

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI MAKTABGACHA
VA MAKTAB TA'LIMI VAZIRLIGI

A.AVLONIY NOMIDAGI PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY INSTITUTI

H.Umarova, A.Ismailov,
E.Xudoyberdiyev

TA'LIM MENEJMENTI

O'quv qo'llanma



Toshkent – 2025

Ta'lim menejmenti. O'quv qo'llanma. – Toshkent: "Lesson press" nashriyoti, 2025-y. – 254 b.

Mazkur o'quv qo'llanma Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar va direktorlar uchun menejerlik o'quv kursining o'quv dasturi asosida yaratilgan[8]. O'quv qo'llanmada "Ta'lim muassasasini boshqarishning ilmiy asoslari", "Strategik menejment", "Ta'lim tizimida boshqaruv psixologiyasi", "Umumiy o'rta ta'lim muassasasini boshqarish", "Menejer va lider" [2], "Zamonaviy rahbar xususiyatlari va boshqaruv kompetensiyasi", "Boshqaruvda muammolarga yechim topish va qarorlarni qabul qilish", "Ta'lim sifati menejmenti", "Kommunikativ strategiyalar boshqaruv vositasi sifatida", "Direktor – loyiha boshqaruvchisi sifatida" kabi mavzular tizimli va izchil yoritib berilgan. Qo'llanmadan pedagogika ta'lim sohasi, jumladan menejer kurslari tinglovchilari, ta'lim tashkilotlarining boshqaruvchi hamda menejment yo'nalishlari magistrantlari, tadqiqotchilar va ta'lim menejrlari foydalanishlari mumkin [28].

Настоящее учебное пособие создано на основе учебной программы курса подготовки управленческих кадров для кандидатов на должности директоров и директоров государственных общеобразовательных учреждений. В данное пособие включены следующие темы: "Научные основы управления образовательным учреждением", "Стратегический менеджмент", "Психология управления в системе образования", "Управление общим средним учебным заведением", "Менеджер и лидер", "Характеристики современного лидерства и управленческая компетентность", "Решение проблем и принятие решений в менеджменте", "Управление качеством образования", "Коммуникационные стратегии как инструмент управления", "Директор как менеджер проекта". Пособие может быть использовано студентами системы педагогического образования, слушателями "Менеджерские курсы", магистрантами по направлениям "Управление и администрирование образовательных организаций", научными работниками, менеджерами в сфере образования.

This study manual has been developed based on the curriculum of the managerial training course for candidates and current directors of state general secondary education institutions. The manual systematically and comprehensively covers topics such as "Scientific Foundations of Managing Educational Institutions," "Strategic Management," "Management Psychology in the Education System," "Managing a General Secondary Education Institution," "Manager and Leader," "Characteristics of a Modern Leader and Management Competency," "Problem-Solving and Decision-Making in Management," "Management of Education Quality," "Communicative Strategies as a Management Tool," and "The Director as a Project Manager." The manual can be used by professionals in the field of pedagogy and education, including students of managerial courses, administrators of educational organizations, master's students specializing in management, researchers, and education managers.

Taqrizchilar:

B.X.Xodjayev	Nizomiy nomidagi TDPU kafedra mudiri, p.f.d., professor
A.X.Maxmudov	Qori Niyoziy nomidagi TMPI bo'lim mudiri, pedagogika fanlari doktori, professor
I.Xurramov	A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institut kengashining ilmiy kotibi, p.f.f.d (PhD)

O'quv-metodik ishlarni ekspertizadan o'tkazish hamda ularni foydalanishga tavsiya etish bo'yicha Muvofiqlashtiruvchi kengashining 2025-yil 22-oktyabrdagi 6-son qarori va 2-sonli Nashrga tavsiya etish guvohnomasiga asosan ruxsat etilgan.

KIRISH

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-son Farmoni, 2024-yil 21-iyundagi "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-231-son va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida" 681-son qarorlari hamda Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2023-yil 28-dekabrda "Umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlari uchun menejerlik o'quv kurslarini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 578-son buyrug'i, shuningdek, maktab direktorlarini tanlash, tayyorlash va ularni uzluksiz malakasini oshirishning ilg'or va shaffof tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini tatbiq etish yo'li bilan maktab ta'limi tizimida kadrlar siyosatini shakllantirishning zamo-



naviy tamoyillarini joriy etish bo'yicha belgilangan ustuvor vazifalar mazmunidan kelib chiqqan holda ushbu **"Ta'lim menejmenti"** deb nomlagan o'quv qo'llanma tayyorlangan. Mazkur o'quv qo'llanma zamonaviy talablar asosida umumiy o'rta ta'lim maktablari direktori lavozimiga nomzodlar va direktorlarda liderlik hamda menejerlik ko'nikmalarini shakllantirishda, ularning kasbiy kompetentligini muntazam oshirib borishiga xizmat qiladi va unda ta'lim menejmentining asosiy vazifalari deb[22] hisoblangan: maktab direktorlari va nomzodlarga ta'lim menejmenti asoslari bo'yicha nazariy va amaliy bilimlarni berish, ta'lim muassasalarini boshqaruvining ilg'or texnologiyalari va xorijiy tajribalar hamda, ta'lim sifatini oshirishning zamonaviy usullari bilan tanishtirish, rahbar xodimlarga boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan optimal qarorlar qabul qilish usullarini o'rgatish, ta'lim muassasalari rahbar xodimlarini malaka talablariga mos holda kasbiy bilim, ko'nikma va mahoratlarini zamonaviy yondashuvlar va innovatsiyalar asosida uzluksiz rivojlantirish bo'yicha bilimlar berishga qaratilgan[13].



rish, tadbirkorlikka, mehnatga ijodiy yondashish, o'ziga ishonish tuyg'ularini shakllantirish, sohalar bo'yicha bilim, ko'nikma va malakalarni egallashiga ko'maklashish, yangilikka va ijodkorlikka chorchash, insonlarning [36] faoliyatini boshqarish demakdir [5].



Ta'lim menejmenti [5] – bu ilmiy asosda tashkil etilgan, o'ziga xos pog'onaviylikka asoslangan boshqaruv: rahbar, pedagogik jamoa, ta'lim oluvchilar jamoasi. Shunga ko'ra boshqaruvni turli xil modellar asosida amalga oshirish mumkin: integral model, birinchi pog'ona – pedagogik jamoa faoliyatini boshqarish, ikkinchi pog'ona – o'quvchilar faoliyatini boshqarish.

Ta'lim menejmentining asosiy maqsadi – ta'lim muassasalarida [5] tashkil etiladigan ta'lim-tarbiya jarayonini ilmiy asosda tashkil etishda, muassasa oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish va raqobatbardosh bitiruvchilar tayyorlashda ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilari bo'lgan rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilar munosabatlari va faoliyatlarini muvofiqlashtirish, nazorat qilish hamda samarali boshqarishni ta'minlashdan [5] iborat.

Ma'lumki, jamiyat va ta'lim qadriyatlarini avtoritar, zo'rovonlik yo'li bilan o'rnatib bo'lmaydi, ular ta'lim texnologiyalari va mazmunining rivojlanishi, ijtimoiy-madaniy muhitning va jamiyatning o'zgarishi bilan birga tadrijiy tarzda taraqqiy topib [11] boradi. Ta'lim muassasasini boshqarishda qadriyatlar va maqsadlarga alohida e'tibor berish lozim.



“Boshqaruv” so'zi odatda aniq maqsadga erishish uchun boshqariluvchi tizim (yoki boshqaruv obyekti)ga faol ta'sir ko'rsatish to'g'risida gapirilganda qo'llaniladi. Zamonaviy adabiyotlarda boshqaruvning ma'nosi bo'yicha uch xil yo'nalishda tushunchalar mavjud [5].

Birinchisiga ko'ra, boshqaruv ma'nosi faoliyat deb keltirilgan. Masalan, boshqaruv jarayoni bo'yicha ilmiy izlanishlar olib borgan, o'z vaqtida boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan, boshqaruv nazariyasi asoschilaridan biri fransuz olimi A.Fayol boshqarishni [5]:

kelajakni ko'rish;

faoliyatni tashkillashtirish;

faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi;

qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli qurol deb ataydi.

Ikkinchi yo'nalish vakillari boshqaruvni bir tizimning ikkinchisiga, shaxsning ikkinchi bir shaxsga yoki guruhga "ta'sir etishi" deb hisoblaydi. Bu yo'nalish tarafdorlari boshqaruv – maqsadga yo'naltirilgan ta'sir etish bo'lib, subyektning obyektga ta'siri natijasida obyektning o'zgarishi, deb ta'riflashadi.

Uchinchi yo'nalishga ko'ra, boshqaruv [5] – bu subyektlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir, ya'ni to'g'ri va teskari ta'sirlarning uzluksizligi, bir-biriga ta'sir etuvchi subyektlar o'zgarishining organik bog'liqligi degan qarashlar mavjud.

S.N.Tidor boshqaruv ma'nosini quyidagicha ta'riflaydi:

maqsad yo'nalishida obyektning muvofiqlashtirish;

maqsadga erishish uchun obyektga ta'sir etish;

maqsadga erishish yo'nalishida tizimni tashkil etuvchilarga ta'sir etishni vertikal muvofiqlashtirish.

A.I.Kitovning ta'rif berishiga ko'ra: "Boshqaruv – bu insonlarni boshqarish, ular bilan ishlash" [5].

Boshqaruv – bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir.

amaliyotida boshqaruv insonlarning xatti-harakatini tartibga keltirish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat sifatida izohlanadi.

Ko'pgina adabiyotlarda "menejment" so'zining ma'nosi bilan "boshqaruv" tushunchalariga ta'rif berilganda, xuddi bir xil ma'noni anglatadi degandek, menejment bu – boshqaruv deb yozilganligi ko'pchilik o'quvchilarni chalg'itishi mumkin. Shuni ta'kidlash kerakki, "menejment" so'zi "boshqaruv" tushunchasidan farqli ravishda boshqaruv faoliyatini tashkil etish degan ma'noni anglatib, u fan sifatida boshqarishning sir-asrorlarini o'rganadi va tahlil qiladi. "Boshqaruv" atamasi nisbatan kengroq [5]

ma'noni anglatadi, mazkur tushuncha orqali ma'lum bir shaxs tomonidan biror-bir obyektning boshqarilishini, ya'ni nafaqat insonlarni, balki mashina, dastgoh yoki texnologik qurilmalarni boshqarish, shuningdek, mazkur boshqaruvlarni ham boshqarishni tushunish mumkin.

Mazkur fikrga asoslanib aytish mumkinki, ishlab chiqarishni boshqarish ishchilarni boshqarishdan iborat bo'lib, ular o'z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar, shunday ekan, boshqaruv tushunchasi boshqariladigan obyekt va boshqaruvchi subyekt munosabatlarini bildiradi.

Yaponlar boshqaruvni avvalo, to'la berilib ishlash, agar kerak bo'lsa, o'zini qurbon qilishga ham tayyor turish, deb tushunadilar [5].

Har qanday faoliyat boshqariladigan obyekt va boshqaruvchi subyekt tizimlaridan iborat bo'lib, mazkur tizimlar o'rtasidagi aloqa insonlarning o'zaro munosabatlaridan tashkil topadi va mavjud o'zaro munosabatlar ularning faoliyatini ifodalaydi.

Shunday ekan, ixtiyoriy faoliyat boshqaruvni talab etadi, shaxsning individual faoliyatida inson o'zini-o'zi boshqaradi va ko'zlangan natijalarga erishadi, hamkorlikdagi faoliyatni tashkil etish uchun o'zaro ta'sir yoki shaxsning boshqa shaxslarga nisbatan ta'siri zarur bo'lib, bu o'z mohiyatiga ko'ra boshqaruvni, ya'ni ma'lum bir maqsadga erishish yo'nalishida insonlar faoliyatini tashkil etish va [5] muvofiqlashtirishni ifodalaydi.

Shunday ekan, boshqaruvni, ya'ni boshqaruv faoliyatini tashkil etish zaruriyatini belgilovchi bosh mezon bu inson oldiga yoki muassasa oldiga qo'yilgan maqsad bo'lib, unga erishish uchun vazifalar belgilash, tashkil etiladigan faoliyatni oldindan rejalashtirish, amalga oshirish yo'l-yo'riqlarini tanlash, vazifalarning mazmun va mohiyatiga ko'ra bajaruvchilar (mutaxassislar)ni tanlash va bajariladigan vazifalarni taqsimlash, belgilangan maqsadga erishish uchun tashkil etiladigan jarayon ishtirokchilari (xodimlar) faoliyatini muvofiqlashtirish zarur hisoblanadi. Mazkur faoliyat boshqaruv faoliyatini, uni amalga oshirish boshqaruv funksiyalarini, amalga oshirish izchilligi (ketma-ketligi) boshqaruv algoritmini, amalga oshirish yo'l-yo'riqlari boshqaruv metodlarini, xodimlarning faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirish boshqaruv uslublarini, mazkur yo'nalishda qabul qilingan qarorlar boshqaruv qarorlarini ifodalaydi. Bular birgalikda boshqaruvning asosiy tushunchalarini tashkil etadi [5].

Boshqaruv samaradorligini ta'minlay olish – bu birinchidan, ta'lim muassasasi jamoasini uyushtira bilish, ya'ni jamoada ahillik, birdamlik va hamkorlikni vujudga keltirish, jamoa a'zolarini jipslashtira olish va ikkinchidan o'zining shaxsiy ishini tog'ri tashkillashtira olish qobiliyatidir.

Rahbarning o'z ishini tashkil qila bilishi deganda, uning boshqaruv faoliyatini tog'ri rejalashtirishi, ya'ni buyruq berish, topshiriq ijrosini tekshirish, xodimlar faoliyatini baholash hamda turli xil qarorlar qabul qilishi va uni nazorat qila olishi [5] va h.

Boshqaruv strukturasi – “struktura” lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashishi, tashkiliy tuzilishini bildiradi. Boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va fuksiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmui tushuniladi. Boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, obyektlari va uning tashkiliy tuzilishini belgilab beradi [5].

Boshqaruv pog'onasi – tashkiliy tuzilishga ko'ra ta'lim muassasasining yuqori bo'g'ini (rahbarlar) bilan quyi bo'g'ini (ijrochilar) o'rtasidagi masofaning katta-kichikligi – pog'onaviyligi, ya'ni bu bir zvenoning (xodimning) boshqasiga bo'ysinish ketma-ketligidir. Rahbar bilan oddiy ijrochi o'rtasidagi masofa qanchalik katta bo'lsa (darajalar soni) ta'lim muassasasidagi pog'onaviylik darajasi shunchalik katta bo'ladi.

Boshqaruv bosqichi – ta'lim tizimining boshqaruv organlari tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashishi, tuzilishi bo'lgan tashkiliy strukturalarni hosil qiladigan bir boshqarish bo'g'ining ikkinchisiga, ya'ni quyi bo'g'inning yuqori bo'g'inga izchillik bilan bo'ysunishini ko'rsatadi. Tashkil etuvchi qismlarning yuqoridan quyiga qarab yo'nalgan tartibda hamda rahbarlar bilan xodimlarning lavozimiga, ya'ni bo'ysunishiga ko'ra yuqoridan quyiga qarab joylashuvi grekcha (“hierarchia”) ierarxiya deb ataladi. Ierarxiyani tashkil etuvchilarning o'zaro bo'ysunish tartibi har birining huquq va burchlari hamda ularning o'zaro munosabatlari tartibi boshqarish tizimini tashkil qiladi [5].

Boshqaruv bo'g'ini – boshqarishning ayrim yoki qator funksiyalarini bajaruvchi mustaqil tarkibiy tuzilishga ega bo'lgan bo'limlaridir [5].

Boshqaruv darajalari (boshqaruv faoliyatining turi) yechilayotgan vazifalarning murakkabligi bilan belgilanadi. Vazifa qanchalik murakkab bo'lsa, uni yechish uchun shunchalik yuqori boshqaruv darajasi talab qilinadi.

Boshqaruvning **operatsion (pastki) darajasi** ko'p marta qaytariladigan vazifa va operatsiyalarni bajarish hamda kiruvchi joriy axborotning o'zgarishiga tezda munosabat bildirishni ta'minlaydi.

Boshqaruvning **funksional (taktik) darajasi** birinchi darajada tayyorlangan axborotni birlamchi tahlil qilishni talab qiluvchi vazifalarni yechishni ta'minlaydi. Bunda kerak bo'lgan qarorni tezkor ishlab chiqishga har doim ham imkon bo'lmaydi, tahlil uchun, anglash uchun, yetishmayotgan ma'lumotlarni to'plash va boshqalar uchun qo'shimcha vaqt talab qilinadi. (101-b.)

Strategik daraja tashkilotning uzoq muddatli strategik maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishni ta'minlaydi. Qabul qilinayotgan qarorlarning natijalari uzoq vaqt o'tganidan keyin namoyon bo'lishi sababli, bu darajada boshqaruvning strategik rejalashtirish kabi funksiyasi alohida ahamiyatga ega.

Boshqaruv apparati xodimlari o'rtasida funksiyalarni taqsimlashda **vakolatlarni topshirib qo'yish** – rahbarlar tomonidan o'z qo'li ostidagi xodimlarga rahbarning o'zi javobgar bo'lgan vazifalarni hal etish yoki [5] ishlarni amalga oshirish huquqini berib qo'yish muhim ahamiyatga egadir.

Vakolatlarni topshirib qo'yishda rahbar uchun eng muhimi vakolatlar topshirib qo'yilgan qo'l ostidagi xodimning ana shu vakolatlar doirasidagi xatti-harakati uchun ham, chora ko'rish lozim bo'lgan vaziyatda hech nima qilmaslik uchun ham javobgarligini belgilab qo'yish muammosidir. Rahbar o'zi tanlagan ijrochi uchun to'la-to'kis javob beradi, bu esa, albat,ta, ijrochining shaxsiy mas'uliyatini soqit qilmaydi. Vakolatlarni topshirib qo'yishi tufayli rahbar ishining ancha katta hajmini bajarishi mumkin hamda istiqbol va eng asosiy masalalarga diqqa te'tiborini jalb etish imkoniyati vujudga keladi. Ayni chog'da u umumiy rahbarlik va umumiy nazoratni o'z qo'lida saqlab qoladi.

Boshqaruv vakolatlari – ta'lim muassasasini boshqarishda maktab rahbari yoki boshqa rahbarlar tomonidan o'z qo'l ostidagi xodimlarga o'zi javobgar bo'lgan vazifalarni, ma'lum bir masalani hal etish yoki tashkiliy ishlarni amalga oshirishda rahbarlik qilish huquqini vaqtincha berishdir.

Boshqaruv jarayoni negizi – har qanday ta'lim muassasasining asosiy vazifasi hisoblangan ta'lim jarayonini ilmiy asosda tashkil etish va uni takomillashtirish negizi boshqariladigan obyekt va boshqaruvchi subyekt tizimlaridan tashkil topadi. Bu tizim o'qituvchilar, pedagogik

[5] xodimlar va o'quvchilar (obyekt) va rahbarlar, rahbar xodimlar (subyekt) o'rtasidagi aloqa, ya'ni jamoa a'zolarining o'zaro munosabatlaridan tashkil topadi.

Boshqaruv mas'uliyati – ta'lim muassasasi oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish, ta'lim-tarbiya jarayonini zamonaviy talablarga mos, ilmiy asosda tashkil etish, pedagogik xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish hamda umumiy manfaatlarni ko'zlovchi natijalarga erishish uchun qabul qilingan qarori, uning ijrosi, o'z xatti-harakati va faoliyati uchun javobgarlikning boshqalar tomonidan his qilinishidir [5].

Ta'lim muassasalarini boshqarish faoliyatining samaradorligi – bu boshqaruv qonuniyatlari, usul va metodlari hamda innovatsion texnologiyalarga asoslangan boshqaruv faoliyati asosida tashkil etilgan ta'lim-tarbiya jarayonining natijaviyligi [13] hisoblanadi.

Samaradorlik haqida gapirishdan oldin faoliyat unumdorligi tushunchasini kiritamiz. Har qanday faoliyat ozmi-ko'pmi unumli bo'ladi. **Unumdorlik** – bu qandaydir vaqt ichida olingan natijalarning foydaliligi va u bilan bog'liq xarajatlar o'rtasidagi nisbatni ko'rsatuvchi faoliyat xususiyati demakdir.

Boshqaruv sifatini baholash mavjud sharoitlardan (moodiy-texnik baza, infratuzilma va h.) unumli foydalanishni inobatga olish kerakligi ta'kidlanadi. Ya'ni boshqaruv imkoniyatlardan to'liq foydalanishni ta'minlashi kerak. Ushbu vazifani qanchalik yaxshi uddalasa, u shunchalik samarador bo'lishi aytiladi. Demak, boshqaruv samaradorligi mavjud sharoitlardan maksimal foydalanishga aytiladi.

Boshqaruv samaradorligi deganda erishilgan va erishish mumkin bo'lgan unumdorlik o'rtasidagi munosabatni aks ettiruvchi xususiyatni tushunamiz. Ta'lim muassasalarida samaradorlik ta'lim sifati bilan o'lchanadi.

Ta'lim sifati – bu ta'lim jarayonining jamiyatdagi holati va natijadorligini, uning shaxsning fuqarolik, turmush va kasb sohalaridagi bilimdonligini rivojlantirishda jamiyat (turli ijtimoiy guruhlar) [11] ehtiyojlari va kutgan natijalariga muvofiqligini belgilovchi ijtimoiy kategoriya [1] demakdir.

Kishilar xatti-harakatlarida ehtiyojlar va manfaatlar muhim rol o'ynaydi. **Ehtiyoj** – bu insonning biron-bir kamchilikni fiziologik va psixologik his qilishi, taqdirlash esa inson o'zi uchun qadrli deb hisoblagan barcha narsani his qilish demakdir. Anglab yetilgan ehtiyojlar harakatga

undaydi. Odamlarning faoliyati bilan erishiladigan ehtiyojlarning yig'indisi boshqaruv metodlarining iqtisodiy, tashkiliy-boshqaruv va ijtimoiy-psixologik singari motivatsion yo'nalishlarini belgilab [36] beradi.

Sifat to'satdan paydo bo'lib qolmaydi. Uni rejalashtirish lozim. Sifat muassasa strategiyasining eng muhim ko'rsatgichi bo'lishi va unga strategik rejalashtirish jarayoniga muvofiq muntazam erishilishi darkor. **Strategik rejalashtirish** – ta'lim sifatini boshqarish tizimidagi eng asosiy ko'rsatgichlardan biridir [12].

Ta'lim sifatini rejalashtirish ta'lim muassasasi faoliyatining uzoq muddatli yo'nalishini ishlab chiqish bilan chambarchas bog'liq. Qudratli strategik nuqtai nazar – har qanday muassasa muvaffaqiyatining eng asosiy omilaridan biridir.



Personalni boshqarish – bu ko'zlangan maqsadlarga erishishda ta'lim muassasasining faoliyatini takomillashtirish, ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilari, pedagog-mu-taxassislar va barcha xodimlarning faoliyatlarini muvofiqlashtirishda boshqaruvni amalga oshirishning muhim mexanizmi sifatida

ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilarining o'z vazifasiga mas'uliyat, ya'ni faoliyatlari natijalariga javobgarlik hissini shakllantirish hamda maqsadga erishishda umumiy manfaatlarining uyg'unlashuvini hisobga olgan holda boshqarishni samarali amalga oshirishni nazarda tutadi.

Personalni boshqarish o'zaro bog'liq bo'lgan bir necha faoliyat jarayonlari, ya'ni murakkab boshqaruv jarayoni sifatida namoyon bo'lib, bunda ta'lim muassasasining muvaffaqiyati nafaqat birgina rahbarlar faoliyatiga, balki o'quvchilarning o'quv faoliyati, xodimlarning faolliklari, o'z mehnatlari natijalaridan qoniqish hosil qilishlari hamda butun bir ta'lim muassasasi faoliyatining muvofiqlashtirilganligiga bog'liq bo'ladi. Bunda ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilari, uning tashkilotchilari va boshqa xodimlarning salohiyatini rivojlantirish, ularning ijodiy faoliyatini samarali tashkil etishga yetarli shart-sharoitlar yaratib berish yo'nalishida barcha zaruriy choralarni belgilash va amalga oshirish zarur bo'ladi [5].

Personalni boshqarish funksional va tashkiliy boshqaruvlarni o'z ichiga oladi.

Funksional boshqav deyilganda kadrlar salohiyatidagi ishlar bilan bog'liq bo'lgan barcha vazifalar va qarorlar, masalan, kadrlar tanlash, ulardan foydalanish, malakasini oshirish, ularning mehnatiga haq to'lash, rag'batlantirish va mukofotlash, lavozimlarga tayinlash, ishdan bo'shatish va h. tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruv. Bu tushunchaga tashkiliy jihatdan kadrlar bilan ishlashga javobgar bo'lgan barcha shaxslar va institutlar, masalan, rahbarlar, kadrlar bilan ishlash bo'limi, maktab kengashi, pedagogik kengash, ilmiy-metodik kengash, kasba uyushma qo'mitalari va boshqa jamoatchilik tashkilotlarini ham kiritish mumkin [5].

Personalni boshqarishning mazmun-mohiyati bu rahbarlar tomonidan pedagogik xodimlar va o'quvchilar faoliyatini, umuman olganda jamoa a'zolarining faoliyatini takomillashtirish va rivojlantirish bilan bog'liq bo'lib, ta'lim muassasasini boshqarishda xodimlar bilan ishlash va ularning faoliyatini boshqarishni doimiy rivojlantirib borish demakdir [5].

Boshqaruv strategiyasini belgilashda qadriyatlar omiliga jiddiy e'tibor qaratilishi lozim. Qadriyatlar umuminsoniy, milliy-madaniy va mayyan ijtimoiy-madaniy shakllarning sintezi bo'lgani holda, ta'lim standartlariga va uning mazmuniga obyektiv tarzda kirgan bo'ladi.

Bir qator ilmiy adabiyotlarda boshqaruv tamoyillari xususida turli ma'lumotlarni uchratish mumkin.



Iyerarxialilik va teskari bog'lanish tamoyili boshqarishning ko'p bosqichli tuzilmasini yaratishdan iborat bo'lib, unda birinchi (pastki darajadagi) zveno keying darajadagi rahbarlik organlari nazoratida turgan o'z organi tomonidan boshqariladi. Ular ham o'z navbatida keyingi darajadagi organga bo'ysunadi va shu organ nazoratida bo'ladi. Mos ravishda pastki zveno oldidagi maqsadlar boshqaruv organlari iyerarxiyasi bo'yicha yuqoriroqda turgan organ tomonidan belgilab beriladi.

Zamonaviy menejmentning muhim tamoyillaridan biri **boshqaruvni demokratlashtirish** – tashkilot boshqaruvida barcha xodimlarning ishtirok etishidir [1].

Tamoyil – bu faoliyat yuritish, xulqning asosiy qoidasi, yetakchi g'oyadir.

Menejment mexanizmi sxemasini quyidagicha ifodalash mumkin:



Taylor ilmiy boshqaruvda to'rtta tamoyilni ilgari suradi:

1. Ishning iqtisodiy usullarini joriy qilish;
2. Professional tanlov va kadrlarni o'qitish;
3. Kadrlarni joy-joyiga ratsional qo'yish;
4. Ma'muriyat bilan ishchining [15] hamkorligi.

F.Taylor yana quyidagi tamoyillarni ilgari suradi:

mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lami va ketma-ketligi aniq-puxta ixtisoslashtirilishi shart;

har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;

har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak;

yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;

ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;

boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatni aniq belgilash va vazifalarni to'g'ri taqsimlash shart.

G.Emersonning ilmiy boshqaruv tamoyillari:

aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar;

oqil, sog'lom fikr;

jozibali, e'tiborli mahsulot;

intizom;

xodimga nisbatan adolatli bo'lish;

tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam hisob-kitob;

dispatcherlash;

me'yorlar va jadvallar;

sharoit bilan ta'minlash;

operatsiyalarni me'yorlash;

standart yo'riqnomalarni tayyorlash;

unumdorlikni rag'batlantirish.

M.Veberning boshqaruv tamoyillari

aniq mehnat taqsimoti yuqori malakali mutaxassislarni keltirib chiqaradi;

boshqaruvning ierarxikli darajasida har bir past darajadagilar yuqori turuvchilar tomonidan nazorat qilinadi va ularga bo'ysinadi;

vazifalarning muvofiqlashtirilganligi va majburiyatlarning bir tomonlamaligini ta'minlovchi, rasmiy qoidalar va standartlar umumlashtirilgan o'zaro tizimning birligi;

subyektiv xatolar ko'lamini pasaytirishga yo'l qo'yuvchi rasmiy shaxsning rolini yo'q qiluvchi rasmiyatchilik;

yollashni malakaviy talabga muvofiq qattiq tartibda amalga oshirish. Bu xodimlarga boshliqlarning o'zboshimchalik va zo'rvonlik qilishlarining oldini oladi.

Ushbu fikrlarni umumlashtirgan holda aytish mumkinki, bugungi kunda boshqaruv samaradorligini ta'minlash uchun boshqaruvning ilmiylik, insonparvarlik, umuminsoniylik va tolerantlik tamoyilidan foydalanish maqsadga muvofiq. Boshqaruv tamoyillari rahbar tomonidan tanlanadi va amalga oshiriladi.

Boshqaruv asosan quyidagi tamoyillar asosida amalga oshiriladi.

Menejmentning asosiy [8] tamoyillari quyidagilardan iborat:

1. Boshqaruvda yakkaboshchilik va kollegiyalik tamoyili
2. Ilmiylik tamoyili
3. Rejalilik tamoyili
4. Boshqaruv shakl va usullarini takomillashtirib borish [39] tamoyili
5. Boshqaruv shakl va usullarini takomillashtirib borish tamoyili
6. Agentlar mustaqillik va erkinligi tamoyili
7. Shaxsiy tashabbus tamoyili
8. Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili

Rahbar tanlab olingan tamoyil asosida bir qancha boshqaruv uslublaridan foydalanish mumkin. Zamonaviy boshqaruvga oid fanlarda rahbarlik uslubini turli nuqtayi-nazarlarda turib yoritiladi. Quyida ularning qisqacha izohini berib o'tamiz. An'anaviy yondashuv. Boshqaruv uslubini farqlashdagi an'anaviy yondashuvlardan biri Kurt Levin tomonidan kiritilgan tipologiyaga asoslanib, bunda rahbarlikning avtoritar, demokratik va liberal uslublari farqlanadi.

Avtoritar uslubda rahbar hamma boshqaruv qarorlarini o'z qo'liga oladi, qaror ijrosini qattiq nazorat ostiga oladi va yo'l qo'yilgan xatolar yuzasidan beshafqat jazolash shahdini namoyish etadi, xodimga inson sifatida qiziqish bilan qaramaydi. Bunday sharoitda, doimiy nazoratning mavjudligi iqtisodiy jihatdan yuqori ko'rsatkichni ta'minlaydi [2]. Lekin, psixologik nuqtayi-nazardan bunday uslubda qator kamchiliklar kuza-tiladi. Bunday uslub rahbar va xodim orasidagi kasbiy malakalar farqi kattaligida, qattiq intizom va itoatgo'ylik zarur bo'lgan sharoitda maqsadga muvofiq va o'zini oqlashi mumkin (avariya holatlari, inqirozli, urush sharoitlari va h.k.). Yangi xodimlar ishlaydigan jamoada bunday boshqaruv uslubi moslashuv jarayoniga salbiy ta'sir etadi, yosh xodimda kasbiy malakalar sekin shakllanadi.

Demokratik uslub, ba'zan sheriklik, hamkorlikka asoslangan boshqaruv uslubi ham deb ataladi. Bunday uslub hukm surgan jamoada boshqaruv qarorlari xodimlar bilan muhokama qilish orqali, ularning fikri va tashabbusini hisobga olgan holda qabul qilinadi. Shuningdek, qaror ijrosining nazorati ham rahbar, ham xodimlar tomonidan amalga oshiriladi, rahbar xodimga shaxs sifatida qaraydi, uning ehtiyoj, manfaat va qiziqishlarini inobatga oladi. Boshqaruv pog'onalarida qaror qabul qilish "pastdan tepaga" qarab boradi, ya'ni avval quyi bo'g'in rahbarlaridan yig'ilgan fikrlar asosida yuqori bo'g'inda qaror ishlab chiqiladi. Rahbar jamoadagi norasmiy liderga tayanadi va kezi kelganda uning faolligi uchun ham imkoniyat yaratadi [2]. Hamkorlik tamoyiliga asoslangan rahbar vazifani bajarishning aniq ko'rsatmasiga nisbatan umumiy yo'nalishni belgilashni ma'qul ko'radi, hamda xodimning o'zi ijro etish rejasini ishlab chiqishi uchun imkoniyat yaratadi. Demokratik uslub eng samarali boshqaruv vositalaridan hisoblanib, uni qo'llashda to'g'ri qaror qabul qilish ehtimoli oshadi, mehnat samaradorligi ta'minlanadi, bajarilayotgan ishdan va jamoaga a'zolikdan qoniqish o'sadi, guruhning ahilligi oshib psixologik muhit ijobiylashadi. Bunday jamoada odatda mavjud yechimlarga tanqidiy ko'z bilan qarovchi, xatoliklarni aniqlovchi xodim va bu xatoliklarni bartaraf etish yo'llarini taklif etuvchi mutaxassis hamkorligi mavjud.

Liberal uslubda jamoada demokratik tamoyillar hukm suradi, xodimga butkul erkinlik beriladi, u o'z xizmat vazifalarini belgilaydi va ijro etish vositasini tanlaydi, guruhda xulqni nazorat etish deyarli kuzatilmay-

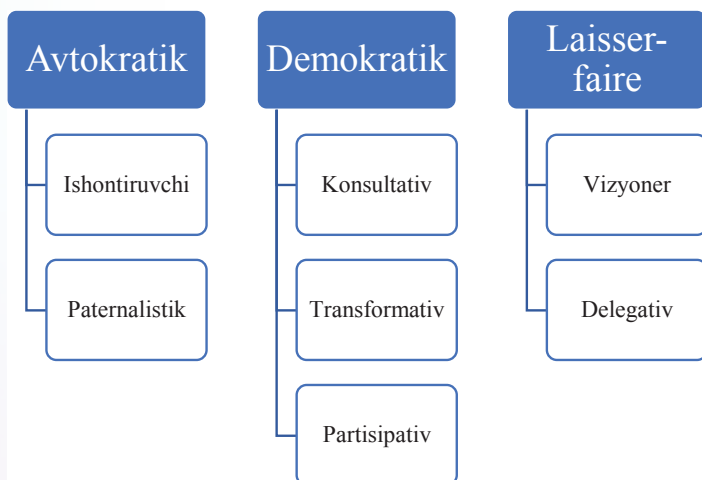
di. Bunday uslub yuqori ijodiy kuchga ega bo'lgan va ishlab chiqarish jarayoni benuqson yo'lga qo'yilgan jamoada qo'llanishi mumkin. Ammo, bunday uslub no'rin qo'llanilganda guruhning har bir a'zosi tashabbuskor bo'lishi bilan birga, ularni ma'lum maqsad sari yo'naltiruvchi kuch jamoada bo'lmaydi, qabul qilingan qarorlar nazorati sust bo'lgani uchun ular bajarilmay qolib ketishi ham mumkin. Natijada xodimlar o'z mehnatidan va rahbariyatdan qoniqmaydi, ish samaradorligi past, jamoada hamkorlik yo'q, bir-biri bilan kirishmaydigan guruhlariga bo'linish ehtimoli ko'payadi va guruhlararo ochiq yoki yashirin nizo yuzaga keladi. Yuqorida sanab o'tilgan rahbarlik uslublari har bir rahbar faoliyatida u yoki bu darajada namoyon bo'ladi va ayrim rahbarda bu uslublarga xos belgilar aniq ko'rinsa, ikkinchisida sust ko'zga tashlanadi. Ba'zi bir rahbar biron uslubga moyilligini anglasa, ikkinchisi o'z xulqida aniq bir uslub belgilarini ajrata olmaydi. Shunga muvofiq ravishda psixologik tavsiyalarda rahbar shaxs sifatida uslubdan o'zini ajrata olishi va uslubdan foydalanishni ixtiyoriy darajaga olib kela olishi maslahat beriladi.

Boshqaruv uslublarining kommunikativ imkoniyatlari. Rahbar avtoritar boshqaruv uslubini qo'llar ekan, u tashkilotning rasmiy tizimini ta'minlashga asosiy e'tiborini qaratadi. Bu uslubda ma'lumot faqat vertikal yo'llar orqali keladi, xodimning mas'uliyat chegarasi aniq bo'lib, har qanday xato qattiq jazolanadi, shaxsiy munosabatlar iloji boricha rasmiy tus oladi va hissiyotga o'rin qolmaydi. Demokratik boshqaruv uslubida jamoadagi do'stona munosabatlar rivojlanadi, rahbar guruh faolligi tarafdori, rasmiy tizimda shaxsiy manfaatlar ham nazarda tutilib, muloqot yuritishga keng yo'l ochib beriladi. Liberal boshqaruv uslubida esa rahbar jamoadagi norasmiy tizimni rivojlantiradi va muvaffaqiyatga erishishda rasmiy, ma'muriy shakldan ko'ra jamoaning norasmiy munosabatlari ustun qo'yiladi. Tashkilotda yangi kommunikatsiya tarmoqlari yaratilishiga keng yo'l ochiladi va hatto bunday tashabbus ijobiy baholanadi. Xodimlar ish me'yorini o'zlari o'rnatishadi va uning bajarilgani uchun o'zlari mas'uldirlar. Xodimlar o'rtasida hamkorlik munosabati ustun turadi. Jamoa tavakkalga mushohada bilan bemalol boradi, har qanday qiyin vazifani ham yengil bajaradi.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak jamoaga rahbarlik qilish katta san'at. Rahbar – ustoz, murabbiy, rahbar – millat tarbiyachisi [1], abadiyatga daxldor shaxs. Rahbarlik lavozimidagi kishidan yuksak ong va tafakkur,

hushyor idrok talab etiladi. Tarixiy tafakkur va siyosiy ongning qay darajada shakllanishi esa, avvalo, jamiyatning taraqqiyoti, undagi ichki va tashqi shart-sharoitlarga bog'liq holda kechadi. Yana bir muhim masalalardan biri – rahbarning siyosiy madaniyati. Madaniyat, avvalo, ma'naviy boylik hosilasidir. Siyosiy madaniyati yuksak rahbar millat, davlat, xalq manfaati nuqtai nazaridan ish tutadi, umum manfaatini o'z shaxsiy ehtiyoj va manfaatlaridan ustun qo'yadi [1].

Zamonaviy menejmentda boshqaruv uslubiga shunday ta'rif beriladi: "Boshqaruv usublari ishda jamoani qo'llab-quvvatlash va boshqarish uchun turli menejerlar qo'llaydigan aniq yondashuvlarni tavsiflaydi. Barcha menejerlar bir xil mas'uliyatga ega, ammo boshqaruv usublari har xil bo'ladi. Menejerlar jamoa a'zolarini boshqarish va rag'batlantirish uchun o'zlarining boshqaruv usul hamda vositalaridan qanday foydalanishi boshqaruv uslubi deyiladi".



Zamonaviy menejmentda boshqaruv usublari quyidagi turlarga bo'linadi:

1. Avtokratik
 - A) Ishontiruvchi
 - B) Paternalistik
2. Demokratik
 - A) Konsultativ
 - B) Transformativ
 - D) Partisipativ
3. Laisser-faire

A) Vizyoner

B) Vakil

Ushbu boshqaruv uslublari bir-biriga o'xshashlik jihatidan quyidagicha tasniflanadi:

1. Avtokratik boshqaruv uslubida menejerlar qarorlarni markazlashgan holda qabul qiladi hamda menejer odatda qarorlarning asosiy qismini o'zi qabul qiladi, jumladan, jamoa nimaga e'tibor qaratishi kerakligi, ular qanday qisqa va uzoq muddatli maqsadlarga erishishlari kerakligi, qaysi vazifalar va loyihalarni amalga oshirilishini belgilab beradi. Avtokratik boshqaruv uslubiga ega bo'lgan menejer ishni o'zi uchun eng mos deb hisoblagan jamoa a'zosiga topshiradi. Bu boshqaruv eng yuqoridan pastga yondashuviga asoslangan.

Avtokratik boshqaruv uslubining afzalliklari:

tez qaror qabul qilish osonroq, chunki faqat bitta qaror qabul qiluvchi bor.

Avtokratik boshqaruv uslubining kamchiliklari:

avtokratik menejerlar qo'l ostidagi jamoa a'zolarining takliflar berib, fikrlar bildirishini unchalik rag'batlantirilmaydi, chunki faqat bitta qaror qabul qiluvchi mavjud;

jamoa a'zolari o'zlarini ijodiy jihatdan bo'g'ilgan deb his qiladi.

Qulayligi: Menejer qarorlarni tezda qabul qilish kerak bo'lganda va inqirozli vaziyatlarda tanlanadigan boshqaruv usulidir.

A) Ishontiruvchi boshqaruv uslubi avtokratik boshqaruv turlaridan biridir. Ishontiruvchi boshqaruv uslubi qarorlar qabul qilishni to'liq menejerlar qo'liga topshiradi, lekin menejerlarni o'z qarorlari ortidagi mantiq va mantiqiy asoslarni baham ko'rishga undaydi. Bu jamoa a'zolariga qaror qabul qilish jarayoniga ko'proq bog'langanligini his qilishlariga yordam beradi .

Ishontiruvchi boshqaruv uslubining afzalliklari:

kichik darajadagi jamoa a'zolariga boshqaruv qarorlari haqida ma'lumot beradi.

jamoa va menejer o'rtasida ishonchni mustahkamlaydi, chunki jamoaga har bir qaror uchun tushuntirish beriladi.

Ishontiruvchi boshqaruv uslubining kamchiliklari:

har qanday avtokratik uslubda bo'lgani kabi, jamoa a'zolari o'zlarini ijodiy jihatdan bo'g'ilib qolgan deb hisoblaydi.

jamo'a a'zolariga o'zlarining fikr-mulohazalari eshitilmagandek tuyiladi, chunki muloqot hali ham bir tomonlama bo'ladi.

Qulayligi: Tajribasiz jamoani menejer o'z tajribasiga asoslangan yagona qaror qabul qilish orqali boshqaradi. O'z jamoasi o'sishiga yordam berish uchun tushuntirish ishlarini olib boradi.

B) Paternalistik boshqaruv uslubi avtokratik uslubning yana bir turi bo'lib, bu jamoaning eng muhim manfaatlari doimo yodda tutiladigan bir tomonlama qarorlar qabul qilishga asoslanadi. Muloqot hali ham bir tomonlama bo'lsa-da, jamo'a a'zolari eshitiladi va qarorlar ularning xohish-istaklarini hisobga olgan holda qabul qilinadi. Biroq, qarorning o'zi bo'yicha menejer va jamo'a o'rtasida hamkorlik o'rnatilmagan bo'ladi. Ushbu boshqaruv uslubida menejerlar o'z jamoasida ishonch hissini yaratishga harakat qilishadi. Xodimlarning to'g'ridan-to'g'ri hisobotlaridagi fikr-mulohazalari menejer qaror qabul qilganda inobatga olinadi va bunga xodimlar ishonadi.

Paternalistik uslubning afzalliklari:

menejerlar o'z jamoasining farovonligi uchun haqiqatan ham qayg'uradi. jamo'a a'zolarining farovonligi har bir qarorning markazida turadi;

boshqa avtokratik uslublardan farqli o'laroq, jamo'a a'zolari qaror qabul qilish jarayonining o'zida hamkorlik qilish imkoniga ega bo'lmasa ham, o'z xohish-istaklarini menejeriga bildirishga faol ravishda da'vat etiladi.

Paternalistik uslubning kamchiliklari:

ushbu uslub samarali bo'lishi uchun menejer jamo'a va tashkilot manfaatini birinchi o'ringa qo'yishi zarur. Agar jamo'a rahbariyatga ishonmasa, ular yuqori natijalarga erishishga unchalik rag'batlanmaydi.

Qulayligi: Kuchli madaniyatga ega tashkilotlarda rahbariyat tashkilot ichida mustahkam aloqalarni o'rnatishga qodir bo'lsa, jamo'a a'zolari to'g'ri qarorlar qabul qilinayotganiga ishonadi.

2. Demokratik boshqaruv uslubida demokratik yoki ishtirokchi menejerlar qaror qabul qilish jarayonini taqsimlash uchun o'z jamo'a a'zolari bilan hamkorlik qiladilar. Ular o'z jamoasining farovonligi va rivojlanishiga sarmoya kiritadilar. Ushbu boshqaruv uslubi ijodkorlikni va xodimlarni qarorlar qabul qilishga jalb qilishni rag'batlantiradi. Bunday uslubda menejer baribir yakuniy qarorni qabul qiladigan shaxs bo'lsa-da, barcha jamo'a a'zolarining fikrlarini eshitadi va inobatga oladi.

Ustuvor vazifalarni belgilashdan oldin, demokratik menejer har bir jamoa aʼzosi tashkilot maqsadlarini va tashkilotning yillik maqsadlariga qanday hissa qoʻshishi mumkinligini tushunishiga ishonch hosil qiladi. Ushbu turdagi menejer jamoa aʼzolarini oʻz maqsadlarini taklif qilishga undaydi. Agar kerak boʻlsa, demokratik menejer har chorakda jamoaning har bir aʼzosi oʻzlarining eng muhim ustuvorliklari boʻyicha ishlashini taʼminlash uchun maqsadlarni ishlab chiqadi.

Demokratik boshqaruv uslubining afzalliklari:

Jamoa aʼzolari muvaffaqiyatga erishish uchun kerakli kontekstga ega boʻladi;

demokratik menejerlarga ega boʻlgan jamoalar koʻpincha ijodiy gʻoyalarni taklif qilishadi, chunki hamma birgalikda katta gʻoyalarni yaratishi mumkin;

ushbu boshqaruv uslubi yuqori qiziqish va talabni shakllantirishga yordam beradi;

jamoa aʼzolari ishda oʻzlarining toʻliq imkoniyatlarini ishga solishga daʼvat etiladi.

Demokratik boshqaruv uslubining kamchiliklari:

ushbu hamkorlikdagi boshqaruv uslubida natijaga erishish uchun koʻproq vaqt talab etadi, chunki menejer jarayonda koʻproq ishtirok etadi.

Qulayligi. Jamoa oʻz faoliyatini doimiy ravishda oʻzgartirish va yaxshilashga intiladi. Agar siz ushbu turdagi jamoani boshqarsangiz, qaror qabul qilishda hamma teng boʻlishi kerak.

A) Konsultativ boshqaruv uslubi demokratik boshqaruv uslubining bir qismi boʻlib, bunda maslahat bilan ish qiluvchi menejerlar doimiy ravishda oʻz jamoasidan turli yangi fikr-mulohazalarni izlaydilar va oʻz pozitsiyalarini yaxshilashga harakat qiladilar. Maslahatchi menejerlar kamdan-kam hollarda yolgʻiz qaror qabul qiladilar, aksincha oʻz jamoalari bilan hamkorlikni ragʻbatlantiradilar.

Konsultativ boshqaruv uslubining afzalliklari:

bu jamoalar oʻrtasida sogʻlom muloqotni rivojlantiradi;

yaxshi fikr-mulohazalarni ragʻbatlantiradi;

Konsultativ boshqaruv uslubining kamchiliklari

bu samarasizlikka va sekin qaror qabul qilishga olib kelishi mumkin, chunki jarayonda hamma ishtirok etadi.

Qulayligi: Bu uslub ko'proq murabbiy rolini o'ynashni xohlaydigan menejerlar uchun qlay. Maslahatchi menejerlar qaror qabul qilish jarayonida o'z jamoasiga o'rgatish orqali ularga ta'sir o'tkazishga intiladi.

B) Transformatsion boshqaruv uslubi demokratik boshqaruvning yana bir turi bo'lib, bu uslub asosan ijodkor jamoalarni boshqarishda qo'l keladi. Bunda menejerlar xodimlarning moslashishi, innovatsiyalarni joriy etish va muammolarni hal qilishni rag'batlantiradigan madaniyatni yaratishga intiladi. Transformatsion menejerlar o'z jamoasining professional o'sishiga sarmoya kiritadilar va qisqa muddatli loyihalarga kamroq, uzoq muddatli rivojlanishga ko'proq e'tibor qaratishadi. Ko'pincha, bu jamoa a'zolariga yuksak va qiyin maqsadlar qo'yishni anglatadi.

Transformatsion boshqaruv uslubining afzalliklari:

ushbu uslub o'z karerasida o'sishni istagan g'ayratli jamoa a'zolari uchun juda yaxshi ishlaydi;

bu jamoa ko'proq oddiy loyihalardan kattaroq maqsadlarni amalga oshirishga yo'naltiriladi;

Transformatsion boshqaruv uslubining kamchiliklari:

ushbu uslub qiyin maqsadlarni qo'yishga tayanganligi sababli, jamoangiz ularga erishish uchun yetarlicha motivatsiya bo'lmasa, bu teskari natija berishi mumkin. Natijada, bu boshqaruv uslubi ba'zan ishning to'xtashiga va xodimlar almashinuviga olib kelishi mumkin.

Qulayligi: Bu boshqaruv uslubi tez harakatlanuvchi, har doim yangi sharoitlarga moslashadigan ichki motivatsiyali jamoalar uchun qulay. Bunda menejer o'z boshqaruv uslubiga moslashuvchanlikni integratsiyalashtirgan holda o'z jamoasini yo'lida qanday to'siq bo'lishidan qat'iy nazar maqsadga erishishga yetaklaydi, undaydi.

D) Partisipativ boshqaruv uslubi. Bunda rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yo'lida xodimlar bilan gorizontal yo'nalishdagi munosabatlarni rivojlantirishi tushuniladi. Mutaxassislar aynan partisipativlikni eng samarali uslublar qatorida ko'radilar. Bu uslub rahbarning quyidagi xulqida namoyon bo'ladi:

1. Rahbarning xodimlari bilan muntazam fikr almashuvi.
2. Rahbar va xodim munosabatidagi ochiq va samimiylik.
3. Xodimlarning tashkiliy qarorlar qabul qilishga jalb etilganligi.
4. Rahbar o'z burch va xuquqlarining ma'lum qismini xodim [2] zimmasiga o'tkazishi.

5. Tashkilot vazifalarini rejalashtirish va amalga oshirishda xodimlarni jalb etish.

6. Mustaqil qaror qabul qila olish xuquqiga ega bo'lgan maxsus guruhlar tuzish (masalan, "Ta'lim sifati nazorati guruhi").

Rivojlangan mamlakatlar menejerlari quyidagi hollarda partisipativlik strategiyasiga murojaat etadilar:

Xodimlar saviyasining yuqoriligi sharoitida, qaror qabul qilishni asta-sekin markazlashmagan tarzda amalga oshirish maqsadida.

Qaror samarali ijro etilishi zaruriyatida (yaponiyaliklar qarorni sekin qabul qilishadi, lekin qaror ijrosi juda tez amalga oshiriladi).

Quyi bug'in rahbarlari va xodimlar malakasini oshirish mexanizmi yaratilganda.

"Yangiliklarni joriy etish" yuzasidan takliflarni ko'paytirish maqsadida.

Ta'kidlanayotgan partisipativlik uslubi jamoadagi hamkorlik darajasi yuqoriligi bilan ajralib turadi va xodimning tashkilot manfaati yo'lidagi jonbozligini ta'minlovchi asosiy uslublardan biri hisoblanadi. Lekin partisipativlik uslubini har qanday rahbar ham, har qanday sharoitda qo'llay olmaydi. Amerikalik tadqiqotchilar B.Bass va D.Barretta fikricha, bunday vaziyatda uch omilni hisobga olish lozim: birinchidan, rahbar shaxsini; ikkinchidan, xodimlarni, uchinchidan, guruh oldida qanday vazifalar turganligini.

Partisipativlik uslubini qo'llay oladigan rahbar shaxsi haqida gapirsak, u avvalambor, o'ziga ishongan inson, yoshi katta, ma'lumot darajasi ham yuqori, xodimidagi tashabbus va intilishni, undan ijodiy yondashuv va qadriyatlarga sodiqlikni kutadi. Xodimga tegishli bo'lgan xarakter-hislatlari ko'p jihatdan bu uslubni qo'llash doirasini kengaytirishi mumkin. Bu toifa xodimlarga quyidagi hislatlar tegishlidir: yuksak bilim va malakaga ega bo'lish, mustqil fikrlashga intilish, ijodiy salohiyatga egalik, ishga katta qiziqishning mavjudligi hamda istiqboldagi maqsadga yo'nalganlik, jamoada teng munosabatlarga intilish. Bunday xodim uchun uning tashkilot hayotiga qo'shayotgan ulushini baholash mezoni – hamkasabalari fikridir. Bunday xodim odatda tashkilotda yuqori mavqega ega bo'ladi.

Partisipativlik uslubini qo'llash imkoniyatining uchinchi manbai – guruh oldida turgan vazifadir. Bu vazifa quyidagi tavsiflarga ega bo'lganda ushbu uslub orqali maqsadga erishish mumkin: [2]

a) masala yechimlari ko'pligi, agar uni har xil yo'llar bilan hal etish imkoni bo'lsa;

b) nazariy tahlil talab etuvchi va yuksak mahorat orqali hal etilishi zarur bo'lsa;

d) uni bajarish uchun o'rta me'yordagi ichki zo'riqish talab etilsa.

