕНТИ



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ВАЗИРЛИГИ

ЎЗБЕКИСТОН ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ИЛМИЙ  
ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ

Р.Х. ДЖУРАЕВ, С.Т. ТУРҒУНОВ

# ТАЪЛИМ МЕНЕЖМЕНТИ

Тошкент  
«VORIS-NASHRIYOT»  
2006



Масъул муҳаррир:  
Педагогика фанлари доктори  
**Р.Ш. АҲЛИДИНОВ**  
Такризчилар:  
Иқтисод фанлари доктори, профессор  
**А.У. АБДУРАҲИМОВ,**  
Психология фанлари доктори  
**К.Қ. МАМЕДОВ,**  
Наманган шаҳридаги 8-сонли умумий  
ўрта таълим мактаби директори,  
Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими аълочиси  
**БОХОДИР АБДУРАСУЛОВ.**

Мазкур қўлланмада замонавий мактаб раҳбарларининг функционал вазифалари ва бошқарув фаолияти самарадорлиги, бошқарув функциялари ва методлари, умумий ўрта таълим муассасаларидаги ташкилий тузилиш, стратегик бошқарув ва режалаштириш, бошқарув жараёнидаги тарбиявий муносабатлар, раҳбарлик услублари, таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув қобилиятлари ва умуминсоний хислатлар, бошқарув алгоритми, бошқарувда меҳнат муносабатлари этикаси, раҳбарнинг иш вақти ва ундан фойдаланиш, ходимлар ва раҳбарлар фаолиятини ташкил этиш ва бошқа масалалар ёритилган.

Қўлланма умумий ўрта таълим муассасаларининг раҳбарлари учун амалдаги “Халқ таълими муассасалари раҳбарлари ва педагоглари кайта тайёрлаш ва малакасини оширишга қўйиладиган давлат талаблари” асосида тайёрланган умумий ўрта таълим муассасалари директорларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун “Таълим менежменти: назария ва амалиёт масалалари” курсининг ўқув дастурига мослаб ёзилган бўлиб, мактаб директорлари, директор ўринбосарлари ҳамда раҳбар-ходимлар малакасини ошириш курси тингловчилари учун мўлжалланган. Шу билан бирга раҳбарлик фаолияти билан шуғулланаётган мутахассисларга, аспирант-тадқиқотчиларга, мактаб амалиётчи-психологларига ҳамда мактабдан ташқари таълим муассасалари раҳбарларига ҳам тавсия этилади.

ISBN .....

© “Voriz-Nashriyot” нашриёти,  
2006 йил.



## КИРИШ

Мамлакатимизда таълим тизимининг модернизация қилиниши, уни таркибий жиҳатдан қайта қуриш, таълим, фан, техника ва технологиянинг, иқтисодиёт ва маданиятнинг жаҳон миқёсидаги замонавий ютуқларини ҳисобга олган ҳолда таълим дастурларини ўзгартириб, янгилаб боришни кўзда тутди. Илғор технологияларнинг кенг ўзлаштирилиши, иқтисодиётдаги ижобий ўзгаришлар, чет эл инвестициялари кўламларининг кенгайиши, тадбиркорлик, кичик ва хусусий бизнеснинг ривожланиши, шунингдек, узлуксиз таълимнинг фан ва ишлаб чиқариш билан интеграциялашуви, ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда таълимга табақалаштирилган ёндашувнинг жорий этилиши ҳамда таълим беришнинг илғор педагогик технологиялари, замонавий ўқув-услугий мажмуаларнинг яратилиши, ўқув-тарбия жараёнининг дидактик жиҳатдан таъминланиши таълимни бошқариш тизимини такомиллаштиришга асос бўлмоқда.

Узлуксиз таълимнинг пойдевори ҳисобланган умумий ўрта таълимни ривожлантириш, жамият ва шахс эҳтиёжларини тўлақонли қондириш ҳамда таълим жараёни иштирокчиларига зарурий ва етарли шароитларни яратиш мақсадида “2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш Давлат умуммиллий дастури тўғрисида”ги фармон, қабул қилинган қатор ҳукумат қарорлари умумий ўрта таълим соҳасида амалга оширилаётган ривожланиш ва ўзгаришларга асос бўлиш билан биргаликда мазкур соҳанинг раҳбар ва педагогик ходимларига ўзига хос талабларни белгилаб берди.

Мактаб таълимини ривожлантириш Давлат умуммиллий дастурининг асосий тамойиллари ва мақсадли вазифаларидан бири – умумий таълим мактаблари, биринчи навбатда қишлоқ жойлардаги мактабларни малакали педагог кадрлар билан таъминлаш, улар таркиби сифатини ошириш, ўқитувчилар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг самарали тизимини яратиш, ўқитувчилар меҳнатини рағбатлантиришни кучайтиришдир. Мазкур тамойилга жиддий муносабат билан

этибор қаратадиган бўлсак муассаса раҳбарлари учун жуда катта масъулият, талаблар, вазифалар ва ишонч мавжудлигини эътироф этамиз. Жумладан, педагогларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш, уларда ишга бўлган ташаббускорлик – ижодий муносабатни шакллантириш, моддий ва ижтимоий-психологик рағбатлантириш тизимини яратишга муассаса раҳбарларининг тизимли ёндашуви зарур эканлигига иқроп бўламиз.

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

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

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

Мактаб раҳбарлари учун тайёрланган ушбу қўлланмада таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқариш йўналишидаги асосий тушунчалар ва уларнинг мазмун-моҳияти, шунингдек, таълим менежментининг назарий жиҳатлари ва унинг таълим муассасаларини бошқаришда қўлланиш услублари келтирилган бўлиб, замонавий мактаб раҳбарлари таълим муассасаси шароитининг турли жараёнларида нафақат менежмент соҳаси йўналишида назарий тушунчаларга эга бўлиши, балки мактаб амалиётида уни татбиқ эта олиши, таълим муассасаси ходимларининг фаолиятини мувофиқлаштиришда ва уларни бошқаришда тўғри ва изчил қарорларни қабул қила олиши зарурияти ҳам инобатга олинган.

Мазкур қўлланма Халқ таълими вазирлиги Ҳайъат мажлисининг 2003 йил 31 октябрдаги 12/1 сонли қарори билан тасдиқланган “Халқ таълими муассасалари раҳбарлари ва педагоглари қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга қўйиладиган давлат талаблари” асосида, шунингдек, муаллифлар томонидан умумий ўрта таълим муассасаларининг раҳбарлари ва раҳбар ўринбосарлари ўртасида ўтказилган сўровномалар натижаларига асосан тайёрланган умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун “Таълим менежменти: назария ва амалиёт масалалари” курсининг ўқув дастурига мос равишда тайёрланди.

Муаллифлар Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими вазирлиги ва Ўзбекистон педагогика фанлари илмий тадқиқот институти, А.Авлоний номидаги ХТРХМОИнинг раҳбарлари ва ходимларига, шунингдек, педагогик тажриба-синов жараёнида иштирок этган умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари ҳамда раҳбар ўринбосарларига қўлланма қўлёзмаси юзасидан берган маслаҳат, таклиф ва ёрдамлари учун алоҳида миннатдорчилик билдирадilar.

этибор қаратадиган бўлсак муассаса раҳбарлари учун жуда катта масъулият, талаблар, вазифалар ва ишонч мавжудлигини эътироф этамиз. Жумладан, педагогларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш, уларда ишга бўлган ташаббускорлик – ижодий муносабатни шакллантириш, моддий ва ижтимоий-психологик рағбатлантириш тизимини яратишга муассаса раҳбарларининг тизимли ёндашуви зарур эканлигига иқроп бўламиз.

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

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

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

Мактаб раҳбарлари учун тайёрланган ушбу қўлланмада таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқариш йўналишидаги асосий тушунчалар ва уларнинг мазмун-моҳияти, шунингдек, таълим менежментининг назарий жиҳатлари ва унинг таълим муассасаларини бошқаришда қўлланиш услублари келтирилган бўлиб, замонавий мактаб раҳбарлари таълим муассасаси шароитининг турли жараёнларида нафақат менежмент соҳаси йўналишида назарий тушунчаларга эга бўлиши, балки мактаб амалиётида уни татбиқ эта олиши, таълим муассасаси ходимларининг фаолиятини мувофиқлаштиришда ва уларни бошқаришда тўғри ва изчил қарорларни қабул қила олиши зарурияти ҳам инобатга олинган.

Мазкур қўлланма Халқ таълими вазирлиги Ҳайъат мажлисининг 2003 йил 31 октябрдаги 12/1 сонли қарори билан тасдиқланган “Халқ таълими муассасалари раҳбарлари ва педагоглари қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга қўйиладиган давлат талаблари” асосида, шунингдек, муаллифлар томонидан умумий ўрта таълим муассасаларининг раҳбарлари ва раҳбар ўринбосарлари ўртасида ўтказилган сўровномалар натижаларига асосан тайёрланган умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун “Таълим менежменти: назария ва амалиёт масалалари” курсининг ўқув дастурига мос равишда тайёрланди.

Муаллифлар Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими вазирлиги ва Ўзбекистон педагогика фанлари илмий тадқиқот институти, А.Авлоний номидаги ХТРХМОИнинг раҳбарлари ва ходимларига, шунингдек, педагогик тажриба-синов жараёнида иштирок этган умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари ҳамда раҳбар ўринбосарларига қўлланма қўлёзмаси юзасидан берган маслаҳат, таклиф ва ёрдамлари учун алоҳида миннатдорчилик билдирадилар.



# І БОБ. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

## 1.1. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИ ПРЕДМЕТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

Мамлакатимизда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ислохотлар жараёнида ишлаб чиқаришни ривожлантириш, ташкилот ва корхоналарнинг иқтисодий барқарорлигини таъминлаш кўп жиҳатдан замон талабларига жавоб берадиган раҳбар ва мутахассисларни тайёрлаш сифатига боғлиқ. Бугунги кунда ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётини барпо этиш шароитида раҳбарларни (бошқарувчиларни) тайёрлаш, уларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлашда менежмент фани алоҳида ўрин тутди. Менежмент фанининг шаклланиши ва ривожланиш босқичлари узоқ вақт давом этиб келаётган тарихий даврлар билан изоҳланади, менежмент алоҳида, мустақил фан сифатида XIX асрнинг охири ва XX аср бошларида шаклланди.

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

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

янгиликка ва ижодкорликка чорлаш, инсонларнинг фаолиятини бошқариш демакдир.

Бошқа фанлар қатори Менежмент фани ҳам ўз предмети, назарияси ва услубларига эга бўлиб, унинг предмети хўжалик юритишнинг барча бўғинларида бошқаришни ташкил этиш мантиқи, шакллари, услубларини ифодаловчи назарий ва амалий тамойиллар мажмуидан иборат. Менежмент фани ижтимоий-иқтисодий муносабатларни тадқиқ этувчи иқтисодий назария билан узвий боғланган ҳолда кун сайин инсонлар эҳтиёжи ва уларнинг фаоллиги ортиб бораётганлиги сабабли социология, педагогика ва психология фанлари, шунингдек, статистика, бухгалтерлик ҳисоби, молия ва кредит, меҳнат иқтисодиёти, макро ва микро иқтисодиёт ва бошқа фанлар билан ҳам узвий боғлиқ. Ҳуқуқий фанлар менежментнинг ҳуқуқий асосларини яратиши, мансабдор шахслар ўртасидаги ҳуқуқий муносабатлар, раҳбарлар ва бўйсунувчилар, шунингдек, томонлар ўртасидаги ўзаро ҳуқуқ ва тартиботни белгилаши унинг маъмурий, фуқаролик ва меҳнат ҳуқуқлари билан ҳам ўзаро алоқадорлигини ифодалайди.

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

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

Менежмент фани – бу раҳбарларга бошқарув фаолиятини тўғри амалга ошириш, ходимлар фаолиятини самарали бошқариш ва мувофиқлаштиришда, шунингдек, корхона ва муассаса олдига қўйилган мақсадларга ҳамда кўзланган натижаларга эришишда муҳим аҳамият касб этувчи қарорларни қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат ва таҳлил қилишни ўргатувчи фан бўлиб,

унинг асосий мақсади замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда бошқарувнинг барча бўғинларида самарали ишлай оладиган юқори малакали бошқарувчиларни тайёрлашдан иборат.

Менежмент фан сифатида ўз мақсадига кўра қуйидагиларни ўрганеди: бошқариш назарияси ва амалиёти; бошқариш объекти ва субъекти; бошқариш тамойиллари ва усуллари; раҳбар маданияти; раҳбар ва лидер, уларнинг фазилатлари; раҳбар рейтинги; бошқаришда киришувчанлик ва қарор қабул қилиш; бошқариш функциялари; ходимларни бошқариш; ишлаб чиқаришни бошқариш, самарадорликни бошқариш; ўз-ўзини бошқариш; ҳудудий бошқариш ва ҳ.к.

Маъмурий менежмент бошқаришнинг махсус қисми бўлиб, бошқарувчи тизим ичидаги муносабатларни, унинг ривожланиш қонуниятлари, тамойиллари, усул ва услубларини ўрганеди, яъни турли соҳа ташкилотлари маъмурияти фаолиятларини ташкил этиш, режалаштириш, тартибга солиш, мувофиқлаштириш, мотивация қилиш (ундаш) ҳамда раҳбарликни оқилона уюштириш усулларини ўрганеди.

Маъмурий менежментнинг асосий мақсади – ташкилот маъмурияти ривожланишида уйғунликни таъминлашдан, яъни ташкилотнинг барча ички ва ташқи элементлари фаолиятининг самарадорлигини ва мақсадга мувофиқлигини таъминлашдан иборатдир. Маъмурий менежментнинг асосий субъектлари – маъмурий бошқариш аппаратлари, уларнинг бўғинлари ва турли поғонадаги раҳбарлар ва ходимлар бўлиб, уларнинг ҳар бири тегишли вазифаларга, ваколатларга ва масъулиятларга эга бўлади.

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

Таълим менежментининг асосий мақсади – таълим муассасаларида ташкил этиладиган таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этишда, муассаса олдида қўйилган мақсадларга эришиш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлашда

---

\* Тўхтабоев А. Маъмурий менежмент. Т., "Молия", 2003 йил, 141-бет.

таълим-тарбия жараёни иштирокчилари бўлган раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг муносабатлари ва фаолиятларини мувофиқлаштириш, назорат қилиш ҳамда самарали бошқаришни таъминлашдан иборат.

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

## **1.2. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯЛАРИНИНГ РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ**

Менежмент фанининг шаклланиш даврига қадар, инсоният пайдо бўлган даврдан бошлаб, инсонлар у ёки бу шакл ва мазмунда фаолият кўрсатганлар. Улар ҳаётий эҳтиёжларни кондириш мақсадида меҳнат қилишган ва фарзандлар тарбияси билан шуғулланишган, шу даврлардаёқ бошқаришга муҳтожлик вужудга келган, уларнинг меҳнат фаолиятлари давомида ўзаро муносабатлар шаклланиб борган, мазкур жараёнларда ўзаро таъсир, муносабатлар, бошқариш усуллари шаклланиб, ривожланиб борган бўлиб, бу даврларни бошқаришнинг амалиёт даври деб айтиш мумкин.

Қадимда ва айниқса, ўрта асрларда шакланган давлатлар, империялар фаолияти мураккаб ташкилотларни бошқариш амалиётидан дарак беради. Туркистонда Амир Темур ҳукмронлиги вақтида барпо этилган ва бугунги кунгача сақланиб келаётган тарихий обидаларнинг яратилиши турли касб эгаларининг ўзаро муносабатлари расмий тарзда шакланганлигидан ва улар маълум бир мақсад йўналишида бошқарилганлигидан далолат беради.

Бошқариш назариясининг дастлабки куртаклари қадим замонларга бориб тақалиб, Ю. Цезарь, А. Македонский, Туркистонда эса ўрта асрларда Амир Темур ҳукмронлиги

вақтидан бошлаб шакллана бошлаган. Дастлабки пайтларда у оддий бўлиб, асосан ҳарбий тавсифга эга эди.

Капитализм тузумининг бошланғич даврида тадбиркор – мулк эгаси ишлаб чиқаришни ўзининг шахсий тажрибасига таяниб бошқарган. XVIII асрнинг охирида Англияда бўлган саноат инқилоби бошқарувга бўлган қизиқишни янада кучайтиради. Бошқарув ходимларини тайёрлашга алоҳида эътибор берила бошланади.

Аммо XIX асрнинг иккинчи ярмида ва XX аср чегарасида техника ва технологиянинг такомиллашуви, ишлаб чиқаришнинг кескин ўсиши бошқаришни мураккаблаштириб юборади ва уни фаолиятнинг махсус билимларни талаб этувчи махсус соҳасига айлантиради. Ушбу муаммоларни ҳал этиш учун бошқарув соҳасидаги тажрибани умумлаштириш, ишлаб чиқариш ва ходимларни бошқаришнинг самарали усуларини излашга олиб келади. Натижада бошқарув тўғрисидаги илм, фан вужудга келган.

Юқорида келтирилган маълумотларнинг исботи сифатида бошқариш назарияси ва амалиёти ривожланишининг бир неча тарихий даврларга бўлинишини кўришимиз мумкин (1-жадвал).

Даврлар	Ривожланиш босқичлари
<p>I Давр (Қадимий давр)</p>	<p>Биргаликда меҳнатни тартибга солиш ва ташкил қилишнинг энг биринчи, оддий, бошланғич шакли ибтидоий жамоа тузуми даврида вужудга келган. Бу даврда бошқариш уруғ, жамоа, қабила аъзолари билан биргаликда маслаҳатлашиб амалга оширилган. Қадимий Мисрда давлат хўжалигини бошқариш бўйича бой тажрибалар тўпланган бўлиб, бу даврда (эрамиздан аввалги 3000-2500 йиллар) етарли даражада ривожланган давлат бошқариш аппарати ва унга хизмат қилувчи қатлам (амалдор-мирзалар) шаклланади. Бошқарув фаолиятига биринчилар қатори тавсиф берган шахс СУКРОТдир (эрамиздан аввалги 480-397 йиллар). У бошқаришнинг турли шакллари таҳлил қилиш асосида бошқаришнинг универсаллик тамойилини тадқиқ қилди. Платон (эрамиздан аввалги 428-394 йиллар) давлат бошқариш шакли классификациясини яратди. АЛЕКСАНДР МАКЕДОНСКИЙ (эрамиздан аввалги 365-323 йиллар) ҳарбийларни бошқариш назарияси ва амалиётини ривожлантирди.</p>

\* Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т. „Ўқувчи“. 2001 йил, 11-12 бетлар.

<p>II Давр (Индустриал давр)</p>	<p>Бу даврда давлат бошқаруви назарияси соҳасида Адам Смитнинг хизмати катта бўлиб, у бошқариш соҳасида мутахассис сифатида танилди, чунки у меҳнат таксимотининг турли шаклларини таҳлил қилиб, шох ва давлат мажбуриятларига тавсиф берди. Роберт Оуэннинг таълимоти менежмент мактабларининг шаклланишига катта таъсир кўрсатди. Унинг ишлаб чиқариш бошқаришини инсонпарварлаштириш, ҳамда ўқитиш заруриятини тан олиш, ишчиларнинг меҳнат ва маиший шароитларини яхшилаш бўйича гоёлари бугунги кунда ҳам долзарб масаладир. Бошқариш назарияси ва амалиётида биринчи бурилиш ҳисоблаш техникасининг яратилиши ва қўлланилиши билан боғлиқдир.</p>
<p>III Давр (Тартибга солиш даври)</p>	<p>Бугунги менежмент XIX асрда содир бўлган саноят инқилоби натижаси бўлиб, ишлаб чиқаришнинг бошланғич типи бўлган фабрикаларнинг пайдо бўлиши ва катта гуруҳдаги кишиларни иш билан таъминлаш зарурияти, уларнинг индивидуал эгаларининг барча ходимлар фаолиятини назорат қилиш ва бошқаришни мураккаблиги натижасида энг яхши ходимларни танлаб олиб уларни ўқитишлари биринчи менежерларнинг вужудга келишига сабаб бўлди, чунки улар жойларда корхона эгалари манфаатларини ифодалаш мумкин эди.</p>
<p>IV Давр (Ахборот даври)</p>	<p>Сўнгги бошқариш назариялари асосан бошқаришга оид “миқдорий мактаб” вакиллари томонидан ишлаб чиқилган. Бу мактабнинг пайдо бўлиши бошқаришда математика ва компьютерларни қўллаш билан боғлиқдир. 60-йилларда математик таҳлил ва менежернинг субъектив қарорларининг интеграциясига эришадиган математик аппарат ёрдамида фойдаланишга асосланган бошқариш концепциясини ишлаб чиқиш бошланди. Бир қатор бошқариш функцияларининг формалашуви, инсон ва ЭХМ меҳнатининг бирга қўшилиши, ташкил қилиш элементи таркибини қайта кўриб чиқишни талаб қила бошлади. Ҳозир математик усуллар амалда бошқариш фанининг барча йўналишларида фойдаланилмоқда.</p>

Ф.Тейлор (1856-1915) менежментни ўрганишга киришган биринчи мутахассислардан, уни инсон самарадорлиги эмас, ташкил қилиш фаолияти самарадорлиги қизиқтирган бўлиб, илмий бошқариш мактабининг ривожланишига асос солди ва “Илмий бошқариш” мактаби асосчиси сифатида меҳнатни меъёрлаш асосларининг методологиясини ишлаб чиқди,

амалиётга ишчиларни танлаб олиш, жойлаштириш ва меҳнатни рағбатлантириш илмий ёндашувини татбиқ қилди.

Бошқариш фанининг ривожланиши Ф. ва Л. Шилбертлар номи билан ҳам боғлиқ, улар меҳнат ҳаракатлари соҳасида тадқиқотлар ўтказиб, иш жойини ташкил қилишнинг илмий тамойилларини ишлаб чиқдилар.

Бошқарув назариялари асосчиларидан бири А. Файоль бошқариш жараёнининг 5та асосий функциялари: режалаштириш, ташкил қилиш, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, раҳбарлик (мотивлаш) ва назоратни ажратиб кўрсатади. А. Файоль томонидан ишлаб чиқилган тамойилларнинг моҳияти қуйидагича: меҳнат тақсимоти; авторитет ва ҳокимият масъулияти; интизом; раҳбарлик бирлиги; фармойиш бирлиги; шахсий манфаатнинг умумий манфаатга бўйсунуши; меҳнатни рағбатлантиришнинг марказлашган ва марказлашмаган бошқарув мувозанати; бир турдаги менежерларнинг ишини мувофиқлаштириш; тартиб; одиллик; самимийлик; ходимлар қатъийлиги; ташаббус.

Р.Оуэн биринчи бўлиб кишиларга эътиборни қаратиш зарур деган фикрни олға суради, унинг ғояси бўйича фирмалар станок ва машиналарга қарашга кўп вақт сарфлаб одамлар ҳақида оз ғамхўрлик қилади. Унинг ғоясининг асосий мазмуни инсонларга ҳам эътибор қаратиш, улар учун ҳам вақт вақт сарфлаш, уларга ғамхўрлик қилиш, дам олишлари учун қулай имкониятлар яратишдан иборат.

Э.Мейо “инсон муносабатлари” мактабининг асосчиси ҳисобланади. У ишчилар гуруҳи ўз назорат тизимига эга бўлган ижтимоий тизим эканлигини асослаган ҳолда, мазкур тизимга маълум тарзда таъсир этиб, меҳнат натижаларини яхшилаш мумкин, деб ҳисоблаган эди. “Инсон муносабатлари” ҳаракатида асосий эътибор инсонларга қаратилса, илмий бошқариш ҳаракатида эса ишлаб чиқаришга қаратилиши сабабли “инсон муносабатлари” ҳаракати бутун илмий ҳаракатга қарама-қарши туриб қолди. Асосий ғоя шундан иборатки, кишиларга оддий эътиборни қаратиш меҳнат унумдорлигига катта таъсир кўрсатади. Ташкилот самарадорлигини ошириш, ундаги инсон ресурслари самарадорлигини ошириш орқали амалга оширилади.

Д.Мак-Грегор (1906-1964) таълимоти “инсон муносабатлари” мактабида алоҳида ўрин тутди. У “Х” ва “У” назарияси асосида

ходимларга қуйидагича таъриф беради. “Х” назарияси – бу тоифага мансуб инсонларни меҳнатга мажбурлаш, жазолаш ва жарима солиш билан кўрkitиб туриш зарур бўлиб, улар меҳнатдан бўйин товлашга интилади. Уларни назорат қилиб туриш, қисташ ва мунтазам равишда меҳнатга йўналтириб туриш лозим. Бу тоифадаги инсонлар раҳбар назоратида фаолият кўрсатишни афзал кўради, масъулиятдан бош тортишга интилади, фақат ўз хавфсизлиги учун ташвишланади. “У” назарияси – мазкур тоифага мансуб кишилар табиатан пассив бўлиб яратилмаган. Улар фаол, ташаббускор, ғайратли ва уддабурон бўлиб, ташкилотдаги ишлар яхши ташкил этилмагани туфайли лоқайд бўлиб қолган бўлиши мумкин. Бу тоифадаги ходимларда жисмоний ва ақлий меҳнатга интилиш, масъулиятни ҳис этиш хислатлари шаклланган бўлади. Бундай киши нафақат ўзига масъулият олади, балки унга интилади, уларда ўзини-ўзи назорат қилишга мойиллик бўлгани учун ташқаридан назоратга ва алоҳида эътиборга муҳтож эмас.

XX асрнинг 60-80-йилларида Ғарбда замонавий менежмент ривожлана бошлади. Ғарб назариётчилари бошқарувнинг ижтимоий тизимлар мактабини ташкил қилиш мақсадида: тизимли ёндашув асосларини ишлаб чиқишган; яхлит тизим билан унинг қисмлари муносабатлари масалаларини кўриб чиқишган; бир қанча ўзгарувчи омилларнинг бошқарувга таъсирини ўрганишган. Бу мактаб намояндалари (америкалик Ч.Барнард, Г.Саймон) замонавий менежментда қуйидаги тўртта: тизимли, вазиятли, функционал ва микдорли ёндашувларни асослаб беришган.

П.М.Керженцев (1881-1940) бошқарув йўналишида жуда катта аҳамият касб этувчи ишларни амалга оширган бўлиб, унинг бошқариш бўйича “Меҳнатни илмий ташкил этиш”, “Бошқаришни ташкил қилиш тамойиллари”, “Вақт учун кураш” каби асарлари бошқариш йўналишида дарсликларни ёзишда асос қилиб олинган.

1950 йилларнинг охиридан бошлаб бошқариш назариясининг ривожланиши янада кучаяди ва шу йилларда меҳнатни илмий текшириш институти, бошқариш ва норматив бўйича марказий илмий тадқиқот институтлари ташкил этилади. Мазкур олий ўқув юртларининг “Меҳнатни илмий ташкил қилиш”, “Бошқариш” кафедралари ва факультетлари ташкил этилиб, улар бўйича махсус фанлар ўқита бошланган\*.

---

\* Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т., “Ўқитувчи”, 2001 йил, 25 - бет.



Менежмент назарияларининг ривожланиш тарихи режалаштириш, ташкил қилиш, кадрлар танлаш, бошқариш ва назорат қилиш каби бошқарув фаолиятларининг ривожланиши билан узвий боғлиқдир.

Юқорида келтирилган илмий-назарий маълумотлар асосида бугунги кун менежменти шаклланиб, ривожланиб бормоқда. Мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотлар жараёнида раҳбарлар фаолиятини такомиллаштириш, бошқарув тизимини ислоҳ қилиш ва ривожлантиришга ҳам жуда катта эътибор қаратилмоқда.

Мазкур соҳани ислоҳ қилиш, бошқарув фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантиришнинг илмий асосланган йўналишлари, назарий ва амалий асослари Президент И.А. Каримовнинг асарлари ва кўплаб маърузаларида ёритиб берилган бўлиб, бошқарув самарадорлигини таъминлаш, бошқариш тизимини демократлаштиришда адолат мезонларини ўрнатишнинг муҳимлиги ва бошқа қатор ғоялари бугунги кунда кўплаб ривожланаётган ва ривожланган мамлакатларда ўрганилмоқда.

Мамлакатимизда менежмент назарияси ва амалиётининг ривожланишига ҳисса қўшган академиклар М.Шарифхўжаев, С.С.Ғуломов, кишлоқ хўжалиги фанлари академиясининг аъзоси С.С.Ғуломов, профессорлар Ш.М.Зайнуddинов, Ё.А.Абдуллаев, Қ.А.Абдурахмонов, таълим менежментининг ривожлантириш йўналишида профессорлар Ш.Қурбонov, Ж.Ғ.Йўлдошев, Р.Ш.Ахлидинов, Э.Сейтхалилов, М.Қурунов, Л.В.Переғудов, М.Х.Саидов, У.И.Иноятov, Х.Ғ.Рашидов ва бошқа қатор олимларнинг мазкур соҳадаги тадқиқотлари ва илмий ишларини ўрганиш алоҳида аҳамият касб этади.

### **1.3. ТАЪЛИМ МЕНЕЖМЕНТИ ФАНИ ПРЕДМЕТИ ВА УНИНГ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИНИ БОШҚАРИШДАГИ ЎРНИ**

Бугунги кунда мамлакатимизда амалга оширилаётган таълим тизимидаги замонавий ислохотлар, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш ҳамда бозор иқтисодиёти чуқур илдиз отиб бораётган даврда Кадрлар тайёрлаш миллий дастурига мувофиқ бир қатор янги талаблар юзага келди. Улар ичида энг муҳимлари: ижтимоий-психологик диагностика; гуруҳларда ўзарo шахсий муносабатларни, раҳбарлик муносабатларини таҳлил қилиш ва

тартибга солиш; таълим жараёнини ва ижтимоий ихтилофларни ҳамда стрессларни бошқариш; таълим тизимини замонавий ахборот технологиялари билан таъминлаш; педагогик ходимларга бўлган эҳтиёжларни таҳлил қилиш; педагогик ходимларнинг касбий ва ижтимоий-психологик мослашуви ҳамда уларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш; умумий ўрта таълим муассасаларини бошқариш тизимини такомиллаштириш; таълим тизимини бошқарув жараёнига янгича ёндашув; таълим муассасаларида меҳнат-ҳуқуқий муносабатлар масалаларидир. Бу нафақат таълим тизимидаги бошқарув муаммоларини, балки мактаб раҳбарлари томонидан бошқарувни такомиллаштириш ҳамда унинг услубларини амалиётга татбиқ этиш, шунингдек, турли даражадаги раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида муаммоларни олдиндан кўриш ва уларни ижобий ҳал этиш қобилиятларини шакллантиришни олға сурмоқда.

Мамлакатимизда амалга оширилаётган таълим тизимидаги ислохотлар таълим тизимини бошқариш механизмларини ўзгартириш, такомиллаштиришни, яъни бошқарувнинг маъмурий буйруқбозлик методларидан воз кечиб, ижтимоий-иқтисодий, замонавий талабларга мос келадиган, демократик тамойилларга асосланган бошқарув тизимини шакллантиришни тақозо этмоқда. Бу бугунги куннинг энг асосий талабларидан бири бўлиб, нафақат бошқарув муаммолари, балки субъектларнинг бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва уларни шакллантириш замирида, энг аввало, бошқарув тизимининг турли бўғини раҳбарларининг бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг йўл-йўриқларини аниқлаш, янги шароитларга мувофиқлаштириш ва амалиётга жорий этиш вазифаларини белгилайди.

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

Бошқариш амалиётидан маълумки, раҳбарлик фаолияти ўзига хос мураккаб жараён бўлиб, у раҳбардан нафақат олий маълумотга, балки етарли касбий тайёргарликка, бошқарув

йўналишида билим, кўникма ва малакаларга, шунингдек, маълум тажрибага ҳам эга бўлишни талаб этади. Таълим муассасаларини бошқариш жараёнида раҳбарларнинг энг асосий ва муҳим аҳамият касб этувчи функцияларидан бири – бу қарор қабул қилиш функцияси бўлиб, уларнинг сифати таълим муассасаси салоҳиятига, таълим-тарбия жараёнининг самарадорлигига, ходимлар билан бир қаторда таълим муассасаси фаолиятига ўз таъсирини кўрсатади.

Менежмент фанидан маълумки, ташкилотларни бошқариш тизими икки мустақил, лекин бевосита боғлиқликда бўлган бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлардан иборат бўлади. Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятини иккита субъектнинг, яъни раҳбар билан таълим тизимининг 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.

Таълим менежменти бошқаришнинг махсус қисми сифатида ана шу икки тизим орасидаги муносабатларни, уларнинг ривожланиш қонуниятлари, тамойиллари, усул ва услубларини, яъни таълим муассасалари раҳбарларининг фаолиятларини ташкил этиш, режалаштириш, тартибга солиш, мувофиқлаштириш, мотивлаштириш ҳамда бошқарув фаолиятини оқилона ташкил этиш усулларини ўрганади.

Сўнги йилларда бошқарув ғояларининг ривожланиши педагогик менежмент муаммоларини ҳал этиш билан боғлиқдир. Кўпгина илмий адабиётларда педагогик менежмент атамаси орқали мақсадга эришиш ҳамда қўйилган вазифаларни бажаришда инсоний, иқтисодий ва самарали йўллар билан инсонларни бошқариш ва воситалардан фойдаланиш тушунчалари келтирилади. Баъзан “педагогик менежмент” ибораси мактабни бошқариш ёки таълимни бошқариш синонимлари сифатида тушунтирилади. Бундай тушунча унчалик тўғри эмас, таълим менежменти, шунингдек, умумий ўрта таълим менежменти тушунчалари синоним сифатида кўпроқ тўғри келади. “Педагогик” сўзи кенг қамровли бўлиб, ўзига бироз бошқача вазифаларни юклайди.

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

Шундай экан, мактабда бошқарув фаолиятини ташкил этувчи раҳбарлар нафақат педагогик тажрибага, балки бошқарув функциялари ва уларнинг вазифалари, бошқарув методлари ва улардан фойдаланиш, бошқарув алгоритми ва унинг моҳияти, бошқарув қарорлари ва уларни қабул қилиш йўллари ҳамда раҳбарлик услублари ва уларни қўллаш каби қатор тушунчаларга ҳам эга бўлмоғи лозим.

Кўриниб турибдики, таълим муассасаларини бошқаришда таълим менежменти фанининг ўрни бекиёс бўлиб, у раҳбарларга менежментнинг асосий тушунчалари ва уларнинг вазифаларини, бошқарувнинг мақсади ва вазифалари, замонавий мактабнинг ташкилий тузилиши, стратегик бошқарув ва режалаштириш қоидаларини, замонавий бошқарувнинг усулларини, раҳбарлик санъати сирларини ўргатади. Мазкур фан замонавий мактаб раҳбарларининг бошқарув фаолиятини тадқиқ ва таҳлил қилишда тизимли ёндашув, комплекс ёндашув, таркибий ёндашув, вазиятли ёндашув, иқтисодий-математик ёндашув услубларидан ҳамда моделлаштириш, кузатиш (ахборотлар тўплаш), тажриба-синов(эксперимент), социологик кузатув(сўровнома, тестлар, сўхбат) усулларидан фойдаланади.

“Таълим менежменти” курсининг бош мақсади замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда раҳбарлик қила оладиган малакали бошқарувчиларни тайёрлаш, яъни раҳбарлар малакасини ошириш курслари тингловчиларида замонавий фикрни шакллантира оладиган, шунингдек, раҳбарлик санъати сирларини ўргана оладиган даражада назарий ва амалий билимлар беришдир.



## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

1. Менежмент – бу инглизча сўз бўлиб, ўзбек тилида ..... маъноларини англатади.

- A. Бошқарув, бошқариш
- B. Бошқарувни ташкил этиш, раҳбарлик қилиш
- D. Режалаштириш, назорат қилиш ва тартибга солиш-мувофиқлаштириш
- E. B ва D жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

2. Менежмент фани ..... фанлари билан узвий боғлиқ ҳолда ривожланиб боради.

- A. Иқтисодий назария, социология
- B. Педагогика ва психология
- D. Статистика, бухгалтерлик ҳисоби, молия ва кредит
- E. Иқтисодий, ҳуқуқий фанлар
- F. Барча жавоблар тўғри

3. Менежмент фанининг шахобчалари:

- A. Умумий менежмент, маркетинг менежменти, маъмурий менежмент
- B. Технологик менежмент, таълим менежменти, маъмурий менежмент, молия менежменти
- D. Умумий менежмент, педагогик менежмент
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

4. Маъмурий менежментнинг асосий мақсади .....дан иборат.

- A. Объект ва субъект муносабатларини тартибга солиш
- B. Субъектлар фаолиятини мувофиқлаштириш
- D. Ташкилот маъмуриятини ривожлантиришда уйғунликни таъминлаш
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

**5. Маъмурий менежментнинг асосий субъектлари:**

- A. Раҳбарлар ва ходимлар
- B. Маъмурий бошқариш аппаратлари ва уларнинг бўғинлари
- D. A ва B жавоблар тўғри
- E. Фақат раҳбарлар
- F. Раҳбарлар ва маъмурий бошқариш аппаратлари

**6. Таълим менежменти ..... асосланган бошқарувни ташкил этиш усулларини ўрганеди.**

- A. Педагогик жамоа фаолиятини умумий бошқаришга
- B. Таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этишга
- D. Ўзига хос поғонавийликка
- E. B ва D жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

**7. Таълим менежментининг асосий мақсади .....дан иборат.**

- A. Таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш
- B. Таълим муассасаси фаолиятини бошқариш
- D. Таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг фаолиятлари ва муносабатларини мувофиқлаштириш, назорат қилиш, самарали бошқаришни таъминлаш
- E. A, B, D жавоблар тўғри
- F. B ва D жавоблар тўғри

**8. Бошқариш назарияси ва амалиётининг ривожланиш даври ..... даврларига бўлинади.**

- A. Қадимий ва индустриал
- B. Тартибга солиш ва ахборотлар
- D. A ва B жавоблар тўғри
- E. Қадимий индустриал, тартибга солиш ва мувофиқлаштириш
- F. A, B, D жавоблар тўғри

**9. .... “Илмий бошқариш” мактаби асосчиси сифатида, меҳнатни меъёрлаш асосларининг методологиясини ишлаб чиқиб, ишчиларни танлаб олиш, жойлаштириш ва меҳнатни рағбатлантириш илмий ёндашувини татбиқ қилган.**

- A. А. Файоль
- B. Ф. ва Л. Шилбертлар
- D. Ф. Тейлор
- E. А. Файоль ва P. Оуенлар
- F. Ф. Тейлор ва А. Файоль

10. “Инсон муносабатлари” мактабининг асосчиси ..... ишчилар гуруҳининг ижтимоий тизим эканлигини асослаган ҳолда, ишчиларга эътибор қаратиш орқали меҳнат унумдорлигига таъсир кўрсатиш ғоясини олға сурган.

- A. Ф. Тейлор
- B. А. Файоль
- D. Э. Мейо
- E. Д. Мак-Грегор
- F. P. Оуен

11. “X” ва “У” назарияси асосчиси ..... ходимларни иккита тоифага бўлади.

- A. P. Оуен
- B. Ф. Тейлор
- D. Д. Мак-Грегор
- E. Э. Мейо
- F. А. Файоль

12. Таълим менежменти фани таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятини таҳлил қилишда қуйидаги услублардан фойдаланади:

- A. Тизимли ёндашув, комплекс ёндашув, вазиятли ёндашув, иқтисодий математик ёндашув
- B. Инновацион ёндашув, тизимли ёндашув, миллий-худудий ёндашув
- D. A ва F жавоблар тўғри
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Моделлаштириш, тажриба-синов, социологик кузатув усуллари.

## II БОБ. БОШҚАРУВНИНГ АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАРИ

### 2.1. БОШҚАРУВ ТУШУНЧАСИНИНГ МАЗМУНИ ВА МОҲИАТИ

“Бошқарув” сўзи одатда аниқ бир мақсадга эришиш учун бошқарилувчи тизим (ёки бошқарув объекти)га фаол таъсир кўрсатиш тўғрисида гапирилганда қўлланилади. Замонавий адабиётларда бошқарувнинг маъноси бўйича уч хил йўналишда тушунчалар мавжуд.

Биринчисига кўра, бошқарув маъноси фаолият деб келтирилган. Масалан, бошқарув жараёни бўйича илмий изланишлар олиб борган, ўз вақтида бошқарув фанининг ривожланишига салмоқли ҳисса кўшган, бошқарув назарияси асосчиларидан бири француз олими А.Файоль бошқаришни:

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

кучли қурол деб атайди.

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

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

С.Н.Тидор бошқарув маъносини қуйидагича тавсифлайди:

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

А.И.Китовнинг таъриф беришига кўра: “Бошқарув – бу инсонларни бошқариш, улар билан ишлаш”.



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

Ҳозирги замон амалиётида бошқарув инсонларнинг хатти-ҳаракатини тартибга келтириш билан боғлиқ бўлган фаолият сифатида изоҳланади.

Кўпгина адабиётларда “менежмент” сўзининг маъноси билан “бошқарув” тушунчаларига таъриф берилганда, худди бир хил маънони англатади дегандек, менежмент бу – бошқарув деб ёзилганлиги кўпчилик ўқувчиларни чалғитиши мумкин. Шунини таъкидлаш керакки, “менежмент” сўзи “бошқарув” тушунчасидан фарқли равишда бошқарув фаолиятини ташкил этиш деган маънони англатиб, у фан сифатида бошқаришнинг сир-асрорларини ўрганади ва таҳлил қилади. “Бошқарув” атамаси нисбатан кенгроқ маънони англатади, мазкур тушунча орқали маълум бир шахс томонидан бирон-бир объектнинг бошқарилишини, яъни нафақат инсонларни, балки машина, дастгоҳ ёки технологик қурилмаларни бошқаришни, шунингдек, мазкур бошқарувчиларни ҳам бошқаришни тушуниш мумкин.

Мазкур фикрга асосланиб айтиш мумкинки, ишлаб чиқаришни бошқариш ишчиларни бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида меҳнат воситаларини бошқарадилар, шундай экан, бошқарув тушунчаси бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект муносабатларини билдиради.

Японлар бошқарувни аввало, тўла берилиб ишлаш, агар керак бўлса, ўзини қурбон қилишга ҳам тайёр туриш, деб тушунадилар. Япония бошқарув соҳасида улкан янгиликлар яратган мамлакатлардан бўлиб, ҳозир ҳам дунёда етакчи ўринларни эгаллайди.

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

---

\* Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т., “Ўқитувчи”, 2001 йил, 7-бет.

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, ҳаётий эҳтиёжларни қондиришда, кўзланган мақсадларга эришишда маълум бир мақсадга йўналтирилган фаолиятни режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, мазкур жараён иштирокчиларига таъсир кўрсатиш орқали уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни ифодалайди.

Шундай экан, бошқарувни, яъни бошқарув фаолиятини ташкил этиш заруриятини белгиловчи бош мезон бу инсон олдига ёки муассаса олдига қўйилган мақсад бўлиб, унга эришиш учун вазифалар белгилаш, ташкил этиладиган фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриқларини танлаш, вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра бажарувчилар (мутахассислар)ни танлаш ва бажариладиган вазифаларни тақсимлаш, 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 алгоритминини, амалга ошириш йўл-йўриқлари бошқарув методларини, ходимларнинг фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш бошқарув услубларини, мазкур йўналишда қабул қилинган қарорлар бошқарув қарорларини ифодалайди. Булар биргаликда бошқарувнинг асосий тушунчаларини ташкил этади. Бошқарувнинг асосий тушунчаларига қисқача тўхталиб ўтаемиз.

Бошқарув фаолияти – мактаб раҳбарларининг бошқарув фаолиятини иккита субъектнинг, яъни раҳбар билан таълим тизимининг 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 муассасаси нафақат самарали меҳнатни ташкил этувчи ўзаро алоқалар фаолиятининг мазмуни ва мантиқини назарда тутиши, балки аниқ объектив ва субъектив шароитларни ҳисобга олган ҳолда уларни олдиндан кўра билишидадир. Касбий маҳорат, кўникмалар асосида турли хил муаммо ва масалаларнинг ижобий ечимларини топиш бошқарув фаолиятининг мазмунини белгилайди.

Таълим муассасаси 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 ҳисобланади ва ўз навбатида раҳбарнинг бошқариш самарадорлигини таъминлай олиш қобилиятига боғлиқдир.

Бошқариш самарадорлигини таъминлай олиш – бу биринчидан, таълим муассасаси жамоасини уюштира билиш, яъни жамоада аҳиллик, бирдамлик ва ҳамкорликни вужудга келтириш, жамоа аъзоларини жипслаштира олиш ва иккинчидан ўзининг шахсий ишини тўғри ташкиллаштира олиш қобилиятидир.

Раҳбарнинг ўз ишини ташкил қила билиши деганда унинг бошқарув фаолиятини тўғри режалаштириши, яъни буйруқ бериш, топшириқ ижросини текшириш, ходимлар фаолиятини баҳолаш ҳамда турли хил қарорлар қабул қилиши ва уни назорат қила олиши; бошқаришни коллегиял тарзда таъминлай олиш қобилияти; ишга оид хат, буйруқ, фармойишлар ёза билиши; турли манбалардан иш учун зарур ахборотларни олиш маданияти; иш ҳақида қисқа ва аниқ гапириш, нутқ қобилияти, тинглай билиш маданияти; асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қила билиш, мақсадларга эришишдан ходимларнинг моддий ва маънавий манфаатдорлигини таъминлаш қобилиятлари; юқори ташкилотлар қарорларини бажариш устидан назоратни таъминлай билиш, бошқариш жараёнини такомиллаштириб бориш қобилиятлари ва ҳ.к. назарда тутилади.

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

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

Бошқарув фаолиятининг самарали услубларини шакллантиришда раҳбарнинг шахсий хусусиятлари, унинг маълумоти, касбий малакаси, ёши, соғлигининг ҳолати, шунингдек, билим даражаси муҳим аҳамият касб этади.

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

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

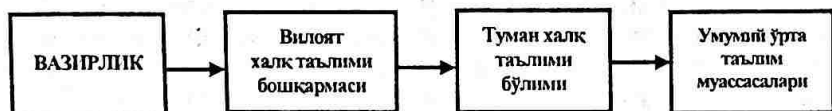
Бошқариш структураси – “структура” лотинча сўз бўлиб, нарсалар таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ равишда

жойлашиши, ташкилий тузилишини билдиради. Бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуи тушунилади. Бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазифалари, объектлари ва унинг ташкилий тузилишини белгилаб беради.

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

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

Бошқариш босқичи – таълим тизимининг бошқарув органлари таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилиши бўлган ташкилий структураларни ҳосил қиладиган бир бошқариш бўғинининг иккинчисига, яъни қуйи бўғиннинг юқори бўғинга изчиллик билан бўйсунушини кўрсатади. Ташкил этувчи қисмларнинг юқоридан қуйига қараб йўналган тартибда ҳамда раҳбарлар билан ходимларнинг лавозимига, яъни бўйсунушига кўра юқоридан қуйига қараб жойлашуви грекча (“hierarchy”) иерархия деб аталади. Иерархияни ташкил этувчиларининг ўзаро бўйсунуш тартиби, ҳар бирининг ҳуқуқ ва бурчлари ҳамда уларнинг ўзаро муносабатлари тартиби бошқариш тизимини ташкил қилади. Бу вертикал бўйича бўлиниш ҳисобланади, масалан:



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

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

Бошқарув жараёни негизи – ҳар қандай таълим муассасасининг асосий вазифаси ҳисобланган таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни такомиллаштириш негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади. Бу тизим ўқитувчилар, педагогик ходимлар ва ўқувчилар (объект) ва раҳбарлар, раҳбар ходимлар (субъект) ўртасидаги алоқа, яъни жамоа аъзоларининг ўзаро муносабатларидан ташкил топади.

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

Бошқарув маданиятининг долзарблиги бошқарув тизимида ижтимоий-сиёсий вазиятларнинг вужудга келиши сифатида ва ижтимоий эҳтиёжларга мос келиши билан белгиланади. Раҳбарнинг мустақил аҳамият касб этувчи вазифаларидан бири бу қарор қабул қилиш функцияларидир. Турли хил ташкилий ва шахсий масалалар бўйича қарорлар қабул қилишда раҳбар ўзига ишониб топширилган ташкилотнинг ривожланиши ва натижалари ҳамда қабул қилган қарорнинг мақсади, тўғри қабул қилинганлиги бўйича жавобгарликни ўз зиммасига олади.

Бошқариш қарори – бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган стратегик, тактик, умумий, анъанавий, тезкор ва бошқа турли қарорлар қабул қилинади. Булар турли масалаларни ва муаммоли вазиятни ҳал қилишга йўналтирилган бўлиб, уни ишлаб чиқиш раҳбарлар фаолиятида ижодий жараён ҳисобланади. Муассаса раҳбари, у бўлмаганда унинг ўринбосари томонидан чиқариладиган бошқарув ҳужжатларидан яна бири бу буйруқдир.

Буйруқ мазкур муассаса ваколати доирасида, амалдаги қонунлар, юқори ташкилотлар қарори ва фармойишлари асосида шу қарор ва фармойишларни бажариш учун чиқарилади. Буйруқ юридик ҳужжат бўлиб, уни ижро этиш мажбурийдир. Агар буйруқ умумий қоидаларни белгиласа меъёрий хусусиятга, унга асосланиб лавозимга тайинланса, ташаккур эълон қилинса, у ҳолда буйруқ индивидуал хусусиятга эга бўлади. У муайян вазифанинг муҳокамасиз бажарилишини талаб қилувчи мулоқот шакли бўлиб, у раҳбарлар фаолиятида кенг қўлланилади. Ифода усулиги қараб буйруқлар ёзма ва оғзаки кўринишда бўлади.

## 2.2. БОШҚАРУВ ФУНКЦИЯЛАРИ

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

“Функция” сўзи латин тилидан келиб чиққан бўлиб, бажариш, вазифа, фаолият, мажбурият маъносини билдиради. Бошқарув вазифалари – бирор объектга раҳбарлик қилиш учун зарур бўлган фаолият тури деб тушунилади. Бошқарув вазифалари ўзининг таркиби билан бошқарув технологиясини бунёд этади. Бошқарув вазифасининг маъносига иккита элемент киради: у аввал тизимда нима қилинаётганини белгиласа, сўнгра “қандай қилиб?” саволига жавоб беришни билдиради.

---

\* С.С.Фулумов Менежмент асослари. Т., “Шарк”, 2002 йил, 107-бет.

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

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

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

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

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

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

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

Юқорида келтирилган функциялар ўзаро бир-бирини тўлдириб, маъмурий бошқарувнинг ягона тизимини ташкил қилади.

Мамлакатимиз олимлари бошқариш фаолиятининг турларига кўра қуйидаги функцияларни ажратиб кўрсатишади:

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

---

\* Тўхтабоев А. Маъмурий менежмент. Т., “Молия”, 2003 йил, 63-бет.



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

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

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

Қайд қилинган функциялар бир-бири билан боғлиқ ва маълум даражада тартибга солинган кўп унсурлардан, таркибий қисмлардан иборат бўлиб, яхлитликка эга. Шунинг учун ҳам эътибордан четда қолмаслиги керак.

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

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

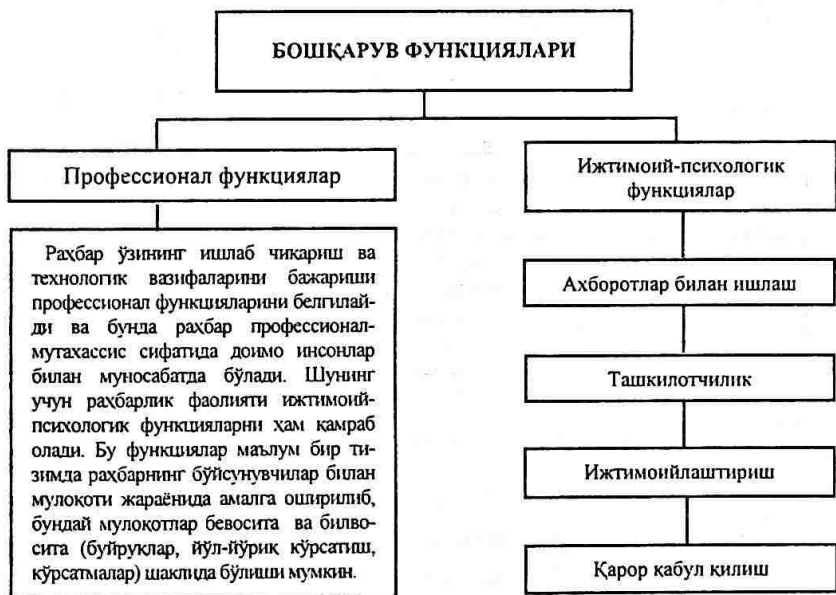
---

\* Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т. "Ўқитувчи", 2001 йил, 78-79-бетлар.

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

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

Муассаса раҳбарларининг бошқарув функцияларини шартли равишда иккита турга бўлиш мумкин: профессионал ва ижтимоий-психологик функциялар (1-шакл).



1-шакл. Профессионал ва ижтимоий психологик функциялар

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

муассасага келиб тушаётган асосий маълумотларнинг генератори сифатида фаолият кўрсатади ва унинг учун асосий меҳнат предмети ахборотлар бўлиб, улар асосида қарорлар – бошқарув жараёнининг маҳсулотлари ишлаб чиқилади. Унинг асосий хусусияти раҳбарлар томонидан ходимларнинг меҳнат жараёнидан қониқишларига қизиқишларнинг вужудга келиши билан белгиланиб, бу хусусият раҳбарнинг бошқа функциялари ва ахборотлар билан ишлаш функциясининг қолган кўрсаткичлари билан боғлиқ бўлади.

Ташкилотчилик функциялари ходимларга берилган топшириқларни бажариш учун жамоанинг фаолиятини ташкил этишда амалга оширилади. Ташкил этиш раҳбарнинг асосий ва масъулиятли функцияларидан ҳисобланади ва у бир неча босқичларни ўз ичига олади (2-шакл).



2-шакл. Ташкилотчилик функцияси босқичлари

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

Бошқарув жараёнида турли хил масалалар юзасидан, турли даражадаги мақсади, вазифаси ва мазмунига кўра бир-биридан фарқ қилувчи стратегик, тактик, умумий, анъанавий, тезкор ва бошқа турли қарорлар қабул қилинади. Мақсадга эришиш йўналишидаги масалаларни ва муаммоли вазиятни ҳал қилишда муҳим аҳамият касб этувчи мазкур қарорлар, муассаса фаолиятини мувофиқлаштиришга йўналтирилган бўлади. Қарор қабул қилиш функцияларини амалга

оширишда раҳбарларнинг демократик тамойилларга асосланиши, барча ходимларни мазкур жараёнга жалб этиш, юқори самарадорликка эришишда ўз таъсирини кўрсатади.

Таълим муассасаларини бошқаришнинг ўзига хослиги куйидаги функцияларда (3-шакл) аниқроқ ифодаланади – ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва тартибга солиш-мувофиқлаштириш.



3-шакл. Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув функциялари

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

**Мақсадли-мотивлаштириш функцияси.** Мотивлаштириш олға сурилаётган мақсадга эришиш бўйича барча бошқарув субъектларида қизиқишлар уйғотишга йўналтирилган тадбирларни ташкил этишни назарда тутати. Мотивлаштириш ҳаракатлар ва тадбирларни етарли даражада ташкил этиш учун

зарур. Бунда мотивларнинг хусусиятларини ҳисобга олиш зарур бўлиб, қандай мотивлар бошқарув фаолиятини йўналтириши ва қайсилари самарали ҳаракатлар режасини тузишга имконият яратишини билиш ўзига хос аҳамият касб этади.

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

Бошқарув тизимида мақсадга самарали эришишнинг асосий шартларидан бири мақсадни белгилаш талабларига риоя қилиш: мақсадлар олдиндан белгиланган ва аниқ шакллантирилган бўлиши; бажарувчилар томонидан қабул қилинган ва уларга тушунарли бўлиши; мақсадлар таҳлил қилинган ва бажарилиш муддати белгиланган, шунингдек, бажарувчиларнинг ҳаракати мотивлаштирилган бўлиши; вертикал ва горизонтал бўйича келишилган турли хил топшириқлар йўналишида тақсимланишида мақсадларнинг бирлиги сақланиши зарур ҳисобланади.

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

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

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

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

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

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

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

**Назорат-ташхис функцияси.** Назорат – бу бошқарув жараёнининг фаол босқичларидан бири бўлиб, у бошқарувнинг барча функциялари билан боғлиқ бўлади. Умумий ҳолда назорат режалаштирилган натижа билан ҳақиқий эришилган натижаларни ўзаро солиштириш жараёни бўлиб, у фаолиятнинг муваффақиятини аниқлашга имконият яратади.

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

Давлат таълим стандартларининг жорий этилиши, таълим муассасаларига ижодий эркинлик имкониятларининг берилиши, таълим жараёнларининг диверсификациялаштирилиши натижасида назорат-ташхис функцияси педагогик жараённинг асосий мазмунига айланиб бормоқда. Шуни ҳам тасдиқлаш мумкинки, назорат ва педагогик тизимнинг ҳаракатланиш стратегияси синонимлар ҳисобланади. Шунга асосан бошқарувда назоратнинг муҳим хусусиятларидан бири педагогик жараённинг барча иштирокчиларининг

муваффақиятларини қўллаб-қувватлашни назарда тутаяди, бунинг учун унга қатор талаблар белгиланади: стратегик йўналишга эга бўлиши; фаолиятнинг ижобий натижаларига йўналтирилган бўлиши; назорат ўтказиладиган объектга мувофиқ бўлиш; ўз вақтида ташкил этилиши, ихчам ва тежамли бўлиши ва ҳ.к.

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

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

### 2.3. БОШҚАРУВ АЛГОРИТМИ

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

Алоҳида таъкидлаш зарурки, бошқарув фаолияти ёки ихтиёрий фаолият инсон-инсон муносабати, шунингдек, инсоннинг ташқи муҳит билан муносабатлари, тарбиявий муносабатлар шаклида, яъни шахснинг эҳтиёжлари талабларидан келиб чиқиб кўзланган мақсадни амалга оширишдаги ўзаро алоқалар шаклида таҳлил қилинади ва ўрганилади. Фаолият мақсади объектив бўлиб, ўз ўрнида шахс томонидан белгиланади ва у фаолиятнинг асосий компоненти

хисобланади. Шунингдек, фаолият субъектни маълум бир ҳаракатга келтирувчи сабабларни аниқлайди ва унда аниқ бир шахснинг фаолияти ва мақсад ифодаланади.

Маълумки, бошқарув фаолияти субъектлар томонидан лавозими йўналишидаги функцияларини бажаришлари жараёнида амалга оширилади. Бошқарув фаолияти олдиндан белгиланган хатти-ҳаракатлар мажмуаси, шунингдек, бошқарув жараёни босқичлари сифатида мактаб раҳбарининг мақсадга йўналтирилган функцияларининг структураси бошқарув предметлари орқали белгиланади. Демак, бошқарув ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, улар мақсадга эришишда ҳаракатлар изчиллиги билан белгиланади. Бу жиҳатлар ўз-ўзидан мақсадга кўра аниқланмайди, балки мақсадга эришишдаги шарт-шароитлар орқали белгиланади. Агар мақсад ўзгармаса, у белгиланган вақтдаги шароитлар ҳамда ҳаракатлар таркиби ўзгариб боради.

Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва унинг мазмунини такомиллаштириш йўналишидаги ихтиёрий инновацион фаолият мавжуд бўлган бошқарув функцияларининг маълум бир изчилликда амалга оширилишини талаб этади. Замонавий мактабни бошқариш функцияларини амалга оширишни режалаштиришда, энг аввало, бошқарувнинг мақсади, функцияларининг мазмун-моҳияти ва вазифалари инобатга олинади. Умумий мақсадларга эришишда мазкур функцияларни амалга ошириш тизимини ташкил этувчи вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлиги белгиланади ҳамда мазкур вазифаларни бажаришда қўлланиладиган бошқарув методлари танлаб олиниб, бошқарув фаолияти бошқарувни ташкил этиш тамойиллари ва қонуниятларига асосан амалга оширилади. Объектив бошқарув фаолияти фақатгина мақсадга йўналтирилган ҳаракатларнинг тўлиқ тўплами ёки ҳаракатлар занжири шаклида мавжуд бўлади. Мавжуд бўлган мазкур занжир бошқарув алгоритминини ифодалайди.

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

“Алгоритм” – Ўрта Осиё математики ал-Хоразмий [Algorithmi] номининг лотинча шакли бўлиб, қўйилган масалаларнинг ечимини топиш учун маълум бир изчилликда,

---

\* К.Ҳошимов ва бош. Педагогика тарихи. Т., “Ўқитувчи”, 1996 йил, 72-бет.



белгиланган қоидаларни қўллаш ёрдамида бажариладиган математик амаллар кетма-кетлиги тизимини билдиради. Алгоритмлар назарияси – математика фанининг алгоритмларнинг умумий хусусиятларини ўрганувчи бўлими\*\*.

Бошқарув алгоритми – бу мактаб раҳбари бошқарув фаолиятининг кетма-кетлиги (изчиллиги) бўлиб, у етти та босқич: педагогик жараённинг ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш; бошқарув фаолияти мақсадини белгилаш; бошқарув фаолиятини олдиндан кўриш (англаш) ва режалаштириш; кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш; жамоа фаолиятини назорат қилиш ва ташхис; жамоа аъзоларининг фаолиятларини мувофиқлаштириш; мактаб фаолиятининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлашдан иборат, мазкур босқичлар изчиллигида, бошқарув методлари: маъмурий, ижтимоий-психологик, иқтисодий, шунингдек, ахборотлар тўплаш методларини қўллаш ёрдамида юқорида келтирилган функцияларнинг бажарилиши амалга оширилади.



4-шакл. Бошқарув фаолиятининг алгоритми

Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбари бошқарув фаолияти давомида ўз муассасасининг фаолияти, таълим-тарбия жараённинг ҳолати, ходимларнинг ўз вазифасига бўлган муносабати, ўзаро муносабатлар, яъни ўқувчи ва ўқитувчиларнинг муносабатлари,

\*\* Хорижий сўзлар лугати. М., "Русский язык", 1988 йил, 26-бет.

шунингдек, умумий мақсадга эришиш учун амалга оширилаётган ишларнинг кўлами ва самарадорлиги, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари ҳамда ташкил этилаётган дарсларнинг сифати тўғрисида етарли маълумотга эга бўлиши учун зарурий ахборотлар тўплаши лозим.

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

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

## 2. 4. БОШҚАРУВ МЕТОДЛАРИ

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

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

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

Олдинги вақтларда бошқарув методларини тавсифлашда асосий эътибор фақат ижтимоий-иқтисодий ва маъмурий методларга қаратилар эди. Замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришга кўп даражада мос келадиган методларнинг тўртта асосий гуруҳлари: иқтисодий, ташкилий-маъмурий, ижтимоий-психологик ва ахборотлар тўплаш методларини ажратиб кўрсатиш мумкин (5-шакл).



5-шакл. Бошқарув методлари

**Иқтисодий методлар.** Бу методлар ўзаро боғлиқ бўлган иқтисодий кўрсаткичларнинг йиғиндисини тавсифлаб, ҳар бир ишчи ва бутун муассаса учун талаблар белгилаш билан бир-галикда замонавий талаблар даражасида фаолият кўрсатишлари учун шароитлар яратади. Таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш, инновацион жараёнларни кучайтириш, яъни ходимларнинг инновацион фаолиятларини ташкил этиш, таълим-

\* Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т., "Ўқитувчи", 2001 йил, 204- бет.

тарбия жараёни иштирокчиларининг фаолликларини ривожлантиришда иқтисодий методлардан фойдаланилади. Раҳбарлар томонидан бошқарув жараёнида, ходимларнинг фаолияти тўла ўрганилгандан кейин, фаолиятни такомиллаштириш ва ривожлантириш учун бажариладиган вазифалар режалаштирилади. Бунда раҳбарлар ўз ходимларини фаолиятлари натижаларига кўра рағбатлантириш, мукофотлаш, жазолаш (жарима солиш) ёки моддий ёрдам кўрсатишларида бошқаришнинг мазкур методидан фодаланишлари зарур бўлади. Иқтисодий қайта ташкил этишлар мазкур методларни кучайтиришга йўналтирилади.

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

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

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

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

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

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

1. Ижтимоий меъёрлаш йўллари:

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

2. Ижтимоий-сиёсий (тарбиявий) усуллар:

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

3. Ижтимоий тартибга солиш усуллари:

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

4. Маънавий рағбатлантириш усуллари икки хил бўлади:

Жамоавий ва шахсий маънавий рағбатлантиришлар. Булар:

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

Психологик усулларга қуйидагилар киради:

- кичик гуруҳ ва жамоаларни шакллантириш;
- меҳнатни инсонпарварлаштириш (гуманизация);
- психологик рағбатлантириш;

- касб-малака бўйича танлаш ва ўқитиш;
- касбга бўлган манфаатни таъминлаш (бу ходимларда меҳнат фаолиятига ички қизиқиш уйғотади);
- ходимларни бажараётган ишига психологик мос келиши бўйича танлаш .

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

Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида қўлланиладиган методларнинг ичида муҳим аҳамият касб этувчи методлардан бири ҳисобланган мазкур метод меъёрий ҳужжатларни ва илғор педагогик тажрибаларни ўрганиш, таълим-тарбия жараёнини таҳлил қилиш, сўровномалар ўтказиш, ходимларни аттестациядан ўтказиш, таҳлилий баҳолаш, умумлаштириш ва тизимлаштириш, статистик ва математик таҳлил ва бошқа кўпгина усулларни ўз ичига олади (6-шакл).



6-шакл. Ахборотлар тўплаш методлари

\* Тўхтабосев А. Маъмурий менежмент. Т., "Молия", 2003 йил, 75-76 бетлар.

Таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш ва зарурий шароитлар яратиш, шунингдек, бошқарув жараёнини қайта ташкил этишда раҳбарлар мавжуд йўналишлар бўйича ишончли ва асосли ахборотлар тўплашда мазкур усуллардан ташкил топган ахборотлар тўплаш методларидан фойдаланади, яъни меъёрий ҳужжатларни ўрганади ва уларда белгиланган талабларнинг бажарилишини таҳлил қилади, ўқувчиларнинг билимини ДТС талаблари бўйича текширади, шунингдек, ўзлаштириш кўрсаткичларининг динамикасини таҳлил қилади, ўқитувчиларнинг дарсларини кузатади, очиқ дарсларга қатнашади ва педагогик ходимлар фаолиятини ўрганади, таълим муассасасидаги муносабатлар, раҳбар-ходим, ўқитувчи-ўқувчи муносабатлари сўровномалар ўтказиш орқали аниқланади. Тўпланган маълумотлар йиллик, ярим йиллик, чораклик, ойлик, ҳафталик ва кунлик натижалар бўйича статистик ва математик таҳлиллар асосида солиштирилади, замонавий талаблардан келиб чиққан ҳолда, мавжуд ҳолат олдинги ҳолатга нисбатан таққосланади ва келгусида бажарилиши зарур бўлган вазифалар белгиланади ҳамда мазкур вазифаларни амалга ошириш йўналишларида қарорлар қабул қилинади.

## 2. 5. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ

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

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

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

**Қарор** – бу бошқарув фаолиятининг шундай шаклики, унда раҳбар меҳнати гавдаланади, меҳнат жамоасига мақсадга йўналган таъсири ўз ифодасини топади. Қарор қабул қилиш – раҳбарнинг етакчи фаолият жараёни бўлиб, кейинги бошқарув муваффақиятини белгилайди.

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

**Қарор** – бу бошқариш фаолиятининг охириги натижасидир. Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг меҳнат (натижаси) маҳсулоти – бошқарув қароридир.

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

**Стратегик қарор.** Бундай турдаги қарорлар таълим муассасаси олдида кўйилган мақсадларга эришишда муҳим аҳамият касб этиб, унда муассасанинг узокқа мўлжалланган ривожланиш вазифалари ва мақсадлари белгиланади. Стратегик

\* Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т., “Ўқитувчи”, 2001 йил, 34-бет.

\*\* Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т., “Ўқитувчи”, 2001 йил, 349-бет.

\*\*\* Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Т., “Шарк”, 2002 йил, 184-бет.



қарорларни қабул қилишда таълим муассасасининг истиқболли ҳаракат дастури асос қилиб олинади, узоқ муддатларга кўзланган мақсадларга эришишда бажариладиган вазифаларнинг муддати белгиланади, мавжуд муаммоларни ҳал этиш йўллари ва услублари кўрсатилади.

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

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

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

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

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

**Анъанавий қарорлар** – бу таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш, таълим сифатини давлат таълим стандартлари талабларига мувофиқлаштириш, педагогик

ходимларда зарурий кўникма ва малакаларни шакллантириш ҳамда таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш йўналишидаги иш режалари, турли дастурларни тасдиқлаш, шунингдек, одатий вазиятларда муассасанинг фаолиятига оид қабул қилинадиган қарорлардир.

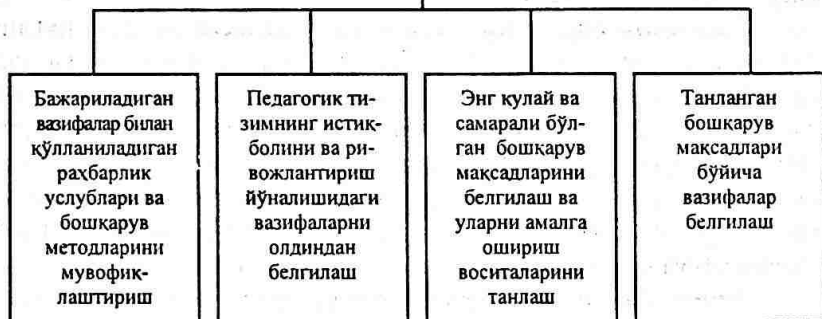
**Тавсияли қарорлар** – таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш, таълим-тарбия жараёнига илғор педагогик технологияларни татбиқ этиш, янги ахборот технологияларини жорий этиш ҳамда илғор педагогик тажрибаларни оммалаштириш йўналишида қабул қилинадиган қарорлар бўлиб, бунда таълим муассасасини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

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

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

Юқорида келтирилган қарорларни қабул қилишда, бошқарув фаолиятини самарали ташкил этиш ёки тўпланган маълумотларга асосан қайта ташкил этиш жараёнларида (тўғри ва тескари жараёнлар) белгиланган мақсадларга эришиш учун бажарилиши лозим бўлган вазифаларнинг йўналиши инobatга олиниши зарур ҳисобланади. Биз уларнинг тўртта асосий йўналишларини келтирамиз (7-шакл).

## БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ



7-шакл. Бошқарув қарорларини қабул қилиш йўналишлари

Мазкур тартибда қабул қилинган қарорларни расмийлаштириш ва уларнинг бажарилишини таъминлаш йўналишида раҳбарлар томонидан буйруқ ва фармойишлар чиқарилиши мумкин. Қабул қилинган қарорларда белгиланган вазифалар ким томонидан ва қандай муддатда бажарилиши, шунингдек, белгиланган вазифаларни бажаришда қандай усуллар қўлланилиши, назорат-таҳлил фаолиятининг қандай амалга оширилиши ўз ифодасини топади. Шундан келиб чиқиб, қарорда кўрсатилган вазифаларни ўз муддатида ва самарали амалга ошириш учун мазкур қарорни бажариш йўналишида тадбирлар режаси ишлаб чиқилади. Бажариладиган вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра тадбирлар режасида масъул мутахассисларни, яъни ижрочиларнинг номлари, топшириқларнинг бажарилиш муддати, мазкур йўналишда ташкил этиладиган тадбирлар рўйхати келтирилади. Тадбирлар режаси ижрочилар билан ҳамкорликда тузилиб, раҳбарият томонидан тасдиқланади. Қарорлар қабул қилишда ҳамда мазкур қарорларнинг бажарилиши бўйича тадбирлар режасини ишлаб чиқишда ижрочи-мутахассисларнинг иштирок этиши ва уларнинг таклифларининг инобатга олиниши қарорларнинг самарали бажарилишига ўз таъсирини кўрсатади. Қарорлар бажарилишининг раҳбарият томонидан мунтазам

равишда назорат қилиб борилиши, белгиланган вазифаларнинг мутахассислар томонидан бажарилиши жараёнида уларга назарий ва амалий ёрдамларни бериб борилиши ҳам ўз навбатида самарадорликка эришишнинг гарови ҳисобланади.

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

**1. А. Файоль бошқаришни ..... кучли қурол деб атайди**

- A. Қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилувчи
- B. Келажакни кўрувчи, фаолиятни ташкиллаштирувчи
- D. А, В, F жавоблар тўғри
- E. Раҳбарнинг бошқарув фаолиятини амалга оширувчи
- F. Фаолиятни ташкиллаштирувчи, ташкилотни идора қилувчи

**2. С.Н.Тидор бошқарувни қуйидагича тавсифлайди**

- A. Бу мақсад йўналишида объектни мувофиқлаштириш
- B. Бу мақсадга эришиш учун объектга таъсир этиш
- D. А, В, E жавоблар тўғри
- E. Бу мақсадга эришиш йўналишида тизимни ташкил этувчиларга таъсир этишни вертикал мувофиқлаштириш
- F. А ва В жавоблар тўғри

**3. “Бошқарув – бу инсонларни бошқариш, улар билан ишлаш” ибораси кимга тегишли?**

- A. Японларга
- B. Французларга
- D. А.Китовга
- E. А.Файолга
- F. М.Шарифхўжаевга

**4. “Бошқарув – бу танлов, қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш жараёнидир” ибораси кимга тегишли?**

- A. А.Файолга
- B. С.Н.Тидорга
- D. М.Шарифхўжаев ва Ё.Абдуллаевга
- E. А.Файоль ва С.Н.Тидорга
- F. Японларга

**5. Биоритмлар назариясига кўра меҳнат фаоллигини оширишнинг нечта чўққиси мавжуд?**

- A. Иккита: соат 12 дан 13 гача ва 16 дан 18 гача
- B. Иккита: соат 12 дан 14 гача ва 16 дан 18 гача
- D. Иккита: соат 11 дан 12 гача ва 16 дан 18 гача
- E. Иккита: соат 13 дан 14 гача ва 17 дан 18 гача
- F. Иккита: соат 12 дан 13 гача ва 17 дан 18 гача

**6. Бошқарув ва менежмент тушунчаларининг фарқи нимада?**

- A. Фарқи йўқ, бу тушунчалар бир хил маънони англатади
- B. Менежмент тушунчаси кенгроқ маънони англатади, бошқарув эса фаолиятдир
- D. Бошқарув тушунчаси кенгроқ маънони англатиб, барча объектларни бошқаришни билдиради, менежмент – бу бошқарувни ташкил этиш демакдир
- E. Менежмент – бу бошқарув дегани
- F. Тўғри жавоб берилмаган

**7. Бошқарув поғонаси тушунчаси нимани билдиради?**

- A. Бошқарув фаолияти босқичларини
- B. Бошқарув бўғинларининг сонини
- D. Раҳбар ва ижрочилар ўртасидаги масофани
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

**8. Бошқариш босқичи – бу .....**

- A. Раҳбар фаолиятининг изчиллиги
- B. Бошқарув органларининг ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши
- D. Ўзаро муносабатлар тартиби
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

**9. Бошқарув ваколатлари – бу .....**

- A. Раҳбарлар томонидан амалга ошириладиган вазифалар
- B. Маълум бир вазифага бўлган масъулият
- D. Раҳбарлик қилиш ҳуқуқининг берилиши
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

**10. Бошқарув масъулияти – бу .....**

- A. Берилган топшириқларни ўз вақтида бажариш
- B. Ўз хатти-ҳаракати ва фаолияти учун жавобгарликни хис қилиш
- D. Берилган топшириқларга бўлган муносабат
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

**11. А.Файоль бошқарувнинг қуйидаги функцияларини ажратиб кўрсатади**

- A. Режалаштириш, ташкил этиш
- B. Фармойиш бериш, мувофиқлаштириш, назорат
- D. A ва B жавоблар тўғри
- E. Умумий функциялар, ижтимоий- психологик функциялар
- F. Умумий функциялар, технологик функциялар

**12. Бошқарув функциялари шартли равишда қуйидаги функцияларга бўлинади**

- A. Ижтимоий-психологик, технологик функциялар
- B. Технологик, умумий функциялар
- D. Ижтимоий-психологик, профессионал функциялар
- E. A ва D жавоблар тўғри
- F. B ва D жавоблар тўғри

**13. Таълим муассасаларининг ўзига хослиги қуйидаги функцияларда ифодаланади**

- A. Ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш
- B. Олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик
- D. Назорат-ташхис, тартибга солиш-мувофиқлаштириш
- E. A, B ва D жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

**14. Бошқарув алгоритми – бу .....**

- A. Қарорлар қабул қилиш изчиллиги
- B. Ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш
- D. Бошқарув фаолиятининг изчиллиги
- E. Бошқарув фаолияти мақсадини белгилаш
- F. Бошқарув фаолиятини олдиндан режалаштириш

**15. Бошқарув методлари асосан қуйидаги турларга бўлинади:**

- A. Иқтисодий, ижтимоий-психологик методлар
- B. Ташкилий-маъмурий, ахборотлар тўплаш методлари
- D. A ва B жавоблар тўғри
- E. Ижтимоий-иқтисодий ва маъмурий методлар
- F. Тўғри жавоб берилмаган

**16. Ахборот тўплаш методлари –**

- A. Меъёрий ҳужжатларни ва илғор педагогик тажрибаларни ўрганиш, статистик ва математик таҳлил
- B. Таълим-тарбия жараёнини таҳлил қилиш, сўровномалар, аттестация ўтказиш
- D. Таҳлилий баҳолаш, умумлаштириш ва тизимлаштириш
- E. A, B ва D жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

**17. Қарор – бу .....**

- A. У ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга ёки муайян бир фикрга келишдир
- B. Бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ режаси
- D. Бошқариш фаолиятининг йўналиши
- E. A, B ва D жавоблар тўғри
- F. A ва B жавоблар тўғри

**18. Бошқарув қарорларини қабул қилиш қуйидаги йўналишларни ўз ичига олади:**

- A. Бажариладиган вазифалар билан қўлланиладиган раҳбарлик услублари ва бошқарув методларини мувофиқлаштириш
- B. Педагогик тизимнинг истиқболини ва ривожлантириш йўналишидаги вазифаларни олдиндан белгилаш
- D. Энг қулай ва самарали бўлган бошқарув мақсадларини белгилаш ва уларни амалга ошириш воситаларини танлаш
- E. Танланган бошқарув мақсадлари бўйича вазифалар белгилаш
- F. Барча жавоблар тўғри

## III БОБ. БОШҚАРУВДА ПЕДАГОГИКА ВА ПСИХОЛОГИЯ ФАНЛАРИНИНГ ЎРНИ

### 3.1. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИДА ПЕДАГОГИКА ФАНИНИНГ ВАЗИФАЛАРИ

Ўзбекистон мустақилликка эришган кундан бошлаб ўтган киска вақт ичида ўзбек халқи сиёсий-ижтимоий, иқтисодий ва маданий соҳаларда катта ютуқларга эришди; ўз тарихига янгича тафаккур асосида ёндашиш, улуғ аجدодлар қолдирган бой маданий, маънавий меросни ўрганиш шарафига муяссар бўлди, миллий ғурури қайта тикланди; республикада илм-фан, жумладан педагогика фани янги таракқиёт босқичига кўтарилмоқда; ўтмишдаги педагогик тафаккур даҳоларининг шуҳратини тиклаш, уларнинг ғояларини халқ ҳаётига татбиқ этишдек улуғ ишлар амалга оширилмоқда.

Инсоният пайдо бўлганидан бошлаб, одамлар у ёки бу шакл ва мазмунда фарзандлар тарбияси билан шуғулланганлар. Қандай бўлишидан қатъи назар, тарбия усуллари муттасил давом этаверган. Улар даврлар ўтиши, ҳаёт ва турмушнинг мураккаблашиши натижасида тобора чуқурроқ ва кенг маъно касб эта борган. Тарбия бериш деганда, кимнидир махсус бир хонага ўтқазиб, фақат панд-насихат беришни эмас, балки ўйин давомида, уй юмушлари жараёнида, таълим ва ҳунар ўргатиш вақтида, шунингдек, бошқарув жараёнида ҳаёт ва турмуш сабоқларини қиёсий йўсинда тушунтириш, қолаверса, шахсий ўрнак кўрсатиш ва бу омиллар бир-бири билан қўшиб олиб борилиши керак.

Инсон асосан, икки йўл билан, бировнинг бевосита таъсири, яъни ўргатиши, донолар фикрлари, ўғитлари ва асарларини ўқиш орқали, шунингдек, инсон ўзининг фикрлаши, одамлар хатти-ҳаракатидан, қилган ва қилаётган ишларидан хулосалар чиқариш ва энг асосийси – тафаккури воситасида тарбияланиши мумкин.

Абдулла Авлоний “Тарбия бизлар учун ё ҳаёт – ё мамот, ё нажот – ё ҳалокат, ё саодат – ё фалокат масаласидир” деган эди. Бу фикр ҳозирда таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқаришда алоҳида аҳамият касб этади.



Ижтимоий маънода олиб қаралганда тарбия деганда бутун тузум ва атроф-муҳитнинг инсонга тарбиявий таъсири тушунилади. Кенг педагогик маънодаги тарбия маълум мақсадга йўналтирилган бўлиб, жамият томонидан тайёрланган, ажратилган кишилар ёхуд ўқитувчилар ёки тарбиячилар томонидан амалга оширилади ва турли хилдаги машғулотларни, махсус ўтказиладиган бир қатор тарбиявий тадбирларни ўз ичига олади.

Кўпчилик тадқиқотчилар тарбия деганда фақат болага тарбия беришни тушунадилар, бу анча тор тушунчадир. Чунки тарбияга фақат болалар эмас, балки катталар ҳам муҳтождирлар.

Тарбия деганда, умуман инсонларнинг ўзаро муносабатлари жараёнида, улар биргаликда фаолият кўрсатадиган жамоада ёки алоҳида олинган бир ўқув-тарбия муассасасида амалга ошириладиган, маълум мақсадга йўналтирилган махсус тарбиявий тадбирлар, маълум бир фаолият йўналишида дунёқарашни шакллантириш билан боғлиқ жараён тушунилади ва бу жараён бошқарув жараёнини ҳам ўз ичига олади.

Демак, педагогика инсонни туғилганидан бошлаб то умрининг охиригача ҳаёт ва турмуш одобига ўргатувчи ҳамда бу жарёнларни таҳлил ҳамда тадқиқ этувчи фандир. Тарбия ва тарбияшунослик ҳақидаги бу таърифнинг маъно ва мазмунига одамларнинг бутун умри давомидаги хулқ-атвори, одоб-ахлоқи, бу борадаги миллий анъаналарга садоқат ва буларга тарбиячи ҳамда тарбияланувчининг тўла амал қилиши, миллий қадрият, маънавият ва маърифатга ҳурмат, иймон ва виждон сингари гўзал фазилатлар сингган.

Жаҳон педагогикасининг етакчи қисмларидан бири бўлган педагогика фани узоқ тарихий тараққиёт йўлини босиб ўтди, ҳозирги вақтда такомиллашган илмий билимларни, бой назарий ва амалий маълумотларни ўзлаштириш билан табақаланиш, яъни унинг алоҳида тармоқларга ажралишига сабаб бўлди. Педагогика фанининг барча тармоқларининг шаклланиши педагогика фани тарихи билан мустаҳкам боғлиқдир. Педагогика тарихи эса педагогика фанининг махсус тармоғи ҳисобланади.

**Педагогика тарихи.** Педагогик таълимотнинг тарихи ва тарбиянинг ривожланиши масалаларини ижтимоий ҳодиса сифатида татбиқ этувчи педагогик билимлар тармоғидир. У илғор педагогик ғояларнинг салбий педагогик ғояларга қарши кураш тарихини намоён этади, хукмрон табақаларнинг демократияга қарши сиёсатини очиб ташлайди, илғор педагогик ғоялар, хур

фикрлар таълим қонуниятларининг айрим олинган тарихий даврдаги ривожланиш тамойилларини таҳлил қилади, муҳим умумий хулосалар чиқаради ва бугунги кун учун долзарб муаммоларни ўртага ташлайди.

Педагогика фанининг тарихан шаклланиши, педагогика фанлари тизимини юзага келтирди, шу сабабли узлуксиз таълим, педагогика фанлари таркибига кирган педагогикалар ўртасидаги ҳамкорликни тақозо этади.

Педагогикада тарбияланувчиларни ёшига кўра мактабгача ёшдаги, мактаб ёшидаги ва катта ёшдагилар деб гуруҳларга ажратиш қабул қилинган.

**Мактабгача ва мактаб ёшидаги болалар педагогикаси** – мазкур гуруҳ болалари билан олиб бориладиган тарбиявий-ташкилий ишларнинг қонунийлигини тадқиқ этади ҳамда энг аввало уларни болаларнинг мактабгача таълим муассасалари шарт-шароитларида амалга ошириш дастурини ишлаб чиқади.

**Мактаб педагогикаси** – умумий ўрта таълим мактабларида ўқувчилар-га таълим бериш ва тарбиялашнинг қонуниятларини тадқиқ этади.

**Касб-хунар таълими педагогикаси** – умумий ўрта таълим мактаблари-нинг юқори синф ўқувчилари ёшида бўлган болалар, академик лицей ва касб-хунар коллежи шарт-шароитларидаги ўқув-тарбиявий жараённинг ўзига хослигини тадқиқ этади.

**Ишлаб чиқариш педагогикаси** – ишлаб чиқаришда ишлайдиган шахсларга таълим ва тарбия бериш қонуниятларини ўрганadi.

**Ҳарбий педагогика** – миллий армиямиз учун мутахассислар тайёрлайдиган ҳарбий ўқув юртларида ёшларга таълим бериш ҳамда тарбиялаш муаммолари билан шуғулланади.

**Олий мактаб педагогикаси** – олий ўқув юрти шарт-шароитларида талабаларга таълим-тарбия беришнинг назарий асослари ва методикасини ишлаб чиқади.

Умумтаълим мактабларида эмас, балки махсус мактабларда шуғулланишлари мумкин бўлган болалар, яъни кўриш, эшитиш, сўзлаш аъзоларида камчиликлари бўлган болаларни меҳнат фаолиятига тайёрлаш, тарбиялаш ва таълим беришнинг ўзига хос томонларини тадқиқ этувчи фанлар педагогика фанининг махсус гуруҳини ташкил этади. Педагогиканинг бу махсус тармоқлари дефектология ёки махсус педагогика деган умумий ном билан аталадиган махсус гуруҳга бирлаштирилган.

**Дефектология** фанлари ўз навбатида алоҳида мустақил фанларга бўлинади: кар ва гунг болалар тарбияси ва таълими масалалари билан сурдопедагогика, кўзи ожизлар билан тифлопедагогика, акли ожизлар тарбияси ва таълими билан олигофренопедагогика шуғулланади.

Педагогика фанининг барча тармоқлари ўзининг турли ривожланиш, тараққиёт босқичларига эгадир: уларнинг айримлари аниқ шаклланиб бўлган ва етарли даражада кенг ишлаб чиқилган (масалан, мактабгача таълим педагогикаси, мактаб педагогикаси); бошқалари ўзининг шаклланиш жараёнини бошдан кечирмоқда (масалан, олий таълим педагогикаси, ишлаб чиқариш педагогикаси, педагогик бошқарув); баъзи тармоқлар педагогикасининг ажралиб чиқиши эндигина бошланмоқда.

Педагогика фан сифатида шакллангунга қадар ҳам инсонлар билан ўзаро муносабатда бўлиш, мулоқот маданияти, устоз-шогирд муносабатлари, ёшларга оилада, жамоат жойларида таълим-тарбия бериш, катталар билан ёшларнинг муносабатлари, ота-она ва фарзанд муносабатлари, умумий қилиб айтганда, таълим-тарбия йўналишида илғор тажрибалар мавжуд бўлган ва улардан бугунги кунда ҳам фойдаланилиб келинмоқда.

Қадимий ва Ўрта Шарқ адабиёти намояндалари орасида назарий-педагогик тусга эга қатор илмий қарашлар мавжуд бўлган. Улар орасида Ал Форобий, Алишер Навоий, Абу Али ибн Сино ва бошқаларнинг асарларини мисол келтириш мумкин.