Lekin partisipativ uslubni qo'llashga ba'zi bir omillar to'sqinlik qiladi.

Xususan:

a) rahbar o'z vakolatlarini xodimlar bilan bo'lishishni istamaganda;

b) xodim kasbiy mahoratining pastligi, o'z kuchiga ishonmasligi, biron ishni mustaqil bajarishdan cho'chishi;

d) tashkilotda ma'lumot almashuvi yomonligi natijasida zarur qaror ishlab chiqish imkoniyatining yo'qligi.

e) ijtimoiy rag'batlantirish sustligi natijasida hamkorlik munosabatlari shakllanmaganligi;

g) vazifani bajarish uchun sarflanadigan vaqtning kamligi;

h) vazifaning hal etilishi avtoritar uslubni talab etadigan alohida [2] vaziyatlarda.

3. Laissez-faire (liberal) boshqaruv uslubi. Laissez-faire so'zma-so'z fransuz tilidan "qo'yib yuboring" deb tarjima qilinadi. Laissez-faire menejerlariga bugun zamonaviy boshqaruvda talab yuqori. Bunday menejerlar jamoa a'zolariga deyarli to'liq avtonomiya berishni afzal ko'radilar va ular odatda jamoa a'zolari bilan zarur hollarda yoki jamoaning o'zi uchrashishni so'rasalar, jamoa yig'ilishlarini o'tkazadilar. Boshqa hollarda laissez-faire menejeri jarayonning to'g'ri yoki noto'g'ri ketyotganligini kuzatadi va biror narsa noto'g'ri bo'lgandagina jarayonga aralashadi.



Laissez-faire boshqaruv uslubining afzalliklari:

Jamoa a'zolarini ijodkor bo'lishga va o'z g'oyalarini ishlab chiqishga da'vat etiladi.

O'z-o'zini rag'batlantiradigan xodimlar avtonomiyani oshirishdan foyda oladi.

Laissez-faire boshqaruv uslubining kamchiliklari:

Agar jamoa a'zolari juda tajribali bo'lmasa, ular o'z ishlarini birinchi o'ringa qo'yish uchun kurashishlari mumkin.

Laissez-faire menejeri ish uchun kontekstni taqdim etishga yoki kundalik ishni kompaniya maqsadlariga faol ravishda bog'lashga moyil emas.

Ushbu boshqaruv uslubi xodimlarni qo'llab-quvvatlamaydi.

Laissez-faire boshqaruv uslubiga ega bo'lgan menejer hamkorlikning eng yaxshi amaliyotlarini modellashtirmaydi yoki o'rnak ko'rsatmaydi.

Qulayligi. O'z g'oyalarini yaratishda muvaffaqiyat qozonadigan o'z-o'zini rag'batlantiradigan ijodiy jamoalarda samaradorlikni ta'minlaydi. Ushbu model yakka tartibda ishlaydigan va ko'p nazorat talab qilmaydigan jamoalar uchun samarali ishlaydi.

A) Vizyoner boshqaruv uslubi laissez-faire boshqaruvining bir turi, uzoqni ko'rgan boshqaruv uslubi kundalik operatsiyalar bilan kamroq shug'ullanadi va jamoa a'zolariga tashkilotning kengroq qarashlari haqida ma'lumot berishga ko'proq qiziqadi. Vizyoner menejerlar kundalik vazifalar haqida ko'rsatmalar berishdan ko'ra, rag'batlantirish va ilhomlantirishga moyildirlar.

Bu menejerlar ko'proq ochiq va xarizmatik bo'lishadi. Bu uslub o'zini yaxshi boshqara oladigan va alohida e'tiborni talab qilmaydigan jamoalar uchun yaxshi ishlaydi. Kamroq tajribali jamoa a'zolari uchun bu boshqaruvning eng samarali uslubi bo'lmasligi mumkin.

Vizyonli boshqaruv uslubining afzalliklari:

Agar bu uslub yaxshi bajarilsa, ijodkorlik va nostandart fikrlashni rag'batlantirishi mumkin.

Vizyonli uslub sizning jamoangizni ko'proq ishlashga undashi mumkin, chunki ular o'z ishlariga chinakam ishtiyoqlidir.

Vizyonli uslubning kamchiliklari:

Agar siz ushbu uslubdan foydalanmoqchi bo'lsangiz, o'zingizni ilhom-

lantirolmaysiz. Vizyonli menejment, agar menejer kompaniyaning missiyasiga chinakam ishtiyoqli bo'lsa, samarali bo'ladi.

Bu usul boshqaruvdan ko'ra ko'proq yetakchilik kabi his qilinishi mumkin. Agar siz ushbu usuldan foydalansangiz, shunchaki ilhomlantir-moqchi emas, balki jamoangizni qo'llab-quvvatlashda davom etayotganingizga ishonch hosil qiling.

Qulayligi. Bunda uzoqni ko'ra oladigan yetakchi jamoasi qolipdan chiqishini xohlaydi. Jamoaga erkin va ijodiy fikrlashga imkon beradi. Xodimlar o'z vazifani doirasida mustaqil qarorlar chiqarish imkoniyatiga ega bo'ladi.

B) Delegativ boshqaruv uslubi. Laissez-faire boshqaruvining yana bir turi, delegativ boshqaruv – bu menejerlar faqat jamoa a'zolariga vazifalarni topshirganda o'zaro ta'sir qiladigan tizimni anglatadi. U yerdan menejer loyihaning oxirida kiradi, ishni ko'rib chiqadi va sikl qayta boshlanadi.

Ushbu uslubda jamoa a'zolari odatda vazifalarni o'zlariga ko'ra bajarish erkinligiga ega. Vizyonli menejerlarga ega bo'lgan jamoalar singari, a'zolar ish va uni qanday qilish kerakligi haqida kuchli bilimga ega bo'lishadi.

Delegativ uslubning afzalliklari:

Bu jamoa a'zolariga o'z vazifalarida ijodkorlikni maksimal darajada oshirish imkonini beradi. Nazoratsiz jamoa a'zolari topshiriqlarni bajarishda "qutidan tashqarida" o'ylashlari mumkin.

Ushbu uslubda mikro boshqaruv xavfi yo'q. Natijada, jamoa a'zolari o'z ishlarida mustaqillikni his qilishadi.

Delegativ uslubning kamchiliklari:

Loyihaning hayot aylanishi davomida aniq qayta aloqa jarayoni bo'lmasa, yakuniy natija yomonlashishi mumkin.

Menejer faqat vakolat berish uchun mavjud bo'lsa, nizolarni hal qilish jarayonida ishtirok etmaydi.

Qulayligi. Menejerdan ko'ra ko'proq tajribaga ega bo'lgan xodimlar vazifalarni ijodiy yondashib, hech kimga qarab o'tirmay bajarishadi. Bunday hollarda menejer qo'llab-quvvatlash va fikr bildirish o'rniga yordam berishi kerak.

Umuman olganda, boshqaruv uslublari mavzusi doimo rahbar va xodim, rahbar va jamoa munosabatlarining tarkibiy qismi sifatida tushunilishi lozim. Shuning uchun ham rahbarning xodimlar bilan umumiy maqsad sari borishida nafaqat rahbar tanlaydigan uslub, balki xodimlarning xulq-atvori ham yetakchi rol o'ynaydi. Bu degan so'z – rahbar biron uslubga moyilligini bildirib, uni qo'llashi boshqaruvga bir tomonlama qarashdir. Vaholanki, rahbar jamoa holati va vaziyatdan kelib chiqqan holda u yoki bu uslubga murojaat etadi. Uslub umumiy maqsad yo'lida borayotgan rahbar va xodim munosabatlarining o'zaro muvofiqlashuvi jarayonidir. U yoki bu boshqaruv uslubini qo'llashdan maqsad, tashkilot manfaatini qidiruvchi vazifani iloji boricha tez va samarali bajarishdan iborat. Qo'llanilayotgan uslub bundan keyingi shu kabi topshiriqning qay tarzda bajarilishiga zamin yaratadi va jamoaga vazifani bajarish imkonini beradi. Afsuski, ko'pchilik jamoalar va xatto rahbarlar biron vaziyatni bajarishda doimo eski namunaga murojaat etishga o'rganib qolganlar va bu holat shu kabi vazifani bajarish uslubi deb atalishi mumkin. Lekin yangi vazifa takrorlanmas bo'lib, uning doimo biron yangi jihatlari mavjud va bu vaziyatda eski namunadan, uslubdan foydalanish maqsadga erishishni to'la-to'kis ta'minlay olmaydi. Demak, uslubni qotib qolgan, doimiy vosita emas, balki o'zgaruvchan, rivojlanuvchan va dinamik jarayon sifatida tushunish o'rinlidir.

Ta'lim muassasalarida boshqaruv obyektlari uch tarkibiy qismga bo'linadi: moddiy texnikaviy (asbob-uskunalar, vositalar va b.), informatsion (o'quv rejalari, dasturlar, hujjatlar va b.) va insoniy. Ish sifatini boshqarish oxirgi obyektidan boshlanadi.

Ta'lim menejmentining muhim jihati unda o'zaro bog'langan ikki tomon-pedagogik va iqtisodiy yo'nalishning mavjudligidir. Ikkala yo'nalish ham muhim, lekin ular ko'pincha vaqtda va makonda mushtarak emas. Ayni shu sababli yo ta'lim-tarbiyani, yo xo'jalik jarayonini boshqarish bilan shug'ullanuvchi menejerlarning guruhlar ajratiladi.

Maktabni boshqarish mazmun-mohiyatiga ko'ra ta'limni boshqarishdan farq qiladi, chunki maktabda faqat ta'lim-tarbiya jarayonini tashkil etish va uni boshqarish vazifalari amalga oshirilmaydi, balki ta'lim-tarbiya jarayonini ilmiy asosda tashkil etishning o'ziyok bir qancha vazifalarning bajarilishini, ya'ni talim-tarbiya jarayoni ishtirokchilariga zaruriy sharoitlarni yaratish, ularning faoliyatini tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat

[5] qilish, tahlil qilish va baholash, shuningdek, mazkur jarayonni amalga oshirish uchun moddiy-texnika bazasini yaratish va mustahkamlab borish, zamonaviy pedagogik va axborot texnologiyalari bilan qurollantirish, yuqori malakali mutaxassislar bilan ta'minlash kabi qator boshqa vazifalarni ham amalga oshirishni nazarda tutadi. Shunday ekan, maktabda boshqaruv faoliyatini tashkil etuvchi rahbarlar nafaqat pedagogik tajribaga, balki boshqaruv funksiyalari va ularning vazifalari, boshqaruv metodoari va ulardan foydalanish, boshqaruv algoritmi va uning mohiyati, boshqaruv qarorlari va ularni qabul qilish yo'llari hamda rahbarlik uslublari va ularni qo'llash kabi qator tushunchalarga ham ega bo'lmog'i lozim [5].

Boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari deganda muayyan boshqaruv organiga va uning boshqaruvchisiga konkret birlashtirilgan boshqarishning asosiy funksiyalari tushuniladi.

1. Rejalashtirish boshqarishning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi.

Bu rejada:

boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni realizatsiya qilish muddatlari belgilanadi;

vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi;

xalq xo'jaligi bo'g'inlarining o'zaro aloqalari o'rnatiladi;

Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyining faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.

2. Tashkil qilish. Bu funksiya boshqaruv obyekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi. Shu nuqtai nazardan tashkil qilish ichki va tashqi shart-sharoitlarning o'zgarib turishiga qarab amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demakdir. Bu funksiya joriy va strategik rejalarning ijrosini ta'minlash bo'yicha birinchi qadamdir.

3. Muvofiqlashtirish va tartibga solish. Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qilib beradi. Bu funksiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turi qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir [6].

Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi paralelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, u turli tarmoqlar o'rtasida resurslarni taqsimlash yo'li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasidagi munosabatni o'rnatadi.

Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo'yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og'ishlarning oldi olinadi [6].

4. Motivatsiyalash. Protsessual nazariyasi doirasida inson qanday qilib aniq maqsadga erishish uchun o'z harakatini taqsimlaydi va ma'lum xulq turini tanlaydi. Protsessual nazariya ehtiyojlar mavjudligiga da'vo qilmaydi, balki odamlar xulqi faqat ular bilangina emas, ijtimoiy ehtiyojlar bilan ham belgilanadi deb hisoblaydi.

Motivlashtirishning uch asosiy protsessual nazariyasi mavjud: kutish nazariyasi, odillik nazariyasi va Porter-Louler modeli.

Kutish nazariyasining asosiy ma'nosini insonni umidi tashkil qiladi, chunki u tomondan tanlangan xulq tipi uning xohishini qondirishga ishonadi.

Kutish – ma'lum voqealarga ishonch bo'yicha shaxsning bahosidir. Kutish nazariyasi uch o'zaro bog'liqlikni uqtiradi: Mehnat sarfi – natija; natija – mukofot; mukofot – valentlik. Odamlar qanday qilib maqsadga erishish uchun o'z kuchlarini taqsimlash va yo'naltirishiga odillik nazariyasi javob beradi.

Boshqarish amaliyotida odillik nazariyasining xulosasi shundan iboratki, agar odamlar odil mukofot olishga ko'zlari yetmasa ular mehnat faolligini kamaytirishga harakat qiladi. Ammo menejer odillikni baholash absolyut xarakterga emas, balki nisbiyligini yoddan chiqarmasligi kerak.

Kimdir o'zi haqida yuqori fikrda bo'lishi, ma'lumotlilikini namoyish etishi mumkin. Ammo xohish va haqiqat doimo mos tushavermaydi.

Haqiqatda mas'uliyatli mansabni egallash xohishi va unga mos funksiyani bajarishning real imkoniyati orasidagi ziddiyat hamda o'z harakati



uchun javob berish tayyorgarligi – ko‘pincha achinarli natijalarga olib keladi. Haqiqatgo‘ylik nazariyasini shunday ifodalash mumkin: “Kim qo‘lidan keladigandan ortiqchasi intilsa, u haqiqatdan mahrumdir”.

L.Porter va E.Louler kutish nazariyasi va odillik yoki haqiqatgo‘ylik nazariyasining elementlarini o‘z ichiga olgan motivlashtirishning kompleks nazariyasini yaratdi. (Porter – Louler modeli).

Porter-Louler modeli bo‘yicha, erishilgan natija xodimlar tomonidan qilingan harakatiga, uning qobiliyati va xarakter xususiyatiga hamda o‘z rolini idrok qilishiga bog‘liq.

Xulosa qilib aytsak, natija mehnat qoniqishi hosil qilishga olib keladi.

Shuning uchun menejer motivlashtirish yo‘llarini bilishi kerak: birinchidan – xodim o‘ziga kuchli ta‘sir ko‘rsatadigan mezonlar to‘plamini belgilash; ikkinchidan – ishchilarni motivlashtirish uchun ijobiy ta‘sir ko‘rsatadigan muhit yaratish; uchinchidan – o‘z xodimlari bilan faol muloqot olib borishi, chunki xodim to‘la motivlashgan bo‘lsa, undan nima kutayotganini his qilishi va tushunishi lozim.

Shunday qilib, motivlashtirishning yuqoridagi nazariyalari boshqarishda ruhiy usullarni qo‘llashning asosini tashkil qiladi.

Bu usul xodimlarning ishlab chiqarishni boshqarishda keng miqyosda ishtirok etishiga asoslangan bo‘lib [2], bu usulni qo‘llashdan sog‘lom ijtimoiy-ruhiy muhit yaratishdir. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy uslublari mehnat aktivligini oshirishga qaratilgan. Bu uslubning o‘ziga xosligi shundaki, u xodimlarga ularning ma‘naviy va ijtimoiy xulqiga ta‘sir [36] etish orqali amalga oshiriladi:

- g‘oyaviy ishonchi va mehnat aktivligi;
- targ‘ibot va tashviqot, tanqid va o‘z-o‘zini tanqid;
- tajriba almashish, ko‘rik konkurslar, tantanali yig‘ilish;
- rahbarning shaxsiy namunasi.

Menejer quyida rasmda aks etgan Maslouning ehtiyojlar piramidasini boshqaruv jarayonida inobatga olishi muhim hisoblanadi.



Maslou piramidasi

5. Nazorat. Bu funksiyaning maqsadi “tutib olish”, “aybini ochish”, “ilintirish” emas, balki boshqaruv obyektida sodir bo‘layotgan jarayonlarni [6] hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma’lum tartibda shu obyekt faoliyatini o‘z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat o‘rnatilgan me’yoriy hujjatlardan, rejalaridan og‘ishlarni, ularning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi.

Ta’sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funksional ishidir. Muntazam nazorat yo‘q joyda yuksak pirovard natijalarga erishib bo‘lmaydi.

Boshqarish faoliyatining turlariga ko‘ra, funksiyalar quyidagicha bo‘ladi:

1. Boshqarishning iqtisodiy funksiyalari; ya’ni:

mablag‘larning doiraviy oborotini amalga oshirish;

mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatish;

marketing xizmatini uyushtirish;

foyda olishni ta’minlash va h.k.

boshqarishning sotsial funksiyalari, ya’ni:

mehnat sharoitini yaxshilash,

xodimlarning uy-joyga ehtiyojini, sotsial madaniy-ma’naviy ehtiyojlarni qondirish;

moddiy rag‘batlantirishni ta’minlash;

ijtimoiy himoyani ta’minlash va h.k. [6]

2. Boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funksiyalari, ya'ni:

xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mehr-shafqatli va o'zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash;

xodimlarni Vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbiyalash, halollikni, adolat tuyg'usini, bilim va ma'rifatga intilishni tarbiyalashga xizmat qilish va h.k.

3. Boshqarishning tashkiliy funksiyalari, ya'ni:

ishlab chiqarishni tashkil qilish;

o'zaro aloqalarni o'rnatish va muvofiqlashtirish;

barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti, huquq berish va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash;

boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va h.k.

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, komponentlardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

Boshqarishning funksiyalaridan yana biri – bu tarmoqli boshqarish bilan hududiy boshqarishning mutanosibligini ta'minlashdir. Har bir korxonaga qandaydir bir tarmoqqa (sektorga) kiradi. Ayni vaqtda u bir tuman hududida joylashganligidan mahalliy ishlab chiqarish – hududiy kompleksiga kiradi. Boshqarish jarayonida bu funksiya ham hududiy, ham tarmoq manfaatini ko'zda tutishi lozim. Tarmoqqa [6] ishlar, mas'uliyat, maqsad va unga erishish vositalari majmuasi tushuniladi.

Nazorat savollari

1. Menejment va boshqaruv tushunchalarining bir-biridan farqli jihatlarini qanday izohlash mumkin?
2. Boshqaruvning qanday darajalari mavjud va ularning mazmunini izohlang?
3. Ta'lim sifati daganda nimani tushunasiz?
4. Qanday boshqaruv tamoyillari mavjud?
5. Qanday boshqaruv uslublari mavjud va ularning salbiy va ijobiy xususiyatlarini izohlab bering.
6. Qanday boshqaruv funksiyalari mavjud va ularning o'ziga xos xususiyatlarini tushuntirib bering.
7. Ta'lim ehtiyojlari deganda nimani tushunasiz?

Keys

Xorazm viloyati Xonqa tumani 12-maktab direktori Rasul Rahmonov maktabda demokratik boshqaruv uslubining partisipativ turidan foydalanadi. Kunlarning birida Metodik birlashma rahbari Saodat Azimovna ertalbki 07:30 da matematika fani o'qituvchisi Akram Odilovning to'satdan sog'lig'i yomonlashganligi sababli ishga kela olmasligidan xabardor bo'ldi. Aksiga olib Akram Odilovning shu kuni besh soat darsi bor edi. Bu vaziyatda Saodat Azimovna muammoni qanday hal qiladi?

STRATEGIK MENEJMENT



Reja:

1. Ta'lim strategiyasining nazariy asoslari
2. Strategik boshqaruvda samaradorlikka erishish formulasi
3. Ta'limda strategik menejment mazmuni
4. Strategik boshqaruv bosqichlari
5. Strategik boshqaruvga ta'sir ko'rsatuvchi omillar
6. Ta'lim muassasasining ichki va tashqi muhiti resurslarining strategik tahlili

Ta'lim strategiyasining nazariy asoslari

*Ta'limning eng katta maqsadi – bu bilim [19] emas,
balki u tomon bo'lgan aniq yo'ldir.*

Herbert Spencer

Ta'limdagi strategik menejment, deganda ta'lim muassasasi oldiga uzoq muddatli maqsad va vazifalarni belgilash, keyin yesa ushbu maqsadlarga yerishish uchun rejalar va taktikalarni ishlab chiqish jarayoni [38] tushuniladi. U ta'lim muassasasining muvaffaqiyati va barqarorligini ta'minlash uchun resurslarni taqsimlash, o'quv dasturlarini ishlab chiqish, o'quvchilarni qabul qilish, professor-o'qituvchilarni rivojlantirish va ta'lim muhitining boshqa jihatlari bo'yicha qarorlar qabul qilish jarayonlarini o'z ichiga oladi. Ta'limdagi strategik menejment, shuningdek, ta'lim sohasi-dagi o'zgarishlar va yangilik to'g'risida xabardor bo'lishni va shunga mos ravishda strategiyalarni tuzatishni o'z ichiga oladi.

Bu ta'lim maqsadlarini belgilash, o'quv dasturini ishlab chiqish, resurslarni taqsimlash, xodimlarni boshqarish, yangi texnologiyalarni joriy yetish va manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik qilish kabi bir qator

tadbirlarni o'z [13] ichiga olishi mumkin. Maqsad – strategik rejalashtirish va boshqarish orqali ta'lim muassasasining umumiy sifati va samaradorligini oshirishdan iboratdir.

Ta'limda strategik menejmentning kelib chiqishi.

Ta'limdagi strategik menejment biznesni boshqarish amaliyotidan kelib chiqadigan menejment sohasidir. Ta'limga strategik boshqaruv tamoyillarini qo'llash XX-asr oxirida ta'lim muassasalarining yanada, samaraliroq va raqobatbardosh bo'lishga intilishi natijasida jadal rivojlana boshladi.

Ta'limdagi strategik menejmentga eng dastlabki ta'sirlardan biri Garvard universiteti professori Maykl Porterning ishi bo'lib, uning raqobat strategiyasi va raqobatdosh ustunlik haqidagi nazariyalari turli sohalar-da, jumladan, ta'limda ham keng qo'llanilgan.

Ta'limda strategik menejment konsepsiyasi ta'lim tizimida uzoq muddatli maqsadlarni belgilash, ushbu maqsadlarga erishish uchun rejalar va siyosatlarni ishlab chiqish, resurslarni samarali taqsimlash, o'zgaruvchan ichki va tashqi muhitga javob berish uchun strategiyalarni doimiy ravishda kuzatib borish va tuzatishni o'z ichiga oladi.

Ta'lim strategiyasining nazariy asoschilari:

Ta'lim strategiyasining nazariy asoschilari o'quv jarayonlarini tashkil etish [24], ma'lumotlar tahlili va ilmiy tadqiqotlar asosida yangi ta'lim metodikalarini rivojlantirishda ishtirok etganlar. Ular ta'limning strategik menejment yo'nalishi bo'yicha muhim bo'lgan konsepsiyalarni tahlil qilish, ta'limning samaradorligini oshirish uchun yangi texnologiyalardan foydalanish va ta'lim sohasidagi innovatsion jarayonlarni rivojlantirishga [15] katta hissa qo'shganlar. Bu olimlarning ilmiy yondoshuvlari ta'lim sohasidagi eng so'nggi ilmiy yutuqlar va amaliyotlarga asoslangan holda, ta'lim strategiyasining rivojlanishi uchun asos hisoblanadi. Ta'lim sohasida strategik menejment yo'nalishi bo'yicha taniqli olimlarning ilmiy yondoshuvlariga to'xtalib o'tamiz:

1. Maykl Fullan (1950-yillar) – u ta'lim strategik menejmentiga tizimli yondashuvni qo'llab-quvvatlaydi, bunda ta'limni boshqarishda amalga oshirilayotgan islohotlar barqaror va mazmunli ta'sir ko'rsatishini ta'min-

lash uchun ta'lim tizimining jarayonlari bo'ylab harakatlar muvofiqlashtirilishi lozimligi yoqlab chiqadi;

2. Jon Kotter (1970-yillar) – ta'limda tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirishda kuchli yetakchilik, oldindan prognoz qilish va xodimlar bilan samarali muloqot va munosabat muhimligini ta'kidlaydi. U, shuningdek, xodimlarda yangi o'zgarishlar haqidagi tasavvur va aniq maqsadga muvofiq harakat qilish imkoniyatini berish tarafdori. Ushbu tamoyillar ta'lim muassasalarida takomillashtirish va innovatsiyalarni rivojlantirish uchun ta'limda strategik menejment fanida qo'llashni taklif sifatida [16] kiritadi;

3. Richard Yelmor (1980-yillar) – ta'lim siyosati va maktabni takomillashtirish bo'yicha yondoshuvlarni ishlab chiqadi;

4. Linda Darling-Hammond (1980-yillar) – ko'pincha ta'limda tenglik va mukammallikni qo'llab-quvvatlovchi siyosat va amaliyotlarni qo'llab-quvvatlagan, shuning uchun uning strategik menejmentni rivojlantirish haqidagi yondoshuvlari ushbu tamoyillarga mos keladi;

5. Piter Senge (1990-yillar) – ta'lim tashkilotlari boshqaruv tizimi va o'qituvchilarni aniq maqsadlarga yo'naltirilgan va qabul qilingan qarorlarining uzoq muddatli ta'sirini hisobga olishlari zarurligini ta'kidlaydi. U ta'lim tizimidagi turli elementlarning o'zaro bog'liqligini hisobga olgan ta'limda strategik boshqaruvga yaxlit yondashuv tarafdori; Umuman olganda, Sengening ilmiy yondoshuvlari ta'limdagi strategik menejment yordamida murakkab va dinamik muhitda moslasha olgan holda takomillashgan ta'lim tashkilotlarini yaratish haqidagi kengroq falsafaga mos keladi.

6. Maykl Ye. Porter (1990-yillar) ta'limda raqobat strategiyasi yondoshuvi;

7. Richard Rumelt (2000-yillar) strategiyani quyidagicha ta'riflaydi: ... hamjihatlikda tashkilot faoliyati ko'lamini hamda uning omon qolish va muvaffaqiyatga erishishga bo'lgan yondashuvini belgilaydigan maqsad, siyosat va rejalar to'plamidir;

8. Gari Hamel (2005-yil) o'ziga xos, hamkorlik, integratsiya va amaliy bilim, ko'nikma va o'zaro munosabat kombinatsiyasiga asoslangan kompetentlik modelini taklif etadi;

9. Rita MakGrat (2008-yil) U strategiya, innovatsiya va tadbirkorlik, jumladan, kashfiyotga asoslangan rejalashtirishga yo'naltirilgan ilmiy yondashuvni ilgari surgan strategik menejment fanining asoschisidir [31].

Ilmiy maktablarning rivojlanish bosqichlari.

Ta'limdagi strategik menejment yillar davomida o'zgaruvchan ta'lim tizimi, siyosati va innovatsion texnologiya yutuqlariga moslashish uchun rivojlana boshladi:

1. 1960-yillar: Bu davrda ta'limda strategik menejmentning asosiy maqsadi uzoq muddatli rejalashtirish va resurslarni taqsimlashga qaratildi. Maktablar va ta'lim muassasalari kelajak uchun aniq maqsad belgilash muhimligini o'ylay boshladilar;

2. 1970-yillar: Ta'lim samaradorligini baholash yo'lga qo'yilishi bilan strategik boshqaruv natijalariga ko'proq e'tibor qaratila boshlandi. Ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish va doimiy takomillashtirishga asosiy urg'u berila boshlandi;

3. 1980-yillar: Yangi boshqaruv metodlarini paydo bo'lishi va globallashuv ta'limda yanada moslashuvchanlik yangi strategik boshqaruv yondashuvlariga o'tishga olib keldi. Maktablar ta'lim muhitidagi tez o'zgarishlarga javoban innovatsiyalar, hamkorlik qilish va tezkor natijalarga erishish tamoyillariga amal qila boshladilar;

4. 1990-yillar: ta'limda strategik menejment yanada inklyuziv va o'quvchilar ehtiyojiga yo'naltirila boshladi. Adolat, xilma-xillik va inklyuzivlikka e'tibor kuchayib bordi va shuningdek, ta'limni ijtimoiy yo'nalishini o'rganish va yaxlit rivojlanish muhimligi isbotlandi;



Umuman olganda, ta'limdagi strategik menejment an'anaviy uzoq muddatli rejalashtirishdan tez o'zgaruvchan dunyoda turli xil o'quvchilarning ehtiyojlarini qondirishga intiladigan yanada dinamik, ma'lumotlarga asoslangan va talabalarga yo'naltirilgan yondashuvga aylandi.

2000-yillar: Bu davrda, Amerika Qo'shma Shtatlarida hech qanday bola ta'lim olishda orqada qolmaydi kabi tashabbuslar asosida hisobdorlik va baholashga e'tibor qaratildi. Ta'limdagi strategik menejment o'quvchilar natijalarini yaxshilash uchun ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, samaradorlikni o'lchash va standartlashtirilgan testlar tuzildi;

2010-yillar: texnologiya integratsiyasi, shaxsiylashtirilgan ta'lim va malakaga asoslangan ta'limga e'tibor kuchaydi. Strategik menejment o'qitish uchun raqamli vositalardan foydalanish, moslashuvchan ta'lim modellarini joriy etish va talabalarga yo'naltirilgan yondashuvlarni targ'ib qilishga e'tibor qaratildi;

2020-yillar: So'nggi yillarda ta'limda inklyuziv amaliyotlar, ijtimoiy-emotsional ta'lim va tenglik tomon siljish kuzatildi. Hozirgi vaqtda strategik menejment turli xil va inklyuziv muhitlarni yaratish, va nomutanosibliklarni bartaraf etish va o'quvchilarning har tomonlama rivojlanishini qo'llab-quvvatlashga ustuvor ahamiyat berilmoqda.

Ta'limda strategik menejmentni takomillashtirish yo'nalishlari:

Kelajakda ta'lim sohasidagi strategik menejment jamiyatda globallashuv, texnologik taraqqiyot, demografik siljishlar va ishchi kuchiga bo'lgan talablarning o'zgarishi kabi yuzaga keladigan muammolarni hal qilish uchun rivojlanishda davom etishi mumkin. Bu innovatsion pedagogik yondashuvlarni qabul qilishni, hamkorlar bilan hamkorlikni rivojlantirishni va ta'lim muassasalarining jamiyatdagi rolini qayta ko'rib chiqishni o'z ichiga oladi. Ta'limda strategik menejmentni takomillashtirishning quyidagi yo'nalishlarini ta'kilab o'tish mumkin:

1. Aniq va o'lchanadigan maqsadlarni belgilash: Ta'lim muassasasining o'z missiyasi va qarashlariga erishish yo'lida ish olib borishini ta'minlash uchun aniq maqsadlar va asosiy faoliyat ko'rsatkichlarini belgilash;

2. Samarali yetakchilik tamoyilini tatbiq etish: ta'lim tashkilotini rivojlantirish uchun yo'l-yo'riq ko'rsata oladigan, xodimlarni motivatsiyasiga

e'tibor va dalillarga asosan muhim qarorlar qabul qila oladigan kuchli va qobiliyatli rahbarlar mavjudligini ta'minlash;

3. Doimiy takomillashtirishga urg'u berish: Ta'lim muassasasi o'z jarayonlari, xizmatlari va natijalarini doimiy ravishda takomillashtirib borishini ta'minlash uchun doimiy o'z-o'zini baholash, mulohaza yuritish va moslashish madaniyatini rag'batlantirish;

4. Dalillarga asoslangan qarorlar qabul qilish tamoyilini qo'llash: qaror qabul qilish jarayonlariga jiddiy e'tibor qaratish, takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlash va strategik maqsadlar sari taraqqiyotni baholash uchun ma'lumotlar va ilmiy tahlillardan foydalanish;

5. Manfaatdor tomonlarni jalb qilish: o'quvchilar, ota-onalar, o'qituvchilar, xodimlar va jamiyat a'zolarini strategik rejalashtirish jarayoniga jalb qilish, ularning istiqbollari hisobga olinishi va muassasani takomillashtirish bo'yicha sa'yi-harakatlari keng qo'llab-quvvatlanishini ta'minlash;

6. Innovatsiyalarni rag'batlantirish: o'qitish, o'rganish, boshqaruv va o'quvchilarni qo'llab-quvvatlash xizmatlariga yangi yondashuvlarni ishlab chiqish uchun ijodkorlik va tajribalarni rag'batlantirish; [10]

7. Kuchli tashkiliy madaniyatni shakllantirish: hamkorlik, muloqot, xilma-xillik, tenglik, inklyuzivlik va javobgarlikni qadrlaydigan ijobiy ish muhitini rivojlantirish;

Ushbu strategik yo'nalishlarni ta'lim muassasasining strategik boshqaruv tizimi doirasida samarali tatbiq etish ta'lim sifatini oshirishga [8] yordam beradi.



Strategik boshqaruvda samaradorlikka erishish formulasi

Umumumiy oʻrta taʼlim maktablarida strategik boshqaruvni samarali amalga oshirish uchun **“Ehtiyoj – Konsepsiya – Strategiya – Samaradorlik (E-K-S-S)”** formulasiga amal qilish tavsiya etiladi. Bunda maktab direktori, avvalo, shaxslar va jamiyatning taʼlimga boʻlgan ehtiyojlarini aniqlashi va tushunishi, ehtiyoj asosida jamiyat va davlatda shakllangan konsepsiyaning mazmun-mohiyatini anglashi va shu konsepsiya asosida oʻz maktabining oʻziga xos strategiyasini ishlab chiqishi muhim ahamiyat kasb etadi. Shundagina strategik boshqaruvda samaradorlikka erishish mumkin boʻladi.

Taʼlim ehtiyoji – shaxslar va jamiyatning oʻzlaridagi taʼlimga boʻlgan biron-bir kamchilikni his qilishi.

Konsepsiya – har qanday hodisani tushunish, izohlashning maʼlum bir usuli; ularni yoritishda asosiy nuqtai nazar, yetakchi gʻoya.

Taʼlim konsepsiyasi – taʼlim sifati va muhitini yaxshilash uchun xizmat qiladigan barcha omillar, nazariyalar, gʻoyalar, davlat hamda jamiyat ehtiyojlari majmuasi.

Strategiya [strategos] grekcha soʻz boʻlib, oʻzbek tilida “general sanʼati” degan maʼnoni anglatadi. Oʻzbek tilining izohli lugʻatida ham mazkur atama urush olib borish sanʼati, ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish sanʼati va ilmi maʼnolarida talqin etilgan. Strategiya soʻzi bugungi kunda biron-bir faoliyatga rahbarlik qilish, korxonalar yoki muassasalar faoliyatini boshqarishda istiqbolni oldindan belgilash, shuningdek, maqsadga erishish natijalarini oldindan aniqlash va nazorat qilish yoʻnalishida keng qoʻllanilmoqda. Mazkur soʻzdan strategik reja, strategik rejalashtirish, boshqaruv strategiyasi, strategik boshqaruv kabi tushunchalar kelib chiqqan boʻlib, bu tushunchalarning har biri oʻzining mazmun-mohiyatiga koʻra taʼlim muassasalarini boshqarishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Strategik reja – bu muassasada taʼlim tizimini rivojlantirish, tarbiya-jarayonida koʻzlangan maqsadga erishish – raqobatbardosh bitiruvchilar tayyorlash yoʻnalishida uzoq muddatlarga moʻljallangan vazifalarni oʻz ichiga olgan dastur boʻlib, u taʼlim muassasasining hamda rahbar-xodimlarning yillik va joriy rejalarini uchun asos sifatida xizmat qiladi [5].

Strategik rejalashtirish. Ta'lim muassasasining maqsadlaridan kelib chiqib amalga oshirish zarur bo'lgan vazifalarni belgilash, mazkur vazifalarni amalga oshirish uchun boshqaruv funksiyalari, metodlari hamda maqsadlarini aniqlash va amalga oshirish yuzasidan strategik rejalar ishlab chiqish jarayoni bo'lib, bunda maqsad va vazifalarning ilmiy asoslanganligi, belgilangan muddatlarning aniqligi, va obyektivligi, ijrochilarning bilimi va kasb mahorati, tashqi muhit ta'siri, fan-texnika va texnologiyalarning rivojlanishi, muassasa imkoniyatlari, shuningdek, boshqaruv strategiyasi, ya'ni strategiyani amalga oshirishni boshqarish yo'nalishlari o'rganilib tahlil qilinadi.

Boshqaruv strategiyasi. Ko'zlangan maqsadlarga erishishda ta'lim muassasasi faoliyatini takomillashtirish, pedagogik xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish, strategik reja asosida faoliyatni tashkil etish va boshqarish yo'nalishida asosan boshqaruvning ikki xil turini nazarda tutadi. Strategik boshqaruv [5] va konyukturaviy boshqaruv. Amaliy faoliyatda u yoki bu boshqaruv yo'nalishining ustunligi tashkiliy tizimning yangilik darajasi ko'rsatgichlari bilan belgilanadi.

Strategik boshqaruv – bu ta'lim muassasasining strategik maqsadi yo'nalishida muassasa imkoniyatlarini pedagogik xodimlarning umumiy manfaatlari bilan muvofiqlashtirishni nazarda tutuvchi uzoq muddatga tuzilgan dastur, reja va loyihalar asosida boshqarishdir. Strategik boshqaruv odatda, mazkur tizim boshqaruv madaniyatining yuqori darajasini belgilovchi keng innovatsion dasturlarni amalga oshirish imkoniyatini yaratadi.

Konyukturaviy boshqaruv – ma'lum bir davrda muassasaning iqtisodiy holatini tavsiflovchi belgilar majmuasi bilan bog'liq bo'ladi [5].

Boshqaruv strategiyasi quyidagi turlarga bo'linadi:

Maxsus strategiya – ta'lim muassasasida ta'lim jarayoni samaradorligining pasayib ketishini, o'quvchilarning o'zlashtirish darajasining DTS talablari [5] darajasidan tushib ketmasligini, shuningdek, tajribali, bilimli, o'z kasbining fidoyilari bo'lgan pedagoglarning ta'lim muassasasidan ketib qolishlarining oldini olish maqsadida uzoq muddatga tuziladi.

Funksional strategiya – ta'lim muassasasining ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilari, bo'limlari, jamoaviy boshqaruv organlari va ma'muriyat hamda jamoatchilik tashkilotlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish usullarini o'z ichiga olgan ishchi strategiya hisoblanadi [5].

Mujassamlashtirilgan strategiya – ta’lim jarayonini ilmiy asosda tashkil etishning barcha yo’nalishlarini qamrab olgan hamda ta’lim muassasasining yaxlit faoliyatini o’zida jamlagan mo’ljaldir.

Diversifikatsiyalashgan strategiya – ta’lim jarayonini ilmiy asosda tashkil etish, iqtidorli o’quvchilarni aniqlash va ularni o’qitishda tabaqalashtirilgan yondashuvlarni joriy etish asosida o’quvchilarning o’zlashtirish ko’rsatgichlarini ko’tarish, maktab bitiruvchilari o’rtasida raqobatbardosh, xorijiy tillarni biladigan, bilimli, keng dunyoqarashga ega bo’lgan bitiruvchilar sonini ko’paytirishga qaratilgan vazifalarni amalga oshirish yo’llarini ifodalaydi [5].

Shuningdek, strategiya aniq maqsad asosida belgilanishi zarur. Maqsadlarni ta’riflash jarayonida ziddiyatdan muammoni anglab yetish va keyinchalik qonun ijodkorligi hujjatlari sari rivojlanish mantig’i bo’yicha to’g’ri yo’ldan borayotgandek tuyuladi. Qonun ijodkorligi loyihasida maqsad qayd etiladi. Biroq maqsad keng ko’lamli bo’lgani bilan, ko’pincha unga erishishning bosqichma-bosqich jarayonida kutilmaganda paydo bo’ladigan bevosita va bilvosita oqibatlar chuqur ishlab chiqilmagan bo’ladi.

Maktabni boshqarish strategiyasi – barcha sohalardagi o’zgarishlar natijasida jamiyatning ta’lim-tarbiyaga bo’lgan bugungi hamda kelajakdagi ehtiyojlari asosida belgilangan uzoq muddatli maqsadlarga ichki va tashqi imkoniyatlarni inobatga olgan holda qanday qilib erishish mumkinligi ask etgan dastur.

Unumdorlik – qandaydir vaqt ichida olingan natijalarning foydaliligi va u bilan bog’liq xarajatlar o’rtasidagi nisbatni ko’rsatuvchi faoliyat xususiyati

Samaradorlik – mavjud sharoit va imkoniyatlardan maksimal foydalanish.



Bugungi kunga kelib jahonda siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy va demografik o'zgarishlar, texnologik taraqqiyot, globallashtirish jarayonining yanada tezlashishi ta'lim muhitiga ham jiddiy ta'sir ko'rsatmoqda. Bu, o'z navbatida, umumiy o'rta ta'lim maktablarini strategiya asosida boshqarishni taqozo qilmoqda. Strategiyani amalga oshirish uchun esa strategik boshqaruv talab etiladi.

Strategik boshqaruvning asosiy vazifasi o'zgaruvchan ta'lim muhitida ta'lim sifatini ta'minlash uchun ishlab chiqilgan strategiyani samarali amalga oshirishdan iborat.

Ta'lim – bu bilim, ko'nikma, qadriyatlar, e'tiqodlar, odatlar va munosabatlarni o'rganish tajribasi bilan jihozlashdir.

Ta'lim sifati – bu ta'lim jarayonining jamiyatdagi holati va natijadorligi.

Ta'lim boshqaruvi – bu ta'lim tizimidagi guruh, inson va moddiy resurslarni birlashtirib, ularni belgilangan maqsad va vazifalarni amalga oshirishga undash, harakatlantirish hamda safarbar qilish jarayoni.

Strategiya bugungi kunda biror bir faoliyatga rahbarlik qilish, korxonalar yoki muassasalar faoliyatini boshqarishda istiqbolni oldindan aniqlash va faoliyatni oldindan rejalashtirish, bajariladigan vazifalarning yo'nalishini [5] aniqlash.

Maktabda strategik boshqaruv – maktabning uzoq muddatli rivojlanishida belgilangan maqsadlarga erishish yo'lida maqsadlar bilan xodimlar manfaatini uyg'unlashtirish, tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashish, raqobatbardosh bo'lish uchun qanday xatti-harakatlarni amalga oshirish haqida qarorlar qabul qilishdir.

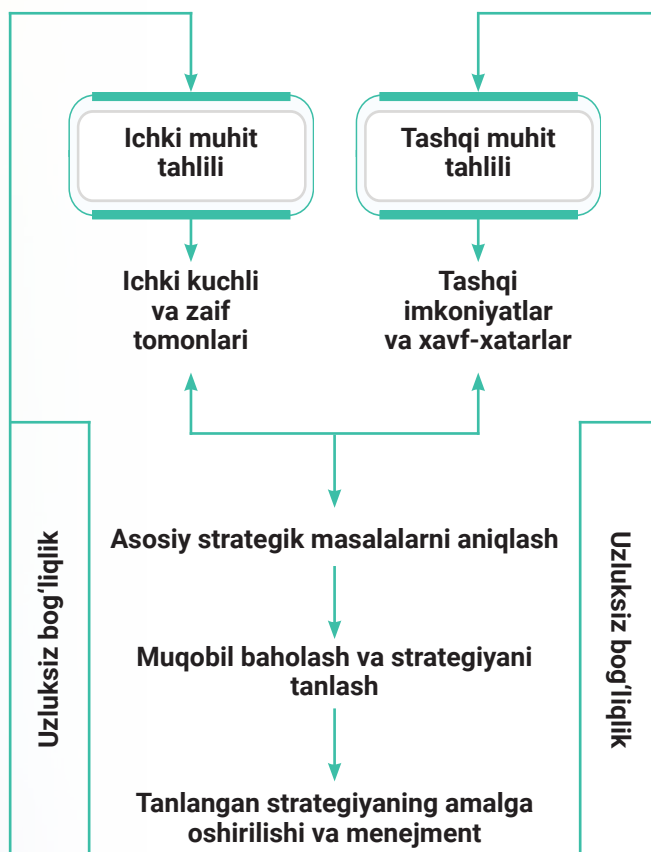
Strategik menejment – strategik boshqaruv jarayonini samarali tashkil etishning sir-asrorlari va qonuniyatlarini o'rganuvchi va o'rgatuvchi soha hisoblanadi.

Strategik boshqaruv bosqichlari.

1. Strategik tahlil. Strategik boshqaruv jarayoni ichki tashkiliy muhit va tashqi muhitni chuqur baholashdan boshlanadi. Baholash SWOT tahlilining tarkibiy qismi bo'lib, ichki kuchli va zaif tomonlar, tashqi imkoniyatlar va tahdidlar o'rganib chiqiladi.

Strategiyaning birinchi bosqichi strategik tahlilning maqsadi – informatsiyalar (ma'lumotlar) yig'ish. Chunki biz biror masala bo'yicha muhim qarorlar qabul qilishda mos va kerakli informatsiyalarga tayanamiz.

Strategik tahlilda ikkita asosiy etap mavjud (1-rasm).



Ichki muhit tahlili orqali maktabning kadrlar salohiyati, moddiy-texnik baza, boshqaruv va qadriyat bilan bog'liq kuchli va zaif jihatlari o'rganiladi. Tashqi muhit ikkiga bo'lib tahlil qilinadi. Ya'ni mikromuhit yoki tashkilotning yaqin o'rami (maktab joylashgan tuman, shaharcha, qishloq, ovul) va makromuhit yoki tashkilotning uzoq o'rami (viloyat, respublika, dunyo hamjamiyati)ni izchil tahlil qilishdan iborat.

Makromuhitni to'rt xil – siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy-demografik va texnologik ta'sir etish doiralari bo'yicha ko'rib chiqish lozim.

Tashqi tahlilning o'tkazilish munosabati bilan to'plangan informatsiyalar yordamida maktab hayot faoliyati uchun qanaqa xavf-xatarlar va qanday imkoniyatlar mavjudligi aniqlab olinadi.

Maktabning ichki kuchli va zaif tomonlari hamda tashqi ta'sir tomonidan imkoniyatlar va xavf-xatarlari aniqlangandan so'ng, zaif tomonlar va xavf-xatarlarni hisobga oladigan hamda tashkilotning [31] kuchli

tomonlari yangi imkoniyatlaridan samarali foydalanishni ko'zda tutadigan strategiyani tanlash bo'yicha qiyin masala turadi.

Kelajak strategiyasi – tashkilot a'zolari madaniyatini o'zgartirishga o'naltirilgan kurs hisoblanib, u korxonada ishchilariga bir qancha talablarni, masalan, malakali harakat qilish, bir-biriga yordam berish va qo'llab-quvvatlashlarni bajarishni shart qilib qo'yadi.

Maqsad – istalayotgan natijaning har qanday qiyofasi emas, balki muayyan talablarni qondiradiga qiyofasidir.

Maqsad – subyekt u yoki bu bajarish asnosida subyekt erishishga intilayotgan natija obrazidir. Biroq shunday obrazlarning hammasi ham maqsad bo'lavermaydi. Yuqorida aytilganidek maqsad istalgan narsaning obrazigina emas (bu o'rinda, ajoyib orzular, amalga oshmaydigan loyihalar va b. o'xshab ketadi), balki u, birinchidan, etishish vaqti qayd etilgan; ikkinchidan, tashkilotning ehtiyojlari va imkoniyatlariga mos bo'lgan; uchinchidan, subyekt shu maqsadga erishishga harakat qilishga undaydigan; to'rtinchidan, operatsional aniqlangan (nazorat qilinadigan) natija obrazidir.

Ta'lim maqsadlarini qo'yishda (va baholashda) quyidagi talablarni hisobga olish tavsiya etiladi:

1. Maqsadlar qo'yishning bosh asoslari, bir tomondan, mavjud ehtiyoj va muammolarning tahlili bo'lsa, ikkinchi tomondan, ilk imkoniyatlar, mablag'lar, resurslar tahlilidir.

2. Maqsadlar dolzarb, ya'ni ko'proq ega muammolarga javob bera oladigan bo'lishi kerak.

3. Maqsadlar tig'iz, biroq haqqoniy bo'lishi lozim. Ya'ni ta'lim oluvchilar rivojlanadigan hududida yaqin joylashgani ma'qul.

4. Maqsadlar shunchalik darajada aniq tavsiflanishi kerakki (xohlanayotgan natija darajasini va uning erishiladigan muddatini belgilashni ham qo'shgan holda), ularga erishmoq mumkinligiga ishonch hosil qilishga imkon bo'lsin.

5. Maqsad undovchi, rag'batlantiruvchi, chorlovchi xususiyatlarga ega bo'lishi kerak.

6. Maqsadlar TM tayanch qadriyatlarini va uning missiyasiga muvofiq bo'lishi lozim.

7. Maqsad barcha ishtirokchilarga ma'lum va tushunarli bo'lmog'i zarur.

8. Aniq xususiy maqsadlar yirikroq va uzoq muddatli mo'ljallar hamda intilishlarga bo'ysunishi kerak.

Mamlakat darajasida qulay ta'lim siyosati va izchil boshqaruv muhim ekanligini inobatga olib aytish mumkinki, ta'lim siyosatini belgilovchi davlat organlari hamda islohatlarni amalga oshiradigan maktab direktorlari va o'qituvchilar "biz hozir qayerdamiz?", "qayerda bo'lishni xohlaymiz?" va "u yerga qanday boramiz?" kabi savollarga javob topishlari kerak. Birinchi haqiqiy savol, albatta, "biz qayerda bo'lishni xohlaymiz?" Bu yerda biz o'z maqsadlarimizni, xavf-xatarlarni, strategik tashabbuslarga resurslarni taqsimlashni va hokazolarni muhokama qilamiz va hal qilamiz. Bularning barchasi xodimlar tashkilotning strategik maqsadlari to'g'risida qanday fikrda ekanligiga va ular o'zi uchun foydali bo'lgan samaradorlikka erishishlarini sezishlariga bog'liq. Bunda maktab ta'limini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda pedagog xodimlarning ishtiroki ta'minlanishi, strategiya butun jamoaniki ekanligini barcha his qilishi va ushbu strategiyani amalga oshirishda xodimlar o'zini mas'ul deb hisoblashi muhim ahamiyatga ega [1].

Ta'lim jarayonidagi o'zgarishlar hisobga olinib, maktablar faoliyatini takomillashtirish umumiy strategiya asosida amalga oshirilish maqsadga muvofiq. Asosiy e'tiborni shaxsdan kontsepsiyani o'zgartirishga, o'quvchilarning yutuqlarini baholashdan maktabning umumiy natijalarini baholashga yo'naltirish; o'zgarishlar subyekti sifatida o'qituvchilardan maktab rahbarlariga e'tibor qaratish lozim. PISA xalqaro tadqiqotlarida ham shu jihatga alohida dolzarb muammo sifatida e'tibor berilgan. Unga ko'ra, ta'lim islohatlarini amalga oshirishda maktab rahbarlarining tajribasiga suyanish va ularni yuqori darajadagi ta'lim siyosati va amaliyotini ishlab chiqishga jalb etish lozim. Bu ijtimoiy o'zgarishlarga samimiy munosabatda bo'ladigan siyosatni belgilashda ijodiy yondashadigan hamda samarador islohatlarni amalga oshirish uchun o'zlari qozongan ishonchdan foydalana oladigan liderlar talab etiladi.

Samarali boshqaruv strategiyasi menejerga maktabni barcha fanlar bo'yicha rivojlantirishga yordam beradigan usullarni ishlab chiqishga imkon berishini va ta'lim sifatini oshirishga erishishini hamda shu bilan birga har bir maktabda xodimlar, ota-onalar va mahalliy hamjamiyatga taqdim etilishi kerak bo'lgan tayyor strategiya bo'lishi shart. Shuningdek, strategik yetakchilik quyidagi 4 ta asosiy savolga javob berishi kerak:

1. Aniq maqsad qo'yish.
2. Maqsadga erishish uchun xodimlar bosib o'tadigan yo'lni loyihalash.
3. Maqsadga qachon va qaysi vaqtda erishish kerakligini belgilab olish.
4. Maqsadning qayerdaligini va joylashuv o'rnini bilish.

Bundan xulosa chiqarish mumkinki, maktab ta'limini strategiya asosida boshqarishda aniq maqsad qo'ya olish samaradorlikni kafolatlovchi muhim omildir. Boshqaruv tizimining har bir pog'onasida turga rahbarlar o'z vakolatlari doirasidan kelib chiqib, oldida turga aniq maqsadlarni yaxshi anglashi kerak.

Maqsad – bu vaqtning aniq belgilangan davrida ta'lim muassasasi real erishishi mumkin bo'lgan, istalgan natijaning muayyan, sifatli, ayrim hollarda esa sipolik bilan miqdoriy tavsiflangan qiyofasidir.

Har qanday maqsad besh asosiy jihatga ega bo'lishi kerak:

1. Mukammal mazmunga, ya'ni natijaning barcha tavsiflarining aniq-ravshanligi.
2. Nazoratlilik.
3. Vaqt (muhat)ning belgilanganligi.
4. Reallik (imkoniyatga muvofiqligi).
5. Asoslanganlik.



Ririvojlanishning harakat dasturini ishlab chiqishda quyidagi savollarga javob topish lozim bo'ladi. "Nima?", "Qachon?", "Qanday?", "Nima uchun?", "Qancha?", "Kim?", "Qayerda?". Agar ushbu savollarni izohlaydigan bo'lsak, "Nima?" – bu maqsad, uni aniqlab olish zarur. Maqsadga qachon, qanday erishish mumkinligini rejalashtirish, nima uchun shu maqsadga erishmoqchi ekanligini anglash, erishmoqchi bo'lgan maqsadning qancha ekanligini, unga erishganligini o'lchay olish va maqsad haqida, uning turgan joyi to'g'risida tasavvurga ega bo'lish muhim. Chunki ushbu savollarga javob topmasdan turib muvaffaqiyatga erishishning imkoni bo'lmaydi. Bu savollarga javob bera oladigan maqsadlar esa SMART maqsad hisoblanadi.

1-jadvalda maqsadlarni SMRT sxemasi asosida shakllantirish mezonlari keltirilgan.

Maqsadlarni qo'yish (SMART):

(S) Spesifik (aniq)

(M) O'lchanadigan

(A) Erishish mumkin bo'lgan

(R) Mos keladigan

(T) Aniq belgilangan muddat bilan

SMART – inglizcha akronim bo'lib, qo'yilgan maqsad sifatini tekshirish mezonlarini to'ldirishga yordam beradi.

Masalan, siz "Men o'zgarishlarni oshirmoqchiman" desangiz, bu SMART sxemasi bo'yicha shakllantirilgan maqsad bo'lmaydi. Agar siz "Men o'zgarishlarni o'quv yili oxirigacha 5 foizga oshirmoqchiman" desangiz, bu maqsad SMART sxemasi bo'yicha shakllantirilgan bo'ladi.

Spesifik – nimaga erishishingizni aniq belgilab olishga harakat qiling.

O'lchanadigan – natijaga erishishingizni ko'rganingizda uni belgilash uchun aniq bo'lgan muvaffaqiyat mezonlarini yozib oling.

Erishish mumkin bo'lgan – ishonchingiz komil bo'lsinki, Sizning maqsadingiz aniq, ya'ni ularga erishish mumkin.

Mos keladigan – ishonchingiz komil bo'lsinki, ushbu maqsadlarni amalga oshirishga aloqasi bo'lgan barcha kishilar ularning mohiyatini tushunadi va ularni amalga oshirishga rozi.

Aniq belgilangan – maqsadlaringizga erishishda mos keladigan rejangizni amalga oshirishning yakuniy muddatini tasdiqlatib, yozib oling.

Shu o'ringda maktab rahbarlarining ta'limni boshqarish strategiyasini belgilashda SMART sxemadan foydalanishi muvaffaqiyat uchun tashlangan dastlabki qadam ekanligini aytib o'tish joiz.

2. Strategik faoliyatni rejalashtirish – har tomonlama strategik rejalarning to'plami bo'lib, tashkilotning turli yo'nalishlari strategiyalari uchun yo'l xaritasini o'z ichiga oladi.

Reja – bu maqsad va vazifalar o'rtasidagi harakat va aloqalar majmui bo'lib, ularning amalga oshishi xohlanayotgan kelajakka erishish imkonini beradi. Bu “boridan talab etilganiga” o'tishga imkon beradigan jarayon modelidir. Rejalashtirish esa faoliyat ko'rinishlaridan biri bo'lib, uni bajarish natijasida kelgusida qanday natijalarga erishilishi (maqsadlar qo'yilishi) ko'zda tutilayotganligi, buning uchun qanaqa harakatlar qanday izchillikda va qaysi muddatlarda bajarilishi kerakligi, ya'ni nima, qayerda va qay yo'sinda amalga oshirilishi lozimligi belgilanadi. Kelgusi faoliyatni rejalashtirish ularga erishish uchun zarur bo'lgan ishning maqsadi, tarkibi tuzilmasi va bajarish muddatlarini belgilash demakdir.

Strategik reja – bu muassasada ta'lim tizimini rivojlantirish, tarbiya-jarayonida ko'zlangan maqsadga erishish – raqobatbardosh bitiruvchilar tayyorlash yo'nalishida uzoq muddatlarga mo'ljallangan vazifalarni o'z ichiga olgan dastur bo'lib, u ta'lim muassasasining hamda rahbar-xodimlarning yillik va joriy rejalari uchun asos sifatida xizmat [12] qiladi [5].

Maktablarda strategik rejalashtirish maktab menejerlari turli sabablarga ko'ra o'z ishini va o'qituvchilar ishini har xil turdagi innovatsion ishlar orqali yaxshilash uchun strategik va tanqidiy fikrlagan paytdan boshlanadi. Strategik rejalashtirishning juda muhim segmenti maktab menejerlari o'zlari rahbarlik qilayotgan muassasa haqida aniq tasavvur va missiyaga ega bo'lishlari, o'qituvchilarni maktab strategik rejalarni yaratishga jalb qilishlari hamda o'qituvchilarning ish sifatini oshirishga olib keladigan o'zgarishlarni qabul qilishga ishontirishlari kerakligiga diqqat qiladi. Shuningdek, strategik rejalashtirish – bu belgilangan maqsadlarga qanday erishish kerakligini, maktab maqsadiga erishish uchun qanday resurslar zarurligini tavsiflovchi jarayon ekanligini ta'kidlaydi. Oddiy qilib aytganda, strategik rejalashtirishni tashkilotning uzoq muddatli kelajagini belgilash va keyin tashkilot a'zolarini uning asosiy intilayotgan kelajak holatiga erishish uchun tegishli yo'nalishga ko'chirishga yondashuv sifatida tushunish mumkin [12].

Strategik rejalashtirishda ta'lim muassasasining maqsadlaridan kelib chiqib amalga oshirish zarur bo'lgan vazifalarni belgilash, mazkur vazifalarni amalga oshirish uchun boshqaruv funksiyalari, metodlari hamda maqsadlarini aniqlash va amalga oshirish yuzasidan strategik rejalar ishlab chiqish jarayoni bo'lib, bunda maqsad va vazifalarning ilmiy asoslanganligi, belgilangan muddatlarning aniqligi va obyektivligi, ijrochilarning bilimi va kasb mahorati, tashqi muhit ta'siri, fan-texnika va texnologiyalarning rivojlanishi, muassasa imkoniyatlari, shuningdek, boshqaruv strategiyasi, ya'ni strategiyani amalga oshirishni boshqarish yo'nalishlari o'rganilib tahlil qilinadi [12]. Strategik rejalashtirishda rahbarlardan strategik fikrlash ko'nikmasiga ega bo'lish talab etiladi.

Strategik fikrlash – rahbarning ta'lim mazmunini takomillashtirishdagi tendensiya, mavjud va kutilayotgan (ichki va tashqi) samaralar, shuningdek, raqobatchilar bilan solishtirganda muassasaning kuchli va oqim tomonlarini tahlil qila olish qobiliyati, yana bir jihatdan ta'lim islohatlari bilan amaliy faoliyatning tahliliga asoslangan boshqa ta'lim muassasalariga nisbatan salohiyat imkoniyatlari ko'proq, uzoq muddatli (3-5 yillik) ta'lim muassasasi faoliyati istiqbolini yarata olish va uni boshqarish imkonini beradigan kompetensiyadir. Shunday qilib, strategik rejalashtirishni tashkilot faoliyatini uning atrof-muhit va resurslari imkoniyatlariga moslashtirish deb tushunish mumkin.

Maktab foliyatini kuzatish, rahbar xodimlar bilan suhbatlar natijasi va imliy adabiyotlar tahlili boshqaruv samaradorligini oshirish uchun faqat rejaning o'zi yetarli emasligini ko'rsatmoqda. Odamlar birgalikda samarali ishlashi uchun kim va qanday ishlarni bajarishi (funktional majburiyatlar, huquqlari, javobgarligi), bunda kim bilan va qay yo'sinda o'zaro munosabatda bo'lishi lozimligini belgilash (taqsimlash) kerak. Bunday vazifalar hal etiladigan ishni tashkil qilish deb ataladi. Birgalikdagi ishning samarali bo'lishi uchun, birinchidan, ijrochilar ulardan qanday natijalar va qachon kutilayotganligini yaxshi tushunishlari; ikkinchidan, ular bunga erishishdan manfaatdor bo'lishlari; uchunchidan, ular o'z ishlaridan qoniqish hosil qilishlari; to'rtinchidan, jamoadagi ijtimoiy-psixologik muhit unumli ishlash uchun qulay bo'lishi zarur. Shu bilan birgalikda strategiyani amalga oshirishda tashkilot hamda xodimlarning maqsad va ehtiyojlari uyg'unlashtirilishi, xodimlarga motivatsiya – rag'batlar berilishi lozim [12].

Strategik rejalashtirish boshqaruv faoliyatining to'rtta asosiy turini o'z ichiga qamrab oladi (2-rasm) va ular strategik rejalashtirishda muhim ahamiyatga ega. Shuningdek, strategiyani amalga oshirish boshqaruv fuksiyasi bo'lmish rejalashtirishning eng muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Strategiyani amalga oshirish uchun, avvalo, taktika zarur. Tashkilotning strategiyasida aks ettirilgan uzoq muddatli maqsadlari bosqichlarga yoki qisqa muddatli maqsadlarga bo'linishi kerak. Qisqa muddatli maqsadlarga erishish esa batafsil ishlab chiqilgan rejaga, taktika deb nomlanuvchi o'ziga xos qisqa muddatli strategiyaga asoslanishi lozim.



2-rasm

Taktika strategiyani rivojlantirishda ishlab chiqiladi. U strategiyaga nisbatan birmuncha qisqa muddatga mo'ljallangan. Strategiya natijalari, odatda, bir necha yildan keyin, taktika natijalari esa tez orada namoyon bo'lib, qo'yilgan muayyan maqsadlar bilan oson taqqoslanadi.

Strategik rejaning amalga oshirilishida taktika siyosat va qoidalarni ishlab chiqish bilan birga, qo'yilgan vazifalarning bajarilishi yuzasidan nazorat qilishni nazarda tutadi. Bunda nazorat topshiriqlarining hajmi va muddatlari, belgilangan ko'rsatgichlarning butun majmui bo'yicha bajarilishini tekshirishni taqozo qiladi. Bundan tashqari nazorat ta'sirchan bo'lishi, ya'ni aniqlangan kamchiliklar bartaraf etilishi kerak.

Strategik rejalashtirish uzoq muddatli ustuvor jihatlarni shakllantirishga imkon beradi va oqilona o'zgarishlarga ko'maklashadi. Muassasa strategiyaga ega bo'lmay turib, yangi imkoniyatlardan juda yaxshi foydalanish uchun maqbul vaziyatda ekanligiga ishonch hosil qila olmaydi. Strategik rejalashtirishning yetakchi maqsadlari ta'lim muassasasini ri-

vojlantirishning muayyan vaqt oralig'iga mo'ljallangan umumiy dasturini ishlab chiqish bilangina emas, balki ushbu ta'lim muassasasi ko'rsatadigan ta'lim xizmatlarining eng muhim yo'nalishlarini, shuningdek, [12] bu yo'nalishning iste'molchilar ehtiyojiga nechog'li mosligini tushunib olish va ularni qayta ko'rib chiqish bilan belgilanadi.

Maktab rahbari va jamoasi tomonidan ta'lim sifatini oshirishga mo'ljallangan strategik rejalashtirish ma'lum sxemalar asosida amalga oshiriladi. Aynan ushbu sxemalardan strategik rejalashtirish jarayonida foydalanish muvaffaqiyatni kafolatlaydi. Strategik rejalashtirish jarayonining sxemasi 3-jadvalda aks etgan.

3-jadval

Rejalashtirish bosqichlari	Javob topilishi zarur bo'lgan savollar
Bosh maqsad	Maqsadimiz nima? Bizning nuqtai nazarimiz, asosiy vazifamiz va qadriyatlarimiz nimalardan iborat?
Iste'molchi (o'quvchining talablari)	Iste'molchilarimiz kim? Iste'molchilar bizdan nimani kutadi? Ularning kutganlariga javob berish uchun biz nimada kuchli bo'lishimiz kerak? O'quvchilar muassasalardan nimani talab qilishadi? Biz iste'molchi (o'quvchi)ning ehtiyojlarini aniqlash uchun qanday metodlardan foydalanamiz?
Muvaffaqiyatga eltuvchi yo'llar	Kuchli (zaif) tomonlarimiz, imkoniyatlarimiz va bizga tahdid solib turgan xavf-xatarlar nimalardan iborat? Qanday omillar bizning muvaffaqiyatlarimiz uchun xatarli hisoblanadi? Biz qanday qilib muvaffaqiyatga erishmoqchimiz?
Sifatni amalga oshirish	Qanday standartlarni joriy qilmoqchimiz? Sifatni qanday amalga oshirmoqchimiz? Sifat bizga qanchaga tushadi?
Kadrlar	Xodimlar jamoasini qanday tanlab olamiz? Jamoaga va ularning rivojiga qilinayotgan sarflar yetarli?
Jarayonni baholash	Muvaffaqiyatsizlik yoki xatoga yo'l qo'yilgan hollarda ishga solinadigan mexanizmlar bormi bizda? Muvaffaqiyatli ishlayotganligimizni qanday qilib bilib olamiz? [12]

Shunday qilib, muassasaning farqli xususiyati belgilab olingach, uning uchun sifat tavsifnomasini aniqlash ancha oson bo'ladi. Strategik rejalashtirish tashkilotning asosiy maqsadlari, siyosatlar va harakatlari ni yaxlit bir butunlikka birlashtirishdir. U quyidagilardan iborat: Tashkilotga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan ichki va tashqi omillarni sinchkovlik bilan tahlil qilish natijasida ma'lum bir vaqt oralig'ida erishish uchun buyurtma qilingan harakatlar ro'yxati, bu esa tashkilotni o'z faoliyatini o'zgartirishga undaydi. Mavjud ma'lumotlar tahliliga asoslangan strategik rejalashtirish – tashkilot raqobat dunyosida o'z mavqeini aniqlash uchun foydalanadigan narsadir. Bugungi kunda kelib rejalashtirishning maqsadi endi maktablarning markaziy hukumat tomonidan o'zlariga topshirilgan tashabbuslarni amalga oshirishini ta'minlashga aylandi.

Biz oldindan aytib bo'lmaydigan dunyoga duch kelamiz, unda yagona ishonch noaniqlikdir. Bunday muhit rejalashtirishga yondashuvni talab qiladi, u o'zgarimas, tashqaridan qo'yilgan maqsadlar to'plamiga emas, balki muzokaralar olib borilgan va umumiy qadriyatlardan kelib chiqadigan qisqa muddatli bir qator maqsadlar bo'yicha kelishuvga erishishga asoslanishi mumkin [12].



Rejalashtirishga bunday yondashuv muvaffaqiyatli bo'lishi uchun maktabda an'anaviy ierarxik asosga ega bo'lmagan asosiy qadriyatlar va keng qabul qilinadigan vositalar to'g'risida kelishuv bo'lishi kerak. Boshqaruv modeli o'zining qoidalarga bog'liq bo'lmagan moslashuvchanligi va funksiyalarni ajratishga urg'u beradi. Ish munosabatlari kamroq ierarxik, ko'p funksiyali va tashkilot ichida hokimiyatni kengroq taqsimlashga asoslangan bo'lishi kerak.

Maktablarda strategiyani ishlab chiqish asosiy boshqaruv jarayoni bo'lib, u institutsional qadriyatlar va maqsadlarni birlashtiradi, ta'lim sifatini ta'minlash va resurslarni joylashtirish uchun asos yaratadi. Maktablarni strategik rejalashtirishda o'rta va uzoq muddatli rejalar tuzish muhim. Reja moslashuvchan va favqulotda holatlarda o'zgartirishlar kiritishga qulash bo'lishi zarur.

Biz ham maktablarda strategik rejalashtirishda ushbu xususiyatlarini inobga olish tarafdorimiz. Chunki dunyodagi globallashtirish, ijtimoiy va iqtisodiy tendensiyalarning tez o'zgarishi natijasida insonlarning ehtiyojlari ham shunga mos tarzda o'zgarib turadi. O'zgaruvchan ehtiyojlarni qondirish uchun esa ta'limni boshqarish strategiyasining moslashuvchanligi va qadriyatlarni inobatga olishi katta ahamiyatga ega.

M.F.M.Yakob, A.Habibiy, M.R.Musa va R.Othmanning tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, maktabda strategik boshqaruv va strategik rejalashtirishning ahamiyatini tushunishmaydi. Shuningdek, strategik boshqaruv o'qituvchilardan doimiy shaxsiy va kasbiy rivojlanishni, maxsus tayyorgarlikni talab qiladi hamda jiddiy mas'uliyat bilan ishlashni taqozo etadi. Haqiqatdan ham strategik rejalashtirishda maktab rahbarlaridan zamonaviy boshqaruv usullarini bilish, pedagog xodimlaridan yuqori kasbiy kompetentlikka ega bo'lish, har ikkalasidan tanqidiy, ijodiy va strategik fikrlash talab etiladi. Agar strategiya maktab jamoasi tomonidan chuqur anglab yetilmasa, samaradorlik o'z-o'zidan pasaysa pasayadi-ki, ammo ko'tarilmaydi. Ushbu fikrning tasdig'i sifatida U.Vidodoning "hamma tashkilotlar ham o'z strategiyalari bilan muvaffaqiyat qozona olmaydi" degan xulosasini keltirish mumkin. Shuningdek, O.Y.Yureva, O.V.Yureva, L.A.Burganovalar strategik boshqaruvning xavfli boshqaruv ekanligini ta'kidlashadi. Ammo uning ijobiy tomonlari haqida ham fikr bildirib, ta'lim tizimi orqali strategik rejalashtirish rejalashtiruvchilarga

kelajak, texnologiya va umuman atrof-muhitga faol harakat qilish uchun potentsial imkoniyatlar berishini aytadi [12].

Strategik rejalashtirishda biz belgilamoqchi bo'lgan kelajak, avvalambor, manfaatdor ta'lim hamkorlarining turli tarmoqlari hamkorligi orqali belgilanishi kerak. Keyinchalik, bunday kelajakni rejalashtirish uchun o'quv tizimi ishlab chiqilishi mumkin. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, tegishli ta'lim tizimi va siyosatining tasviri bu bosqichda ta'minlanishi lozim, so'ngra ketma-ket texnik tahlil va o'zgartirish orqali kelishuvga erishiladi. Shuningdek, tashkilot ichida va tashqarisida kuchli, zaif tomonlar, mavjud imkoniyatlar va tahdidlarni o'rganish orqali strategik rejalashtirishni amalga oshirish mumkin.

Shunday qilib, strategik rejalashtirish maktab boshqaruv samaradorligi va ta'lim sifatining oshishiga xizmat qiladi. Shu bilan birga maktablarning raqobatbardoshligini, davlat ta'lim standartlarini va jamiyat ehtiyojlarini ta'minlashda kuchli vosita hamdir. Yana bir muhim jihati shundaki, maktablarda ta'lim muhitini yaxshilashga, pedagoglarning kasbiy rivojlanishiga, o'quvchilarning zamoniylarini ko'nikmalarni egallashiga imkon yaratadi [12].

3. Strategik faoliyatni amalga oshirish. Bu ikkita asosiy qobiliyatni talab qiladi: yetakchilik va korporativ boshqaruv. Strategik yetakchilik tashkilotning qarashlari va strategik rejalarning maqsadlarini boshqaruv darajasiga yetkazish uchun zarurdir. Yetakchilik xodimlarga motivatsiya berish, tashkilotni qiyin vaziyatlardan olib chiqish uchun zarur bo'lgan ijodkorlik, imkoniyatlar va innovatsiyalardir. Korporativ boshqaruv – bu strategik harakatlarni amalga oshirish va nazorat qilishni osonlashtiradigan tashkilotning asosiy infratuzilmasi. U axloqiy xulq-atvor va me'yoriy hujjatlarga rioya qilish monitoringini ta'minlaydi. Korporativ boshqaruv samaradorligini baholash va manfaatdor tomonlarning fikr-mulohazalarini o'z ichiga oladi.

Ta'lim mazmunini sifatli ta'minlashda ijodkor maktab rahbarining faoliyatini shartli tarzda uch bosqichga bo'lish mumkin:

1. Ta'lim strategiyasini belgilash. Bunda rahbar va uning o'rinbosarlari innovatsion va samara beradigan g'oyalarga ega, ta'lim sifatini ko'tarishga xizmat qiladigan resurslarni belgilash, bu g'oyalar [10] asosida maktab faoliyatini rejalashtirish rejasini ishlab chiqish.

2. Texnologik jarayon. Ishlab chiqilgan nazariy yo'nalishdagi pedagogik g'oyalarni amalga oshirish yo'l-yo'riqlarini jamoa bilan belgilab chiqishdan iborat.

3. Shaxsiy munosabatlar o'rnatish. Bu ilg'or pedagogik g'oyalarni amalga oshirishga kirishish, ularni amalga oshirishda pedagogik jamoa, ota-onalar, o'quvchilar hamda davlat va nodavlat tashkilotlari bilan hamkorlik qilishni o'z ichiga oladi.



Shuningdek, samarali boshqaruvni tashkil etishda maktab rahbarining strategik qarorlar qabul qilish ko'nikmasiga ega ekanligi ham katta ahamiyatga ega [29]. "Strategik qarorlar ta'lim muassasasi oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishishda muhim ahamiyat kasb etib, unda muassasaning uzoqqa mo'ljallangan rivojlanish vazifalari va maqsadlari belgilanadi. Strategik qarorlarni qabul qilishda ta'lim muassasasining istiqbolli harakat dasturi asos qilib olinadi, uzoq muddatlarga ko'zlangan maqsadlarga erishishda bajariladigan vazifalarning muddati belgilanadi, mavjud muammolarni hal etish yo'llari va uslublari ko'rsatiladi".

Shu bilan bir qatorda strategik qarorlar chiqarishda boshqaruv tamoyillaridan oqilona foydalanish maqsadga muvofiq. Rivojlangan mamlakatlarda ta'limni boshqarishda 2-jadvaldagi zamonaviy sakkiz asosiy tamoyil ma'qullanmoqda.

Topshiriqni bajarishga yo'naltirish	Ijrochilarga mo'ljallab ish tutish
Muammoni hal qilishga ijodiy yondashuv (o'zgarishlarga moslashish uchun tafakkurning barcha imkoniyatlarini ishga solish)	Jamo'a a'zolarining hamkorligi va kommunikatsiya
Sifatli natijalarga erishish uchun maqsadni to'g'ri belgilagan holda rejalashtirish (maqsadlarni belgilab chiqish – bartaraf etishni rejalashtirish – ro'yobga chiqarish, monitoring)	Buyurtmachini nazarda tutib ish qilish (buyurtmachi, manfaatdor shaxslarning talablarini bajarish bo'yicha xizmatlarni ta'minlash)
Vaziyatga qarab rahbarlik usulini qo'llash (vaziyatga va qo'l ostidagi xodimlarga moslashish qobiliyatini kuchaytirish)	Ijodiy fikrlash ko'ngildagidek, muhit va o'zaro munosabatlar, hamkasblarni qadrlash va hurmat qilish)
Bir-birini o'zaro yaxshi tushunish va idealarga bir xil munosabatda bo'lish (aniq kutilgan natija, konstruktiv qayta aloqa)	Vakolatlarni xodimlarga o'tkazish va ularning kasbiy o'sishlariga yordam berish

Demak, “Strategiya nima uchun kerak?” degan savolga quyidagicha javob berish maqsadga muvofiq: “Agar konseptual loyihada ko'zda tutilgan turli yangiliklarni bir vaqtning o'zida kiritish mumkin bo'lsa-yu, buning uchun haddan ziyod katta sa'y-harakat talab etilsa yoki qandaydir cheklashlar mavjud bo'lsa, unda “Nimani va qanday ketma-ketlikda qilish kerak?” degan savol yuzaga keladi. Bu savolga javob berish uchun o'zgarishlar navbatini va sa'y-harakatining ular o'rtasida taqsimlanishini aniqlash tamoyilini ta'riflash kerak. Ana shu narsa strategiya bo'ladi.

Stratetegiyaning amalga oshirishida xodimlar tomonidan qarshiliklar bo'lishi tabiiy hol. Jahon boshqaruv tajribasida qarshilikni kamaytirish yoki bartaraf etishning muayyan usullari ishlab chiqilgan, ularga asoslangan holda, maktablarda o'zgarishlarga nisbatan xodimlar tomonidan

bo'ladigan qarshiliklarning oldini olish va ularni bartaraf etish bo'yicha ayrim misollarni ko'rib chiqamiz.

Masalan, 100 nafar maktab jamoasidan strategiyani amalga oshirishda 70 nafar xodimning qarshilik qilish ehtimoli bor. Ushbu xodimlarning ehtimoliy qarshiligini 70 nafardan 40 nafarga kamaytirish uchun quyidagi usullardan foydalanishimiz maqsadga muvofiq:

1. O'z xodimlaringizning qobiliyatlari, ehtiyojlari va moyilliklarini baholang va ularga mos ish bering.

2. Ishning muhimligini tushuntiring va qo'shimcha topshiriqni bajarish uchun zarur vaqt va resurslar bering.

3. Ikki yoqlama kommunikatsiya va xodimlar uchun axborotlardan foydalaning.

4. Vaziyat talablariga muvofiq keluvchi rahbarlik uslublarini qo'llang

5. Samarali ish uchun tegishli mukofot bo'lishini ta'minlang.

6. Xodimlarga murabbiy bo'ling, ularning qobiliyatlarini rivojlantiring.

Endi real vaziyat rahbar 40 nafar xodimning qarshiligiga duch kelishi mumkin va bu holda quyidagi tavsiyalarga amal qilishi zarur:

1. Tushuntirish va axborot berish. Masalan, individual suhbatlar, jamoa oldida chiqish, izohlovchi materiallar va h. foydalanish mumkin.

2. Qo'l ostidagilarni qaror qabul qilishga jalab etish. Qarshilik ko'rsatishi mumkin bo'lgan xodimlarga yangiliklar va o'zgarishlarga o'z munosabatini bildirish imkonini beradi.

3. Moslashish uchun imkon berish va qo'llab-quvvatlash. Xodimlarni ruhan qo'llab-quvvatlash, boshqaruv xodimining hamdardligi, dam olishga vaqt berish, kasbiy rivojlanishiga sharoit yaratish va h.

4. Kooptatsiya. Bu usul boshqaruv xodimining nazarida o'zgarishlarni qabul qila olmaydigan yoki ularga qarshi chiqadigandek bo'lib ko'rinadigan shaxs yoki shaxslar guruhiga u yoki bu tadbirlar va yangilanishlarga oid qarorlarni qabul qilishda asosiy rolni berish nazarda tutiladi.

5. Yangiliklarning ma'qullanishi va qabul qilinishini ta'minlash uchun olib boriladigan **muzokaralar** rag'batlantirishning barcha, moddiy va ma'naviy usullarini qo'llashni nazarda tutadi.

6. Muvofiqlashtirish. O'zgarishlarning aniq tartibini tuzish, ularni boshqichma-bosqich amalga oshirishni nazarda tutadi.

7. Majburlash. Ayrim hollarda ushbu metoddan ham foydalanish mumkin, biroq bu nodemokratik metoddan qolgan barcha usullar yordam bermagan taqdirdagina foydalanish mumkin.

O'zgarishlarga ko'rsatiladigan qarshilikka munosabat taktikasi

Taktika	Tavsiya qilinadi	Ijobiy jihatlar	Salbiy jihatlar
Axborotni hosil qilish va uzatish	Axborotning mavjud bo'lmashligi yoki noaniq axborot va tahlilga asoslangan qarshilikda	Odamlar ishontirilgach, yangiliklarga ularning roziligini olishga yordam beradi.	Agar bu jarayonga ko'p odam jalb etilgan bo'lsa, ko'p vaqt talab qilishi mumkin.
Xodimlarni qarorlar qabul qilishga jalb etish	Tashabbuskorlar yangiliklarni ishlab chiqish uchun barcha zarur axborotga ega bo'lmagan va boshqalar qarshilik ko'rsatish uchun katta imkoniyatlarga ega bo'lgan vaziyatlarda	Odamlar islohat o'tkazish zaruratini va bunga yordam berish ularning ekanligini anglab yetishida yordam beradi.	Ko'p vaqt olishi va xatoliklarga olib kelishi mumkin.
Yengillashtirish va qo'llab-quvvatlash	Faqat o'z shaxsiy muammolaridan qo'rqib qarshilik ko'rsatayotgan odamlar bilan ish ko'rgan vaziyatlarda	Shaxsiy muammolarni hal qilish uchun eng maqbul taktika	Ko'p vaqt olishi, qimmatga tushishi, baribir yordam bermasigi mumkin.
Muzokaralar	Bir kishi yoki bir guruh yangiliklar oqibatida muqarrar zarar ko'radigan va ular qarshilik ko'rsatishda ko'p imkoniyatlarga ega bo'lgan vaziyatlarda	Asosiy qarshilikdan qutilish uchun nisbatan oson usul bo'lishi mumkin.	Ko'p hollarda o'ta qimmatga tushishi mumkin; boshqalarni ham muzokara yo'lini tutishiga olib kelishi mumkin.

Kooptatsiya	Boshqa taktika o'ta qimmatga tushadigan yoki umuman amalga oshirib bo'lmaydigan o'ziga xos hollarda	Yangilanishlarni amalga oshirishda ko'mak topishga yordam berishi mumkin (biroq xodimlarning qarorlar qabul qilishda ishtirokchilik emas)	Agar odamlar kooptatsiyani sezib qolishsa, muammolar tug'ilishi mumkin.
Manyovr qilish	Boshqa taktikalar samarasiz yoki o'ta qimmat bo'ladigan hollarda	Qarshilik muammosini hal etishning nisbatan tez ta'sir qiluvchi va arzon yechimi bo'lishi mumkin.	Tashabbuskorlar o'ziga bo'lgan ishonchdan birmuncha mahrum bo'lishi mumkin; boshqa muammolarning tug'ilishiga olib kelishi mumkin.
Majburlash	Jadallik lozim bo'lgan va yangilanish tashabbuskorlari yetarlicha hokimiyatga ega bo'lgan vaziyatlarda	Har qanday ko'rinishdagi qarshilikni tezlik bilan yengib o'tishi mumkin.	Qaltis vaziyat: odamlarda yangilanish tashabbuskorlariga nisbatan qahr uyg'onishi mumkin.

Bunda tashkiliy o'zgarishlarga qarshilik qilish muhim muammo sanaladi. Bunday o'zgarishlar qoidaga ko'ra, ham alohida xodimlar va ham umumiy tashkilot tomonidan qarshilik qilishga olib keladi. O'zgarishlarga bunday qarshilik qilishning manbalari g'oyatda turlichadir.

Mehnat unumdorligi pasayishi, ish va mahsulotning sifati hamda mehnat intizomi pasayishi, xodimlarning qo'nimsizligi, motivatsiyaning yo'qolishi va mehnat nizolari bunday qarshiliklarga sababchi bo'lishi mumkin. Qarshilik qilishning eng keng tarqalgan turi xodimlarda kuzatilayotgan o'zgarishlarda majburiyatlarning yo'qligidir.

Quyidagilar o'zgarishlarga shaxsiy qarshilik qilishning manbalari bo'ladi:

O'ziga qabul qilish. Eskirib qolgan tasavvurlar va qadriyatlarining o'zgarishi odamda katta qarshilikni keltirib chiqaradi.

Xodimlarning shaxsi. Xodimlarning ba'zi bir shaxsiy sifatleri (avtoritarlik, dogmatiklik va h.k.larga moyillik) ba'zida o'zgarishlarga qarshilikning asosi boladi. Ayrim xodimlarning boshqa shaxslarga qaramligi qarshilik qilishning boshqa sababi boladi. Odatda bunday qarshi o'zgarishlar e'tiborli shaxslar tomonidan qabul qilingunga qadar davom etadi. Bunday vaziyatda ko'p narsa rahbarga bogliqdir.

Odamlarning odatlari. Ular tashkilotda sodir bolayotgan o'zgarishlarga (tuzilma, texnologiya va ish usullari) qaramay odatdagidek ishlashga moyildirlar.

Hokimiyat va ta'sirni yo'qotishdan qo'rqish. Kishilar ba'zida tashkilotda o'tkazilayotgan o'zgarishlarga o'zlarining hukmronliklari va ta'sirlariga suiqasd qilish sifatida qaraydilar.

Mavhumlikdan qo'rqish. Mavhumlik ko'pincha kishilarda ehtiyotkorlikni keltirib chiqaradi. Ishdagi har qanday o'zgarish noaniqlik elementiga ega.

Iqtisodiy sabablar. Masalan, kishilar, o'zgarishlar borishida ba'zan ularning daromadlari pasayishi sodir bo'lsa yoki sodir bo'lishi mumkin bo'lsa, qarshilik ko'rsatishlari mumkin.

O'zgarishlarga qarshilikni yengish. Shuni ta'kidlash joizki, o'zgarishlarga qarshilik qilishni butunlay bartaraf qilib bo'lmaydi. Ammo bunday qarshiliklarning salbiy oqibatlarini kamaytirishga imkon beruvchi yondashuvlar mavjud.

K. Levin o'zgarishlarni turli yo'nalishlarda harakat qiluvchi kuchlarning dinamik balansi sifatida ko'rib chiquvchi yangi qarashni ishlab chiqqan. Bu yondashuv "kuchli maydonlar modeli" deb ataladi. O'zgarishlarni insseniroyka qilish uchun vaziyatni ilgariga siljitish, uni quyidagicha muvozanatdan chiqarish darkor:

o'zgarishlar uchun harakat qiluvchi kuchlarni ko'paytirish;

o'zgarishlarga qarshi harakat qiluvchi kuchlarni qisqartirish;

o'zgarishlarga qarshi harakat qiluvchi kuchlarni o'zgarishlar uchun harakat qiluvchi kuchlar pozitsiyasiga o'tkazish.

O'zgarishlarning uch bosqichli modeli. Ishlab chiquvchi – amerikalik tadqiqotchi K.Levin. U o'zgarishlarga mavjud holatni qo'llab-quvvatlovchi kuchlarning modifikatsiyasi sifatida qaragan. Shuning uchun o'zgarishlar jarayonini ishga tushirish uchun o'zgarishlar “uchun” va “qarshi” kuchlar muvozanatini birinchisining foydasiga o'zgartirish, o'zgarishlarni mustahkamlash uchun esa kuchlar nisbatini yangi holatga keltirish kerak.

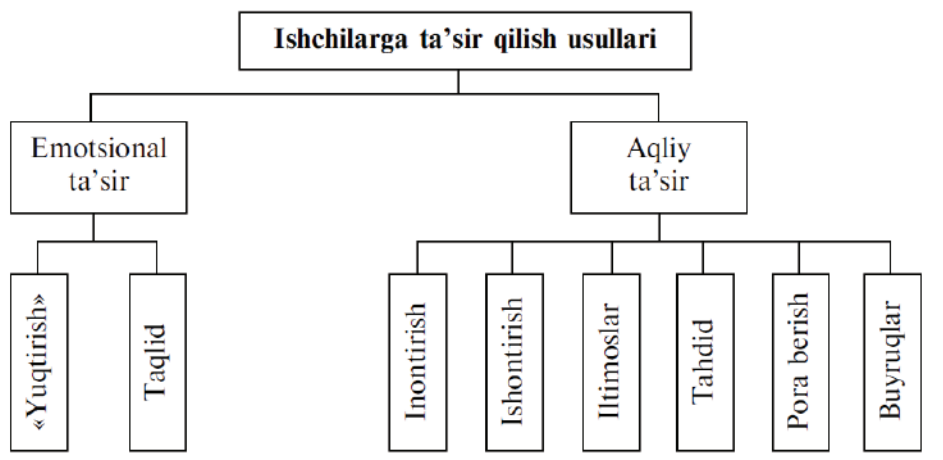
Uning **birinchi bosqichi “muzdan tushirish”**. U o'z ichiga o'zgarishlarga ehtiyoj yaratish va qarshilikni kamaytirishni oladi. O'zgarishlarni amalga oshirish uchun quyidagilar zarur: eski, qotib qolganni qo'llab-quvvatlashni to'xtatmasdan, vujudga kelgan holatga nisbatan oldingi qotib qolgan tasavvurni tarqatib yuborish, shuning bilan bir vaqtda yangi tendensiyalar va xulqni qo'llab-quvvatlashni kuchaytirish.

Ikkinchi bosqich “o'zgarish”. O'z ichiga guruhli va shaxsiy xulq, vazifalar, texnologiya va tashkiliy tuzilmani o'zgarishini oladi. Tashkilotning tashkiliy madaniyati o'zgarishi kishilarda ushbu tashkilotga nisbatan yangi tasavvur va munosabatlarni shakllantirishni taqozo qiladi. Xodimlarni tashkilotdagi yangi vaziyatga qarab burishga qodir yangi marosim va an'analarni kiritish mumkin.

Uchinchi bosqich “muzlatish”. O'z ichiga natijalarni olish va ularni baholash hamda kerakli o'zgartirishlarni o'tkazishni oladi. Gap shundaki, xodimlar tomonidan yangi tasavvurlar va ishga munosabatlar o'zlashtirilgandan keyin tashkilotda dastlabki holatga qaytishning oldini oluvchi qurollarni ishga tushirish kerak. Xususan, kishilarning yangi xulqlarini qo'llab-quvvatlash, mehnatni rag'batlantirishning yangi tizimini tatbiq etish va h.k.ni ushbu model tashkilotdagi o'zgarishlar o'tkazish jarayonini umumiy tushunishni ta'minlaydi.

Boshqaruv ta'siri ikki katta guruhga, emotsional va aqliy ta'sirlarga bo'lingan. Emotsional ta'sir vositalarida asosiy o'rinni “yuqtirish” va “taqlid” egallaydi.

“Yuqtirish” – bu qadimiy insonlarga ta'sir qilish usulidir. U beixtiyor anglanmagan holda bir insonni emotsional holatini ikkinchisiga yetkazish. Yuqtirish mexanikasini qo'llab, menejer jamoa jipsligini hamda ularni tashkilot maqsadini bajarishga safarbar etish mumkin.



Taqlid – bu o‘zlashtirilgan faoliyat. O‘zini tutish, muomala, hattoki boshqa odamlarni fikrlash uslublari. Agar “yuqtirish” emotsional holat bo‘lsa, taqlid usulida boshqalardagi yaxshilarni o‘zlashtirishdan iborat.

Inontirish – dalillarsiz va noargumental holda ishchilarga ta’sir usulidir. Shuning uchun ta’sir samarasi menejning shaxsiy xislatlari orqali erishiladi: avtoritet, uning hurmat qozonishi, obro’si va b. U qancha yuqori bo‘lsa, inontirish shuncha samarali bo‘ladi.

Ishontirish – o‘z fikrini samarali uzatish usulidir. Ishontirish yo‘li bilan ta’sir qilayotgan rahbar, ishchiga nima qilish kerakligini gapirmaydi, – u ishchilarga nima qilish kerakligini “sotadi”.

Iltimos – ishchilarga ta’sir usuli ixtiyoriylikka, majburlikka emas, balki undashga asoslangan motivlar.

Tahdid – qo‘rqitish, ishchiga yomonlik qilishga so‘z berish.

Pora berish – ishchilarni o‘z foydasi va o‘z tarafiga og‘dirishda barcha vositalarni, ya’ni rahbar o‘z ishchilari xulq-atvorini o‘zgartirsa, qandaydir imtiyozlar berilishi mumkin. Ba’zi hollarda pora – to‘g‘ri yondashuv, ishchiga qo‘shimcha harakat evaziga qo‘shimcha foyda olish imkonidir.

Buyruq – hokimlik organlarining rasmiy farmoyishidir. Alternativ bo‘lmaydi, chunki buyruq muhokama qilinmaydi. Uni bajarishadi. Agar buyruq bajarilmasa, u holda salbiy oqibatlar vujudga keladi. (130-b.) (Bu usullarni qo‘llashda xodimlar xarakterini bilish lozim. M.)

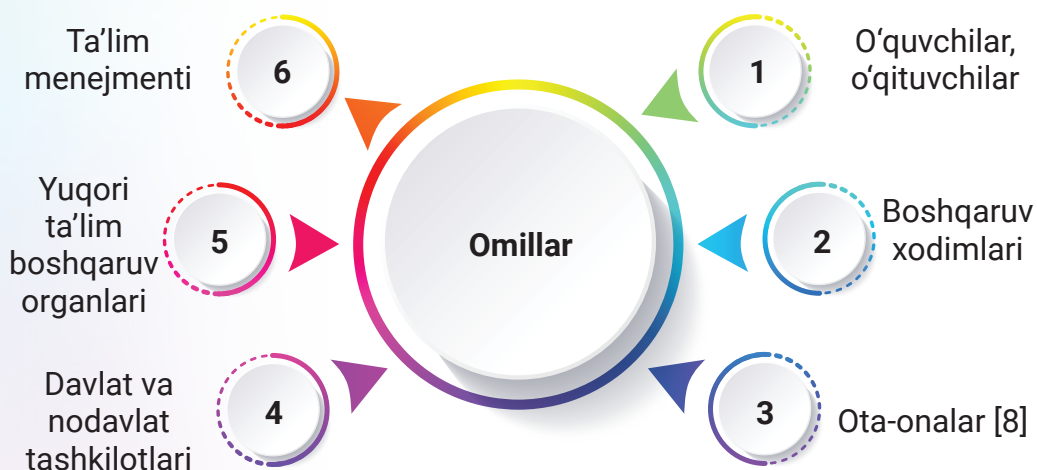
Boshqaruv faoliyatining samarasi hokimlik kuchidan ko‘ra ko‘proq menejer shaxsiy avtoritetiga bog‘liq.

Avtoritet – bu rahbarni ishchilari yuqoridagi rahbariyat va ishchidagi hamkasblaridan qoʻlga kiritgan ishonchdir. Bu shaxsni tan olish, jamoa menejerini subyektiv xususiyatlarini obyektiv talablar bilan mos kelishini baholashdir. Avtoritetni munosabat tizimi, qiymati va ishlar natijasi deb qarash kerak.

4. Strategik faoliyat natijalari. Tashkilot faoliyatida samaradorlikning oʻsishida koʻzga tashlanadi. Natijalar tashkilotning tashqi va ichki muhitiga taʼsir qiladi va oʻz aksini koʻrsatadi.

Natija rahbar qachonki xodimlar qarshiligini yengib oʻtib, ularni bir maqsad yoʻlida birlashtira olgandagina ijobiy boʻladi. Aks holda strategiya amalga oshmay qolib ketishi mumkin. Rahbarlar doim maktabni rivojlantiruvchi asosiy resurs inson, yaʼni xodimlar ekanligini unutmasligi lozim.

Strategik boshqaruvni amalga oshirishga taʼsir koʻrsatuvchi omillar



Ta'lim muassasasining ichki va tashqi muhiti resurslarining strategik tahlili

Strategik menejment sohasidagi ishlarni tahlil qilish bunday boshqaruvning mohiyati va o'ziga xos xususiyatlarini ochib berishga, "strategiya" tushunchasining asosiy xususiyatlarini va uning "rivojlanish" va "prognozlash" tushunchalari bilan bog'liqligini aniqlashga imkon berdi. Ta'limda "strategiya", "strategik menejment (menejment)" tushunchalari operativ boshqaruv va menejment o'rtasidagi farqlarni ifodalash uchun kiritilgan bo'lib, bunda asosiy e'tibor tashqi omillarni hisobga olishga qaratilgan. Biroq, mualliflar bu mohiyatni belgilashda turlicha urg'u beradilar. Demak, G.Mintzberg, J.Kvinn, S.Goshals strategik menejmentni [1] "tizim va uning muhiti o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash va o'rnatish jarayoni, bu tanlangan maqsadlarni amalga oshirish va kerakli holatga erishishga urinishlardan iborat", deb hisoblaydi. Biz avvalobor strategik va operativ boshqaruv o'rtasidagi farqni tushunib olishimiz lozimdir. Ushbu farqlar quyidagilarda namoyon bo'ladi: maqsadni belgilashda; boshqaruv tizimini qurishning asosiy omillarini aniqlashda; vaqtinchalik omillarni hisobga olgan holda; boshqaruv samaradorligini baholashda va hokazo. Shunday qilib, masalan, agar operativ boshqaruv zaxiralarni izlashni ta'lim tizimining ichki salohiyati bilan bog'lasa, u holda strategik tashqi muhitga va raqobatda yangi vositalarni izlashga qaratilgan bo'lishi mumkin. Yuqoridagilarni umumlashtirgan holda, strategik menejmentni o'z vaqtida o'zgartirish, tashqi muhitning impulslari va buzilishlariga moslashuvchan javob berish va inson salohiyatiga tayanish orqali raqobatbardoshlikka qaratilgan uzluksiz jarayon sifatida ta'riflashimiz mumkin.

Ta'lim tizimini strategik boshqarish o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, ular quyidagilar bilan belgilanadi:

- Ta'lim sohasi innovatsion sohalardan biri bo'lib, asosan boshqa tarmoqlarda innovatsiyalar samaradorligini belgilab beradi;
- Ta'lim tizimi – bu ochiq, moslashuvchan, individuallashtirilgan, bilim yaratuvchi, insonning butun umri davomida uzluksiz ta'lim olishning global tizimi va ta'lim sohasidagi sanoat innovatsiyalarining birligi (o'qitish va o'qitish texnologiyalari, va usullari) va boshqaruvchi. innovatsiyalar (ta'lim sohasidagi yangi iqtisodiy mexanizmlar, yangi tashkiliy tuzilmalar, institutsional shakllar); [1]

- Ta'lim tizimini rivojlantirishni boshqarish texnologik, pedagogik, tashkiliy innovatsiyalarni amalga oshirishga ta'sir qilish tizimini kerakli tendensiyalarni ta'minlash, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan inqiroz va qarama-qarshiliklarni oldindan ko'rish va bartaraf etish, ta'limning yaxlitligini ta'minlaydigan tarzda tashkil etishni o'z ichiga oladi.

- ta'lim tizimini strategik boshqarish innovatsion xarakterga ega bo'lib, strategik xatarlarni, jumladan, turli siyosiy voqealar, kutilmagan davlat qonunlari va qoidalari, ta'lim tizimiga qo'yiladigan ijtimoiy talablar va uning real resurslari o'rtasidagi nomuvofiqlik bilan bog'liq xavflarni boshqarishni o'z ichiga oladi [1].

Strategik menejmentda ichki va tashqi omillar tahlilining ahamiyati.

Strategiyani ishlab chiqishdan maqsad – ta'lim muassasasining kuchli tomonlaridan foydalanish, zaif tomonlarini qoplash, ta'lim muassasasi tomonidan yaratilgan afzalliklar va tashqi muhit tahdidlarni hisobga olgan holda uzoq muddatli raqobatdosh ustunlikka erishishdir. Ta'lim muassasasining muvaffaqiyatga erishishi uchun eng muhim omillar – bu inson resurslari va moddiy resurslar va zaxiralardan oqilona foydalanishdir.

Strategiyani amalga oshirish o'zaro bog'liq ikkita vazifani hal qiladi:

1. Ta'lim xizmatlarini boshqarish strategiyasini. Strategiya – bu ta'lim muassasasining sheriklar va raqobatchilar bilan munosabatlarini o'zgartirish vositasi, buning natijasida ta'lim muassasasi raqobatdosh ustunliklarga ega bo'ladi.

2. Ta'lim tizimini boshqarish: ichki o'zgarishlar (moddiy-texnikaviy, uslubiy, jihozlar, muassasa inshootlari, tashkiliy tuzilmadagi o'zgarishlar va rahbarlar va xodimlarning professional mukammalligi). Bu tashqi muhitdagi o'zgarishlarga munosib munosabatda bo'lish, ularga moslashish va ulardan o'z maqsadlarida foydalanish imkonini beradi [1].

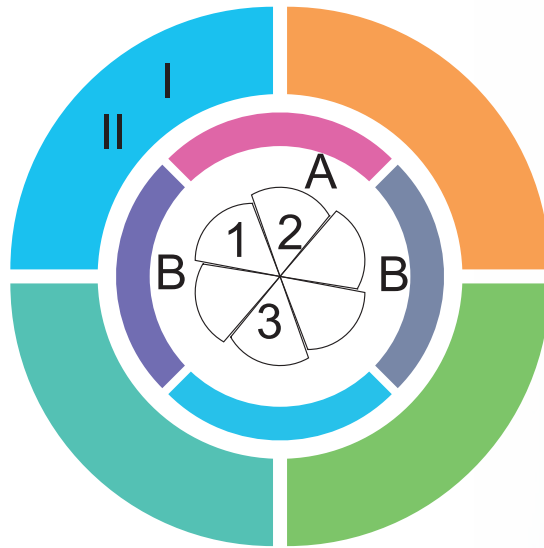
Biz yuqoridagi bo'limlarda har qanday strategiyani ishlab chiqish uchun avvalambor strategik tahlil o'tkazish to'g'risida so'z yuritgan edik.

Strategik tahlil. Strategiyaning birinchi bosqichi – strategik tahlilning maqsadi – *informatsiyalar (ma'lumotlar)* yig'ish. Chunki biz biror masala bo'yicha muhim qarorlar qabul qilishda albatta zarur, mos va kerakli informatsiyalarga tayanamiz. *Strategik tahlil- ichki va tashqi muhit tahlilidir:*

- Ichki muhit tahlili; (tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan iborat)
- Tashqi muhit tahlili (imkoniyatlar va xavf xatarlarni o'rganishdan iborat [29]. Ikki xil qamrovga ega makromuhit va mikromuhitlar tahlili ham, deyish mumkin.

Quyidagi 2-rasmga e'tibor qaratsangiz,

STRATEGIK TAHLIL



birinchi aylana makroqamrov bo'lib, uning tahlil yo'nalishlari quyidagilardir:

- ijtimoiy demografik ta'sirlar;
- siyosiy ta'sirlar;
- texnologik ta'sirlar;
- iqtisodiy ta'sirlar.

Ikkinchi aylana bevosita qamrov (mikromuhit) tahlili bo'lib, uning yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

- raqobatchilar ta'siri;
- yetkazib beruvchilar ta'siri;
- xaridorlar ta'siri;
- ishchi kuchi bozori ta'siri.

Uchinchi aylana ichki muhit tahlili bo'lib, uning yo'nalishlari quyidagilardir:

- resurslar;
- kompetensiya (qobiliyat);
- ishlab chiqarish jarayoni (tashkilotning qadriyatlar zanjiri);
- inson resurslari va madaniyat;
- moliyaviy ko'rsatkichlar tahlili (zayom, ssuda kredit va boshqalar [41]);
- ta'lim xizmatlari va uning bozordagi o'ri.

Ta'lim tizimi – jamiyat rivojini ta'minlovchi davlatning muhim strategik tarkibiy qismidir. Ta'lim tizimini ichki muhitni tahlil qilishda SWOT tahlil metodini qo'llash yaxshi natija beradi. Ushbu metodning lug'aviy ma'nosi quyidagicha:

- Strong – kuchli,
- Weakness – kuchsiz,
- Opportunities – imkoniyatlar,
- Threats – xavflar

Ya'ni muayyan obyekt (vaziyat, tadqiqotga nisbatan ilmiy yangilik) ning kuchli tomonlari – ayni vaqtda mavjud ustunliklari; shu kuchli tomonlarni inkor etuvchi kuchsiz jihatlari; yangilikni amalga oshirgandan keyin paydo bo'ladigan imkoniyatlar va shu imkoniyatlar ta'sirida kelib chiqishi mumkin bo'lgan xavf-xatarlar prognoz qilinadi. SWOT-tahlil o'rganilayotgan obyektning eng dolzarb muammolarini topish, uning oqibatida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan taxdid, xavf-xatarlarni aniqlash maqsadida olib boriladi. Bundan tashqari kuchli tomonlarni mustahkamlash, kuchsiz jihatlarni kamaytirish, imkoniyatlardan samarali foydalanish va ularni kengaytirish va tahdidlarga qarshi choralarni ko'rishga uchun tegishli takliflar ishlab chiqishda qo'l keladi.

Metodni rasmiylashtirilish jadvali

Kuchli jihatlar	Kuchsiz jihatlar
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Imkoniyatlar	Havf-xatarlar
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Metodni qo'llashning muhim shartlari:

1. Obyektning muhim elementlarini ajratib olish:

SWOT-tahlilda ko'riladigan asosiy elementlar aniqlanilib, mazkur elementlarning har biri uchun alohida baholash me'zonlari ishlab chiqiladi.

SWOT-tahlil uchun tanlab olingan elementlarni guruhlariga ajratish: (Masalan...).