Форобий инсонни дунё тараққиётининг энг мукаммал ва етук якуни деб билади. Шунга кўра, ўз асарларида инсонга тарбия ва таълим бериш зарурлигини айтади ва бунда таълим-тарбия усулларида кутилган мақсад масалалари асосий ўрин эгаллашини қайд этади.

Форобий инсон ҳаётида, асосан, унинг икки томонига: акли-онгига ва ахлоқига эътибор беради. Шунинг учун таълим-тарбия, унинг фикрича, инсонни ақлий томондан ҳам, ахлоқий томондан ҳам етук ва мукаммал киши қилиб етиштиришга қаратилмоғи лозим.

Форобий таълим-тарбия ишига киришиш, уни бошлашдан аввал одамларнинг шахсий хислатларини билиш лозимлигини айтади.

Форобийнинг таълим-тарбия ҳақидаги қарашларида инсонпарварлик ғоялари алоҳида ўрин тутади. Унинг уқтиришича, инсонни бахт-саодатга элтувчи жамоа етук жамоа бўла олиши, инсонни тарбиялаш икки хил усул ёрдамида олиб борилиши мумкин.

Тарбияланувчи ихтиёрий равишда зарурий, ақлий ва ахлоқий хислатларни – билимли бўлишга, тўғрилиқ ва ҳақиқатни севишга, жасур, дўстларга садоқатли бўлиш сингари фазилатларни эгаллашга интиломи лозим. Бундай инсоний фазилатларга эга бўлиш учун бахт-саодатга элтувчи жамоа бўлиши керак.

Форобийнинг мазкур фикрларига асосланган ҳолда, юқорида санаб ўтилган педагогика фанларининг мақсад ва вазибаларига эътибор қаратадиган бўлсак, улар инсонларнинг ёшига, касбига ва фаолият турига, психологик ривожланиш хусусиятларига, ақлий ва жисмоний ривожланиш хусусиятларига кўра бир-биридан фарқ қилишини, яъни уларнинг тадқиқот объектлари турлича эканлигини кўрамиз. Лекин шуни ҳам таъкидлаш жоизки, ихтиёрий умумий ўрта таълим муассасасида турли йўналишларда, турли хил касб эгалари фаолият кўрсатади, шунингдек, турли ёшдаги ва психологик ривожланиши турлича бўлган болалар ўқув фаолияти билан шуғулланилади, мактабгача ёшдаги болалар гуруҳлари ҳам фаолият кўрсатади, педагогик ходимлар ўртасида олий, тўлиқсиз олий ва ўрта махсус маълумотга эга бўлган ўқитувчи ва тарбиячилар мавжуд бўлади.

Шундан келиб чиқиб айтиш мумкинки, умумий ўрта таълим муассасалари педагогика фанининг барча йўналишлари учун объект ҳисобланади. Шундай экан, умумий ўрта таълим муассасаларини бошқариш жараёнида педагогика фанларининг ўрни бекиёс бўлиб, педагогиканинг асосий тушунчаларини барча раҳбарлар билиши ва улардан ўз бошқарув фаолиятларида самарали фойдалана олишлари зарур.

### **3. 2. ТАЪЛИМ-ТАРБИЯ ЖАРАЁНИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА БОШҚАРИШДА ПЕДАГОГИКАНИНГ АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАРИ**

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

Педагогика фан сифатида шаклланар экан, бошқа фанлардан фарқли равишда ўзининг асосий тушунчаларига эга. Педагогиканинг асосий тушунчалари (8-шакл) чизмада кўрсатилганидек ривожланишни белгилайди, бу тушунчалар физиология ва психология фанларидан таниш бўлса-да биз уларнинг ўзаро боғлиқлигига тўхталамиз.

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

**Ривожланиш** – бу инсоннинг руҳияти ва организмидаги сифатий ўзгаришлардир. Бу ўзгаришлар ижтимоий муҳит, уй-жой шароитлари, уни қуршаб турган кишиларнинг таъсири натижасида юз беради. Инсонга туғма равишда хатти-ҳаракатларнинг ҳеч қандай, на ижтимоий, на ноижтимоий дастурлари берилган эмас. Ҳар бир инсон учун, шахс сифатида фазилатларнинг шаклланиш жараёни амалда нолдан бошланади. Шунинг учун ҳам маълум мақсадларга йўналтирилган таълим-тарбия шароитлари инсон шахсини шакллантиришнинг умумий қонуниятларини инкор этмайди.

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

**Тарбия** – инсонлар ривожланишида асосий роль ўйнайдиган жараён бўлиб, бир авлод ижтимоий тажрибасининг кейинги авлодлар томонидан ўзлаштирилиши ва уларнинг ижтимоий ҳаётга қўшилишларини таъминлаб берувчи зарурий фаолиятдир. Тарбия – инсон тарбияланганлигининг мезони сифатида шахсий хислатларни шакллантириш билан боғлиқ ҳолда тарихан шаклланиб келган педагогик тушунча. Унинг ёрдамида инсоннинг ривожланишига ташқи муҳитнинг таъсирини фан ва амалиёт исботлаб беради. Инсон бутун умри давомида ҳаётда кимнингдир тажрибасига таянади ҳамда унга асосан ўзининг кўникма ва малакаларини шакллантириб боради. У фақат ўтмиш меросхўри сифатида ижтимоий ҳаётга қўшилиб боради ва келажак учун тайёрланади.

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

“Тарбия” атамасидан кўпгина педагогик атамалар келиб чиққан: *тарбиячи, тарбияланувчи, тарбияланган, тарбияланганлик, тарбиявий* ва ҳоказо. Буларнинг барчасининг манбаси, негизи ва ўзаги битта.

**Тарбиячи** – инсон, авлодлар тажрибасини эгаллаш учун мажбурий ёки зарурий таъминотчи. *Тарбияланувчи* – тажрибаларни эгаллайдиган ва ўрганадиган шахс. Тарбияланган (тарбия кўрган) – тажрибаларни яхши эгаллаган ва унумли фойдаланувчи.

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

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

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

Махсус ташкил этилган маълумот берувчи тизим – бу таълим-тарбия муассасаси, қайта тайёрлаш ва малака ошириш институти, ўқув-моддий база, молия, кадрлар, илмий-методик

таъминот. Уларда маълум мақсадларга кўра тажрибалар ўргатиш ва ўрганиш махсус дастурларга асосан тегишли маълумоти, касб тайёргарлиги бор ва юксак ахлоқий фазилатларга эга бўлган шахслар томонидан амалга оширилади.

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

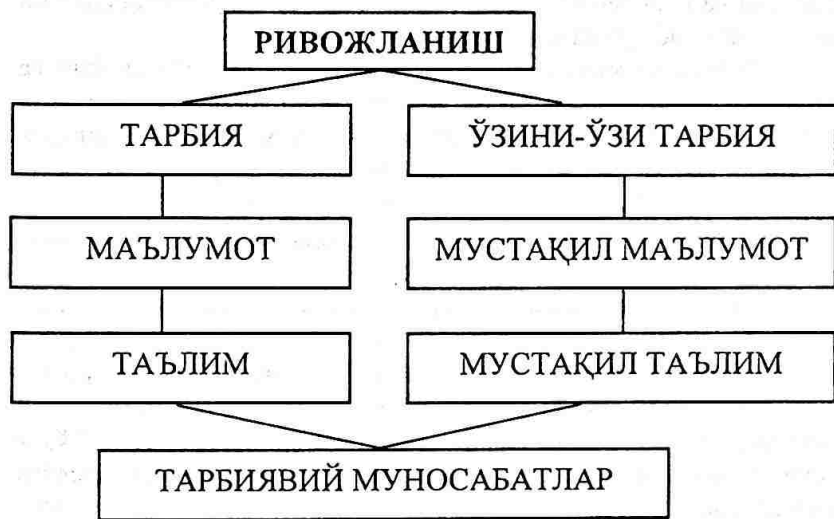
**Маълумотлилик** – шахсий сифат кўрсаткичи, яъни шахснинг ривожланиш даражаси, унинг тажрибаси, кўникма ва малакаларни қай даражада ўзлаштирганлиги ва улардан фойдаланиш ҳамда улар ёрдамида янги билим-кўникмаларни эгаллаб, тўлдириб бориш қобилиятлари тушунилади.

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

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

Маълумот олиш тизимида таълим асосий роль ўйнайди. Мақсадига кўра у иккита асосий қисмдан иборат: тажрибаларни ўргатиш (ўқитиш) ва уни ўрганиш (ўқиш). Ўқитиш – миллий кадриятларимизни, ҳаётий тажрибаларни, фан ва техника соҳаларидаги ютуқларимизни ёш авлодларга ўргатишни таъминлайди. Ўқиш – миллий кадриятларни, фан-техника соҳасидаги ютуқларни, тажрибаларни ўрганиш, тушуниш, тафаккурни ривожланиши, мустақил фикрлаш ва улардан ҳаётда фойдаланиш учун кўникма ва малакаларни шакллантиради. Ўқитиш – педагогик фаолият (ўқитувчи, ишлаб чиқариш таълими устаси, тарбиячи фаолияти), ўқиш – ўқувчи (ўрганувчи, тарбияланувчи, таълим олувчи) фаолияти.

“Таълим”, “тарбия” ва “маълумот” тушунчалари бир-бирини тўлдириши ҳамда биринчиси-иккинчисининг, иккинчисини-учинчисининг таъминловчиси.



8-шакл. Асосий педагогик тушунчалар тизими

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

Ривожланиш – бу объектив жараён бўлиб, ташқи ва ички бошқарилувчи омиллар томонидан миқдор ва сифат жиҳатидан физик ва маънавий шаклланиш, яъни, шахснинг фазилатлари, сифатлар ва хулқларнинг шаклланиши, тушунчаларнинг чуқурлашиши, кенгайиши, осондан - қийинга, оддийдан - мураккабга, мавҳумдан - билишга, оддий ҳаёт кечириш шаклларида - олий фаолиятга ўтиш жараёнидир.



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

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

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

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

Шундан келиб чиқиб, “тарбия” – “ўзини-ўзи тарбия”, “маълумот” – “мустақил маълумот”, “таълим” – “мустақил таълим” тушунчалари бир-бирини тўлдирувчи ҳамда бириккинчисининг, иккинчиси-учинчисининг таъминловчиси сифатида шахснинг ривожланиши ҳамда шахсий қобилиятларини шакллантириш учун хизмат қилишининг умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари томонидан инobatга олиниши, замонавий педагогик ва ахборот технологияларини ҳамда бошқарувнинг инновацион метод ва усулларини, уларни жорий этиш технологияларини мустақил равишда ўрганишлари, шунингдек, таълим муассасасининг интегратив фаолиятига мураккаб педагогик тизим сифатида ёндашувни жорий этишларида, энг аввало, мактабларда таълим самарадорлигини

ошириш учун хизмат қилади ҳамда тарбиявий муносабатларни амалга оширишларида муҳим аҳамият касб этади.

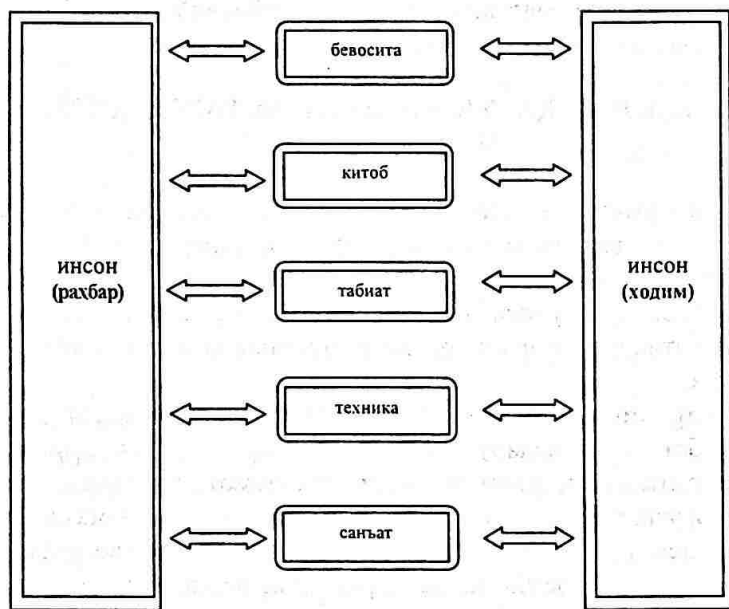
### 3. 3. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИДА ТАРБИЯВИЙ МУНОСАБАТЛАР

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

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

Тарбиявий муносабатлар – бу инсонларнинг ўзаро тажриба алмашиниши, тажрибаларни ўзлаштириши, қўллаши бўлиб, бунга фан, техника, санъат ва табиат билан бўлган муносабатлар ҳам киради. Буларга асосан тарбиявий муносабатларнинг асосий шакллари ажратиб кўрсатиш мумкин: “инсон-инсон”, “инсон-китоб-инсон”, “инсон-техника-инсон”, “инсон-санъат-инсон”, “инсон-табиат-инсон” шулар жумласидандир. Бу тарбиявий муносабатлар жараёнида инсон иккинчи бир инсонга бевосита ўзининг ҳаракатлари билан ёки воситалар ёрдамида таъсир ўтказиши мумкин, буни биз қуйидаги (9-шакл) чизмада ҳам кўришимиз мумкин.

Тарбиявий муносабатларни – инсонлар ўртасидаги доимий муносабат, яъни алоқалар тизими деб ҳисоблар эканмиз, бу жараён ихтиёрий таълим муассасаларидаги раҳбарлар билан ходимлар, ўқитувчи ва ўқувчилар ўртасидаги муносабатларни ҳам қамраб олади.



9-шакл. Тарбиявий муносабатлар тизими

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

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

Мулоқот жараёнида раҳбарнинг самимий ва диққат билан ўз суҳбатдошига қараб туриши ва уни тинглай билиши,

сухбатдошига ўз фикрини тўла ва тўғри ифодалаши ҳамда самимий сухбатлашиши учун имкон яратиш билан бир қаторда ўқитувчи-ходимларнинг ўз раҳбарлари билан бемалол сухбатлашишлари, ўз фикрларини ва таклифларини раҳбарларга билдиришлари, янгиликлар яратиш борасида ҳам раҳбарларга суяниш мумкинлигига ишонч ҳосил қилишларида, шунингдек, ўқитувчи ва ўқувчилар ўртасидаги муносабатларда ҳам ўзининг ижобий самарасини беради.

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

Инсон ўзига ёққан, ўзи ҳавас қиладиган, истараси иссиқ, хушфёъл, билимдон ва қобилиятли бўлган шахсни кўриши, унинг жилмайиши, бирдан кайфиятининг кўтарилишига сабаб бўлади. Шундай экан раҳбарнинг соқоли олинганлиги, сочларининг тозаллиги ва тартиблилиги, дадил қадам, маънодор хатти-ҳаракат, самимий жилмайишлар унинг ташқи кўриниши ҳисобланиб, тоза, дазмол босилган, сифатли кийим кийиши, кийимларининг ўқитувчи ва мураббий раҳбарларга мос бўлиши, шунингдек, кабинетининг тоза ва тартибли бўлиши, китоблар шкафида замонавий адабиётлар, дарслик ва қўлланмалар, айниқса, ўз ўқитувчилари томонидан тайёрланган методик маҳсулотларнинг бўлиши тарбиявий муносабатларда жуда катта аҳамият касб этади.

*“Инсон-инсон”* муносабатларида мулоқот жараёнини ва мулоқотсиз ўзаро таъсир жараёнларини тўғри ташкил этиш билан бир қаторда раҳбарлар ўз ходимларининг меҳнатларини тўғри

баҳолай билишлари ҳам зарур ҳисобланади. Оддий бир мисол келтирадиган бўлсак, раҳбар бинога ёки кабинетига киришида оёғини пол артиш латгасига артиб кириши, яъни, фаррош меҳнатини кадрлаши, турли тадбирларда илғор тажрибага эга бўлган ўқитувчилар қатори, виждонан меҳнат қилаётган фаррош ва бошқа техник ходимларни ҳам мукофотлаб, рағбатлантириб бориши жамоа аъзолари ўртасида мажбурий итоаткорлик ўрнини онгли интизом эгаллашига имкон яратади.

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

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

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

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

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

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

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

Тарбиявий муносабатларда инсон иккинчи бир инсонга техника воситалари ёрдамида таъсир этиши ёки инсоннинг бирор бир техникага қизиқиб қолиши унинг ҳаётида жуда муҳим роль ўйнаши мумкин. Бугунги кунда турли давлатларнинг оммавий ахборот воситалари томонидан берилаётган маълумотлар, кабель телевидениеларининг кўрсатувлари ёки “интернет-кафе” шаҳобчаларидаги компьютер ўйинларининг ўқувчи-ёшлар тарбиясига ва уларнинг келажагига бўлган таъсирини турлича таърифлаш мумкин. Биз асосан таълим муассасаларидаги тарбиявий муносабатлар ва раҳбарларнинг вазифалари тўғрисида фикр билдирмоқчимиз.

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

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

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

Ҳар бир инсон қайсидир бир санъат турига қизиқади, қайсидир бир санъаткорни севиб тинглайди ва уни кўрганда ёки эшитганда беихтиёр кайфияти кўтарилиб кетади. Таълим муассасаси раҳбарининг санъатга бўлган қизиқиши нафақат бошқарув жараёни, балки, ўқув жараёнига ҳам ўз таъсирини

кўрсатади, чунки таълим олаётган ўқувчи-ёшларнинг ўртасида бир неча бўлажак буюк санъаткорлар ҳам бўлиши мумкин.

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

### 3. 4. ПЕДАГОГИК ТАДҚИҚОТ ФУНКЦИЯЛАРИ

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

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

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

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



Олдиндан кўра билиш функцияси. Педагогик тадқиқотларнинг таълим-тарбия жараёнларини олдиндан кўриш йўналишидаги тадқиқотлар, изланишлар жараёнларининг қандайлигини кўрсатиш билан бирга, жараён юз бераётган даврдан кейинги замонда қандай ўзгаришлар, қандай боғланган қонуниятли педагогик ва бошқа жараёнлар юз беришини олдиндан кўра билишига асос бўла олади. Шу билан бирга олдиндан кўра билиш функцияси содир бўлиши мумкин бўлган жараёнларни биз истаган йўналишда ривожлантириш имкониятларини ва уларга тегишли, етарли даражадаги объектив, ҳар томонлама аниқ баҳо бериш имкониятларини ҳам яратади. Натижада юқорида кўрилаётган тадқиқотлар ўтмиш, ҳозирги замон ва келажак ўртасида мустаҳкам кўприк яшаш, таълим ва тарбия ҳақида кишилик жамияти тўплаган битмас-туганмас тажрибаларни тўла-тўқис келгуси авлодлар фаолиятига татбиқ этиш учун тайёр кўрсатмалар, хулосалар ишлаб чиқиш имкониятини яратади.

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

Педагогик тадқиқотларнинг функциялари бир-бирлари билан узвий равишда боғлиқдир. Нисбатан оддий, оммабоп ҳисобланган таснифлаш, тушунтириш тадқиқотлари таълим ва тарбиянинг ҳозирги аҳволини ёритиш ҳамда уни ривожлантириш имкониятини юзага келтиради. Тажриба, экспериментал тадқиқотлар таълим қонуниятларини тушунтирувчи назарияларни яратиш имконини беради. Тушунтириш ва экспериментал маълумотларга асосланиб, келгусида юз бериши мумкин бўлган ҳодисалар хусусида дастлабки хулосалар чиқарилади ва истиқболдаги ишлар режаси ва дастури тузилиб, бевосита амалда татбиқ этиш жараёнига ўтилади.

### 3. 5. ПЕДАГОГИК ТАДҚИҚОТ МЕТОДЛАРИ

Ҳар қандай илмий хулоса тажриба ва илмий тадқиқотларга асосланади. Педагогика, хусусан таълим ва тарбияда илмий

тадқиқотлар ҳеч қачон тўхтамайди ва узлуксиз давом этаверади. Педагогик тадқиқотларнинг предмети сифатида мактаблардаги таълим-тарбия жараёни, унинг мақсади, мазмун ва моҳияти, ўқитувчи, ўқувчи ва раҳбарларнинг фаолияти, ташкилий шакл ҳамда ижтимоий шароитлар хизмат қилади.

Педагогиканинг предмети таълим ва тарбия билан боғлиқ турли шакл ва турларда юз берадиган ҳодисалар, омиллар ҳисобланади. Таълим ва тарбия бошқа ижтимоий воқеликлардан ўзига хослиги билан ажралиб туради. Педагогик тадқиқотларнинг предмети ижтимоий фаолиятнинг алоҳида шакли бўлган педагогик фаолият бўлиб, унинг мақсади таълим-тарбия бериш ва ўзгариб бораётган ижтимоий-иқтисодий талаблар асосида инсонларни тарбиялашдир.

Педагогик фаолият ўқитувчи ва ўқувчиларнинг хатти-ҳаракатларидан иборат. Бундай фаолият натижасида ўқувчилар билим, иқтидор ва кўникмаларга эга бўладилар, ўз дунёқарашилини, шахсий кадриятлар тизимини шакллантирадилар. Таълим-тарбия натижасида ўқувчи шахсининг турли хислатлари шакллантирилади. Бундай ўзгаришларни кузатиш, ҳисобга олиш педагогик тадқиқотларнинг асосларидан ҳисобланади.

Юқоридаги ўзгаришлар, бир томондан, ўқитувчининг педагогик фаолияти таъсиридаги ва ўз шахсий хатти-ҳаракатлари таъсиридаги ўзгаришлар орасидаги қонуниятларни очишга, уларни таҳлил қилишга имкон беради. Ўқувчилар ва ўқитувчиларнинг ўқув фаолиятлари, ҳаракатлари, таълим мазмуни, услуб ва воситалари орасидаги боғлиқликлар, табиат қонуниятлари каби объектив хусусиятларга эгадир.

Таълим ва тарбияга тааллуқли хатти-ҳаракатларни тафаккурга асосланиб таҳлил қилиш педагогика ва дидактикада ягона усул ҳисобланади. Ян Амос Каменскийнинг “Буюк дидактика”, К.А.Ушинскийнинг “Инсон тарбия предмети сифатида” асарларида масалага шундай ёндашишни кўриш мумкин.

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

## Тадқиқотларни тарихий таққослаш методлари

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

Таълим-тарбия жараёнида тарихан турли шароитларда юз берган ўзгаришларнинг хусусиятлари, тамойиллари, қонуниятларини ўрганмасдан туриб, таълим жараёнини ташкил этиш ва бошқариш масалалари ҳақида кенг тасаввурга эга бўлиш мумкин эмас. Тарихий педагогик тадқиқотларнинг мақсади шундай қонуниятларни аниқлашдан иборатки, бу қонуниятлар яқин ва узоқ тарихни ўрганиш билан бир қаторда замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларнинг таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқаришга кўрсатаётган таъсирини, шунингдек, таълим муассасасининг келажагини белгилаш имкониятини яратиши зарур.

## Назарий таққослаш – солиштириш методи

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

Таълим тизимларининг ички хусусиятларини аниқлаш, ўхшаш ва фарқли хусусиятларини белгилаб, уларнинг таълим тизимидаги умумий хусусиятлари билан боғлиқлик аломатларини ва алоҳида хусусиятлари сабабларини аниқлаш имконини беради. Бу турдаги тадқиқотлар фақат статистик маълумотлар ва

анкеталар натижасини таҳлил қилиш билан чегараланмайди. Таълим тизимларининг ўхшашлик ва алоҳидалик аломатларини, уларнинг илдишларини, самарадорлигини аниқлаш бирмунча мураккаб бўлиб, таълим тизимларининг ютуқларини тадқиқ этувчи алоҳида илмий-тадқиқот ишларини олиб боришни талаб этади. Таълим-тарбия омилларини тушунтириш ва уларга тасниф бериш назарий таққослаш-солиштириш усулларининг асосий қисми ҳисобланади.

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

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

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

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

Бевосита ва билвосита кузатиш билан бир қаторда фаол кузатиш ҳам қўлланилади. Фаол кузатишда дидактик жараёнда бевосита тадқиқотчининг ўзи қатнашади ва жараённинг боришига таъсир этади. Бунда иштирок этишнинг ижобий томони шундан иборатки, тадқиқотчи бўлиб ўтаётган жараённинг

икир-чикирларини тушуниб этади, бу эса ўқув жараёнини тадқиқот талабларига йўналтириш имконини беради. Бундай усул айрим камчиликларига қарамадан, ижодкор ўқитувчилар томонидан ўқувчилар фаолиятини фаоллаштиришда кенг қўлланилади.

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

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

### 3. 6. БОШҚАРУВДА ПЕДАГОГИК ҚОБИЛИЯТЛАР

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

Ҳар қандай таълим муассасасининг асосий вазифаси ҳисобланган таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни такомиллаштириш негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади. Бу тизим

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

Шундай қилиб, таълим муассасаларини бошқариш жамоа аъзоларини ҳамда уларнинг фаолиятини бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида таълим жараёнини ва воситаларини бошқарадилар. Бошқарув юқори савияда олиб бориладиган муассасаларда интизом, педагогларнинг меҳнат унумдорлиги, таълим жараёни самарадорлиги ва ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари юқори даражада бўлади ҳамда таълим жараёни иштирокчилари фаолиятида мажбурий итоаткорлик ўрнини ижодий ёндашувлар эгаллайди.

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

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

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

**Дидактик қобилиятлар** – бу жамоани бошқаришда, турли вазиятларда кўзланган мақсаднинг мазмун ва моҳиятини, унга

эришиш йўлларини ва мазкур йўналишдаги вазифаларни барча ижрочиларга аниқ ва равшан, тушунарли қилиб етказа олиш, уларда мазкур вазифаларни бажаришга масъулият ҳиссини ҳамда кизиқишини ўйғота олиш, шунингдек, мақсадга эришишда жамоа аъзоларининг барчасининг иштирокини таъминлай оладиган қобилиятлардир.

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

**Перцептив қобилиятлар** – жамоа аъзоларининг, педагогик ходимларнинг, шунингдек, ўқувчиларнинг ички дунёсига қира билиш, психологик кузатувчанлик, бўйсунувчиларнинг вақтинчалик психик ҳолатлари билан боғлиқ нозик томонларини тушуна билишдан иборат қобилиятдир.

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

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

Раҳбар ўз фикрини ёки топшириқнинг мазмун ва моҳиятини бўйсунувчиларга тушунарли тарзда етказа олиши зарур. Баъзи

бир ходимларга бир огиз сўз кифоя, айримларига эса узоқ тушунтиришга тўғри келади. Берилаётган топширикнинг мазмун-моҳияти, аҳамиятини, шунингдек, топширикни бажариш жараёнидаги ўз вазифаларини ижрочилар тўлиқ тушуниб етмасалар, берилган топширикни кўнгилдагидек бажара олмайдилар.

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

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

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

**Коммуникативлик қобилияти** – бу ходимлар билан мулоқотда бўлиш, бошқарув мулоқотини тўғри ташкил этиш, бўйсунувчиларга ёндашиши учун тўғри йўл топа билиш, улар билан педагогик нуқтаи назардан мақсадга мувофиқ ўзаро алоқа боғлашга педагогик тактнинг мавжудлигига қаратилган қобилиятдир.

Педагогик тактнинг яққол ифодаларидан бири – ҳар қандай педагогик таъсирга нисбатан қўлланиладиган чора-тадбирларни (рағбатлантириш, жазолаш, панд-насихат) ҳис эта билишдан иборатдир. Қобилиятли раҳбар ходимларга эътибор бериб зийраклик билан қарайди, уларнинг индивидуал психологик хусусиятлари билан ҳисоблашади. Бунда муҳими – бўйсунувчиларга таъсир этишнинг энг қулай усулларини топа билиш, тарбиявий таъсирни қўллашда мақсадга мувофиқ педагогик чораларга эътибор бериш, аниқ педагогик вазифаларни ҳисобга олиш, ходим шахсининг психологик хусусиятлари ва



унинг имкониятлари ҳамда мазкур педагогик ҳолатларни ҳисобга олиш зарурдир.

Педагогик тактнинг йўқлиги кўпинча бошқарув жараёнида муаммоларни вужудга келтиради. Бошқарув жараёнида ходимларга раҳбар томонидан кўпгина талабларнинг кўйилиши, изчилликка амал қилинмаслиги ва шахсий имкониятларнинг инobatга олинмаслиги, шунингдек, бир шахснинг ўзига бир топширик бериб туриб, шу шахсга яна бир неча вазифаларнинг бир вақтнинг ўзида юклатилиши ҳамда унга тўғри муносабатда бўлмаслик юқоридаги фикримизни исботлайди.

Раҳбарлик қобилияти ва унинг хусусиятлари йўналишида Президентимиз И.А. Каримовнинг шундай ҳикматли сўзлари бор: “Раҳбарлик қобилияти бўлган, керак бўлса, қаттиққўллик хусусиятларига эга, инсофли, диёнатли одамларнинггина раҳбарлик тўнини кийишга маънавий ҳаққи бор. Элим, юртим деб ёниб яшаш керак, деган шиор энг аввало ана шу раҳбарларнинг ҳаётини маслаги бўлмоғи лозим”.

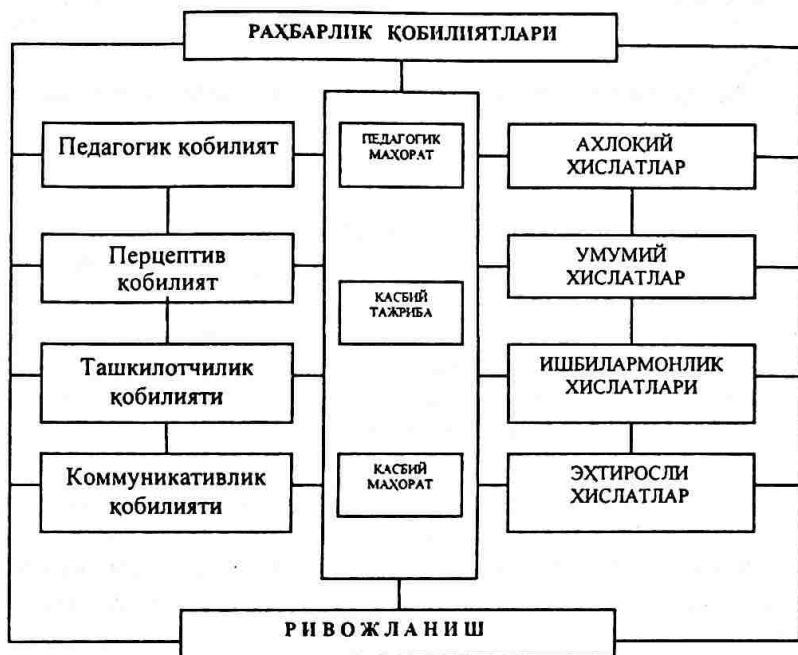
Президентимиз И.А. Каримовнинг ушбу ҳикматли сўзларининг мазмунига асосланиб айтиш мумкинки, барча раҳбарлар қатори таълим муассасаси раҳбарларида раҳбарлик қобилиятлари билан бир қаторда инсоф, диёнат ҳамда фидойилик каби бошқа умуминсоний хислатлар ҳам шаклланган бўлиши зарур экан.

Бошқарув қобилиятларининг шаклланиши энг аввало шахсий хислатларнинг ривожланиши билан боғлиқ бўлиб, улар ўзаро муносабатларда ривожланиш тизимини ташкил этади (10-шакл). Ривожланиш ўзида шахснинг жисмоний, ақлий, ахлоқий ва бошқа хислатларининг такомиллашишини намоён этадиган жараён бўлиб, бундай хислатлар туғма, баъзилари кейинчалик шаклланган бўлади. Албатта, ривожланиш жараёни меҳнат фаолияти, ўйин фаолияти ҳамда ўқув фаолияти жараёнида амалга оширилади. Бундай фаолият турлари шахснинг ҳаётини тажрибасини бойитади, ижтимоий алоқа, мулоқот кўникмаларини эгаллашга кўмаклашади ҳамда қобилиятларни ривожлантиришга хизмат қилади.

---

\* Инсон бахт учун туғилади. Т., “Шарқ”, 1998 йил, 38-бет.

Халқимизнинг миллий анъаналари, удумлари, турмуш тарзининг таҳлилларига асосланиб, манбаларда келтирилган умуминсоний хислатлардан фойдаланиб, бугунги кунда барча инсонлар каби раҳбарларда шаклланган қуйидаги бошқарув қобилиятларини ва ижобий хислатларни ривожлантириш зарур деб ҳисоблаймиз.



10-шакл. Касбий қобилиятларнинг ривожланиши.

**Шахнинг умумий хислатлари** – ёқимлилик, жозибадорлик, дилбарлик, кўркамлик, ҳурматга сазоворлилик, буюклик, салоҳият-лилик; жиддийлик, босиқлик; мослашувчанлик, маданиятлилик, одоблилик, зиёлилик, табиийлик, одиллик, оддийлик.

**Ахлоқий хислатлар** – одамийлик, қаноатлилик, жонқуяр-лик, меҳрибонлик, олижаноблик, олиҳимматлилик, байналми-наллик, ғоявий содиқлик, кечиримлилик, андишалилик, шахсий манфаатдан ижтимоий манфаатдорликни юқори қўя олишлик.

**Ишбилармонлик, ишчанлик, уddaбуронлик хислатлари** – кунтлилик, тиришқоклик, масъулиятлилик, ҳалоллик, рақобатбардошлилик, чакқонлик, абжирлик, ташаббускорлик, тадбиркорлик, чидамлилик, сабр-тоқатлилик, бардошлилик, мунтазамлилик, тежамкорлик, эҳтиёткорлик, саҳийлик, мардлик.

**Шахснинг заковатлилик, продалилик, зукколик хислатлари** – зийраклик, эса сақлаб қолишлик, ижодкорлик, танқидийлик, қизиқувчанлик, ишқибозлик, диққатлилик, билимдонлик, савиялилик, ҳозиржавоблилик.

**Эҳтиросли хислатлар** – ўзгалар ютуқларидан қувониш, ўз фаолиятидан қониқиш, бахтиёрлик, кўтаринкилик, тантанаворлик, қувноқлик, ҳазил-мутойибалилик, уятчанлик, тортинчоқлик, мўмин-қобиллик, диёнатлилик, озодалик, нозик табиатлилик.

Раҳбарлик учун кулай ва маъқул бўлган минглаб шахс сифатлари мавжуд бўлиб, уларнинг кўплари бошқарув жараёнида ўз самарасини кўрсатади. А.В.Петровский ана шундай ижобий сифатлардан бир ярим мингини санаб чиққан. Уларнинг ҳаммасини умумлаштирадиган айрим сифат ва қобилиятлар барча раҳбарларда шакланган бўлиши лозим. Қобилиятлар билим, малака ва кўникмаларнинг ўзида кўринмайди, балки уларни эгаллаш жараёнида намоён бўлади. Шундай қилиб, қобилият инсонларни сифат жиҳатидан бир-биридан фарқлайдиган индивидуал-психологик хусусиятдир. Аввало, ҳар қандай раҳбарда интеллект – ақл-заковатнинг маълум меъёри бўлиши керак. Бу меъёр яхши раҳбар учун ўртачадан юқори бўлмоғи зарур. Раҳбардаги ўртачадан юқори интеллектни қоплаб кетадиган яна бошқа муҳим сифатлар борки, улар бошқаришнинг самарасига ижобий таъсир кўрсатади. Масалан, раҳбарнинг мустақил фикрлилик, топқирлик, ташаббускорлик сифатлари. Раҳбарда мустақиллик бўлса, унда ўзига ишонч ҳам бўлади, бу эса ўз навбатида раҳбардаги субъектив талаблар даражасининг юқори бўлишига олиб келади.

Юқорида айтиб ўтилган раҳбарлик сифатлари ичида энг муҳими, табиийки, психологик маҳоратни талаб этувчи – раҳбарнинг инсон ресурсларини бошқариш маҳоратидир. Чунки, бунда раҳбар ҳар бир ходимнинг психологик хусусиятларини ва

---

\* Каримова В.М. Ижтимоий психология асослари. Т., "Ўқитувчи", 1994 йил, 79-бет.

гурух психологиясини яхши билиши зарур, бу заруриятни инглиз олимлари “Ўзгалар психологиясини билиш улар устидан хукмронликнинг ягона йўлидир” деб таърифлашган.

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

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

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

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

### **3.7. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИДА ПСИХОЛОГИЯ ФАНЛАРИНИНГ ВАЗИФАЛАРИ**

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

рухий ҳолатларини ўрганувчи психология фанларининг вазибаларига тўхталамиз.

Психика – юксак даражада ташкил топган материянинг алоҳида хоссаси бўлиб, объектив оламни субъектив ҳолатда акс эттиришдан иборатдир. Психика юнонча “псюхе” сўзидан келиб чиққан бўлиб, “рух”, “жон” деган маъноларни билдиради.

Ихтиёрий психологик хусусиятларга эга бўлган инсонларнинг ҳулқ-атвори ҳамма вақт объектив оламнинг таъсирига боғлиқдир. Одам ташқи оламни акс эттирар экан, у табиат ва жамиятнинг тараққиёт қонунларини билибгина қолмай, балки ўзининг моддий ва рухий эҳтиёжларини яхшироқ қондириш учун ташқи оламни мослаштириб, уларга маълум даражада таъсир кўрсатади. Психика сезги, идрок, хотира, тафаккур, ирода, ҳиссиёт ва бошқа шу каби номлар билан гуруҳларга ажратилиб, барчаси биргаликда психика, кишининг психик, ички дунёси, унинг рухий ҳаёти ва ҳ. к. деб аталадиган тушунчаларни ҳосил қилади. Инсон ва жамият ўртасидаги боғланишларга тегишли, инсоннинг ташқи оламни ва ўз-ўзини англаб етишига тааллуқли ҳодисалар психик ҳодисалар деб келинган, улар ўз навбатида учта йўналишдаги воқеа-ҳодисаларни ўз ичига олади:

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

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

- психик хусусиятлар – шахснинг индивидуал хусусиятлари.

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

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

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

Ҳозирги замон психологияси жуда мураккаб ва қўп қирралидир. Шунга мувофиқ унинг вазифалари ҳам турли тармоқлар йўналишида хилма-хилдир. Ҳаёт психология фанининг зиммасига мураккаб бўлган назарий ва амалий вазифаларни юклайди. Психологиянинг асосий назарий вазифаси психик фаолиятнинг моҳиятини, унинг содир бўлиш ва ривожланиш қонуниятларини тушунтиришдан иборатдир. Инсоннинг барча ҳаёти ва фаолияти жараёнида унинг психикасини ўрганиш ва бошқариш психологиянинг амалий вазифаси ҳисобланади.

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

1. Психик фаолиятнинг умумий қонуниятларини ўрганувчи соҳалари – умумий психология, зоопсихология.

2. Инсонларга таъсир этиш, уларга таълим-тарбия бериш, психологик ривожланишини бошқариш, яъни психик тараққиёт шароитларини ўрганадиган соҳа психологияси (ёш психологияси, педагогик психология).

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

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

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

Юқорида санаб ўтилган психология фанларининг мақсад ва вазифаларига эътибор қаратадиган бўлсак, улар ҳам педагогика фанлари каби инсонларнинг ёши, касби ва фаолият турига, психологик ривожланиш хусусиятларига, ақлий ва жисмоний ривожланиш хусусиятларига кўра бир-биридан фарқ қилишини, яъни уларнинг тадқиқот объектлари турлича эканлигини кўрамиз.

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

### **3. 8. ПСИХОЛОГИЯНИНГ АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАРИ ВА УЛАРНИНГ БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИДАГИ АҲАМИЯТИ**

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

**Психик жараёнлар** – бу объектив оламни субъектив акс эттиришнинг турли шакллари дур. Психик жараёнлар психик

функциялар деб ҳам айтилади. Психик жараёнларнинг асосий турлари сезги, идрок, хотира, тасаввур, хаёл, тафаккур, нутқ, ҳиссиёт, ирода бўлиб, улар ўз навбатида уч гуруҳга бирикади: билиш жараёнлари, иродавий жараёнлар, ҳиссий жараёнлар.

**Психик хоссалар ёки хусусиятлар** – шахснинг индивидуал-психологик хусусиятлари бўлиб, булар ёрдамида инсонлар бир-биридан фаркланади, уларнинг типологик ва индивидуал фарқлари аниқланади. Психик хусусиятларга темперамент, характер, қобилият, эҳтиёж ва мотивлар киради.

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

**Фаоллик** – бу инсонларда “ўз кучи билан жавоб қилиш” қобилиятини билдиради. Инсонларни муайян тарзда ва муайян йўналишда ҳаракат қилишга ундайдиган эҳтиёжлар унинг фаоллиги манбаи ҳисобланади.

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

**Фаолият** – бу билиш ва ирода билан узвий боғлиқ бўлиб, уларга таянади, мазкур жараёнларсиз юз бериши мумкин эмас. Фаолият инсонни белгиланган мақсад йўналишида бошқарилиб



турадиган ички ва ташқи фаоллиги бўлиб, мазкур фаоллик орқали табиатга ва бошқа инсонларга таъсир кўрсатилади.

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

**Қобилият** – инсоннинг билим, кўникма ва малакаларини ортириш хусусиятларига боғлиқ бўлиб, мазкур хусусиятлар билим, кўникма ва малакаларга тааллуқли бўлмайди, яъни қобилиятлар билим, малака ва кўникмаларнинг ўзида кўринмайди, балки уларни эгаллаш динамикасида намоён бўлади. Қобилият инсонларни сифат жиҳатидан бир-биридан фарқлайдиган индивидуал-психологик хусусиятларидир. Қобилиятлар инсонларнинг аниқ бир фаолиятдан ташқарида мавжуд бўлмайди, балки уларнинг таркиб топиши таълим ва тарбия жараёнида содир бўлади.

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

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

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

жараёнини ташкил этиш ёки фанларни юкори даражада ўзлаштириш йўналишларида.

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

**Шахслараро муносабатлар** – бу бир жамоа ёки гуруҳнинг аъзолари бўлган инсонлар ўртасидаги объектив алоқаларни, мулоқот ва ўзаро таъсирларни ифодалаб, расмий ва норасмий турларга, хизмат ва шахсий муносабатларга бўлинади. Хизмат муносабатлари бирор ижтимоий фойдали фаолият билан – ўқув, меҳнат фаолияти билан боғлиқ бўлади. Шахслараро муносабатлар ўзаро таъсир кўрсатиш, мулоқот, биргаликдаги фаолиятда вужудга келади ва шаклланади.

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

**Ижтимоий-психологик мослашув** – бу шахснинг ижтимоий муҳит таъсирига мослашувини назарда тутати ва унинг маълум бир гуруҳдаги қадриятлар билан яқинлашуви, мазкур янги муҳитдаги ижтимоий меъёрларни, анъана ва гуруҳий маданият элементларини ўзлаштиришидир. Ижтимоий-психологик мослашув ҳам касбий мослашув сингари маълум бир имкониятлар даражасида, ташқи муҳит таъсирини ўз ички

дунёси, кечинмалари доирасида ўз мақсад ва эҳтиёжларига мослаштириб олишига боғлиқ.

**Толиқиш** — маълум бир фаолиятни бажариш жараёнида меҳнат қобилиятининг пасайишидир. Бу фаолиятга хос тушунча бўлиб, толиқишнинг кучайиб бориши натижасида шахс чарчайди. Толиқишнинг психологик ҳолат сифатида намоён бўлиши кучсизланиб бориш, диққатнинг чалғиши бошланиши, сезгирликнинг ўзгариши, ҳаракатларнинг ўзгариши, хотира ва тафаккур сифатининг пасайиши, фаолликнинг пасайиши ва уйқу босишида кўринади.

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

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

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

**Мулоқот.** Инсонларнинг маълум бир жамоада ёки гуруҳда ҳамкорликдаги фаолиятлари жараёнида вужудга келадиган

эҳтиёжлардан бўлиб, фаолиятлари давомида ўзаро муносабатларга киришиш жараёни ҳисобланади. Инсонларнинг барча фаолиятлари давомида ўзаро муносабатлар, таъсир этиш шакллари ўз ичига оладиган мазкур тушунча уларнинг ўзаро бир-бирларини тушунишлари, ҳамкорлик қилишлари ҳамда ўзаро ахборотлар алмашилишлари учун зарур ҳисобланади. Ижтимоий психологияда мулоқот учта турга бўлинади. Биринчиси, инсонларнинг ўз-ўзи билан мулоқоти, иккинчиси, инсоннинг бошқа инсонлар билан мулоқоти, учинчиси, авлодлараро мулоқот бўлиб, мазкур мулоқотлар натижасида бир авлоднинг тажрибаси иккинчи авлодга ўргатилади, бу эса пировардида инсонларнинг ривожланишига, ҳаёт, фан-техника ва технологияларнинг тараққий этишига замин яратади. Шундан кўриниб турибдики, мулоқот ёки бошқарув мулоқотсиз бошқарув жараёнини тасаввур қилиб бўлмайди.