- Har bir elementni alohida SWOT-tahlil qilish
- O'rganilayotgan obyektni to'laligicha SWOT-tahlil qilish
- Aniqlangan kuchli jihatlar bilan imkoniyatlar orasidagi bog'liqlikni topish yoki ularning o'zaro uyg'unlashuvini ta'minlash, kuchsiz jihatlar (muammolar) bilan xavf-xatarlarning o'zaro bog'liq jihatlarini topish va tegishli xulosa berish;
- Kuchli va kuchsiz jihatlarni, imkoniyat va xavflarni obyektiv (xolis) umumqabul qilingan mezonlar asosida baholash;
- Baholash uchun [31] yig'ilgan ma'lumotlarni obyektiv va realligiga ishonch xosil qilish.

Kuchli yoki kuchsiz jihatlarni aniqlashda imkoniyatlar va xavf-xatarlar darajasini belgilashda boshqa tegishli tahlil metodlaridan ham foydalanilishi mumkin.

PESTL MODELI ASOSIDA TAHLIL

Tashkilotning tashqi muhiti tahlil qilinganda asosan ushbu moduldan foydalaniladi. **PESTL** modeli turli xil yo'nalishlarni tahlil qilishni o'z ichiga qamrab oliadi. **PEST** tahlili **PESTL** tahlilining boshqa nomidir. Bu ko'proq marketing nazariyalarida uchraydigan tushuncha. *Siyosiy, Iqtisodiy, Ijtimoiy, Texnologik, Ekologik va nihoyat, Huquqiy* **PESTL** so'zining bosh harflaridan olingan qisqartmasidir. U turli nuqtai-nazardan butun atrofni havodan suratga olishni ta'minlaydi. **PESTL** tahlili tashkilot strategiyasi uchun olib borilgan SWOT tahlilni sezilarli darajada kengaytiradi. Ma'lumki, SWOT tahlili tashkilotning ichki kuchli va zaif tomonlari bilan solishtirish uchun ishlatiladi. Bu kelajakdagi potensial harakatlar doirasini aniqlashga yordam beradi. Bundan tashqari, u strategik boshqaruv choralari yaratishni o'z ichiga oladi.

- *Siyosiy omillar*. Hukumatning iqtisod yoki ta'lim sohasiga ta'sir etish vositalari va darajasi siyosiy omillardir. Albatta ta'lim sohasiga hukumat qo'llab-quvvatlash maqsadida ta'sir qilishi mumkin. Bu qonunlar va qoidalar orqali amalga oshiriladi. Siyosiy barqarorlik va uning boshqa davlatlar bilan aloqalari ham shular jumlasidandir. Bu yerda siyosiy ta'sirlarning bir nechta misollarini keltirish mumkin:

- *Iqtisodiy himoyalalar*: Bu mahalliy ta'lim muassalarini xorijiy raqobatdan himoya qilishga xizmat qiladi. Hukumatlar turli subsidiyalar taklif qilishi mumkin. Bu mahalliy ta'lim tashkilotlari uchun homiylik va xizmat ko'rsatish turlarini oshirishga yordam beradi;

- *Soliq siyosati*: Ko'pgina soliq qonunlaridir. Bu ish beruvchining identifikatsiya raqamini olishni o'z ichiga oladi. Hukumatlar, shuningdek, ta'lim tashkilotlarini to'lashi kerak bo'lgan soliqlar miqdorini o'zgartiruvchi (imtiyozlar) choralar ko'rishlari mumkin;

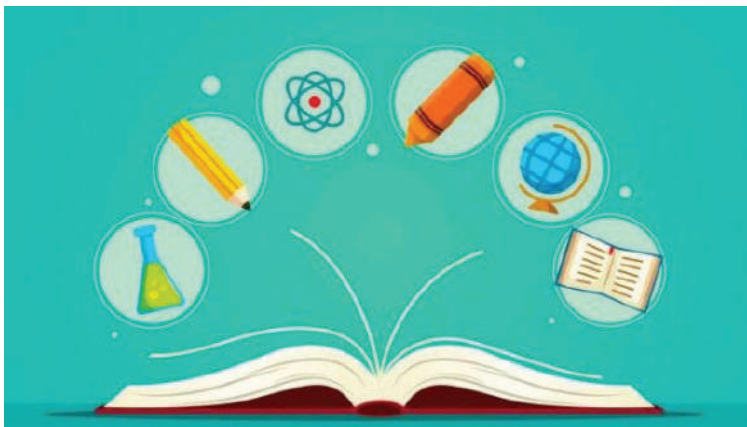
- *Siyosiy barqarorlik*: Hukumatning siyosiy barqarorligi mamlakat ta'lim tashkilotlari faoliyatiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qilishi bilan izohlanadi.

- *Iqtisodiy omillar* Bu elementlar iqtisodiyotning samaradorligini belgilaydi. Bu tashkilot faoliyatiga kuchli ta'sirga ega va jiddiy oqibatlarga olib keladi. Misol uchun, har qanday iqtisodiyotning inflyatsiya darajasining oshishi ichki muhitga albatta har tomonlama ta'sir etadi. Bu xodimlarning haq olishlariga va shuningdek, iste'molchining xarid qobiliyatiga ham ta'sir qiladi. Shuningdek, iqtisodiyotning talab/taklif modellari o'z-

garadi. Foiz, chet el valyutasi va inflyatsiya darajasi iqtisodiy omillarga misol bo'la oladi.

Sotsiologik omillar kattaroq ijtimoiy muhit o'zgarishi sotsiologik omillar bilan hisobga olinadi. Bu ijtimoiy harakatlar yoki boshqa masalan, sizning brendingiz haqidagi jamoatchilik fikri. Aholi soni va demografiya o'zgarishi bo'lishi mumkin. Demografiya, fikrlar va munosabatlar ijtimoiy ta'sirlardir. Ijtimoiy jihatlariga, masalan:

- Bilim darajalari;
- Daromad darajasi;
- Aholining o'sish sur'atlari;
- Yosh taqsimoti;
- Madaniy tendensiyalar;
- Hayot tarzi;
- Karyera munosabatlari



Texnologik omillar [26]. Texnologik omillar ta'lim tashkilotining texnologiyadan foydalanish usulini ifodalaydi. Bu ta'lim sohasida hatto texnologik jarayonlarni ham o'z ichiga oladi. Texnologik o'zgarishlarni kuzatadigan tashkilotlar o'z rejalarini ishlab chiqish va yaxshilashda ushbu omildan foydalanishlari mumkin.

Atrof-muhit ta'siri omillari. Bu omillar atrof-muhitga ta'sir qiladigan yoki belgilaydigan barcha omillarni qamrab oladi. Xususan ta'lim sohasida, ob-havo, topografiya, iqlim o'zgarishi va sog'liq muammolari atrof-muhit omillariga ta'sir qiladi.

Huquqiy omillar. Siyosiy omillar singari, huquqiy omillar ham siyosiy jihatlarining qonunlar va qoidalarga qanday kiritilishini tekshiradi.

Bu ta'lim tizimiga tegishli qonunlar va qoidalardir. Tashkilot joylashgan davlatning qonunlari huquqiy omillaridir. Boshqa elementlar, ayniqsa, siyosiy, bu qonunlarga mos kelishi mumkin. Bu o'sha mamlakatlar ta'lim tizimining to'g'ridan-to'g'ri ishlashiga ta'sir qilishi mumkin. Davlat va mahalliy qonunlarga hurmatni [24] kafolatlash. Bu yerda ba'zi fikrlar mavjud:

- *Salomatlik va xavfsizlik*: Tashkilotlar xodimlari sog'liq va xavfsizlik bilan bog'liq qoidalar va qoidalarga rioya qilishlari; Bu mijoz va xodimlarning salomatligi va xavfsizligini himoya qilishi;

- *Teng imkoniyat*: Misol uchun: qonun nuqtai-nazaridan tashkilot xodimlarining teng imkoniyatlarga ega ekanligi to'g'risidagi qonunlar yoki ish joyidagi kamsitishga yo'l qo'ymaslik;

- *Reklama standartlari*: Bunda misol uchun ta'lim tashkilotlari o'z tovarlari va xizmatlarini qanday targ'ib qilishlari uchun reklamani tartibga soluvchi qonunlarga amal qilinishi.

- *Mehnat to'g'risidagi qonunlar*: Mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlarida misol uchun oddiy qilib tushuntirilganda, xodimlarning eng kam ishga kirish yoshining belgilanishi va yoki ish haqi bo'yicha talablar bo'lishi mumkin. Yoki o'z xodimlariga adolatli munosabatda bo'lishini ta'minlash uchun tashkilotlardan mehnat qoidalariga rioya qilishlari talab etilishi;

- *Atrof-muhit himoyasi qonunlari*: Hukumat tashkilotlardan qoidalarga rioya qilishni talab qiladi. Bu atrof-muhitni ifloslanish va zaharlardan himoya qilishga xizmat qiladi. Avtomobilsozlik, qishloq xo'jaligi va kimyo sanoatidan atrof-muhit eng ko'p zarar ko'rgan. Masalan, toza havoni muhofaza qilish to'g'risidagi qonun korxonani chiqindilarni kamaytirishga majbur qilishi mumkin;

PESTL MODELI ASOSIDA TA'LIM TASHKILOTI TAHLILINING NAMUNASI

<i>Siyosiy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Maktablarda sug'urtalash; • Hukumat chiqargan qarorlarni maktabga mos kelmaslik ehti-moli; • o'qituvchilarga bo'lgan talabni o'zgarishi; • oz muddatda ta'lim dasturidagi o'zgarishlar; • o'z –o'zini boshqarish uchun talab; • o'z-o'zini moliyalashtirish uchun talab.
<i>Iqtisodiy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hukumatning moliyalashtirish qarorlarini muassasaga ta'siri; • Mahalliy homiy bo'lgan sanoatning yopilishi; • Ixtiyoriy mashg'ulotlarni moliyalashtirishning oshishi uchun ota-onalarning moliyaviy sharoiti; • nonushta yoki maktabdan so'ng to'garaklar ochishga bo'lgan ehtiyoj; • Mavjud resurslarning narxi: <ul style="list-style-type: none"> • xodimlar • kitob va qog'ozlar • texnik vositalar kompyuter kabilar [11] • inflyatsiya • bozorda kerakli materiallarning kamayib ketish xavfi
<i>Ijtimoiy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tug'ilishning kamayishi va buni millatga ta'siri • Mahalliy aholini miqdoridagi o'zgarish • Demografik o'zgarishlar • Aholini ish bilan taminlaydigan mahalliy firmalarning yopilishi • xodimlarning jalb etishdagi muammolar • Ijtimoiy tarmoqlar– facebook, twitter • mutaxassislar talabidagi o'zgarishlar • mahalliy hokimiyat bilan hamkorlik • yangi quriladigan ta'lim muassasalariga malakali xodimlarni o'tib ketish xavfi • ishchi xodimlarga yetarlicha imkoniyatlar yaratilmasligi
<i>Texnologik</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Standartlardagi o'zgarishlar • Noto'g'ri texnik vosita tanlash • Yangi kompyuter viruslari • Qog'oz kitobdan elektron kitobga o'tilishi • Kompyuter jihozlarini eskirishi • Kompyuter programmalarini o'zgarishi

<i>Qonuniy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Yangi chiqarilgan qonunlarni ta'siri • maktabga chiqish yoshining o'zgarishi • Maktab boshlanish soatlaridagi o'zgarishlar • sog'lik va xavfsizlik qonunlari
<i>Ekologik</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Yangi magistral yo'l qurilishini maktabga xavfi • Chiqindi tashlash • Mashg'ulotlar uchun mo'ljallangan yashil zonalarini kamayishi • Mahaliy avtobuslar qatnovidagi o'zgarishlar • Bosmadan chiqarish uchun ishlatilgan qog'ozlar va hokazolar

Ta'lim muassasasi strategiyasini ishlab chiqish texnologiyasi

Strategik rejalashtirish – o'zgaruvchan tashqi va ichki muhitda maktab faoliyati (rivoji) yo'nalishini belgilaydi. Strategik reja – bu ta'lim muassasasining uzoq muddatli istiqboldagi holatini ilmiy bashorat qilish imkoniyatiga ega. Ishlab chiqilgan strategik rejaning mezonlari quyidagilardan ya'ni reja muassasa ehtiyojlari va ham ichki va ham tashqi muhit talablariga muvofiq bo'lishi lozim;

- u real va mavjud resurslar asosida amalga oshirish;
- kutilayotgan natijalar aniq belgilanishi ;
- rejaning bosqichlari yoki oraliq bosqichlari miqdoriy va sifat jihatidan o'lchanadigan natijalarni belgilashi;
- reja har bir bosqich uchun aniq muddatlarni belgilashi ;
- har bir natija uchun ijrochi [11] emas, boshqaruvchi javobgar bo'lishi;
- optimal strategik reja ichki va tashqi muhitdagi barcha mumkin bo'lgan o'zgarishlarni qamrab olishi kerak.

Strategik reja ta'lim muassasasi rivojlanish dasturining ajralmas qismidir. Rivojlanish dasturi esa maktab miqyosidagi strategik rejaga mutanosib bo'ladi. Unga maktab jamoasining yangi sifat holatiga samarali va tejamli o'tishini ta'minlovchi vosita va ayni paytda boshqarishni ta'minlovchi vosita sifatida qaraladi. Rivojlanish dasturining tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

- tahliliy asoslash,
- maqsad va vazifalar,
- maqsadlarga erishish vositalari,
- maqsadga o'z vaqtida erishishni, aniqlik va ketma-ketlikni [31] ta'minlaydigan eng muhim hatti-harakatlarni rejalashtirish.
- ushbu harakatlarning, mas'ul ijrochilari.

Maktabni rivojlantirish dasturi innovatsion hayot tarziga o'tayotgan (o'tgan) ta'lim muassasasining eng muhim strategik hujjatidir; – strategik muammolarni hal qilish, asosiy innovatsiyalarni joriy etish, joriy, istiqbolli, kutilayotgan, bashorat qilinadigan ta'lim ehtiyojlarini, ta'limning ijtimoiy buyurtmasini amalga oshirishga qaratilgan an'anaviy e'tibordan farq qiladigan maxsus turdagi maktab ish rejasidir.

Undagi asosiy vazifalar quyidagilardir:

1. Maktabning ijtimoiy aloqalar tizimidagi o'rnini aniqlash va uni strategik tahlil qilish orqali erishilgan rivojlanish darajasini aniqlash.

2. Maktabning maqsad qilingan kelajakdagi holati tasvirining tavsifi, uning tashkiliy tuzilishi va faoliyatining xususiyatlari.

3. Maktabning mavjud holatdan yangi, kerakli holatga o'tish strategiyasi va taktikasini ishlab chiqish va tavsiflash; bunga o'tish uchun aniq rejani tayyorlash [18].

1. Maktab to'g'risidagi to'liq ma'lumotlar matni – bu maktab haqidagi eng muhim ma'lumotlarni jamlagan informatsion matn. Axborot eslatmasi mazmunida quyidagilar tavsiya etiladi:

- maktabning bugungi kundagi nomi va holati, maktab tarixidagi eng muhim bosqichlarni ko'rsatish;

- maktabning ijtimoiy muhitiga qisqacha tavsif berish va uning ta'lim muassasasiga ta'sir qilish xususiyatini tavsiflash;

- maktabning jamiyatdagi, hududiy ta'lim tizimidagi o'rni haqida qisqacha ma'lumot berish; maktabning eng muhim hajmli ma'lumotlarini (o'quvchilar soni, sinflar – to'plamlar, oqimlarning mavjudligi va tabiati va har xil turdagi sinflar, sinflarning siljishi);

- soniga tavsif berish;

- maktabning [19] pedagogik jamoasini tavsiflash;

- ta'lim va ta'lim jarayonlarini joriy dasturiy ta'minot va uslubiy ta'minlash tavsifini berish;

- o'quv jarayoni natijalarini diagnostika qilishning yondashuvlarini tavsiflash;

- maktab binosi, o'quv jarayoni infratuzilmasi, idora fondi, maktabning o'quv-moddiy bazasi holatini tavsiflash;

- maktab faoliyatini normativ-huquqiy va hujjatli ta'minlash tavsifi;

- pedagogik kadrlar bilan ishlash tizimini qisqacha tavsifi [10];

• o'quv jarayonining asosiy natijalari (so'nggi yillardagi dinamikada), innovatsion jarayonlarning asosiy natijalari, maktabdagi tajriba-sinov ishlari haqida ma'lumot berish. Yordamchi ma'lumotni taqdim etish jarayonida qisqacha sharhlar bilan grafik va diagrammalardan foydalanish tavsiya etiladi.

2. Maktabning kutilayotgan kelajakdagi holatining konsepsiyasi – bu maktab rivojlanishining kutilayotgan natijasining hali to'liq aniqlanmagan ko'rinishi. Unda tizimli innovatsiyalar natijasida maktab qanday bo'lishi kerakligi ko'rsatilgan bo'ladi. Maktabni rivojlantirish konsepsiyasi – bu maktabning yangi holatga o'tish tavsifi (maktabning [18] istalgan kelajakdagi holati kontsepsiyasining bir qismi). Maktabning kelajakdagi orzu qilingan holati kontsepsiyasi unda quyidagi o'zaro bog'liq bloklarining mavjudligini nazarda tutadi:

Maktab hayotining strategik asoslari va maktab ichki muhitining asosiy xususiyatlari;

1. Yangi maktabning ta'lim tizimi konsepsiyasi;
2. Yangi maktabni ta'minlash tizimi konsepsiyasi;
3. Yangi maktabni boshqarish tizimi konsepsiyasi.

1. Maktab hayotining strategik asoslari va maktab ichki muhitining asosiy xususiyatlari:

• maktab qadriyatlar tizimi, uning falsafasi; uning hayotining asosiy tamoyillari; maktabning umumiy yo'nalishi;

• ta'lim muassasasining vazifasi; maktabning u yoki bu tip yoki turdagi ta'lim muassasasiga tegishli bo'lishi (masalan, gimnaziya, litsey va boshqalar);

• maktab bitiruvchilarining namuna (lar), ta'lim sifati standarti;

Yangi maktabning tashkiliy tuzilmasini yaratish tamoyillari, asosiy tashkiliy bo'linmalar va ular o'rtasidagi aloqalar;

• yangi maktabning tashkiliy madaniyatining xususiyatlari;

• yangi maktab faoliyatining umumiy mexanizmi va uning keyingi rivojlanish sikliga o'tish mexanizmini tashkil etishdan iborat.

2. Yangi maktabning ta'lim tizimi konsepsiyasi esa:

• umumiy tamoyil, ta'lim jarayonini tashkil etish tizimi (sinf – dars yoki boshqa tashkil etish tizimi) [19];

- ta'lim tizimining umumiy tuzilishi, vazifalari va kutilayotgan natijalar, har bir quyi tuzilma (bosqichlar, maktab modullari va boshqalar) bo'yicha ta'lim natijalari (bitiruvchilar) modellari;
- maktabning ta'lim tizimidagi didaktik quyi tizimi va sinfdan tashqari tarbiyaviy ish quyi tizimidagi o'zaro bog'liqlik va bir-birini to'ldirish;
- o'quvchilar oqimining turlari va ta'lim traektoriyasi, sinf turlari, sinflar va guruhlarni qabul qilish va shakllantirish tamoyillari;
- turli toifadagi o'quvchilar bilan ishlash uchun o'qituvchilarni guruhlash tamoyillarini o'z ichiga oladi;

3. Maktab va uning yangi ta'lim tizimining to'liq ishlashi, hayot uchun zarur bo'lgan ichki sharoitlarni yaratish uchun zarur bo'lgan resurslarning nomenklaturasi, sifati va hajmiga qo'yiladigan talablar (har bir resurs turi uchun - insoniy, kontseptual, axborot, normativ, huquqiy, moddiy-texnika-viy, moliyaviy va boshqalar);

- maktabni barcha zarur resurslar (shuningdek, barcha turdagi resurslar uchun) bilan ta'minlashda ishtirok etadigan maktab tuzilmalari, xizmatlar, tashkiliy bo'linmalar qurilishining umumiy tamoyillari va kutilayotgan kelajakdagi holati;

- maktabning tashqi aloqalari va uning hayotini resurslar bilan ta'minlashga qo'shgan hissasi;

- maktab jamoasi uchun ta'lim va yordamchi vazifalarni hal qilish uchun zarur bo'lgan eng muhim xususiyatlar va xususiyatlar (qadriyat yo'nalishlari va maqsadlarni belgilash xususiyatlari, tashkil etish, birlashish, boshqaruvga jalb qilish, uyg'unlik, mas'uliyat, muvofiqlik, barqarorlik, innovatsion harakatchanlik va boshqalar);

- jamoadagi guruh dinamikasi va munosabatlarining tabiatini tashkil etadi.

4. Yangi maktabning boshqaruv tizimi kontsepsiyasi:

- yo'nalishning xususiyatlari, boshqaruv tizimining asosiy xususiyatlari (masalan, – boshqaruv faoliyatining asosiy mazmuni, boshqaruv tizimining eng muhim funksiyalari (rejalashtirish, tashkil etish), (rahbarlik, nazorat), boshqaruv usullari va vositalari, asosiy boshqaruv texnologiyalari;

- boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilishi, asosiy boshqaruv subyektlar

ri tarkibi va ular o'rtasidagi aloqalar, funksional vazifalar, vakolatlar, ta'lim faoliyati subyektlarini resurslar bilan ta'minlash;

- boshqaruvning tashkiliy mexanizmlari, doimiy ishlaydigan standartlashtirilgan boshqaruv quyi tizimlari (xodimlarni sertifikatlash, nazorat qilish va boshqalar);

- boshqaruv faoliyati [18] uchun zarur shart-sharoitlar va resurslaridan iborat.

Maktabni rivojlantirish konsepsiyasini "Maktabni orzu qilingan kelajakka o'tish strategiyasi va taktikasi" bo'limi:

Uning bloklari quyidagicha bo'lishi mumkin:

1. Maktabni rivojlantirish strategiyasi;

2. Keyingi rivojlanish bosqichining aniq maqsadlari;

3. Konsepsiyani amalga oshirish bo'yicha aniq taktik-operativ harakatlari rejasi.

1. Maktabni rivojlantirish strategiyasi:

- bo'lajak o'zgarishlarning asosiy yo'nalishlari (boshqalarga qaraganda ko'proq yangilanishni talab qiladigan maktab quyi tizimlari va ularning qismlari);

- tanlab olingan yo'nalishlar bo'yicha rivojlanishning asosiy yo'nalishlari (masalan, "ta'lim mazmunini yangilash" yo'nalish sifatida ta'kidlangan va "ta'lim mazmunini integratsiyalashuvi", "ta'lim mazmunini insonparvarlashtirish" va boshqalar);

- strategiyalar – maktab darajasidagi o'zgarishlarning umumiy rejalarini, o'zgarishlar sohalari va yo'nalishlari;

- kutilayotgan natijalar bilan bir qatorda barcha tanlangan yo'nalishlar bo'yicha maktabni yangilash bo'yicha aniq vazifalar va tegishli innovatsiyalar; – transformatsiyalar bosqichlari, ularni amalga oshirish ketma-ketligi va muddatlaridan iborat

2. Rivojlanishning keyingi bosqichining aniq maqsadlari esa:

- maktabning ta'lim tizimining aniq, o'lchanadigan maqsad va vazifalari (bosqichlar, parallellar, o'quv va sinfdan tashqari tarbiyaviy ishlar uchun maqsadlarni taqsimlash bilan fanlar va boshqalar bilan shakllantirilishi mumkin);

- maktabning boshqa quyi tizimlari, tashkiliy bo'linmalari va bo'limlarining aniq, o'lchanadigan maqsadlari [19].

3. Konsepsiyani amalga oshirish bo'yicha aniq taktik-operativ harakatlari rejasidan iborat bo'ladi.

Nazorat savollari

1. Ta'limda strategik menejmentning kelib chiqishi to'g'risida qanday ma'lumotga egasiz?
2. Ta'lim strategiyasining nazariy asoschilari va ularning ta'lim strategik menejmentga ilmiy yondoshuvlari to'g'risida ma'lumot bering.
3. Ta'limda strategik menejmenti ilmiy maktablarining rivojlanish bosqichlarini sanab o'ting.
4. Ta'limda strategik menejmentni takomillashtirish yo'nalishlarini tushuntirib bering.
5. Ta'lim konsepsiyasi deganda [17] nimani tushunasiz?
6. Umumiy o'rta ta'lim maktablari [12] o'zining boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishi bugungi kunda nimasi bilan zarurat hisoblanadi?
7. Boshqaruv strategiyasi va strategik boshqaruv deganda nimani tushunasiz?
8. Strategiyaning qanday turlari bor va ularning o'ziga xos xususiyatlarini nimalarda namoyon bo'ladi?
10. Strategik boshqaruvning qanday bosqichlari mavjud?
11. Missiya va maqsad tushunchalarini izohlang.
12. Ta'lim tashkiloti faoliyatida strategik tahlilning roli nimadan iborat?
13. SWOT tahlil to'g'risida tushuncha bering.
14. PESTL qanday so'zlarning qisqartmasi?
15. SWOT-tahlil uchun tanlab olingan elementlarni qanday guruhlarga ajratiladi?
16. PESTL modeli qanday model va uning ahamiyatini gapirib bering.

Keys

Davlat umumiy o'rta ta'lim maktabi direktori Komil Azimov o'zi rahbarlik qilayotgan maktabni rivojlantirish va ta'lim sifatini oshirishga yo'naltirilgan besh yillik strategiyani jamoa fikrini hisobga olgan holda ishlab chiqdi. Ammo uning ushbu strategiyani 30 % xodim qo'llab-quvvatlashiga ishonchi komil edi. Qolgan 70 % xodim tomonidan bu strategiyani amalga oshirishda turli ko'rinishdagi qarshiliklar bo'lishidan xavotirda edi. Komil Azimov ushbu qarshiliklarni bartaraf etishi uchun nima qilishi kerak?

TA'LIM TIZIMIDA BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI

Muayyan tashkilotni boshqarish faoliyati ko'p qirrali bo'lib, uning turli sohalaridagi samarali rahbarlik faoliyati turlicha yondashuv va malakali mutaxassislar ishtirokini talab qiladi. Tashkilot miqyosidagi boylqlarni ikki asosiy guruhga bo'lgan holda – moddiy va nomoddiy ko'rinishlarni qayd etishimiz mumkin [2].

Tashkilotdagi inson resursi – boshqaruvga oid fanlarning diqqat markazida turuvchi mavzu bo'lib, tashkilotning asosiy maqsadiga qay tarzda erishish aynan personalni malakali boshqarish bilan bog'liqdir [2].

Odatda biror korxonada personalni boshqarishning huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik jihatlarini farqlash mumkin. Quyida shu jihatlar haqida qisqacha ma'lumot berib o'tamiz.

Personalni boshqarishning huquqiy jihatlari. Mehnat jarayonida o'zaro munosabatga kirishuvchi odamlar ma'lum qoida, me'yor doirasida [2] harakat qilishadi.

Har bir tashkilot miqyosida amal qiluvchi me'yoriy hujjatlarga – kasbga oid tavsifnomalar, ushbu tashkilot hayotiga oid ichki tartib-qoidalar, personal haqida holatlar, tashkilot bo'limlari haqida Nizom, Mansab yo'riqnomalari, "Shartnoma" kabilar kiradi [2].



Personalni boshqarishning ijtimoiy-psixologik jihatlarini. *Kadrlarni joylashtirish sohasida.* Bu sohada personal boshqarish xizmatiga mavjud vakant o'rinlarga nomzodlarni tanlash, kadrlarni ish joyiga to'g'ri qo'yish, ish joyi va kasbga aloqador masalalarda xodimning shaxsiy va kasbiy xususiyatini chuqur o'rganish vazifasi qo'yiladi.

Xodimlar adaptatsiyasi-moslashuvini boshqarish. Xodimning o'zgaruvchan sharoitlarga yoki yangi ish joyiga moslashishini va tez orada jamoa hayotiga qo'shilib ketishni nazarda tutadi.

Xodimlarni tashkilot maqsadi sari yetaklash, tashkilot maqsadlariga xodimlar faolligi va ishtiroki orqali erishish.

Xodimlarni motivatsiyalash, ya'ni ularda tashkilot maqsadi yo'lida mehnat qilish uchun ishtiyoq uyg'otish. Motivatsiyaning asosiy mazmun-mohiyati tashkilot maqsadi va xodim manfaatlarini uyg'unlashtirishdan iborat bo'lib, aynan shu mas'uliyatli vazifa, odatda rahbar zimmasiga yuklanadi.

Personalni o'qitish – uning kasbiy mahoratini oshirish yo'lidagi asosiy tadbir bo'lib, ushbu omil nafaqat kasbga oid mutaxassisliklar, balki rahbarlik mahoratini oshirishga ham tegishlidir [2].

Albatta, sanab o'tilgan jihatlar tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik hodisalarga oid tadbirlarning bir qismi bo'lib, bu sohaga tegishli asosiy mavzular qo'llanma doirasida bayon etiladi [2].

Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnatni ilmiy tashkil etish maktabi. Ushbu yo'nalish asosida amerikalik olim F.U Teylor nomiga qo'yilgan "teylorizm" ta'limoti yotadi va bu sohada olib borilgan AQShdagi izlanishlar 1885-1920 yillarni o'z ichiga oladi. F.U Teylor o'sha davrdagi malakasiz ishchilardan samarali foydalanish maqsadida, murakkab va malaka talab etuvchi mehnat turini mayda operatsiyalarga ajratdi [2].

Ma'muriy boshqaruv maktabi. Tashkilotni yaxlit tuzilma sifatida qarash va tashkilotni ratsional boshqarish tamoyillari, boshqaruv funksiyalari, boshqaruv tizimi kabilarni takomillashtirgan holda mehnat [2] samaradorligini oshirishga erishish.

Boshqaruvga jarayon sifatida yondoshish ta'limotida esa tashkilot hayotiga murakkab va dinamik jihat sifatida qaraladi hamda boshqaruv o'zaro bog'liq funksiyalarni bajarishning uzluksiz jarayoni sifatida tushuniladi. Bunday funksiyalar sifatida: rejalashtirish, tashkil etish, topshiriqlar berish (ma'muriy boshqaruv), motivlashtirish, rahbarlik, [2]

koordinatsiya, nazorat, tadqiqotlar, kommunikatsiya, baholash, qaror qabul qilish, personal tanlash, muzokaralar olib borish va vakolat berish kabilar sanab o'tiladi.

Tizimli va vaziyatli yondashuv orqali esa tashkilotda amalga oshayotgan jarayonlar, ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi hamma ishtirokchilar o'rtasida sababiy aloqa mavjudligi, tashqi muhit va vaziyat xodim xulqidagi hal etuvchi omil ekanligini tushunish imkoniyati paydo bo'ladi.

Ishlab chiqarish jarayonida insonga bo'lgan munosabatni aks ettiruvchi yana bir yondoshuv – **“inson kapitali”** nazariyasi bo'lib, bunga muvofiq korxonadagi ishchi kuchi kapital sifatida, masalan pul tarzida idrok etiladi. Ushbu nazariya doirasida personal boshqaruviga oid holatlar va tasdiqlar [2]. Zamonaviy yondoshuvlardan biri – **inson resurslarini rivojlantirish** konsepsiyasi bo'lib, bunda tashkilot manfaati yo'lida xodimning o'z tashabbusi bo'yicha samarali mehnat kilishi uchun yaratiladigan sharoitlar markaziy masala deb qaraladi. Tashkilot personalini rivojlantirish omili sifatida xodimlarning ehtiyojini aniqlash va qondirish, ularning kasbiy va shaxsiy kamolotga erishishi uchun shart-sharoit yaratish g'oyasi yotadi [2].

Zamonaviy psixologiya ham iloji boricha insonni aynan shu nuqtai-nazarda tushunishga va shaxs kamolotini uning ichki zahiralari uchun uyg'otish orqali erishishga intiladi [2].

Boshqaruv haqida umumiy tushuncha. Fanda boshqaruv tushunchasi tizimning o'z hayot faoliyatini ta'minlash jarayoni sifatida tushuniladi. Bunday tizimlar qatoriga biologik, texnik, ijtimoiy tuzilmalar kiradi. Boshqaruv tuzilma sifatida: boshqaruvchi va boshqariluvchi bo'laklarga ajratiladi.

Boshqaruv bilimlari ko'p jihatdan davr ehtiyojini aks ettiruvchi asosiy manba bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayoni, bir tomondan, tuzilmaning yaxlitligini ta'minlasa, ikkinchi tomondan, uni yanada takomillashtirish va rivojlantirish imkonini beradi. Shu o'rinda boshqaruvning ikki asosiy funksiyasi farqlanadi: maqsadga yo'naltiruvchi va tashkiliy funksiyalar.

Maqsadga yo'naltiruvchi funksiya tuzilmani yanada mukammallashtirish maqsadiga yo'naltiradi. **Tashkiliy funksiya** esa tuzilmaning maqsadga erishishdagi ichki tartibi va uning turli qismlari o'rtasidagi o'zaro muvofiqlikni ta'minlaydi [2].

Yuqoridagi asosiy ikki boshqaruv funksiyasi qator vazifalar orqali amalga oshadi. Masalan, maqsadga yo'naltiruvchi funktsiyani ado etishda faoliyat tarkibiga:

natijani prognozlash;

maqsad sari faoliyatni rejalash;

amalga oshirish motivatsiyalari kiradi [2].

Qayd etilgan boshqaruvning ikki asosiy funksiyasini alohida talqin etish juda shartli bo'lib, aslida ular ajralmas va yagona jarayonlardir.

Rahbarlik boshqaruv faoliyati sifatida. Har qanday boshqaruv ushbu jarayonning mukammal tarzda idora etish ehtiyojini sezadi [2].

Tashkilot miqyosida tahlil qilinganda yuqorida qayd etilgan asosiy funksiyalar quyidagicha ifoda etiladi:

Maqsadga yo'naltiruvchi funktsiya – tashkilotni ma'lum maqsadga olib boruvchi vazifalarni mujassamlashtiradi.

Tashkiliy funktsiya – Tashkilot turli bo'limlaridagi mavjud imkoniyatlardan optimal darajada foydalanishdir. Rahbar ado etishi zarur bo'lgan asosiy funktsiya va vazifalar tasviriy ravishda quyidagicha ifodalangan [2].

Tashkilot boshqaruvining asosiy funksiyalaridan yana quyidagi xususiy funksiyalar kelib chiqadi:

Rejalashtirish funktsiyasi. Natija kanday bo'lishi haqidagi tasavvur, unga erishish bosqichlari va uslublar. Asosiy tamoyili – boshqaruvchi va boshqariluvchi subyektlarni muvofiqlashtirish.

Nazorat etish funktsiyasi. Tashkilot faoliyati, uning faoliyatini ta'minlovchi mablag' va rusurklar haqidagi ma'lumotlarni saqlash, boshqaruvning ta'sirchanligi haqidagi axborotlarga ega bo'lish. Nazoratning asosi – hisob-kitobdir hamda nazorat jarayonidagi real faoliyatni rejaga solishtirib borishdan iboratdir.

Siyosiy-huquqiy [2] funktsiya. Tashkilot xodimlarining jamiyatda qabul qilingan qonun va huquqlar doirasida faoliyat yuritishlarini nazorat etadi va ta'minlaydi.

Ijtimoiy funktsiya. Ijtimoiy hodisalar (turli kasb faoliyati va ularga haq to'lash tafovutlari, insonlar o'rtasidagi ijtimoiy tengsizlik, ijtimoiy himoyaga muhtoj xodimlarning mavjudligi).

Rag'batlantirish funktsiyasi:

Ijro harakatlari me'yorda o'tishini ta'minlashdan iborat bo'lib, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish vositalarini o'z ichiga oladi. Boshqaruv [2]

maqsadi va vazifalari boshqaruv munosabatlarini keltirib chiqaradi va **Boshqaruv psixologiyasi** aynan shu munosabatlar tarkibini o'rganadi.



Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari. Ko'rib o'tganimizdek, boshqaruv psixologiyasi boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv subyekti va obyektini o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi. Mazkur munosabat tizimining tashkiliy qismlari o'zaro itoatdaligi bilan xarakterlanadi.

Tizim ichida amal qiluvchi itoat tamoyili boshqaruv fanida subordinatsiya deb ataladi va bu ibora orqali tizimning markazlashganligi [2] nazarda tutiladi.

Tizimning bunday qismlari o'rtasidagi munosabatlarni o'zaro muvofiqlashtirish, ular o'rtasidagi hamjihatlik shakllarini yanada mukammallashtirish koordinatsiya tadbirlarida namoyon bo'ladi.

Boshqaruvdagi subordinatsiya va koordinatsiya munosabatlari tashkilot miqyosidagi vertikal va gorizontal aloqalarni ajratish zaruratini tug'diradi. Demak, vertikal aloqalar o'zaro itoatdagi xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatlardan iborat bo'lsa, gorizontal aloqalar o'zaro koordinatsiyani, ya'ni tizimning teng va mustaqil qismlari o'rtasidagi munosabatlarni nazarda tutadi. Bundan tashqari, boshqaruv munosabatlari o'zining rasmiy va norasmiy ko'rinishiga ham ega.

Rasmiy munosabatlar xizmat majburiyatlariga asoslanadi, norasmiy munosabatlar esa tashkilot miqyosida xizmat qiluvchi xodimlar o'rtasidagi ixtiyoriylik va o'zaro xohishga tayanadi. Shu munosabat bilan, bosh-

qaruv [2] psixologiyasining asosiy vazifalaridan biri yuqorida ta'kidlangan munosabatlarni yanada mukammallashtirishdan iboratdir.

Boshqaruv psixologiyasining boshqa turkum vazifalari boshqaruv metodlarini shakllantirish bo'lib, ushbu tadbir tashkilotning samarali faoliyatini ta'minlash maqsadidagi ta'sir etish imkoniyatlarini ishlab chiqishdan iboratdir.

Tashkilot personaliga ta'sir etish uslublarini uch guruhga bo'lamiz: ma'muriy, moddiy va ma'naviy shakllarda ta'sir etish. Bularning har birida ma'lum psixologik mazmun namoyon bo'ladi va boshqaruv psixologiyasi, fan sifatida, bu choralarning xodimga ta'sirchanlik imkoniyatini tadqiq etadi [2].

Yuqoridagi fikrlardan kelib chiqqan holda, boshqaruv psixologiyasining predmeti sifatida, boshqaruv jarayonidagi inson faoliyati qabul qilinadi [2].

Boshqaruv jarayonini psixologik tahlil etish masalasi, avvalambor, rahbarning faoliyatini takomillashtirishni o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi. Mazkur maqsadni amalga oshirish uchun rahbarga qo'yiladigan talablar, ularni bajarishga moyillik va boshqaruv faoliyatini to'laqonli amalga oshirishga to'sqinlik qiluvchi shaxs xususiyatlarini o'rganish zarurati tug'iladi.

Rahbar shaxs xislatlari. Rahbar shaxsi tushunchasini tahlil etar ekanmiz, unga xos xususiyatlarni uch [2] guruhga bo'lib o'rganish taklif qilinadi:

1. Biografik tavsif
2. Qobiliyat
3. Shaxs xislatlari

Rahbar shaxsining biografik jihatlariga uning yoshi, jinsi, ijtimoiy-iqtisodiy mavqei va ma'lumoti kiradi.

Rahbar yoshi. Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishning rahbar yoshiga bog'liqligi rivojlangan mamlakatlar [2] tadqiqotlariga asoslanadi [1].

Rahbar jinsi. Inson jinsi, uning ayni bir rolga amal qilishini taqozo etadi. Ayniqsa, bu holat sharq mamlakatlari, hududimiz sharoitida yaqqol namoyon bo'ladi. Bu hududda erkak va ayolga xos jinsiy ijtimoiy normalar aniq belgilangan. Modomiki shunday ekan, inson amalga oshirayotgan ko'pgina xatti-harakat aynan shu jinsiy rol mezonini ta'sirida idrok etiladi [2].

Biografik jihatlar qatoriga shaxsning ijtimoiy-iktisodiy mavqei va uning ma'lumoti darajasini kiritish mumkin. Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishda mavqe va ma'lumot ham muhim omil sanaladi [2].

Hayot tajribasi. Inson tajribasi va uning boshqaruv faoliyatida namoyon bo'lishi ikki asosiy masala orqali tahlil qilinadi. Birinchidan, yuqori bo'g'in rahbari uchun boshqaruv tajribasi zarur, shuningdek, ulardan hayotiy tajribaga ega bo'lish ham talab qilinadi. Ikkinchidan, o'rta bo'g'in rahbarida esa o'z sohasi bo'yicha kamida uch yillik tajriba bo'lishi lozim. Bu toifa rahbar tajribasini tahlil etar ekanmiz, asosiy e'tibor kasb sohasiga qaratiladi.

Qobiliyat. Odatda psixologiya fanida qobiliyatning umumiy va maxsus turlari ko'rsatiladi. Umumiy qobiliyatlar shaxsning har qanday faoliyatga kirishishida muvaffaqiyat uchun imkoniyat yaratsa, maxsus qobiliyat faqat ayrim yo'nalishdagi faoliyat turida muvaffaqiyatga erishish uchun asos bo'ladi [2].

Har qanday tashkilotdagi asosiy og'irlikni o'ziga oluvchi o'rta bo'g'in rahbarlarida esa maxsus qobiliyat ko'proq rivojlangan bo'lishi lozim. Ular ishga diqqat-e'tiborli, mas'uliyatli, katta hajmdagi miqdoriy va sifat ma'lumotlarini tahlil etish qobiliyatiga ega shaxslardir.

Shaxsiy xislatlar. Yuqorida aytib o'tilgan umumiy qobiliyatlar, muvaffaqiyatli boshqaruvni ta'minlovchi zarur shaxs xislatlarini aniqlash, va ularni rahbarlikda rivojlantirish [2] masalasini dolzarb qilib qo'yadi.

strategik rejalashtirishga moyillikning kuchliligi;

ishchilarni, mehnat resurslarini taqsimlash bo'yicha maqbul va o'z vaqtida qaror qabul qilish;

faoliyat doirasini kengaytirish yoki yuksak tartibda mehnat qilish evaziga o'z mas'uliyatini oshirishga intilish;

xavfli sharoitda ijodiy va ratsional qaror qabul qila olish;

o'z kuchiga cheksiz ishonch;

o'z huquqlarini anglash va mas'uliyatni his qilish;

kezi kelganda qurbon berishga ham tayyor turish;

muloqot malakalarini mukammallashtirishga intilish;

murakkab va inqirozli vaziyatdagi jarayonlarni tahlil etish va intuitiv tarzda bashorat qila olish [2];

mehnatga yuksak qadriyat sifatida qarash va unga butun kuch-g'ayratni safarbar etish;

aybdorni izlash emas, balki muammoni hal etishga intilish, tavakkaldan qo'rqmaydigan va mustaqil fikrdagi xodimlar bilan ishlash xohishi;

amalga oshirilayotgan g'oya va natijalarni ishlab chiqarishga, joriy etishga xuddi shaxsiy mulkdek qarash [2].

Boshqaruvni mukammal ijro etuvchi hamma rahbarlarga xos fazilatlar umumlashtirilganda, atigi 5% xislat ko'zga tashlandi. Bular quyidagicha:

aql-idrok, murakkab va mavhum muammolarni yechish qobiliyati o'rtadan baland, ammo juda yuqori bo'lmasligi shart;

tashabbus, harakatga ehtiyojni anglash va shunga taalluqli salohiyatga egalik;

o'ziga ishonch, o'z mahoratini va intilishlarini yuksak baholash.

Lekin ko'p tadqiqotchilar diqqat-e'tiborlaridagi asosiy xususiyatlardan biri – rahbar shaxsiga xos dominantlik (ustunlik)ka intilishdir. Aynan shu sifat rahbarning tashabbusni o'z qo'liga, guruhga yetakchilik qilishiga va murakkab vaziyatda mas'uliyatni o'z bo'yniga olishiga zamin yaratadi [2].

Peshqadam rahbarga xos fazilatlardan biri – vazminlik va sabru bardoshlikdir. Rahbar hissiyotini muvozanatlashganligi, uning ichki dunyosiga xos qarama-qarshi tuyg'ularning tug'yoniga yo'l qo'ymaslikda va kayfiyatdagi sokinlikda ifodalanadi [2].

Boshqaruv faoliyatini samarali bajarish uchun rahbarga zarur fazilatlardan yana biri – muvaffaqiyatga intilishdir. Rahbar o'z oldiga maqsad qo'ya olishi va uni bajarishga urinishi lozim. Umuman olganda, insonga xos intilishni ikki toifaga bo'lish mumkin:

muvaffaqiyatga intilish;

mag'lubiyatdan qochish [2].

Samarali boshqaruv uchun yana bir zaruriy xislat – mas'ullik va vazifani hal etishga qaratilgan ishonch. Iqtisodiy va ijtimoiy qalqish paytida o'z hamkorida ishonch uyg'otish, navbatdagi ishga kafolat berish va boz ustiga, uni uddalash zamonaviy rahbar uchun muhim fazilatdir. Bu jarayonda rahbarlik tadbirkorlik faoliyati bilan uyg'unlashib ketadi va ishonch tushunchasi markaziy o'ringa ko'tariladi [2].

Rahbarning, nafaqat, obro'sini oshiradigan, balki qiyin vaziyatda uni asosiy maqsad yo'lidan yetaklaydigan fazilatlardan biri – mustaqillikdir. Rahbar o'z qarashi, mushohada layoqati va shaxsiy nuqtai nazariga egalikka intilishi lozim. To'g'ri, rahbar o'z hamkasblariga, shuningdek, maslahatchilariga quloq tutishi kerak, lekin qaror va uning ijrosi rahbar zimmasiga yuklatiladi. Shu bois fikrlash va xatti-harakatdagi mustaqillik samarali boshqaruvning asosiy omillaridan biridir [2].

Navbatdagi zaruriy xislatlardan yana biri muloqotga moyillikdir. Aniqlanishicha, rahbar o'z kundalik faoliyatining to'rt dan uch qismini turlituman muloqotga sarflaydi [2].

Samarali rahbar qiyofasi. Yuqorida samarali boshqaruv faoliyatini amalga oshirish uchun zarur shaxs xislatlarini keltirib o'tdik. Bu xislatlarni bilish, rahbar ularni o'zida shakllantirishga intilishi, so'zsiz, uning boshqaruv mahoratini yanada yuqori pog'onalarga olib chiqadi va tashkilotning ko'zlangan maqsadga yo'nalishini tezlashtiradi [2].

Psixologiya fanida ushbu fikr shaxs strukturasi degan ibora orqali o'z mazmunini topgan. Hozirga kelib psixologiya fanida shaxs strukturasi ifodalovchi turlicha ta'riflar mavjud bo'lib, ularning qiyosiy tavsifini keltirishga hojat yo'q deb, o'ylaymiz [2].

Missiya – eng oliy maqsad bo'lib, inson butun umrini shu maqsadga intilish uchun bag'ishlaydi [2]. Masalan, missiya sifatida o'z xalqiga xizmat qilish, o'z vatanining ravnaq topishida ishtirok etish yoki butun xatti-harakatini oilasi farovonligiga bag'ishlash kabi sharafli burch bo'lishi mumkin. Albatta, bunday iboralar ro'yxati cheksiz va ular har bir shaxs uchun individualdir. Shaxs o'z missiyasini nafaqat anglashi, balki, tashkilot umumiy maqsadi bilan uyg'unlashtirishi lozimdir. Missiya o'z shakliga binoan aniq va ravshan ifodalanishi, shaxsdan "tashqarida" joylashishi, ya'ni tashqi muhit obyektlarida mujassamlashgan bo'lishi lozim (masalan, kasbiy yo'nalish, o'z galar manfaati, xizmat sohasi va h.k.). Missiya o'z mazmuniga ko'ra shaxs e'tiqodlaridan unib chiqadi.

E'tiqod – inson behad ishonadigan g'oya va fikrlar bo'lib, ularni hatto shubha ostiga olish shaxs uchun noo'rindir. Inson tashqi olamdagi voqea-hodisalarni tahlil qilarkan, ko'p narsalarga o'z e'tiqodi nuqtai nazaridan qaraydi.

Qadriyatlar – eng qimmatli ma'naviy boylik bo'lib, inson uni haqoratlanishi va tahqirlanishidan himoya qiladi, saqlaydi. Odatda qadriyatlar-

ning [2] umuminsoniy, biron ijtimoiy guruh qadriyatlari va shaxsiy turlari farqlanadi. Umuminsoniy qadriyatlar inson qayerda yashashidan, boyligidan, mansabidan va boshqa xususiyatlaridan qat'i nazar, doim ardoqlanadigan mazmundir, masalan – tinchlik, hayot, ozodlik, birdamlik, mas'uliyat, oriyat.

Ijtimoiy guruh qadriyatlari bir guruh insonlar uchun qadri va boshqa bir guruh tomonidan e'tiborsiz ma'naviy boyluk bo'lib, milliylik, yoshlik va keksalik, oilaviy, siyosiy, hududiy orientirlardan iborat. Shaxsiy qadriyatlar deb, ayni shaxsga tegishli qadriyatlarning o'ziga xos majmuiga aytiladi [2].

Ustanovka – bu ibora psixologiyada inson xatti-harakatining anglanmagan programmasi sifatida tushuniladi. Inson doimiy bajaradigan xatti-harakat dastavval anglanilgan holda amalga oshadi va u takrorlangani sari beixtiyor, avtomatlashgan holatga o'tib boradi. Aynan shunday anglanilmagan harakat rejasi ustanovka deb ataladi [2].

Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari:

1. O'z-o'zini boshqara olmaslik. Rahbar hayoti hayajon va zo'riqishlarga to'la. Bunday sharoitda xulqda aniq maqsadning yo'qligi nafaqat jamoa faoliyatiga, balki rahbarning sog'ligiga ham salbiy ta'sir etadi [2].

2. Shaxsiy qadriyatlarning shakllanmaganligi. Rahbar doim qaror qabul qilish vaziyatida bo'ladi [2].

3. Shaxsiy maqsadning aniq ifodalanmaganligi. Zamonaviy rahbar muhimni nomuhimdan ajrata olishi, mavjud imkoniyatlardan eng maqbulini tanlay bilishi kerak. Tashkilot maqsadini chuqur anglash yo'lidagi birinchi qadam rahbarning o'z shaxsiy maqsadlarini yaxshi tushunib yetishidir [2].

4. Kamolotga intilishning yo'qligi. O'z ustida ishlashdan bosh tortgan rahbar qaltis vaziyatdan o'zini olib qochadi, o'z imkoniyat va qobiliyatini rivojlantirish ustida ishlamaydi, tavakkalga bormaydi va eski, odat tusiga kirgan xatti-harakatlari dorasidan chiqolmaydi.

5. Muammoni yecha olmaslik. Ayrim rahbar muammo ustida sifatli, muntazam va aql-zakovat bilan ishlay olmaydi. U vazifa maqsadini aniqlash, ma'lumot to'plash, rejalashtirish va nazoratni amalga oshirish malakasiga ega emas. Natijada hal etilmagan masalalar to'planadi va rahbarning muammoni hal etish imkoniyati cheklanib qoladi [2].

6. Ijodiy yondoshuvning yetishmasligi. Ixtiroga moyilligi bo'lmagan rahbar yangi g'oyalarni taklif etolmaydi, o'zgalarda mehnatga bo'lgan ijodiy yondoshuvni uyg'ota olmaydi [2].

7. Itoatidagi xodimlarga ta'sir etolmaslik. Rahbar o'z qo'li ostidagi xodimlarga ta'sir etishi lozim. Lekin, ayrim rahbar o'z xodimlariga suyanolmaydi va buning o'rniga ular haqida salbiy fikrda yuradi [2].

8. Boshqaruv faoliyati xususiyatini yaxshi bilmaslik. Boshqaruv faoliyati samarasi haqida ma'lumotga ega bo'lmas ekan, rahbar o'z malakasini shakllantira olmaydi. Boshqaruvga o'z yondoshuvini tahlil etolmaydigan rahbar fikr va topshirig'ini ham xodimga tushuntirishi qiyin [2].

9. Boshqaruv malakasining sustligi. Tashkilotdagi xodim va rusurslarni boshqarish uchun ko'pgina ko'nikmalar zarur bo'lib, ularni rahbarlik qobiliyatlari deyish ham mumkin. Boshqaruv sust bo'lgan jamoada vaqtni behuda o'tkazish, xodimlarning o'z imkoniyati darajasida ishlamasligi, mehnatdan qoniqmaslik kabi holatlar kuzatiladi [2].

10. Itoatidagi xodimlarda mehnat malakasini shakllantira olmaslik. Har bir rahbar vaqti-vaqti bilan ustoz sifatida xodimga ish xususiyatini o'rgatadi [2].

11. Jamoa tashkil etishdagi sust qobiliyat. Maqsadga erishish uchun rahbar, xodimlar bilan birlashishi va ularning malakasidan foydalanishi lozim. Ishchi guruhi malakali va unumli jamoaga aylanmasa, rahbar mehnati qiyin kechadi va faoliyati ham unumsiz bo'ladi [2].

Nazorat savollari

1. Personalni boshqarishning ijtimoiy-psixologik jihatlarini deganda nimani tushunasiz?
2. Xodimlar adaptatsiyasi-moslashuvi qanday boshqariladi?
3. Boshqaruvga tizimli va vaziyatli yondoshuv deganda nimani tushunasiz?
4. Rahbar shaxs xislatlariga qanday guruhlarga ajratiladi?
5. Rahbar shaxsiy xislatlariga nimalar kiradi?
6. Samarali rahbar qiyofasi qanday bo'ladi?
7. Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs [2] xislatlariga nimalar kiradi?