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

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

**Рефлексия.** Мулоқот жараёнида суҳбатдошнинг тасаввурини англашга ҳаракат қилиш, яъни унинг ўрнида туриб ўзига баҳо беришга ҳаракат қилиш, яъни бу иккинчи шахснинг

идрокига тааллукли бўлиб, ўзига бировнинг кўзи билан қарашга ҳаракат қилиш.

**Стереотипизация.** Мулоқотлар жараёнида инсонларнинг онгида шаклланиб ва муҳрланиб қолган тушунча ва тасаввурлардан доимий намуна сифатида фойдаланиш ҳолатлари бўлиб, бундай ҳолатлар ҳаммиша ҳам ижобий натижаларга олиб келмайди. Масалан, раҳбарнинг ўзининг маълум бир ходимининг мурожаат қилгани келаётганлигини кўриши билан “ҳозир иш ҳақининг озлигидан шикоят қилишни бошлайди” деган шубҳанинг кўнглидан ўтиши стереотипни англатиб, бўлажак суҳбат жараёнига олдиндан ўз салбий таъсирини кўрсатади.

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

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

**1. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда педагогика фанларининг аҳамияти нимада?**

- A. Таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёнини ташкил этишнинг зарурийлигида
- B. Турли ёшдаги, турли хил психологик хусусиятларга эга шахслар ва турли касб эгаларининг фаолият кўрсатишида
- D. Таълим муассасаси педагогика фанларининг барча тармоқлари учун объект эканлигида
- E. A, B ва D жавоблар тўғри
- F. B ва D жавоблар тўғри

**2. Тарбиявий жараён – бу .....**

- A. Инсон шахсининг ривожланиш жараёни
- B. Тажрибалар алмашилиш жараёни
- D. Ривожланиб бораётган авлоднинг катта ёшдагилар

тажрибасини эгаллаб бориши жараёни

Е. Инсонлар ривожланишини бошқариш ҳамда уларнинг шахсий хислатлари шаклланишига шароитлар яратиб бериш жараёни

Ғ. D ва E жавоблар тўғри

**3. Инсон шахси ривожланишида педагогиканинг қуйидаги асосий тушунчалари муҳим аҳамият касб этади:**

А. Таълим-тарбия, маълумот, ривожланиш

В. Тарбия, ўз-ўзини тарбия

Д. Маълумот, мустақил маълумот

Е. Таълим, мустақил таълим

Ғ. Барча жавоблар тўғри

**4. Тарбиявий муносабатлар – бу инсонларнинг ўзаро тажриба алмашиниши, тажрибаларни ўзлаштириши ва қўллаши бўлиб, қуйидаги муносабатларни ўз ичига олади:**

А. Инсон-инсон, инсон-китоб-инсон, раҳбар-ходим

В. Раҳбар-китоб-ходим, раҳбар-техника-ходим, инсон-техника-инсон

Д. Инсон-санъат-инсон, инсон-табиат-инсон, раҳбар-санъат-ходим, раҳбар-табиат-ходим

Е. А, В ва D жавоблар тўғри

Ғ. Тўғри жавоб берилмаган

**5. Педагогик тадқиқот функциялари қуйидагиларни ўз ичига олади:**

А. Дискриптив функция, амалий функция

В. Тушунтириш функцияси, олдиндан кўра билиш функцияси

Д. А ва В жавоблар тўғри

Е. Иқтисодий, ташкилий-маъмурий функция

Ғ. Ахборот-таҳлил, назорат-ташхис функциялари

**6. Педагогик тадқиқот методлари қуйидаги методларни ўз ичига олади:**

А. Тарихий таққослаш методлари, кузатиш методи

В. Назарий таққослаш-солиштириш методлари

Д. А ва В жавоблар тўғри

- Е. Ахборотлар тўплаш методи, иқтисодий методлар
- Ғ. Тўғри жавоб берилмаган

**7. Қобилият дейилганда раҳбарнинг қуйидаги хусусиятлари тушунилади:**

- А. Интеллектуал, касбий малака ва кўникма, чидамлик, яратувчанлик
- В. Ташаббускорлик, ижодкорлик, ташкилотчилик, нотиклик
- Д. Ишонтира олиш, кузатувчанлик, талабчанлик, хотирада сақлаб қолиш
- Е. Тарбиявий муносабатларда фаоллик, педагогик таъсир кўрсатиш, бошқарувчилик ва лидерлик
- Ғ. Барча жавоб тўғри

**8. Перцептив қобилиятлар – бу .....**

- А. Инсонларнинг ички дунёсига кира билиш
- В. Психологик кузатувчанлик
- Д. А ва В жавоблар тўғри
- Е. Нутқ қобилияти
- Ғ. Ташкилотчилик ва коммуникативлик қобилияти

**9. Раҳбарлик қобилиятининг ривожланишида қуйидаги хислатлар муҳим аҳамият касб этади:**

- А. Ахлоқий хислатлар, умумий хислатлар
- В. Ишбилармонлик хислатлари, эҳтиросли хислатлар
- Д. А ва В жавоблар тўғри
- Е. Ахлоқий хислатлар, ишбилармонлик хислатлари
- Ғ. Эҳтиросли хислатлар, умумий хислатлар

**10. Ихтилофлар қуйидаги вазиятларда вужудга келади:**

- А. Шахсларнинг бир-бирини англамаслиги, қизиқишлари ва интилишларининг мос келмаслиги
- В. Манфаатларнинг турли хиллиги, қарашларининг номутаносиблиги
- Д. Бир-бирини ёқтирмаслиги, тушунчаларнинг номутаносиблиги
- Е. А ва В жавоблар тўғри
- Ғ. А, В ва Д жавоблар тўғри

## IV БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ

### 4. 1. МАКТАБНИ БОШҚАРИШГА ЗАМОНАВИЙ ЁНДАШУВЛАР

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

Тизимли ёндашувда таълим муассасаси тизим сифатида, яъни ташқи муҳитда хизмат қилаётган мураккаб тизим сифатида кўриб чиқилади. Бунда унинг алоқалари ва воситаларининг мазмун ва моҳиятига кўра объектни бир бутун, яъни яхлит ҳолда тасаввур қилиш талаб этилади. Таълим муассасасини ўрганишда алоҳида хусусиятларга эга бўлган бир неча қисмларга ажратиб, улар ўртасидаги алоқалар ҳамда ўзаро боғлиқлик хусусиятлари аниқланади, чунки ҳар бир қисм яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади.

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

Универсал тушунчалар аппарати, абстракциянинг юқори даражаси, асосий тамойилларнинг интегратив хусусиятлари – инсонларнинг турли хил соҳалар бўйича тушунчалари, фикрлаши ва дунёқарашини ўрганишнинг самарали усули сифатида тизимли ёндашувни қўллаш имкониятини яратади. Тизимли ёндашув



йўналишидаги барча билим, кўникма ва малакалар мажмуаси ихтиёрий фаолиятни режалаштириш ва ташкил этишда, раҳбарлик қилиш, яъни раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида энг зарурий шартлардан бири ҳисобланади.

В.И.Богословский тизимли ёндашувнинг тушунчалар аппарати сифатида қуйидаги тушунчаларни ажратиб кўрсатади: ҳаракатланиш, ташкил этиш, муносабат, тартибга солиш, алоқа, муҳит, мустақил уюшмоқ, ташкил топиш, ташкилий тузилиш, бошқариш, чидамлилиқ, функциялар, яхлитлилиқ, марказлаштириш, тизим.

Тизимли ёндашувнинг асосий тушунчаси “тизим” бўлиб, алоқа, муносабатлар, интеграция, яхлитлик, ташкил этувчи қисмлар каби тушунчалар орқали ифодаланади. Бу тизимнинг бир-бири билан боғлиқ бўлган, ўзаро таъсир этувчи қисмларининг мажмуи яхлит объектни ташкил этади.

Педагогикада “тизим” тушунчаси жуда кенг қўлланилади, масалан, таълим тизими, тарбия тизими, таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш шакллари ва методлари тизими ва ҳоказо. Ижтимоий тизимнинг турларидан бири ҳисобланган таълим тизими – инсонларга ва ёш авлодга таълим ва тарбия бериш, таълим жараёнини ташкил этиш мақсадларига хизмат қилувчи турли структуравий ва функционал боғлиқ бўлган компонентлар мажмуасидан иборат бўлади.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- субъектлар фаолиятининг мақсадга йўналтирилганлиги;
- мажмуавийлилик – объект ўзаро боғланган ташкил этувчи қисмларнинг мажмуаси эканлиги;

- интегративлик — ҳаракатланиш ва ривожланишга хизмат қилувчи ички ва ташқи омилларнинг ўзаро бирлиги;

- ўзаро боғлиқлик — объект алоҳида бир тизим сифатида ва юқори тартибли яхлит тизимнинг ташкил этувчи қисми сифатида мавжудлиги;

- коммуникативлик — ташқи муҳит ва бошқа тизимлар билан ўзаро таъсир этиш хусусиятларига эга эканлиги.

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

- интегратив сифатлар, алоҳида олинган ташкил этувчи қисмлардан бирортаси ҳам бундай сифатларга эга эмас;

- ташкил этувчи компонентлар, улар мактабнинг ташкилий қисмлари ҳисобланади;

- структура — бу ташкил этувчи қисмлар ўртасидаги белгиланган алоқа ва муносабатлар;

- тизимнинг ва унинг алоҳида компонентларининг функционал тавсифлари;

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

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

Таълим муассасасини ислоҳ қилиш жараёнлари одатда локал, алоҳида, қисмлар бўйича, айрим ўқитувчиларнинг ижодий-педагогик фаолияти доирасида ўзаро боғлиқ бўлмаган янгиликлардан бошланади. Кейин ислоҳотлар соҳалар, тармоқлар, бўғин ва қисмларни қамраб олади. Ислоҳотлар жараёни тўла объектни, таълим муассасани қамраб олган даврда барча ўқувчилар,

Ўқитувчилар, раҳбарлар иштирок этадилар ҳамда ривожланишга, ижобий натижаларга эришишга йўналтирилган янги мақсадларни ва таркибий тузилишга эга бўлган янги турдаги таълим муассасасини яратиш зарурияти ва имконияти вужудга келади. Бундай ҳолларда таълим муассасаси алоҳида бир ижтимоий организм, ижтимоий тизим сифатида ривожланади.

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

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

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

меҳнат фаолиятини қоникарли ташкил этиш, шунингдек, мактаб фаолиятининг натижаларига ўз таъсирини кўрсатувчи расмий ва норасмий, горизонтал ва вертикал, шахслараро ва меҳнат фаолиятига оид алоқалар ҳамда муносабатларни қамраб олади.

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

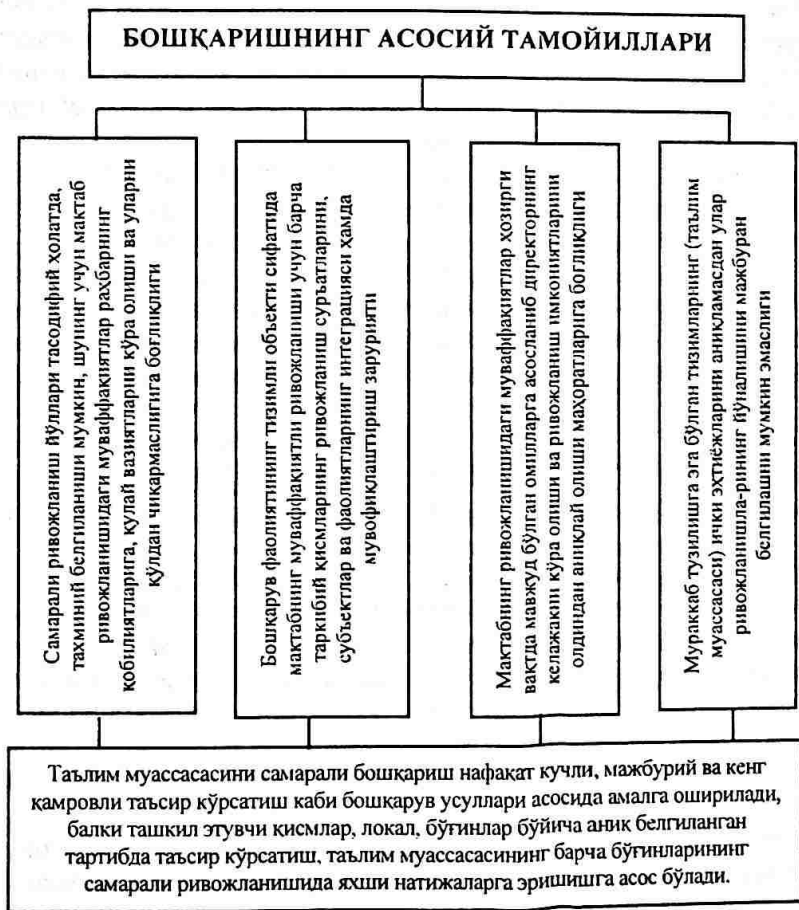
Таълим муассасаларини бошқариш дастурларини лойиҳалашда тизимли объект сифатида яхлит таълим муассасасининг ривожланиши ва унинг уникал моделини такомиллаштиришда ташкил этувчи қисмлар таъсир кўрсатишининг аҳамиятини инобатга олиш, шунингдек, бир хил, тенг шароитда таълим муассасасининг ривожланишига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

Таълим муассасасининг умумий моделини ўзгартиришда директор, раҳбарлар ва педагогларнинг ишончларига асосланиш керак, чунки янгиланган модел замонавий талаблар даражасида ўқувчилар ва бўлажак ўқувчилар, ёш авлоднинг ўзгарувчан таълим-тарбиявий, маънавий эҳтиёжларини қондира олиш, юқори даражада кўникма ва малакаларга эга бўлган ўқитувчиларнинг тажрибаларини қўллаш ҳамда педагогларнинг ижодий салоҳиятини ривожлантиришга етарли шароитларни яратиб бериш зарур бўлиб, таълим муассасасини бошқаришнинг асосий тамойилларини (11-шакл) инобатга олиш лозим.

Замонавий мактаб директорларининг ўз-ўзини баҳолаши, ўз фаолиятини ва шахсий сифатларини ўзи ташхис этиши, ички руҳий фаолиятининг механизми орқали амалга оширилишини очиб бериш орқали психологлар томонидан уларнинг касбий ва шахсий позициялари етарли даражада аниқ таърифлаб берилган. А.Г.Выготскийнинг фикрича, директорларда психологик механизмлар асосида вужудга келадиган ижодий изланишлар,

инновацион фаолиятларнинг йўналишлари, ўзини-ўзи идора қилишнинг рефлексив тамойиллари белгиланган касбий функцияларни бажариш учун тайёрланишга асосланади.

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



11-шакл. Замонавий мактабни бошқаришнинг асосий тамойиллари.

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

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

**Рефлексия** – хулқ-атворнинг маъноларини аниқлашга ёрдам беради ва фикрлашнинг шахс учун аҳамиятли бўлган компонентлари билан қўшилиб, самарали вазиятларни ҳал қилиш чоғида етакчи фаолият сифатида намоён бўлади. Рефлексия фикрлаш жараёнида ҳамда хулқ-атворда бажарадиган функцияларининг хилма-хиллиги ҳамда бу хулқ-атвори ва ҳаракатларни тартибга солишда ўйнайдиган ролнинг аҳамияти рефлексияни таълим жараёнларининг жуда керакли унсури деб ҳисоблашга асос бўлади.

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

**Шахс-фаолият ёндашуви.** Мазкур ёндашув бошқарув жараёнида зарур ҳисобланиб, бошқарув фаолияти жараёнида

---

\* Курбонов, Э. Сейтхалилов ва бошқалар. Миллий истиқлол ғоясини шакллантиришда ташкилий-услубий ёндашувлар. Т., “Академия”, 2002 йил, 237-бет.

педагогик тизимларнинг бошқаришни мақсадга мувофиқ равишда амалга оширишда, аниқ мақсадларга эга бўлган бошқарув субъектининг мотивлаштириш йўналиши сифатида вужудга келади. Замонавий психологик ва педагогик нашрларда таълимга шахснинг ёндашуви билан алоҳида танлаб олинган, яъни мўлжалланган ёндашувларнинг мужассамлашган фаолияти бўйича маълумотлар кенг ёритилган. Бироқ, бу ёндашув шахс-фаолият ёндашувига нисбатан анча торроқ бўлиб, И.А.Зимнейнинг таъкидлашича, бундай ёндашувда инсоннинг фаолияти ва хатти-ҳаракатларининг барчаси эътибордан четда қолади.

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

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

**Вазиятли ёндашув** – бошқаришнинг самарадорлигини аниқ вазиятларга кўра аниқлашни кўзда тутати. Вужудга келаётган вазиятларга мувофиқлаштирилган бошқарув энг самарали ҳисобланади.

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

**Мувофиқлаштирилган ёндашув.** Таълим самарадорлигини ошириш, кўзланган мақсадга эришишда бошқарув фаолиятига жалб этиладиган сарф-харажатларнинг меъёрдан ортмаслигини

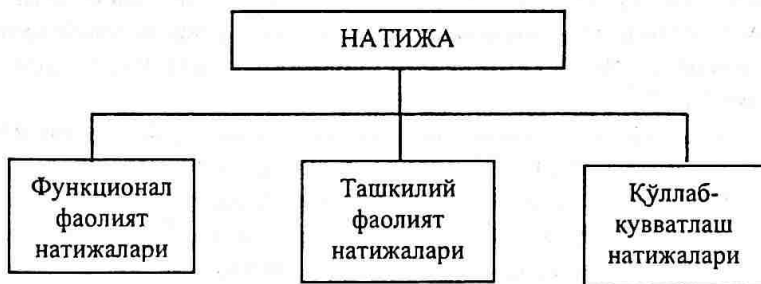


таъминловчи, мактабнинг шароитига мос келувчи, энг қулай бўлган ҳамда бошқарув жараёни ва унинг таркибий тузилишини қайта ташкил эта оладиган тизимни вужудга келтириш мувофиқлаштирилган ёндашувни жорий этишдир. Содда қилиб айтганимизда, мувофиқлаштирилган ёндашувнинг амалиётга татбиқ этилиши натижасида бошқарувчи субъектнинг меҳнати ва вақти тежаллади, шунингдек, бошқарувда бир томонламалилик бартараф этилади.

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

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

Ўзи бундай ёндашувларда жуда кенг маънони англаиб, асосий тушунча сифатида у қуйидаги турларга бўлинади (12-шакл).



12-шакл. Натижа тушунчасининг турлари

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

#### 4.2. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА ИННОВАЦИОН БОШҚАРУВ

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

“Инновация” тушунчаси (лот. Novus – янги) тадқиқотларда ва илмий ишларда XIX асрларда қўлланила бошланиб, олдинги вақтларда у алоҳида элементларни бир соҳадан бошқа соҳага киритишни ифодалаган.

**Инновация** – мақсадга йўналтирилган ўзгартиришлар бўлиб, маълум бир ижтимоий бирликка – муассаса, уюшма, жамоа ва гуруҳларга янги ва нисбатан барқарор бўлган элементларни, умумий ҳолда халқнинг маънавий-маданий муносабатлари ва мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши билан узвий боғлиқ бўлган янгиликларни киритишдир.

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

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

**Инновациялар** – хилма-хил ташаббуслар ва янгиликлар асосида вужудга келадиган таълим эволюцияси учун истиқболли бўлади ҳамда унинг ривожланишига, шунингдек, анча кенг мультимаданий таълим маконининг ривожланишига ижобий таъсир кўрсатадиган актуал аҳамиятли ва ўзи тизим ҳосил қиладиган янги нарсалардир. Таълимни ривожлантиришнинг инновацион механизмлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- барча таълим муассасалари ва тузилмаларида ижодий муҳит яратиш, илмий ва педагогик ҳамжамиятда ташаббуслар ва янгиликларга қизиқиш пайдо қилиш;
- турли янги нарсаларнинг қабул қилиниши ва амал қилиши учун ижтимоий-маданий ва моддий (иқтисодий) шароитлар яратиш;
- изланувчан таълим тизимларини ҳамда уларни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш механизмларини яратиш;
- энг истиқболли янгиликлар ва маҳсулдор лойиҳаларни реал амал қилиб турган таълим тизимларига интеграциялаш ҳамда тўпланган инновацияларни доимий амал қиладиган изланувчан ва экспериментал таълим тизимлари режимига ўтказиш.

---

\* Ш.Қурбонов, Э.Сейтхалилов ва бошқалар. Миллий истиқлол гоёсини шакллантиришда ташкилий-услубий ёндашувлар. Т., “Академия”, 2002 йил, 237-бет.

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

“Инновация” тушунчаси доимо бир хил маънода таърифланмайди, кўп

холларда у “янгилик киритиш” тушунчаси сифатида кўрилади, “инновацион жараён” тушунчаси эса, янгилик яратиш ва уларни ўзлаштириш ҳамда таълим муассасаси амалиётида самарали қўллашни ифодалайди.

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

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

**Янгилик киритиш** – бу янгиликнинг қўлланишини билдиради. Янгиликларни амалиётда қўллаш ва оммалаштиришга киришилган вақтда у янги сифатга эга бўлади ва инновациялар вужудга келади. Янгилик киритишни оммалаштириш ва уларни ташкил этиш инновацион жараённинг ташкил этувчи қисмлари ҳисобланади.

Инновацион жараённинг учта мантикий шакллари ажратилади: ташкилот ичидаги оддий жараён, ташкилотлараро оддий жараён ва кенгайтирилган жараён. Ташкилот ичидаги оддий инновацион жараён битта ташкилотнинг ўзиде, яъни ички фаолиятида янгиликни жорий этишни кўзда тутаяди, бунда янгилик оммалаштириш шаклига эга бўлмайди. Ташкилотлараро оддий инновацион жараёнда янгиликлар буюмларни алмаштириш сифатида алмаштирилади. Инновацион жараённинг бу шакли янгиликни яратганларнинг функцияси, истеъмолчиларнинг функциясидан фарқ қилишини кўрсатади. Янгиликларни ишлаб чиққан ихтирочиларнинг танҳо ҳуқуқларини (монополия) бузган ҳолда, мавжуд янгиликларни амалиётга жорий этувчи янги ишлаб чиқарувчиларнинг вужудга келишида кенгайтирилган инновацион жараён юзага келади ва ўзаро рақобат туфайли натижанинг хусусиятлари такомиллашиб боради.

Инновацион жараён шароитида энг камида иккита субъект: янгилик киритишнинг ташкилотчилари ва истеъмолчилар

(фойдаланувчилар) фаолият кўрсатади. Агар янгилик технологик жараён бўлса, унинг ташкилотчилари (ишлаб чиқарувчи) ва истеъмолчилари битта субъект сифатида фаолият кўрсатиши мумкин.

Оддий инновацион жараён иккита давр орқали ҳаётий одат тусига ўтади: 1) янгиликларни яратиш ва уларни оммавийлаштириш; 2) янгиликлар диффузияси.

Биринчи давр – бу илмий тадқиқотнинг кетма-кетликдаги босқичлари, лойиҳалаш ишлари, тажриба ишларини ташкил этиш, ишлаб чиқаришни ташкил этиш каби босқичларни ўз ичига олади. Бу даврда янгилик киритиш ва самарадорликка эришиш амалга оширилмайди, фақат уни амалга ошириб самарадорликка эришиш мумкинлиги кўзда тутилади.

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

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

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

Бошқарувни субъектнинг мақсадларига тахминан мос келувчи ташкилий тизимнинг ўзгариши, яъни мураккаб, кўп даражали жараён сифатида изоҳлашда қуйидаги бир қатор хусусиятларни инновацияларга хос хусусиятлар деб ҳисоблаш мумкин: диалектиклик, даврийлик, асосланганлик даражаси, ихтилофлилик, аҳамиятлилик, таваккалчилик, раҳбарлик услубларини тавсифлаш қобилияти, вазиятга алоқадорлилик, таркибий тузилишга эгаллиги (структуравийлик), инновацион

ҳаракатлар стратегиясини шакллантириш имконияти, бошқарувчанлик, ижтимоий мўлжалланганлик, инсонларни кизиқиши бўйича табақалаштириш қобилияти, инновацияларнинг субъект томонидан қабул қилиниши.

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

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

**Инновациянинг асосланганлик даражаси** – сифатли ўзгаришларнинг миқдори билан ифодаланади. Инновация мавжуд бўлган ҳаракатдаги стандартлардан қанчалик кўп фарқ қилса, уни ўзгартириш салоҳияти ва асосланганлик даражаси шунча юқори бўлади.

**Инновациянинг ихтилофлилиги.** Ихтиёрий янгиликни киритиш ўзига хос хусусиятларга боғлиқ бўлмаган ҳолда ихтилофли вазиятларни вужудга келтириши мумкин, чунки ваколат ва имтиёзларнинг муносабатларининг мураккаблашишига боғлиқ ҳолда, ташкилотда одат тусига кирган ўзаро таъсир ва муносабатларни ўзгартиради.

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

**Инновацион таваккалчилик.** Инновациянинг эҳтимоллик хусусиятлари билан боғлиқ бўлади. Натижавийликка ишончсизлик инновация субъектида таваккалчилик ва

хавотирланиш ҳиссиётларини вужудга келтиради ҳамда татбиқ этиш фаолиятининг натижаларига ўз таъсирини кўрсатади.

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

**Инновациянинг вазиятга алоқадорлиги.** Инновацияни муваффақиятли амалга ошириш кўп жиҳатдан жамоа аъзоларининг типологик хусусиятларига ҳамда ташкилий муҳитнинг янгиликларни қабул қилиш учун тайёргарлик даражасига боғлиқ бўлади.

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

**Инновацияларнинг раҳбарликнинг инновацион услублари стратегиясини шакллантириш имконияти.** Инновацион дастурларни амалиётга татбиқ этишнинг самарадорлиги инновациялар субъектининг қизиқишларига ва бунинг натижасида инновацион жараёнларга индивидларнинг психологик тайёргарлигини шакллантириш ҳамда тайёргарлик даражасини ривожлантиришига боғлиқ бўлади.

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

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

**Инновацияларнинг инсонлар қизиқиши бўйича табақалаштириш қобилияти.** Алоҳида индивид ва гуруҳлар учун инновациянинг турли хил муносабатлари мавжуд. Маълум бир ходимлар томонидан кўшимча имкониятлар олиниши бошқа ходимларнинг имкониятлари камайишига олиб келади ва бу ўз навбатида янгиликларни қабул қилиш учун аниқ тартиб ўрнатишга ўз таъсирини кўрсатади.

**Инновацияларнинг субъект томонидан қабул қилиниши.** Шахс томонидан маълум бир янгиликларнинг қабул қилиниши мавжуд ҳаракатдаги тизимнинг ўзига хос

хусусиятларига қай даражада мос келишига ҳамда имкониятларни шакллантиришда субъектнинг ҳолатини яхши ёки ёмон томонга ўзгартиришига боғлиқ бўлади.

Юқорида санаб ўтилган сифатларнинг аҳамияти бошқарув янгиликларининг ижтимоий-маданий ва ижтимоий-психологик тизимларнинг ажралмас қисми сифатида янги жараёнга мослашувчан, ўз-ўзини янгиловчи механизм эканлигини тавсифлайди.

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

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

Таълим муассасалари амалиётига инновацион моделларни самарали татбиқ этишнинг бошланғич шартлари сифатида: умумий мақсадларнинг мавжудлиги; бошқарув структурасининг қулай ва демократик хусусияти; ахборотлар алмашилиш тизими орқали тизимости тизимларнинг горизонтал мувофиқлаштирилиши; раҳбарларнинг юқори даражада профессионал компетентлиги (ўз соҳасининг моҳир устаси бўлиши); жамоада психологик муҳитнинг ижобийлиги; инновацион фаолиятда ўқитувчиларнинг самарали иштирокини таъминловчи чоратadbирларни келтириш мумкин.

Инновацион жараённинг таркибий тузилишини (12-шакл) муаммолар, янгиланишга эҳтиёж; субъектлар; мақсад, вазифалар; мазмун; методлар; натижа ташкил этади.

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



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



12-шакл. Инновацион жараённинг таркибий тузилиши

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

“Инновация” ва “инновацион жараёнлар” иборалари ўзаро яқин ва ўхшаш, лекин бир хил маънони англатмайди.

**Инновацион жараён.** Инновацияларни вужудга келтириш, амалиётга татбиқ этиш ва оммалаштириш фаолиятлари билан боғлиқ. Инновацион салоҳиятига кўра янгиликлар; модернизация, фаолиятни такомиллаштириш, шаклан ўзгартириш, ривожлантириш билан боғлиқ бўлган модификацион инновациялар; олдиндан маълум бўлган методлар элементларининг 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 этишнинг натижавийлигини текшириш уларнинг самарадорлигини баҳолаш масалаларини ҳал этишни талаб этади ва бунга қуйидагилар мисол бўлади: педагогик жамоанинг касбий маҳорати 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 сифатининг ўсиши; ўқувчиларни таълим тизимининг турли босқичларида ўқишни давом эттиришлари учун тайёрлаш сифати.

Шу қатори инновацион фаолиятда педагогларнинг 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 рухий муҳитнинг шакллантирилганлиги тўғрисидаги маълумотларни олишга имконият яратади. Жамоадаги ўзаро муносабатлар қуйидаги белгилар орқали тавсифланади: “ўзаро ёрдам ва эҳтиросли қўллаб-қувватлашлар”, “ишонч ва бир-бирига нисбатан юкори даражадаги талабчанлик”, “жамоага тегишли бўлган масалалар муҳокамаси жараёнида ўз фикрини эркин ифодалаш” ва ҳ.к.

Умумий ўрта таълим муассасаларида инновацион жараёнларни самарали бошқаришни амалга ошириш учун қуйидаги талаблар қўйилади:

- таълим тизимини бошқаришнинг мавжуд тизими билан унинг интеграциялашувини амалга ошириш;

- умумий ўрта таълимнинг ихтисослаштирилган таълим дастурлари билан боғлиқлигини таъминлаш масалаларига тизимли ёндашувни жорий этиш;

- бошқарув субъекти объектнинг функциялари ва структурасига мос келадиган қулай ва ривожлантирувчи, инновацион фаолият моделларига эга бўлиши зарур. Яъни, таълим инновацияларининг барча асосий шаклларининг интеграциялари амалга ошириладиган таълим муассасаси учун таълим дастурларининг самарали бажарилишини таъминловчи янгиликларни кенгайтириш, ривожлантириш, қўллаб-қувватлаш, такомиллаштириш ва мувофиқлаштириш имкониятларини яратувчи, янгиликлар билан бойитилган мукамал бошқарув структурасини яратиш зарур.

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

Умумий ҳолда, таълим муассасалари бошқарувида инновацион фаолиятни таъминлашнинг назарий таҳлили унинг объективлигини, ёш авлодга таълим-тарбия беришда узлуксиз таълимни ташкил этиш ва ривожлантириш тамойиллари асосида, замонавий талабларга мос янги вазифаларни бажариш, ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда, таълимга табақалаштирилган ёндашув, таълим жараёнига илғор педагогик ва янги ахборот технологияларини жорий этиш заруриятини исботлайди.

#### 4. 3. ПЕДАГОГИК ХОДИМЛАРНИНГ ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА БОШҚАРИШ

Замонавий мактабларда бугунги кунда ўқитувчи узлуксиз инновацион изланишда бўлиши, фикрлаши, психологик муносабатларини ўзгартириши, шунингдек, бошқаларда ҳам инноватик ғояларни шакллантириш асосида фаолият кўрсатиши зарур.

Ўқитувчилар бундай фаолиятга алоҳида тайёргарлик кўриши керак бўлиб, бу ўз навбатида таълим муассасаси раҳбарларининг асосий функцияларидан бири бўлган таълимни ривожлантиришнинг узоқ муддатли стратегик режаларини тузишда асосий эътиборни ўқитувчиларнинг у ёки бу асосда ижодий фаолият юритишлари учун тушунтириш ишларига қаратиши лозим. Бу ўз навбатида ўқитувчиларнинг касбий кизиқишлари кўламини кенгайтиришга, яъни уларнинг методик адабиётларни ўқиб ўрганишдан то назарий психологик-педагогик ва фундаментал тадқиқотлар олиб боришига ҳам имкониятлар яратади. Яхши илмий-педагогик тайёргарлик инновацион фаолиятнинг самарадорлигини таъминлайди. Инновацион жараёнларда фаол иштирок этувчи ўқитувчилар мунтазам равишда ўзини-ўзи ривожлантириши ва таълим-тарбия тизимини такомиллаштиришининг катализаторига айланади, яъни мазкур жараёнларнинг тезлашишида муҳим аҳамият касб этади.

Бундай педагоглар билан ишлаш, яъни жамоани ўзига эргаштира оладиган ходимларни бошқариш ва уларнинг фаолиятини ташкил этиш ўзига хос хусусиятларга эга. Шунинг учун таълим муассасаси раҳбарлари янгилик яратиш ва уларни татбиқ этиш, ихтирочилар салоҳиятидан самарали фойдаланиш, уларнинг тажрибасини тарғибот қилиш, оммалаштириш, инновацион фаолиятларининг натижаларини баҳолаш бўйича, айниқса мактаб ва педагогик жамоа даражасида зарурий билим, кўникма ва малакаларга эга бўлиши зарур бўлиб, бу уларнинг интегратив маҳоратларини белгилайди.

**Интегратив маҳорат** – бу умумлаштирилган маҳорат бўлиб, таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув фаолиятида ижобий натижаларга эришиш, таълим-тарбия жараёнини ривожлантиришга йўналтирилган мактаб ички бошқарувининг

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

Умумий ҳолда, ўқув юртларида инновацион фаолиятни ташкил этишга объектив ва субъектив омиллар сабаб бўлади. Объектив омилларга давлатнинг янги таълим сиёсати, таълим соҳасидаги фундаментал ва амалий тадқиқотлар, умумий ўрта таълим мактабининг инновацион фаолият йўналишидаги тажрибаларини киритишимиз мумкин.

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

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

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

1. Инновацион фаолиятнинг ўзига хос хусусиятларини акс эттирувчи назарий-педагогик қоидалар мажмуасини ишлаб чиқиш. Назарий-педагогик қоидалар мажмуаси инновацион фаолиятнинг асослари билан белгиланиб, инновацион фаолиятнинг мақсади, вазифаси, мазмуни ҳамда уни ташкил этиш тамойилларини ўз ичига олади. Ўқув муассасасини инновацион

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

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

- юқори синф ўқувчиларини касбга йўналтириш жараёнига инновацион ёндашувларни жорий этиш (таълим дастурларини янгилаш), бунда инновацион ёндашувлар қуйидагиларни назарда тутати:

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

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

- учинчидан, ўқув режасининг факультатив ва мактаб ихтиёридаги соатлар блокларига янги фанларни киритиш.

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

- кўпроқ самарали ҳисобланган ўқитиш воситаларини танлаш.

2. Таълим муассасасининг илмий-тадқиқот салоҳиятини шакллантириш. Муассаса шароитида инновацион фаолиятни ташкил этишнинг муҳим асослари таълим муассасасининг илмий-тадқиқот салоҳиятини шакллантириш ҳисобланади ҳамда у ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ҳамкорлиги асосида ривожланади.

3. Инновацион фаолиятни ташкил этишни таъминлашнинг асосий шартлари алоҳида бошқарув жихатлари, яъни мазкур фаолиятни ташкил этишга йўналтирилган, янгиланган бошқарув структурасини шакллантириш ҳисобланади. Инновацион фаолиятни илмий асосда ташкил этиш муносабати билан таълим жараёнига инновацияларни киритишда барқарорлик вужудга келади. Бунда энг муҳими, педагогик жамоанинг инновацион фаолиятга тайёргарлиги ва эҳтиёжларини инобатга олиб янгиликларни танлаш ҳисобланади.

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

Шунингдек, мактаб равожланишини бошқаришнинг янгиланган структурасини амалиётга татбиқ этиш жараёни куйидагиларни назарда тутати:

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

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

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

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

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

Бошқарувнинг инновацион моделларини татбиқ этиш самарадорлигининг аҳамиятли кўрсаткичлари педагогларнинг методик қўлланма ва кўрсатмалар тайёрлаш, турли хил тадқиқот ишларини бажаришдаги фаоллигини ифодалайди. Ўқув ва илмий-тадқиқот фаолиятларини фаоллаштириш педагогларнинг касбий маҳоратига боғлиқ бўлади. Шундай экан, таълим мазмунига янгиликларни киритиш тизими, таълим жараёнини ташкил этиш ва уни бошқаришда илғор педагогик технологиялар ва методларни қўллаш, педагогик ходимларнинг илмий-педагогик асосларда малакасини ошириш ва қайта тийёрлашни амалга ошириш билан тавсифланади.

Умумий ўрта таълим муассасалари педагогларининг инновацион фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда мактаб раҳбарларини инновацион фаолиятга ундовчи ва мазкур йўналишдаги ҳаракатларини таъминловчи асослар тўртта асосий гуруҳга ажратилади:



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

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

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

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

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

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

- танланган инновацион воситаларнинг мазкур мактабнинг имкониятларига мос келиши;

- инновацияларнинг тўла илмий асосланганлиги;

- инновацион жараёнларнинг аҳамиятлилиги ва тизимлилиги;

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

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

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

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

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

#### 4.4. СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ВА РЕЖАЛАШТИРИШ

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

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

**Стратегик режа** — бу муассасада таълим тизимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнида кўзланган

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Замонавий ижтимоий-иқтисодий ривожланишлар ва таълим тизимидаги ислохотлар жараёнида амалга оширилаётган янгиликларга мактаб фаолиятини мувофиқлаштириб боришда таълим муассасаси раҳбарлари жорий режалар билан чекланиб қолмай, ўз муассасалари келажаги ва ривожланишига таъсир қилувчи омилларни (13-шакл) ҳисобга олган ҳолда “стратегик” узок (беш, ўн йил ва ундан кўпроқ) муддатларга мўлжалланган истиқбол режаларини тузиши ҳамда улар асосида фаолият олиб бориши зарур.

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



13-шакл. Муассасанинг ривожланишига таъсир этувчи омиллар

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

#### 4. 5. ИХТИЛОФ ВА СТРЕССЛАРНИ БОШҚАРИШ

Ҳар қандай таълим муассасаси жамоасининг аъзолари бир-биридан ихтисослиги, кизиқиши, психологик хусусиятлари, умуман олганда маълум бир сифатлари билан ўзаро фарқ қиладиган ходимлардан ташкил топади. Шу каби бир-биридан фарқ қиладиган хусусият ва қарашлар баъзан ўзаро мос келмаслиги сабабли ихтилофлар вужудга келиши мумкин, яъни ихтилофли вазиятларни келтириб чиқаради.

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

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

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

**Конструктив ихтилофлар** – ихтиёрий муассаса ҳаётининг муҳим муаммолари ва унга қарашлар кураши, фикрлар хилма-

хиллигидан иборат бўлиб, турғунлик ва қотиб қолишнинг олдини олишга, ривожланишнинг асоси бўлиб хизмат қилишга, жамоанинг мақсад сари илгарилаб боришига, янги анъана ва қадриятлар шаклланишига ўз таъсирини кўрсатиши мумкин. Ҳар қандай ихтилоф асосида томонлар ўртасида аввалги муносабатларни инкор қилишга ҳаракатлар ётганлиги учун янги муносабатлар ва янги шароитлар яратишга олиб келиши мумкин.

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

**Деструктив ихтилофлар.** Бундай ихтилофлар жамоадаги қадриятларни, меҳр-оқибатни йўқотиб, инсонларнинг ўзаро муносабатларини бузган ҳолда уларнинг бирлиги, жипслиги, уюшқоқлик, ўзаро ҳамкорликни йўқотади, шунингдек, меҳнат унумдорлигини пасайтиради ва муассасанинг ривожланишига тўсқинлик қилади. Тадқиқотлар натижаларининг кўрсатишича, мазкур ихтилофлар 15 фоизгача иш вақтини йўқотишга, 20 фоизга яқин меҳнат унумдорлиги пасайишига, ҳаттоки, яхши, ўз касбининг моҳир устаси бўлган мутахассисларнинг жамоадан зерикиб кетиб қолишларига ҳам асосий сабаб бўлар экан.

Ихтилофлар, яъни келишмовчиликлар инсонларнинг ўзаро бир-бирига таъсир кўрсатиши, ўзаро муносабатлар жараёнида вужудга келади, шунинг учун ҳам улар инсонлар каерда бўлмасин (оиладами, жамоат жойларидами) мавжуд бўлиб, ўз ҳукмини ўтказишга ҳаракат қилади. Ихтилофлар фақатгина инсонлар ўртасида мавжуд бўлиб қолмай, балки бир инсоннинг ўзида, яъни ички ихтилофлар ҳам мавжуд бўлади. Масалан, дам олиш кунини қандай ўтказсам экан? деган саволга жавоб топишда ҳам ички ихтилофларнинг вужудга келишига гувоҳ

бўламиз. Масалан, энг яқин ўртоғи дарё бўйида якшанба кунини бирга дам олиб ўтказишни таклиф қилган, ўзи эса оилавий дам олишга, яъни фарзандларини айлантириб келишга ўзаро келишиб кўйган, қайси бирини танлаши зарур, бу ҳам ички ихтилофнинг намоён бўлиши.

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

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

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

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

**Ташкилий ихтилофлар.** Бундай ихтилофлар таълим муассасасида педагогик ходимларга ўқув юктамаларини



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

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

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

Ҳар қандай ихтилоф маълум вақт бирлиги давомида содир бўлади, етилади ва бартараф этилади. Бу бир неча босқичдан иборат бўлиб, биринчи босқич – объектив ихтилофли вазиятнинг

келиб чиқиши. Сабаблари – раҳбар-ходим, ходим-ходим, гуруҳ-ходим, гуруҳ-гуруҳ ва ҳ.к.

Иккинчи босқич – ихтилофли вазиятни ҳеч бўлмаганда бир ходимнинг тушуниб етиши. Кўпинча эмоционал зўриқиш билан кечади, яъни шахснинг норозилиги очикдан-очик ифода қилина бошлайди.

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

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

- ўзаро яраштириш асосида томонларни келиштириш;

- компромисс – ҳар икки томон даъволарини қисман қондириш асосида битимга келтириш, бир-бирларидан кечирим сўратиш;

- принципиал, қонуний, ишчанлик билан ҳал қилиш: объектив талабларини қондириш ёки конструктив ихтилофларда бирор томоннинг “бахридан ўтиш”, ишдан ҳайдаш ёки “айбини бўйнига қўйиб” вазифасидан бўшатиш;

- ташкилий йўл билан ихтилофни бартараф этиш – соҳа ёки бўлимни тугатиш, “штатни қисқартириш”, лидерни бошқа ишга ўтказиш ёки бўшатиш ва ҳ.к.

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

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

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

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

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

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

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

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

- раҳбарларнинг келиб тушган асоссиз, нотўғри ахборотларни ўрганмай ва таҳлил қилмасдан айрим ходимларга

нисбатан шубҳа билан қараб, кўпчиликнинг ўртасида гумон қилинаётган ходимларга очикдан-очик таъйиқлар ўтказилиши;

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

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

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

#### 4. 6. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

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

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

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

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

**Персонални бошқариш** — бу кўзланган мақсадларга эришишда таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш, таълим-тарбия жараёни

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

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

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

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

**Ташкилий бошқарув.** Бу тушунчага ташкилий жиҳатдан кадрлар билан ишлашга жавобгар бўлган барча шахслар ва институтлар, масалан, раҳбарлар, кадрлар билан ишлаш бўлими, мактаб кенгаши, педагогик кенгаш, илмий-методик кенгаш,

касаба уюшма кўмиталари ва бошқа жамоатчилик ташкилотларини ҳам киритиш мумкин.

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

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

алмашиниши ҳамда ўз вақтида малака оширишлари учун имкониятлар яратиш ва ҳ. к.

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

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

#### **4.7. БОШҚАРУВДА МЕҲНАТ МУНОСАБАТЛАРИ ЭТИКАСИ**

Бошқарув ҳар қандай жамиятга хос бўлган, яшаш ва меҳнат қилиш эҳтиёжларидан келиб чиқадиган фаолият бўлиб, бундан кўзланган асосий мақсад халқнинг моддий ва маънавий эҳтиёжларини қондириш учун ишлаб чиқаришни ва шу қатори барча ижтимоий муносабатларни тараққий эттиришдан иборат.