Keys

Namangan shahridagi maktablarning birida dars taqsimoti jarayonida yosh zamonaviy fikrlaydigan shijoatli o'qituvchi To'lqin Yusupov va o'rta yoshlardagi maktabda o'z o'rniga ega tajribali o'qituvchi Salima Akramova o'rtasida ziddiyat yuzaga kelib chiqdi. Ushbu ziddiyatning sababi shunda ediki, Salima Akramova bir necha yillardan buyon 5, 6, 7-sinflarga matematika fanidan dars o'tib kelayotgan edi. Shu o'quv yilidan boshlab maktabning o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari Hamida Maqsudova yangi ishga kelgan matematika o'qituvchisi To'lqin Yusupovga 5, 6, 7-sinflardagi, Salima Akramovaga esa 8, 9, 10-sinflardagi matematika darslarini berdi. Shuningdek, shu vaqtgacha Salima Akramova 1,5 stavkada ishlab kelayotgan edi va undagi 0,5 stavkani vakant 0,5 stavkaga qo'shib To'lqin Yusupovga 1 stavka dars soatini taqsimlab berdi. Buning natijasida Salima Akramova To'lqin Yusupov va Hamida Maqsudova bilan qattiq janchallashib, ularni haqorat qilib ketdi hamda bu muammodan direktor Ismat Eshjonov xabar topdi. Ushbu vaziyatda muammoning kelish chiqishiga kim aybdor? Nima sababdan Hamida Maqsudova dars taqsimotida bunday yo'l tutdi? Direktor Ismat Eshjonov bu muammoni qanday bartaraf qilishi mumkin?

UMUMIY O'RTA TA'LIM MUASSASASINI BOSHQARISH



Reja:

1. Umumiy o'рта ta'limning maqsadi va vazifalari. Umumiy o'рта ta'limni tashkil etish.
2. O'quv-tarbiya jarayonini tashkil etish [13] va uning mazmuni. Umumiy o'рта ta'limni boshqarish tizimlari.
3. Maktabda Pedagogik kengash va Metodik kengash ishini tashkil etish va hujjatlarni yuritish talablari. Ta'lim tashkilotlarida akkredatsiya jarayonlari [1].

Tayanch iboralar: umumiy o'рта ta'limni tashkil etish, umumiy o'рта ta'limning maqsadi, vazifalari, umumiy o'рта ta'limni tashkil etish, umumiy o'рта ta'limni boshqarish, Pedagogik kengash, Metodik kengash, [11] akkredatsiya.

Umumiy o'рта ta'limning maqsadi va vazifalari. Umumiy o'рта ta'limni tashkil etish. Umumiy o'рта ta'lim to'g'risidagi [11] Nizom O'zbekiston Respublikasida umumiy o'рта ta'limni tashkil etish va umumiy o'рта ta'lim muassasalarining faoliyatini amalga oshirish tartibini belgilaydi.

Mazkur Nizom talablari barcha umumta'lim muassasalariga nisbatan tatbiq etiladi.

Umumiy o'рта ta'limning muddati 11 yil bo'lib, uzluksiz ta'lim tizimi-ning majburiy mustaqil turi hisoblanadi hamda "Ta'lim to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonuniga va mazkur Nizomga muvofiq [9] amalga oshiriladi.

Umumta'lim muassasalari o'z faoliyatida O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi va qonunlariga, O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi palatalarining qarorlariga, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlariga, O'zbekiston Respublikasi Va-

zirlar [1] Mahkamasining qarorlariga, ushbu Nizomga, boshqa normativ-huquqiy hujjatlarga, shuningdek o'z ustavlariga amal qiladi.

Umumta'lim muassasasi yuridik shaxs hisoblanadi va o'z ustaviga, mustaqil balansiga, shaxsiy g'azna hisobvaraqlariga (davlat ta'lim muassasalari uchun), bank hisob raqamlariga, o'z nomi ko'rsatilgan muhriga (davlat umumta'lim muassasalarining muhrida O'zbekiston Respublikasining Davlat gerbi tasviri tushiriladi), shtampga va blankalarga ega bo'ladi.

Umumiy o'rta ta'lim tashkilotining ustavi ta'lim tashkilotining muassislari tomonidan tasdiqlanadi va hududiy tegishli tuman (shahar) davlat xizmatlari markazi tomonidan ro'yxatga olinadi.¹

Umumiy o'rta ta'lim tashkilotining namunaviy ustavi:

umumiy o'rta ta'lim tashkilotlari va ixtisoslashtirilgan maktablar uchun – O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirligi tomonidan;

Prezident, ijod va ixtisoslashtirilgan maktablar uchun – O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Prezident, ijod va ixtisoslashtirilgan maktablarni rivojlantirish agentligi tomonidan ishlab chiqiladi [9].

Davlat umumta'lim muassasalarida umumiy o'rta ta'lim olish bepul amalga oshiriladi.

Umumta'lim muassasasida ta'lim olish tilini tanlash O'zbekiston Respublikasining "Davlat tili haqida"gi Qonuniga muvofiq amalga oshiriladi.

Davlat ta'lim standartlariga muvofiq har bir shaxsning ta'lim va tarbiya olishdagi konstitutsiyaviy huquqini ro'yobga chiqarish **umumiy o'rta ta'limning maqsadi** hisoblanadi.

Umumiy o'rta ta'lim o'quvchilarga bilimlarning zarur hajmini beradi, mustaqil fikrlash, tashkilotchilik qobiliyati va amaliy tajriba ko'nikmalarini rivojlantiradi, dastlabki tarzda kasbga yo'naltirishga va ta'limning navbatdagi bosqichini tanlashga yordam beradi.

Umumiy o'rta ta'limning vazifalari quyidagilardan iborat:

o'quvchilar tomonidan muntazam bilimlar olinishini ta'minlash, ularda bilim olish ehtiyojini rivojlantirish, bazaviy o'quv, ilmiy va umummadaniy bilimlarni shakllantirish [9];

¹ "Umumiy o'rta ta'lim to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida" Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 15-martdagi 140-son qarori [1]. 1-bob.

o'quvchilarda milliy hamda umumbashariy qadriyatlarni uyg'unlashtirish asosida yuksak ma'naviy-axloqiy fazilatlarini tarbiyalash, o'z Vatani-ga va xalqiga sodiq fuqaroni shakllantirish;

ta'limning uzluksizligini va izchilligini, umumta'lim muassasalari o'quv dasturlarining o'rta maxsus, boshlang'ich professional ta'lim muassasalari o'quv dasturlari bilan uzviy bog'liqligini ta'minlash;

ta'lim-tarbiya jarayoniga o'qitishning zamonaviy va innovatsion pedagogik uslublarini hamda axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etish orqali ta'lim sifatini oshirish;

o'quvchilarning individual ijobiy xususiyatlarini aniqlash, qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish, ularning yuksak darajada ta'lim-tarbiya olishlari, ijodiy imkoniyatlarini shakllantirish va rivojlantirish uchun shart-sharoit yaratib berish;

professional tashxislash va kasb-hunarga yo'naltirish, shuningdek o'quvchilarni yuqori malaka talab etmaydigan kasblarga tayyorlash.

Umumta'lim muassasalari umumiy o'rta ta'limning maqsad va vazifalarini amalga oshirish uchun zarur tashkiliy, o'quv-uslubiy, moddiy-texnik va psixologik-pedagogik shart-sharoitlarni yaratib beradi.²

Umumiy o'rta ta'limni tashkil etish. Umumta'lim muassasalari o'z faoliyatida O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi va qonunlariga, O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi palatalarining qarorlariga, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlariga, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlariga, hamda Nizomga, boshqa normativ-huquqiy hujjatlarga, shuningdek o'z ustavlariga amal qiladi.

Umumta'lim muassasasi yuridik shaxs hisoblanadi va o'z ustaviga, mustaqil balansiga, shaxsiy g'azna hisobvaraqlariga (davlat ta'lim muassasalari uchun), bank hisob raqamlariga, o'z nomi ko'rsatilgan muhrga (davlat umumta'lim muassasalarining muhrida O'zbekiston Respublikasining Davlat gerbi tasviri tushiriladi), shtampga va blankalarga ega bo'ladi [1].

Umumiy o'rta ta'lim tashkilotining ustavi ta'lim tashkilotining muassislari tomonidan tasdiqlanadi va hududiy tegishli tuman (shahar) davlat xizmatlari markazi tomonidan ro'yxatga olinadi.

² "Umumiy o'rta ta'lim [9] to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida" Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 15-martdagi 140-son qarori [1]. 2-bob

Davlat umumta'lim muassasalarida umumiy o'rta ta'lim olish bepul amalga oshiriladi.

Umumta'lim muassasasida ta'lim olish tilini tanlash O'zbekiston Respublikasining "Davlat tili haqida"gi Qonuniga muvofiq amalga [9] oshiriladi.

Umumta'lim muassasalarining quyidagi turlari tashkil etilishi mumkin: [24]

boshlang'ich maktab (o'qitish muddati 4 yil: I-IV sinflar);

umumiy o'rta ta'lim maktabi (o'qitish muddati 11 yil: I-XI sinflar);

ayrim fanlarga ixtisoslashtirilgan maktab (o'qitish muddati 7 yil: V-XI sinflar);

ayrim fanlarga ixtisoslashtirilgan maktab-internat (o'qitish muddati 5 yil: VII-XI sinflar);

ijod maktabi (o'qitish muddati 5 yil: VII-XI sinflar);

Prezident maktabi (o'qitish muddati 7 yil V-XI sinflar);

olimpiya va milliy sport turlari bo'yicha davlat ixtisoslashtirilgan maktab-internati (o'qitish muddati 7 yil: V-XI sinflar);

jismoniy rivojlanishida nuqsoni bo'lgan bolalar uchun ixtisoslashtirilgan maktab-internat (o'qitish muddati 11 yil: I-XI sinflar);

psixik (intellektual) rivojlanishida nuqson bo'lgan bolalar uchun ixtisoslashtirilgan (yordamchi) maktab, maktab-internat (o'qitish muddati 9 yil: I-IX sinflar);

sanatoriy turidagi ixtisoslashtirilgan maktab-internat (o'qitish muddati 11 yil: I-XI sinflar);

respublika ixtisoslashtirilgan o'quv-ta'lim muassasasi (o'qitish muddati zaruriyatga ko'ra).

Davolash-profilaktika muassasalarida statsionar sharoitda uzoq muddat davolanishga muhtoj bolalarga bevosita muassasaning o'zida umumiy o'rta ta'lim berish tashkil etiladi.

Davolash-profilaktika muassasalarida statsionar sharoitda uzoq muddat davolanishga muhtoj bolalarga umumiy o'rta ta'lim berish tartibi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanadi.

Umumta'lim muassasalarida iqtidorli bolalarni izlash, tanlab olish va ularni ayrim fanlar chuqur o'rganiladigan ixtisoslashtirilgan umumta'lim muassasalarida (sinflarida) o'qitish bo'yicha aniq maqsadli ishlar [1] amalga oshiriladi.

Ayrim fanlar chuqur o'rganiladigan ixtisoslashtirilgan maktab (maktab-internat), olimpiya va milliy sport turlari bo'yicha davlat ixtisoslashtirilgan maktab-internati, jismoniy yoki psixik rivojlanishida nuqsoni bo'lgan bolalar uchun ixtisoslashtirilgan maktab (maktab-internat), sanatoriy turidagi ixtisoslashtirilgan maktab-internat, alohida sharoitlarda ta'minlash, tarbiyalash va ta'lim berishga muhtoj bolalar uchun ixtisoslashtirilgan maktablarni tashkil etish tartibi va ular faoliyatining alohida xususiyatlari O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanadi.

Jismoniy yoki psixik rivojlanishida nuqsoni bo'lgan, alohida sharoitlarda yoxud uzoq muddat davolanishga muhtoj bo'lgan bolalarning ta'lim olishlari quyidagi shakllarda amalga oshiriladi:

jismoniy yoki psixik rivojlanishida nuqsoni bo'lgan bolalar uchun ixtisoslashtirilgan maktabda (maktab-internatda);

sanatoriy turidagi ixtisoslashtirilgan maktab-internatda;

inklyuziv (uyg'unlashgan) sharoitda yashash joylaridagi umumiy o'rta ta'lim maktablarida;

uyda yakka tartibda;

davolash-profilaktika muassasalarida statsionar sharoitda.

Olis (tog'li, cho'lli) aholi punktlarida yashovchi maktab yoshidagi bolalarning umumiy o'rta ta'lim olishlarini tashkil etish maqsadida tegishli tuman (shahar) hokimliklarining qarori asosida umumta'lim muassasalarining filiallari tashkil etiladi.

Umumta'lim muassasalarining filiallarida o'quvchilar soni 100 nafargacha [1] bo'ladi.³

Ta'lim sohasidagi asosiy prinsiplar

Ta'lim sohasidagi asosiy prinsiplar quyidagilardan iborat:

ta'lim ustuvorligining tan olinishi;

ta'lim olish shaklini tanlash erkinligi;

ta'lim sohasida kamsitishlarga yo'l qo'yilmasligi;

ta'lim olishga doir teng imkoniyatlarning ta'minlanishi;

ta'lim va tarbiyaga milliy hamda umuminsoniy qadriyatlarining singdirilganligi;

ta'lim va tarbiyaning insonparvarlik, demokratik xususiyati;

ta'limning uzluksizligi va izchilligi;

³ "Umumiy o'rta ta'lim to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida" Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 15-martdagi 140-son qarori. 3-bob [8]

o'n bir yillik ta'limning hamda olti yoshdan yetti yoshgacha bo'lgan bolalarni bir yil davomida umumiy o'rta ta'limga tayyorlashning majburiyligi;

davlat ta'lim standartlari va davlat ta'lim talablari doirasida ta'lim olishning hamma uchun ochiqligi;

o'quv dasturlarini tanlashga doir yondashuvning yagonaligi va tabaqlashtirilganligi;

insonning butun hayoti davomida ta'lim olishi;

jamiyatda pedagoglarni ijtimoiy himoya qilishning kafolatlanganligi;

ta'lim tizimining dunyoviy xususiyatga egaligi;

bilimlilik, qobiliyatlilik va iste'dodning rag'batlantirilishi;

ta'lim tizimida davlat va jamoat boshqaruvining uyg'unligi;

ta'lim faoliyati sohasidagi ochiqlik va shaffoflik.

Ta'lim olish huquqi

Jinsi, irqi, millati, tili, dini, ijtimoiy kelib chiqishi, e'tiqodi, shaxsiy va ijtimoiy mavqeyidan qat'i nazar, har kimga ta'lim olish uchun teng huquqlar kafolatlanadi.

Ta'lim tashkilotlarini rivojlantirish;

ta'lim tashkilotlarida innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash va o'quv dasturlarini innovatsion texnologiyalarni qo'llagan holda amalga oshirish;

ishlab chiqarishdan ajralgan (kunduzgi) va ajralmagan holda (sirtqi, kechki, masofaviy) ta'lim olishni tashkil etish;

kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish;

umumiy o'rta, o'rta maxsus ta'limni va boshlang'ich professional ta'limni bepul olish;

oilada yoki mustaqil o'qish orqali ta'lim olgan fuqarolarga, shuningdek umumiy o'rta ta'lim olmagan shaxslarga akkreditatsiyadan o'tgan davlat ta'lim muassasalarida eksternat tartibida attestatsiyadan o'tish huquqini berish orqali ta'minlanadi.

Chet ellik fuqarolar O'zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomalariga va qonunchiligiga muvofiq O'zbekiston Respublikasida ta'lim olishga haqlidir.

O'zbekiston Respublikasida doimiy yashayotgan fuqaroligi bo'lmagan shaxslar ta'lim olish uchun O'zbekiston Respublikasi fuqarolari bilan teng huquqlarga ega [8].

O'quv-tarbiya jarayonini tashkil etish va uning mazmuni. Umumiy o'rta ta'limni boshqarish tizimlari. O'quv yili umumta'lim muassasalarida 2-sentabrdan kelgusi yilning 25-mayiga qadar davom etadi va to'rtta chorakka bo'linadi.

O'quv-tarbiya jarayonini tashkil etishda quyidagi muddatlarga amal qilinadi:

o'quv yilining davomiyligi – 34 hafta (I-sinflar uchun 33 hafta);

o'quv haftasining davomiyligi – 6 kun (pedagogik kengashning qaroriga ko'ra I-IV sinflar uchun 5 kun) [9];

dars mashg'ulotining davomiyligi – 45 daqiqa;

dars mashg'ulotlari oralig'idagi tanaffusning davomiyligi – 5-10 daqiqa (o'quv kuni o'rtasidagi tanaffusning davomiyligi – 15-30 daqiqa).

Mehnat to'g'risidagi qonunchilikda bayram (ishlanmaydigan) kuni deb belgilangan kunlarda dars mashg'ulotlari o'tkazilmaydi [9].

Bayram (ishlanmaydigan) kunlariga to'g'ri kelib qolgan dars mashg'ulotlarining mavzulari o'quv dasturlarini ixchamlashtirgan holda keyingi dars mashg'ulotlarida o'tkaziladi.

O'quv yili davomidagi ta'tillarning muddatlari quyidagicha belgilanadi:

kuzgi ta'til – 4-noyabrdan boshlab 6 kalendar kun;

qishki ta'til – 28-dekabrdan boshlab 14 kalendar kun;

bahorgi ta'til – 21-martdan boshlab 7 kalendar kun;

yozgi ta'til – oxirgi bosqichli nazorat sinovi o'tkazilgan kundan (bosqichli nazorat o'tkazilmaydigan sinflar uchun o'quv yili tugagan kundan keyingi kundan) boshlab 1-sentabrgacha.

Ta'tilning oxirgi kuni bayram (ishlanmaydigan) kunga to'g'ri kelib qolgan taqdirda, dars mashg'ulotlari keyingi ish kunidan boshlab davom ettiriladi.

I-sinf o'quvchilari uchun fevral oyi davomida qo'shimcha bir haftalik ta'til belgilanadi.

Umumta'lim muassasalarida yozgi ta'til kunlari kunduzgi oromgohlar va maydonchalar tashkil etilishi mumkin.

Belgilangan me'yorlar bo'yicha tegishli maydonga ega bo'lgan umumta'lim muassasasining sinflari to'liqligi 35 nafardan ortib ketishiga yo'l qo'yilmaydi.

Namunaviy loyihalar bo'yicha qurilmagan, moslashtirilgan binolarda joylashgan, o'quvchilar soni yetarli bo'lmagan umumta'lim muas-

sasalarida [9], olis (tog'li, cho'lli) aholi punktlarida joylashgan umumta'lim muassasalarida, shuningdek o'zbek tilida o'qitilmaydigan umumta'lim muassasalarida o'quvchilar soni sinflarni to'ldirishning o'ziga xos shart-sharoitlaridan kelib chiqib, hududiy xalq ta'limi boshqaruv organlari va tuman (shahar) hokimliklarining moliya bo'limlari bilan kelishilgan holda belgilanadi.

Kam komplektli umumta'lim muassasalarida (filialarda) boshlang'ich sinf o'quvchilari quyidagi hollarda bitta sinfga birlashtirilishi mumkin:

o'quvchilar soni 8 nafargacha bo'lgan I-IV sinflar;

o'quvchilar soni 12 nafargacha bo'lgan uchta boshlang'ich sinf;

o'quvchilar soni 24 nafargacha bo'lgan ikkita boshlang'ich sinf (I va III, II va IV sinflar).

Malakali o'qituvchilar yetarli bo'lgan quyidagi hollarda sinfdagi o'quvchilarni ikki guruhga bo'lib o'qitishga ruxsat etiladi [9]:

o'quvchilar soni 25 nafar va undan ziyod bo'lgan umumiy o'rta ta'lim muassasalarining I-XI sinflarida "Chet tili" fani, ayrim fanlarga ixtisoslashtirilgan umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ixtisoslashgan fanlar, V-XI sinflarda "Informatika va axborot texnologiyalari", VIII-XI sinflarda "Jismoniy tarbiya", V-IX sinflarda "Texnologiya", X-XI sinflarda "Chaqiruvga qadar boshlang'ich tayyorgarlik" fanlari, ta'lim tili o'zbek tili bo'lmagan umumiy o'rta ta'lim muassasalarining II-XI sinflarida "O'zbek tili" fani hamda ta'lim tili rus tili bo'lmagan umumta'lim muassasalarining II-XI sinflarida "Rus tili" fani [9].

Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida o'quv-tarbiyaviy ishlar umumiy o'rta ta'limning tayanch o'quv rejasi va umumiy o'rta ta'lim dasturi asosida amalga oshiriladi.

O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tomonidan davlat ta'lim standartlari asosida yangi o'quv yili uchun o'quv reja va unga tushuntirish xati ishlab chiqiladi [9].

O'quvchilarning sifatli bilim olishini va ularni umumiy o'rta ta'limning davlat ta'lim standartlariga mos holda o'qitish natijalarini nazorat qilishni ta'minlash maqsadida umumta'lim muassasalarida quyidagi nazorat turlari olib boriladi:

joriy nazorat – o'quvchilarning bilim, ko'nikma va malakalarini muntazam ravishda nazorat qilish uchun so'rovlar, nazorat ishlari yoki testlar ko'rinishida o'tkaziladi [9];

oralik nazorat – chorak yakunida o‘quvchilarning bilim, ko‘nikma va malakalarini baholash uchun o‘quv dasturining bir qismi tugaganda amalga oshiriladi va u yozma nazorat ishi yoki testlar ko‘rinishida olib boriladi;

bosqichli nazorat – o‘quv yili tugaganda og‘zaki, yozma imtihon hamda test sinovlari ko‘rinishida amalga oshirilib, unga asosan o‘quvchining yakuniy bahosi, reytingi aniqlanadi va o‘quvchini keyingi sinfga o‘tkazishga qaror qilinadi;

yakuniy nazorat – tayanch o‘rta ta‘lim va o‘rta ta‘lim tugaganidan so‘ng yakuniy davlat attestatsiyasi shaklida o‘tkaziladi [9];

“Chet tili” fanidan o‘quvchilarning o‘zlashtirish darajasi xalqaro baholash tizimi asosida aniqlanishi mumkin [9].

Umumta‘lim muassasalari o‘quvchilarining bosqichli nazorat imtihonlari va yakuniy attestatsiyalarini o‘tkazish tartibi O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta‘limi vazirligi tomonidan belgilanadi [9].

Umumta‘lim muassasalarining V-XI sinflar o‘quvchilari tegishli fanlardan bosqichli nazoratlarni muvaffaqiyatli topshirganlaridan so‘ng keyingi sinfga o‘tkaziladi [9].

Tibbiy-maslahat komissiyasining xulosasi va umumta‘lim muassasasining pedagogik kengashi qarori bilan o‘quvchilar yakuniy davlat attestatsiyasi va bosqichli nazoratdan ozod etilishi mumkin.

O‘quvchilarga sinfdan sinfga ko‘chirish imtihonlari va yakuniy davlat attestatsiyasidan ozod bo‘lish huquqini beruvchi kasalliklar ro‘yxati O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta‘limi vazirligi hamda Sog‘liqni saqlash vazirligi tomonidan belgilanadi.

O‘quvchilarning xalqaro va respublika olimpiadalari, tanlovlari, musobaqalari hamda boshqa ko‘rik-tanlovlardagi ishtiroki yakuniy davlat attestatsiyasi va bosqichli nazorat muddatlariga to‘g‘ri kelib qolgan taqdirda, ular tegishli yakuniy davlat attestatsiyasi va bosqichli nazoratlardan ozod etiladi.

Ularning bilimlarini yakuniy baholash va reytingini aniqlash yillik baholar asosida amalga oshiriladi.

Umumta‘lim muassasalari bitiruvchilariga quyidagi turdagi ta‘lim to‘g‘risidagi hujjat (shahodatnoma)lar beriladi:

tayanch o‘rta ta‘lim to‘g‘risidagi shahodatnoma – umumta‘lim mu-

assasasining [9] IX sinfni tugatgan, ta'lim dasturlarini davlat ta'lim standartlari talablari darajasida o'zlashtirgan va o'quv fanlaridan yil yakuni bo'yicha ijobiy baholangan, yakuniy davlat attestatsiyasini muvaffaqiyatli topshirgan bitiruvchilarga beriladi;

tayanch o'rta ta'lim to'g'risidagi a'lo darajali shahodatnoma – umumta'lim muassasasining IX sinfni tugatgan, ta'lim dasturlarini davlat ta'lim standartlari talablari darajasida o'zlashtirgan, VII sinfdagi musiqa va tasviriy san'at fanlaridan, VIII-IX sinflardagi barcha fanlardan choraklik, yillik va yakuniy davlat attestatsiya baholari a'lo hamda namunali xulqqa ega bo'lgan bitiruvchilarga beriladi;

o'rtata'lim to'g'risidagi shahodatnoma – umumta'lim muassasasining XI sinfni tugatgan, ta'lim dasturlarini davlat ta'lim standartlari talablari darajasida o'zlashtirgan va o'quv fanlaridan yil yakuni bo'yicha ijobiy baholangan, yakuniy davlat attestatsiyasini muvaffaqiyatli topshirgan bitiruvchilarga beriladi;

o'rta ta'lim to'g'risidagi (kumush medal bilan) shahodatnoma – umumta'lim muassasasining XI sinfni tugatgan, ta'lim dasturlarini davlat ta'lim standartlari talablari darajasida o'zlashtirgan va yakuniy davlat attestatsiyasini muvaffaqiyatli topshirgan, IX sinfini bitirganlik to'g'risidagi a'lo darajali shahodatnomasi mavjud, X-XI sinflardagi barcha fanlardan yillik baholari a'lo bo'lgan, namunali xulq-atvorli va jamoat ishlarida faollik ko'rsatgan bitiruvchilarga beriladi;

o'rta ta'lim to'g'risidagi a'lo darajali (oltin medal bilan) shahodatnoma – umumta'lim muassasasining XI sinfni tugatgan, ta'lim dasturlarini davlat ta'lim standartlari talablari darajasida o'zlashtirgan, IX sinfini bitirganlik to'g'risidagi a'lo darajali shahodatnomasi mavjud, X-XI sinflardagi barcha fanlardan choraklik, yillik va yakuniy davlat attestatsiya baholari a'lo bo'lgan, namunali xulq-atvorli va jamoat ishlarida faollik ko'rsatgan XI sinf bitiruvchilariga beriladi.

Umumiy o'rta ta'lim to'g'risidagi rasmiy davlat hujjatlari hamda oltin va kumush medallarning davlat namunasi va bitiruvchilarga berish tartibi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan [9] belgilanadi [20].

Davlat ta'lim standartlari doirasida umumiy o'rta ta'lim dasturlarini mustaqil o'zlashtirgan o'quvchilarga eksternat tartibida yakuniy davlat attestatsiyasini topshirish huquqi beriladi. Yakuniy davlat attestatsiyasi-

ni [9] eksternat tartibida muvaffaqiyatli topshirgan bitiruvchilarga davlat namunasidagi shahodatnoma beriladi.

Eksternat tartibidagi ta'lim olishni tashkil etish tartibi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan tasdiqlanadi [9].

Umumta'lim muassasalaridagi o'quv-tarbiya jarayoni bilan bog'liq boshqa masalalar (dars jadvalini shakllantirish, haftalik o'quv yuklama) umumiy o'rta ta'limning davlat standartiga asosan ishlab chiqilgan o'quv rejaga muvofiq belgilanadi [9].⁴

Maktabda Pedagogik kengash va Metodik birlashma ishini tashkil etish va hujjatlarni yuritish talablari. Ta'lim tashkilotlarida akkreditsiya jarayonlari. Pedagogik kengash umumta'lim muassasasi faoliyatiga doir asosiy masalalar kollegial muhokama qilinadigan, ta'lim muassasasida o'quv-tarbiya jarayonini rivojlantirish, takomillashtirish, uning faoliyati bilan bog'liq barcha tashkiliy masalalarni muvofiqlashtirish bo'yicha doimiy faoliyat yuritadigan oliy organ hisoblanadi. Pedagogik kengashning faoliyati jamoatchilik asosida tashkil etiladi.

Pedagogik kengash o'z faoliyatida O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi va qonunlariga, O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi palatalarining qarorlariga, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlariga, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlariga, ushbu Nizomga, boshqa normativ-huquqiy hujjatlarga, shuningdek umumta'lim muassasasining ustaviga amal qiladi.⁵

Pedagogik kengashning maqsadi va asosiy vazifalari. Pedagogik kengashning maqsadi umumta'lim muassasasida davlatning ta'lim siyosatini amalga oshirish, umumta'lim muassasasining maqsadi va vazifalaridan kelib chiqqan holda ta'lim-tarbiya jarayonini rivojlantirish, uni takomillashtirishda pedagogik jamoaning faoliyat yo'nalishini belgilash, ta'limdagi yutuqlarni va ilg'or pedagogik tajribalarni amaliyotga joriy etishda pedagogik jamoani birlashtirish, demokratiya, oshkoralik, o'zini o'zi boshqarish tamoyillari asosida umumta'lim muassasasi boshqaruvi ni amalga oshirishdan iborat [1].

⁴ "Umumiy o'rta ta'lim to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida" Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 15-martdagi 140-son qarori. 4-bob

⁵ O'zbekiston Respublikasi [1] Xalq ta'limi vazirining "Umumiy o'rta ta'lim muassasasining pedagogik kengashi to'g'risidagi namunaviy nizomni tasdiqlash haqida" Buyrug'i 2016-yil 30-may, 6-mh-son 1-bob

Pedagogik kengashning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

umumta'lim muassasasi pedagogik jamoasining faoliyatini o'quvchilarning egallashi lozim bo'lgan bilim, ko'nikma va malakalarini ta'minlashga, o'quvchilarga ta'lim-tarbiya berish sifatini oshirishga yo'naltirish; o'quv va darsdan tashqari mashg'ulotlar dasturlarini muhokama qilish va tasdiqlash;

umumta'lim muassasasining vasiylik kengashi hamda pedagog xodimlarining yo'nalishlar bo'yicha axborotlari va hisobotlarini eshitish, umumta'lim muassasasining sanitariya-gigienik holati, yong'inga qarshi amalga oshiriladigan ishlar, mehnatni muhofaza qilish, o'quvchilarning sog'lig'i va hayotiga oid hamda boshqa masalalarni muhokama qilish va yakuniy xulosa berish;

yangi o'quv yili boshlanishiga qadar umumta'lim muassasasi huzuridagi maxsus komissiyaning Umumta'lim muassasasining o'rnak ko'rsatgan xodimlarini rag'batlantirishning direktor jamg'armasi hisobidan pedagog xodimlarning bazaviy lavozim maoshlariga ustamalar belgilash to'g'risidagi qarori yuzasidan axborotini eshitish;

bosqichli nazorat va yakuniy davlat attestatsiyasini o'tkazish, o'quvchilarni sinfdan yuqori sinfga o'tkazish, yakuniy davlat attestatsiyasiga ruxsat berish, shu jumladan eksternlarni attestatsiyaga qo'yish, bitiruvchilarga o'qishni bitirganlik to'g'risida hujjatlarni, shu jumladan ularning dublikatini berish, a'lo ko'rsatkichlarga va namunali xulqqa ega bo'lgan o'quvchilarni rag'batlantirish yuzasidan qarorlar qabul qilish;

ixtisoslashtirilgan fandan qo'shimcha yakuniy attestatsiya kiritish masalasini ko'rib chiqish (ayrim fanlar chuqur o'rganiladigan davlat ixtisoslashtirilgan umumta'lim muassasalarida);

o'quvchilarga ta'lim berishda o'qitishning ilg'or pedagogik va axborot-kommunikatsion texnologiyalaridan foydalanishni tatbiq etish choralarini ko'rish;

o'quvchilarni yuksak ma'naviy-axloqiy, umuminsoniy va milliy ruhda, o'z Vatani, xalqini ardoqlovchi, tinchlik va barqarorlikka qaratilgan milliy qadriyatlar asosida tarbiyalash yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqish va joriy etish;

umumta'lim muassasasida ta'lim-tarbiya jarayonini tashkil etish va ta'lim samaradorligini oshirish bo'yicha maqbul shart-sharoitlar yaratishga qaratilgan qarorlar qabul qilish [1];

fuqarolarning o'zini o'zi boshqarish organlari iltimosnomasiga va ota-onalar qo'mitasining xulosasiga asosan darsliklar to'plami bilan bepul ta'minlanadigan ijtimoiy yordamga muhtoj oilalardagi o'quvchilar ro'yxatini tasdiqlash;

ilg'or o'qituvchilarning ish tajribalarini o'rganish, ommalashtirish, ularni davlat mukofotlariga tavsiya etish, yosh o'qituvchilarga metodik yordam ko'rsatish ishlarini tashkil etish [1];

o'quv-tarbiya jarayonini tashkil etishda va ta'lim samaradorligini oshirishda maqbul shart-sharoitlar yaratishga oid pedagogik jamoaning ma'lum yo'nalishlardagi faoliyatini tahlil qilish va yakuniy xulosa chiqarish;

umumta'lim muassasasi jamoasi uchun o'z vakolati doirasida me'yoriy [10] talablarni ishlab chiqish, tasdiqlash va bajarilishini nazorat [20] qilish;

o'quvchilarni O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligining tegishli muassasasiga o'tkazish haqida qaror qabul qilish (imkoniyati cheklangan bolalar uchun ixtisoslashtirilgan davlat umumta'lim muassasalarida);

o'z sinfdoshlariga nisbatan uch va undan ortiq katta yosh farqi bo'lgan psixik rivojlanishi sust yoki aqli zaif bolalarni bir sinf yuqoriga ko'chirish yuzasidan tegishli qaror qabul qilish (imkoniyati cheklangan bolalar uchun ixtisoslashtirilgan davlat umumta'lim muassasalarida);

alohida sharoitlarda ta'minlash, tarbiyalash va ta'lim berishga muhtoj bolalar uchun ixtisoslashtirilgan maktab tarbiyalanuvchilarining mazkur ta'lim muassasasida bo'lish muddati bilan bog'liq masalalarni ko'rib chiqish (alohida sharoitlarda ta'minlash, tarbiyalash va ta'lim berishga muhtoj bolalar uchun ixtisoslashtirilgan maktablarda);

Mehribonlik uyi rahbari ishtirokida ushbu muassasa tarbiyalanuvchisining [13] o'qishi har bir bosqichda qancha davom etishi to'g'risida xulosa qabul qilish (Mehribonlik uyi tarbiyalanuvchilari o'qiyotgan ta'lim muassasalarida).⁶

Maktab pedagogik kengashini yuritish. Pedagogik kengash tarkibi umumta'lim muassasasi direktori, direktor o'rinbosarlari va pedagog xodimlardan iborat bo'ladi. Umumta'lim muassasasining har bir pedagog

⁶ O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirining "Umumiy o'rta ta'lim muassasasining [1] pedagogik kengashi to'g'risidagi namunaviy nizomni tasdiqlash haqida" Buyrug'1 2016-yil 30-may, 6-mh-son 2-bob

xodimi ishga qabul qilingan paytdan boshlab pedagogik kengashning a'zosi hisoblanadi. Pedagogik kengashda muhokama qilinadigan masalalarning mazmunidan kelib chiqib, yig'ilishga tegishli maktab ta'limi muassasalari faoliyatini metodik ta'minlash va tashkil etish tuman (shahar) bo'limi, muassasa ota-onalar qo'mitasi, fuqarolarning o'zini o'zi boshqarish organi, mahalliy davlat hokimiyati, huquqni muhofaza qiluvchi organlar va boshqa tashkilotlar vakillari taklif qilinishi mumkin. [48] Umumta'lim muassasasi direktori pedagogik kengash raisi hisoblanadi [10]. Pedagogik kengash kotibi pedagog xodimlar orasidan tayinlanadi. Pedagogik kengash raisi o'z vazifasini bajara olmaydigan (kasal bo'lgan, xizmat safariga ketgan va hokazo) holatlarda uning vazifalari direktorning o'quv ishlari bo'yicha o'rinbosari tomonidan amalga oshiriladi. Pedagogik kengashning faoliyati tegishli xalq ta'limi muassasalari faoliyatini metodik ta'minlash va tashkil etish tuman (shahar) bo'limi (bo'ysunuviga ko'ra yuqori turuvchi tashkilot) [13] tomonidan nazorat qilinadi. Pedagogik kengash faoliyati yillik ish reja asosida tashkil etiladi. Ish reja pedagogik kengash yig'ilishida ko'rib chiqilib, ma'qullanganidan so'ng umumta'lim muassasasi [1] direktori tomonidan tasdiqlanadi. Pedagogik kengash yig'ilishida umumta'lim muassasasining faoliyatiga oid eng muhim va dolzarb masalalar muhokama qilinadi. Pedagogik kengash yig'ilishi har chorakda kamida bir marta o'tkaziladi. Zaruratga ko'ra, navbatdan tashqari yig'ilishlar o'tkazilishi mumkin. Pedagogik kengash [1] yig'ilishi bayonnomasi kengash kotibi tomonidan yuritiladi. Bayonnomaga pedagogik kengash raisi va kotibi tomonidan imzolanadi.

Pedagogik kengash yig'ilishi bayonnomalarini qayd etish daftarida kun tartibiga kiritilgan masala muhokamasi, pedagogik kengash a'zolari tomonidan kiritilgan taklif va mulohazalar hamda kun tartibidagi har bir masala yuzasidan qabul qilingan qarorlar qayd etib boriladi. Pedagogik kengash yig'ilishi bayonnomalarini raqamlash har o'quv yili boshida (avgust oyida) yangidan boshlanadi. Pedagogik kengashning yig'ilishlari, agar ularda barcha kengash a'zolari umumiy sonining kamida uchdan ikki qismi, navbatdan tashqari yig'ilishda esa uchdan bir qismi ishtirok etayotgan bo'lsa, vakolatli hisoblanadi. Pedagogik kengash qarorlarini qabul qilish ochiq ovoz berish orqali amalga oshiriladi.

Pedagogik kengash qarori uning yig'ilishida ishtirok etgan a'zolari umumiy sonining oddiy ko'pchilik ovozi bilan qabul qilinadi. Ovozlar teng

bo'lib qolgan taqdirda pedagogik kengash raisi hal qiluvchi ovozga ega bo'ladi. Pedagogik kengash yig'ilishini o'tkazish vaqti, joyi va kun tartibi bir hafta oldin e'lon qilinadi.⁷

Pedagogik kengash bayonnomalari O'zbekiston Respublikasi xalq ta'limi vazirining 2016-yil 30-maydagi 6-mh-son buyrug'i bilan tasdiqlangan "Umumiy o'rta ta'lim muassasasining pedagogik kengashi to'g'risidagi namunaviy nizom"da O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 2016-yil 9-iyunda ro'yxatdan o'tkazilgan, (ro'yxat raqami 2799) belgilangan tartibda yuritiladi.

Pedagogik kengash yig'ilishi har chorakda kamida bir marta o'tkaziladi. Zaruratga ko'ra, navbatdan tashqari yig'ilishlar o'tkazilishi mumkin. Pedagogik kengash bayonnomasi va qarorini yuritish uchun pedagogik jamoa orasidan ko'pchilik ochiq ovoz berish yo'li bilan kengash kotibi saylanadi.

Pedagogik kengash bayonnomasi elektron shaklda (matn ko'rinishida) tayyorlanib, Kengash raisi va kotibi tomonidan imzolanadi hamda muhr bilan tasdiqlanadi. Bayonnomalarning tartib raqami har o'quv yili boshidan belgilanib, rejadan tashqari, ya'ni navbatdan tashqari pedagogik kengash yig'ilishlari ham shu ketma-ketlikda raqamlanib boriladi [1].

Pedagogik kengash qarorlari maktab ma'muriyati va pedagogik jamoa uchun bajarilishi majburiy bo'lgan hujjat hisoblanib, uning ijrosi ustidan nazorat Kengash raisiga yuklatiladi. Pedagogik kengash qarorlari o'rnatilgan tartibda rasmiylashtiriladi va yig'ma jildlar (reyestr)da tikib boriladi hamda 75 yil muddatda maktabda saqlanadi. (Asos: O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirining 2021-yil 1-iyuldagi 205-sonli buyrug'i (https://t.me/uqituvchiga_hujjat/2977) [14]

Umumiy o'rta ta'lim maktablari o'qituvchilariga uzluksiz metodik xizmat ko'rsatish tartibi. Umumta'lim muassasalariga uzluksiz metodik xizmat ko'rsatish tizimi quyidagilardan iborat:

- umumiy o'rta ta'lim maktablarining fan Metod birlashmalari;
- umumiy o'rta ta'lim maktablarining pedagogik kengashi;
- tuman (shahar)larda "Mentorlar guruhi" (jamoatchilik asosida) [14];

⁷ O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirining "Umumiy o'rta ta'lim muassasasining [1] pedagogik kengashi to'g'risidagi namunaviy nizomni tasdiqlash haqida" Buyrug'i 2016-yil 30-may, 6-mh-son 2-bob

Pedagoglarni yangi metodikalarga o'rgatish milliy markazlaridagi Metodik xizmat ko'rsatish bo'limlari;

Qoraqalpog'iston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, Toshkent shahar va viloyatlar maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalaridagi o'quvchilarda zamonaviy ko'nikmalarni shakllantirishni muvofiqlashtirish sho'balari;

Respublika ta'lim markazi;

Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tasarrufidagi Pedagogik mahorat va xalqaro baholash ilmiy-amaliy markazi⁸.

Uzluksiz metodik xizmat ko'rsatish tizimidagi kengash va birlashmalarning faoliyati tegishli nizom asosida tashkil qilinadi.

Umumiy o'rta ta'lim maktabida fan metodbirlashma rahbarlari yo'nalishi bo'yicha o'quv yili davomida quyidagilarni amalga oshiradi:

Pedagoglarni yangi metodikalarga o'rgatish milliy markazlaridagi Metodik xizmat ko'rsatish bo'limi bilan hamkorlikni yo'lga qo'yadi;

kasbiy seminar-treninglar, mahorat va ochiq darslar tashkil etadi;

manzilli metodik xizmat ko'rsatish ishlarida ("Metodik tur") faol ishtirok etadi;

"Ustoz-shogird" an'anasini tizimli tashkil qiladi; ilg'or ish tajribalarini maktab, tuman (shahar) miqyosida ommalashtirishga tavsiya qiladi;

fan yo'nalishlari bo'yicha tuman (shahar), viloyat va respublika miqyosidagi darslik va metodik qo'llanmalar yarmarkalarida ishtirok etadi va unga o'qituvchilarni jalb qiladi; metod birlashmalar aro tajriba almashishni yo'lga qo'yadi;

o'qituvchilarining darslarini kuzatadi hamda ularga zaruriy tavsiyalar berib boradi; fanni o'zlashtirishga qiyalayotgan o'quvchilar uchun darsdan tashqari mashg'ulotlar tashkil etadi;

fan to'garaklarini tashkil etadi;

mezonlarga asoslangan baholash tizimini amaliyotga joriy etilishida ishtirok etadi;

o'quvchilar o'rtasida ularning qiziqishlari doirasida ijodiy, intellektual tanlov, o'yin va festivallar tashkil etadi;

o'qituvchilar o'rtasida kasbiy, metodik tanlov va ijodiy dekadalar tashkil etadi [14];

⁸ O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining "Umumiy o'rta ta'lim maktablari o'qituvchilariga uzluksiz metodik xizmat ko'rsatish tartibi" to'g'risida [1] Buyrug'i 2024-yil 5-yanvar, 8-son 2-bob

maktab rahbariyatiga faol, ilg'or o'qituvchilarni rag'batlantirish uchun takliflar kiritadi; ta'lim mazmuni bilan bog'liq materiallar va normativ-huquqiy hujjatlarning mazmun-mohiyatini tushuntiradi.

Umumiy o'rta ta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayoni sifatini yanada yaxshilash, pedagog xodimlarga o'z vaqtida metodik yordamni tashkil qilish maqsadida **har chorakda kamida bir marta** fan metodbirlashmalari yig'ilishi o'tkaziladi⁹.



Pedagoglarni yangi metodikalarga o'rgatish milliy markazlaridagi Metodik xizmat ko'rsatish bo'limi xodimlari quyidagi metodik ishlarni amalga oshiradi:

Metodik xizmat ko'rsatish bo'limlari huzurida o'quv-metodik kengashlar faoliyatini olib boradi;

vazirlik tomonidan taqdim etilayotgan ta'lim mazmuni bilan bog'liq materiallar va normativ-huquqiy hujjatlarning mazmun-mohiyatini maktab jamoasiga yetkazadi;

o'quv rejalar hamda o'quv dasturlarini takomillashtirish, tajribasinovdan o'tkazish hamda amaliyotga joriy etishda pedagoglarga ko'maklashadi;

yaratilgan darsliklar va o'qituvchilar uchun metodik qo'llanmalarni ekspertizadan o'tkazadi [14];

⁹ O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining "Umumiy o'rta ta'lim maktablari o'qituvchilariga uzluksiz metodik xizmat ko'rsatish tartibi" to'g'risida [1] Buyrug'i 2024-yil 5-yanvar, 8-son 2-bob

ilg'or o'qituvchilar ish tajribasini ommalashtirish ishlarini tashkil etishda Respublika ta'lim markazi bilan hamkorlikda ishlaydi;

mezonlarga asoslangan baholash tizimini amaliyotga samarali joriy etish uchun umumiy o'rta ta'lim maktablariga metodik yordam ko'rsatadi;

umumiy o'rta ta'lim tizimida metodik yordam ko'rsatishni rivojlantirish, istiqbolli va dolzarb muammolarning tahlili bo'yicha Respublika ta'lim markaziga takliflar kiritadi;

malaka oshirishga kelgan o'qituvchilar uchun reja asosida "Metodist soati"ni o'tadi;

maktab ta'limi sohasini rivojlantirishga bag'ishlangan xalqaro, mintaqaviy uchrashuvlar, anjumanlar va seminarlarda ishtirok etadi;

tuman, shahar (viloyat)larda fan va yo'nalishlar bo'yicha mentorlarni aniqlaydi, ularning faoliyatini tashkillashtiradi;

ilg'or ish tajribasiga ega bo'lgan o'qituvchilarni jalb etgan holda viloyat, tuman (shahar) seminarlarini tashkil etadi;

ta'lim dasturlari, o'quv-uslubiy majmualar, shuningdek, murakkab mavzular yuzasidan o'quvlarni tashkil etadi;

o'quvchilarda XXI asr ko'nikmalarini (kreativ fikrlash, jamoada ishlash, AKT ko'nikmalari va mediasavodxonlik, tanqidiy fikrlash, muammo-ni yechish va qaror qabul qilish, tadqiqotchilik ko'nikmalari, kommunikativ ko'nikmalari va h.k) rivojlantirishga oid mavzularda mahorat darslarini tashkil etadi; "Loyihaga asoslangan ta'lim" bo'yicha o'quvlar tashkil etadi;

raqamli ta'lim resurslarni joriy etish orqali ta'lim sifatini oshirishga ko'maklashadi; ilmiy, metodik qo'llanmalar, o'quv-metodik majmualarning ochiq "**Metodik yarmarka**"larini tashkil etadi;

maktablarga manzilli va tizimli metodik yordam berish maqsadida "Metodik tur"larni tashkil etadi; "Metod birlashma"lar faoliyatini muvofiqlashtiradi; stajor-o'qituvchilar bilan reja asosida tizimli ishlaydi;

"**Mahorat maydonchalari**" faoliyatini samarali tashkil etilishiga metodik yordam ko'rsatadi;

umumta'lim maktabi o'qituvchilarining darslarini onlayn va oflayn kuzatib boradi, tahlil qiladi va tegishli tavsiyalarni beradi;

yangidan yaratilgan o'quv-metodik majmualarni amaliyotga samarali tatbiq etish, pedagoglarga fanlar yo'nalishi bo'yicha kerakli metodik yordam berish maqsadida Respublika ta'lim markazi, Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tasarrufidagi Pedagogik mahorat va

xalqaro [14] baholash ilmiy-amaliy markazi, A. Avloniy nomidagi pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o'rgatish milliy-tadqiqot instituti, hududiy maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalaridagi o'quvchilarda zamonaviy ko'nikmalarni shakllantirishni muvofiqlashtirish sho'basini hamkorlikda faoliyat yuritadi;

oliy ta'lim muassasalari bilan fanlar yo'nalishida hamkorlikni yo'lga qo'yadi; umumiy o'rta ta'limning dolzarb masalalari va ularning natijalarini amaliyotga tatbiq etish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar, tajriba-sinovlar olib boradi, o'quv-tarbiya jarayonini uslubiy ta'minlash masalalarida hududiy maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalari bilan o'zaro hamkorlikni yo'lga qo'yadi¹⁰.

Zaruriyatga ko'ra Metodik xizmat ko'rsatish bo'limi huzurida O'quv metodik kengashlarni o'tkazadi.

Qoraqalpog'iston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, Toshkent shahar va viloyatlar maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalarining o'quvchilarda zamonaviy ko'nikmalarni shakllantirishni muvofiqlashtirish sho'basini metodistlari quyidagi metodik xizmatlarni tashkil qilib boradi:

umumiy o'rta ta'lim maktablarining tayanch o'quv rejasi, o'quv dasturlarini amaliyotga joriy etilishini ta'minlaydi;

o'quvchilarda XXI asr ko'nikmalarini (kreativ fikrlash, jamoada ishlash, AKT ko'nikmalari va mediasavodxonlik, tanqidiy fikrlash, muammoni yechish va qaror qabul qilish, tadqiqotchilik ko'nikmalari, kommunikativ ko'nikmalari va h.k) rivojlantirishga oid mavzularda mahorat darslarini tashkil etadi;

o'qituvchilar o'rtasida o'zaro tajriba almashish ishlarini yo'lga qo'yish maqsadida Pedagoglarni yangi metodikalarga o'rgatish milliy markazlaridagi Metodik xizmat ko'rsatish bo'limi fan metodistlari bilan hamkorlikda metodik yordamlar tashkil etadi;

umumiy o'rta ta'lim muassasalarida yuqori sinf o'quvchilarining qobiliyati va tanlovi asosida ta'lim jarayonlarini tashkil etish uchun tanlov fanlari o'qitilishini tashkil etadi;

“Mentorlar guruhi” faoliyatini samarali tashkil etilishini ta'minlaydi;

umumiy o'rta ta'lim maktablaridagi tajriba-sinov ishlarining samarali tashkil etilishini muvofiqlashtirib boradi [14];

¹⁰ O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining “Umumiy o'rta ta'lim maktablari o'qituvchilariga uzluksiz metodik xizmat ko'rsatish tartibi” to'g'risida [1] Buyrug'i 2024-yil 5-yanvar, 8-son 2-bob

metodik xizmat yo'nalishi bo'yicha o'tkaziladigan forumlar, o'quvlarni tashkil etadi; umumta'lim maktablarida pedagog xodimlarning dars taqsimotini qonunchilikka muvofiq to'g'ri taqsimlanishi bo'yicha tushuntirish ishlarini doimiy ravishda olib boradi;

ta'lim tizimida metodik xizmatning sifati bilan bog'liq bo'lgan turli tadbirlar, ko'rik-tanlovlarni o'tkazilishini muvofiqlashtiradi.

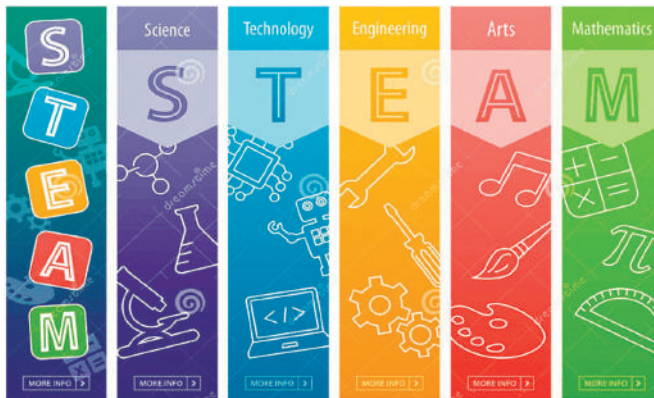
Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi huzuridagi Pedagogik mahorat va xalqaro baholash ilmiy-amaliy markazi xodimlari o'qituvchilarga quyidagi metodik xizmatlarni ko'rsatadi:

mezonlarga asoslangan yangi baholash tizimini amaliyotga samarali joriy qilishda metodik yordam ko'rsatib boradi;

baholash tizimini umumiy o'rta ta'lim muassasalariga joriy etish uchun o'quvlar tashkil etib boradi;

loyihaga asoslangan ta'limning umumiy o'rta ta'lim maktablariga joriy etilishida Respublika ta'lim markazi bilan hamkorlikda metodik yordam ko'rsatib boradi;

o'quvchilarda XXI asr ko'nikmalarini (kreativ fikrlash, jamoada ishlash, AKT ko'nikmalari va mediasavodxonlik, tanqidiy fikrlash, muammoni yechish va qaror qabul qilish, tadqiqotchilik ko'nikmalari, kommunikativ



[14] ko'nikmalari va h.k) rivojlantirishga oid mavzularda mahorat darslarini tashkil etadi¹¹.