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

Таълим муассасаларини бошқаришда жамоа аъзоларининг индивидуал психологик хусусиятлари, шахсий сифатларининг ҳар томонлама ривожланиши ва уларнинг ўзаро



муносабатларининг мувофиқлаштирилиши муҳим аҳамият касб этади. Чунки, таълим муассасасининг муваффақияти, мақсадга эришишдаги натижаларнинг самарадорлиги кўп жиҳатдан жамоа аъзолари муносабатларининг такомиллашув даражасига, таълим муассасасидаги “ижтимоий микроиклим”нинг соғлом бўлишига боғлиқдир. Мазкур жамоа аъзоси бўлган шахснинг муҳим маънавий сифатларидан ҳисобланган ахлоқий онг, ҳиссиёт ва хулқни шакллантириш, ватанпарварлик, ватанга муҳаббат, инсонпарварлик, онгли интизом ва бошқа туйғуларни таркиб топтириш соғлом руҳий муҳитнинг вужудга келишида муҳим аҳамият касб этади.

Жамоатчилик фаолияти шахснинг хусусиятлари сифатида намоён бўлади ҳамда инсон ва жамият манфаатларини, мақсадларининг бирдамлигини ифодалайди. У ўз таркибига меҳнат ва жамоатчилик фаоллиги, бурч ва жавобгарлик туйғуси, дўстлик, ҳамкорлик, ўзаро ёрдам, жамоа ва бутун жамият манфаатлари йўлида бошқаларга ва ўзига талабчанлик туйғуларини қамраб олади. Жамоода соғлом муҳитни вужудга келтиришнинг яна бир муҳим хоссаси меҳнатга масъулият билан қараш фазилатларини шакллантиришдир. Этика (ахлоқ) дейилганда ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос ахлоқий талаблар ва хулқ-атвор меъёрлари тизими назарда тутилади. Шундай экан, ахлоқнинг муҳим таркибий қисмларидан бўлган меҳнатга масъулиятли муносабатнинг асосий белгилари беғаразлик, меҳнат мажбуриятларига онгли, масъулиятли ёндашиш, интизомлилик, ижодий изланиш, ташаббус, фаолият натижаларини олдиндан кўра билиш ва мустақил қарор қабул қилиш, жамоатчилик ҳамкорлиги, дўстона ёрдам кўрсатишга тайёрлик, ходимларнинг кадр-қиммати ва ўзаро ҳурмат туйғусини ривожлантириш ҳисобланади. Ахлоқнинг яна бир хислати онгли интизомдир. Онгли интизом ахлоқнинг таркибий қисми бўлиб, давлат ва жамоатчилик мажбуриятларини тўла бажариш ҳамда ижтимоий ҳаётда инсонларга беғараз ёрдам кўрсатиш ва барча хатти-ҳаракатларни умумий қабул қилинган меъёрлар доирасида амалга оширишдир.

Инсоннинг меҳнат жамоасидаги хулқи ижтимоий меъёрлар асосига қурилади. Ижтимоий меъёрлар шахс ўрнини белгилаш ва

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

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

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

бўлган мулоқот жараёнида, умуман олганда барча муносабатларида намоён бўлади.

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

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

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

Хулқий компонентлар – саъи-ҳаракат, қилиқ, мимика, имо-ишора, нутқ ва бошқа инсон хулқи билан боғлиқ муносабатлар.

Эмоционал компонентлар – эмоционал кечинмалар билан боғлиқ бўлган муносабатлар.

Билиш компоненти – бошқаларни ва ўз-ўзини билишга қаратилган психик жараёнлар: сезги, идрок, тасаввур, хотира, тафаккур, хаёл ва ҳ.к.

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

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

Умумий ҳолда оддий кўринишга эга бўлган шахслараро мулоқот жараёни аслида мураккаб жараён бўлиб, инсон ўз ҳаёти давомида ўрганиб боради. Мулоқотнинг психологик жиҳатдан мураккаб хусусиятларга эга эканлигини Б.Ф.Парыгин қуйидагича таърифлайди: “Мулоқот шу даражада кўп қиррали жараёнки, у бир вақтнинг ўзида индивидларнинг ўзаро таъсир жараёнини, индивидлар ўртасидаги ахборот алмашинуви жараёнини, бир-бирларига ҳамдардлик билдириш жараёнини, шахсларнинг ўзаро бир-бирларини тушуниш жараёнларини ўз ичига олади”.

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

Мулоқотнинг интерактив томони ҳам мавжуд бўлиб, бунда мулоқотга киришувчи томонларнинг хулқ-атворларига ўзаро

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

#### 4. 8. БОШҚАРУВДА МОТИВЛАШТИРИШ ВА МОТИВЛАШТИРИШ НАЗАРИЯЛАРИ

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

Таълим муассасаларини бошқаришда мотивлаштириш жуда муҳим аҳамият касб этади, таълим муассасаларида нафақат педагогик ходимлар, балки ўқувчиларнинг фаолиятини ҳам мувофиқлаштириш, давлат ва жамият, шахс, фан ва ишлаб чиқариш эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда мотивлаштириш зарур ҳисобланади. Мотивлаштириш таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг хатти-ҳаракатларига йўналиш беради, эришиш зарур бўлган мақсадларни белгилайди. Мотивлаштириш педагогик ходимлар ва ўқувчиларнинг ҳамкорликдаги фаолиятларини, таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириш йўналишида ҳаракатга келтирувчи динамик жараён ҳисобланади.

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

Эхтиёж инсонларни маълум бир фаолиятга йўналтирувчи омиллар бўлиб, уларни жисмоний ёки ақлий меҳнатга, шунингдек, дам олиш, билим олиш, ҳунар ўрганиш, умуман олганда яшаш учун курашишга чорлайди. Инсон эхтиёжлари турли хил бўлиб, уларнинг психологик хусусиятларига, яъни одати, диди ва кайфияти, ёши ва соғлиги, жинси, оилавий ахволи, меҳнат қилиш ва яшаш шароитларига ҳам боғлиқ бўлади. Масалан, таълим муассасасидаги кекса ёшли педагог билан янги оила қурган ёки уйланмаган педагогнинг, ўқитувчи билан ўқувчининг, раҳбар билан ходимнинг эхтиёжлари бир-биридан тубдан фарқ қилади. Ихтиёрий инсоннинг эхтиёжлари ўзгарувчан бўлиб, яшаш ва меҳнат қилиш шароитлари ўзгариб, ривожланиб борган сари эхтиёжлар ҳам ортиб боради. Масалан, эхтиёжларнинг ортиб боришини эндигина бир хонали уйга эга бўлган кишида маълум вақт давомида замонавий таъмирлаш ёки кўп хонали уйга эга бўлиш эхтиёжи, бир қаватли ховли-жойга эга бўлган кишида, икки қаватли қилиб қуриш мақсадининг вужудга келишида ва бошқа ҳолатларда кўришимиз мумкин. Инсон ўсиб-улғайиб, ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитлар ривожланиб, тараққий этиб борар экан, барча эхтиёжлар ҳам уларга узвий боғлиқ ҳолда ортиб бораверади.

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

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

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

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

2. Мотивлаштиришнинг процессуал назарияси – жуда ҳам замонавий услублардан бири бўлиб, кишилар ўзини билиши ва тарбия маъносида ўзларини қандай тутишларига асосланади (бу Портер-Лоуларнинг кутиш назарияси, одиллик назарияси ва мотивлаш моделлариدير). Санаб ўтилган назариялар баъзи масалаларда бир-биридан фарқ қилсада, улар бир-бирини инкор этмайди .

Америкалик психолог А. Маслоу инсон ҳаётидаги мавжуд эҳтиёжлардан бешта асосийларини ажратиб кўрсатади (14-шакл).



14-шакл. Маслоу назарияси бўйича мотивация босқичлари.

\* Р.Валижонов ва бошқалар. Менежмент асослари. Т., "Шарк", 2002 йил, 122 бет.

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

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

Мак Клеелланднинг эҳтиёжли назарияси. Бу назарияда асосий эътибор юқори даражадаги эҳтиёжларга қаратилади, уларга ҳокимият, муваффақият, мансублик киради. Ҳокимият эҳтиёжи – бошқа одамларга таъсир кўрсатишга хоҳиш, бу албатта ҳокимиятга интилиш эмас, балки ўз таъсирини кўрсатиш эҳтиёжи. Муваффақиятга бўлган эҳтиёж маълум бир вазифани муваффақият билан бажариш орқали амалга оширилади. Мансублик эҳтиёжи Маслоу назариясига ўхшаш бўлиб бирга ишлайдиган ходимлар, танишлар ҳузурида бўлиши, дўстона муносабатлар ўрнатишдан манфаатдорликни ифодалайди.

Фредерик Герцбергнинг мотивация назарияси боисий тозаланиш (мотивационная гигиена) деб юритилиб, унинг асосида қониқиш келтирувчи меҳнат руҳий соғлом бўлишга ҳам ҳамкорлик кўрсатади деган фикр ётади.

Агар иш жойи ифлос, қоронғи, кўримсиз бўлса бу меҳнатга интилишни камайтиради. Агар иш жойи тоза, эргонометрик нуқтаи назардан бенуқсон бўлса, меҳнатга аниқ ифодаланган

---

\* Р.Валижонов ва бошқалар. Менежмент асослари. Т., “Шарк”, 2002 йил, 123 бет.



мотивлар пайдо бўлади. Герцберг бу омилларни “гигиеник” омилларга оид деб ҳисоблайди”.

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

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

#### **4.9. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИНИ БОШҚАРИШДА АХБОРОТ ВА КОММУНИКАЦИЯ**

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

**Ахборот** – бу таълим муассасаларини бошқарув жараёнида педагогик ходимлар ва ўқувчилар фаолиятини ташкил этиш ва уларни мувофиқлаштиришда, таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ҳамда таълим самарадорлигини оширишда ўзига хос, турли хил янгиликларни ўз ичига олган маълумот ва

---

“ Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т., “Ўқитувчи”, 2001 йил, 497-бет.

хабарлардан иборат бўлиб, ишончли ва зарур ахборотлар раҳбарлик фаолиятида муҳим аҳамият касб этади.

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

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

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

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

Шундай қилиб ахборот раҳбарлар учун зарурий бўлган хабар ва маълумотлар мажмуидан иборат. Таълим муассасаларини бошқаришда ишончли ва керакли ахборотлар муҳим аҳамият касб этади, чунки бошқарувчи ва бошқарилувчи

тизимлар ўртасидаги алоқа шакллари ахборотларга асосланади. Бошқаришда ахборотлар билан ишлаш жараёнлари қуйидагиларни ўз ичига олади: ахборотлар тўплаш ва узатиш, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш учун олинган ахборотларни қайта ишлаш, зарурий ахборотларни ижрочиларга узатиш, уларни назоратга олиш.

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

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

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

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

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

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

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

Таълим муассасаларидаги мавжуд коммуникацион жараёнлар раҳбарларга оғзаки ва ёзма мулоқот жараёнида суҳбатлашиш, ёзиш, ўқиш, нутқ сўзлаш, яъни йиғилишларда

маъруза қилиш йўналишларида ўзига хос талабларни белгилайди. Масалан, раҳбар томонидан қарорларни ижрочиларга етказиш жараёнида фақатгина саводли ва чиройли ёза билишни эмас, балки маълумотларни, фикр ва ғояларни қисқа ва рағон, давлат тилида ифодалашни назарда тутди. Оғзаки мулоқот жараёнида раҳбарлар диалогик ва монологик нутқлардан фойдалана билиши, сўзлардан ташқари турли хил ҳаракат, ҳолат, кулгу, оҳанг, мимика, тўхташлардан тўғри фойдаланиши зарур бўлиб, булар суҳбатдошга таъсир кўрсатиш билан бир қаторда мулоқот жараёнини тўлдиради ва таъсирини кучайтиради.

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

1. Тизимли ёндашувда таълим муассасаси ..... кўриб чиқилади.

- A. Ташқи муҳитда хизмат қилаётган мураккаб объект сифатида
- B. Ташқи муҳитда хизмат қилаётган мураккаб тизим сифатида
- D. Ташқи муҳитда хизмат қилаётган мураккаб жараён сифатида
- E. Ташқи муҳитда хизмат қилаётган педагогик жараён сифатида
- F. Тўғри жавоб берилмаган

2. Тизим – бу .....

- A. Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш шакллари
- B. Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш методлари
- D. Бир неча қисмларнинг ўзаро таъсири ва алоқаси
- E. Ўзаро боғлиқ бўлган компонентлар мажмуаси
- F. A ва B жавоблар тўғри

3. Мажмуавийлик – бу .....

- A. Бир неча объектларнинг ўзаро боғлиқлиги
- B. Ички ва ташқи омиллар бирлиги
- D. Объект ўзаро боғлиқ бўлган бир неча ташкил этувчи қисмларнинг мажмуаси эканлиги
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. B ва D жавоблар тўғри

4. Интегротивлик – бу .....

- A. Бир неча объектларнинг ўзаро боғлиқлиги

- В. Объект ўзаро боғлиқ бўлган бир неча ташкил этувчи қисмларнинг мажмуаси эканлиги
- Д. Ҳаракатланиш ва ривожланишга хизмат қилувчи ички ва ташқи омиллар бирлиги
- Е. А, В, Д жавоблар тўғри
- Ғ. Тўғри жавоб берилмаган

5. Рефлексия – бу .....

- А. Ўтмишга (орқага) мурожаат қилиш
- В. Инсоннинг назарий фаолиятлари шакли
- Д. Самарали фикрлашнинг муҳим механизми
- Е. Ўз ҳолати ва ҳаракатларини фаол ўйлаб кўришдан иборат жараён
- Ғ. Барча жавоблар тўғри

6. Мактабни бошқаришга замонавий ёндашувлар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- А. Шахс-фаолият ёндашуви, рефлексив бошқарув
- В. Вазиятли ёндашув, мувофиқлаштирилган ёндашув
- Д. Миллий-ҳудудий ёндашув ва натижалар бўйича бошқарув
- Е. А, В, Д жавоблар тўғри
- Ғ. В ва Д жавоблар тўғри

7. Инновация – бу .....

- А. Мақсадга йўналтирилган ўзгартиришлар
- В. Янгилик, янги услуб, ихтиро, метод
- Д. Янгилик киритиш жараёни
- Е. А ва Д жавоблар тўғри
- Ғ. А ва В жавоблар тўғри

8. Инновациянинг асосланганлик даражаси .... билан ифодаланади.

- А. Зарурияти ва талабларга мос келиши
- В. Мавжуд шароитларга мос келиши
- Д. Илмий асосланганлиги
- Е. Сифатли ўзгаришларнинг миқдори
- Ғ. Барча жавоблар тўғри

9. Инновацион жараённинг таркибий тузилишини ... ташкил этади.

- A. Муаммолар , янгиланишга эҳтиёж
- B. Субъектлар, мақсад ва вазифалар
- D. Мазмун, метод ва натижалар
- E. A, B ва D жавоблар тўғри
- F. A ва B жавоблар тўғри

10. Стратегия грекча сўз бўлиб, ўзбек тилида “генерал санъати” деган маънони англатади ва бугунги кунда ..... маъноларида қўлланилмоқда.

- A. Фаолиятга раҳбарлик қилиш, муассаса ёки корхона фаолиятини бошқариш
- B. Вазифалар йўналишини аниқлаш ва назорат қилиш
- D. Истиқболни олдиндан аниқлаш, фаолиятни олдиндан режалаштириш
- E. A, B ва D жавоблар тўғри
- F. B ва D жавоблар тўғри

11. Таълим муассасасининг ривожланишига таъсир этувчи асосий омиллар .....ни ўз ичига олади.

- A. Стратегик режа, инновацион ёндашув, мақсад ва масъулият
- B. Муассасанинг таълим сиёсати, манфаатлар уйғунлашуви
- D. Стратегик бошқарув, поғонавийлик, муассаса имкониятлари
- E. A, B ва D жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

12. Ихтилофлар ..... сабабли келиб чиқиб, ..... турларга бўлинади.

- A. Инсонларнинг бир-бирини тушунмаслиги, манфаатларнинг турли хиллиги, қизиқишлари, қарашлари ва интилишларининг ўзаро мос келмаслиги.
- B. Ижобий ва салбий
- D. Шахсий ва конструктив
- E. Конструктив ва деструктив
- F. A ва E жавоблар тўғри

13. Ихтилофлар субъектларининг хатти-ҳаракатлари натижаларига кўра ..... гуруҳларга бўлинади.

- A. Ташкилий ва маъмурий ихтилофлар
- B. Ташкилий ва функционал ихтилофлар
- D. Ташкилий, функционал ва шахслараро ихтилофлар
- E. Ташкилий, функционал ва маъмурий ихтилофлар
- F. Тўғри жавоб берилмаган

14. Персонални бошқариш ..... ларни ўз ичига олади.

- A. Стратегик бошқарув, ташкилий бошқарув
- B. Функционал бошқарув, педагогик бошқарув
- D. Функционал бошқарув, ташкилий бошқарув
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. A, B ва D жавоблар тўғри

15. Мотивлаштириш – бу .....

- A. Маълум эҳтиёжлардан келиб чиқиб, кишилар фаолиятини психологик таъсир этиш йўллари билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир
- B. Таълим муассасаси фаолиятини ташкил этишда ташаббусларни ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш учун шароитлар яратиш
- D. Барча таркибий қисм ва бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш, ижтимоий амалиёт ва таълим эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда натижаларнинг самарадорлигини таҳлил қилишни ҳамкорликда ташкил этиш
- E. A, B ва D жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

16. Мотивлаштиришнинг рухий ва ташкилий иқтисодий йўналишдаги турли назариялари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- A. Мотивлаштиришнинг мазмунли назарияси, у кишиларни бошқача эмас, айнан шундай ишлашга мажбур қиладиган шахснинг ички рухий фаолиятининг идентификациясига асосланади
- B. Мотивлаштиришнинг процессуал назарияси – жуда ҳам замонавий услублардан бири бўлиб, кишилар ўзини



билиши ва тарбия маъносида ўзларини қандай тутишларига асосланади

- D. Гигиеник мотивлаштириш, кутиш назариялари ва ҳ.к.
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

**17. Америкалик психолог А.Маслоу инсон ҳаётидаги мавжуд эҳтиёжлардан бешта асосийларини ажратиб кўрсатади:**

- A. Бирламчи эҳтиёжлар: физиологик эҳтиёжлар, хавфсизликка ва ҳимояга эҳтиёж
- B. Иккиламчи эҳтиёжлар: ўзлигини ифодалаш, ҳурматга эҳтиёж ва ижтимоий фаолиятга эҳтиёж
- D. A ва B жавоблар тўғри
- E. Бирламчи эҳтиёжлар: физиологик эҳтиёжлар, яшаш ва меҳнат қилишга эҳтиёж
- F. B ва E жавоблар тўғри

**18. Ахборот – бу .....дан иборат.**

- A. Таълим-тарбия жараёни тўғрисидаги маълумотлар
- B. Маълумот ва хабарлар мажмуаси
- D. Бошқарув жараёни тўғрисидаги маълумотлар
- E. A ва D жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

**19. Ахборотлар тизими – бу таълим муассасаларини бошқарув жараёнида педагогик аҳамиятга эга бўлган маълумотларни, ..... ўз ичига олувчи мураккаб тизим ҳисобланади.**

- A. Ўқитишнинг янги педагогик ва ахборот технологияларини ҳамда таълим жараёнини ташкил этиш йўналишидаги барча меъёрий ҳужжатларни
- B. Иқтисодий-ижтимоий, илмий-техникавий, ҳуқуқий ва ташкилий янгиликлардан иборат ахборотлар оқимини
- D. Замонавий ахборот технологиялари, компьютерлаштириш ва компьютерлар тармоқлари негизида таълим жараёнини ахборот билан таъминлашни
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. A, B ва D жавоблар тўғри

20. **Коммуникациялар – бу .....дир.**

- A. Маълум бир таълим муассасасини бошқаришда ўзига хос мураккаб тизим
- B. Жамоа аъзолари ўртасидаги ўзаро ахборот алмашинуви
- D. Ахборотларни тўплаш ва амалиётда фойдаланиш
- E. Ахборотларни тўплаш ва қайта ишлаш жараёни
- F. Тўғри жавоб берилмаган

21. **Таълим муассасаларида мавжуд коммуникациялар асосан ..... бўлинади.**

- A. Ташқи ва ички коммуникацияларга
- B. Вертикал ва горизонтал коммуникацияларга
- D. Ички, вертикал ва горизонтал коммуникацияларга
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

## **V БОБ. ЗАМОНАВИЙ МАКТАБ РАХБАРЛАРИНИНГ ФУНКЦИОНАЛ ВАЗИФАЛАРИ**

### **5.1. ЗАМОНАВИЙ МАКТАБДА ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШ**

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

Таълим муассасалари олдида турган мақсадларга эришиш умумий ўрта таълим муассасалари педагогик ходимлари ва бошқа техник ходимларнинг биргаликдаги самарали фаолиятини назарда тутати. Бу жараён таълим муассасаларида фаолиятни мувофиқлаштиришни, муайян ички тартиб-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 бўйсунитишни) белгилаб беради. Ташкилий тузилиш бошқарув фаолиятида анча қулайликлар яратади ва уни самарали ташкил этишнинг асоси ҳисобланади, чунки муассасадаги таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ҳамда умумий фаолиятга ички барқарорлик бағишлайди.

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

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

**Мутахассислар** маъмурий ҳокимиятга эга бўлмайдилар, лекин таълим-тарбия соҳасида мутахассис сифатида фаолият олиб

борадилар. Мутахассисларга мактаб амалиётчи психологи, етакчилар ва тўғарак раҳбарларини, ижрочилар (бажарувчилар) жумласига ўқитувчилар, тарбиячилар, ёрдамчи техник ходимлар ва ўз навбатида ўқувчиларни ҳам мисол қилиш мумкин.

Ташкилий тузилишга кўра таълим муассасасининг юқори бўғини (раҳбарлар) билан қуйи бўғини (ижрочилар) ўртасидаги масофанинг катта-кичиклиги – поғонавийликни ифодалайди, яъни раҳбар билан оддий ижрочи ўртасидаги масофа қанчалик катта бўлса (даражалар сони) таълим муассасаларидаги поғонавийлик даражаси шунчалик катта бўлади (15-шакл).



15-шакл. Таълим муассасаси бошқарувини функционал ташкил этиш чизмаси.

Поғонавийлик даражаси қанчалик катта бўлса таълим жараёнини ташкил этиш ва унинг натижавий самарадорлиги шунчалик паст бўлади. Таълим муассасасида тузилма ташкилий мақсадларга эришиш учун ташкил этилади. Тўғри, таълим муассасаси ҳар бир ходимининг эгаллаб турган лавозимига кўра вазифалар тақсимланса ва улар ўз функциялари йўналишида масъулиятни тўла ҳис қилган ҳолда самарали фаолият олиб борса ижобий натижаларга эришиш мумкиндир. Лекин, ташкилий тузилишга кўра поғонавийликнинг катта бўлиши, шунингдек, умумий манфаатларни кўзда тутувчи фаолиятнинг ташкил этилмаслиги натижасида жамоа аъзолари ўртасида салбий муҳит, яъни, бу тадбирни ташкил этиш амалиётчи психологнинг вазифаси, бу йўналиш – маънавий ва маърифий ишлар бўйича директор ўринбосарининг вазифаси, бу эса – етакчининг вазифаси деган тушунчалар ҳамда “менга нима?”, “ҳар бир киши ўз вазифасини бажариб қўйсинда!” каби “сеники”, “меники” “тамойиллари”нинг вужудга келиши таълим муассасасида мураккаб муаммоли вазиятларни келтириб чиқариши мумкин.

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.

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

## **5. 2. ЗАМОНАВИЙ МАКТАБ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИНИНГ ФУНКЦИОНАЛ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ**

Замонавий мактабни бошқариш – бу раҳбарлар билан педагогларнинг таълим-тарбия жараёнида ўқувчиларга фанлар бўйича чуқур билим ва ахлоқий тарбия бериш, касб танлашига йўллаш ва ҳар томонлама ривожланган шахсни тарбиялашга

йўналтирилган, илмий асосланган фаолияти бўлиб, мазкур жараёни илмий асосда ташкил этиш ҳамда зарурий шарт-шароитлар яратишда таълим муассасаларида ташкил этиладиган бошқарув органларининг ҳам фаолияти муҳим аҳамият касб этади.

Мактабни бошқариш тизими кўпроқ инсонпарварлаштириш ва демократлаштириш тамойилларига асосланади. Бундай шарт-шароитларда мактаб ишини ташкил этишнинг асосида мавжуд бўлган психологик омилларнинг роли сезиларли ортиб боради. А.М.Столяров шундай омиллар сифатида куйидагиларни келтиради:

- мазкур муассасада ишловчи шахсларнинг психологик хусусиятлари;

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

- персоналнинг мақсадли бирлиги, ташкилий муносабатлар;

- жамоада ўзини-ўзи бошқаришнинг ривожланганлиги;

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

Таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёни илмий асосда ташкил этиш, мазкур жараён иштирокчиларига зарурий шароитларни яратиб бериш, ташкилий масалаларни ҳал этиш бир қатор педагогик омилларга асосланган ҳолда, куйидагиларни ўз ичига олади:

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

- раҳбарларнинг касбий-педагогик тайёргарлиги;

- муассасадаги шароитнинг ижтимоий-педагогик таъсири;

- меҳнат жамоасининг тарбияловчи, ўргатувчи ва ривожлантирувчи хусусиятлари;

- шахснинг ижтимоий-педагогик таъсири ва раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини ташкил эта олиш қобилиятлари.

Бугунги кунда етакчилик қилаётган, бошқарув йўналишларида ва бошқа барча фаолиятларни замон талаблари даражасида ташкил этаётган умумий ўрта таълим муассасалари бўлмиш мактабларнинг фаолиятига эътибор қаратадиган бўлсак, бу самарали фаолият кўпчиликнинг ҳамкорликдаги фаолиятдан иборат бўлиб, у таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг

манфаатларини ифодалайди. Шунинг учун мазкур жараёнда бошқарув жараёни субъектлари ҳисобланган раҳбарлар ҳамда бошқарув органларининг ўзаро таъсир кўрсатиш услублари муҳим аҳамият касб этади.

Субъектларнинг ва бошқарув органларининг таъсири тўғрисида гапирилганда нафақат таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва мазкур жараён иштирокчиларининг фаолиятини назорат қилиш, балки таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш учун етарли шарт-шароитлар яратиш, илмий-методик маҳсулотлар, янги ахборот технологиялари, замонавий компьютерлар билан жиҳозлаш ҳамда ўқув хоналарини таъмирлаш, ҳомийлар ёрдами кучайтириш, кам таъминланган ўқувчи ёшларни ўқув куруллари ва дарсликлар билан таъминлаш ҳамда иқтидорли ўқувчиларнинг фанлар бўйича ташкил этиладиган турли республика ва халқаро олимпиадалар, спорт мусобақаларида қатнашишларига моддий ва маънавий ёрдам кўрсатиш назарда тутилади.

Мактаб фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, унинг иштирокчиларига зарурий шарт-шароитлар яратиш, рақобатбардош битирувчилар сонини кўпайтириш йўналишида мақсадларга эришиш учун умумий ўрта таълим мактабларида ташкил этиладиган бошқарув органларининг ташкилий тузилишини учта гуруҳга ажратиш мумкин (16-шакл):

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

Уларнинг ҳар бири қуйидаги вазифаларни бажаради:

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

- педагогик кенгаш таълим-тарбия жараёнини ривожлантириш йўналишларини белгилайди, мактаб фаолияти самарадорлигини

ҳамда илғор педагогик тажрибалар ва педагогика-психология фанларининг ютуқларини татбиқ этиш натижаларини баҳолайди;

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

2. Маъмурият, бунга директор, унинг ўринбосарлари ва илмий бўлим мудирлари тааллуқли бўлиб, улар қуйидаги масалаларни ҳал қилади:

- бошқарув функцияларини амалга оширишда ҳамкорлик ва келишувларни мувофиқлаштириш;

- демократия ва ошкораликка амал қилиш;

- мавжуд бўлган асосий муаммоларни ҳал этишда барча имкониятлардан фойдаланиш;

- қарорлар қабул қилиш учун барча ходимлар масъулиятини жалб этиш;

- жамоада ижобий руҳий муҳитни таъминлаш;

- мунтазам назорат;

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

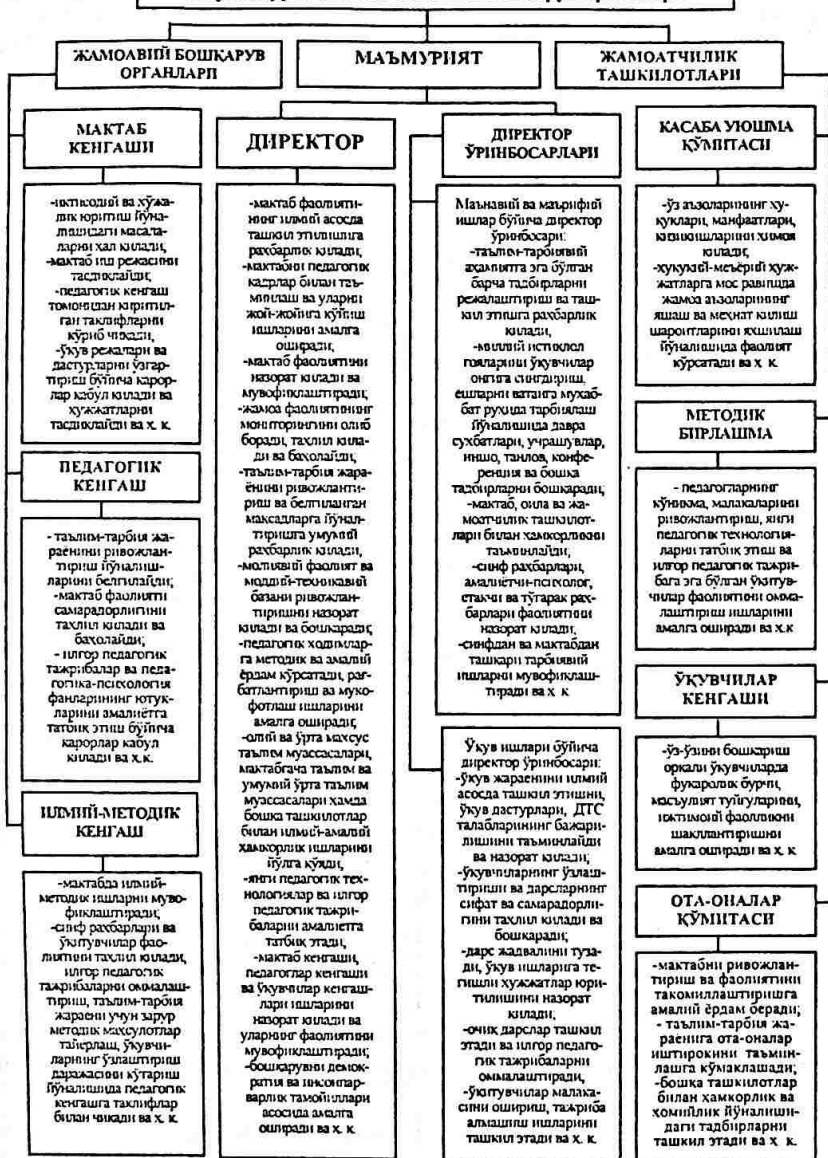
3. Жамоатчилик ташкилотлари – ўқувчилар кенгаши, касаба уюшма кўмитаси, методик бирлашма, ота-оналар кўмитаси.

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

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



# Умумий ўрта таълим мактаби бошқарув органлари



16-шакл. Жамоавий мактаб бошқарув органларининг функционал ташкилий тuzилиши

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

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

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

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

Шундай қилиб, замонавий мактабни бошқариш – мураккаб, кўп компонентли ташкилий тузилишга эга бўлиб, бунда асосий мақсадга, яъни ўқувчиларни ҳаётга тайёрлаш, уларнинг 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; бунинг учун мактабнинг барча ташкилий бўлимлари ўртасида ўзаро келишув, ҳамкорлик зарур.

### 5. 3. РАҲБАРЛАРНИНГ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИ

Таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ҳамда умумий манфаатлар уйғунлиги асосида муассаса олдига қўйилган мақсадларга эришишга қаратилган фаолиятлар жараёнини бошқариш раҳбарларнинг барча жамоа аъзоларига таъсир этиши бўлиб, педагогик ходимлар ва ёрдамчи персонал фаолиятларини ташкил қилиш ва мувофиқлаштиришда, шунингдек, муассасанинг ички имкониятларидан ва маблағларидан фойдаланишда ўз ваколати доирасидаги тўғри мақсадга йўналтирилган фаолиятдир.

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

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

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

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

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

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

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

Таълим муассасаларини бошқариш фаолиятининг самарадорлиги – бу бошқарув қонуниятлари, усул ва методлари ҳамда инновацион технологияларга асосланган бошқарув фаолияти асосида ташкил этилган таълим-тарбия жараёнининг каттажавийлиги ҳисобланади. Таълим муассасаларида бошқариш 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 этиши зарур ҳисобланади (17-шакл).



17-шакл. Бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи омиллар.

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

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

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

- таълим муассасасининг инновацион фаолияти жараёнида раҳбарнинг касбий маҳорати ва ўзи ҳақидаги фикрларига илмий ёндашиш; раҳбарлар томонидан бошқарув фаолиятининг тахлилий йўналиши, педагогик тизимни концептуал ва дастурий бошқаришни ўзлаштирилишини амалга ошириш;

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

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

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

Юқорида келтирилган маълумотларга асосланиб мактаб раҳбарлари бошқарув фаолиятини такомиллаштиришда бугунги куннинг куйидаги талабларини инобатга олиш зарур:

- бошқарув фаолияти ва унинг ҳуқуқий асосларини, иш вақтини тақсимлаш ва ундан самарали фойдаланиш, бошқарувга ёндашув ва бошқарув фаолиятларининг турларини, қарор қабул қилиш, қарорларнинг ижросини таъминлаш шакллари, стратегия

ва стратегик бошқарув сирлари, мотивлаштириш назариялари ва ходимлар фаолиятини баҳолаш турларини билиши;

- муассасанинг ривожланишидаги умумий қонуниятлар, персонални бошқариш сирларини билиш ва стратегик тафаккурга эга бўлиш;

- бошқарувнинг функционал жиҳатларини ўзлаштириш ва мотивлар билан боғлиқ омилларни бошқариш (моддий ва ижтимоий-психологик рағбатлантириш тизимини яратиш);

- самарали меҳнат, ишга бўлган ташаббускорлик-ижодий муносабатни шакллантириш, мақсадга эришишда жамоа ва шахс эҳтиёжларини ҳисобга олиш, дам олиш вақтидан унумли фойдаланиш имкониятларини яратиш;

- муассасада соғлом ижтимоий-психологик вазият, шахслараро ва гуруҳлараро энг мақбул алоқаларни вужудга келтириш ва қўллаб-қуватлаш, 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, мактаб бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириш;

- бошқарувнинг инновацион технологияларини лойиҳалаштириш ва амалиётга татбиқ этиш.

#### **5. 4. ПЕДАГОГЛАРНИНГ КАСБИЙ ФАОЛЛИГИНИ ОШИРИШДА РАҲБАРЛАРНИНГ ВАЗИФАЛАРИ**

Мамлакатимиз мустақиллигининг дастлабки кунларидан бошлаб ўқитувчилик касбининг аҳамияти ва нуфузини юқори кўтариш бўйича аниқ мақсадга қаратилган ишлар изчиллик билан рўёбга чиқарилмоқда, педагогларнинг моддий турмуш шароитини яхшилашга йўналтирилган чора-тадбирлар амалга оширилмоқда. И.А.Каримовнинг “Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли”, “Ўзбекистон – келажаги буюк давлат” асарларидаги умуминсоний кадриятларни тиклаш ҳақидаги мулоҳазаларида таълим-тарбия масалаларини фаолликка асосланган тамойилларга ўтказиш, ўсиб келаётган ёш

авлодни янгиликларни тез қабул қилишга ундаш, истиқлол яратган кенг имкониятлардан фойдаланиб, фаолиятимизнинг ҳамма соҳаларида юксак натижаларга эришиш ҳақида гап боради.

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

Маълумки, инсон ҳар доим 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, ахлоқий-маънавий ва бошқа жабҳалар шулар жумласидандир. Бугунги кунда ихтиёрий педагогик жамоани маълум бир сайлаб қўйилган ёки тайинланган раҳбар бошқаради.

Раҳбарлик — одамларга мақсадли таъсир ўтказишга қаратилган, уларнинг хулқини тартибга солиш билан боғлиқ бўлган бошқарувнинг таркибий қисмидир. Шундай қилиб, “бошқарув” тушунчаси, “раҳбарлик” тушунчасига қараганда анча кенг тушунчадир. Раҳбар бошқарув фаолиятида қатор функцияларни бажаради: педагогик жамоанинг илмий-педагогик фаолияти мақсадларини аниқлайди ва шакллантиради, шу фаолиятни режалаштиради, рағбатлантириш воситалари ва усулларини белгилайди, уни назорат қилишни амалга оширади ва ҳоказо. Шунинг учун ҳам раҳбар ёш педагогнинг ўзи танлаган касбга меҳр қўйиши, ўқитувчилик касбининг сирларини мукамал ўрганиши ва унда ўз келажагига нисбатан ишонч туйғулари ривожланишига кўп қиррали таъсир қилади, дейишимиз мумкин. Ўз навбатида раҳбар жамоада ўз ўрнига эга бўлиб, у билими, муомаласи, илмий дунёқарashi,

педагогик ходимлар билан ўзаро муносабатлар, мақсадга интилиш, ижтимоий хулқ ва бошқаларда намуна бўлиши зарур, бундан жамоанинг ҳар бир аъзоси ўзига хос таъсирланади. Раҳбар бошқарув фаолиятида ўзаро таъсирнинг икки йўналишини, педагогнинг жамоага ва жамоанинг педагогга таъсирини ва бу ўзаро таъсир ижобий ёки салбий бўлиши мумкинлигини ҳисобга олиши зарур.

Педагогнинг жамоага таъсири унинг обрўси, билими, дунёқараши, ўзи танлаган касбга қизиқиши ва қобилияти, ўз 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, уддабуролиги, тадбиркорлиги ва ижодкорлиги унинг бошқалардан кўра кўпроқ кўзга ташланишига ва обрў орттиришига сабаб бўлади.

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

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

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

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

- олий ўқув юртларининг битирувчилари билан учрашувлар ташкил этиш;

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

- ўз мутахассисликлари бўйича ўқув юктамалари билан таъминлашга эришиш;

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

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

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

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

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

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

- очик дарсларга мунтазам равишда жалб этиш;

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

- фанлар бўйича олимпиадалар ва турли хил танловларда доимий иштирок этишларига эришиш;
- илмий-тадқиқот ишларига қизиқтириш, ижодий фаолият олиб боришлари учун зарурий шароитлар яратиб бериш;
- фанлар бўйича яратган янгиликларини оммалаштириш ва рағбатлантириб бориш.

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

Шундай экан, билимли, етарли тажриба ва кўникмага эга бўлган, ўз фанини яхши биладиган, ижодкор ва ташкилотчи педагогларни қўллаш, уларга етарли шароитлар яратиб бериш, илмий-педагогик фаолият билан шуғулланишлари учун яқиндан ёрдам бериш, ёш педагогларни кўп йиллик илғор педагогик тажрибага эга бўлган ўқитувчиларга бириктириб қўйиш, фаолиятни “Устоз – шогирд” тамойиллари асосида ташкил этиш, ёш мутахассисда ўзи танлаган касбга муҳаббат ва келажакка ишонч туйғуларини шакллантириш ушбу куннинг долзарб муаммоларидан бири бўлган халқ таълими муассасаларини мутахассислар билан таъминлашда ўз самарасини беради.

## **5. 5. ЎҚУВЧИЛАРДА ВАТАНГА МУҲАББАТ ТУЙҒУСИНИ РИВОЖЛАНТИРИШДА РАҲБАРЛАРНИНГ ВАЗИФАЛАРИ**

Бугунги кунда, соғлом авлодни шакллантириш масаласи давлат сиёсати даражасига кўтарилган бўлиб, уни амалга ошириш эса барча таълим муассасалари ўқитувчилари, тарбиячилари ва раҳбарларининг, ота-оналар, маҳалла-кўй, қолаверса, юртимизда яшаётган ҳар бир фуқаронинг энг асосий вазифаларидан биридир. Биз тарбиялаётган ўқувчи-ёшлар мамлакат мустақиллиги тушунчасини, унинг мазмун-моҳиятини англаб етишлари зарур.

Жамият тараққиёти жадал ривожланаётган бир даврда, ўқувчи-ёшларни Ватанга муҳаббат руҳида тарбиялаш жараёнида террорчи ваҳшийларнинг хатти-ҳаракатларининг олдини олиш билан боғлиқ ишларни амалга оширар эканмиз, Президентимиз И. А. Каримовнинг “Ватанимизнинг тинчлиги ва хавфсизлиги ўз куч-қудратимизга, халқимизнинг ҳамжихатлиги ва букилмас иродасига боғлиқ” номли маърузасидаги қуйидаги сатрларни эътиборга олиш

зарур деб ҳисоблаймиз: «Биз ҳаётга катта орзу-умидлар билан кириб келаётган ёшларимизга бир ҳақиқатни, яъни, «Эй болам, сенинг Ватанинг битта – барчамизга азиз, бетакрор мана шу Ўзбекистон. Ота-боболаримизнинг хоки шу ерда ётибди. Шу муқаддас замин сени дунёга келтирган, сен уни обод этишинг, химоя қилишинг шарт. Нафақат сенинг ўз ҳаётинг, балки сенга умид кўзини тикиб турган ота-онанг, опа-сингилларинг, ёш гўдаклар, нуруний қарияларимизнинг ҳаёти ҳам ана шу бурчингни нечоғлик адо этишингга боғлиқ» деган тушунчани уларнинг қалбига, онгу шуурига сингдиришимиз даркор».

Маърузанинг асосий мазмуни ҳозирги даврнинг умумбашарий муаммоси терроризм ва унга қарши кураш масаласига қаратилган бўлиб, Ўзбекистондаги барқарорликни кўролмайдиган сиёсий кучлар ва халқаро экстремистик марказлар томонидан эл тинчлигини бузиш, одамларнинг юрагига гулгула ва ваҳима солиш, уларнинг мамлакатимизда олиб борилаётган ички ва ташқи сиёсатга бўлган ишончини сўндириш, халқимиз танлаган тараққиёт йўлига ғов бўлиш мақсадида олдиндан тузилган режа асосида амалга оширилган террорчилик ҳаракатлари кескин қораланган.

Таъкидлаш жоизки, маъруза мазмунида халқаро террорчи кучлар қайтадан бирлашиб бош кўтараётган, ўта маккор ва ёвуз услубларни қўллаётган бугунги мураккаб вазиятда халқаро ҳамжамият, жумладан, минтақамизда жойлашган барча давлатлар бу балога қарши курашда ҳамкорликни кучайтириш, бир ёқадан бош чиқариб, бундай уринишларга кескин зарба бериш, ҳар қандай тажовуз ва террорчилик ҳуружларининг олдини олиш, уларнинг мафкуравий заминини йўқотиш ва аввало, ёшларимизнинг қалби ва онги, соғлом тафаккури учун курашишнинг муҳимлиги эътироф этилган.

Маърузанинг асосий мазмунини англаб етган ҳар бир шахс бугунги ўзига хос зиддиятли бир даврда ер юзининг турли минтақаларидаги қуроли можаролар, халқаро террористик хатти-ҳаракатлар, уларнинг аянчли оқибатларига бефарқ, лоқайд қараб тура олмайди. Буюк келажагимиз фарзандларимиз кўлида экан, биз уларни руҳан тетик, қалбан пок инсонлар қилиб тарбияламоғимиз зарур. Зеро, келажак бугундан бошланади. Диний ақидапарастлик ҳамда терроризм ва унинг салбий оқибатларини ўқувчи-ёшлар онгига сингдириш, уларга берилиб кетиш хавфининг олдини олиш, уларнинг бўш вақтларини тўғри

ташқил этиш ҳамда ота-оналарга оилада соғлом турмуш тарзини яратиш борасида кўрсатмалар, маслаҳатлар бериш, турли мавзуларда давра суҳбатлари ташқил этиш умумий ўрта таълим мактабларининг раҳбарларига аниқ вазифалар юклайди.