Respublika ta'lim markazining metodistlari fan o'qituvchilariga quyidagi metodik xizmatlarni ko'rsatadi:

fan o'quv dasturlarini ishlab chiqadi va ulardagi yangi mavzularni o'qitish usullari yuzasidan tavsiya beradi;

fan yo'nalishi bo'yicha namunaviy taqvim-mavzu reja ishlab chiqadi;

barcha fan yo'nalishi bo'yicha ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan seminarlar tashkil qiladi; umumiy o'rta ta'lim muassasalarida yuqori sinf o'quvchilarining qobiliyati va tanlovi asosida ta'lim jarayonlarini tashkil etishda metodik xizmatni amalga oshiradi;

fanlar bo'yicha metodik qo'llanma va tavsiyalar ishlab chiqadi; raqamli ta'lim resurslari, kontentlar ishlab chiqadi;

yaratilgan darsliklar va o'qituvchilar uchun metodik qo'llanmalarni ekspertizadan o'tkazadi, ularni ta'lim tizimiga joriy etish bo'yicha xulosa beradi;

umumta'lim fanlari o'quv rejasi, dasturlari, yaratilgan darsliklar va o'qituvchilar uchun metodik qo'llanmalarni tajriba-sinovdan o'tkazish ishlarini olib boradi; fanlarni o'qitish metodikasining zamonaviy uslublarini ishlab chiqadi, shuningdek, ta'lim dasturlarining integratsiyalashuviga asoslangan o'qitishning fanlararo yondashuvini joriy qiladi va bu boradagi ijobiy tajribani umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ommalashtiradi;

o'quv-tarbiya jarayoniga **"STEAM"** fanlarini (Science – tabiiy fanlar, Technology – texnologiyalar, Engineering – texnik ijodkorlik, Art – san'at, Mathematics – matematika) o'qitish bo'yicha ilg'or pedagogik texnologiyalar va boshqa maqbul metodikalarni joriy etadi;

Pedagoglarni yangi metodikalarga o'rgatish milliy markazlaridagi Metodik xizmat ko'rsatish bo'limlari fan metodistlari faoliyatining samaradorligini tahlil qilib boradi;

o'qituvchilarning ilg'or tajribasini ommalashtirish jarayonlarini tashkil etadi; har yangi o'quv yili oldidan o'tkaziladigan **"Ustozlar milliy forumi"**ni o'tkazadi;

ta'lim sifati yuqori bo'lmagan maktablarga manzilli metodik yordam berib borish bo'yicha "Metodik-tur" xizmatini muvofiqlashtirib boradi;

Reja asosida Respublika ta'lim markazi huzuridagi Ilmiy-metodik kengash yig'ilishlarini o'tkazib boradi [14].

¹¹ O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining "Umumiy o'rta ta'lim maktablari o'qituvchilariga uzluksiz metodik xizmat ko'rsatish tartibi" to'g'risida [1] Buyrug'i 2024-yil 5-yanvar, 8-son 2-bob [8]

Davlat akkreditatsiya	– davlat ta’lim muassasalari va tashkilotlari, shuningdek nodavlat ta’lim tashkilotlari (bundan buyon matnda ta’lim tashkilotlari deb yuritiladi) faoliyatining davlat ta’lim standartlari va davlat ta’lim talablariga hamda o’quv dasturlariga muvofiqligining davlat tomonidan e’tirof etilishi hamda ularning bitiruvchilariga ma’lumot to’g’risidagi hujjatlarni topshirish huquqining taqdim etilishidan iborat jarayon
Davlat ta’lim muassasasi	– davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan davlat mulki bo’lgan mol-mulk negizida tashkil etilgan, davlat ta’lim standartlariga va davlat ta’lim talablariga muvofiq ta’lim beradigan muassasa
Davlat ta’lim standartlari	– davlat tomonidan ta’limning mazmuni va sifatiga nisbatan belgilanadigan talablar majmui
Davlat ta’lim talablari	– ta’limning tuzilmasiga, mazmuniga va uni amalga oshirish shart-sharoitlariga, shuningdek ta’lim oluvchilarning jismoniy, shaxsiy, intellektual, ilmiy hamda kasbiy sifatlariga qo’yiladigan majburiy talablar
Malaka	– shaxsning kasbiy faoliyatning muayyan turini bajarishga tayyorgarligini ifodalaydigan, ma’lumot to’g’risidagi tegishli hujjat bilan tasdiqlanadigan bilim, qobiliyat, mahorat va ko’nikmalar darajasi
Mutaxassislik	– malaka berish bilan yakunlanadigan muayyan kasbiy tayyorgarlik turining nomi
Nodavlat ta’lim tashkiloti	– davlat ta’lim standartlari, davlat ta’lim talablari va o’quv dasturlariga muvofiq ta’lim xizmatlari ko’rsatish faoliyatini amalga oshirish huquqini beradigan litsenziya asosida yoki xabardor qilish tartibida ta’lim xizmatlari ko’rsatuvchi yuridik shaxs
Ta’lim	– ta’lim oluvchilarga chuqur nazariy bilim, malakalar va amaliy ko’nikmalar berishga, shuningdek ularning umumta’lim va kasbiy bilim, malaka hamda ko’nikmalarini shakllantirishga, qobiliyatini rivojlantirishga qaratilgan tizimli jarayon [8]

<p>Ta'lim kampusi</p>	<p>– yagona hududda birlashtirilgan o'quv binolarini, ilmiy-tadqiqot institutlarini ishlab chiqarish majmualari va texnoparklarni, ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilari-ning vaqtincha yashash joylarini, laboratoriyalarni, axborot-resurs markazlarini, sport inshootlarini, umumiy ovqatlanish obyektlarini o'z ichiga olgan binolar hamda inshootlar majmuidan iborat bo'lgan, o'quv jarayoni, ma'naviy-axloqiy tarbiyaning yuqori samaradorligini ta'minlaydigan ta'lim-tarbiya muhiti</p>
<p>Ta'lim tashkilotlari attestatsiyasi</p>	<p>– ta'lim tashkilotlarining faoliyatini baholash, davlat ta'lim standartlari, davlat ta'lim talablari hamda o'quv dasturlariga muvofiq kadrlar tayyorlash mazmuni, darajasi va sifatini aniqlash bo'yicha davlat nazoratining asosiy shakli</p>
<p>Ta'lim to'g'risidagi qonunchilik</p>	<p>- Ta'lim to'g'risidagi qonunchilik ushbu Qonun va boshqa qonunchilik hujjatlaridan iboratdir. Agar O'zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomasida O'zbekiston Respublikasining ta'lim to'g'risidagi qonunchiligida nazarda tutilganidan boshqacha qoidalar belgilangan bo'lsa, xalqaro shartnoma qoidalari qo'llaniladi</p>
<p>Tarbiya</p>	<p>– aniq maqsadli hamda ijtimoiy-tarixiy tajriba asosida yosh avlodni har tomonlama kamol toptirishga, ularning ongini, ma'naviy-axloqiy qadriyatlar va dunyoqarashini shakllantirishga qaratilgan tizimli jarayon</p>
<p>Ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilari</p>	<p>– ta'lim oluvchilar, voyaga yetmagan ta'lim oluvchilarning ota-onalari yoki boshqa qonuniy vakillari, pedagog xodimlar va ularning vakillari [8]</p>

Nazorat savollari

1. Umumiy o'рта ta'limning maqsadini tushuntiring.
2. Umumiy o'рта ta'limning vazifalariga nimalar kiradi?
3. Umumiy o'рта ta'limni tashkil etish [1] tartibi qanday amalga oshiriladi?
4. Umumta'lim muassasalarida o'quv-tarbiya jarayonini tashkil etish tartibi qanday?
5. O'quv-tarbiya jarayonini mazmuni haqida nimalarni bilasiz?
6. Pedagogik kengashning maqsadini tushuntiring.
7. Pedagogik kengashning asosiy vazifalari haqida nimalarni bilasiz?
8. Umumta'lim muassasasida pedagogik kengash o'tkazish tartibi qanday?
9. Pedagogik kengashning tarkibi va uning faoliyatini qanday tashkil qilinadi?
10. Umumiy o'рта ta'limni boshqarish tizimlarini tushuntiring?
11. Metodik kengash ishini tashkil etish va [13] hujjatlarni yuritish talablarini tushuntiring?
12. Ta'lim tashkilotlarida akkredatsiya jarayonlari qanday tashkil etiladi?

MENEJER VA LIDER



Reja:

1. Menejer va lider tushunchalari
2. Zamonaviy ta'lim liderining asosiy kompetensiyalari
3. Xalqaro tajriba: "Liderlikning besh darajasi" (Jon Maksvell)
4. Liderning psixologik portreti

Tayanch so'z va iboralar: ta'lim, menejer, lider, kompetensiyalar, liderlik darajalari, strategik fikrlash, fazilatlar, ko'nikmalar, liderning psixologik portreti, o'z-o'zini rivojlantirish.

Menejer va lider tushunchalari. Ta'limning tez o'zgarib borayotgan dunyosida rahbarning roli tobora murakkab va muhim bo'lib bormoqda. Ta'lim sohasidagi zamonaviy menejer shunchaki ma'mur/rahbar emas, balki jamoani ilhomlantira oladigan, rag'batlantira oladigan va yangi maralar sari yetaklay oladigan liderdir.

Menejer – bu tashkilot ichida maqsadlarga erishish uchun resurslarni boshqaradigan shaxs. U rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik va nazorat qilish kabi funksiyalarni bajaradi. Menejerlar asosan jarayonlarga e'tibor qaratadilar va ishchilarni samarali ishlashga rag'batlantirish uchun tizimli yondashuvni qo'llaydilar. Ular tashkilotning strategik maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan barcha resurslarni optimal ravishda taqsimlaydilar.

Lider esa, odatda, jamoani ilhomlantiruvchi va motivatsiya beruvchi shaxs sifatida tanilgan. Liderlar ko'proq hissiy yondashuvni qo'llaydilar va jamoa a'zolarining individual ehtiyojlarini hisobga olishadi. Ular yangi g'oyalar yaratishga, o'zgarishlarni boshqarishga va jamoani bir maqsadga yo'naltirishga qodir. Liderlik ko'pincha tizimli va strategik fikrlash bilan bog'liq.

Asosiy farq shundaki, menejerlar jarayonlarga e'tibor qaratishsa, liderlar insonlarga va ularning motivatsiyasiga ko'proq e'tibor beradilar. Menejment ko'proq tartibga solish va nazorat qilishni o'z ichiga olsa, liderlik o'zgarishlarni boshqarish va ilhomlantirish bilan bog'liqdir.

Ta'lim menejeri – bu o'quv jarayonini tashkil etish, xodimlarni boshqarish, resurslar va natijalarni monitoring qilish uchun mas'ul bo'lgan mutaxassis.

Ta'lim lideri – rag'batlantiruvchi, ilhomlantiruvchi, ishonch va hurmat muhitini yaratuvchi, jamoani umumiy maqsadlarga erishishga yetaklovchi motivator.

Zamonaviy ta'lim liderining asosiy kompetensiyalari. Zamonaviy ta'lim liderlari ta'lim jarayonini samarali boshqarish va rivojlantirish uchun bir qator muhim kompetensiyalarga ega bo'lishlari zarur. Ushbu kompetensiyalar quyidagilardan iborat:

1. Strategik fikrlash: ta'lim liderlari ta'lim muassasasining kelajagini rejalashtirishda strategik fikrlash qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Bu, o'zgaruvchan ta'lim muhitida yangi g'oyalarni ishlab chiqish va amalga oshirishni o'z ichiga oladi.

2. Inson resurslarini boshqarish: ta'lim liderlari jamoani boshqarish, o'qituvchilar va ta'lim oluvchilar bilan samarali aloqa o'rnatish, ularning ehtiyojlarini tushunish va qo'llab-quvvatlashda malakaga ega bo'lishlari zarur.

3. Innovatsion yondashuv: zamonaviy ta'limda innovatsiyalarni qo'llash, yangi texnologiyalarni joriy etish va o'quv jarayonini zamonaviylashtirish qobiliyati muhimdir.

4. O'zgarishlarni boshqarish: ta'lim tizimidagi o'zgarishlarni muvaffaqiyatli boshqarish, xodimlarni va ta'lim oluvchilarni o'zgarishlarga tayyorlash qobiliyati hamda o'zgarishlarga moslashuvchanlik [11].

5. Etika va axloqiy qoidalar: ta'lim liderlari o'z faoliyatida axloqiy me'yorlarga amal qilishlari va adolatli qarorlar qabul qilishlari kerak.

6. Muloqot qobiliyati: samarali muloqot, fikr almashish va jamoa a'zolari bilan ochiq suhbatlar o'rnatish qobiliyati ta'lim liderining asosiy kompetensiyalaridan biridir.

7. Natijalarni baholash: ta'lim jarayonini baholash va natijalarni tahlil qilish, rivojlanish uchun zarur choralarni ko'rish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyalar zamonaviy ta'lim liderining muvaffaqiyatli

faoliyati uchun muhim ahamiyatga ega bo'lib, ta'lim tizimini rivojlantirishda asosiy rol o'ynaydi.

Xalqaro tajriba: "Liderlikning besh darajasi" (Jon Maksvell). Biz hokimiyat va mavqega ega bo'lgan holda qanday qilib **lider bo'lish** haqida o'ylashga odatlanganmiz, ammo liderlik haqidagi kitobning muallifi "liderlikning beshta darajasi" Jon Maksvell liderlik martaba yoki targ'ib qilish bilan bog'liq emasligiga amin. **Liderlik** – bu sizning jamoangizni ilgari surishdir. Hech qanday kuchga ega bo'lmasdan lider bo'lish, lider bo'lmasdan turib yuqori lavozimni egallash mumkin. Maksvellning so'zlariga ko'ra, samaradorlik liderlikning maqsadi emas. Liderlikning asl maqsadi o'zgarish va rivojlanishdir.

Liderlikning beshta darajasi piramidani tashkil qiladi, uning negizida birinchi "**Lavozim**" joylashgan. Bu daraja na iste'dodni, na harakatni talab qiladi: lider tayinlangan va xodimlar unga bo'ysunishi kerak. Ikkinchi daraja, "**Munosabat**" siz yaxshi shaxslar-aro munosabatlarga ega bo'lgan liderga ixtiyoriy ravishda ergashishni o'z ichiga oladi. Uchinchi daraja – **Samaradorlik** liderni umumiy ishga foyda keltiruvchi shaxs sifatida hurmat qilish bilan tavsiflanadi. "**Rivojlanish**" deb ataladigan to'rtinchi bosqichda odamlar liderga ergashadilar, chunki u ular uchun juda ko'p ish qilgan va qilmoqda. Beshinchi daraja – bu yetakchilikning "**Cho'qqiga chiqish**"dir, bunda inson dunyoni o'zgartirishga qodir shaxs sifatida namoyon bo'lgani uchun unga ergashadi.

1-daraja: Lavozim/Vakolat. Birinchi darajali lider faqat rasmiy ravishda lider hisoblanadi. Bunday liderlik mehnatkashlik, iste'dod va tajribaga bog'liq emas, balki sharoitlarning uyg'unligi natijasida yuzaga keladi. U faqat shaxsning mavqeyi yoki vakolati unga beradigan imtiyozlarga asoslanadi. Eng yuqori lavozimda hech qanday yomon narsa yo'q. Agar u, bosimning yagona dastagiga aylansa, bu yomon.

Birinchi darajadagi lider ijobiydan ko'ra salbiyroq xarakterdir. Mana uning asosiy xususiyatlari:

- odamlarni qadrlamaydi;
- mikro boshqaruvga moyil;
- o'z huquqlarini biladi, o'z majburiyatlarini unutadi;
- odatda yolg'iz;
- o'zgarishlarga toqat qilmaydi;
- uning tashkilotida kadrlar tez almashadi yoki yaxshi ishlamaydi.

Agar birinchi darajali lider haqiqiy lider bo'lishni va yuqori darajaga ko'tarilishni istasa, u rivojlanish rejasida quyidagilarni bajarishi kerak:

sizni liderlik lavozimiga olib kelgan odamlarga rahmat;

har kuni yaxshiroq bo'lishga harakat qiling;

quyidagi savollarga ochiq javob bering: **“Men kimman? Mening qadriyatlarim qanday? Men qanday liderlik amaliyotini qo'llamoqchiman?”**;

o'zingizni xo'jayin sifatida emas, balki liderlik salohiyatiga ega shaxs sifatida o'ylab ko'ring, maqsadlaringizni qayta ko'rib chiqing;

o'zingiz ishlayotgan tashkilotning missiyasi haqida o'ylang, undagi rolingizni belgilang, lider sifatida nima qila olishingiz haqida o'ylang;

ustuvorlikni qoidalardan shaxslar-aro munosabatlarga o'tkazish;

xodimlar bilan nafaqat ish mavzularini muhokama qiling;

ish unvoningizni kamroq zikr qiling;

“Ko'p narsani o'rganishim kerak” deyishni o'rganing;

Sizni liderlikka ilhomlantiradigan murabbiyni toping.

2-daraja: Munosabat. Ikkinchi darajali lider birinchi darajali liderdan shu bilan farq qiladiki, u boshqalarni ma'lum vaqt ichida ma'lum bir ishni bajarishi kerak bo'lgan ruhsiz robotlar sifatida emas, balki sheriklar sifatida qabul qiladi. U har bir xodimni shaxs sifatida ko'radi, individual xususiyatlarni hisobga oladi va har bir kishining hayoti bilan qiziqadi. Jamoada uzoq muddatli shaxslar-aro aloqalar shakllanadi, muhit ijobiy va ishonchli bo'ladi, ish samaraliroq bo'ladi.

Liderlikning ikkinchi darajasi birinchisidan sifat jihatidan farq qiladi [30], chunki odamlar endi liderga ixtiyoriy ravishda ergashadilar. Ular bo'ysunuvchilardan ergashuvchilarga aylanadilar, ya'ni harakat boshlanadi, ularsiz haqiqiy liderlik bo'lmaydi.

Ikkinchi darajali lider quyidagilar bilan tavsiflanadi:

nafaqat o'zi uchun, balki butun jamoa uchun qulay ish muhitini yaratish istagi;

energiya;

ko'plab tanishlar va aloqa kanallarining mavjudligi;

har bir insonning qadr-qimmatini tushunish;

odamlarga ishonish.

Ikkinchi darajali liderlar ba'zi qiyinchiliklarga duch kelishlari mumkin:

ba'zi odamlar ikkinchi darajali liderlarni juda yumshoq deb hisoblamaydilar;

shuhratparast odamlar uchun ikkinchi darajali liderlik og'ir yuk, chunki ular hamma narsani birdaniga olishga odatlangan;

xodimlar ko'pincha ikkinchi darajali liderlarning "bo'yniga o'tirib olishadi";

Ikkinchi darajadagi liderlik **introvert** (*o'zining ichki dunyosiga e'tibor qaratgan odam, ya'ni o'ziga qaram shaxsning psixologik xarakteri*)lar uchun qiyin, chunki u to'liq ochiqlikni o'z ichiga oladi.

Uchinchi darajaga o'tish uchun siz o'z ustingizda ko'p ishlashingiz kerak:

agar siz ilgari **mizantrop** (*boshqa odamlarni yoqtirmaydigan odam*) bo'lgan bo'lsangiz ham, barcha odamlarga yaxshi munosabatda bo'lishni o'rganing, aks holda siz lider sifatida o'stira olmaysiz;

o'zingiz bilan uyg'un yashang – o'zini sevmaydigan odam boshqalarni sevishga qodir emas;

haftada kamida bir marta jamoaning har bir a'zosiga ijobiy gapiring;

har bir xodimni nafaqat professional, balki kuchli va zaif tomonlariga ega shaxs sifatida ham qabul qilish;

ish jarayonidan zavq olishni o'rganing va buni xodimlaringizga o'rgating;

har bir xodim bilan shaxsiy muloqot qilish uchun vaqt toping;

jamoaning asosiy ilhomlantiruvchisiga aylanish;

g'amxo'rlik va samimiy bo'ling.

3. Uchinchi daraja. Samaradorlik. Ko'pincha, liderlar ikkinchi darajaga tushib qolishadi, qulay ish muhiti tushishning boshlanishi ekanligini unutishadi. Haqiqiy o'zgarish uchinchi darajadan boshlanadi, bu yerda lider nafaqat mehribon va rahmdil inson, balki professional sifatida ham hurmat qilinadi. Lider har doim jarayonda ishtirok etadi va qo'l ostidagilarning topshiriqni bajarishini kutmaydi.

Uchinchi darajada, lider ish jarayonidagi o'zgarishlarning tashabbuskoriga aylanadi, u murakkab muammolarni hal qiladi va odamlarni eng chalkash vaziyatlarda [30] boshqaradi. Jamoa a'zolari ishdagi ijobiy o'zgarishlarni ko'radi va o'z liderligiga ishonadi.

Shunday bo'ladiki, samarali odamlar o'zlarini noto'g'ri ravishda uchinchi darajali liderlar deb hisoblashadi. Ammo shuni yodda tutingki, hamma haqiqiy liderlargina samarali bo'lishadi, ammo samarali odamlarning hammasi ham lider emas.

Uchinchi darajadagi liderlar quyidagi o'ziga xos xususiyatlarga ega:
ular samarali ishlaydi va shaxsiy namunasi bilan xodimlarni samarali ishlashga undaydi;
ular samarali ishlash uchun qulay muhit yaratadi;
ular muammolarni o'zlari hal qilishadi, o'z yechimlarini topshirishdan ko'ra;
ular hamjihat jamoalarni yaratadilar.

Liderlik – bu muhim emotsional jarayon, lekin faqat eng iqtidorli va o'z ishiga sodiq bo'lganlar doimiy o'sish uchun kuch va rag'bat topadilar.

To'rtinchi darajaga o'tish uchun quyidagilarni tushunish muhimdir:
yuqori unumdorlik haqiqiy liderning asosiy orzusi emas;
odamlar/inson resurslari jamoasining asosiy boyligidir;
yangi liderlarni yetishtirish qiyin va yuksak maqsaddir, lekin u orqali har qanday muvaffaqiyatli tashkilotning missiyasi amalga oshiriladi.

4. To'rtinchi darajaga o'tish uchun sizga quyidagilar kerak:
siz orzu qilgan jamoa a'zosi bo'ling;
nafaqat samarali odam, balki samarali lider bo'lish, ya'ni xodimlarning samarali bo'lishiga yordam berish;
har bir jamoa a'zosi nimada kuchli ekanligini tushunish;
jamo bilan kompaniyaning missiyasini iloji boricha tez-tez muhokama qiling;
jamo bilan muntazam uchrashish: muvaffaqiyatsizliklarni tahlil qilish, muvaffaqiyatlarni maqtash, maqsadlarni muhokama qilish va rejalar tuzish;

muvaffaqiyat holatlarini yaratish;
o'zgarishlar agentiga aylaning – jamoaning ishida nimani yaxshi tomonga o'zgartirish mumkinligi haqida o'ylang va jamoani ushbu o'zgarishlarni amalga oshirishga taklif qiling;
ikkinchi daraja haqida unutmang: yaqin shaxsiy munosabatlar professional jamoani kuchliroq qiladi.

To'rtinchi daraja – rivojlanish. Odamlar liderga ergashadilar, chunki u o'z hayotini o'zgartira oldi. Bunday munosabatlar uzoq muddatli va samarali bo'ladi. Ikkinchi darajali lider muhitni o'zgartiradi, uchinchi darajali lider jarayonni o'zgartiradi, to'rtinchi darajali lider esa jamoa a'zolari o'rtasida ichki o'zgarishlarni rag'batlantiradi [30].

Liderlikning eng yuqori pogʻonasida liderning asosiy roli ishlab chiqarish emas, balki rivojlanishdir.

Toʻrtinchi darajali liderlar vaqt, kuch va pulni odamlarni rivojlantirishga va jamoada liderlarni rivojlantirishga sarflaydilar [30].

Toʻrtinchi darajadagi lider quyidagilar bilan ajralib turadi:

odamlarning oʻsishi va rivojlanishiga qaratilgan;
tashkilotda yoki uning boʻlinmasida yagona lider boʻlishga intilmaydi;
boshqalarga lider boʻlishga yordam berish orqali tashkilotni uzoq muddatda muvaffaqiyatli qilishga intiladi;
perfeksionizmdan aziyat chekmaydi;
uning uchun natijadan koʻra jarayon muhimroqdir.

Faqat lider boshqa liderni koʻtarishi mumkin. Bu jarayon bir necha bosqichda sodir boʻladi:

ishga qabul qilish – potensial liderlarni qidirish;
joylashishni aniqlash – mos pozitsiyani tanlash; inson bir pozitsiyada lider boʻlishi mumkin, lekin boshqasida rivojlana olmaydi;
modellashirish – boʻlajak lider lider boʻlish nimani anglatishini koʻrishi kerak;
qoʻllab-quvvatlash – ishda yordam berish;
rivojlanish – qulay hududni tark etish;
muvaffaqiyatli vaziyatni yaratish;
baholash – ular tashqi yordamisiz lider boʻla oladimi.

5. Beshinchi daraja. Choʻqqiga chiqish.

Beshinchi, eng murakkab va eng yuqori daraja, hamma uchun ham mavjud emas. Unga erishish uchun maqsadli, mehnatsevar va mohir boʻlishning oʻzi kifoya emas.

Buyuk liderlar 5-darajali tashkilotlarni yaratadilar, ular ichida yangi liderlar oʻsadi. Bu darajadagi odamlarga nafaqat lider bilan shaxsiy muloqot, balki uning imiji va obroʻsi ham taʼsir qiladi [30].

Beshinchi darajali liderlar oʻzlarining mavqeyidan, kompaniyadan va baʼzan sanoatdan ustun turadilar.

Beshunchi darajali liderning maqsadi shunchaki ishni bajarish yoki odamlarni unga ergashishga majbur qilish emas, balki odamlarni ilhomlantiradigan va boshqaradigan yangi liderlarni ishlab chiqishdir.

Beshinchi darajali liderlik – bu ish emas, balki umr boʻyi harakat [50].

Beshinchi darajali lider boʻlish oson emas: bir nuqtada yuqoriga

erishganingizdan so'ng, siz to'xtab, o'tmishdagi faoliyatingizning foydasini olishingiz mumkindek tuyulishi mumkin; Yulduzlik kasali ehtimolini ham inkor etib bo'lmaydi.

Jon Maksvellning quyidagi maslahatlari beshunchi darajali liderlarga o'z faoliyatini yuqori darajaga ko'tarishga yordam beradi:

tepada boshqa liderlar uchun joy qoldiring;

beshinchi darajaga ko'tarilish salohiyatiga ega bo'lgan liderlarni qo'llab-quvvatlash;

bir-birlarining shaxsiy o'sishini qo'llab-quvvatlaydigan va rag'batlantiradigan odamlar doirasini yaratish;

namuna bo'lish;

meros yaratish/shogirdlar tarbiyalash.

Beshinchi darajali liderning portreti. Beshinchi darajadagi lider, boshida halol bo'lgan avliyo emas. Bu beshta darajadagi liderlik vositalaridan mohirona foydalanadigan, yashash joyi va kasbiy sohasidan tashqarida ham taniqli va hurmatga sazovor bo'lgan mutlaqo haqiqiy shaxs.

Liderning hayoti o'nta qonunga bo'ysunadi:

1. Oldingilarini yo'q qilib, beshinchi darajaga etib bo'lmaydi.
2. Turli xil munosabatlar turli darajadagi liderlikni talab qiladi.
3. Qanchalik baland ko'tarilsa, odamlar sizga ergashishga shunchalik tayyor bo'ladi.
4. Har bir yangi darajaga o'tish avvalgisiga qaraganda uzoqroq va qiyinroq.
5. Yangi bosqichga ko'tarilish qiyin, lekin liderlik mavqeyini yo'qotish oson.
6. Boshqalarga qancha ko'p bersangiz, evaziga shuncha ko'p olasiz.
7. Liderlik doimiy rivojlanishni talab qiladi.
8. Agar siz liderlikka intilmasangiz, o'zingizni va sizga ergashadigan odamlarni cheklab qo'yasiz.
9. Yangi joyda siz yana liderlik darajasini zabt etishingiz kerak bo'ladi.
10. Siz yolg'iz yuqori darajaga erisholmaysiz.

Liderning psixologik portreti. Liderning psixologik portreti uning shaxsiy xususiyatlari, qobiliyatlari va boshqaruv uslublaridan iborat. Zamonaviy ta'lim muhitida liderlar o'z jamoalarini muvaffaqiyatli boshqarish uchun bir qator psixologik xususiyatlarga ega bo'lishlari zarur.

Birinchi dan, liderlar **o'z-o'zini anglash** qobiliyatiga ega bo'lishlari kerak. Bu, o'z kuchli va zaif tomonlarini tushunish, shuningdek, o'z hissiyotlarini boshqarish qobiliyatini o'z ichiga oladi.

Ikkinchi dan, **empatiya** – liderning boshqa insonlarning his-tuyg'ularini tushunish va ularga mos ravishda munosabatda bo'lish qobiliyati. Bu xususiyat jamoa a'zolari bilan ishonchli aloqalar o'rnatishga yordam beradi.

Shuningdek, liderlar qaror qabul qilishda **analitik fikrlash** qobiliyatiga ega bo'lishlari muhimdir. Ular vaziyatni tahlil qilib, mantiqiy va asosli qarorlar qabul qilishlari lozim.

Liderlikda **kommunikatsiya ko'nikmalari** ham muhim ahamiyatga ega; samarali muloqot orqali liderlar o'z g'oyalarini yetkazish va jamoani motivatsiya qilish imkoniyatiga ega bo'lishadi.

Liderlar o'z atrof dagilarning muammolariga e'tibor berishadi va ularga **mehribonlik**, ya'ni yordam berishga harakat qilishadi.

Liderlarda **barqarorlik**, ya'ni qiyinchiliklarga chidamli va har qanday vaziyatda o'zlarini nazorat qilishga harakat qilishi zarur.

Bundan tashqari, liderlar o'z jamoasini rivojlantirishga, ularning **kasbiy o'sishini qo'llab-quvvatlashga** intilishlari zarur. Bu ularga o'z jamoasining muvaffaqiyatiga hissa qo'shishga yordam beradi va umumiy maqsadga erishishda birlashishga olib keladi. Shu bilan birga, liderlar **o'z-o'zini motivatsiyalash** qobiliyatiga ega bo'lishlari ham muhimdir, chunki bu ularning jamoaga ta'sirini oshiradi va ijobiy muhit yaratadi.

Umuman olganda, zamonaviy liderning psixologik portreti ko'p qirrali bo'lib, u insoniylik, analitik fikrlash va samarali muloqot ko'nikmalarini o'z ichiga oladi.

Nazorat savollari

1. Menejer tushunchasini ta'riflab bering.
2. Qanday shaxsni lider deb atash mumkin?
3. Inson resurslarini boshqarish deganda nimani tushunasiz?
4. Zamonaviy ta'lim liderining asosiy kompetensiyalarini sanab bering.
5. Strategik fikrlash qobiliyatiga ta'rif bering.
6. Natijalarni baholash liderdan qanday ko'nikmalarni talab etadi?
7. Lider uchun etika va axloqiy qoidalar nimani anglatadi?
8. Liderlikning qanday darajalari bor va ularni bir-biridan farqlab bering.
9. Liderlikda kommunikatsiya ko'nikmalari nimalarda iborat?
10. Impatiya nima degani?
11. Liderning psixologik portretini ta'riflab bering.
12. O'z-o'zini anglash qobiliyati nimadan iborat?

Keys

Maktab direktori Ahror Valiyev ta'lim sifatini yaxshilash maqsadida maktabda o'qituvchilaridan xalqaro baholash dasturlari talablariga mos keladigan o'quv-ijodiy topshiriqlarni har bir o'tadigan dars mavzusiga moslab ishlab chiqib, keyin dars mashg'ulotlarini shu asosida o'tishni amlaiyotga joriy qilish zarurligini tushuntirdi. Ammo o'qituvchilar bu talabni bajarishga hali tayyor emas edi. Bu vaziyatda Ahror Valiyevga qanday maslahat bera olasiz?

ZAMONAVIY RAHBAR XUSUSIYATLARI VA BOSHQARUV KOMPETENSIYASI



Reja:

1. Zamonaviy rahbarda XXI asr ko'nikmalari.
2. Axloqiy etik qadriyatlar (doviyurakliklik, kamtarlik, sabrlilik, yaxshi niyatlilik).
3. Zamonaviy rahbar xususiyatlari.
4. Zamonaviy rahbarning muvaffaqiyatga eltuvchi kalitlar.

Tayanch so'z va iboralar: XXI asr ko'nikmalari: liderlik, notiqlik, tanqidiy fikrlash, tahlil qilish ko'nikmalari, muammoga yechim topish, to'g'ri qaror qabul qilish. Tashkilotchilik va tashabbuskorlik. Loyihalarni boshqarish. Jamoani shakllantirish. Yangi rol va yangi ma'suliyat. Maktabning konteksti, qadriyatlari va prinsiplarini o'rganish. Maktab joylashgan hudud qadriyatlari va madaniyatlarini o'rganish. Maktab jamoasi bilan o'zaro do'stona munosabatlar o'rnatish. Xodimlar orasidagi to'siqlarni olib tashlash va ishonch bildirish. Jamoada namuna bo'lishga erishish. Ijodiy natijalarni ommaga bildirish va ko'rsata olish. Yutuqlarni e'tirof etish.

Ta'lim tashkilotlarini boshqarishda rahbarning ayrim muammolari
Maktab rahbarining boshqaruv faoliyatini talab darajasida tashkil etishda:

- fidoyilik, ijodkorlik, bilimdonlik, ilmiylilik, maqsadli rejalashtirishlik yetishmasligi;
- huquqiy va iqtisodiy savodxonligining pastligi;
- adolatlilik, halollik, insofilikka amal qilmaslik;
- ijodiy va ijtimoiy faollik, g'oyaviy-siyosiy yetuklik pastligi;
- pedagog kadrlarni tanlashda hamda o'qituvchilarning mehnatini baholash va rahbatlantirishda tanish bilishlik, qoni-qarimdoschilikga [17] berilib ketilganlik;

- maktab rahbar o'rinbosarlari o'rtasida ish taqsimotining noto'g'ri taqsimlanishi oqibatida maktabning ichki nazorati pasayishi;
- tashkilotchilik qobiliyati, mahorati va tegishli tashkilotlar bilan o'zaro hamkorlikda ish yuritishi yetarli emasligi;
- o'z atrofiga sog'lom kuchlarni to'plamaslik va ularga tayanish yo'qligi, mahallichilikka amal qilinishi;
- rasmiyatchilikka berilganligi;
- yangicha tafakkur tarziga, fikrlar xilma-xilligiga ega bo'lmasligi;
- o'z manfaatini boshqalar manfaati bilan uyg'un qo'ymasligi.

Maktab rahbarlarining mahorat yo'nalishidagi kamchiliklari:

- yuqori sifat samaradorlikka erishishda pedagogik jamoani o'z ortidan ergashtira olmasligi;
- o'qitishning ilg'or va samarali usullarini, shu jumladan rivojlangan xorijiy davlatlarning o'qitish tizmini qo'llash ishlari yetarli darajada tashkil etilmayotganligi.
- tadbirkorlik, tashabbuskorlik, tashkilotchilik qobiliyatlarining yetarli darajada emasligi;
- vazifa maqsadini aniqlash, ma'lumot to'plash, diagnostika va monitoring qilish, rejalashtirish va nazoratni amalga oshirish malakasiga ega [2] emasligi;
- ta'lim sifatini ko'tarishga moyilligi yo'qligi, yangi g'oyalarni taklif etaolmasligi;
- o'zgalarda mehnatga bo'lgan kreativ yondoshuvni uyg'ota olmasligi;
- izlanuvchan, ilg'or o'qituvchilar tajribalarini o'rganib, maktabda doimiy xarakterdagi seminar va o'quv-seminarlar o'tkazib bormasligi;
- maktab doirasidagi barcha sohalarni tanqidiy tahlil etib, uni yaxshilash bo'yicha aniq chora-tadbirlarni belgilamaslik va uni nazoratga olmaslik;
- xodimlarning individual-psixologik xususiyatlarini hisobga olib, ular bilan ishchan muloqot o'rnata olmasligidan iborat.

Zamonaviy rahbarda XXI asr ko'nikmalari.

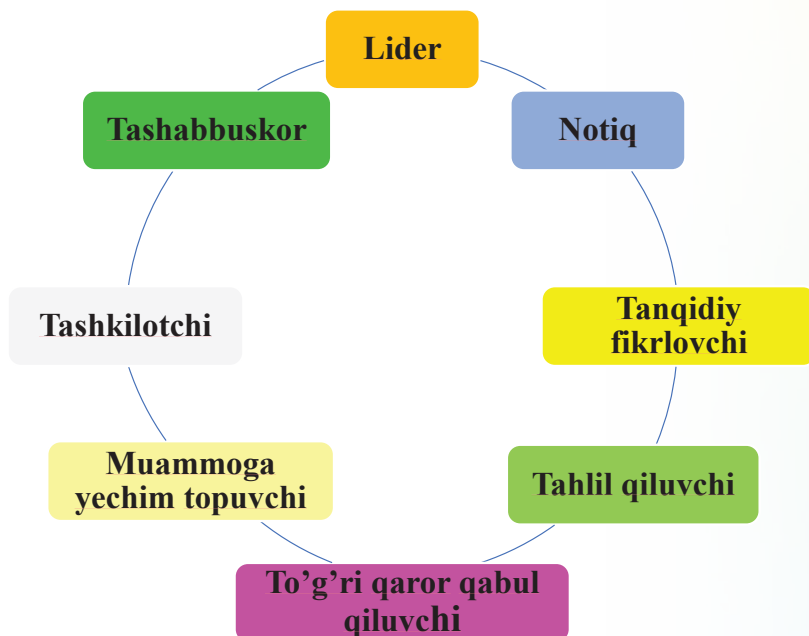
Zamonaviy rahbar shaxsi ma'naviyati va faoliyatini baholashda avvalo rahbar faoliyatining samaradorligiga e'tibor qaratiladi.

Rahbar faoliyatining samaradorligi rahbar shaxsning tafakkuri, aql-idrokiga ham bevosita bog'liq bo'ladi. Tafakkur rahbarga keng va chuqur fikrlay olish, yaxshini yomondan, foydani zarardan, muhimni nomuhimdan bexato ajrata olish imkoniyatini beradi. Bu hammaga ham nasib qilavermaydigan yuksak fazilat. Agar rahbarda shu kabi sifatlar shakllangan bo'lsa, bunday rahbar boshqaruvning sir-asrorlarini qiynalmasdan egallaydi hamda o'z jamoasida obro' e'tiborga ega bo'lib, ular ishonchini qozonadi.

Demak, har qanday rahbar keng va chuqur fikrlay olishi bilan birga, chaqqon va uddaburon, harakatchan va shijoatli bo'lishi ham kerak. Shuning uchun rahbarlik faoliyatini tafakkur va harakat birligi deyish mumkin. Rahbardagi o'ziga xos talabchanlik, mehribonlik hamda mas'uliyat jamoa a'zolarida ham javobgarlik hissining shakllanishiga sabab bo'ladi. Qolaversa, har qanday rahbar keng va chuqur fikrlay olishi bilan birga, chaqqon va uddaburon, harakatchan va shijoatli bo'lishi ham kerak. Shuning uchun rahbarlik faoliyatini tafakkur va harakat birligi deyish mumkin. Rahbardagi o'ziga xos talabchanlik, mehribonlik hamda mas'uliyat jamoa a'zolarida ham javobgarlik hissining shakllanishiga sabab bo'ladi.

Malakali rahbar kadrlar tizimini muvaffaqiyatli shakllantirishda – Ijtimoiy psixologiya, – Rahbar psixologiyasi, boshqaruv psixologiyasi kabi fanlarni yaxshi o'zlashtirishi uchun bor imkoniyatini ishga solishi kerak. Xullas, jamoaga rahbarlik qilish katta san'at. Rahbar – ustoz, murabbiy, rahbar – millat tarbiyachisi, jamiyatimizdagi mas'ul shaxs. Uning mashaqqatli mehnati natijasi o'laroq, kelajak vorislari kamol topib boradi. Demak, rahbarlarga qaratilgan e'tibor – Vatan taqdiriga qaratilgan e'tibordir [1].

Zamonaviy rahbarda XXI asr ko'nikmalari.



Jamoda namuna bo'lishga intiluvchi	Loyihalarni boshqaruvchi	Jamoani shakllantiruvchi	Yangi rol va yangi mas'uliyatni teng taqsimlovchi
Maktabning konteksti, qadriyatlarini va prinsiplarini o'rganuvchi	Maktab joylashgan hudud qadriyatlarini va madaniyatlarini o'rganuvchi	Maktab jamoasi bilan o'zaro do'stona munosabatlar o'rnatuvchi	Xodimlar orasidagi to'siqlarni olib tashlovchi va ishonch bildiruvchi
	Ijobiy natijalarni ommaga bildiruvchi va ko'rsata oluvchi	Yutuqlarni e'tirof etuvchi	

Rahbarning rejalashtirish qobiliyati – bu o'ziga xos kelajakni ko'ra olish qobiliyati, kelajak obrazi bo'lib, bu narsa shaxsning qanchalik kamol topganligi va maqsadga intiluvchanligining muhim belgisidir. Bu juda murakkab psixologik jarayon bo'lib, u shaxsning o'z diqqatini qanchalik omil tarzda boshqarishi, uni faqat muhim narsalarga qarata olishi, vaqtdan tez foydalana olish, ortiqcha ishlardan o'zini tiyish, qo'l [1] ostidagi-

larga, imkoni boricha, ularning qobiliyatlariga qarab ish buyura olish va nihoyat, buyurgan ishni o'z vaqtida nazorat qilib, so'rab olish imkoniyati bilan bog'liq. Bugungi kunda ko'plab qadriyatlarga munosabat o'zgargani sir emas. Shular qatorida insoniy munosabatlar, odamlar faoliyatini demokratik o'zgarishlar sharoitida boshqarish masalalariga nisbatan ham qarashlar birmuncha o'zgardi. Boshqaruv asoslari, menejment sohasida chop etilayotgan yangi davr adabiyotida rahbarlik san'ati va mahoratiga biznes manfaatlar nuqtayi nazaridan yonlashish an'anaga aylangan. Darhaqiqat, jamiyatda rahbar shaxsining axloqiy madaniyatini shakllantirishdan maqsad - an'anaviy va ijodiy elementlarning uyg'unligiga erishish, shaxsning aniq bir tajribasini jamoatchilik axloqi bilan birlashtirishdan iborat. Rahbar shaxsi ma'naviyati - yaxlit tizim bo'lib, axloqiy fikrlash madaniyatini qamrab oladi. Xususan, rahbar shaxsining axloqiy madaniyati - shaxsning axloqiy ong orqali jamiyat madaniyatini idrok etish darajasi; axloq talablari inson xatti-harakatlari jamiyatning shakllantiruvchi ta'siri ostida qay darajada chuqur va uyg'un ekanligi ko'rsatkichi hisoblanadi. Rahbarlik faoliyatida muammo ikki yo'l bilan paydo bo'ladi:

Birinchidan, u tashqaridan beriladi.

masalan, vazirlikdan yoki boshqa yuqori organlardan ijro uchun biror qaror, ko'rsatma yoki buyruq kelganda;

pastki pog'onadagi tashkilot, guruh, yoki shaxs biror bir masalani ko'tarib chiqqanda;

xar-hil qo'shni tashkilotlardan muammolar ko'tarilgan murojatlar kelganda.

Ikkinchidan, muammo rahbarning mehnat faoliyatida uchraydigan turli xil ma'lumotlarni tahlil qilishi natijasida paydo bo'lishi mumkin.

tahlil murakkab tafakkur operatsiyasi hisoblanib, uning yordamida predmet va jarayonlar aniq o'lchov birligiga ega bo'lgan usullar vositasida yaxlit tarzda yoki alohida qismlarini turli belgi va xususiyatlari bo'yicha aloqadorlik darajasini belgilab berishdir.

tahlil deganda narsa, hodisa va shu kabilarni mohiyat, qonuniyat va boshqa jihatlardan tekshirish, o'rganish ishi, butunni qismlarga bo'lib o'rganish tushuniladi.

Rahbar – bu qo'l ostidagi xodimlarga ularning zimmasiga qonun hujjatlari bilan belgilangan vazifalarni bajarishi yuzasidan ta'sir eta oladigan, tashkiliy-boshqaruv va ma'muriy-xo'jalik vakolatiga ega shaxsdir. [1]

Tashkilotni boshqarish bo'yicha rasmiy vakolatga ega shaxs.

Liderlik – yetakchi, boshlovchi so'zidan olingan umumiy bir ishni bajarishda boshqalarning yordami va xarakterlarini birlashtiruvchi ijtimoiy ta'sir jarayoni, lider tasodifiy holatlarda yuzaga keladi “u ichimizdagidardan biri”. Uning jazo choralari ham norasmiy tusga ega. Liderlar o'z tarafdorlari bilan o'zaro ishonch asosida munosabat quradilar, asosiy motivatsiya turi esa [1] ilhomlantirishdir.

Nutqingiz uslubini tanlar ekansiz, quyidagilarni esda tuting:

Haddan tashqari baland ovozda nutq qilish, tinglovchilarga o'z hukmini o'tkazayapti, degan taassurotni qoldiradi.

Haddan tashqari past ovozda nutq qabul qiluvchanlikni pasaytiradi va aks savollarni bo'lishini talab qiladi.

Haddan tashqari imillab nutq qilish, vaqtni cho'zayapti, degan fikrni tug'diradi.

Haddan tashqari tez nutq qilish esa, sizning auditoriyaga bo'lgan hurmatsizligingiz, degan taassurotni qoldiradi.

Maktabni boshqarish va uni takomillashtirish bo'yicha umumiy o'rta ta'lim maktab rahbarlari oldiga quyiladagi ma'suliyatli vazifa va talablar qo'yidagilar:

- umumiy o'rta ta'lim maktab rahbarlarini tayyorlash tizimining ilmiy-nazariy hamda metodik jihatdan asoslash, bu jarayonda ilg'or pedagogik va zamonaviy axborot, innovatsion texnologiyalardan foydalanish uchun zarur bo'lgan metodik bilim, ko'nikma va malakalarni egallashga erishish;

- rahbarning kuchsiz o'qituvchi(o'quvchi)larga [13] amaliy yordam, kuchlilariga e'tibor berishi uchun qulay pedagogik shart-sharoit yaratish;

- mantiqli, qisqa, lo'nda, obrazli fikr-lay bilish, fikrni qiyomiga yetkazish, o'z so'zamolligi bilan suhbatdoshi (yoki jamoa) qalbiga kirish yo'llarini bilish;

- pedagoglarga ko'proq erkinlik va mustaqillik berishi, ularning har bir qadamini maqsadsiz nazorat qilishdan saqlanishi;



- yangiliklarni joriy qilayotganda yo'l qo'ygan xatolarini kechirishi, ularni o'zlari to'g'rilashi uchun vaqt va imkoniyat berishi;
- pedagog xodimlarga sust, shijoatsiz, mujmal topshiriqlar bermaslik;
- ta'lim mazmunini sifatli ta'minlashda maktab rahbarida ta'lim strategiyasini belgilash – bunga rahbar va uning o'rinbosarlari innovatsion va samara beradigan [17] g'oyalarga ega, tashabbuskor bo'lishi, bu g'oyalar asosida maktab faoliyatini rejalashtirishi;
- texnologik jarayon – ishlab chiqilgan nazariy yo'nalishdagi pedagogik g'oyalarni amalga oshirish yo'l-yo'riqlarini jamoa bilan belgilab borishi;
- shaxsiy munosabatlar o'rnatish – bu ilg'or pedagogik g'oyalarni amalga oshirishga kirishish [16], ularni amalga oshirishda pedagogik jamoa, ota-onalar, o'quvchilar hamda davlat va nodavlat tashkilotlari bilan ishlarni tashkil etish;
- izlanuvchan, yangilikka intiluvchi, tashabbuskor, ilg'or o'qituvchilar tajribalarini o'rganib, pedagogik jamoa a'zolariga ham o'rgata olishi;
- dunyoqarashi keng bo'lishi, o'zining siyosiy-mafkuraviy, ilmiy-metodik va rahbarlik malakasini muntazam oshirib borishi;
- maktab jamoasi, ota-onalar, mahalla va jamoatchilik o'rtasida yetarlicha obro'ga ega bo'lishi;
- sezgir, kishilarga e'tibor bilan yaxshi muomala va munosabatda bo'ladigan, ularning mehnatini to'g'ri qadrlay oladigan adolatli va qat'iyatli bo'lishi;
- maktab doirasida barcha sohalardagi ishlarni chuqur o'rganishi, tanqidiy tahlil etib, uni yaxshilash uchun aniq chora-tadbirlar belgilay olishi va amalga oshirishni ta'minlashi;
- fidoyilik, mas'uliyatlilik, poklik, qat'iylik, jur'atlik, jamoasi manfaati yo'lida jonkuyarlik ko'rsatish, mehnat sevarlik, adolatli, o'ziga va o'zgariga talabchanlik ko'rsatib, barchaga na'muna bo'lishi:
- tashkiliy-ma'muriy boshqaruvda maqsadli buyruq berish, talab qilish, ko'rsatma berish, farmoyishlar chiqarish va hokazolar;
- moliyaviy-iqtisodiy boshqaruv (iqtisodiy, moliyaviy masalalarni nazorat qilish) yo'nalishlarida chuqur bilim va malakaga ega bo'lishi;
- axborot texnologiyalarini bilishi;
- chet tilini A1 darajasida [34] bilishi;
- menejerlik qoidalari va tamoyillarini bilishi;
- psixologik-pedagogik ta'sir o'tkazish;

- boshqaruvda motivatsiya (rag'batlantirish) ni tashkil etish mahoratiga ega bo'lish;
- o'zini oqlamagan va samarasiz uslublardan, o'qituvchi va o'quvchilar faoliyatini o'rganishda ilmiy, uslubiy, diagnostik, nazariy asosga ega bo'lmagan ishlarni qo'llashdan hamda tasodifiy sinovlardan voz kechish;
- o'qituvchi, maktab psixologi va rahbar o'rinbosari faoliyatlarini ilmiy-metodik jihatdan muvofiqlashtirish va ularning ishlarini amaldagi me'yoriy hujjatlar asosida to'g'ri yo'naltirib borish;
- o'quvchi faoliyatini nazorat etuvchi ota-onalar, kuzatuv kengashi va jamoatchilik fikrini o'rganuvchi me'yoriy hujjatlar bazasini yaratish va uni tartibga solish;
- ta'lim jarayonini ma'lum darajada tajriba-sinovdan o'tgan, ilmiy asoslangan [26], ta'lim texnologiyalari yoki avvaldan ilmiy izlanishlar asosidagi kuzatuvchilar tahlillari va monitoringini olib borishni bilishi;
- innovatsion IT ko'nikmalarini yaxshi o'zlashtirishi va amalda tadbiq etishi;
- Chet tillarini o'zlashtirishni bilishi.

Rahbarga qo'yiladigan talablar

Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. "Rahbarlik qilish" degan so'zga izohli lug'atlarda boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo'naltirish, ko'rsatma berish degan turli ma'lumotlar berilgan. Bundan ko'rinib turibdiki, hozirgi davrda menejer (rahbar)lar qondirishi zarur bo'lgan talablar juda ko'pdir. Ularni quyidagi beshta yirik guruhga bo'lish mumkin [6].



Rahbarga qo'yiladigan talablar

№	Talablar	Izoh
1	Ma'naviy yetuklik	<p>siyosiy yetuklik; huquqiy yetuklik; axlohiy yetuklik; yuqori saviya va ong; ma'rifatchilik; madaniyatlilik; xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashga qodirlik; topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik; bo'ysundirishga qodirlik, kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lish; tashabbus va ilg'orlikni qo'llab-quvvatlash qobiliyati; prinsipiiallik; tanqidga chidamli bo'lish, o'z-o'zini tanqid qila bilish.</p>
2	Intizom va mehnatga bo'lgan munosabat	<p>Mehnatsevarlik; jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish; atrofda gilarida mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish; bir noshud rahbarning beg'amligi yuzlab, minglab kishilar taqdirining bedaxl qirralariga ta'sir etishi mumkin. Boqibeg'am bu toifa rahbarlarning ish uslubi bilan murosa qilib bo'lmaydi.</p>
3	Bilim darajasi	<p>iqtisodiyotni bilish; texnika va texnologiyani bilish; boshqarish ilmini, funksiyalari va strukturasi ni bilish; istiqbolni bilishga qodirligi; rahbar aniq, chuqur va keng bilimga ega bo'lishi, uni doimo to'ldirib va yangilab borishi kerak. Aks holda u obro' qozona olmaydi, xodimlarning ishonchiga sazovor bo'la olmaydi [6].</p>

4	Tashkilotchilik qobiliyati	<p>xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanishni ta'minlay olish;</p> <p>qo'l ostidagilarni mehnatga o'rgatish va tarbiyalashni bilish;</p> <p>jipslashgan jamoani vujudga keltira olish;</p> <p>maqsad sari intiluvchanlik;</p> <p>kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo'qotmaslik;</p> <p>"Yomon tashkilot yo'q, lekin yomon rahbarlar bor". Bu ibora shuni bildiradiki, yomon ishlab turgan tashkilotga jamoani yaxshi boshqaradigan, tashkilotchilik qobiliyati yuqori, mehnatsevar, talabchan, bilimdon rahbar qo'yilsa, u tashkilotni tezda yaxshi tashkilot safiga qo'shadi;</p> <p>Agar yaxshi ishlab turgan tashkilotga tasodifan tashkilotchilik qobiliyati past rahbar kelib qolsa, aksincha, u tashkilot asta-sekin tanazzulga yuz tutadi.</p>
5	Boshqarish samaradorligini ta'minlay olish	<p>boshqarishni kollegial tarzda tashkil qila olish qobiliyati;</p> <p>ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati;</p> <p>ishga oid xat, buyruq, farmoyishlar yoza bilish;</p> <p>turli manbalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati rahbarlarni va qo'l ostidagilarni tinglay bilish;</p> <p>qobiliyati asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish</p> <p>qobiliyati rejalarni bajarishdan xodimlarning moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash;</p> <p>qobiliyati boshqaruv organi qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta'minlay bilish;</p> <p>boshqarish strukturasi takomillashtirib borish qobiliyati va [6] h.k [36].</p>

1. Axloqiy etik qadriyatlar (dovyurakliklik, kamtarlik, sabrlilik, yaxshi niyatlilik,)

Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar ko'p. Biroq quyidagi ijobiy hislatlar ular orasida alohida mavqega ega:

Dovyuraklik – bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud bo'ladi. Ular omadsizlikdan qo'rqmaydi. Qo'rquv ularni jasoratga chor-

laydi [6] va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

Sabrlilik – bunday rahbar muvaffaqiyatga birdaniga erishish mumkin emasligini yaxshi tushunadi. Unga faqat bardosh va sabr-toqatli bo'lib, sabot-matonat bilan qiyinchiliklarni yengish orqali erishish mumkinligini biladi. Chidam, sabr to'g'risida Abdulla Avloniy shunday degan edi:

Sabr shunday bir kuchli narsadirki,
g'azabni shijoatga,
kattalikni tavezega (kamgaplikka)
yomonlikni yaxshilikka aylantirmakka quvvati yetar.

Bir hakimdan so'radilar: "Odamlarni o'zingdan uzoqlashtirmaslikning chorasi nima?" U dedi: "Chidam va muloyimlik". Yana undan: "Mushkul narsalarni qanday hal qilsa bo'ladi?", – deb so'radilar. U yana "Chidam va muloyimlik bilan!", – deb javob berdi.

Yaxshi niyatlik – bunday rahbar xayrixoh va iltifotli bo'ladi, kishilarga nisbatan doimo yaxshi niyatda bo'ladi. O'zidagi qanoatsizlikni g'irrom raqobatchilik yo'li bilan emas, balki xayrixohlik yo'li bilan bartaraf qilishga harakat qiladi. Uning hayotidagi shiori hasad emas, balki:

"Birni ko'rib shukur qil, birni ko'rib fikr qil"

Shu o'rinda quyidagi hikmatli so'zlarni ta'kidlash o'rinlidir. Uch dardga davo yo'qdir:

dangasalikdan kelgan kambag'allikka;
hasaddan tug'ilgan dushmanlikka;
xo'jayinlikdan kelib chiqqan kasallikka.

Sog'lom shubhalilik – bunday rahbar ko'pincha "har narsada shubhada bo'l" degan shiorga amal qilsa-da, biroq nosog'lom shubha – bu xoin, u kishilarni urinib ko'rishdan qo'rqitib, erishishlari mumkin bo'lgan yaxshi narsalardan mahrum etilishini yaxshi biladi. Shu bilan bir qatorda, ular o'z kuchiga ishonish, unga sog'lom shubha bilan qarash ishchan mas'uliyatli qarorlarni qabul qilishga chorlashini, ularni bajarish yo'lida kishi kuchiga kuch qo'shishni yaxshi tushunishadi.

Kamtarinlilik – bunday rahbar kamtarlikning deyarli har doim iste’dodga to’g’ri mutanosib ekanligini, kamtarlikni yetishmasligi esa nodonlikning darakchisi ekanligini yaxshi tushunadi. Ular:

“Kamtarlik – jasorat toji”.

“Kamtarga kamol, manmanga – zavol”.

“Kamtarlik ko’kka ko’tarar, manmanlik yerga kiritar”.

“Kamtar kerilmaydi, mol-dunyoga berilmaydi”.

“Kamtarlik a’lodir, mag’rurlik balodir”.

kabi xalq maqollariga rioya qilishadi.

Ular kamtarin rahbarning:

o’zini boshqalardan ustun qo’ymasligini;

ilmu fan yoki mehnat sohasidagi yutug’i bilan mag’rurlanmasligini;

katta-kichikni birdek hurmat qilishini;

odamlar og’irini yengil qilishini;

xushmuomala bo’lishini;

qanday davrada bo’lmasin doimo o’zini oddiy tutishini;

shonu-shuhratga uchmasligini yaxshi anglashadi.

Samimiy xushmuomalalilik – bunday rahbar sofdil, ochiq ko’ngil bo’ladi, chin yurakdan gapiradi. Qo’l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo’yib xizmat qiladi. Ular samimiylikni og’ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma’naviy odobni talab etishini, shuningdek, kimki o’zgarar bilan nosamimiy munosabatda bo’lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o’z-o’ziga ham samimiy bo’lolmay qolishini yaxshi tushunishadi.

Donolarning aytishlaricha, hushmuomalalikning o’nta belgisi bor. Ular quyidagilar: insof, aql, ilm, tafakkur, oliyjanoblik, ko’rkam fe’l, yaxshilik, sabr va muloyimlik.

Rahmdillik – bunday rahbar barchaga rahm-shafqatli bo’ladi. Ular boshqalarni ko’p narsada kechirishadi, ammo o’zlarini hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shavqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shavqatli kishi doimo odamlarga yordam qo’lini cho’zishini, o’jiz va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar [6].

Hushxulqilik – bunday rahbar inson go’zalligining asosi uning chiroy-

li [6] xulqida ekanligini, aynan hushxulqlik insonni ulug'likka olib borishini, yoqimli xulq egasidan barcha katta-kichik xursand bo'lishini, bunday xulq egasi boshqalarni xursand qilishdan tashqari, o'zi ham doimo xursand yurishini, boshqalardan esa o'ziga muhabbat va muloyimlik qaytishini yaxshi tushunadi.

Donolarning fikricha, hushxulqlikning o'nta nishonasi bor:

Yaxshi ishlarda odamlar bilan hamisha birga bo'lish.

Nafs ko'yiga kirmaslik.

O'zgalar aybini qidirmaslik.

Birovda biror ayb sodir bo'lsa, uni yaxshilikka yo'yish.

Aybdor uzr so'rasa, aybni kechirish. "Kechira olishlik – mardlik, kechira bilmaslik nomardlik sanaladi" (Amir Temur o'gitlaridan).

Muhtojlar hojatini chiqarish.

O'zi haqida o'ylayvermay, boshqalar haqida ham qayg'urish.

O'z aybiga iqror bo'lish.

Ochiq yuzli bo'lish.

Hushmuomala bo'lish.

Qanoatlilik – bunday rahbar qanoatsizlikdan keladigan ofatlarni, ya'ni nafs balosi, xasad, xudbinlik, baxillik, tamagirlik kabilarni yaxshi anglaydi. Ular nafs balosi odamni har ko'yga solishini, nafsini tiygan hurmat-izzat topishini va bexavotir yashashini, qanoatni esa izzatning asosi, o'lmaydigan boqiy xazina, qurimaydigan daraxt, zavol topmaydigan mulk ekanligini yaxshi tushunishadi [6].

Bu o'rinda quyidagi hikmatni keltirish o'rinlidir:

Har kimning nafsni aqliga xizmat qilsa, unday kishiga baxt va davlat yuzlanadi. Har kimning aqli nafsiga xizmat qilsa, baxtu iqbol unday kishidan yuz o'giradi.

Tamagarlik ham qanoatsizlikdan kelib chiqadi. Tamagir rahbar o'z orzularini ro'yobga chiqarish uchun turli qabihliklardan qaytmaydi, hech qanday gunohdan qo'rqmaydi, yolg'on gapirmay yurmaydi, yolg'on so'zni isbotlash uchun yolg'on qasamlar ichadi. Tamasi ko'pning insofi oz, ochko'z bo'lur [6].

Bir kishi o'g'liga dedi:

Nafsingni shunday mashq qildirki, toki u amringga quloq soladigan bo'lsin.

O'g'il so'radi:

Men qaysi paytda aqlli bo'lishim mumkin?

Nafsingga hokim bo'lganingda, – dedi.

2. Zamonaviy rahbar xususiyatlari

Abu Nasr Farobiyning fikricha... Fozil jamiyat hokimi, qator tug'ma tabiiy xislatlarga ega bo'lishi lozim: tabiatan nozik, farosatli bo'lishi; komil a'zolarga ega bo'lishi; yaxshi xotiraga ega bo'lishi, ko'rgan, eshitgan va idrok etgan narsalarining tafsilotlari bilan yodda tutishi; o'tkir zehni, zukko bo'lishi; Ifodali nutqqa ega bo'lishi; ta'lim olishga, bilim va ma'rifatga havasli bo'lish, o'qish va o'rganishda sira charchamaydigan, mashaqqatidan qochmaydigan bo'lishi; badnafslilik, ichkilik va shahvoniy hislardan o'zini tiya oladigan bo'lishi; haqiqatni va uning uchun kurashuvchilarni yaxshi ko'rish, yolg'ondan va yolg'onchilardan nafratlanishi; o'z qadrini biluvchi va or-nomusli odam bo'lishi, tug'ma oliy himmat bo'lish va ulug' ishlarga intilishi; mol-dunyo ketidan quvmaydigan bo'lish; tabiatan adolatparvar bo'lishi; zarur bebilgan harakatni amalga oshirishda qat'iyatli, sabotli, jur'atli, jasur, mard bo'lishi, qo'rqqoqlik va hadik sirashlarga yo'l qo'ymasligi lozim.



Rahbar obro'siga putur yetkazuvchi unsurlar

Insonlarga xos yuqorida qayd qilingan ijobiy xislatlarning hammasini bir kishi to'la-to'kis egallab olishi juda qiyin, albatta. Lekin shunday fazilatlarga ega bo'lishga barcha rahbarlar intilishi kerak. Ammo obro'li bo'lish fazilati har qanday rahbar uchun shak-shubhasiz zarurdir.

Obro' – bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga orttirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqon. Ayni paytda har bir rahbar o'zidan yuqori turuvchi rahbarlar oldida ham, o'ziga bo'ysunuvchi xodimlar oldida ham, o'zi bilan huquqi teng boshqa rahbarlar oldida ham obro'ga ega bo'lishi lozim.

Obro' halol mehnat, tashabbuskorlik va o'z vazifasiga mas'uliyat bilan munosabatda bo'lish, jamoa a'zolariga talabchanlik va g'amxo'r bo'lish, o'z ishini chuqur bilish bilan orttiriladi.

Shuni esda tutish lozimki, xizmat mavqesi o'z-o'zidan obro' keltiravermaydi. Rahbar xizmat mavqesiga faqat muayyan ne'matlardan foydalanish usuli deb qaramasligi zarur. U shuni yoddan chiqarmasligi kerakki, rahbarlik mansabiga saylab qo'yilgan yoki tayinlangan ekan, endi faqat bitta afzallikka ega bo'ladi, u ham bo'lsa:

O'z jamoasi, umuman xalq manfaati uchun bor kuchi bilan ishlashi, elim deb, yurtim deb yonib yashashi kerak.

Rahbar shu talablarga rioya qilmas ekan, u o'z rahbarlik usulida quyidagi salbiy hodisalarga yo'l qo'yishi, pirovardida esa o'z obro'yini ketkizishi va el nazaridan qolishiga sabab bo'lishi mumkin [6].

Rahbar obro'siga putur yetkazuvchi unsurlar

T/r	Salbiy unsurlar	Izoh
1	Byurokratizm	<p>Byurokrat: ishlab chiqilgan qoida, qo'llanmalar doirasidan chiqmaydi, uni o'zining birdan-bir maqsadi deb biladi; odamlarga to'ralarcha munosabatda bo'ladi; qog'ozbozlikni avj oldiradi; boshqarishga qotib qolgan, eski usullar bilan yondashadi; ish mohiyatini rasmiyatchilik bilan ko'mib tashlaydi; masalani hal etishdan, shaxsiy javobgarlikdan o'zini chetga oladi.</p>
		<p>Byurokratizm: jamoaning va shaxsning tashabbuskorligini, dadil fikrlarini bo'g'adi; o'z mezoniga mos kadrlarni atrofiga to'playdi, aqlli, qobiliyatli kadrlardan qutilishga harakat qiladi.</p>
2	Mahalliychilik	<p>Bunday "dardga" muhtalo bo'lgan rahbarlar: ishga tor tarmoq, tor funksional nuqtayi nazardan yondashadilar; ularda siyosiy, ma'naviy yetuklik yetishmaydi; uzoqni ko'ra olmaydilar; boshqalar hisobidan foydalanib qolishga intiladilar; urug'chilik, tanish-bilishlik, oshna-og'aynigarchilikka yo'l qo'yadilar.</p>
3	Hadiksirashlik	<p>Bunday rahbar: uncha murakkab bo'lmagan masalalarni ham mustaqil hal eta olmaydi, yuqori turuvchi rahbarlik bilan kelishib olishga intiladi; har ishda sustkashlik qiladi; kabinetda o'ralashib, qog'ozbozlik bilan band bo'ladi [6].</p>

4	Balandpar- vozlilik	<p>Bunday rahbar: o'zining kichkina, ko'zga ilg'amas muvaffaqiyatini bo'rttirib ko'rsatadi, shov-shuv ko'tarib nog'ora qiladi; yuqori organlardan maqtov eshitishni yoqtiradi; tilga tushishni, matbuotda yozishlarini, televizordan ko'rinishni istaydi;</p> <p>soxta tashabbuslar atrofida shov-shuv ko'tarishga, ijodiy izlanish o'rniga ishni xo'jako'rsinga tashkil etishga intiladi;</p> <p>ishchanlik o'rniga ko'zbo'yamachilik va qo'shib yozish bilan shug'ullanadi.</p> <p>Bunday toifadagi rahbarlar uchun kamchilik va muammolarni xaspo'shlash, o'z xizmatlarini bo'rttirib ko'rsatish va o'z-o'zini maqtash xarakterlidir.</p>
5	Boshqa salbiy usurlar	<p>Rahbarlik uslubidagi garchi kam bo'lsada, har holda uchrab turadigan va umumiy ishga zarar keltiradigan boshqa salbiy tomonlar ham borki, bular:</p> <p>xudbinlik, takabburlik, maqtanchoqlik, tamagirlik; yovuzlik, zolimlik; hushomadgo'ylik;</p> <p>dimog'dorlik, xasislik, g'arazgo'ylik, ayyorlik, jizzakilik; boqibeg'amlik, badnafslilik, subutsizlik, baxillik; mansabparastlik va h.k.</p> <p>Bunday salbiy qusurlar mavjudligini anglasak, ko'rsak ham lekin ko'pincha ularni yo'qotish qiyin kechadi.</p>
		<p>Chunki har qanday kishiga, xususan rahbarga uning mazkur fazilati yoki uning ish uslubidagi noto'g'rilik aytilsa, tabiiy u norozi bo'ladi.</p> <p>Shu sababli bunday nuqsonlarni bartaraf qilish uchun kurash juda ham oson va silliq o'tmaydi. Buning uchun kundalik mehnat, izchillik va sabot-matonat talab qilinadi [6].</p>

Jamoani shakllantirish. Yangi rol va yangi ma'suliyat.

Maktabning konteksti, qadriyatlarini va prinsiplarini o'rganish.

Ta'lim muassasalari rahbarlarining madaniyati deganda, ularning tashqi ko'rinishi, yurish-turishi, nutqi, xodimlar bilan o'zaro munosabatlari, ish faoliyatida xodimlarga qo'yilgan talablarni adolatli va [1]

shaffof bo'lishini nazorat qilishi ma'naviy qiyofasini aks ettiradi. Abu Nasr Farobiyning "Fozil odamlar shahri" asarida ham rahbarda bo'lishi kerak bo'lgan o'n ikkita xislat haqida yozib ketilgan. Rahbar bo'lishi uchun kamida oltita xislat bo'lishi kerakligi takidlangan. Bularga quyidagilar kiradi.

Birinchi xislati: To'rt muchchasi so'g'lom bo'lishi, o'ziga yuklangan vazifalarni bajarishda biror a'zosidagi nuqsoni halal bermasligi lozim [1].

Ikkinchi xislati: Tabiatan nozik farosatli bo'lishi, suhbatdoshining so'zlarini, fikrlarini tez tushunib, tez ilg'ab olishi va aniq tasavvur qila olishi zarur.

Uchinchi xislati: Zehni o'tkir, zukko bo'lib, har qanday narsaning bilar-bilinmas alomatlari va u nimani anglatishini tez bilib, sezib olishi zarur.

To'rtinchi xislati: Fikrini aniq tushuntirish maqsadida, uni chiroyli so'zlar bilan ifodalay olishi zarur. Rahbar fikrini bayon etishda xodimlarga xush muomilali va adabiy tilda gapirishi zarur.

Rahbar xodimlarini har xil so'zlar bilan xaqorat qilishi mumkin emas. Rahbar qanchalik chiroyli va xushmuomila bo'lsa xodimlar unga ergashadi. Shuning uchun ham bo'lsa kerak rahbarlikka notiq insonlar qo'yiladi. Ular odamlarni o'z ortidan yetaklay olishadi deb hisoblanadi. Bundan tashqari rahbar nutq so'zlash vaqtida biroz yuqoriroqda turishi va tinglovchilarning hammasini kuzata olishi kerak. Rahbar bu yerda eng muhimi uning ijro etishini boshqarish ham hisoblanadi. Zamonaviy boshqaruv madaniyati, ish joyidagi madaniyatni ham o'z ichiga oladi. Ish stoli doimiy ravishda barcha muhim hujjatlar yo'qoladigan qog'ozlar bilan to'lib ketmasligi kerak. Asosiy amaldagi hujjatlar ish stolidagi bo'lishi kerak. Ba'zida rahbarlar manashu oddiy narsalarga e'tibor bermasligi oqibatida o'zlari uchun juda ham katta muammolarni yuzaga keltirib chiqarmoqdalar. Shu sababli rahbarlar har qanday berilgan vazifalarini o'z vaqtida bajarib kerakli hujjatlarni tayyorlab qo'yishsa ish faoliyatida hech qachon qiyinchilikka uchramaydi. Buning uchun rahbar o'z ishiga ozgina mas'uliyatli bo'lib harakat qilsa bo'ldi [1].

Tajriba – Yaxshi rahbarning fazilatlarini. Nufuzli rahbarlar jamoada eng tajribali yoki innovatsion bo'lishlari shart emas, lekin ular boshqalarini o'z standartlari va tamoyillariga amal qilishga ishontirish uchun yetarli bilim ega. O'rganish - bu umr bo'yi davom etadigan jarayon va ular [1]

ta'lim olishga chanqoq. Ular doimo o'zlari, boshqalar va atrofdagi dunyo haqida o'z nuqtayi nazarlarini yaxshilash va kengaytirish imkoniyatlarini izlaydilar. Ularning har bir qarori noto'g'ri; uning orqasida ishtiyoq yotadi.

Halollik – Yaxshi rahbarning fazilatlarini. Jamoa faoliyati va etakchilikka bo'lgan ishonch o'rtasida kuchli bog'liqlik mavjud. Shuning uchun jamoa va tashkilot o'rtasida ishonchni shakllantirish juda muhimdir. Haqiqiy aloqalarni muvaffaqiyatli o'rnatish uchun rahbar birinchi navbatda samimiy va hurmatli shaxs bo'lishi kerak. U har qanday sababga ko'ra insofsizlik va tengsizlikka yo'l qo'ymaydi. Shuning uchun halollik etakchilikdagi eng muhim axloqiy fazilatlardan biridir.

Ishonch – Yaxshi rahbarning fazilatlarini. Samarali etakchilikning muhim qismi bu ishonchdir. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, o'z-o'zidan shubhalanishni chetga surib, qo'zg'atuvchi omillarni yo'q qilishga, o'z iste'dodlaringiz va jamoangiz a'zolarining iste'dodlarini tan olishga, muammolarni qanday hal qilish va qanday qilib to'g'ri yo'l tutish kerakligini bilishga bor kuch va aqlingizni sarflang. Shuningdek, u kerak bo'lganda a'zolaringizni himoya qiladi va xato qilishdan qo'rqmaydi.

Mas'uliyat – Yaxshi rahbarning fazilatlarini. Tashkilotga va uning xodimlariga sodiqlik - bu rahbar qanday qilib javobgarlik xususiyatini namoyon qiladi, bu mas'uliyatdan mutlaqo farq qiladi. Mas'uliyatli rahbarlar jamoaning o'zaro uyg'unligini va diqqatini jamlashga harakat qiladilar, ularning rolini jiddiy ko'rib chiqadilar va jamoaning maqsad va vazifalarini birinchi o'ringa qo'yadilar. Ular o'zlarining xatti-harakatlari va qarorlari uchun maksimal darajada javobgar bo'lishlari kerak. Bundan tashqari, inklyuziv madaniyatni yaxshilash uchun uchta muhim sohani ko'rib chiqish kerak, jumladan, xabardorlik, haqiqiylik va javobgarlik.

Maktab joylashgan hudud qadriyatlarini va madaniyatlarini o'rganish.

Rahbar madaniyati – rahbar xodimlar, yetakchilar, yo'lboshchilarga xos ma'naviy qiyofa, axloq-odob, muomala va boshqaruv madaniyatini ifodalovchi so'z birikmasi. Madaniyat, avvalo, ma'naviy boylik hosilasi. Siyosiy madaniyati yuksak rahbar millat, davlat, xalq manfaati nuqtayi nazaridan ish tutadi, umummanfaatni o'z shaxsiy ehtiyoj va manfaatlaridan ustun qo'yadi. Rahbar va rahbarlikka da'vogar shaxs alohida xulq-atvoriga, ma'naviyat va madaniyatga ega bo'lishi, uni doimiy ravishda takomillashtirib borishi lozim. Buning uchun siyosiy hayotdan xabardor bo'lish yoki iqtisodiy va kasbiy bilimlarni o'zlashtirishning o'zigina kifoya

[1] qilmaydi. Ular jahon tajribalari asosida shakllangan ilg'or boshqaruv malakalarini ham o'zlashtirgan bo'lishlari kerak. Bugungi rahbar bunga zimmasidagi vazifalarga yuksak mas'uliyat bilan yondashish, o'ziga nisbatan talabchanlik orqali erishadi. Masalan, u har kuni gazeta-jurnallar o'qishi, radio va oynai jahon yangiliklaridan xabardor bo'lish orqali ham ma'lum darajada bilim olishi mumkin. Siyosat, iqtisod va ma'naviyatga daxldor kitoblar, mumtoz adabiyot, tarixiy jarayonlarni chuqur mushohada qilish ham uning dunyoqarashini kengaytiradi. Agar aql-zakovati, tafakkuri, ma'naviy kamoloti, madaniyati bilan rahbar mustaqil fikrlashdan, mushohada qilishdan, kundalik voqea-hodisalarni teran tahlil etib borishdan uzoqlashsa, rahbarlik talab etgan ma'naviyatdan uzoqlashib boradi. Rahbar o'zining ma'naviy faoliyatini fikrlash orqali shakllantirib boradi. Mushohada esa mushohadadan quvvat oladi. Amerikalik mashhur olim va ixtirochi Tomas Edison "Taraqqiyotning buyuk vazifasi odamni fikrlashga o'rgatishdir", degan edi. Vujud yalqovligi fikrlash yalqovligidan boshlanadi, fikrlash to'xtagan joyda rahbarning ma'naviyati ham, madaniyati ham zaiflashib boradi.

Rahbar ma'naviyat va madaniyatning kuch-qudratidan ezgu maqsadlar yo'lida samarali foydalanishi, boshqaruv tizimidagi ijtimoiy munosabatlarni insonparvarlik g'oyalari asosida rivojlantirib borishi darkor. Rahbarning tanqidi odamlarga katta va asosiy ta'sir ko'rsatuvchi vositadir. Shuning uchun ham uni kerakli vaziyatda nihoyatda ehtiyotkorlik bilan ishlatish kerak. Zero, rahbarlik uslubi boshqarish madaniyatining ma'lum elementlariga ega bo'lishni taqozo etadi. Boshqarish madaniyatining ko'rinishlari tegishli me'yorlar bilan belgilanadigan madaniyat qoidalarini o'z ichiga oladi. Rahbarlar bilan oddiy odamlar o'rtasidagi munosabatlar madaniyatilik qoidalariga asoslanmog'i kerak. Bu qoidalar ijtimoiy burchni yuksak darajada anglash, kishilar o'rtasida insonparvarlik munosabatlari, o'zaro hurmat, hamjihatlik va birodarlik kabilardan iborat. Rahbarlik madaniyatini takomillashtirish uning barcha elementlariga e'tiborni kuchaytirish demakdir. Bularning barchasi rahbar madaniy saviyasining o'sib borishiga va siyosiy madaniyatining takomillashuviga katta yordam beradi. Chunki cheklangan tafakkur, chala bilim, past madaniyat bilan dunyoda ro'y berayotgan murakkab jarayonlarni teran anglash, mas'uliyatli vazifa va mansabni egallab bo'lmaydi. Binobarin, demokratik asosda shakllanib borayotgan jamiyatimiz talabi shuki, siyosiy yetuk, aqlan va

[1] maʼnan barkamol, puxta bilimga ega boʻlgan teran tafakkurli kishilarga rahbar boʻlishga haqlidir.

Rahbar maʼnaviyati – rahbarning shakllangan (ichki) ruhiy quvvati. Uning maʼnaviy psixologik madaniyati ajdodlar ibratiga asoslanib, qadriyat darajasida qadrlanadigan, shaxs maʼnaviy olamini tartibga soladigan, koʻnikma darajasiga yetgan hissiy bilimlar majmuidir. Rahbar oʻz rahbarlik salohiyatini takomillashtirishi uchun maʼnaviy olamini boyituvchi bilimlarni egallashi, tashabbuskorlik qobiliyatini oshirishi zarur. Rahbarning maʼnaviy mulkiga aylangan bilim unga xohish-istaklarini chegaralay bilish, oʻzini tashqi tazyiq va taʼsirlardan himoya qilishga vosita boʻladi. Yaʼni, maʼnaviy jihatdan barkamol rahbar boʻlish har qanday ijtimoiy-psixologik muhitda oʻzini tuta bilib, oʻzi rahbarlik qilayotgan jamoada hamda keng jamoatchilik orasida sogʻlom muhit yaratish va insonlarga samimiy munosabatda boʻlishdan qoniqib yashaydi. Maʼnaviyati yuksak rahbar jamiyatdagi yomonlik, adolatsizlik, qonunbuzarlik, Vatan manfaatlariga zid harakatlarga qarshi kurashda iroda, shijoat va faollik koʻrsata oladi.

Maktab jamoasi bilan oʻzaro doʻstona munosabatlar oʻrnatish.

Xodimlar orasidagi toʻsiqlarni olib tashlash va ishonch bildirish.

Zamonaviy rahbar esa oʻz nomiga mos ravishda zamonga mos boʻlishi, doim izlanishda boʻlishi kerak. Rahbar oʻz huquq va vakolatidan umumdavlat manfaatlarini jamoa va xodimlarning shaxsiy manfaatlari bilan uygʻun olib borishda mohirona foydalanish zarur. Ammo davlat manfaatlariga putur yetkazmasdan, shaxsiy manfaatlar umum manfaatlarga boʻysinishi lozim. Rahbar vazmin, har qanday vaziyatda oʻzini tuta biladigan, odobli va xushmuomala boʻlishi zurur. Oʻz xatti-harakatini nazorat qila oladigan, kayfiyati va sezgilarini tiya biladigan, yurish turishida boʻysinuvchilarga oʻrnak koʻrsatadigan boʻlishga majburdir. Buyruq hamma-ga ham yoqavermaydi. Shu sababli boʻyinuvchi xodimlarga beriladigan farmoyish faqat bevosita buyruq shaklida boʻlmasdan, balki topshiriq va vazifa, maslahat tarzida ham boʻlishi kerak. Bu oʻrinda quyidagi ibratli ish uslubini bilish foydadan xoli emas. Yaʼni hech qachon “Mana bu ishni unday yoki bunday qiling” yoki “Bunday yo unday qilmang” demagan. Buning oʻrniga “Shu masalada bir oʻylab koʻrsangiz” yoki “Shunday qilinsa yaxshi natija beradi deb oʻylaysizmi” qabilida muomala qilishga odatlangan. Rahbar insonlarda oʻziga nisbatan iliqlik, izzat-hurmat [1] hissini [6]

uyg'otmoqchi bo'lsa, u salbiy xislatlardan, ya'ni buyurish, ko'rsatma berish ohanglaridan voz kechib, maslahat solishi, ulardan fikr olishi kerak. Shunda uning umumiy ishga ko'proq nafi tegadi. Xulosa qilib aytganda rahbardagi odamlarni boshqarish qobiliyati, odamlar haqida g'amxo'r-ligi, tashabbuskorlik, qat'iyatlik, mustaqillik, talabchanlik, bo'ysinuvchi xodimlar bilan maslahatlasha bilish, o'z so'zini ustidan chiqish kabi ijobiy fazilatlar undagi salbiy qusurlardan qutulishga yordam beradi.

Ijobiy natijalarni ommaga bildirish va ko'rsata olish.

Har-bir mamlakatning ertangi kuni, kelajagi shu yerda unib-o'sayotgan yoshlar taqdiri bilan bevosita bog'liqdir. Albatta bugungi yosh kadr ertangi rahbardir [1]. Davlatimiz rahbari Shavkat Mirziyoyev "Yoshlar bizning kelajagimiz" deb bejizga ta'kidlamadi. Tashkilot muassasalarida yoshlar orasidan rahbarlar tayinlanmoqda. Bugungi kunning yoshlari har jabhada faol, intellektual rivojlangan, raqobatbardosh, fidoiy, o'z-o'zini dangal bayon eta oladigan, o'z ustida tinmay izlanish olib boradigan kadrlardir. Mamlakatimiz iqtisodiyoti jadal sur'atlar bilan o'sayotgan bir vaqtda, erkin raqobat va aholining turmush farovonligini ta'minlashda, tashkilot va korxonalarda boshqaruv faoliyatini samarali tashkil qilishda rahbarlik mahorati muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishning rahbar yoshiga bog'liqligi rivojlangan mamlakatlar tadqiqotlariga asoslanadi. Rahbar keng dunyoqarashga va tashkilotlardagi ichki o'zaro aloqalarni va tashqi muhit bilanoxirgi o'zaro ta'siri masalalari bo'yicha fikrlash tizimiga ega bo'lishi kerak. U yuqori umuminsoniy sifatlarga va psixologik qobilyatlarga, aqlli va ongli riskka borishni bilishi kerak. Hech kim rahbar bo'lib tug'ilmaydi, faqat o'zi – sidqidildan qilgan mehnat va uning samarali natijalari bilan shaxs o'zining rahbarlikka loyiq xususiyatini namoyon qiladi.

Yutuqlarni e'tirof etish

Mamlakat darajasida qulay ta'lim siyosati va izchil boshqaruv muhim ekanligini inobatga olib aytish mumkinki, ta'lim siyosatini belgilovchi davlat organlari hamda islohatlarni amalga oshiradigan maktab direktorlari va o'qituvchilar "biz hozir qayerdamiz?", "qayerda bo'lishni xohlaymiz?" va "u yerga qanday boramiz?" kabi savollarga javob topishlari kerak. Birinchi haqiqiy savol, albatta, "biz qayerda bo'lishni xohlaymiz?" Bu yerda biz o'z maqsadlarimizni, xavf-xatarlarni, strategik tashabbuslarga resurslarni taqsimlashni va hokazolarni muhokama qilamiz va hal

[1] qilamiz. Bularning barchasi xodimlar tashkilotning strategik maqsadlari to'g'risida qanday fikrda ekanligiga va ular o'zi uchun foydali bo'lgan samaradorlikka erishishlarini sezishlariga bog'liq. Bunda maktab ta'limini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda pedagog xodimlarning ishtiroki ta'minlanishi, strategiya butun jamoaniki ekanligini barcha his qilishi va ushbu strategiyani amalga oshirishda xodimlar o'zini mas'ul deb hisoblashi muhim ahamiyatga ega.

Zamonaviy rahbar esa o'z nomiga mos ravishda zamonga mos bo'lishi, doim izlanishda bo'lishi kerak. Rahbar o'z huquq va vakolatidan umum-davlat manfaatlarini jamoa va xodimlarning shaxsiy manfaatlar bilan uyg'un olib borishda mohirona foydalanish zarur. Ammo davlat manfaatlariga putur etkazmasdan, shaxsiy manfaatlar umum manfaatlarga bo'ysinishi lozim. Rahbar vazmin, har qanday vaziyatda ham o'zini tuta biladigan, odobli va xushmuomala bo'lishi zarur [1]. O'z xatti-harakatini nazorat qila oladigan, kayfiyati va sezgilarini tiya biladigan, yurish turishida bo'ysinuvchilarga o'rnak ko'rsatadigan bo'lishga majburdir. Buyruq hammaga ham yoqavermaydi. Shu sababli bo'yinuvchi xodimlarga beriladigan farmoyish faqat bevosita buyruq shaklida bo'lmasdan, balki topshiriq va vazifa, maslahat tarzida ham bo'lishi kerak. Bu o'rinda quyidagi ibratli ish uslubini bilish foydadan xoli emas. Ya'ni hech qachon "Mana bu ishni unday yoki bunday qiling" yoki "Bunday yo unday qilmang" demagan. Buning o'rniga "Shu masalada bir o'ylab ko'rsangiz" yoki "Shunday qilinsa yaxshi natija beradi deb o'ylaysizmi" qabilida muomala qilishga odatlangan. Rahbar insonlarda o'ziga nisbatan iliqlik, izzat-hurmat hissinu uyg'otmoqchi bo'lsa, u salbiy xislatlardan, ya'ni buyurish, ko'rsatma berish ohanglaridan voz kechib, maslahat solishi, ulardan fikr olishi kerak. Shunda uning umumiy ishga ko'proq nafi tegadi. Xulosa qilib aytganda rahbardagi odamlarni boshqarish qobiliyati, odamlar haqida g'amxo'rliqi, tashabbuskorlik, qat'iyatlik, mustaqillik, talabchanlik, bo'ysinuvchi xodimlar bilan maslahatlasha bilish, o'z so'zini ustidan chiqish kabi ijobiy fazilatlar undagi salbiy qusurlardan qutulishga yordam beradi [1].

Zamonaviy rahbarni muvaffaqiyatga eltuvchi kalitlar

1-kalit: Xohish-istak

2-kalit: Ishonch

3-kalit: Aniq maqsad

4-kalit: Vaqt menejmenti

5-kalit: Muntazam o'qish, izlanish va harakat

6-kalit: Muvaffaqiyatsizlik

7-kalit: Novatorlik

8-kalit: Muvaffaqiyatli kommunikatsiya

9-kalit: Muvofiq imij.

Nazorat savollari

1. Ta'lim tashkilotlarini boshqarishda rahbarning muammolari nimadan iborat?
2. XXI sar ko'nikmalari deyilganda qanday ko'nikmalar tushuniladi?
3. Rahbarning rejalashtirish qobiliyati nimalarni o'zida akas ettiradi?
4. Nutq uslubini tanlashda rahbar nimalarga e'tibor berishi zarur?
5. Rahbarga qo'yiladigan talablarni sanab bering.
6. Axloqiy etik qadriyatlar deganda nimalar tushuniladi?
7. Zamonaviy rahbar qanday xususiyatlarga ega bo'lishi zarur?
8. Rahbar obro'siga putur yetkazuvchi unsurlarni aytib bering.

Keys

Maktabda o'qituvchilarni ish tajribasiga ko'ra uch xil toifaga ajratish mumkin. 1-toifa: 1 yildan 3 yilgacha pedagogik faoliyat bilan shug'ullanayotgan yosh, motivatsiyaga to'la, shijoatli o'qituvchilar. 2-toifa: 3 yildan 15 yilgacha pedagogik faoliyat bilan shug'ullanayotgan o'rta yoshdagi tajribali, turli baland-bastliklarni ko'rgan va ertangi kunda yanada muvaffaqiyatlarga erishish istagi kuchli bo'lgan o'qituvchilar. 3-toifa: 15-yildan ko'p vaqtdan beri pedagogik faoliyat bilan shug'ullanayotgan pensiya yoshiga yaqinlashib qolgan yoki pensiya yoshidagi o'qituvchilar.

Xuddi shunday o'qituvchilardan iborat jamoa bilan ishlayotgan maktab direktori Karimov Odilov bugungi globallashgan, tez o'zgaruvchan va raqamli texnologiyalar taraqqiy etgan davrda ta'lim sifatini ta'limlashning birdab bir yo'li ta'lim jaroyoniga yangiliklar kiritish, o'qituvchilari xalqaro baholash darajasidagi talablarga mos bo'lishi, raqamli va mediasavodxon bo'lishi zarurligini anglab yetdi hamda maktabga innovatsiyalarni joriy qilishni boshladi. Bu vaziyatda direktor ta'lim innovatsiyalarini maktabga to'liq joriy etish uchun turli toifadagi o'qituvchilar bilan qanday ishlashi zarur?

BOSHQARUVDA MUAMMOLARGA YECHIM TOPISH VA QARORLARNI QABUL QILISH



Reja:

1. Umumiy o'рта ta'limni boshqarishda boshqaruv qarorlarining ahamiyati.
2. Boshqaruv qarorlari va ularning turlari.
3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va qarorni bajarilishini tashkil qilish.
4. Qarorni bajarilishi ustidan nazorat qilish va qarorga tuzatishlar kiritish.
5. Qarorni bajarish bo'yicha faoliyatni baholash.
6. Qaror qabul qilishda xavf va noaniqlik.
7. Tavakkalchilik sharoitida qarorlar qabul qilishva ularni boshqarish.

Tayanch so'z va iboralar: Umumiy o'рта ta'limni boshqarishda boshqaruv qarorlarining ahamiyati. Qaror – muqobil tanlov ekanligi. Boshqaruv qarorlari va ularning turlari. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni haqida tushuncha. Qarorni bajarilishini tashkil qilish. Qarorni bajarilishi ustidan nazorat qilish, faoliyat va qarorga tuzatishlar kiritish. Qarorni bajarish bo'yicha faoliyatni baholash. Qarorlarni qabul qilishda tavakkalchilikni boshqarish. Qaror qabul qilishda xavf va noaniqlik. Tavakkalchilik sharoitida qarorlar qabul qilish.

Boshqaruvda muvaffaqiyat qozonish qarorni to'g'ri qabul qilishga bog'liqdir. Har bir rahbar qarorlar tayyorlash, qabul qilish va bajarishni tashkil etish bilan o'z vazifasini amalga oshiradi. Har bir rahbar, uning faoliyat doirasidan qat'i nazar, o'ziga xos muammolarini hal qilishda shunga o'xshash qarorlarni qabul qilishi kerak.

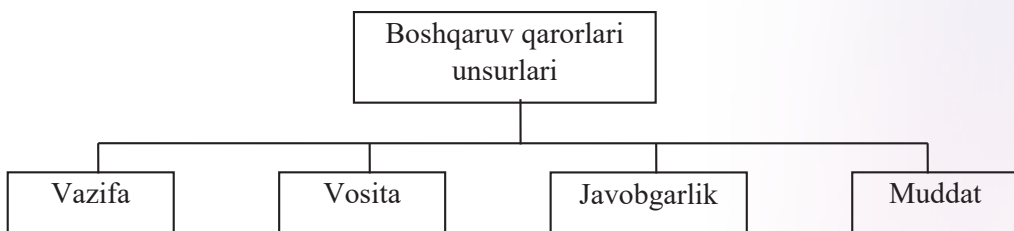
Qaror – bu bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, qaror – u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga yoki muayyan bir fikrga kelishdir.

Qaror qabul qilish – bu tashkilot rahbarining oldidagi maqsadga erishish uchun o‘z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir.

Ta’kidlash joizki, boshqaruv qarorlari qabul qilish rahbardan nafaqat amaliy mahorat va ilmiy bilimlarni talab etadi, balki insoniy faoliyatni o‘ziga xos san’at darajasiga ko‘taradi. To‘g‘ri qarorlar qabul qilish san’ati rahbarlik faoliyatining asosiy qirrasini tashkil etadi. Bu san’at **ijodkorlik va faraz qilish, iroda va epchillik, iste’dod va fahm-farosat, ehtiyotkorlik va matonat, sabr-bardosh va qat’iyatlilik, dadillik va uzoqni ko‘ra bilish kabi sifatlarni** shartlab qo‘yadi. Qarorlar qabul qiluvchi shaxs doimo no-an’anaviy siyosiy vaziyatlar bilan to‘qnashadi. Bunday vaziyatlarda qarorlarning tayyor andozalari yoki modellarini ishlatish nihoyatda murakkab yoki umuman mumkin emas. Bundan tashqari, qarorlar, odatda, *vaqt tanqisligi, axborot taqchilligi hamda resurslar cheklangan sharoitda qabul qilinadi*. Bunday sharoitda bilim va ko‘nikma yetarli bo‘lmaydi, shuning uchun kishidan voqyealar rivojini oldindan ko‘ra bilish talab etiladi. Shuning uchun ham qarorlar qabul qiluvchi kishidan yana zehn, sezgirlik kabi sifatlarni doimiy rivojlantirish taqozo etiladi. Qabul qilinadigan qarorning oqilligi bir necha omillarga bog‘liq. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to‘laligi va sifati;
- qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati;
- qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yechilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, qarorni ijrochilarga yetkazish, nazorat qilish va bajarilish darajasi va hokazo).

Boshqaruv qarorlari quyidagi unsurlardan tashkil topadi:



1. Boshqaruv qarorlari va ularning turlari.

Qarorlar tayyorlash va qabul qilishda zamonaviy ilmiy-texnik vositalar, harakatlar tadqiqoti usullari, tizimli tahlil, modellashtirish, elektron [15] hisoblash texnikalaridan [15] foydalaniladi. Biroq qarorlar tayyorlash va

qabul qilish jarayonining ijodiy xarakteri, ya'ni inson shaxsi, uning boshqaruv idroki, tajribasi, intilishi, shaxsiy va professional sifatlarining birinchi darajali rolini alohida ta'kidlash lozim.

“Ko'p mutaxassislarning fikricha, boshqaruv qarorlarini tayyorlash va ijro etishni rejalashtirish jarayoniga bo'lajak ijrochilarni ham jalb etish maqsadga muvofiq, chunki ular oldindan qarorning konsepsiyasi va undan kelib chiqadigan vazifalar bilan tanishadilar. Qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etuvchi bo'lg'usi ijrochilar, ushbu qarorlarga reallik elementlarini kiritadilar, chunki qarorning predmeti, uning rezervlari hamda qiyinchiliklaridan yaxshi xabardor bo'ladilar”.

Shulardan kelib chiqib, boshqaruv qarorlari qabul qilishning quyidagi o'ziga xos jihatlari mavjud:

Tashkiliy jihat boshqaruv qarorlarini tashkilotda ishlab chiqish va ijro etishda namoyon bo'ladi. Shuning uchun uning yo'naltiruvchi, muvofiqlashtiruvchi va rag'batlantiruvchi funksiyalari, ya'ni bu tushunchaning ko'p tomonlamaligidan guvohlik beruvchi funksiyalari amalga oshiriladi.

Yo'naltiruvchi funksiyasi ta'lim muassasasining uzoq muddatli rivojlanish strategiyasidan kelib chiqqan holda qabul qilinadi, ko'p topshiriqlarda konkretlashtiriladi.

Qarorning **muvofiqlashtiruvchi vazifasi** muddatning tasdiqlanishi va unga mos qarorni amalga oshirish uchun ijroviy harakatga kelish zaruriyatini ifoda etadi.

Qarorning **rag'batlantiruvchi** funksiyasi tashkiliy choralar tizimi (buyruq, qaror, majburiyat), iqtisodiy omil, (taqdirlash, qo'shimcha rag'batlantirish), ijtimoiy qiymat (ish faolligining ruhiy-siyosiy omillari: shaxsning o'zini tasdiqlashi, ijodiy amalga oshirish) orqali amalga oshiriladi.

Qarorlar qabul qilishda qo'llaniladigan texnologiya va mexanizmlar quyidagilarga bevosita bog'liq:

- 1) sifat jihatidan muayyan ko'rinish va shaklga ega jarayonlar;
- 2) ushbu jarayonlarning o'ziga xos xususiyatlari;
- 3) mazkur jarayonlar kechayotgan soha;
- 4) bu jarayonlarda [38] ishtirok etayotgan subyektlar;
- 5) turg'un shart-sharoitlar va boshqa omillar.

Boshqaruv qarorlari qabul qilish darajalari. Boshqaruv qarorlari qabul qilish turli rahbarlar yoki menejerlar tomonidan turli darajada amal-

ga oshiriladi. Bunda qaror biron-bir shaxsga emas, balki butun bir bo'linma yoki tashkilotga tegishli bo'lgani bois rasmiy xarakter kasb etadi. Tashkilotda qarorlar qabul qilishning ikki darajasi alohida ajralib turadi: individual va tashkiliy.

Tashkilotda qarorlar qabul qilishning **individual darajasida** quyidagi muammolarga duch kelish mumkin:

- individual qobiliyatning yetarli bo'lmasligi;
- qarorni dastlabki holatida qabul qilish shart emasligi;
- qarorlarni tasniflashning murakkabligi;
- qaror qabul qilishda xatolarga yo'l qo'yish ehtimoli;
- qarorning individual nuqtai nazardan ifodalanishi;
- muqobil qarorlar va muqobil tanlovlarni yaratish;
- qarorda adashish ehtimolini o'ziga olish.

Shuningdek, qarorlar qabul qilishning **tashkilot darajasida** quyidagi muammolar uchrab turadi:

- 1) mos muhit yaratib olish;
- 2) qaror qabul qilishning ma'lum vaqt uchungina muhimligi;
- 3) boshqaruvning barcha darajalarini jalb etish;
- 4) mazkur jarayonda kutilayotgan noaniqliklar [38];
- 5) qarorning guruhviy xarakter kasb etishi, guruhviy jarayonlarni boshqarishning murakkabligi;
- 6) ijodiy yondashish va yangiliklarni boshqarishdagi nomuvofiqlik;
- 7) qarorlarni bajarishdagi muammolar.

Strategik qaror maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.
- raqobat muhitini shakllantirish.
- chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.

kichik va o'rta biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la oladi.

Taktik qarorlar maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlardir. Masalan:

- maktabning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish.
- kadrlar masalasini hal qilish va hk.

mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi.

Umumiy qarorlar bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, tushlik vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va boshqa tanaffuslar.

Maxsus qarorlar tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

Stereotip qarorlar odatda qat'iy yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi.

Rahbar stereotip qarorlarni odatda ortiqcha tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, maktabning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar o'z tavsifiga ko'ra novatorlik mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi. Tashabbusli qarorlar erkin harakatga asoslanib qilinadi.

An'anaviy qarorlar – bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir. Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lumdir. Bunga, maktabning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qarorlar misol bo'la oladi.

Tavsiyali qarorlar o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, ularda maktab faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

Aniq qarorlar to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli, bunday qarorlarning amalga oshish ehtimolligi birga yaqin bo'ladi.

Noaniq qarorlar – bu tavakkal bilan - to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

Tezkor (operativ) qaror kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doir qabul qilinadigan (oy, yil choragi, yarim yillik, to'qqiz oylik va yillik) qarorlar shunday qarorlarga misol bo'la oladi.

Ma'naviy boshqaruv qarori – jamiyatning moddiy-ma'naviy ehtiyojlari va ularni qondirishning aniq imkoniyatlari bilan kelishuv shaklidir. Boshqaruv qarori, shuningdek, boshqariladigan obyekt oldida turgan aniq maqsadni belgilash va amalga oshirishga yo'naltirilgan ish dasturidir. Bu ayni paytda yuzlab, minglab odamlarning birgalikdagi harakatini yo'naltiruvchi va rag'batlantiruvchi direktiv hujjat hamdir. Shunday ekan, u rahbar faoliyatida qaror ishlab chiqish va qabul qilishning bog'lovchi bo'g'ini sanaladi. Ayni shu holat boshqaruv jarayoni keyingi yo'nalishini belgilab beradi. Bularning tashkil etilishi va asoslanishiga bo'lgan doimiy talablar shundan kelib chiqadi.

2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va qarorni bajarilishini tashkil qilish.

Boshqaruv qarorlari qabul qilishning **birinchi – tayyorgarlik ko'rish bosqichi** vaziyatni baholash usuli asosida kechadi. Bunda muammolarning ro'yxati ishlab chiqilib, vaziyatni baholash jarayoni amalga oshiriladi. Shu maqsadda qo'yilgan muammolarni hal etish bilan bog'liq axborotlar bazasi, boshqaruv uchun muhim, lekin hali bartaraf etilmagan muammolar ro'yxati, ya'ni boshqaruv qarorining "kun tartibi" ishlab chiqiladi. Shuningdek, muammo va masalalarning eng muhimlari tanlab olinadi, qaror qabul qilish muvaffaqiyatini ta'minlovchi mezonlar shakllantiriladi.

Qarorlar qabul qilishdagi **ikkinchi bosqichida** texnologik jarayonlar doirasida quyidagi shaklda ish olib boriladi:

vaziyatni tahlil etish yordamida muammolarni izlab topish;

muammolar mavjudligi tan olinishidan keyingi muddatda.

Boshqaruv organi quyidagi uch muqobillikdan birini tanlaydi:

1) muammolarga nisbatan o'z neytral munosabatini belgilash yoki ularga nisbatan har qanday chora ko'rish va xatti-harakatlar qilishdan avval munosabatlarning nuqtai nazarini shakllantirish;

2) qaror qabul jarayonini atayin uzoqroq muddatga cho'zish;

3) tayyorgarlik bosqichini hal etish uchun faol harakatlarni boshlash.

Uchinchi holatda boshqaruv organi yoki tashkilotda xatti-harakat qilishning bir necha variantlari mavjud: vaziyatni hal etish uchun u hech bir tahlillsiz o'z faoliyatini boshlashi mumkin; turli o'zaro ziddiyatlarning yuzaga chiqishi, ularni chuqurroq o'rganish maqsadida, go'yoki, xatti-harakatlarni amalga oshirayotgandek, vaqtni cho'zish mumkin, bu jarayonlarda muammolar va masalalar ancha ravshanlashib qolganidan keyin

ularni hal etishning foydali va samarali yo'llarini belgilash; muammolarni hal etishni boshqa darajalarga (masalan, fuqarolik jamiyati institutlariga) uzatish. So'ngra vaziyatni muvofiqlashtirish uchun tezlik bilan chora-tadbirlar ko'rish boshlanadi.

Boshqaruv qarorini qabul qilish shartlari.

1. Muhokamaga qaror qabul qilishga vakil qilinganlarni taklif etish.
2. Yig'ilish joyini aniqlab, e'lon qilish juda muhimdir.
3. Har qanday qarorni imkon qadar 30 daqiqa ichida qabul qilish.
4. Agar muhokama boshi berk ko'chaga kirib qolsa yoki biror qarorni qabul qilishga imkoniyat qolmasa, "miyani ishg'ol etish" ("miyaga hujum") usulidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Bu usuldan ko'plab variantlar yuzaga kelishi uchun foydalaniladi. Bunda bahslashish, o'zini ko'rsatish, tanqid, janjallashish mumkin emas. "Miyani ishg'ol etish"da ishtirokchilar o'z fikrini aytishda teng huquqdan foydalanadi. Har qanday taklif ham variantlardan biri sifatida qabul qilinishi zarur.

Qarorlar tayyorlash bosqichi.

Odatda, nazariyada qarorlar qabul qilish jarayonini turli nuqtai-nazarga ko'ra differensiyalashga (farqlashtirishga) harakat qiladilar. Biroq qarorning uch asosiy bosqichi bosqichlari ajratib ko'rsatiladi: **tayyorlov, maqsadlarni belgilash hamda ularni amalga oshirish.**

Qarorlar qabul qilish jarayonining tayyorlov bosqichida muammoni aniqlash va ifodalash vazifasi amalga oshiriladi. Shu maqsadda muammoni hal qilishda zarur bo'lgan ma'lumotlar bazasi shakllantiriladi, bunda **muammolar ro'yxati tuziladi** (kun tartibi), **ular orasidagi eng muhim muammolar ajratib ko'rsatiladi** hamda **muammoning o'zgarishi va uni hal qilishda erishilgan yutuqlarni** aniqlashning mezoni yaratiladi.