Мактаб директори – мактабнинг бутун фаолиятига раҳбарлик қилиш жараёнида ўқувчилар билан олиб бориладиган таълим-тарбия ишларининг ташқил этилиши ва сифати, ўқувчиларнинг соғлигини мустаҳкамлаш, жисмоний жиҳатдан ривожланиши, яъни болалар спортини самарали ташқил этиш ва ривожлантириш ҳамда ўқув жараёнини ҳозирги замон талаблари даражасида илмий асосда ташқил этишда мактабнинг бошқа раҳбарлари ва педагог ходимларининг педагогик фаолиятининг самарасига, шунингдек, унга ишонч билдирилиб топшириб қўйилган мактабнинг хўжалик-молиявий аҳволи учун давлат олдида жавобгар шахс ҳисобланади.

Ўқувчи-ёшларни баркамол инсон қилиб тарбиялашда мактаб директори болага ташқи таъсир этувчи омилларни тўла ҳисобга олган ҳолда, мактаб раҳбарлари, амалиётчи психолог, синф раҳбарлари, етакчи ва ўқитувчилар ўртасида белгиланган аниқ режа асосида иш тақсимотини ва унинг назоратини амалга ошириши билан бир қаторда таълим-тарбия соҳасидаги ишларни муваффақиятли амалга оширишда мактаб билан оила ўртасида мустаҳкам алоқа ўрнатиш, ота-оналар ўртасида таълим-тарбияга оид ташвиқот ишларини кенгайтириш, ижтимоий ва тарбиявий муҳитни соғломлаштириш борасидаги ишларни жонлантириш ҳамда такомиллаштиришга асосий эътиборини қаратмоғи керак.

Ўқувчи-ёшларга таълим-тарбия бериш самарасига мактаб директори фаолиятининг қуйидаги йўналишлари ўз таъсирини кўрсатади:

- педагогик ходимларни тўғри танлаши;
- уларнинг мутахассислиги, қобилияти, билими ва ташкилотчилигини ҳисобга олган ҳолда иш тақсимлаши;
- ўқитувчи ва тарбиячиларнинг ғоявий-сиёсий савиясини ва малакасини ўз вақтида ошириб боришга эришиши;
- мактабнинг ўқув-моддий ва техникавий базасини мустаҳкамлаб бориши;
- ўқув жараёнининг илмий асосда ташқил этилишига эътибор қаратиши;

- синфдан ва мактабдан ташқари ишларнинг мазмуни ҳамда ташкил этилишини жиддий назоратга олиши;

- ўқувчиларнинг касб танлаши ва касбга йўллаш ишларини тўғри йўлга қўйиши;

- ўқувчиларнинг ўзини-ўзи бошқариш ишларини мувофиқлаштириб бориши;

- ота-оналар ва жамоатчилик билан ҳамкорликни йўлга қўйиши;

- мактабда ота-оналар қўмитаси фаолиятини мувофиқлаштириб туриши;

- фанлардан аъло баҳоларга ўқийдиган, иқтидорли ва ташкилотчи ўқувчиларни ўз вақтида рағбатлантириб бориши;

- иқтидорли ёшларни аниқлаб, кизикқан йўналишлари бўйича қўшимча машғулотлар ташкил этиши;

- фанлардан ўзлаштиришга қийналаётган ўқувчилар билан ўқитувчиларнинг алоҳида ишлашлари учун шароитлар яратиши ва назоратга олиши;

- фанлар, турли касблар ва спорт йўналишлари бўйича тўғараклар фаолиятини йўлга қўйиши.

Маънавий-маърифий ишлар бўйича директор ўринбосарининг иш режасига “Ўқувчи-ёшларни Ватанга муҳаббат руҳида тарбиялаш”, “Терроризмга қарши кураш ва унинг олдини олиш” йўналишлари бўйича мавзулар киритилиши ва шу мавзулар бўйича турли тадбирларни ташкил этиш зарур. У ўз фаолияти давомида:

- ўқувчиларнинг мактаб ва мактабдан ташқари фаолиятдан хабардор бўлиши ва уларни назоратга олиши;

- маданий ва маърифий тадбирларга кенг жалб қилишнинг самарали йўллари кўллаши;

- мактаб, маҳалла, оила ҳамкорлигини йўлга қўйиши;

- оммавий спорт секциялари ва мусобақаларига ўқувчилар иштирокини таъминлаши;

- фан ва спорт тўғаракларининг фаоллигини ошириши;

- ўқувчи-ёшлар ва ўқитувчилар ўртасида ҳуқуқшунослар, ички ишлар ҳамда оммавий ахборот воситаларининг ходимлари билан давра суҳбатлари ташкил этиши;

- «Ўзбекистон – менинг Ватаним», «Конституция – бахтимиз пойдевори», «Огоҳлик – давр талаби» мавзуларида иншо, расм, бадий ўқиш ва бошқа кўрик-танловлар ўтказиши;

- ўқитувчиларнинг маънавий-маърифий мавзулардаги мақолалари билан илмий-методик журнал ва газеталарда ҳамда оммавий ахборот воситаларида иштирокларини таъминлаши;
- синф раҳбарлари билан ҳамкорликда ота-оналар йиғилишларини ташкил этиши;
- ўқувчиларнинг ўзини-ўзи бошқариш фаолиятларини назоратга олиши;
- синф раҳбарлари билан ота-оналар ва етакчиларнинг ҳамкорликдаги фаолиятини мувофиқлаштириб бориши;
- ўқувчи ёшларнинг бўш вақтларини мазмунли ўтказиш, уларнинг онгига миллий истиклол ғоясини сингдиришда мактабдан ва синфдан ташқари ишларни самарали ташкил этиши;
- мактаб кутубхонасининг маънавий-маърифий фаолиятини кучайтириши;
- ўқувчиларни касбга йўллаш ва бошқа тарбиявий жараёнларни амалга оширишда мактаб амалиётчи психологига етарли шарт-шароитлар яратиб бериши зарур.

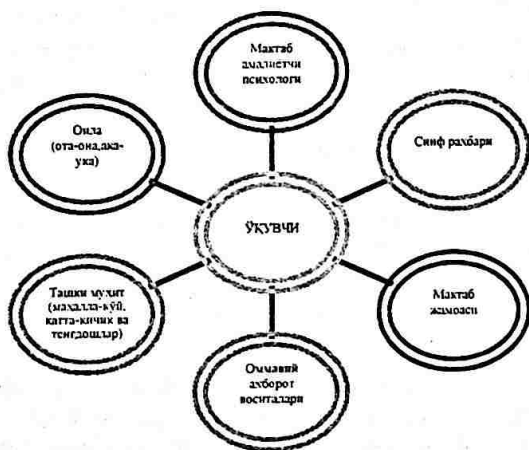
Мактабнинг ўқув ишлари бўйича директор ўринбосари – ҳар бир фан ўқитувчиларининг иш режаларини тасдиқлаш ва дарсларга тайёргарлигини назорат қилишда, ўқув жараёнини ташкил этишда тарбиявий мақсадларга эътибор қаратиши, ўқув жараёнининг тарбиявий мақсади ўқувчиларни ватанга муҳаббат руҳида тарбиялашга қаратилган бўлиши, антитеррор масалалари бўйича ўқув семинарлари ташкил этиши, ўқувчилар билан терроризм ва унинг салбий оқибатлари бўйича суҳбатлар ўтказиши ва бу борада олиб борилаётган ишларни назоратга олиши лозим.

Таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, ўқувчиларда Ватанга муҳаббат туйғусини шакллантириш жараёни мактаб директори ва унинг ўринбосарлари билан бир қаторда мактаб амалиётчи психологи ҳамда синф раҳбарларининг зиммасига ҳам жуда катта масъулият юклайди.

Психолог ҳамда синф раҳбари таълим-тарбия жараёнида мактаб маъмурияти, ўқитувчилари, ота-оналар ҳамда ўқувчилар билан ҳамкорликда ишлашга масъул шахсдир. Ўқувчиларнинг қобилияти, билим олиш ва ҳунар ўрганишга бўлган қизиқиши, улардаги ижобий ва салбий хислатларни келтириб чиқарувчи сабабларни аниқлаш ва болага таъсир этишнинг энг мақбул йўналишларини белгилаш синф раҳбарлари билан амалиётчи психологларнинг энг асосий вазифаларидан бири ҳисобланади. Улар болалар психологияси, умумий психология, ижтимоий психология ва педагогика фанлари бўйича

мавжуд илмий-назарий билимларни бевосита амалиётга татбиқ этишлари ҳамда ўқувчиларнинг психик тараққиёти ва ривожланишини белгиловчи шарт-шароитларни яратишлари лозим. Маълумки, мактаб амалиётчи психологи ҳамда синф раҳбари болага таъсир этувчи (18-шакл) шахслар ва воситалар ўртасида ўзига хос ўринни эгаллайди.

Куйидаги чизмага асосланган ҳолда фикр юритадиган бўлсак, мактаб амалиётчи психологи боланинг психик тараққиётига таъсир кўрсатувчи ана шу омилларнинг моҳиятини чуқур ўрганиши, таҳлил қилиши ҳамда керакли хулосалар чиқариши лозим, жумладан, аввало бола руҳиятининг шаклланишига бевосита таъсир кўрсатувчи мактаб жамоасининг фаолиятини, яъни ўқитувчилар билан ўқувчилар, ота-она билан мактаб ҳамда ўқувчилар ўртасидаги муносабатларни ўрганиши, йўл қўйилаётган камчиликларни таҳлил қилиши ва олинган натижалар асосида мактабда психопрофилактик ҳамда психоконсультатив ишларни йўлга қўйиши лозим. Чунки ўқувчи-ёшларнинг терроризм таъсирига берилиши мумкин бўлган асосий сабабларидан бири ундаги “мен”лигининг катталар томонидан кўп ҳолатларда етарли ҳисобга олинмаслиги ва бунинг оқибатида ёшларда ўз “мен”лигини кўрсатишга бўлган эҳтиёжини ҳар хил йўллар билан исботлашга ҳаракат қилишидир. Боланинг руҳий тараққиёти босқичларида, унинг ҳаётда ўз ўрнини топишида оиланинг роли алоҳида аҳамият касб этади.



18-шакл. Ўқувчи шахсига ташқи муҳит таъсири



Шунинг учун амлиётчи психолог ва синф раҳбарлари ўқувчиларнинг оилаларини мукамал ўрганиши, оилада ота-онанинг болага бўлган муносабати, эътибори ҳамда ака-ука ва опа-сингилларнинг ўзаро муносабатларини таҳлил қилган ҳолда бола тарбиясига ёндашиши зарур.

Маълумки, ўқувчиларнинг психологик ривожланишларида, шахсининг шаклланишида ташқи муҳитнинг роли беқиёсдир. Олиб борилган тадқиқотлар ва шахсий кузатишларимиз шуни кўрсатмоқдаки, ёшлардаги кўпгина салбий иллатлар, жумладан, диний оқимларга тасодифан кириб қолиш ҳолатларининг вужудга келишида ҳам айнан ташқи муҳитнинг таъсири катта бўлмоқда. Чунки боланинг кўча-кўйда танишган кўплаб дўстлари орасида оз бўлсада салбий характерга эга бўлган шахслар учраб туради. Демак, мактаб амалиётчи психологи ва синф раҳбарлари ўқувчиларнинг кимлар билан дўстлашаётгани ва улар нималар тўғрисида кўпроқ фикр юритаётганлигини ҳам яхши билмоғи зарур.

Бугунги кунда оммавий ахборот воситалари орқали террористик ҳаракатлар, унинг келиб чиқиш сабаблари ҳамда оқибатлари тўғрисида кўплаб фильмлар, кўрсатувлар берилмоқдаки, синф раҳбарлари ва амалиётчи психолог ушбу маълумотлар билан ўз вақтида танишиб боришлари, зарурий хулосалар чиқаришлари, оммавий ахборот воситаларининг бола руҳиятига кўрсатадиган ижобий ва салбий таъсирларини чуқур таҳлил қилишлари ва ундан унумли фойдаланиш мақсадида методик тавсиялар яратишлари ҳамда ушбу хулоса ва тавсияларни болаларга етказишлари зарур.

Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, ҳозирги даврда ўқувчи-ёшларни Ватанга муҳаббат руҳида тарбиялаш жараёнида мактаб амалиётчи психологи ва синф раҳбари жуда муҳим ўринни эгаллайди. Ушбу ҳолатни ҳисобга олган ҳолда бугунги кунда мактаб директори, ўқув ҳамда маънавий ва маърифий ишлар бўйича директор ўринбосарлари ўз функционал имкониятларидан келиб чиққан ҳолда синф раҳбари ва мактаб амалиётчи психологининг вазифаларига жиддий эътибор беришлари, уларнинг мактаб жамоаси ўртасида етарли мавқега эга бўлишларига имкон яратишлари, қолаверса таълим тизимида

педагогика ва психология фанларининг илмий-назарий ривожлантирувчи имкониятлари мавжудлигини кўрсатиб беришлари лозим.

## 5. 6. ПЕДАГОГЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШГА РАҲБАРЛАРНИНГ ТИЗИМЛИ ЁНДАШУВИ

Мактаб таълимини ривожлантириш Давлат умуммиллий дастурининг асосий тамойиллари ва мақсадли вазифаларидан бири – умумий таълим мактаблари, биринчи навбатда қишлоқ жойлардаги мактабларни малакали педагог кадрлар билан таъминлаш, улар таркиби сифатини ошириш, ўқитувчилар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг самарали тизимини яратиш, ўқитувчилар меҳнатини рағбатлантиришни кучайтиришдир.

Мазкур тамойилга жиддий муносабат билан эътибор қаратадиган бўлсак муассаса раҳбарлари учун жуда катта масъулият, талаблар, вазифалар ва ишонч мавжудлигини эътироф этамиз. Жумладан, педагогларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш, уларда ишга бўлган ташаббускорлик – ижодий муносабатни шакллантириш, моддий ва ижтимоий-психологик рағбатлантириш тизимини яратишга муассаса раҳбарларининг тизимли ёндашуви зарур эканлигига иқроф бўламиз.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 25 ноябрдаги “Халқ таълими ходимлари меҳнатига ҳақ тўлаш тизимини такомиллаштириш ва уни моддий рағбатлантиришни кучайтириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори ўқитувчиларнинг масъулиятли меҳнати ва уларга ғамхўрлик кўрсатиш ҳамиша давлатнинг диққат марказида туришини яна бир бор исботлаб берди.

Мазкур қарорни бажаришда, яъни педагогик ходимларни моддий рағбатлантиришда мактаб раҳбарлари уларнинг қайси сифатларини асосий мезон сифатида белгилайди ёки кўникма, малака ва касбий маҳоратини белгилашда қайси тамойилларга асосланишмоқда каби саволларнинг вужудга келиши аниқ. Чунки, ўқитувчиларни моддий ва ижтимоий-психологик рағбатлантиришда, шунингдек, малакасини оширишга ҳамда педагогик фаолиятини такомиллаштиришга раҳбарлар томонидан

талаблар қўйилишида маълум бир мезонларга асосланиш зарур ҳисобланади.

Бугунги кунда кўпгина таълим муассасаси раҳбарлари, туман халқ таълими бўлими услубчилари ўз фаолиятларида педагогик ходимларнинг малакасини оширишни қачон ва қайси йили малака ошириш институтида ўқиб келганлиги билан белгилайди, яъни малака ошириш тушунчасига бир томонлама ёндашишмоқда. Бу ўз навбатида педагогларнинг янгиликлардан орқада қолишига асосий сабаб бўлиш билан бир қаторда рақобат муҳитининг вужудга келишига қаршилик кўрсатмоқда.

Педагог ходимларни моддий рағбатлантиришга, фаолиятини такомиллаштиришга асосий мезон бўлиб хизмат қилиши мумкин бўлган билими, кўникма ва малакаси, касбий маҳоратини ривожлантиришда муҳим аҳамият касб этувчи малака ошириш ва қайта тайёрлашни мураккаб педагогик тизим сифатида ҳисоблаб, унга тизимли ёндашувни жорий этиш зарур.

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

Ихтиёрий тизимнинг ташкил этувчи компонентларидан бири мазкур тизимнинг ўзгаришига ва ривожланишига ўз таъсирини кўрсатади. Шундан келиб чиқиб, педагогларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлашга тизимли ёндашувни жорий этиш зарур бўлиб, бунда ўқитувчининг билими, кўникма ва малакаси ҳамда касбий маҳорати даражасини аниқлаш мезонларининг элементи сифатида тизимнинг ҳар бир компонентини олиш мумкин. Мазкур йўналишда ўқитувчининг рейтингини белгилаш мезонини ишлаб чиқишда компонентларнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб балларнинг тақсимланиши, уларнинг фаолиятини такомиллаштиришда ўзига хос аҳамият касб этади. Масалан, 100

баллик тизимда баҳолаш мезонини қуйидагича белгилаш мумкин (2-жадвал):

№	КОМПОНЕНТЛАР	Максимал балл	Баллар тақсимоти
1	2	3	4
1	Илмий даражаси	20	Фан доктори – 20 балл, фан номзоди – 10 балл
2	Тажрибасининг оммалаштирилиши	15	Республика ва вилоят микёсида оммалаштирилган бўлса – 15 балл, туман микёсида оммалаштирилган бўлса - 10 балл, мактаб микёсида оммалаштирилганлиги учун - 5 балл
3	Малака ошириш институтида ва масофадан ўқитишда ўз вақтида ўқигани учун	9	Мутахассислиги бўйича – 5 балл, қисқа муддатли курсларда – 4 балл
4	Илмий-методик мақолалари	8	Республика илмий-методик журналларидаги ҳар бир мақоласи учун – 4 балл, бошқа журнал, газета ва тўпламларда – 2 балл
5	Методик маҳсулотлар	9	Методик қўлланма – 5 балл, методик кўрсатма - 4 балл
6	Илмий-амалий конференцияларда мақоласи билан иштироки	8	Халқаро ва республика конференцияларида - 5 балл, вилоят ва туман микёсида - 2 балл
7	Ўқув семинарлари, семинар- тренинглар	15	Семинарларни ташкил этгани учун - 4 балл, иштироки учун - 2 балл

1	2	3	4
8	Очик дарслар	8	Ташкил этгани учун ҳар бир соатига – 1 балл, бошқа очик дарсларга қатнашгани учун уч соатига – 1 балл
9	Ўзаро дарс кузатишлар	8	Дарс кузатиши, ҳар ўн соатига – 1 балл

2-жадвал. Педагог-ҳодимларнинг ўз устида ишлаши ва малака ошириш йўналишларидаги фаолиятларини баҳолаш мезони.

Тизимли ёндашувда барча компонентлар тизимнинг ривожланишига ўз таъсирини кўрсатишини инобатга олиб, юқорида келтирилган барча катталикларни ҳисобга олиш зарур ва бу ўз навбатида педагогик ҳодимларни рағбатлантиришда ҳам асосий компонентлар сифатида хизмат қилиши мумкин. Баҳолаш жараёнида демократик тамойилларга асосланган ҳолда баҳолаш мезонларини ўқитувчиларнинг ўзига тарқатиш ва белгиланган мезонлар асосида ўзини-ўзи баҳолашни ташкил этиш уларнинг ижодий фаолиятини шакллантириш ва ривожлантиришда муҳим аҳамият касб этади.

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

1. **Замонавий мактаб – бу ижтимоий-педагогик тизим бўлиб, ..... эга бўлган янги сифатдаги таълим муассасаси ҳисобланади.**

- А. Тизимли қайта ташкил этиш натижасида оддийдан-мураккабга, эскиликдан-янгиликка қараб ривожланган янги имкониятларга
- В. Таълим ва тарбия услубларини ва воситаларини танлаш мустақиллигига
- Д. Замонавий таркибий тузилишга, функционал вазифаларга, мақсадларга, стратегия ва тактика, таълим сиёсатига

- Е. А, В ва D жавоблар тўғри
- Ғ. А ва В жавоблар тўғри

**2. Ташкилий тузилиш – бу ..... ифодалайди.**

- А. Таълим муассасаси педагогик ходимлари ва раҳбар ходимлар бажарадиган вазифалар йўналишини ва бажариладиган вазифалар ўртасидаги нисбатни (ўзаро бўйсунлишни)
- В. Таълим муассасаларида анъанавий тамойиллар асосида меҳнат тақсимотининг амалга оширилишини
- Д. А ва В жавоблар тўғри
- Е. Таълим муассасасидаги таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ҳамда умумий фаолиятдаги ички барқарорликни
- Ғ. Бошқарув фаолиятида анча қулайликлар яратади ва уни самарали ташкил этишни

**3. Бажариладиган вазифаларнинг йўналишлари бўйича таълим муассасаси ходимлари анъанавий равишда уч тоифага: ..... бўлинадилар**

- А. Раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларга
- В. Раҳбарлар, ўқитувчи ва ўқувчиларга
- Д. Раҳбарлар, педагоглар ва ёрдамчи техник ходимлар
- Е. А, В ва D жавоблар тўғри
- Ғ. Тўғри жавоб берилмаган

**4. Мактаб фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантиришда умумий ўрта таълим мактабларида ташкил этиладиган бошқарув органлари .....ни ўз ичига олади.**

- А. Жамоавий бошқарув органлари ва жамоатчилик ташкилотлари
- В. Маъмурият ва жамоатчилик ташкилотлари
- Д. Маъмурият, жамоавий бошқарув органлари ва жамоатчилик ташкилотлари
- Е. Маъмурият, касаба уюшма қўмиталари ва жамоатчилик ташкилотлари
- Ғ. Тўғри жавоб берилмаган

**5. Мактаб маъмурияти таркибига ..... киради.**

- A. Директор, мактаб кенгаши ва педагогик кенгаш
- B. Директор, директор ўринбосарлари ва педагогик кенгаш
- D. Директор, ота-оналар кенгаши ва касаба уюшма қўмитаси
- E. Раҳбарлар, педагогик кенгаш ва касаба уюшма қўмитаси
- F. Директор, директор ўринбосарлари ва бошланғич синфлар бўйича илмий бўлим мудир

**6. Мактабнинг жамоавий бошқарув органлари таркибига ..... киради.**

- A. Мактаб кенгаши, касаба уюшма қўмитаси ва методик бирлашма
- B. Педагогик кенгаш, ўқувчилар кенгаши ва ота-оналар қўмитаси
- D. Педагогик кенгаш, илмий-методик кенгаш ва ўқувчилар кенгаши
- E. Мактаб кенгаши, педагогик кенгаш ва илмий-методик кенгаш
- F. Касаба уюшма қўмитаси, ота-оналар қўмитаси, методик бирлашмалар ва ўқувчилар кенгаши

**7. Мактабда ташкил этиладиган жамоатчилик ташкилотлари таркибига ..... киради.**

- A. Педагогик кенгаш, ўқувчилар кенгаши ва ота-оналар қўмитаси
- B. Педагогик кенгаш, илмий-методик кенгаш ва ўқувчилар кенгаши
- D. Касаба уюшма қўмитаси, ота-оналар қўмитаси, методик бирлашмалар ва ўқувчилар кенгаши
- E. Мактаб кенгаши, педагогик кенгаш ва илмий-методик кенгаш
- F. Мактаб кенгаши, касаба уюшма қўмитаси ва методик бирлашма

**8. Мактаб раҳбарларининг бошқарув функцияларининг интегратив сифатларини тавсифловчи хусусиятлар бошқарув фаолиятини ..... асосида ташкил этишни кўрсатади.**

- A. Мактаб бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга

мослаштириш

- B. Раҳбарлик услубларидан корпоратив фойдаланиш
- D. Таълим менежменти тамойилларини ўзлаштириш ва қўллаш
- E. Бошқарувни мактабнинг фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтириш
- F. Барча жавоблар тўғри

**9. Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида самарадорликни ривожлантириш учун ..... зарур.**

- A. Таълим муассасаларини бошқариш жараёнига, инновацион тузилишга эга бўлган мураккаб педагогик тизим сифатида ёндашиш
- B. Раҳбарнинг бошқарув маданияти, шахслараро муносабатлар ҳамда тарбиявий муносабатларни илмий асосланган тамойиллар асосида шакллантириш, таълим муассасасини бошқариш жараёнида инновацион ёндашувларнинг натижалари бўйича тесқари алоқани йўлга қўйиш
- D. Таълим муассасасининг инновацион фаолияти жараёнида раҳбарнинг касбий маҳорати ва ўзи ҳақидаги фикрларига илмий ёндашиш, раҳбарлар томонидан бошқарув фаолиятининг таҳлилий йўналиши, педагогик тизимни концептуал ва дастурий бошқаришнинг ўзлаштирилишини амалга ошириш
- E. A ва D жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

**10. Бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи омилар:**

- A. Бошқарув тамойиллари, раҳбарлик услублари, инновацион фаолият
- B. Стратегик режа, фаолиятни лойиҳалаштириш технологиялари, инновацион ёндашиш
- D. Объект ва субъект муносабатлари, жамоанинг интегратив фаолияти
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

**11. Педагогнинг жамоага таъсири ..... сингари кўринишларда намоён бўлади.**



- A. Унинг обрўси, билими, дунёқараши, ўзи танлаган касбга қизиқиши ва қобилияти
- B. Ўз фанини пухта билиши, ўқувчилар билан муносабати, ўз устида мустақил ишлаши
- D. Ташкилотчилик қобилияти, пешқадамлик қилиши, шахсий фаолиги ва ташаббускорлиги
- E. A, B ва D жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

**12. Бошқарув самарадорлигига эришиш учун таълим муассасаси раҳбарлари муассасанинг асосий мақсадлари йўналишида ..... зарур.**

- A. Стратегик режалаштириш сирларини, бошқарув усуллари, методлари ҳамда тамойилларини билиши
- B. Инновацион технологияларни билиши
- D. Жамоанинг интегратив фаолиятига мураккаб педагогик тизим сифатида ёндашувларга йўналтирилган инновацион фаолиятни ташкил этиши
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

# VI БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИНИ БОШҚАРИШДА РАҲБАРЛИК

## 6. 1. РАҲБАР ВА ЛИДЕР ТУШУНЧАЛАРИ

Ҳозирги замон фанида “раҳбар”, “лидер” ёки “лидерлик услуги” ва “раҳбарлик услуги” тушунчаларининг нисбати йўналишидаги муаммолар энг долзарб муаммолардан бири ҳисобланади. Буларнинг ичида кўпроқ аҳамият касб этувчи Б.Д. Парыгин фикрига кўра лидер маълум бир гуруҳда шахслараро муносабатларни мувофиқлаштириб туради, микромуҳитнинг элементи ҳисобланади, кутилмаганда вужудга келади ва унинг ҳолатининг барқарорлиги камроқ бўлиб, ҳаракатланиши гуруҳнинг кайфиятига боғлиқ ва у кўпроқ гуруҳнинг фаолиятига алоқадор бўлган қарорлар қабул қилади. Раҳбар эса ижтимоий ташкилот ҳисобланган гуруҳларда расмий муносабатларни мувофиқлаштиради ва макромуҳитнинг элементи ҳисобланади. Раҳбар ҳолатининг барқарорлиги кўпроқ бўлиб, у маълум бир тизимда бир неча марта кўпроқ ваколатларга, қарор қабул қилиш, буйруқ бериш, топшириқлар бериш, талаб қилиш ҳуқуқларига эга. Қарор қабул қилиш жараёни бир-мунча мураккаброқ бўлиб, кўпгина, турли хил вазиятларни қамраб олади ва бу вазиятлар фақатгина битта гуруҳга тегишли бўлмайди. Раҳбар маълум бир кенгрок ижтимоий тизимнинг кичик бир гуруҳида фаолият кўрсатса-да, унинг ҳаракат доираси кенг ҳисобланади.

Айрим мутахассисларнинг фикрига кўра, лидерлик жамоа фаолиятининг самарадорлигини оширишда раҳбарлик тушунчасини тўлдиради. Г.Кунц ва С.О.Даннелларнинг аниқлашича, “агар бўйсунувчилар раҳбарлар томонидан ўрнатилган тартиб-қоидалар ва эҳтиёжларга кўра бошқарилса, улар ўз имкониятларининг тахминан 60 ёки 65% даражасида ишлаши мумкин, яъни ўз ишида сақланиб қолиш мақсадида, шунчаки ўз мажбуриятларини қониқарли даражада бажаради, бўйсунувчиларнинг имкониятларидан тўлиқ фойдаланиш учун, раҳбарлар лидерликни амалга ошириш билан уларда тегишли мулоҳаза шакллантириши зарур”.

Раҳбарлик – одамларга мақсадли таъсир ўтказишга қаратилган, уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш билан боғлиқ

бошқарувнинг таркибий қисмидир. Сайлаб қўйилган ёки тайинланган раҳбар қатор функцияларни бажаради: жамоа фаолияти мақсадларини аниқлайди ва шакллантиради, шу фаолиятни режалаштиради, рағбатлантириш воситалари ва усулларини белгилайди, уни назорат қилишни амалга оширади.

Раҳбар хулқи, ваколатлари, фаолият йўналиши турли меъёрий ҳужжатлар, лавозим кўрсатмалари (инструкциялар) билан белгилаб қўйилади. Шунинг учун раҳбарлик индивидуалликнинг маълум бир фаолиятга ёки жамоа фаолиятига таъсири ва мансаб бурчини бажариш, масъулият ва жавобгарликни ҳис қилиш билан боғлиқ бўлган меъёрлар билан белгиланади. Раҳбарлик услубига мувофиқ шаклланидиган шахсий сифатлар ичида, энг аввало қадриятлар, ишонч ва эътиқодларни айтиб ўтиш зарур. Бу сифатлар раҳбарнинг роли ҳақидаги тасаввурларни шакллантиришга имкон беради. Айниқса раҳбарнинг ўз қўл остидагилар ҳақидаги тасаввури, уларнинг қизиқиш ва интилишлари ҳақидаги фикри аҳамиятли бўлиб, уларнинг хулқ-атвори, одоби, ҳаёти ва келажаги олдида масъулдир.

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

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

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

## 6. 2. РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИ

Раҳбарлик услублари ва унинг мазмун-моҳияти раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятида афзал билган ва асосланган барча усуллар ва ҳаракатининг тактика ва стратегияларидан ташкил топган тизим сифатида қаралади. Бунда бир томондан стратегиялар билан бошқарув фаолияти мазмуни, бошқа

томондан бу тизимнинг ўзи, инсон фаолияти муҳотида турли аҳамиятга эга бўлган ҳаракатлар ва шу қатори профессионал фаолият бошқарув субъектининг ривожланишида ҳамда унинг профессионал мутахассис сифатида шаклланишида муҳим аҳамият касб этади.

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

- қарорлар қабул қилиш жараёнида бўйсунувчиларнинг иштирок этиш даражаси;

- бўйсунувчиларнинг маълумотлар ва ахборотлар билан таъминланиши;

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

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

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

Бу “ажратиб ташла ва ҳукмронлик қил” тамойилига асосланган шафқатсизларча услубдир. Бундай услуб гарчи бирмунча самарали бўлса ҳам, аслида, жамоада муҳолифлик, норозилик кайфиятини шакллантиради. Бундай услуб таъсирида инсон ўз меҳнатидан қониқмайди, унинг натижаларидан

бегоналашиб қолади, меҳнат унумдорлиги пасаяди, иш сифати ёмонлашади, расмиятчилик авж олади, таъқиб, чақимчилик, гуруҳбозлик каби иллатларнинг кучайишига яккахокимликка интилиш сабаб бўлади. Автократ раҳбар жамоадаги муносабатларни издан чиқаради, жамоанинг меҳнат унумдорлиги тушиб кетишига олиб келади. Бунда мазкур услубнинг турли хил шакли ва усуллари вужудга келади:

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

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

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

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

2. Либерал (эркин иш юритиш) услуби раҳбарнинг ўз қарорларини тавсиялар кўринишида бериши, ходимларнинг ишига камроқ аралашishi билан тавсифланади. Бунда раҳбар воситачи сифатида фаолият кўрсатади, ходимларига кенг доирада мустақиллик, тўла эркинлик бериш билан бир қаторда уларнинг ҳаракатларига кам эътибор беради ва назоратни суствлик билан амалга оширади. Либерал-раҳбар турли хил низоларнинг келиб

чикишидан чўчийди, шунинг учун муассаса фаолиятини, асосий ишларни ўз оқимига ташлаб кўяди, шунингдек, ўз зиммасига маъсулият олишни ёқтирмайди. Сунистеъмомликларга бевосита йўл кўймаса ҳам ўзини билмасликка солади, иродасиз, ташаббуссиз бўлиб, ташқаридан кўрсатиладиган таъсирларга мойиллиги кучли бўлганлиги сабабли юқоридан ёки қуйидан кўрсатилган тазйиқлар уни ҳаракатга келтириши мумкин. Танқидларни қабул қилади, лекин ундан хулоса чиқармайди, келишувчанлик асосида фаолият кўрсатади, яъни ходимлар билан ўзаро муносабатларни бузмаслик учун уларнинг барча талабларини бажаради. Қоидага кўра жамоада расмий ёки норасмий гуруҳларни бошқарувчи бир-иккита фаол инсонлар мавжуд бўлади, улар ва айрим вазиятлар (жамоа аъзоларининг ўз ишига ижодий ёндашуви ва ижобий муносабатлари) жамоа фаолиятини мувофиқлаштириб туради.

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

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

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

а) коммуникацион мойиллик — бунда раҳбар ўзи қарор қабул қилишга қийналади ва шунга асосан ходимларни хабардор қилгандан кейин қарор қабул қилади. Ходимлар турли хил саволларни бериши, ўз фикрларини билдириши мумкин, лекин белгиланган тартиб ва кўрсатмаларга амал қилишади, бу

бошқарувнинг маслахатли усули бўлиб, ходимлар ўртасида аниқ ахборотлар алмашинуви ҳамда ўтказилган суҳбатлардан кейин раҳбар қарор қабул қилади, шунингдек, қабул қилинадиган қарор тўғрисида ва муаммонинг ижобий ечими бўйича ходимлар томонидан берилган таклифлар асосида қабул қилинган қарорлар улар томонидан бажарилади;

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

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

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

Мазкур услубда фаолият кўрсатувчи раҳбар ташаббускорликни рағбатлантиради, барча билан самимий муносабатда бўлади, ўз мавқеи устунлигини билдирмайди, ҳамкорлик учун қулай вазиятни яратаяди, қўл остидагиларга қарорлар қабул қилишда иштирок этиш имконини беради, улар томонидан билдирилган танқидга тўғри муносабатда бўлади ҳамда турли хил вазиятларни инobatга олган ҳолда ёндашувларни амалга оширади.



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

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

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

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

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

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

- 1) бошқарув мақсадлари;
- 2) мослаштирилган бошқарув ахбороти;
- 3) назорат стандарти;
- 4) тез ва аниқ тескари алоқа;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Раҳбарлик услублари бошқарув фаолиятининг энг зарур ва асосий ташкил этувчи унсури ҳисобланади ва раҳбар шахсининг индивидуал хусусиятларига боғлиқ бўлади. Келтирилган услублардан бирортаси ҳам ихтиёрий шароитларда қўлланилишига, универсалликка даъвогар бўла олмайди. Шунинг учун раҳбарнинг муҳим сифатларидан бири турли хил

услуглардан фойдалана олиши, турли хил вазиятлардан, шароитдан келиб чиқиб уларни қўллаш олиши ҳисобланади. Раҳбарлар у ёки бу услубни танлашда аниқланган қатор омилларни ҳисобга олиши зарур.

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

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

3. Гуруҳ (унинг аъзоларининг жинси, ёши, барқарорлиги). Топшириқларнинг бажарилишига қизиқувчи, ўзаро иноқ жамоа учун демократик ёки (ижодий жамоада, топшириқларни бажаришда ижодий ёндашувда) либерал услубни танлаш мақсадга мувофиқ бўлади.

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

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

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

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

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

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

Бошқарув фаолиятининг услубларини шакллантириш маълум даражада раҳбарнинг яшаш ва меҳнат қилиш

шароитларига асосланади (мамлакатдаги ижтимоий-иқтисодий вазиятлар, бошқарув фаолияти муҳити ва ҳ.к.) ва бошқарув субъектининг ҳаракатларига тизим орқали таъсир кўрсатган ҳолда унинг индивидуал услубларини ривожлантиради.

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

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

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

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

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

### **6. 3. РАҲБАРНИНГ ИШ ВАҚТИ ВА УНДАН ФЙДАЛАНИШ**

Вақт – бу шундай ноёб ресурски, уни пул сингари жамғариб бўлмайди. У бизнинг мавжудлигимизнинг энг мослашмайдиган элементиدير. Вақт омили – бу шундай ресурски, у раҳбарга қанчалик қимматга тушса, мазкур вақтдан шунчалик самарали

фойдаланишга ҳаракат қилади. Баъзан раҳбарга унинг ўзида бор билим ва қобилиятдан кўпроғи талаб қилинмайди. У фақат ўзининг ишдаги малакаларини такомиллаштириб бориши, камчиликларга барҳам бериши ва аввало вақтдан самарасиз фойдаланишга, унинг бекор сарф этилишига барҳам бериши талаб қилинади\*.

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 мактабдан ташқари ҳолатда, яъни уйида, кўчада ва бошқа ташкилотлардаги фаолиятлари билан барча мактабдаги 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 ошириладиган ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар, таълим тизимининг ривожланиб бориши, ривожланиб бораётган фан ва

\* Қ. Абдурахмонов ва бошқалар. Персонални бошқариш. Т., “Шарқ”, 1998 йил, 252-бет.

техника ютуқлари, ривожланиб бораётган замонавий талаблар, умуман олганда, кун сайин ривожланиб бораётган замон ва такомиллашиб бораётган яшаш, меҳнат қилиш ва ўқиш шарт-шароитларининг ўзи белгилаб беради. Ижтимоий-иқтисодий ривожланиш, таълим тизимидаги ўзгаришлар ва фан-техника ютуқларини мактаб амалиётига ўз вақтида татбиқ этиш, шунингдек, мазкур тараққиёт билан таълим муассасасининг параллел ва боғлиқ ҳолда ривожланиб бориш зарурияти раҳбар олдига қўйган мақсадларга эришиш учун зарур бўлган вақтни белгилаб беради.

Вақт танқислиги – бу тушунча раҳбарлик фаолиятида ёки умуман барча фаолиятлар давомида, яъни раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида бирон-бир вазифани бажаришга ёки айрим бир масалаларни ҳал қилишга улгурилмаган вазиятларда ишлатилади. Мазкур тушунча бажарилиши лозим бўлган вазифаларнинг бажарилиш муддатига нисбатан қўлланилади, яъни юқорида айтиб ўтганимиздек, вазифанинг бажарилиш муддатини белгилаш заруриятини аслида раҳбарлар эмас, балки ҳаётий эҳтиёжлар белгилайди. Масалан, вақт танқислиги сабабли мактаб ошхонасининг таъмирлаш ишлари биринчи кўнғироқ кунига тугалланмади. Демак, бу ерда ўқув йилининг биринчи кунига, яъни байрам кунига мактаб 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 кўнгирак ёки раҳбарнинг йиғилишга чақирилиши кунлик ишларнинг бажарилишига салбий таъсир кўрсатмаслиги керак. Албатта юқорида келтирилган тоифалар ўзгармас бўлмайди, асосан биринчи тоифа тез-тез ўзгариб янгиланиб боради, шунинг учун булар мунтазам равишда раҳбарлар ўртасида келишиш орқали мувофиқлаштириб борилиши зарур.

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

саволларга жавоб топган ҳолда амалга оширишлари мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Таълим муассасаси раҳбарлари иш вақтларини тақсимлашда ўз фаолиятларини таҳлил қилишлари, ҳафта кунларини бажариладиган вазифаларнинг хусусиятларига кўра тақсимлашлари ҳамда бўш вақтдан унумли фойдаланиш учун кунлик регламентга эга бўлишлари зарур. Кунлик регламентни белгилашда раҳбарлар томонидан таълим муассасасининг иш регламентига асосланилиши муассасанинг бошқа ходимларининг ҳам шахсий режаларига таъсир кўрсатмайди ва меҳнат унумдорлигига ижобий таъсир кўрсатади. Раҳбарлар ўзларининг бошқарув фаолияти давомида риюя 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, қайсиларини босқичма-босқич бажариш мумкинлигини белгилаб олиш зарур. Раҳбарлар кунлик ишларини таҳлил қилишларида, маълум бир вазифани бажариш учун қанча вақт сарфладим ёки шунга яқин, турдош бўлган вазифани бажаришга қанча вақт сарфладим-у, қандай хатоликларга йўл қўйдим ва бу хатоларимни тузатишга қанча вақт кетди, бу ортикча сарфланган



вақт давомида қанча муҳим ишларни амалга оширишим мумкин эди каби саволларга жавоб топишлари вақтни тўғри тақсимлаш ва фаолиятни такомиллаштиришда муҳим аҳамият эга.

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

### 1. Раҳбарлик – бу .....

- A. Одамларга мақсадли таъсир ўтказишга қаратилган фаолият
- B. Ходимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш билан боғлиқ бошқарувнинг таркибий қисмидир
- D. Жамоа фаолияти мақсадларини аниқлаш ва шакллантириш, фаолиятни режалаштириш, рағбатлантириш, бошқарув воситалари ва усулларини белгилаш ва уни назорат қилишни амалга ошириш
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

### 2. Лидер – бу .....

- A. Маълум бир гуруҳда шахслараро муносабатларни мувофиқлаштириб туради
- B. Микромухитнинг элементи ҳисобланади
- D. Фаолиятининг барқарорлиги камроқ бўлиб, ҳаракатланиши гуруҳнинг кайфиятига боғлиқ бўлган шахс
- E. Маълум бир йўналишда гуруҳда мавқега эга бўлган, обрў орттирган шахс
- F. Барча жавоблар тўғри

### 3. Раҳбар – бу .....

- A. Ижтимоий ташкилот ҳисобланган гуруҳларда расмий муносабатларни мувофиқлаштирувчи шахс
- B. Макромухитнинг элементи ҳисобланади
- D. Микромухитнинг элементи ҳисобланади
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. A ва D жавоблар тўғри

### 4. Раҳбарлик услуби асосан ..... аниқланади.

- A. Қарорлар қабул қилиш жараёнида бўйсунувчиларнинг иштирок этиш даражасига кўра

- V. Бўйсунувчиларнинг маълумотлар ва ахборотлар билан таъминланишига кўра
- D. Раҳбар томонидан қўлланилаётган иш услублари, яъни, у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндашишига кўра
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Барча жавоблар тўғри

**5. Раҳбарлик услублари асосан қуйидаги турларга бўлинади:**

- A. Авторитар раҳбарлик, либерал раҳбарлик
- B. Патриархал ва матриархал шаклидаги раҳбарлик
- D. Демократик ва мутлоқ-диктаторлик шаклидаги раҳбарлик
- E. Авторитар (директив), либерал (эркин иш юритиш) ва демократик (коллегиал) раҳбарлик
- F. Барча жавоблар тўғри

**6. Авторитар раҳбарликнинг ..... каби шакл ва усуллари мавжуд.**

- A. Мутлоқ-диктаторлик, автократик
- B. Патриархал ва матриархал
- D. Илтифотли-харизматик
- E. A, B ва D жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

**7. Либерал раҳбарликнинг ..... каби усул ва шакллари мавжуд.**

- A. Коммуникацион мойиллик, илтифотли-харизматик
- B. Ҳамкорликда қабул қилинган қарорлар асосида бошқарув, коммуникацион мойиллик
- D. Мутлоқ диктаторлик, коммуникацион мойиллик
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

**8. Демократик раҳбарликнинг ..... каби усул ва шакллари мавжуд.**

- A. Инновация орқали бошқарув, мақсад йўналишидаги топшириқлар орқали бошқарув
- B. Ходимларнинг алоқадорлиги орқали бошқарув,

- келишилган мақсад орқали бошқарув
- D. Тизим орқали бошқарув, назорат ахбороти, натижа мўлжали орқали бошқарув
  - E. Топшириқларни тақсимлаш, мувофиқлаштириш, муаммони ҳал қилиш қоидалари, жараёни ўзлаштириш ва шахсий ривожланиш орқали бошқарув
  - F. Барча жавоблар тўғри

**9. Раҳбарлар у ёки бу услубни танлашда аниқланган қатор омилларни, ..... ҳисобга олиши зарур.**

- A. Вазият ва топшириқни
- B. Топшириқнинг тузилиши ва гуруҳ аъзоларининг хусусиятларини
- D. Вазиятни, топшириқ тузилишини ва гуруҳ аъзоларининг хусусиятларини
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. Тўғри жавоб берилмаган

**10. Раҳбар иш вақтидан фойдаланишда ..... зарур ҳисобланади.**

- A. Сарфланаётган вақтни, зарур бўлган вақтни ва вақт танқислигини ҳисобга олиши
- B. Бажариладиган ишларни вақтга боғлиқ хусусиятларига кўра тоифаларга ажратиши, шунга кўра режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш ва назорат-таҳлилни амалга ошириши
- D. Бажариладиган вазифаларнинг мақсадини белгилаш, муҳимлик даражасини аниқлаш ва тоифаларга ажратиши
- E. A ва B жавоблар тўғри
- F. B ва D жавоблар тўғри

## ҲАДА БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАСИ ДИРЕКТОРИНИНГ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ

### 7.1. МАКТАБ ДИРЕКТОРИ ФАОЛИЯТИДА БОШҚАРУВ ВОСИТАЛАРИ

Бошқарувда ўзаро таъсир этиш маданиятининг ривожланиши инновацион ўзгаришлар билан узвий боғлиқ бўлади. Инновациялар бошқарув маданиятининг энг муҳим ва асосий воситаларидан бири сифатида намоён бўлиб, улар инновацион жараёнларда нафақат ўзининг тавсифи ва хусусиятлари билан, балки бошқарув маданиятининг энг муҳим хусусиятлари сифатида ҳам белгиланади. Бу ўз навбатида инновацияларнинг сифатини белгилаш билан бир қаторда уларнинг намоён бўлиши вақтларини ҳам олдиндан белгилайди.

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

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

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

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

Шу муносабат билан, мактаб директори инновацияларни амалга оширишга йўналтирилган фаолияти ва ўз ишига бўлган кизиқишини ҳаётий аҳамиятга эга деб билиши, ижодий ва касбий имкониятларга эга бўлиши; чет тилларини, компьютер технологияларини ва менежмент асосларини билиши; ўз жамоасининг касбий маҳорати даражасини танқидий баҳолаш имкониятига эга бўлиши; ижтимоий-иқтисодий ривожланишда “инсон омиллари” ва инновацион фаолият заруриятини инобатга олиши зарур ҳисобланади.

Мактаб директорларининг, яъни бошқарув субъектларининг турли хил таъсир кўрсатиш воситалари мажмуасини ва таълим муассасасининг ўзгаришини бошқарув воситалари сифатида алоҳида ажратиб кўрсатиш мумкин. Таъкидлаш жоизки, бошқарув воситалари бир томондан, турли хил белгиланган таълим ва бошқарув воситалари (дастурий, информацион, дидактик, тажрибавий-ташхис ва ҳ.к.) мажмуаси ҳисобланса, иккинчи томондан, у таълим ва бошқарувнинг мақсадларини амалга оширувчи технологик механизм ҳисобланади.

Бошқарув воситаларининг назарий-методологик асослари педагогик жараёнларнинг янги шаклини вужудга келтирувчи, таълимнинг таркибий тузилишининг сифатларини белгиловчи янги ғоялар ҳисобланади. Шунга кўра, мактаб директорининг бошқарув воситаларини тавсифловчи интегратив хусусиятларни қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин:

- инновацион тартибда фаолият кўрсатишни ташкил этишнинг умумий тамойиллари;
- ўқитувчиларнинг касбий-педагогик маҳоратини ривожлантириш ва такомиллаштириш билан боғлиқ бўлган ғояларнинг мавжудлиги;
- ижтимоий организм сифатида жамоани ривожлантириш ва ўқитувчи-ихтирочилар жамоасини вужудга келтириш бўйича ташкилий-методик фаолият;

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

- таълим жараёни субъектларининг ижодий қобилиятларини психологик-педагогик жиҳатдан ривожлантириш;

- мактабда психологик хизматни такомиллаштиришда субъектларининг индивидуал-психологик хусусиятларини ҳисобга олиш;

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

Бундай ҳолларда директор бошқарув функциялари билан бир қаторда ўқитувчи ва тадқиқотчи функцияларини ҳам бажариши зарур.

## **7.2. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАСИ ДИРЕКТОРИНИНГ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ**

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

Мактабни бошқариш – бу раҳбарлар билан педагогларнинг ҳамкорликдаги фаолиятдан иборат бўлиб, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни бошқариш, мазкур жараён иштирокчиларининг фаолиятини мувофиқлаштириш ҳамда ўқувчиларга фанлар бўйича чуқур билим ва ахлоқий тарбия бериш, касб танлашга йўллаш ва ҳар томонлама ривожланган шахсни тарбиялашга йўналтирилган, илмий асосланган фаолиятдир.

Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва унинг мазмунини такомиллаштириш йўналишидаги ихтиёрий инновацион фаолият мавжуд бўлган бошқарув структурасини қайта ташкил этишни талаб этади. Замонавий мактабни бошқариш структурасининг моделини яратишда, энг аввало, мактабнинг ташкилий тузилиши бошқарув объектининг

мазмунини ифодалаши инобатга олинади. Умумий мақсадларни амалга оширишда тизимни ташкил этувчи қисмларнинг 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 ташки муҳит билан муносабатлари шаклида, яъни шахснинг эҳтиёжлари талабларидан келиб чиқиб кўзланган мақсадни амалга оширишдаги ўзаро алоқалар шаклида таҳлил қилинади ва ўрганилади. Фаолият мақсади объектив бўлиб, ўз ўрнида шахс томонидан белгиланади ва у фаолиятнинг асосий компоненти ҳисобланади. Шунингдек, фаолият субъектни маълум бир ҳаракатга келтирувчи сабабларни аниқлайди ва унда аниқ бир шахснинг фаолияти ва мақсад ифодаланади.

Объектив бошқарув фаолияти 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 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.

Шундан келиб чиқиб айтадиган бўлсак, мактаб директорининг бошқарув фаолияти – бу бошқарув жараёнида қабул қилинаётган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришилишини таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизимдир (19-шакл).

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

Мактаб директорларининг асосий функцияси таълим муассасаси олдида қўйилган мақсадларга эришишда мактабнинг

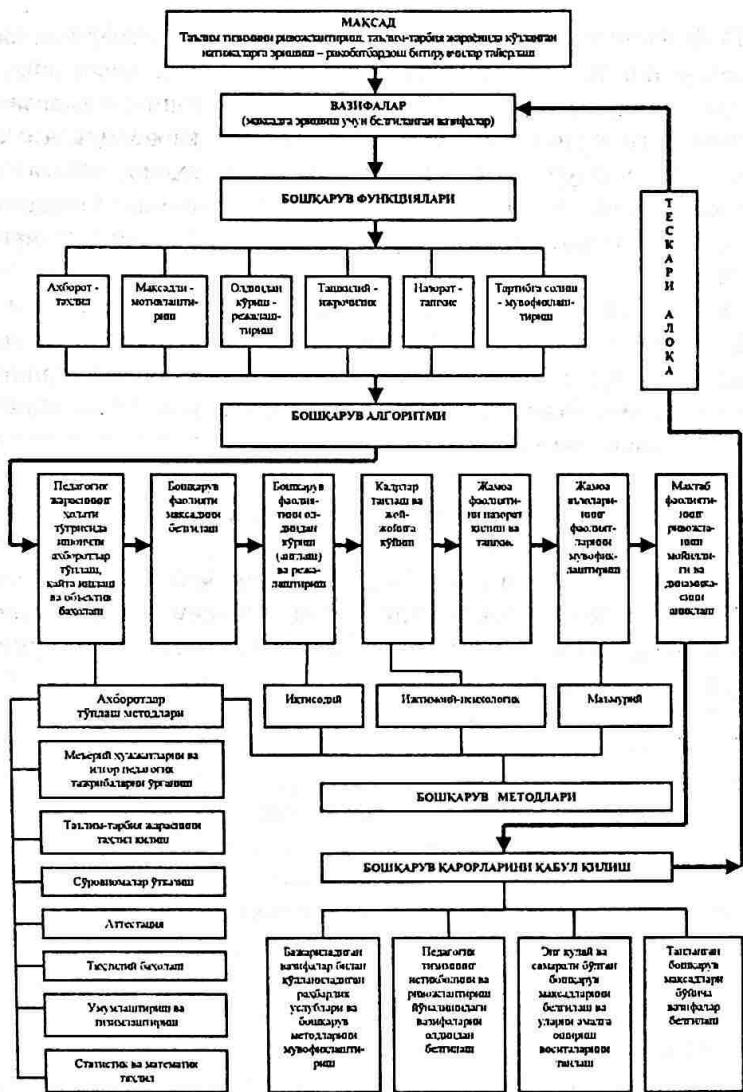
хаётий фаолиятини таъминлаш бўйича бошқарув йўналишидаги масалаларнинг ижобий ечимини топиш, ҳал этиш ҳисобланади. Маълумки, бошқарув фаолияти субъектлар томонидан лавозими йўналишидаги функцияларини бажаришлари жараёнида амалга оширилади, мазкур функцияларга: ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташҳис, тартибга солиш-мувофиқлаштириш функциялари киради.

Бошқарув алгоритми – бу мактаб директори фаолиятининг кетма-кетлиги (изчиллиги) бўлиб, берилган моделда у еттига (қадам) босқичдан иборат, улар орқали юқорида келтирилган функцияларнинг бажарилиши амалга оширилади.

Бошқарув алгоритми бошқарув методлари: маъмурий, ижтимоий-психологик, иқтисодий, шунингдек, ахборотлар тўплаш методлари орқали амалга оширилади.

Бошқарув фаолиятини амалга оширишда ташкилий, бошқарув, педагогик ва бошқа қарорларнинг қабул қилинишини назарда тутган ҳолда мактаб директори бошқарув фаолиятининг моделига бошқарув жараёнида қабул қилинадиган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи компонентлар киритилган.





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

Бошқарув жараёнида қабул қилинадиган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи компонентлар қуйидагиларни ўз ичига олади:

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

- педагогик тизимнинг истиқболини ва ривожлантириш йўналишидаги вазифаларни олдиндан белгилаш;

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

- танланган бошқарув мақсадларини амалга ошириш бўйича вазифалар белгилаш.

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

Мазкур моделнинг процессуал жиҳатларига қуйидагилар мисол бўлади:

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

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

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

Мактаб директорининг бошқарув фаолиятининг асосий мазмуни таълим муассасаси олдида қўйилган мақсадларга эришишда педагогик жамоа аъзоларининг самарали фаолият

кўрсатишлари учун етарли даражада объектив ва субъектив шарт-шароитлар яратиб беришдан иборат. Педагогик жамоанинг юқори даражадаги самарали фаолияти уларнинг педагогик тажрибаси, касбий етуклиги, уюшқоқлиги, ўзаро аҳиллиги ва таълим муассасасининг ривожлантиришга бўлган мойиллигига боғлиқ бўлиб, жамоадаги рухий муҳит, ўзаро муносабатлар унинг ҳар бир аъзосининг фаоллигига ва педагогик фаолиятни ташкил этиш шакл ва усулларига ўз таъсирини кўрсатади.

Таълим муассасаси фаолиятини ривожлантиришда ва таълим-тарбия жараёнида самарадорликка эришишда педагогик ходимлар нафақат педагогик технологиялар соҳасида етарли ахборотлар билан таъминланиши, балки улардан ўз фаолиятларида фойдаланишлари ҳам зарур. Мактабда педагогик ходимларни бошқарув фаолиятига жалб этиш қуйидаги шаклларда амалга оширилади:

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

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

Замонавий мактаб жамоасига, педагогларига таълим-тарбия жараёнини ташкил этишда янги ёндашувлар йўналишида қатор талаблар қўйилмоқдаки, улар фақат аввалги тажрибаларга асосланибгина қолмай, балки янги ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда яшаш ва ижод қилишга мослашиб боришлари зарур.

Педагогика назарияси ва амалиёти таҳлили натижаларига асосланиб, педагоглар ва ўқувчиларнинг янги дунёқарашлари йўналишида, инновацион таълим-тарбия жараёнига тегишли бўлган асосий ижтимоий-психологик хусусиятлар сифатида қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

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

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

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

- қабул қилинадиган қарорнинг натижасини, истиқболини англаш;

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

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

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

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

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

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

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

## МАВЗУЛАР БЎЙИЧА АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР, ТАЯНЧ СЎЗ ВА ИБОРАЛАР

**Авторитар раҳбарлик** – раҳбарнинг кучли ҳокимияти ва қуйи қисмнинг бўйсунушига асосланган раҳбарлик услуги бўлиб, бунда таълим муассасаси раҳбари педагоглари ёки жамоанинг бошқа ходимларини, яъни бўйсунувчиларни бошқарув жараёнига жалб қилмайди. “Авторитар” – французча “autoritaire” сўзи бўлиб, қатъий, қаттиқ, қатъий буйруқ тарзда маъноларини ва латинча “auctoritas” сўзи бўлиб, хорижий сўзлар луғатида кўрсатилишича ҳокимият, таъсир этиш каби маъноларни англатиб, ҳокимиятга сўзсиз бўйсунушга асосланган, диктаторлик, ўз ҳукмини ўтказишга интилиш деб таърифланади.

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

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

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

**Ахборот** – бу таълим муассасаларини бошқарув жараёнида педагогик ходимлар ва ўқувчилар фаолиятини ташкил этиш ва уларни мувофиқлаштиришда, таълим жараёнини илмий асосда

ташкил этиш ҳамда таълим самарадорлигини оширишда ўзига хос, турли хил янгиликларни ўз ичига олган маълумот ва хабарлардан иборат бўлиб, ишончли ва зарур ахборотлар раҳбарлик фаолиятида муҳим аҳамият касб этади.

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

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

**Ахборотлар тўплаш методлари.** Барча методлар қатори ахборотлар тўплаш методлари ҳам таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш учун раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этишда педагогик жараённинг ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш ва таълим жараёни иштирокчиларининг фаолиятини объектив баҳолашни амалга оширишга хизмат қилади, мазкур метод меъёрий ҳужжатларни ва илғор педагогик тажрибаларни ўрганиш, таълим-тарбия жараёнини таҳлил қилиш, сўровномалар ўтказиш, ходимларни аттестациядан ўтказиш, таҳлилий баҳолаш, умумлаштириш ва тизимлаштириш, статистик ва математик таҳлил ва бошқа кўпгина усулларни ўз ичига олади.

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

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

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

**Билиш компоненти** – бошқаларни ва ўз-ўзини билишга қаратилган психик жараёнлар: сезги, идрок, тасаввур, хотира, тафаккур, хаёл ва ҳ.к.

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

шунга ўхшаш тадбирларни иккинчи чўккига мўлжаллаб ўтказиш мақсадга мувофиқдир.

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

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

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

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

б) мустақил, ёлғиз ўзи қарор қабул қилиш.

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

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

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

**Бошқариш қарори** – бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳият ва мазмунга эга бўлган стратегик, тактик, умумий, анъанавий, тезкор ва бошқа турли қарорлар қабул қилинади. Булар турли масалаларни ва муаммоли вазиятни ҳал қилишга йўналтирилган бўлиб, уни ишлаб чиқиш раҳбарлар фаолиятида ижодий жараён ҳисобланади. Муассаса раҳбари, у бўлмаганда унинг ўринбосари томонидан чиқариладиган бошқарув ҳужжатларидан яна бири бу буйруқдир.

**Бошқариш структураси** – “структура” лотинча сўз бўлиб, нарсалар таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ равишда жойла-



шиши, ташкилий тузилишини билдиради. Бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуи тушунилади. Бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазифалари, объектлари ва унинг ташкилий тузилишини белгилаб беради.

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

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

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

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

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

**Бошқарув воситалари** – инновациялар бошқарув маданиятининг энг муҳим ва асосий воситаларидан бири сифатида намоён бўлади ва улар инновацион жараёнларда нафақат ўзининг тавсифи ва хусусиятлари билан, балки бошқарув маданиятининг энг муҳим хусусиятлари сифатида ҳам белгиланади. Бу ўз навбатида инновацияларнинг сифатини белгилаш билан бир қаторда уларнинг намоён бўлиши вақтларини ҳам олдиндан белгилайди.

**Бошқарув жараёни негизи** – ҳар қандай таълим муассасасининг асосий вазифаси ҳисобланган таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни такомиллаштириш негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади. Бу тизим ўқитувчилар, педагогик ходимлар ва ўқувчилар (объект) ва раҳбарлар, раҳбар ходимлар (субъект) ўртасидаги алоқа, яъни жамоа аъзоларининг ўзаро муносабатларидан ташкил топади.

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

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

**Бошқарув мулоқоти** – бу таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш, ходимлар фаолиятини мувофиқлаштиришда инсон-

ларга раҳбарлик қилиш жараёнидаги мулоқот, яъни уларнинг фаолликларини таъминлаш, хатти-ҳаракатларини мақсадга йўналтириш ёки мотивлаштиришдир.

Раҳбарлар бошқарув функцияларини амалга ошириш жараёнида ўз жамоаси аъзолари билан турли хил муносабатларда, яъни бажарилиши лозим бўлган вазифалар йўналишида турли шаклларда мулоқотда бўладилар, буларнинг ичида энг зарури самарали мулоқот бўлиб, мақсадни қисқа вақт ичида аниқ ва тушунарли қилиб етказишдир. Самарали мулоқот вақтида ёки ихтиёрий мулоқот жараёнида суҳбатдошларнинг бир-бирларини яхши тушунишлари, аниқ тасаввурлар мулоқотнинг самарадорлигини белгилайди, бундай ҳолатлар учун идентификация, рефлексия ва стереотипизация тушунчалари хизмат қилади.

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

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

**Бошқарув услуги** – бу муассаса олдига қўйилган мақсадларга эришишда ходимларни бошқариш ҳамда бошқарув жараёнида вужудга келадиган муаммоларни ҳал қилишда қўлланиладиган усуллар, йўллар мажмуидир. Бошқарув фаолиятининг услубларини шакллантириш маълум даражада раҳбарнинг яшаш ва меҳнат қилиш шароитларига асосланади (мамлакатдаги ижтимоий-иқтисодий вазиятлар, бошқарув фаолияти муҳити ва ҳ.к.) ва бошқарув субъектининг ҳаракатларига тизим орқали таъсир кўрсатган ҳолда унинг индивидуал услубларини ривожлантиради.

**Бошқарув фаолияти** – мактаб раҳбарларининг бошқарув фаолиятини иккита субъектнинг, яъни раҳбар билан таълим тизимининг 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.

**Буйруқ** – маълум бир муассаса ваколати доирасида, амалдаги қонунлар, юқори ташкилотлар қарори ва фармойишлари асосида шу қарор ва фармойишларни бажариш учун чиқарилади. Буйруқ юридик ҳужжат бўлиб, уни ижро этиш мажбурийдир. Агар буйруқ умумий қоидаларни белгиласа меъёрий хусусиятга эга, унга асосланиб лавозимга тайинланса, ташаккур эълон қилинса, у ҳолда буйруқ индивидуал хусусиятга эга бўлади. У муайян вазифанинг муҳокамасиз бажарилишини талаб қилувчи мулоқот шакли бўлиб, раҳбарлар фаолиятида кенг қўлланилади. Ифода усулига қараб буйруқлар ёзма ва оғзаки кўринишда бўлади.

**Вазиятли ёндашув** – бошқаришнинг самарадорлигини аниқ вазиятларга кўра аниқлашни кўзда тутати. Вужудга келаётган вазиятларга мувофиқлаштирилган бошқарув энг самарали ҳисобланади.

**Вақт танқислиги** – бу тушунчаи раҳбарлик фаолиятида ёки умуман барча фаолиятлар давомида, яъни раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида бирон-бир вазифани бажаришга ёки айрим бир масалаларни ҳал қилишга улгурилмаган вазиятларда ишлатилади. Мазкур тушунча бажарилиши лозим бўлган вазифаларнинг бажарилиш муддатига нисбатан қўлланилади, яъни юқорида айтиб ўтганимиздек, вазифанинг бажарилиш муддатини белгилаш заруриятини аслида раҳбарлар эмас, балки ҳаётий эҳтиёжлар белгилайди.

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

**Гуруҳлар** – расмий (формал) бўлиши, яъни юридик жиҳатдан қайд этилган ҳуқуқ ва бурчларга, меъёрий ҳужжатлар асосида ўрнатилган тизимга, тайинлаб ва сайлаб қўйилган раҳбарликка эга ёки улар юридик жиҳатдан қайд этилмаган, аммо

таркиб топган шахслараро муносабатлар (дўстлик, хайрихоҳлик, ҳамжиҳатлик, ишонч,...) тизими билан ифодаланган норасмий (ноформал) бўлиши ҳам мумкин.

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

**Демократик раҳбар** – бундай турдаги раҳбар ўз фаолиятини ўзининг жамоаси аъзоларига таянган ҳолда, жамоа фикрини инобатга олиб амалга оширади. Бошқарув ваколатлари, фаолият учун жавобгарлик бўйсунувчилар ўртасида тақсимланади. Ходимларнинг ўзаро муносабатларини рағбатлантириш билан биргаликда уларнинг билдирган фикрига қулоқ солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий томонларини инобатга олиб рағбатлантириб боради.

**Демократлашув тамойиллари** – турли муаммоларни ҳал қилишда, қарорлар қабул қилишда жамоа аъзоларининг фикрини инобатга олиш, кенгаш ва маслаҳатлар орқали амалга оширишдир. Бугунги кундаги таълим тизимининг аввалги тизимдан асосий фарқи ва афзалликларидан бири таълимнинг демократлашуви – таълим ва тарбия услубларини танлашда ўқув юртлари мустақиллигининг кенгайиши, таълимни бошқаришнинг давлат-жамиyat тизимига ўтилишидадир. Шундан келиб чиқиб, таълим муассасасини бошқаришда субъектлар мустақил қарорлар қабул қилиш, таълим муассасасининг мустақил сиёсатини олиб бориш, тактика ва стратегияни мустақил белгилаш, ҳудудий ва бошқа ривожланиш дастурларини ишлаб чиқиш имкониятларига эгадир.

**Деструктив ихтилофлар.** Бундай ихтилофлар жамоадаги кадриятларни, меҳр-оқибатни йўқотиб, инсонларнинг ўзаро муносабатларини бузган ҳолда уларнинг бирлигини, жипслигини, уюшқоқликни, ўзаро ҳамкорликни йўқотади, шунингдек, меҳнат унумдорлигини пасайтиради ва муассасанинг ривожланишига тўсқинлик қилади.

**Дефектология** фанлари ўз навбатида алоҳида мустақил фанларга бўлинади: кар ва гунг болалар тарбияси ва таълими масалалари билан сурдопедагогика, кўзи ожизлар билан тифлопедагогика, ақли ожизлар тарбияси ва таълими билан олигофренопедагогика шуғулланади.

**Диалектиклик** – бу инновацияларнинг ривожланиш жараёни бўлиб, унинг меъёрий асослари секин-аста, босқичма-босқич

янгилаиб бориш жараёни билан тавсифланади. Инновациялар мавжуд урф-одат, анъаналар билан ижодий зиддиятларни вужудга келтиради ва улар асосида амалга оширилади ва ривожлантирилади. Бу тизимнинг узлуксизлиги муассасанинг инновацион ривожланиш кўрсаткичини белгилайди.

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

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

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

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

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

**Замонавий мактабни бошқариш** – бу раҳбарлар билан педагогларнинг таълим-тарбия жараёнида ўқувчиларга фанлар бўйича чуқур билим ва ахлоқий тарбия бериш, касб танлашига йўллаш ва ҳар томонлама ривожланган шахсни тарбиялашга йўналтирилган, илмий асосланган фаолияти бўлиб, мазкур жараёни илмий асосда ташкил этишда ҳамда зарурий шарт-шароитлар яратишда таълим муассасаларида ташкил этиладиган бошқарув органларининг ҳам фаолияти муҳим аҳамият касб этади.

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

**Ижрочилар** (бажарувчилар) жумласига ўқитувчилар, тарбиячилар, ёрдамчи техник ходимлар ва ўз навбатида ўқувчиларни ҳам мисол қилиш мумкин.

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

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

**Ижтимоий-психологик мослашув** – бу шахснинг ижтимоий муҳит таъсирига мослашувини назарда тутати ва унинг маълум бир гуруҳдаги кадриятлар билан яқинлашуви, мазкур янги муҳитдаги ижтимоий меъёрларни, анъана ва гуруҳий маданият элементларини ўзлаштиришидир. Ижтимоий-психологик мослашув ҳам касбий мослашув сингари маълум бир имкониятлар даражасида, ташқи муҳит таъсирини ўз ички дунёси, кечинмалари доирасида ўз мақсад ва эҳтиёжларига мослаштириб олишига боғлиқ.

**Иқтисодий методлар.** Бу методлар ўзаро боғлиқ бўлган иқтисодий кўрсаткичларнинг йиғиндисини тавсифлаб, ҳар бир ишчи ва бутун муассаса учун талаблар белгилаш билан биргаликда

замонавий талаблар даражасида фаолият кўрсатишлари учун шароитлар яратлади. Бунда раҳбарлар ўз ходимларини фаолиятлари натижаларига кўра рағбатлантириш, мукофотлаш, жазолаш (жарима солиш) ёки моддий ёрдам кўрсатишларида бошқаришнинг мазкур методидан фойдаланишлари зарур бўлади. Иқтисодий қайта ташкил этишлар мазкур методларни кучайтиришга йўналтирилади.

**Инновацион жараён.** Инновацияларни вужудга келтириш, амалиётга татбиқ этиш ва оммалаштириш фаолиятлари билан боғлиқ. Инновацион салоҳиятига кўра янгиликлар; модернизация, фаолиятни такомиллаштириш, шаклан ўзгартириш, ривожлантириш билан боғлиқ бўлган модификацион инновациялар; олдиндан маълум бўлган методлар элементларининг янги тизимга бирикишини назарда тутувчи бириккан инновациялар; ўхшашлик ва умумийликка эга бўлмаган радикал инновациялар ислохотларнинг асоси сифатида белгиланади.

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

**Инновация** – мақсадга йўналтирилган ўзгартиришлар бўлиб, маълум бир ижтимоий бирликка – муассаса, уюшма, жамоа ва гуруҳларга янги ва нисбатан барқарор бўлган элементларни, умумий ҳолда халқнинг маънавий-маданий муносабатлари ва мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши билан узвий боғлиқ бўлган янгиликларни киритишдир.

**Инновациялар диффузияси** – ижтимоий тизим аъзолари ўртасида янгиликларнинг коммуникацион воситалар орқали вақти-вақти билан узатилиш жараёни. Маълум бир субъект учун янги бўлган ғоя, нарса ва технологиялар янгиликларни ташкил этиши мумкин. Бошқача сўз билан айтганда, диффузия – аввал ишлатилган ва ўзлаштирилган инновацияларни янги шароитда ёки янги жойда омалаштиришни билдиради.

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



**Инновацияларнинг субъект томонидан қабул қилиниши.** Шахс томонидан маълум бир янгиликларнинг қабул қилиниши мавжуд ҳаракатдаги тизимнинг ўзига хос хусусиятларига қай даражада мос келишига ҳамда имкониятларни шакллантиришда субъектнинг ҳолатини яхши ёки ёмон томонга ўзгартиришига боғлиқ бўлади.

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

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

**Инновацияларнинг инсонлар қизиқиши бўйича табақалаштириш қобилияти.** Алоҳида индивид ва гуруҳлар учун инновациянинг турли хил муносабатлари мавжуд. Маълум бир ходимлар томонидан кўшимча имкониятлар олиниши бошқа ходимларнинг имкониятлари камайишига олиб келади ва бу ўз навбатида янгиликларни қабул қилиш учун аниқ тартиб ўрнатишга ўз таъсирини кўрсатади.

**Инновацияларнинг раҳбарликнинг инновацион услублари стратегиясини шакллантириш имконияти.** Инновацион дастурларни амалиётга татбиқ этишнинг самарадорлиги инновациялар субъектининг қизиқишларига ва улар натижасида инновацион жараёнларга индивидларнинг психологик тайёргарлигини шакллантириш ҳамда тайёргарлик даражасини ривожлантиришига боғлиқ бўлади.

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

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

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

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

**Инновациянинг ихтилофлилиги.** Ихтиёрий янгиликни киритиш ўзига хос хусусиятларга боғлиқ бўлмаган ҳолда ихтилофли вазиятларни вужудга келтириши мумкин, чунки ваколат ва имтиёзларнинг муносабатларни мураккаблаштиришига боғлиқ ҳолда, ташкилотда одат тусига кирган ўзаро таъсир ва муносабатларни ўзгартиради.

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

**Инсон-инсон муносабатлари** – бунда мулоқот жараёнини ва мулоқотсиз ўзаро таъсир жараёнларини тўғри ташкил этиш билан бир қаторда раҳбарлар ўз ходимларининг меҳнатларини тўғри баҳолай билишлари ҳам зарур ҳисобланади.

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

**Инсон-санъат-инсон муносабатлари** – таълим муассасаларидаги бошқарув жараёнида ўзига хос аҳамият касб этади, чунки санъат бор жойда янгиликка интилиш, меҳр-муҳаббат, инсонийлик туйғулари ҳукм суради. Ҳар бир инсон қайсидир бир санъат турига қизиқади, қайсидир бир санъаткорни севиб тинглайди ва уни кўрганда ёки эшитганда беихтиёр кайфияти кўтарилиб кетади. Таълим муассасаси раҳбарининг санъатга

бўлган қизиқиши нафақат бошқарув жараёни, балки, ўқув жараёнига ҳам ўз таъсирини кўрсатади, чунки таълим олаётган ўқувчи-ёшларнинг ўртасида бир неча бўлажак буюк санъаткорлар ҳам бўлиши мумкин.

**Инсон-табиат-инсон муносабатлари** – бошқарув фаолиятида раҳбарларга жуда катта вазифалар юклайди, масалан, таълим муассасасининг ташқи кўриниши, яъни, ер участкаларидаги дарахт, мевали дарахтлар, гулларнинг турлари, уларнинг парвариш қилиниши ҳамда уларга берилаётган эътибор раҳбарнинг рейтингига таъсир қилиш билан биргаликда ўқитувчи-ходим ва ўқувчиларнинг табиатга бўлган муносабатларига ҳам ўз таъсирини кўрсатади.

**Инсон-техника-инсон муносабатлари** – инсон ўз тафаккури, билими ва қобилияти билан ҳаётий эҳтиёжларни қондириш мақсадида техникани яратади, бу мураккаб тузилишга ва ишлаш принципига эга бўлган техникадан фойдаланиш учун эса, унинг тузилиши ва ишлаш принципини ўрганиш зарурияти туғилади, шунингдек, бу техникадан фойдаланиш услублари ҳам инсон томонидан яратилади. Бундан кўришиб турибдики, инсонлар томонидан яратилган техника ва техника воситалари бошқа бир инсонларни билим олиш, янгиликларнинг ўрганиш, илмий-ижодий фаолият билан шуғулланишга чорлайди.

**Интегротив маҳорат** – бу умумлаштирилган маҳорат бўлиб, таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув фаолиятида ижобий натижаларга эришишга, таълим-тарбия жараёнини ривожлантиришга йўналтирилган мактабнинг ички бошқарувининг мақсадини тизимли режалаштириш ва амалга оширишда зарур ҳисобланади.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Ишлаб чиқариш педагогикаси** – ишлаб чиқаришда ишлайдиган шахсларга таълим ва тарбия бериш қонуниятларини ўрганади.

**Қарор** – бу таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштиришда раҳбарлар ва ходимлар томонидан амалга ошириладиган вазифаларни бажариш йўллари танлаш ва белгилаш ёки инновацион фаолиятни ташкил этишда маълум бир тўхтамга ёки муайян бир фикрга келишидир.

**Касбий маҳорат ва лойиҳалаштириш** – бошқарувда стратегия, стратегик мақсад ва вазифаларни тўғри белгилаш, қарорлар қабул қилиш, муассасанинг умумий фаолиятини лойиҳалаштириш, инновацион фаолиятни ташкил этиш, бошқарув жараёнига тизимли ёндашувларни лойиҳалаш технологияларини

жорий этиш ҳамда бошқарув усуллари, методлари ва тамойилларидан самарали фойдаланишдир.

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

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

**Касб-ҳунар таълими педагогикаси** – умумий ўрта таълим мактаблари-нинг юқори синф ўқувчилари ёшида бўлган болалар, академик лицей ва касб-ҳунар коллежи шарт-шароитларидаги ўқув-тарбиявий жараённинг ўзига хослигини тадқиқ этади.

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

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

Қобилият – инсоннинг билим, кўникма ва малакаларини орттириш хусусиятларига боғлиқ бўлиб, мазкур хусусиятлар билим, кўникма ва малакаларга тааллуқли бўлмайди, яъни қобилиятлар билим, малака ва кўникмаларнинг ўзида кўринмайди, балки уларни эгаллаш динамикасида намоён бўлади. Қобилият инсонларни сифат жиҳатидан бир-биридан фарқлайдиган индивидуал-психологик

хусусиятлардир. Қобилиятлар инсонларнинг аниқ бир фаолиятидан ташқарида мавжуд бўлмайди, балки уларнинг таркиб топиши таълим ва тарбия жараёнида содир бўлади.

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

**Коммуникативлик қобилияти** – бу ходимлар билан мулоқотда бўлишга, бошқарув мулоқотини тўғри ташкил этишга, бўйсунувчиларга ёндашиши учун тўғри йўл топа билишга, улар билан педагогик нуқтаи назардан мақсадга мувофиқ ўзаро алоқа боғлашга педагогик тактнинг мавжудлигига қаратилган қобилиятдир.

**Коммуникация** – бу таълим жараёни иштирокчилари ўртасидаги ўзаро ахборот алмашинуви бўлиб, маълум бир муассасани бошқаришда ўзига хос мураккаб тизим ҳисобланади ва таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув жараёнида амалга ошираётган барча ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини талаб қилади, шунинг учун у ўзининг функционал даражаси билан тавсифланади ва бошқарув маданиятининг ташкилий сифатини белгилайди. Таълим муассасаси коммуникацияси бу ўзига хос мураккаб ва кўп босқичли тизим бўлиб, нафақат таълим муассасаси ичидаги, балки унинг ташқарисидаги ахборот алмашувини ҳам қамраб олади.

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

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

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

**Либерал раҳбарлик** – муросасозлик (кўнгилчанлик)ка асосланган раҳбарлик. Либерал (эркин иш юритиш) услуги раҳбарнинг ўз қарорларини тавсиялар кўринишида бериши, ходимларнинг ишига камроқ аралашиви билан тавсифланади. Бунда раҳбар воситачи сифатида фаолият кўрсатади, ходимларига кенг доирада мустақиллик, тўла эркинлик бериш билан бир қаторда уларнинг ҳаракатларига кам эътибор беради ва назоратни суствлик билан амалга оширади.

Либерал-раҳбар турли хил низоларнинг келиб чиқишидан чўчийди, шунинг учун муассаса фаолиятини, асосий ишларни ўз оқимига ташлаб қўяди, шунингдек, ўз зиммасига масъулият олишни ёқтирмайди. Сунистеъмолликларга бевосита йўл қўймаса ҳам ўзини билмасликка олади, иродасиз, ташаббуссиз бўлиб, ташқаридан кўрсатиладиган таъсирларга мойиллиги кучли бўлганлиги сабабли юқоридан ёки қуйидан кўрсатилган таъйиқлар уни ҳаракатга келтириши мумкин. Танқидларни қабул қилади, лекин ундан хулоса чиқармайди, келишувчанлик асосида фаолият кўрсатади, яъни ходимлар билан ўзаро муносабатларни бузмаслик учун уларнинг барча талабларини бажаради. Қоидага кўра жамоада расмий ёки норасмий гуруҳларни бошқарувчи бир-иккита фаол инсонлар мавжуд бўлади, улар ва айрим вазиятлар (жамоа аъзоларининг ўз ишига ижодий ёндашуви ва ижобий муносабатлари) жамоа фаолиятини мувофиқлаштириб туради.

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

жараёнини ташкил этиш ёки фанларни юқори даражада ўзлаштириш йўналишларида.

**Лойиҳалаш** – 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. Таълим муассасасининг умумий моделини ўзгартиришда директор ва педагогларнинг ишончларига асосланиш керак, чунки янгиланган модел замонавий талаблар даражасида ўқувчилар ва бўлажак ўқувчилар, ёш авлоднинг ўзгарувчан таълим-тарбиявий, маънавий эҳтиёжларини қондира олиш, юқори даражада кўникма ва малакаларга эга бўлган ўқитувчиларнинг тажрибаларини қўллаш ҳамда педагогларнинг ижодий салоҳиятини ривожлантиришга етарли шароитларни яратиб бериш зарур ҳисобланади.

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

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

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



йўналишида тақсимланишида мақсадларнинг бирлиги сақланиши зарур ҳисобланади.

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

**Мактаб директори бошқарув фаолияти** – мазкур жараён ижодий жараён бўлиб, 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.

**Мактаб директорларининг асосий функцияси** – таълим муассасаси олдига қўйилган мақсадларга эришишда мактабнинг ҳаётий фаолиятини таъминлаш бўйича бошқарув йўналишидаги масалаларнинг ижобий ечимини топиш, ҳал этиш ҳисобланади. Маълумки, бошқарув фаолияти субъектлар томонидан лавозими йўналишидаги функцияларни бажаришлари жараёнида амалга оширилади, мазкур функцияларга: ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис, тартибга солиш-мувофиқлаштириш функциялари киради.

**Мактаб педагогикаси** – умумий ўрта таълим мактабларида ўқувчиларга таълим бериш ва тарбиялашнинг қонуниятларини тадқиқ этади.

**Мактабгача ва мактаб ёшидаги болалар педагогикаси** – мазкур гуруҳ болалари билан олиб бориладиган тарбиявий-ташкилий ишларнинг қонунийлигини тадқиқ этади ҳамда энг аввало уларни болаларнинг мактабгача таълим муассасалари шарт-шароитларида амалга ошириш дастурини ишлаб чиқади.

**Мактабни бошқариш** – бу раҳбарлар билан педагогларнинг ҳамкорликдаги фаолиятдан иборат бўлиб, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни бошқариш, мазкур жараён иштирокчиларининг фаолиятини мувофиқлаштириш

ҳамда ўқувчиларга фанлар бўйича чуқур билим ва ахлоқий тарбия бериш, касб танлашга йўллаш ва ҳар томонлама ривожланган шахсни тарбиялашга йўналтирилган, илмий асосланган фаолиятдир.

**Маслаҳат** – муайян шароитларни ҳисобга олган ҳолда психологик таъсир ўтказишдир.

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

Масъулият – бу шахснинг ўз зиммасига олган ёки унга топширилган мажбуриятларига ҳисоб бера олишида, хатти-ҳаракатларида, кимнидир-ниманидир айбламай, хатти-ҳаракати натижалари ва унинг оқибатлари учун жавобгарликни ўз зиммасига олишида кўринадиган фазилатдир.

Психологик ҳодиса сифатида шахснинг кўпгина психологик функцияларида намоён бўлиб, инсон хулқидаги муҳим белги ҳисобланади. Масъулиятнинг инсон хулқидаги муҳим белгиси – ўз вазифасини бажаришидаги аниқлик, пухталиқ, ҳозиржавоблик, ўзини мажбур қила олиш, ўз хатти-ҳаракатлари оқибатига жавоб беришга тайёр туриш ва ҳ.к. Масъулиятли хулқни амалга ошириш қуйидаги иродавий сифатларга эга бўлишни талаб қилади: қатъиятлилик, чидамлилик, ўзини тута билиш, барқарорлик ва ҳ.к. Инсонларда масъулият хулқини шакллантириш фақат психологик омилларгагина боғлиқ бўлмай, меҳнатни ташкил этиш ва назорат қилиш билан боғлиқ бошқа омилларга ҳам боғлиқдир. Масалан, ходимларга бўлган ишонч, турли хил вазифаларнинг топширилиши ва уларни назорат қилиш хусусиятлари таъсир кўрсатади.

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

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

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

**Маъқуллаш** – хизмат жараёнида ходимларнинг иш фаолиятига, хатти-харакатига, билдирган фикрларига нисбатан раҳбарнинг ижобий муносабати.

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

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

**Маъмурий менежмент** – бошқаришнинг махсус қисми бўлиб, бошқарувчи тизим ичидаги муносабатларни, унинг ривожланиш қонуниятлари, тамойиллари, усул ва услубларини ўрганади, яъни турли соҳа ташкилотлари маъмурияти фаолиятларини ташкил этиш, режалаштириш, тартибга солиш, мувофиқлаштириш, мотивация қилиш (ундаш) ҳамда раҳбарликни оқилона уюштириш усулларини ўрганади.

**Маъмурият** – бунга директор, унинг ўринбосарлари ва илмий бўлим мудирлари киради.

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

**Менежмент фани** – бу раҳбарларга бошқарув фаолиятини тўғри амалга ошириш, ходимлар фаолиятини самарали бошқариш ва мувофиқлаш-тиришда, шунингдек, корхона ва муассаса

олдига қўйилган мақсадларга ҳамда кўзланган натижаларга эришишда муҳим аҳамият касб этувчи қарорларни қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат ва таҳлил қилишни ўргатувчи фан бўлиб, унинг асосий мақсади замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда бошқарувнинг барча бўғинларида самарали ишлай оладиган юқори малакали бошқарувчиларни тайёрлашдан иборат.

Менежмент фан сифатида ўз мақсадига кўра қуйидагиларни ўрганади: бошқариш назарияси ва амалиёти; бошқариш объекти ва субъекти; бошқариш тамойиллари ва усуллари; раҳбар маданияти; раҳбар ва лидер, уларнинг фазилатлари; раҳбар рейтинг; бошқаришда киришувчанлик ва қарор қабул қилиш; бошқариш функциялари; ходимларни бошқариш; ишлаб чиқаришни бошқариш, самарадорликни бошқариш; ўз-ўзини бошқариш; ҳудудий бошқариш ва ҳ.к.

**Миллий-ҳудудий ёндашув.** Таълим муассасаларини минтақалаштириш жараёнлари турли хил тизимлар ва тизимости бўғинлар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг сезиларли даражада ўзгаришига сабаб бўлмоқда. Бошқарув қарорларининг мазмун ва моҳияти турли хил даражада белгиланмоқда: давлат, ҳудудий, шаҳар, туман ва муассасалар миқёсида. Бугунги кундаги тизимнинг аввалги тизимдан асосий фарқларидан, афзалликларидан бири таълимнинг демократлашуви – таълим ва тарбия услубларини танлашда ўқув юртлари мустақиллигининг кенгайиши, таълимни бошқаришнинг давлат-жамият тизимига ўтилишидадир. Шундан келиб чиқиб, таълим муассасасини бошқаришда субъектлар мустақил қарорлар қабул қилиш, таълим муассасасининг мустақил сиёсатини олиб бориш, тактика ва стратегияни мустақил белгилаш, ҳудудий ва бошқаривожланиш дастурларини ишлаб чиқиш имкониятларига эга.

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

**Мотивлаштириш** – бу маълум эҳтиёжлардан келиб чиқиб, кишилар фаолиятини психологик таъсир этиш йўллари билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир. Таълим муассасаси фаолиятини ташкил этишда мотивлаштириш, ташаббусларни

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

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

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

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

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

**Мулоқот.** Инсонларнинг маълум бир жамоада ёки гуруҳда ҳамкорликдаги фаолиятлари жараёнида вужудга келадиган эҳтиёжлардан бўлиб, фаолиятлари давомида ўзаро муносабатларга киришиш жараёни ҳисобланади. Инсонларнинг барча фаолиятлари давомида ўзаро муносабатлар, таъсир этиш шакллари ўз ичига оладиган мазкур тушунча уларнинг ўзаро бир-бирларини тушунишлари, ҳамкорлик қилишлари ҳамда ўзаро ахборотлар алмашилишлари учун зарур ҳисобланади.

Ижтимоий психологияда мулоқот учта турга бўлинади. Биринчиси, инсонларнинг ўз-ўзи билан мулоқоти, иккинчиси инсоннинг бошқа инсонлар билан мулоқоти, учинчиси авлодлараро мулоқот бўлиб, мазкур мулоқотлар натижасида бир авлоднинг тажрибаси иккинчи авлодга ўргатилади, бу эса пировардида инсонларнинг ривожланишига, ҳаёт, фан-техника ва технологияларнинг тараққий этишига замин яратади. Шундан

кўриниб турибдики, мулоқот ёки бошқарув мулоқотисиз бошқарув жараёнини тасаввур қилиб бўлмайди.

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

**Мустақил таълим** – бу инсоннинг ўзи танлаган воситалар ва адабиётлар ёрдамида авлодлар тажрибасини, фан ва техника ютуқларини ўрганишга йўналтирилган шахсий ҳаракатлар жараёни. Бунда инсоннинг ички дунёси, ҳис-туйғулари, мустақил фикрлаш қобилияти асосий роль ўйнайди.

**Мутахассислар** – маъмурий ҳокимиятга эга бўлмайдилар, лекин таълим-тарбия соҳасида мутахассис сифатида фаолият олиб борадилар. Мутахассисларга мактаб амалиётчи психологи, етакчилар ва тўғарак раҳбарларини киритиш мумкин.

**Назорат** – бу бошқарув жараёнининг фаол босқичларидан бири бўлиб, у бошқарувнинг барча функциялари билан боғлиқ бўлади. Умумий ҳолда назорат режалаштирилган натижа билан ҳақиқий эришилган натижаларни ўзаро солиштириш жараёни бўлиб, у фаолиятнинг муваффақиятини аниқлашга имконият яратади. Педагогик тизимни бошқариш жараёнида кўзланган йўналишдан четга чиқишлар ҳам вужудга келиши мумкин, бундай вазиятларда назорат йўл қўйилаётган хатоларнинг сабабини ўз вақтида аниқлаш ва уларни тузатиш усулларини белгилаш имкониятларини яратади. Шунинг учун бошқарув фаолиятининг барча босқичлари учун назорат зарур ҳисобланади.

**Назорат-ташхис функцияси.** Назорат – бу бошқарув жараёнининг фаол босқичларидан бири бўлиб, у бошқарувнинг барча функциялари билан боғлиқ бўлади. Умумий ҳолда назорат режалаштирилган натижа билан ҳақиқий эришилган натижаларни ўзаро солиштириш жараёни бўлиб, у фаолиятнинг муваффақиятини аниқлашга имконият яратади.

**Насиҳат** – психологик таъсир ва мулоқот шаклларида бўлиб, мазмун жиҳатидан буйруққа, тақиққа, маслаҳатга ўхшаб кетади. Лекин насихат улардан фарқли ўлароқ, муайян бир

фаолиятга ёки ҳодисага нисбатан кўникма, мослашувни шакллантиришга қаратилган бўлади.

**Натижалар бўйича бошқарув.** Бундай ёндашувнинг асосий ғояси шундан иборатки, ҳеч бир ташкилот (бошқарув, аввало, муассаса) ўз-ўзича ҳеч қандай аҳамият касб этмайди, аммо, у кўзланган натижаларга эришиш учун ўзаро бирлашган индивидларни ёки уларнинг гуруҳларини тартибга солишни кўзда тутди. Натижалар бўйича бошқарув тушунчаси ривожланиш тизими сифатида амал қилади, булар ёрдамида таълим муассасасининг барча субъектлари билан келишилган ҳолда белгиланган натижаларга эришиш мумкин.

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

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

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

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

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

**Олий мактаб педагогикаси** – олий ўқув юрти шарт-шароитларида талабаларга таълим-тарбия беришнинг назарий асослари ва методикасини ишлаб чиқади.

**Педагогик қобилият** – бу бошқарув жараёнида раҳбар учун энг зарурий хусусиятлардан бўлиб, раҳбарнинг педагогик

фаолиятга яроқлилигини ва шу фаолият билан муваффақиятли шуғуллана олишини, шунингдек, педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқара олишини белгилайди.

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

**Педагогик такт** – ҳар қандай педагогик таъсирга нисбатан қўлланиладиган чора-тадбирларни (рағбатлантириш, жазолаш, панд-насихат) ҳис эта билишдан иборатдир. Қобилиятли раҳбар ходимларга эътибор бериб зийраклик билан қарайди, уларнинг индивидуал психологик хусусиятлари билан ҳисоблашади. Бунда муҳими – бўйсунувчиларга таъсир этишнинг энг қулай усулларини топа билиш, тарбиявий таъсирни қўллашда мақсадга мувофиқ педагогик чораларга эътибор бериш, аниқ педагогик вазифаларни ҳисобга олиш, ходим шахсининг психологик хусусиятлари ва унинг имкониятлари ҳамда мазкур педагогик ҳолатларни ҳисобга олиш зарур.

**Педагогика тарихи.** Педагогик таълимотнинг тарихи ва тарбиянинг ривожланиши масалаларини ижтимоий ҳодиса сифатида татбиқ этувчи педагогик билимлар тармоғидир. У илғор педагогик ғояларнинг салбий педагогик ғояларга қарши кураш тарихини ҳукмрон табақаларнинг демократияга қарши сиёсатини очиб ташлайди, илғор педагогик ғоялар, хур фикрлар таълим қонуниятларининг айрим олинган тарихий даврдаги ривожланиш тамойилларини таҳлил қилади, муҳим умумий хулосалар чиқаради ва бугунги кун учун долзарб муаммоларни ўртага ташлайди.

**Персонални бошқариш** – бу кўзланган мақсадларга эришишда таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш, таълим-тарбия жараёни иштирокчилари, педагог-мутахассислар ва барча ходимларнинг фаолиятларини мувофиқлаштиришда бошқарувни амалга оширишнинг муҳим механизми сифатида таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг ўз вазифасига масъулият, яъни фаолиятлари натижаларига жавобгарлик ҳиссини шакллантириш ҳамда мақсадга эришишда умумий манфаатларнинг уйғунлашувини ҳисобга олган ҳолда бошқаришни самарали амалга оширишни назарда тутати.



**Перцептив қобилиятлар** – жамоа аъзоларининг, педагогик ходимларнинг, шунингдек, ўқувчиларнинг ички дунёсига кира билиш, психологик кузатувчанлик, бўйсунувчиларнинг вақтинчалик психик ҳолатлари билан боғлиқ нозик томонларини тушуна билишдан иборат қобилиятдир.

**Поғонавийлик** – ташкилий тузилишга кўра таълим муассасасининг юқори бўғини (раҳбарлар) билан қуйи бўғини (ижрочилар) ўртасидаги масофанинг катта-кичиклигини ифодалайди, яъни раҳбар билан оддий ижрочи ўртасидаги масофа канчалик катта бўлса (даражалар сони) таълим муассасаларидаги поғонавийлик даражаси шунчалик катта бўлади.

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

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

**Психик хоссалар ёки хусусиятлар** – шахснинг индивидуал-психологик хусусиятлари бўлиб, булар ёрдамида инсонлар бир-биридан фаркланади, уларнинг типологик ва индивидуал фарклари аниқланади. Психик хусусиятларга темперамент, характер, қобилият, эҳтиёж ва мотивлар киради.

**Психика** – юксак даражада ташкил топган материянинг алоҳида хоссаси бўлиб, объектив оламни субъектив ҳолатда акс эттиришдан иборатдир. Психика юнонча “псюхе” сўздан келиб чикқан бўлиб, “руҳ”, “жон” деган маъноларни билдиради. Психика сезги, идрок, хотира, тафаккур, ирода, ҳиссиёт ва бошқа шу каби номлар билан гуруҳларга ажратилиб, барчаси биргаликда психика, кишининг психик, ички дунёси, унинг рухий ҳаёти ва ҳ. к. деб аталадиган тушунчаларни ҳосил қилади.

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

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

**Психология** – инсон ички дунёси, руҳий ҳолатлари ҳақидаги фандир.

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

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

**Раҳбар сарфлаётган вақт** – таълим муассасасининг фаолиятини такомиллаштириш, педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этш 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 мактабдан ташқари ҳолатда, яъни уйда, кўчада ва бошқа ташкилотлардаги фаолиятлари билан барча мактабдаги 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 бутунги кунги ривожланиш, қисқа муддатда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар, таълим тизимининг ривожланиб бориши, ривожланиб бораётган фан ва техника ютуқлари, ривожланиб бораётган замонавий талаблар, умуман олганда, кун сайин ривожланиб бораётган замон ва такомиллашиб бораётган яшаш, меҳнат қилиш ва ўқиш шарт-шароитларининг ўзи белгилаб беради. Ижтимоий-иқтисодий ривожланишлар, таълим тизимидаги ўзгаришлар ва фан-техника ютуқларини мактаб 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.

**Раҳбар фаолияти объектининг моҳияти** – таълим муассасаси нафақат самарали меҳнатни ташкил этувчи, ўзаро алоқалар фаолиятининг мазмуни ва мантиқини назарда тутиши, балки аниқ объектив ва субъектив шароитларни ҳисобга олган ҳолда уларни олдиндан кўра билишидадир. Касбий маҳорат, кўникмалар асосида турли хил муаммо ва масалаларнинг ижобий ечимларини топиш бошқарув фаолиятининг мазмунини белгилайди.

**Раҳбарлар** – мазкур таркибга таълим муассасаси директори, директорнинг маънавий ва маърифий ишлар бўйича ўринбосари ҳамда ўқув ва илмий ишлар бўйича ўринбосарлари, бошланғич синфлар бўйича илмий бўлим мудири, шунингдек, ўз йўналиши бўйича хўжалик ишлар бўйича бўлим бошлигини ҳам киритиш мумкин.

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

**Раҳбарлик** – одамларга мақсадли таъсир ўтказишга қаратилган, уларнинг хулқини тартибга солиш билан боғлиқ бўлган бошқарувнинг таркибий қисмидир.

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

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

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

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

**Ривожланиш** – бу инсоннинг руҳияти ва организмдаги сифатий ўзгаришларидир. Бу ўзгаришлар ижтимоий муҳит, уй-жой шароитлари, уни қуршаб турган кишиларнинг таъсири натижасида юз беради.

**Ривожланиш** – бу объектив жараён бўлиб, ташқи ва ички бошқарилувчи омиллар томонидан миқдор ва сифат жиҳатидан физик ва маънавий шаклланиш, яъни, шахснинг фазилатлари,

сифатлар ва хулқларнинг шаклланиши, тушунчаларнинг чуқурлашиши, кенгайиши, осондан - қийинга, оддийдан - мураккабга, мавҳумдан - билишга, оддий ҳаёт кечириш шаклларида - олий фаолиятга ўтиш жараёнидир.

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

**Стереотипизация.** Мулоқотлар жараёнида инсонларнинг онгида шаклланиб ва муҳрланиб қолган тушунча ва тасаввурлардан доимий намуна сифатида фойдаланиш ҳолатлари бўлиб, бундай ҳолатлар ҳамisha ҳам ижобий натижаларга олиб келмайди. Масалан, раҳбарлар ўзининг маълум бир ходимининг мурожаат қилгани келаётганлигини кўриши билан “ҳозир иш ҳақининг озлигидан шикоят қилишни бошлайди” деган шубҳани кўнглидан ўтиши стереотипни англатиб, бўлажак суҳбат жараёнига олдиндан ўз салбий таъсирини кўрсатади.

**Стратегия** [strategos] грекча сўз бўлиб, ўзбек тилида “генерал санъати” деган маънони англатади. Ўзбек тилининг изохли лугатида ҳам мазкур атама уруш олиб бориш санъати, ижтимоий-сиёсий курашга раҳбарлик қилиш санъати ва илми маъноларида талқин этилган.

Стратегия сўзи бугунги кунда бирон-бир фаолиятга раҳбарлик қилиш, корхона ёки муассасаларнинг фаолиятини бошқаришда истиқболни олдиндан аниқлаш, фаолиятни олдиндан режалаштириш, бажариладиган вазифаларнинг йўналишини аниқлаш, шунингдек мақсадга эришишда натижаларни олдиндан аниқлаш ва назорат қилиш йўналишларида кенг қўлланилмоқда. Мазкур сўздан стратегик режа, стратегик режалаштириш, бошқарув стратегияси, стратегик бошқарув каби тушунчалар келиб чиққан бўлиб, бу тушунчаларнинг ҳар бири ўзининг мазмун-моҳиятига кўра таълим муассасаларини бошқаришда муҳим аҳамият касб этади.

**Стратегик бошқарув** – бу таълим муассасасининг стратегик мақсади йўналишида муассаса имкониятларини педагогик ходимларнинг умумий манфаатлари билан мувофиқлаштиришни назарда тутувчи узоқ муддатга тузилган

дастур, режа ва лойиҳалар асосида бошқаришдир. Стратегик бошқарув, одатда, мазкур тизимни бошқарув маданиятининг юқори даражасини белгиловчи кенг инновацион дастурларни амалга ошириш имкониятини яратади.

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

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

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

**Стресс.** Асабийлик ва кескинлик сўзлари инглизчада стресс [stress] деган маънони англатади. Стресс тушунчаси ижтимоий психологияда шахсга нисбатан таъсир этаётган вазиятлар, омиллар натижасида вужудга келаётган ҳолатни ифодалайди. Масалан, инсонлар фаолият кўрсатаётган жамоадаги

рухий муҳитнинг таъсири, ходимлар фаолият кўрсатаётган хоналардаги хароратнинг жуда юқорилиги ёки паст даражадалиги, ўткир ҳидлар, етарли даражада ёритилмаганлик, ўқув қуролларининг етишмаслиги, ортиқча ва мураккаб бўлган топшириқларнинг берилиши ва ҳ. к. шулар жумласидандир.

**Тавсияли қарорлар** – таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш, таълим-тарбия жараёнига илғор педагогик технологияларни татбиқ этиш, янги ахборот технологияларини жорий этиш ҳамда илғор педагогик тажрибаларни оммалаштириш йўналишида қабул қилинадиган қарорлар бўлиб, бунда таълим муассасасини ривожлантириш ва педагогик ходимларнинг фаолиятини такомиллаштириш йўналишидаги тавсиялар ўз ифодасини топади.

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

**Талаб** – раҳбарнинг ходимларга муносабатининг бундай шакли мазмун жиҳатидан буйруқча яқин туради. Буйруқ у ёки бу фаолиятни бажариш ёки бажармасликка қаратилган бўлса, талаб эса айнан ўша буйруқларнинг бажарилишига қаратилган бўлади.

**Тарбия** – инсонлар ривожланишида асосий роль ўйнайдиган жараён бўлиб, бир авлод ижтимоий тажрибасининг кейинги авлодлар томонидан ўзлаштирилиши ва уларнинг ижтимоий ҳаётга қўшилишларини таъминлаб берувчи зарурий фаолиятдир.

**Тарбиявий жараён.** Ўсиб келаётган авлоднинг катта ёшдагилар тажрибасини эгаллаб бориш жараёни бўлиб, у инсонлар ривожланишини бошқаради ҳамда уларнинг шахсий хислатларини шаклланишига зарур шароитлар яратиб беради.

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

олиш ва ўзини-ўзи тарбиялашни шакллантиришга хизмат қилади, шунингдек, бу бошқарув жараёнида раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги муносабатларда турли шаклларда намоён бўлади, яъни, раҳбарларнинг билими, муомала ва мулоқот маданияти, кийиниши, гавда ҳаракатлари, бошқарувчилик қобилияти, фан-техника, санъат ва табиатга бўлган муносабати ҳамда қизиқиши ходимларнинг фаолиятига ўз таъсирини кўрсатади.

**Тарбияланганлик** – шахснинг сифат кўрсаткичи, тажрибаларни яхши ўзлаштирганлиги, тарбиявий-ривожлантириш мақсадида йўналтирилганлик.

**Тарбияланувчи** – тажрибаларни эгаллайдиган ва ўрганадиган шахс.

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

**Тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияси.** Мазкур функция педагогик тизимнинг ҳолатини зарурий, белгиланган даражада ушлаб туриш, уни янги сифат даражасига кўтариш ва педагогик жараёнда йўл қўйилаётган хатоликларни тузатиш ҳамда педагогик жараён иштирокчиларининг хатти-ҳаракатларини тартибга солиш учун хизмат қилади.

**Тафаккур.** Инсонларнинг ақлий фаолиятининг ва онгли хатти-ҳаракатларининг юксак шакли ҳисобланиб, социум ва ижтимоий муҳитни, мавжуд жараёнларнинг вужудга келиш сабаблари ва воқеликни англаш воситаси, шунингдек, барча инсонларнинг эҳтиёжларини қондириш йўналишидаги фаолиятларини мувофиқлаштирувчи фикрлар, ғоялар ва қарашлар натижасида вужудга келган хулоса ёки қабул қилинган қарор.

Тафаккур сезги, идрок, тасаввурларга нисбатан мавжуд жараёнларни, ҳодисаларни аниқ ва равшан, объектив акс эттирувчи билиш жараёни. Бошқарув жараёнида раҳбар томонидан ходимларнинг ёки ходимлар томонидан раҳбарларнинг ўрганилиши ва хулосалар чиқарилиши, шунингдек, ўзаро муносабатлар, алоқалар ва ахборотлар алмашинуви мазкур тушунча орқали амалга оширилади. Демак, бошқарув жараёнида муассаса фаолиятини такомиллаштириш ҳамда жамоа аъзоларининг фаолиятларини мувофиқлаштиришда раҳбарлар тафаккурининг ҳар томонлама ривожланганлиги ўз самарасини кўрсатади.



**Ташаббусли қарорлар.** Бундай шаклдаги қарорлар раҳбарларнинг бошқарув фаолияти жараёнида ахборотлар тўплаш методларидан фойдаланилиб тўпланган маълумотлар, амалга оширилган таҳлиллар ҳамда ўрганилган вазиятларнинг натижаларига асосан қабул қилинади ва улар муассасанинг истиқболлини назарда тутлади.

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

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

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

**Ташкилий таъсир кўрсатиш** – таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва бошқаришнинг ташкилий тузилишларини белгилаш, ички тартиб-қоидаларни ўрнатиш; бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимлар ўртасида мувофиқлик ва оқилона нисбатни ўрнатиш кабиларни ўз ичига олади. Таълим-тарбия жараёнларини самарали амалга ошириш учун ташкил этилган мактабнинг таркиби, ташкилий тузилиши (структура) ва таркибий қисмларини (компонентлар) аниқлашда фаолият жараёнларининг хусусиятлари инобатга олинади.

Бу жараёнларни асосан қуйидаги турларга бўлиш мумкин. Асосий (таълим-тарбия) жараён мактабнинг асосий мақсадларига, кўзланган натижаларга эришишга йўналтирилган бўлади ва таъминловчи жараён мактабнинг натижаларига тўғридан-тўғри ўз таъсирини кўрсатмаса-да, унинг асосий вазифаларини бажариши учун зарурий шароитларни яратади ва таъминлаб беради. Мактабда умумий таълим-тарбия жараёни иккита кичик тизимлар доирасида, яъни дарсада ва дарсдан ташқари (тарбиявий) фаолият жараёнларида амалга оширилади.

Бу жараёнларни ҳамда ўзаро боғлиқ бўлган ташкил этувчи қисмларнинг ички табиатида мавжуд бўлган жараёнларни ўз ичига олган ҳамкорликдаги фаолиятлар, шунингдек, ички шароит ва имкониятлар педагогик тизимни ташкил этади, бунда тизимнинг субъекти ҳисобланган педагоглар, ўқувчилар, ота-оналар ва бошқарувчиларнинг фаолияти муҳим аҳамият касб этади. Педагогик тизим мактабнинг вазифаси, мақсадга қаратилган йўналиши, фалсафаси, таълим муассасаси томонидан танланган модел, стратегия ва тактикаси орқали тавсифланади.

**Ташкилий таъсир кўрсатиш шакллари** – лойиҳалаш, регламентлаш, меъёрлаш, қўлланмалар тайёрлаш ва ҳ.к. Таълим муассасаси фаолиятини ташкил этишда уни мотивлаштириш, ташаббусларни ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш учун шароитлар яратиш, барча таркибий қисм ва бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш, ижтимоий амалиёт ва таълим эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда натижаларнинг самарадорлигини таҳлил қилишни ҳамкорликда ташкил этиш, давлат талаблари асосида педагогларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш орқали амалга ошириш зарур.

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

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

раҳбарнинг бошқа функцияларини ўзига бирлаштиради ва у ахборотлар билан ишлаш функцияси билан узвий боғлиқ бўлади, чунки, раҳбар бўйсунувчиларга вазифаларни тушунтириш жараёнида уларни зарурий ахборотлар билан таъминлайди.

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

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

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

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

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

**Ташкилотчилик қобилияти** – бу биринчидан, таълим муассасаси жамоасини уюштира билиш, яъни жамоада аҳиллик, бирдамлик ва ҳамкорликни вужудга келтириш, жамоа аъзоларини жипслаштира олиш ва иккинчидан, ўзининг шахсий ишини тўғри ташкил эта олиш қобилиятидир.

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

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

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

**Таълим менежментининг асосий мақсади** – таълим муассасаларида ташкил этиладиган таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этишда, муассаса олдига қўйилган мақсадларга эришиш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлашда таълим-тарбия жараёни иштирокчилари, раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг муносабатлари ва фаолиятларини мувофиқлаштириш, назорат қилиш ҳамда самарали бошқаришни таъминлаш кўникмаларини шакллантиришдан иборат.

**Таълим муассасаларини бошқариш** – жамоа аъзоларини ҳамда уларнинг фаолиятини бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз

навбатида таълим жараёнини ва воситаларини бошқарадилар. Бошқарув юқори савияда олиб бориладиган муассасаларда интизом, педагогларнинг меҳнат унумдорлиги, таълим жараёни самарадорлиги ва ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари юқори даражада бўлади ҳамда таълим жараёни иштирокчилари фаолиятида мажбурий итоаткорлик ўрнини ижодий ёндашувлар эгаллайди.

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

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

**Тизим** – алоқа, муносабатлар, интеграция, яхлитлик, ташкил этувчи қисмлар каби тушунчалар орқали ифодаланadi. Бу тизимнинг бир-бири билан боғлиқ бўлган, ўзаро таъсир этувчи қисмларининг мажмуи яхлит объектни ташкил этади. Ҳар бир қисм яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади.

**Тизимли ёндашув** – бунда таълим муассасаси тизим сифатида, яъни ташқи муҳитда хизмат қилаётган мураккаб тизим сифатида кўриб чиқилади. Бунда унинг алоқалари ва

воситаларининг мазмун ва моҳиятига кўра объектни бир бутун, яъни яхлит ҳолда тасаввур қилиш талаб этилади.

Таълим муассасасини ўрганишда алоҳида хусусиятларга эга бўлган бир неча қисмларга ажратиб, улар ўртасидаги алоқалар ҳамда ўзаро боғлиқлик хусусиятлари аниқланади, чунки ҳар бир қисм яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади.

**Толиқиш** – маълум бир фаолиятни бажариш жараёнида меҳнат қобилиятининг пасайишидир. Бу фаолиятга хос тушунча бўлиб, толиқишнинг кучайиб бориши натижасида шахс чарчайди. Толиқишнинг психологик ҳолат сифатида намоён бўлиши кучсизланиб бориш, диққатнинг чалғиши бошланиши, сезгирликнинг ўзгариши, ҳаракатларнинг ўзгариши, хотира ва тафаккур сифатининг пасайиши, фаолликнинг пасайиши ва уйқу босишида кўринади.

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

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

Фаолият – фалсафа фанида фаолият тушунчаси бутун оламга нисбатан бўлган ўзига хос инсоний муносабатлар усули сифатида қаралса, ижтимоий назарияда фаолият ижтимоий воқеликнинг мавжудлиги ва ривожланиши, ижтимоий фаолликни вужудга келиши деб таърифланади.

Психология ва педагогика фанлари йўналишидаги тадқиқотларда фаолият тушунчаси алоҳида объективлаштирилган моддий ва маънавий маҳсулотларни ишлаб чиқиш ва вужудга келтиришга йўналтирилган фаоллик, яъни субъектнинг фаоллиги сифатида тадқиқ қилинади.

Аниқ ва содда қилиб айтганимизда, мактабни бошқариш фаолияти – бу кўзланган мақсадларга эришиш, шахсни шакллантириш ва унинг фаоллигини белгилаш, фикр ва

гояларнинг туғилиши ва уларни бошқаришга йўналтирилган ҳаракатлар мажмуасидир.

**Фаоллик** – бу инсонларда “ўз кучи билан жавоб қилиш” қобилиятини билдиради. Инсонларни муайян тарзда ва муайян йўналишда ҳаракат қилишга ундайдиган эҳтиёжлар унинг фаоллиги манбаи ҳисобланади.

**Фармойиш бериш** – таълим муассасаси фаолиятини мувофиқлаштириш ва такомиллаштиришда, педагоглар ва бошқа ходимлар, барча таълим жараёни иштирокчиларининг фаоллигини таъминлашда эълон қилинадиган ёзма ёки оғзаки кўрсатмалар, ёзма шаклда нашр этилган ёки оғзаки буйруқлар бериш.

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

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

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

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

ахборот технологиялари, компьютер техникаси воситалари билан таъминланмаганлиги сабабли вужудга келиши мумкин.

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

**Функция** – бу лотинча сўз бўлиб, бирор кимса ёки нарсанинг иш, фаолият доираси, вазифаси деган маъноларни билдиради. Раҳбар ўзининг ишлаб чиқариш ва технологик вазифаларини бажариши профессионал функцияларини белгилайди ва бунда раҳбар профессионал-мутахассис сифатида доимо инсонлар билан муносабатда бўлади.

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

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

**Ходимларни мотивлаштириш** (ундаш) – бу усул ходимларнинг бошқарув жараёнида кенг миқёсда иштирок этишига асосланган бўлиб, бу усулни қўллаш орқали соғлом ижтимоий-руҳий муҳит яратилади. Бунда ижтимоий-психологик усуллар меҳнат фаоллигини оширишга қаратилган бўлиб, у ходимларга, яъни уларнинг маънавий ва ижтимоий хулқига таъсир этиш орқали амалга оширилади.

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

**Хулқий компонентлар** – саъй-ҳаракат, қилиқ, мимика, имо-ишора, нутқ ва бошқа инсон хулқи билан боғлиқ бўладиган муносабатлар.



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

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

**Шахслараро муносабатлар** – бу бир жамоа ёки гуруҳнинг аъзолари бўлган инсонлар ўртасидаги объектив алоқалар, мулоқот ва ўзаро таъсирларни ифодалаб, расмий ва норасмий турларга, хизмат ва шахсий муносабатларга бўлинади. Хизмат муносабатлари бирор ижтимоий фойдали фаолият билан – ўқув, меҳнат фаолияти билан боғлиқ бўлади. Шахслараро муносабатлар ўзаро таъсир кўрсатиш, мулоқот, биргаликдаги фаолиятда вужудга келади ва шаклланади.

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

**Шахснинг умумий хислатлари** – ёқимлилик, жозибадорлик, дилбарлик, кўркамлик, ҳурматга сазоворлилик, буюклик, салоҳиятлилик; жиддийлик, босиқлик; мослашувчанлик, маданиятлилик, одоблилик, зиёлилик, табиийлик, одиллик, оддийлик.

**Шахс-фаолият ёндашуви.** Мазкур ёндашув бошқарув жараёнида зарур ҳисобланиб, бошқарув фаолияти жараёнида педагогик тизимларнинг бошқаришни мақсадга мувофиқ равишда амалга оширишда, аниқ мақсадларга эга бўлган бошқарув субъектининг мотивлаштириш йўналиши сифатида вужудга келади.

**Эмоционал компонентлар** – эмоционал кечинмалар билан боғлиқ бўлган муносабатлар.

**Эҳтиёж** – инсонларни маълум бир фаолиятга йўналтирувчи омиллар бўлиб, уларни жисмоний ёки ақлий меҳнатга, шунингдек, дам олиш, билим олишга, ҳунар ўрганишга, умуман олганда яшаш учун курашишга чорлайди. Инсон эҳтиёжлари турли хил бўлиб, уларнинг психологик хусусиятларига, яъни одати, диди ва кайфияти, ёши ва соғлиги, жинси, оилавий аҳволи, меҳнат қилиш ва яшаш шароитларига ҳам боғлиқ бўлади.

Эҳтиёж – инсонларнинг ҳаёт кечиришининг аниқ шарт-шароитларга қарамлигини ифода этувчи ва бу шарт-шароитларга нисбатан унинг фаоллигини вужудга келтирувчи ҳолатдир.

Инсоннинг эҳтиёжлари ҳам ижтимоий, ҳам шахсий хусусиятларга эга бўлиб, у биринчидан, шунчаки тор маънодаги шахсий тавсифга эга бўлиб туюлганда ҳам ижтимоийдир (масалан, нон – нон бўлиб дастурхонга келгунича кўплаб инсонлар меҳнати сарфланади, бу эса ижтимоий маҳсулотдир). Иккинчидан, инсон ўз эҳтиёжларини қондириш учун мазкур ижтимоий муҳитда тарихан таркиб топган воситалар ва усуллардан фойдаланади. Учинчидан, инсоннинг кўпгина эҳтиёжлари шахсий эҳтиёжларидан кўра ўзи биргаликда меҳнат қиладиган жамиятнинг, жамоанинг, гуруҳнинг эҳтиёжларини ифодалайди, яъни жамоа эҳтиёжлари кишининг шахсий эҳтиёжлари тусини олади (йиғилишда маъруза билан чиқиш учун тайёрланиш эҳтиёжи).

**Эҳтиросли хислатлар** – ўзгалар ютуқларидан қувониш, ўз фаолиятидан қониқиш, бахтиёрлик, кўтаринкилик, тантанаворлик, қувноқлик, ҳазил-мутойибалилик, уятчанлик, тортинчоқлик, мўмин-қобиллик, диёнатлилик, озодалик, нозик табиатлилик.

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

**Янгилик киритиш** – бу янгиликнинг қўлланишини билдиради. Янгиликларни амалиётда қўллаш ва оммалаштиришга киришилган вақтда у янги сифатга эга бўлади ва инновациялар вужудга келади. Янгилик киритишни оммалаштириш ва уларни ташкил этиш инновацион жараённинг ташкил этувчи қисмлари ҳисобланади.

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

**Ўқитиш** – миллий қадриятларимизни, ҳаётий тажрибаларни, фан ва техника соҳаларидаги ютуқларимизни ёш авлодларга ўргатишни таъминлайди.

**Ўқиш** – миллий қадриятларни, фан-техника соҳасидаги ютуқларни, тажрибаларни ўрганиш, тушуниш, тафаккурнинг ривожланиши, мустақил фикрлаш ва улардан ҳаётда фойдаланиш учун кўникма ва малакаларни шакллантиради.

## АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури тўғрисида”ги Қонуни. – Тошкент: “Адолат”, 1998.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 1997.
3. Каримов И.А. Баркамол авлод – Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори. – Тошкент: “Шарк”, 1997.
4. Инсон бахт учун туғилади. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг ҳикматли сўзларидан. – Тошкент: “Шарк”, 1998.
5. Каримов И.А. Баркамол авлод орзуси. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 1999.
6. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2000.
7. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2000.
8. Каримов И.А. Иқтисодий эркинлаштириш, ресурслардан тежамкорлик билан фойдаланиш – бош йўлимиз. “Халқ сўзи”, 15 февраль 2002 йил.
9. Каримов И.А. Одамларнинг ташвиш ва орзу-интилишлари билан яшаш фаолиятимиз мезонига айлансин. “Халқ сўзи”, 19 июль 2002 йил.
10. Каримов И.А. Ўзбекистонда демократик ўзгаришларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамияти асосларини шакллантиришнинг асосий йўналишлари. “Халқ сўзи”, 30 август 2002 йил.
11. Каримов И.А. Ислохотлар стратегияси – мамлакатимиз иқтисодий салоҳиятини юксалтиришди. “Халқ сўзи”, 18 февраль 2003 йил.
12. Каримов И. А. Ватанимизнинг тинчлиги ва хавфсизлиги ўз куч-қудратимизга, халқимизнинг ҳамжихатлиги ва букилмас иродасига боғлиқ. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2004.
13. Каримов И. А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2005.
14. Каримов И. А. Инсон, унинг ҳуқуқ ва эркинликлари ҳамда манфаатлари – энг олий кадрият. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2005.
15. Ўзбекистон иқтисодиётида хусусий секторнинг улуши ва аҳамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 24 январь 2003 йилдаги ПФ-3202-сонли Фармони.

16. “2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш давлат умуммиллий дастури” тўғрисида. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 21 май 2004 йилдаги ПФ-3431-сонли Фармони.

17. Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 9 июлдаги “2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш давлат умуммиллий дастурини амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 321-сонли Қарори. – Тошкент, 2004.

18. Абдурахмонов Қ., Ю.Одегов ва бошқалар. Персонални бошқариш. Тошкент: “Шарк”, 1998.

19. Абдурахмонов Қ. Х., Д.Н.Раҳимова ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш. – Тошкент: “Академия”, 2002.

20. Адизова Т. М. Бошқарув мулокоти. – Тошкент: Низомий номли ТДПУ, 2000.

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

22. Ахлоқ-одобга оид ҳадислар. – Тошкент, 1990.

23. Ахлидинов Р. Ш., Носирова Ф. А., Ражабова М. Р. Мактаб бошқарувида ички назорат. – Тошкент: “Шарк”, 1996.

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

25. Ахлидинов Р., Саидов Ҳ. ва бошқалар. Истиклол ва таълим. – Тошкент: “Шарк”, 2001.

26. Ахмадхўжаев Ҳ. Т., Мирдадаев К. М., Қозоқов О.С. Менежмент ва стратегияни бошқариш. – Тошкент: “Илм Зиё”, 2004.

27. Безрукова В.С. Педагогика. – Екатеринбург, 1994.

28. Бурхонов А., Турғунов С.Т. “Мутахассислик психологияси” фанидан маърузалар тўплами. – Наманган: НамМПИ, 2000.

29. Бурхонов А., Турғунов С. Т. “Психология” фанидан маърузалар тўплами. – Наманган: НамМПИ, 2000.

30. Валижонов Р., Қобулов О., Эргашев А. Менежмент асослари. – Тошкент: “Шарк”, 2002.

31. Давлетшин М. Г. Замонавий мактаб ўқитувчисининг психологияси. – Тошкент: “Ўқитувчи”, 1999.

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

33. Зуннунова А. Педагогика тарихи. – Тошкент, 1997.

34. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. и другие. Инновационный менеджмент. Учебник для ВУЗов. – Москва: ЮНИТИ, 1997.

35. Йўлдошев Ж. Ф. Ўзбекистон Республикаси таълим таракқиёти йўлида. – Тошкент: “Ўқитувчи”, 1994.
36. Йўлдошев Ж. Ф., Ахлидинов Р. Ш., Отабоева Р. Н. Мустақил Ўзбекистон таълими. – Тошкент: “Шарк”, 1997.
37. Йўлдошев Ж. Ф. Таълим янгиланиш йўлида. – Тошкент: “Ўқитувчи”, 2000.
38. Каримова В. М. Ижтимоий психология асослари. – Тошкент: “Ўқитувчи”, 1994.
39. Комилов Н., Бегматов А., Куронов М. Раҳбар ва ходим. – Тошкент: “Академия”, 1998.
40. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент. – Москва, 1992.
41. Лазарев В. С., Поташник М. М. Управление развитием школы. – Москва, 1995.
42. Менеджмент в управлении школой. Под ред. Т. И. Шамовой. – Москва: «НВ Магистр», 1992.
43. Мирқосимов М. Мактабни бошқаришнинг назарий ва педагогик асослари. – Тошкент: “Ўқитувчи”, 1995.
44. Моисеев А. М. Качество управления школой: каким оно должно быть. – Москва, 2001.
45. Мунавваров А. К. Педагогика. – Тошкент: “Ўқитувчи”, 1996.
46. Муракаев И. У., Саифназаров И. С. Менежмент асослари. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2001.
47. Ожегов С. И. Словарь русского языка. Под ред. Н. Ю. Шведовой. 2-е изд-е – Москва: «Русский язык», 1990.
48. Перегудов Л. В., Саидов М. Х. Олий таълим менежменти ва иктисодиёти. – Тошкент: “Молия”, 2002.
49. Пономаренко В. А. Психология духовности профессионала. – Москва: «Русский язык», 1997.
50. Поташник М. М. Управление современной школой. – Москва, 1995.
51. Сафо Очил. Мустақил маънавият ва тарбия асослари. – Тошкент, 1995.
52. Словарь иностранных слов. – 16-е изд., испр. – Москва: «Русский язык», 1988.
53. Статистика науки и инноваций. Краткий терминологический словарь. Под ред. Л. М. Гохберга. – Москва, 1985.
54. Топоровский В.П. Аналитическая деятельность руководителя образовательного учреждения. – Санкт-Петербург, 2000.
55. Топоровский В. П. Развитие исследовательской культуры директора школы. – Санкт-Петербург, 2000.

56. Турсунов И. Й. Халқ педагогикасининг долзарб муаммолари. – Тошкент: “Ўқитувчи”, 1990.
57. Турсунов И. Й., Нишоналиев У. Н. Педагогика курси. Дарслик. – Тошкент: “Ўқитувчи”, 1997.
58. Турғунов С. Т. “Педагогика” фанидан маърузалар тўплами. – Наманган: НамМПИ, 1999.
59. Турғунов С. Т. Мактабни бошқаришда педагогиканинг асосий тушунчалари ва тадқиқот методлари. – Наманган: НВПҚТМОИ, 2003.
60. Турғунов С. Т. Замонавий мактаб раҳбарларининг функционал вазибалари. – Наманган: НВПҚТМОИ, 2004.
61. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари директорларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун таълим бошқаруви (менежмент)дан ўқув дастури. – Тошкент: ЎПФИТИ, 2005.
62. Тўхтабоев А. Маъмурий менежмент. – Тошкент: “Молия”, 2003.
63. Управление – деятельность профессиональная. Сборник статей. – Санкт-Петербург, СПбГУПМ, 2001.
64. Шакуров Р. Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. – Москва, 1982.
65. Шамова Т. И., Тюлю Г. М. и другие. Как руководителю школы оценить свою управленческую деятельность. Методические рекомендации. – Москва: МПГУ, 1994.
66. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. – Тошкент: “Ўқитувчи”, 2001.
67. Қурбонов Ш., Сейтхалилов Э., Қуронон М., Аҳлидинов Р., Маждидов И. Миллий истиклол ғоясини шакллантиришда ташкилий-услубий ёндашувлар. – Тошкент: “Академия”, 2002.
68. Ғозиев Э. Тафаккур психологияси. – Тошкент: “Ўқитувчи”, 1990.
69. Ғуломов С. С. Менежмент асослари. – Тошкент: “Шарқ”, 2002.
70. Ҳошимов К., Нишонова С. ва бошқалар. Педагогика тарихи. – Тошкент: “Ўқитувчи”, 1996.

# МУНДАРИЖА

Кириш .....	3
<b>I БОБ. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Менежмент фани предмети ва вазифалари .....	6
1.2. Менежмент назарияларининг ривожланиш босқичлари .....	9
1.3. Таълим менежменти фани предмети ва унинг таълим муассасаларини бошқаришдаги ўрни .....	14
Тест топшириқлари .....	18
<b>II БОБ. БОШҚАРУВНИНГ АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАРИ .....</b>	<b>21</b>
2.1. Бошқарув тушунчасининг мазмуни ва моҳияти .....	21
2.2. Бошқарув функциялари .....	28
2.3. Бошқарув алгоритми .....	36
2.4. Бошқарув методлари .....	39
2.5. Бошқарув қарорлари .....	44
Тест топшириқлари .....	49
<b>III БОБ. БОШҚАРУВДА ПЕДАГОГИКА ВА ПСИХОЛОГИЯ ФАНЛАРИНИНГ ЎРНИ .....</b>	<b>53</b>
3.1. Бошқарув жараёнида педагогика фанининг вазифалари .....	53
3.2. Таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва бошқаришда педагогиканинг асосий тушунчалари .....	57
3.3. Бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар .....	63
3.4. Педагогик тадқиқот функциялари .....	69
3.5. Педагогик тадқиқот методлари .....	70
3.6. Бошқарувда педагогик қобилиятлар .....	74
3.7. Бошқарув жараёнларида психология фанларининг вазифалари .....	81
3.8. Психологиянинг асосий тушунчалари ва уларнинг бошқарув жараёнидаги аҳамияти .....	84
Тест топшириқлари .....	90



**IV БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА  
БОШҚАРУВ .....93**

4.1. Мактабни бошқаришга замонавий ёндашувлар .....	93
4.2. Умумий ўрта таълим муассасаларида инновацион бошқарув .....	103
4.3. Педагогик ходимларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш .....	113
4.4. Стратегик бошқарув ва режалаштириш .....	119
4.5. Ихтилоф ва стрессларни бошқариш .....	123
4.6. Персонални бошқариш .....	129
4.7. Бошқарувда меҳнат муносабатлари этикаси .....	133
4.8. Бошқарувда мотивлаштириш ва мотивлаштириш назариялари .....	138
4.9. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда ахборот ва коммуникация .....	142
Тест топшириқлари .....	146

**V БОБ. ЗАМОНАВИЙ МАКТАБ РАҲБАРЛАРИНИНГ  
ФУНКЦИОНАЛ ВАЗИФАЛАРИ .....152**

5.1. Замонавий мактабда ташкилий тузилиш .....	152
5.2. Замонавий мактаб бошқарув органларининг функционал ташкилий тузилиши .....	154
5.3. Раҳбарларнинг бошқарув фаолияти самарадорлиги .....	160
5.4. Педагогларнинг касбий фаоллигини оширишда раҳбарларнинг вазифалари .....	163
5.5. Ўқувчиларда Ватанга муҳаббат туйғусини ривожлантиришда раҳбарларнинг вазифалари .....	168
5.6. Педагогларнинг малакасини оширишга раҳбарларнинг тизимли ёндашуви .....	175
Тест топшириқлари .....	178

**VI БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИНИ  
БОШҚАРИШДА РАҲБАРЛИК ..... 183**

6.1. Раҳбар ва лидер тушунчаси .....	183
6.2. Раҳбарлик услублари .....	185
6.3. Раҳбарнинг иш вақти ва ундан фойдаланиш .....	193
Тест топшириқлари .....	198

**VII БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАСИ  
ДИРЕКТОРИНИНГ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ .....201**

7.1. Мактаб директори фаолиятида бошқарув воситалари ..... 201

7.2. Умумий ўрта таълим мактаби директорининг бошқарув  
фаолияти ..... 203

**Мавзулар бўйича асосий тушунчалар,  
таянч сўз ва иборалар..... 210**

**Адабиётлар ..... 257**

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

ДЖУРАЕВ РИСБОЙ ХАЙДАРОВИЧ,  
ТУРҒУНОВ СОБИТХОН ТОШПЎЛАТОВИЧ

**ТАЪЛИМ МЕНЕЖМЕНТИ**

Умумий ўрта таълим муассасалари  
директорлари учун қўлланма

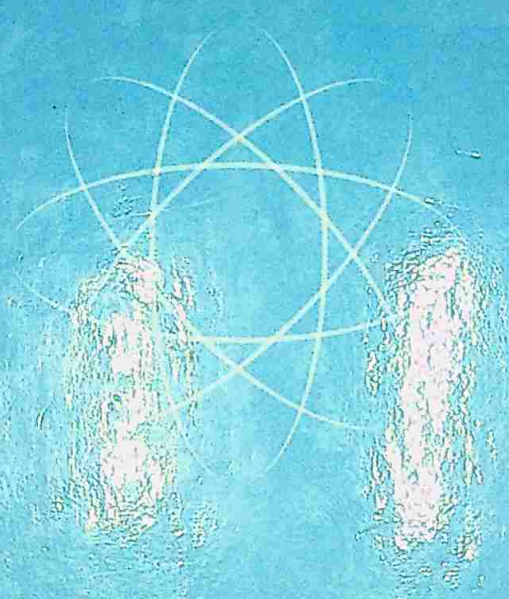
Тошкент  
«Voris-Nashriyot» – 2006

*Муҳаррир:*  
**Юсупова Х.**

Босишга рухсат этилди: 09.08.2006 йил.  
Қоғоз бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub> Офсет босма. Офсет қоғоз.  
Ҳисоб нашриёт т. 17,5. Шартли босма т.16,5  
Адади 3000 нусхада. Келишилган нархда.

«Voris-Nashriyot» МЧЖ, Тошкент, С.Рахимов тумани,  
Широк кўчаси, 100-уй.

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



“Voris-Nasriyot”