Boshqaruv qarorlari qabul qilishning asosiy bosqichlari:

1. **Ustuvor muammolarni aniqlash va kundalik "kun tartibi"ni shakllantirish.** Ushbu boshlang'ich bosqichda boshqaruv qarorlari qabul qilish uchun zarur bo'lgan dastlabki axborotlar yig'iladi, asosiy ma'lumotlar tanlanadi va tahlil etiladi. Alohida individlar, ijtimoiy guruhlar va jamoatchilik birlashmalari manfaatlari, ehtiyojlari va talablari o'rganiladi, o'z yechimini kutayotgan ustuvor muammolar tanlab olinadi, shu muammolarni hal etish mumkin bo'lgan hukumat yoki boshqa davlat organlari faoliyatidan kutilayotgan ijtimoiy-siyosiy "kun tartibi" tuziladi.

2. Muammolarni hal etishning muqobil variantlarini ishlab chiqish va ko'rib chiqish. Boshqaruv qarorlarining turli variantlarini ishlab chiqish ularning ichidan eng maqbulini tanlab olishga bo'lgan obyektiv ehtiyojdan kelib chiqadi. Qolaversa, turli variantlar o'zaro raqobatdosh bo'lgan turli siyosiy kuchlar tomonidan muayyan boshqaruv qarorlariga doir o'z loyihalarini o'tkazishga bo'lgan bosimi yoki intilishlari natijasida vujudga kelishi ham mumkin.

3. Uzil-kesil tanlab olish, qarorni shakllantirish va legitiqlashtirish. Bu jarayon o'z mohiyatiga ko'ra, qarorlar qabul qilishda asosiy bosqich bo'lib, u demokratik usullarda ovoz berish usuli yoki o'zaro kelishuv asosida amalga oshiriladi. Bu bosqichda qarorlarni bajarish bilan bog'liq bo'lgan fuqarolar (xodimlar) tomonidan uni bajarishlari uchun majburiyat paydo bo'ladi.

4. Qabul qilingan qarorni amalga oshirish va amaliyotda qo'llash. Bu bosqichda boshqaruv qarorlari amaliy jihatdan hayotga tatbiq etiladi.

5. Qarorni amalga oshirish jarayonini nazorat qilish va uning natijasiga nisbatan ro'y beradigan "teskari aloqa". Bu qaror qabul qilishning yakunlovchi bosqichidir. Qarorni amalga oshirish jarayonini nazorat qilish va uning natijalariga nisbatan "teskari aloqa"larga ahamiyat bermaslik natijasida qarorlar noto'g'ri talqin etilishi yoki ular bajarilmasligi, shuningdek, qarorlar mazmuniga teskari bo'lgan natijalarga olib kelishi mumkin.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni – yuqori malaka va amaliy ish tajribasini talab qiluvchi mehnat faoliyatining alohida turidir. Odatda, boshqaruv qarorlari qabul qilish biron-bir maqsadga yo'naltirilgan bo'ladi, ma'lum qoida, aniq harakatlar doirasida amalga oshiriladi.

3. Qarorni bajarilishi ustidan nazorat qilish va qarorga tuzatishlar kiritish.

Qabul qilingan boshqaruv qarorlarini qo'llashning mohiyatini rahbarlarning quyidagi uch bosqichga birlashtirish mumkin bo'lgan harakatlari tashkil etadi:

- 1) Boshqaruv qarorlarini tegishli rahbarlar va xodimlarga yetkazish;
- 2) Boshqaruv qarorlarini samarali qo'llash maqsadida ushbu tegishli rahbarlar va xodimlarga yo'riqnoma o'tkazish;
- 3) Boshqaruv qarorlarini tegishli rahbarlar va xodimlar tomonidan qo'llash jarayonida mufassallashtirish (detallashtirish), tuzatish, o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish (tahrir qilish).

Boshqaruv qarorlarini tegishli rahbarlar va xodimlarga yetkazish – bu yaqin va uzoq kelajakda, ular tomonidan amalga oshirilishi lozim bo'lgan qarorlarga oid barcha axborotlar bilan o'z vaqtida, to'liq va aniq tanishtirishdan iborat. Ushbu tarzdagi tanishtirish yuqoridagi axborotlarni o'z ichiga olgan muayyan boshqaruv qarorlari bilan tegishli rahbarlar va xodimlarni bevosita tanishtirish, shuningdek, yozma yoki og'zaki axborotlarni turli usullarda berish orqali amalga oshirilishi mumkin.

Yuqorida sanab o'tilgan vazifalarni hal qilishda korxonalar (tashkilot) ning imkoniyatlarini aniqlash usullaridan biri mavjud imkoniyatlarni belgilash hisoblanadi. Bunda korxonalar (tashkilot) faoliyatining dasturlarini aniq guruhlar va alohida ijrochilar o'rtasida taqsimlash, uzoq va qisqa muddatli yo'nalishlar o'rtasidagi ziddiyatlarni yo'qotish, tashkiliy tuzilmalarni shakllantirish nazarda tutiladi.

Maqsadlarni belgilash bosqichida oxir-oqibat, turli modellar parametrlarini bir-biriga solishtirgan holda harakatlarning eng maqbul modelini tanlash, amalga oshiriladigan ishlarni baholash zarur. Biror muqobil variantni tanlashning pirovard maqsadi ko'ra bilish, davlatning ichi va tashqarisidan voqyealar o'zgarishiga ta'sir ko'rsatadigan omillarni (bashorat qilish mumkin bo'lgan va bashorat qilish mumkin bo'lmagan, boshqariladigan va boshqarib bo'lmaydigan) aniqlash imkonini beradi.

Ta'kidlash joizki, qarorlarning ijrosini ta'minlash jarayoni dasturiy maqsad va vazifalarni amaliy faoliyat shakllariga aylantirish jarayonidir. Bu jarayon murakkab jarayon bo'lib, fransuz siyosatchisi M.Rokar uni quyidagicha ta'riflaydi: "Bu jarayon ko'proq jangovar yo'lga o'xshaydi... Bunda ijrochilar, avvalo, g'oyani qabul qilishlari zarur, qarorni ijro etish uslublari bo'yicha manfaatdor shaxslarning roziligini olish, ikkilanayotganlarni ishontirish, raqiblarni kuchsizlantirish zarur, qarorning davlat mashinasi doirasidan o'tishini doimiy kuzatish, qarorning ijrosini doimiy nazorat qilish darkor...".

4. Qarorni bajarish bo'yicha faoliyatni baholash.

Qaror bajarilishida kuzatiladigan eng katta xato deb tariflashga arziydigan holat qarorni bajarishdan ko'zlangan maqsadni unitib qo'yishdir. Gap shundaki ba'zi rahbarlar va xodimlarning qarorlar amaliy ijrosiga yuzaki yondashishlar kuzatiladi. Ularga yuklatilgan vazifani shunchaki ish vaqtini o'tkazish uchun bajarishadi yoki boshqa hamkasbiga, xodimiga yo'naltirib yuborishadi. Aksincha ayrimlarning esa ishga haddan tashqari

kirishib ketishlari ham mumkin. Bunaqa paytda jismoniy va ruhiy zo'riqish va ishdan zerikish vujudga keladi. Vazifaviy va kommunikatsion muhit buziladi. Ya'ni ishga layoqatlilik darajasi hamda axborot almashinuvi pasayadi. Kutilgan natijaga erishishda ichki va tashqi axborot almashinuvi ham juda muhim jihat. Chunki rahbarlarning qaror ijrosi bo'yicha barcha voqea hodisalardan to'la xabardorligi jarayon ustidan nazorat o'rnatishlariga imkon beradi. Nazorat esa moddiy va ma'naviy imkoniyatlarning noto'g'ri sarflanishining oldini oladi. Nazorat faqatgina imkoniyatlar sarfi bilan cheklanib qolmasligi zarur. Qaror bajarilishi uchun o'lchovli vaqt belgilash har doim ham samarali emas. Ammo vaqt masalasi ijro mezonini vazifasini bajarishi lozim. Xodimlar tezroq natija ko'rsatish uchun ba'zi jihatlarni e'tiborsiz qoldirishmasliklarining rahbarlar tomonidan nazorat qilinishi nazarda tutilyotgan mezon aslida shudir. Qaror bajarilishi uchun safarbar qilingan xodimlarning qaror ijrosi davridagi faoliyatining mavjud qonunlar va me'yoriy hujjatlarga zid emasligi hamda harakatlar aniqligini ham rahbarlar nazorat qilib turishlari kerak. Ayrim xodimlar qarorning bajarilishida qiyinchilikdan qochib oson usullardan foydalanmoqchi bo'lishadi. Bu o'z navbatida to'g'ri yo'l. Qachonki, bu usullar samarali bo'lsagina to'g'ridir. Biroq ortiqcha aqliy, jismoniy mehnat va vaqt sarf etilsa, samaradorlik ko'rsatkichlari kutilgan natijani bermasa, bunday usullar va harakatlardan foydalanmaslik maqul. Harakatlar aniqligini nazorat qilish esa rahbarlardan jamoaning, o'zining faoliyat davomidagi harakatlarini doimiy baholab borishni talab etadi. Qarorlarni hayotga tadbiiq etish ko'rsatkichlari va baholash mezonlari turli qarorlar uchun turlicha bo'ladi. Masalan, boshqaruv qarorlarining ijrosini qandaydir qat'iy andozalar yoki aniq belgilangan madaniy-siyosiy namunalar asosida baholab bo'lmaydi. Boshqaruv qarorlarining natijalari, ayniqsa, strategik qarorlarning natijalarini baholashda miqdoriy baholar bilan cheklanib bo'lmaydi, garchi miqdoriy ko'rsatkichlar iqtisodiy va sotsial siyosat hamda boshqa davlat dasturlarini amalga oshirish natijalarining muhim o'lchovi bo'lib xizmat qilsa ham.

Doimiy baholash, xatolarni tuzatish va muammolarga yechim topish imkonini beradi. To'g'ri baholangan va tahlil qilingan xatti-harakatlar xato qilish va muammolargacha yetib bormaydi. O'z o'rnida baholash ham bir tomonlama bo'lmasligi kerak. Harakatlar va natijalarni muvofiqlashtirishlari shart. Eng kerakli mezon esa nazorat hamda baholashni uyg'un-

lashtira olishlaridir. Umuman olganda qaror qabul qilish va uning ijrosini ta'minlashda umumumiy to'sqinlik qiluvchi xususiyatlar mavjud:

- ayrim boshqaruvchilarda qaror qabul qilish hamda uni amalga oshirish bo'yicha bilim yoki tajribaning yetishmasligi;
- qaror qabul qilishga va uni amalga oshirishga yordam beruvchi eng qulay va zamonaviy usullardan foydalanmaslik;
- yetarlicha ma'lumotga ega bo'lmasdan qaror qabul qilish;
- qarorni amalga oshirishga xodimlarni yo'naltirishda keraksiz usullar;
- qarorni amalga oshirishda nazoratning sustligi.

Qarorlar qabul qilishda qo'yiladigan texnologiyalar va mexanizmlar quyidagilarga bevosita bog'liq:

- 1) sifat jihatdan muayyan ko'rinishga va shaklga ega jarayonlar;
- 2) ushbu jarayonlarning o'ziga xos xususiyatlari;
- 3) mazkur jarayonlar kechayotgan soha;
- 4) bu jarayonlarda [38] ishtirok etayotgan subyektlar;
- 5) turg'un shart-sharoitlar va boshqa omillar.

5. Qaror qabul qilishda xavf va noaniqlik.

Noaniqlik – bu loyihani (qarorni) amalga oshirish shartlari, shu jumladan tegishli xarajatlar va natijalar to'g'risidagi aniq, noto'g'ri, noaniq yoki qo'rqinchli ma'lumotlardan kam ma'lumot.

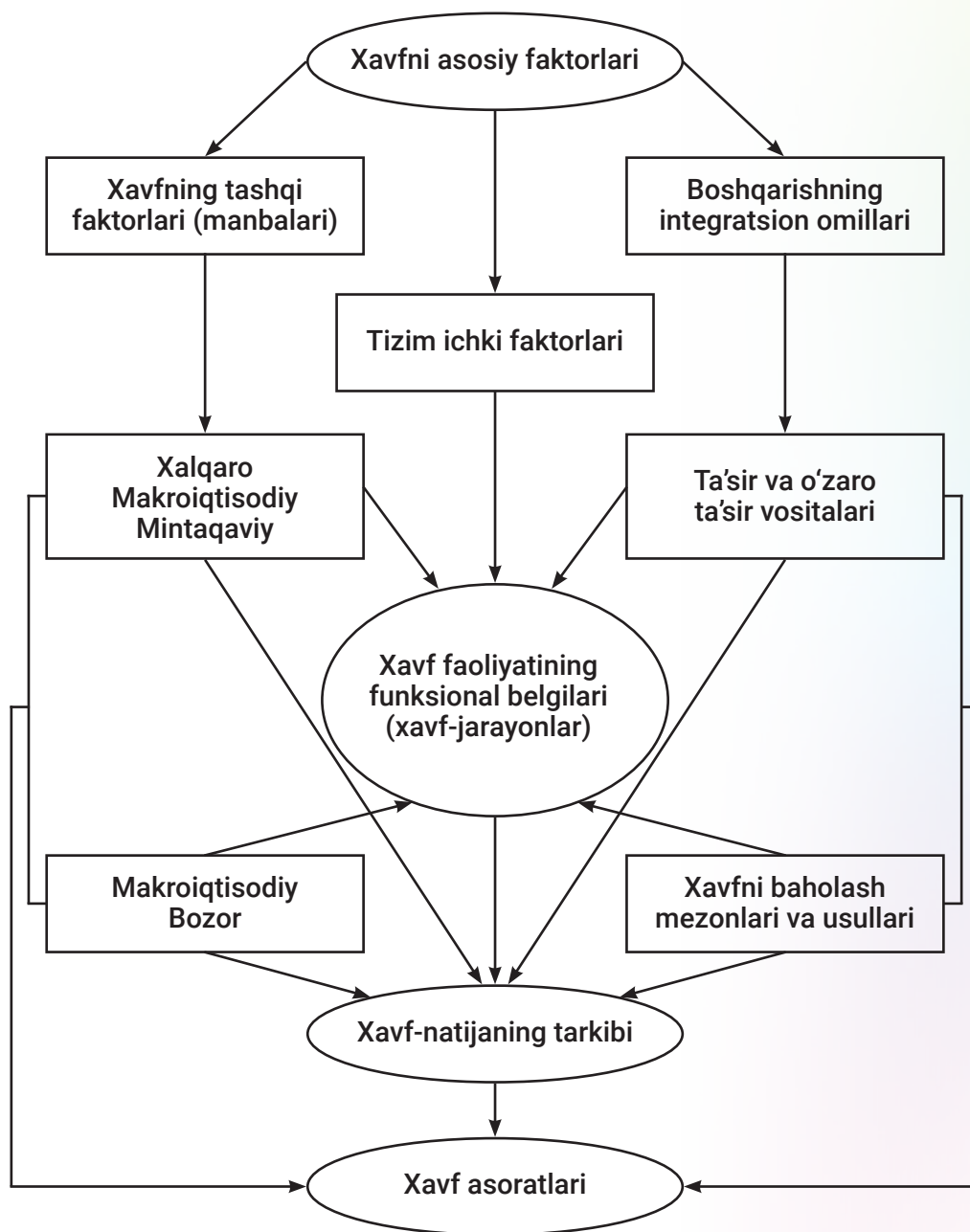
Noaniqlikni o'lchash qiyin, odatda sifat jihatidan baholanadi – “ko'proq yoki kamroq”, “yuqori yoki past”, “ma'qbul yoki qabul qilinishi mumkin emas”. U kamdan-kam hollarda foiz sifatida o'lchanadi.

Loyihani amalga oshirish jarayonida yuzaga keladigan noqulay vaziyatlar va oqibatlar ehtimoli bilan bog'liq noaniqlik xavf tushunchasi bilan tavsiflanadi.

Iqtisodiy ma'noda “xavf” tushunchasi noaniqlik (yetarlicha ma'lumot yo'qligi, ishonchsizlik) mavjudligi bilan bog'liq bo'lgan yo'qotish, zararni, shuningdek, faqat xavf bilan bog'liq harakatlar natijasida olinishi mumkin bo'lgan foyda va foydani anglatadi. , bu ko'pincha innovatsiyalar bilan bog'liq.

Menejmentda “xavf” tushunchasi birinchi navbatda muammolarning tabiati va murakkabligi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va natijalarni bashorat qilish shartlari bilan bog'liq. Boshqaruv tavakkalchiligi ma'lumotlarning yetarli emasligi sababli turli darajadagi noaniqlik sharoitida amalga oshiriladigan boshqaruv faoliyatining o'ziga xos xususiyati sifa-

tida ko'rib chiqilishi kerak, agar menejer muqobil yechimni tanlasa, uning samaradorligi mezonni salbiy amalga oshirish sharoitlari ehtimoli bilan bog'liq.



6. Tavakkalchilik sharoitida qarorlar qabul qilish va ularni boshqarish.

Boshqaruv qarorlari qabul qilish xususiyatlariga ko'ra turlicha qarorlar bo'lishi mumkin. Jumladan, **tavakkalchilik qarorlari** mavjud bo'lib, bunda inson o'ylab o'tirmasdan darrov qaror qabul qiladi, chunki bu biron xatar bilan bog'liq emas yoki xatar juda kam, hattoki o'ylashga ham arzimaydi. To'satdan qilinadigan qarorlar borki, bunda xatar darajasi nihoyatda yuqori. Shuningdek, notavakkalchilik qarorlari ham mavjud, bunda inson turli usullarni solishtirib, xatarni aniqlab va baholab, eng yaxshi usulini topib, qaror qabul qiladi.

Qaror qabul qilishni boshqarish notavakkalchilik qarorlariga tegishli va ular quyidagilarga imkon beradi:

1) qaror qabul qilishni eng ma'qul usul bilan amalga oshirish, shu asnoda keraksiz qadamlarni qo'ymaslik;

2) samarali qaror qabul qilish uchun ahamiyatli barcha omillarni oldindan ko'ra bilish;

3) qaror qabul qilish jarayonini nazorat qilish, zarurat bo'lsa, bu jarayonga tuzatish kiritish;

4) xatolar ehtimolini kamaytirish;

5) qaror qabul qilish tajribasini tahlil qilish va baholash, uni takomillashtirish borasida tegishli xulosalar chiqarish;

6) samarali qaror qabul qilishga o'rgatish.

Qaror qabul qilish usullari 3 guruhga bo'linadi:

1) qaror qabul qilishning umumiy usullari;

2) qaror qabul qilishning guruhli usullari;

3) qaror qabul qilishga ta'sir qiluvchi usullar – bunga qarorning tegishli turini qabul qilishga suhbatdoshni undovchi usullar ham kiradi.

Bir so'z bilan aytganda, samarali qaror qabul qilish va amalga oshirishning ko'pgina usul va vositalari mavjud. Ularni tanlash ko'p hollarda yuzaga kelgan muammoli vaziyatga bog'liqki, bu yerda nafaqat boshqaruv mahorati, balki umumiy tamoyillar, asrlar osha ishlab chiqilgan texnologiyalar, kashf etilgan qonuniyatlarni bilish, eng yaxshi mezonni qo'llash lozim.

Qarorni muvofiqlashtirish, **birinchidan**, usullar soni ko'p bo'lmaganda mumkin bo'ladi, ikkinchidan, muvofiqlashtirish, agar son jihatdan yagona bo'lgan holda ancha yengil ko'chadi yoki bir qancha mezonlarning

miqdor ko'rsatkichlarini tanlash mezonlariga mos keladi. Kishilar muhim boshqaruv qarorlarini hal qilishda "sinash va xatolar" yo'lidani bora olmaydilar, chunki bunday xato qimmatga tushishi mumkin. Xato qilgandan ko'ra qaror qabul qilish uchun xarajat qilish ma'qulroq. Boshqaruv uslubi – ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul hamda harakatlari yig'indisi.

Guruhda qaror qabul qilish. Guruhda qaror qabul qilishda interaktiv va nominal guruhlar ajralib turadi. Interaktiv guruhda qaror qabul qilish jarayonida guruh a'zolari to'g'ridan-to'g'ri bir-birlariga ta'sir o'tkazadilar. Nominal guruhda uning a'zolari bir-biridan ajralgan holda faoliyat ko'rsatadilar, ammo ishning oraliqdagi bosqichlarida ular boshqalarning harakatlari to'g'risida axborot bilan ta'minlanadilar, natijada, o'z fikrlarini o'zgartirish imkoni bo'ladi.

Qaror qabul qilish bosqichlarida interaktiv guruhlarga qaraganda nominal guruhlarning ustunligi ko'rinadi, sintez bosqichi, ya'ni guruh a'zolari turli g'oyalarni solishtirish, muhokama qilish va jipslashtirish bosqichi bundan mustasno. Shunday qilib, guruhlarda muammoli vaziyatlarining yangi yechimlarini topish samarali bo'ladi. Bunday qarorlar sifatini ko'tarish uchun maxsus tayyorgarlik kerak.

Boshqaruvda guruhii qarorlar ko'pincha maslahat majlislari – **yig'inishlar, kengashlarda** qabul qilinadi. Ular muhim, prinsipial boshqaruv qarorlari ishlab chiqishda samarali usuli bo'lib xizmat qiladi.

Nazorat savollari

1. Qaror nima?
2. Qaror qabul qilish deganda nimani tushunasiz?
3. Boshqaruv qarorlari qanday unsurlardan tashkil topadi?
4. Boshqaruv qarorlari qabul qilishning qanday darajalari mavjud?
5. Qanday qarorlarga strategik qarorlar deyiladi?
6. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning qanday shartlari mavjud?
7. Tavakkalchilik sharoitida qarorlarni qabul qilishni qanday boshqarish mumkin?

Keys

Uzoq yillardan buyon maktabda fizika fanidan o'qituvchilik qilib kelayotgan pensiyaga chiqishiga 2 yil qolgan Nazokat Sharipova hali ham kuch-quvvatga to'la, yangilikka intiluvchan, barchaga namuna bo'lib, o'quvchilarga mehr bilan dars o'tib kelmoqda. Nazokat Sharipova ishlayotgan qishloq maktabiga yangi o'quv yili boshida 3 yil davomida shahar maktabida fizika fanidan o'qituvchilik qilgan 25 yoshdagi Abror Mirzayev ish so'rab keldi. U oilaviy sharoiti sababli yashash uchun qishloqqa ko'chib kelgan edi. Abror zamonaviy fikrlaydigan xalqaro baholash dasturlari asosida o'quv-ijodiy topshiriqlar ishlab chiqib, shu asosida darslar o'tadigan, raqamli texnologiyalardan foydalana oladigan o'qituvchi hisoblanadi. Ushbu maktabning yana bir fizika o'qituvchisi 36 yoshdagi Islom Alimov tumandagi eng ilg'or o'qituvchilardan biri bo'lib, kasbiy rivojlanish kunlarida tabiiy fan o'qituvchilariga mentorlik qiladi. Bu maktabda fizika fanidan 2 stavka uchun dars soatlari mavjud bo'lib, 1 stavkada Nazokat Sharipova, yana 1 stavkada Islom Alimov ishlar edi. Bu ikki o'qituvchi ham sifatli dars o'tar edi. Ammo maktab direktori Bilol Zaripovni kimyo o'qituvchisi Sarvar Bekov va biologiya o'qituvchilari Olim Sindarov darslari sifati qoniqtirmas edi. Ish so'rab kelgan o'qituvchi esa yana fizika o'qituvchisi. Bunday vaziyatda Bilol Zaripovga qanday maslahat bergan bo'lar edingiz?

TA'LIM SIFATI MENEJMENTI



Reja

1. Sifat menejmenti tizimini joriy etishning xalqaro tajribasi
2. ISO 9000 seriyali Sifat menejmenti tizimini joriy etish
3. Ta'lim sifati tushunchasi va uni ta'minlash modellari
4. Ta'lim sifati monitoring qilish turlari
5. Ta'lim muassasasida monitoring o'tkazish tartibi
6. Ta'limda baholashning qayta aloqasini ta'minlash
7. Ta'lim sifati oshirishda baholash va monitoringning o'рни

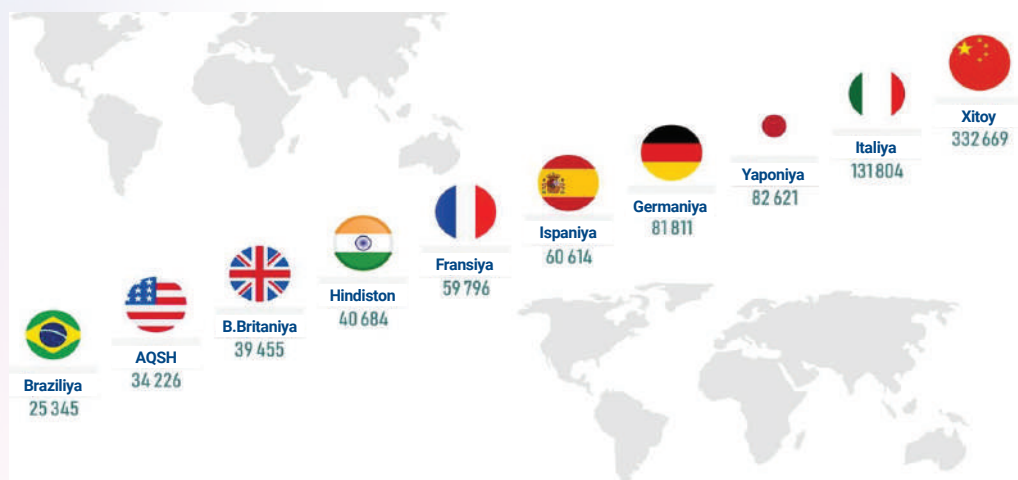
Sifat menejmenti tizimini joriy etishning xalqaro tajribasi

Bugungi kunda O'zbekiston Respublikasi tub siyosiy, iqtisodiy, ma'naviy va ma'rifiy islohotlarni jadal sur'atda amalga oshirmoqda. Ayniqsa, ta'lim sohasidagi islohotlar natijasida, mamlakatimizda erishilayotgan o'lgan o'zgarishlar bunga yaqqol misol bo'la oladi. Respublikada umumiy o'rta ta'limni tizimli isloh qilishning ustuvor yo'nalishlari belgilanib, o'sib kelayotgan yosh avlodni ma'naviy-axloqiy va intellektual rivojlantirishni sifat jihatidan yangi darajaga ko'tarish, o'quv-tarbiya jarayoniga va ta'limni boshqarishda yangi innovatsion shakllarni va usullarni qo'llash bugungi [15] kunning muhim davr talabiga [13] aylangan, shuningdek xalq ta'limi tizimini boshqarishda xalqaro tajribadan kelib chiqib, ilg'or yutuqlardan foydalanish amaliyotini kengaytirish muhim ahamiyatga ega. Amalga oshirilgan xalqaro tadqiqot tahlillari natijasida xalq xo'jaligining qaysi sohasi bo'lmasin, jumladan xalq ta'limi tizimida ham muvaffaqiyatsizliklar ro'y bersa, buning sababi nafaqat moddiy resurslar, inson omilida, balki boshqaruv tizimining nuqsonlaridadir, demak shunday ekan, boshqaruv tizimi sifatini takomillashtirish vazifasi oldingi o'ringa chiqadi.

Sifat to'g'risidagi yangi fan nazariyotchilari – amerikalik olimlar E.Deming va J.Juran birinchi bo'lib, sifatli boshqaruv muammolari yechimida rahbariyatning roliga alohida urg'u bergan. E.Deming taxminicha, sifat uchun kurashdagi muvaffaqiyatning 94 % boshqaruvchilarga va faqatgina 6 % - ishchilarga bog'liq ekan. J.Juran o'zining mashhur 14 tamoyilida, kamchiliklarning faqat 15% aynan ish jarayoniga bog'liqligini ko'rsatib, sifat nuqsonlarining qolgan 85% esa – ma'muriyat tomonidan ishlarining yomon tashkil etilishidan hosil bo'ladi, deb ta'kidlagan. Xatolarning sababchilari, aynan boshqaruvchilar ham bo'la olmaydilar. Ularning yagona xatosi – zamonaviy talablarga moslashmagan tizim doirasida ish yuritishganidadir. Bu borada rahbarlik faoliyatini to'g'ri yo'lga soluvchi, yuzlab davlatlar tashkilotlarining boshqaruv tizimida sinovdan o'tgan va xalqaro e'tirof etilgan tizim -sifat menejmet tizimidir.

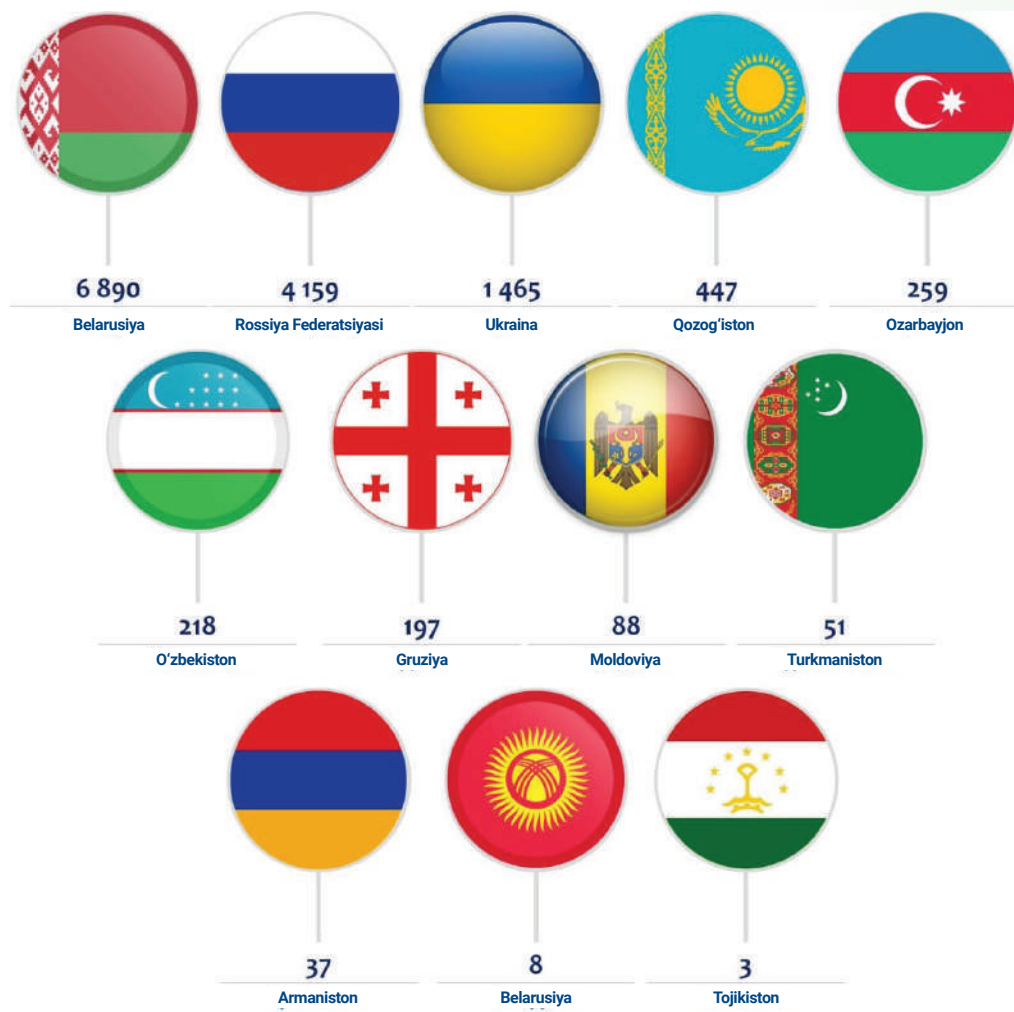
Bugungi kunga kelib, ISO 9000 xalqaro standartlari asosidagi sifat menejmenti tizimi jahonda tobora keng tarqalib bormoqda. Ularning ommabop ravishda o'sishi, bir tomondan, umuman sifatni boshqarish bilan bog'liq muammolarning muhimligi, ikkinchi tomondan, standartlarga xos xususiyatlar bilan izohlanadi. Sifat borasidagi mashhur mutaxassis V.A.Lapidus ISO 9000 yutug'ini quyidagi sabablarga bog'laydi: 1) Umumiy sifat mavzusining dolzarbligi; 2) Standartlar borasida dunyo bo'yicha kelishuv mavjudligi; 3) Ommalashishining multiplikativ usulidir.

Xalqaro standartlashtirish tashkilotining 2020 yil yakuniy hisobotida quyidagi ma'lumotlarini ko'rish mumkin: (quyidagi 1-rasmga qarang).



1-rasm. Xalqaro maq'yosda SMTni sertifikatlash ko'rsatgichlari

2020 yil oxiriga kelib, ISO 9001 bo'yicha sertifikatlangan SMTlarining eng ko'p soniga Xitoy (332669), undan keyin Italiya (131804), Yaponiya (82621), Germaniya (81811), Ispaniya (60614), Fransiya (59796), Hindiston (40684), Buyuk Britaniya (39455), AQSh (34226), Braziliya (25345) ega bo'lgan. O'n yillik davomida bu boradi Xitoy, Italiya, Germaniya kabi davlatlar bu borada gegemonligini boy bermay kelmoqda. 2-rasmga qarang.



2-rasm. MDH davlatlari o'rtasida SMTning tarqalish ko'rsatgichi

MDHga a'zo bo'lgan Qozog'iston, Ozarboyjon va O'zbekiston kabi rivojlanayotgan mamlakatlarda ISO 9000 standartlari endilikda ancha ommaviylashib borayotganligini ko'ratmoqda, bu ko'rsatkichlarning oldingi saflarida Belorussiya, Rossiya, Ukraina, va Qozog'iston turibdi. Armaniston, Moldaviya, Turkmaniston, Gruziya davlatlari SMT bo'yicha ishlarni kechroq boshlagan bo'lsalar, Qirg'iziston va Turkmaniston endi bu boradagi ishlarni rivojlantira boshladilar. O'zbekiston (218) esa, bu borada 6 o'rinda turibdi.

MDH davlatlarida bu jarayonlarning sekinlik rivojlanayotganligi va ularda ISO 9001 bo'yicha SMTni sertifikatlashning bir muncha kech kirib kelishi va sust rivojlanishining sabablarini tahlil qilishimiz natijasida, quyidagilarni aniqladik:

- sobiq ittifoq davridagi rejali iqtisod yuritish asoratining ta'siri;
- o'tish davridagi, iqtisodiy kiyinchiliklarni bartaraf qilish borasidagi davlat siyosatini amal qilishi;
- ISO 9000 seriya standartlari, ularning mohiyati, qo'llanishining xususiyatlari to'g'risidagi bilimlarning yetarli emasligi;
- korxonalar rahbarlarining mahsulot raqobatbardoshligini ta'minlashdagi sifatning ahamiyati va sifat menejmenti tizimlarining bu boradagi imkoniyatlarini tushunib yetmasliklari;
- davlat organlari tomonidan motivatsiyaning sustligi;
- Ayrim tashkilot va muassasa rahbarlarning SMTni joriy etish va sertifikatlashtirish bilan bog'liq bo'lgan muhim o'zgarishlarni amalga oshirishga moyil emasliklari;
- ISO 9000 xalqaro standartlari talablariga mos keladigan SMTni joriy etish va sertifikatlashtirish ishlarining narxini balandligi to'g'risidagi fikrlarning saqlanib qolishi;

Ta'kidlash lozimki, O'zbekistonda ISO 9000 seriya standartlari negizida qurilgan SMTni o'rganib chiqish bir qancha muammolarga bog'liqdir. Ulardan asosiysi, axborot bozorining sust rivojlanganligi, ISO 9000 negizida SMTga berilgan sertifikatlarning "Uzstandart" tashkiloti tomonidan saytga ochiq qo'yilmaganligidir, deb hisoblaymiz. Sertifikatlashtirish bo'yicha faoliyat ko'rsatuvchi organlar ham tajribani umumlashtirish va ommaviy yoritishga qaratilgan xatti-harakatlarini qo'llashga intilishi mavjud emas.

ISO 9001 standartlari universal xarakterga ega bo'lganligi tufayli, ya'ni hamma sohaga qo'llanilishi mumkin bo'lganligi sababli dunyo bo'yicha bu tizim ta'lim sohasida ham qo'llanila boshlandi. Hozirgi kunda 12306 ta ta'lim muassasalari tomonidan sifat menejmenti joriy etilib, xalqaro olingan sertifikatlar sonining 1.8% ini tashkil etadi. Bu borada o'tkazilgan tadqiqotlarga e'tibor qaratamiz.



3-rasm. Ta'lim sohasida xalqaro miq'yosda joriy etilgan SMT ko'rsatgichlari

Germaniya (2012), Ispaniya (1601), Hindiston (1546), Kolumbiya (1125), Italiya (510), Xitoy (467), Portugaliya (420), Polsha (415), Meksika (299), Indoneziya (278), Malayziya (263). Bu o'rinda ham yevropa-ni ayrim davlatlari oldingi qatorlarda ekanligi ko'rsatilgan. Kolumbiya, Meksika davlatlari esa ta'lim sohasi bo'yicha ma'lum islohotlarni amalga oshirayotganidan dalolat beradi. Quyidagi 4-rasmda qarang.



4-rasm. Ta'lim sohasi bo'yicha ISO 9001 xalqaro standartlari asosidagi Sifat menejmentini joriy etgan MDH davlatlari ko'rsatkichi

Bunda Rossiya federatsiyasi (95) birinchi o'rinda, Belarusiya (73), Ukraina (51), Qozog'iston (26), Gruziya (20), Azorboyjon (15), O'zbekiston (2) qolgan Moldaviya, Tojikiston, Turkmaniston, Armaniston, Qirg'iziston kabi davlatlar umuman ish boshlamaganlar yoki hali hanus tizimni sertifikatlash qila olmaganlar.

MDHga a'zo bo'lgan Qozog'iston, Ozarbayjon va O'zbekiston kabi rivojlanayotgan mamlakatlarda ISO 9000 standartlari endilikda ancha ommaviylashib borayotganligini ko'ratmoqda, bu ko'rsatkichlarning oldingi saflarida Belorussiya, Rossiya, Ukraina, va Qozog'iston turibdi. Armaniston, Moldaviya, Turkmaniston, Gruziya davlatlari SMT bo'yicha ishlarni kechroq boshlagan bo'lsalar, Qirg'iziston va Turkmaniston endi bu boradagi ishlarni rivojlantira boshladilar. O'zbekiston (218) esa, bu borada 6 o'rinda turibdi. O'rganilgan va tahlil qilingan xalqaro tadqiqotlar natijasi sifatida quyidagilarni e'tirof etish mumkin:

Sifat menejmenti tizimi rahbarlik uslubiga, xodimlar malakasiga, ularning xatti-harakatlari motivatsiyasiga va yangiliklarga bo'lgan munosabatiga ulkan ahamiyat qaratadi. Bu tizim muassasa va korxonalarining jamiyatdagi ijtimoiy rolining o'sib borishini, tashkilotchilik madaniyati,

ya'ni qadriyatlar tizimini, axloq me'yorlari, reja va maqsadlar ahamiyatini yanada oshiradi. Xodimlar mehnati yanada ijodiy, yanada mas'uliyatli tus oladi. SMT ta'lim muassalari ichida o'z-o'zini rivojlantirish va malakasini oshirish uchun asos yaratadi. Fikrimizcha, SMTni tashkilotning sifat borasidagi o'z maqsadlarini aniq qo'yish va ularga erishishi uchun zarur bo'lgan o'zaro aloqador elementlar yig'indisi, deb atash mumkin. (ISO) ISO standartlari turkumining universalligi shundaki, ularda har bir mahsulot va xizmatlarning har bir turiga bo'lgan mutlaq o'lchovli mezonlar qo'yilmaydi (masalan, mahsulot yoki xizmatning texnikaviy ko'rsatkichlari talabi). Buning iloji ham bo'lmasdi, chunki sifat – mahsulot va xizmatlarning insonlar ehtiyojlarini qondira olish xususiyati, inson ehtiyojlari esa – bitmas-tuganmas va o'zgaruvchandir. ISO 9000 standartlari turkumi faqat sifat tizimining ishlashi metodologiyasini aniqlab beradi, tizim esa o'z navbatida korxonaga yoki muassasa tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulot va xizmatlarning yuqori sifatini, boshqacha qilib aytganda – iste'molchilarning talabini yuqori darajada qanoatlantirishini ta'minlab beradi.

Xalqaro miqyosda o'tkazilgan tadqiqotlar tahliliga asoslanib, shuni ta'kidlash mumkinki, so'nggi vaqtda ISO 9000 seriya standartlari talablari bo'yicha SMTni joriy etish va sertifikatlashdan kutilgan natijalar, olingan umumiy foyda bilan oqlanmoqda. Ushbu sharhga ko'ra, ISO 9000 bo'yicha SMT sertifikatlanishidan ko'riladigan ijobiy natijalar quyidagilar iborat:

- 1) ichki jarayonlar yaxshilanishi;
- 2) ko'rsatiladigan xizmat sifatining oshishi;
- 3) imidjning yaxshilanishi;
- 4) buyurtmachilarning (matnda ota-onalar) talabini qondirish darajasining o'sishi;
- 5) xodimlarning manfaatdorligini ortishi;
- 6) samaradorlikning o'sishi;
- 7) raqobatda ustunlik;
- 8) atrof-muhit muammolariga e'tiborning ortishi;
- 9) xarajatlarning kamayishi;
- 10) aloqador tashkilotlar bilan munosabatlarning yaxshilanishi kabi foydali natijalarni ko'rsatib o'tish mumkin.

Ta'lim sohasida esa quyidagi natijalarga erishishga maqsadini qo'yadi: Subyektiv (ta'lim muassasasi ichki faoliyatida):

- O'quv jarayonida – ta'lim jarayonlarini yaxshilash;
- ta'lim muassasalarini boshqarish tizimini qayta tashkil etish;
- o'quv rejasiga yangi mutaxassisliklarni tadbiq etish;
- ta'lim olish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish maqsadida ta'lim muassasasi infratuzilmasini rivojlantirish;
- yangi ta'lim texnologiyalarini joriy etish;
- o'qituvchilarning kasbiy mahorat darajasini oshirish;
- Ta'lim jarayonini optimallashtirish – resurslardan maksimal samaradorlik [17] bilan oqilona foydalanishdan iborat [28].

Ob'ektiv (ta'lim muassasasi tashqi faoliyatida):

- ta'lim muassasalari o'rtasida raqobatbardoshlikni oshirish;
- iste'mol bozorining kengayishi – bir tomondan, ishga kirish uchun ariza beruvchilar, ikkinchi tomondan, yosh mutaxassislarga muhtoj [15] tashkilotlar – ish beruvchilar;
- umumta'lim maktablari nufuzini oshirish;
- grantlar yutishga katta imkoniyatga ega bo'lish kabi.

ISO 9000 bo'yicha SMTni joriy etish va sertifikatlashning foydasi masalalarini o'rganishda, uning uchun qanday xarajatlar sarf qilishi kerakligini bilish muhim. Bunday chiqimlar ikki tomonlama bo'lib, bevosita moliya mablag'laridan va xodimlarning, shu jumladan rahbariyatning vaqtinchalik xarajatlaridan iborat bo'ladi.

Eng ko'p tarqalgan xarajatlarga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Hujjatlar tizimini yaratish;
2. Maslahatchilik xizmat haqi;
3. Xodimlarni ISO 9000 seriya standartlari tamoyillariga o'rgatish;
4. SMTni joriy etish uchun qo'shimcha xodimlarni yollash;
5. Ishlab turgan xodimlarning SMTni joriy etishga sarflaydigan vaqtinchalik xarajatlari;
6. Sertifikatsion audit haqi;
7. Axborot texnologiyalariga qo'shimcha investitsiyalar (ehtimol, yangi dasturiy ta'minotni sotib olish uchun).

ISO 9000 seriya standartlari talablariga muvofiq SMTni ishlab chiqish jarayoni vaqtning katta davrini o'z ichiga olishi sababli, mazkur omil sertifikatlashning xarajatli jihatini ko'rib chiqishda o'ta muhim sanaladi. Turli tashkilotlarning tajribasi o'rganilganda, ro'yxatga olish jarayoniga odatda 12 oydan 18 oygacha vaqt sarflanadi. Mavjud sifat tizimining yetukligi,

sabablar darajasi, qabul qilingan yondoshuv, mavjud hujjatlarning holati va jalb qilingan resurslar kabi omillarga ko'ra, bu davr o'zgaradi. Qisqa muddat ichida tizimga katta o'zgarishlar kiritish odatda chalkashliklarga, barcha ish qatnashchilarining noto'g'ri tushunishiga va harakatlarining qovushmasligiga olib keladi.

ISO 9000 talablariga mos SMTni sertifikatlash va joriy etish xarajatlarining pulda ifodalangan baholari bir-biridan farqlanadi. Tadqiqot vaqtida quyidagilar aniqlandi:

– Turkiyada sertifikatlashning narxi 5,0 mingdan 30,0 ming AQSh dollarigacha baholanadi, o'rtacha hisobda esa 23,6 ming AQSh dollaridir. AQShda 25,0 ming va Belgiyada 75,0 ming AQSh dollarini tashkil qilgan.

SMT joriy qilish uchun ketadigan jami xarajatlar, mamlakatlar va kompaniyalarning hajmiga ko'ra turlicha.

Rivojlangan mamlakatlarda sertifikatlash narxi balandroq bo'ladi; yirik kompaniyalar to'g'risida ham xuddi shunday, deyish mumkin.

“Dun and Bradstreet Information Services” kompaniyasi xarajatlar tarqibini aniqlash va ularni optimallashtirishni baholash bo'yicha o'tkazgan tadqiqotda, ISO 9000 talablari bo'yicha SMTni joriy etish va sertifikatlash xarajatlarining uch asosiy guruhi aniqlandi:

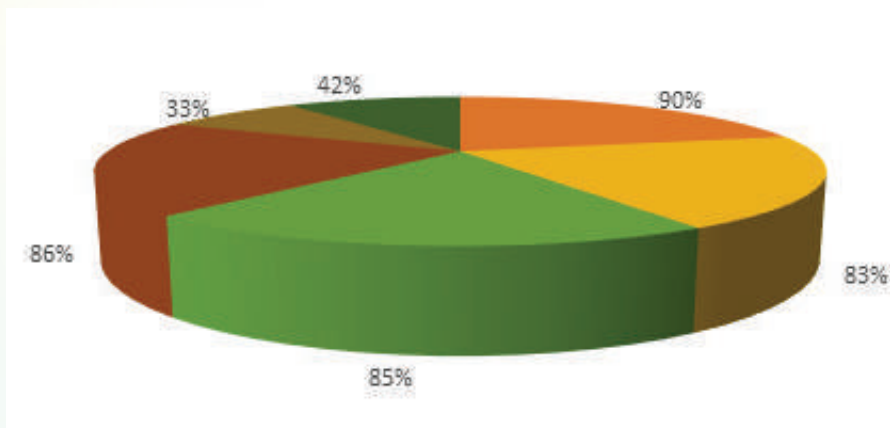
1) Ichki xarajatlar (o'qitish, qayta tashkil qilish, yangi xodimlarni yollash, treninglar);

2) Maslahatchilik xizmatlari haqi (tashqi maslahatchilarga);

3) Ro'yxatga olish xizmatlari haqi (arizani ko'rib chiqish, auditlar, nazorat va h.k. uchun sertifikatlash organiga to'lovlar). O'zbekistonda esa ushbu xarajatlar tashkilotlarning katta-kichikligiga qarab o'rtacha 1.5 ming AQSh dollarini tashkil etadi va joriy etish jarayonlari 6 oydan bir yilgacha muddatni tashkil etadi.

Sifat menejmenti tizimini ahamiyatini o'rganish maqsadida Halqaro miqyosda amalga oshirilgan tahlilda ellikdan ortiq korxonalar va muassasalar ishtirok etib, Sifat tizimlarini joriy etish qanday samara beradi? – degan savolga sifat tizimini joriy etib, ISO 9001 sertifikatini olgan tashkilotlarning 90%i umumiy faoliyatni yaxshilashga yordam berishini, 83%i ularning xodimlarning ishga bo'lgan mas'uliyatini oshirishini qo'llab quvvatlagani, 85%i tashkilotlarning imidjini oshirishiga yordam berishini, 86%i samaradorligini oshirishiga sabab bo'lishini yoqlaganlar.¹²

¹² <https://iso>



5-rasm. Sifat menejment tizimining samarasi ko'rsatgichi

Yuqoridagi keltirilgan tahlillar va ma'lumotlar va xorij tajribalari asosida bu tizimni milliy xalq ta'limi sohasiga joriy etish masalasi hozirgi kunning muhim talabi, deyish mumkin. Hozirgi kunda Respublikamizda 10408 ta muassasa va tashkilotlar ISO xalqaro standarti asosida SMTni joriy etib sertifikatlanganlar. Bir yilda 527 korxonalar, ta'lim sohasida esa, 2 muassasa xalqaro sertifikat olishga muvaffaq bo'lgan¹³.

Xorijiy tajribalarning xulosasiga va respublikaning turli sohadagi yuzdan ortiq korxonalariga joriy etilgan bu- Xalqaro ISO 9001 standartlari asosida ishlab chiqilgan sifat menejmenti tizimining ijobiy natijalarini e'tiborga olgan holda xalq ta'limi sohasiga joriy etish va qo'llash bizning fikrimizcha, foydadan holi bo'lmaydi.

2. ISO 9000 seriyali Sifat menejmenti tizimini joriy etish

Sifat menejmenti tizimini o'zida mujassam etgan ISO 9000 seriya standartlari qabul qilingach, sifatni kompleks boshqarishning ma'lum darajasi belgilab berildi. U sifatni samarali boshqarishni ta'minlab, ISO 9000 seriyali standartlarining barcha zarur elementlari, hamda tashkilot ixtisoslashuvi uchun qo'shimcha talab etilgan elementlarni ham, tashkilotning amaliyotiga joriy etilishi kerakligini shart qilib qo'yadi va bu bilan buyurtmachiga sifat kafolatini beradi. ISO 9000 standartlari va SMTni

¹³ "Ўзстандарт" агентлиги ахборот хизмати маълумотига асосан

joriy etish konsepsiyasi korxonalarining faoliyat turiga ham, katta-kichikligiga cheklovlar qo'ymaydi.

Ushbu standart muvaffaqiyatli boshqaruv tizimining xalqaro e'tirof etilgan usullarining qisqacha tasnifidir. U muvofiqlik sertifikatini olish uchun bajarilishi zarur bo'lgan minimal talablar shaklida bayon etilgan

ISO standartlari turkumining universalligi shundaki, ularda har bir mahsulot va xizmatlarning har bir turiga bo'lgan mutlaq o'lchovli mezonlar qo'yilmaydi (masalan, mahsulotning texnikaviy ko'rsatkichlari talabi). Buning iloji ham bo'lmasdi, chunki sifat – mahsulot va xizmatlarning insonlar ehtiyojlarini qondira olish xususiyati, inson ehtiyojlari esa – bitmas-tuganmas va o'zgaruvchandir. ISO 9000 standartlari turkumi faqat sifat tizimining ishlashi metodologiyasini aniqlab beradi, tizim esa o'z navbatida korxonadan ishlab chiqariladigan mahsulot va xizmatlarning yuqori sifatini, boshqacha qilib aytganda – iste'molchilarning talabini yuqori darajada qanoatlantirishini ta'minlab berishi kerak.

ISO 9001 standartlarning yangi tahriri sifatni tizimli boshqarishning TQM g'oyalariga yaqin bo'lgan quyidagi 7 ta tamoyilga asoslangan bo'lib, uning yordamida, tashkilotlar faoliyati takomillashish yo'liga qadam qo'yadi:

1. Iste'molchiga e'tiborni qaratish;
2. Yetakchilik;
3. Jarayonli yondoshuv;
4. Xodimlarni jalb qilish;
5. Doimiy takomillashuv;
6. Dalillarga asoslangan qaror qabul qilish;
7. O'zaro hamkorlik menejmenti.

Bu tamoyillarning har birini qisqacha ko'rib chiqamiz.

Birinchi tamoyil: Iste'molchiga e'tiborni qaratish. tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashi avvalo uning iste'molchilarini talabini qondirishga qaratilgan. Avvalom bor, bu jarayon tahlildan boshlanadi, iste'molchilarning ehtiyojini o'rganiladi, shular asosida faoliyat rejalashtiriladi. Shu bilan bir qatorda na tanho iste'molchining talabini bajarish, balki ularning istaklarini oldindan ko'ra bilish muvaffaqiyat olib keladi;

Iste'molchilarning talablari va tashkilot faoliyatidan manfaatdor bo'lgan boshqa tomonlar (jamoat tashkilotlari, ta'minotchilar, davlat organla-

ri, butun jamiyat)ning ehtiyojlariga ham baravar yondoshuvni ta'minlash zarur.

Ikkinchi tamoyil: Yetakchilik. Bu tamoyilni shartli ravishda ikki tomondan ko'rib chiqish mumkin. Bir tomondan, u bevosita tashkilot rahbarlariga qaratiladi, chunki ular tashkilotlarda sifatni yaxshilashga qaratilgan o'zgarishlarni amalga oshirishda juda muhim rol o'ynaydilar.

Rahbariyat ko'magisiz bu sohada salmoqli natijalarga erishish mushkul. Tashkilot rahbarlari ishlab chiqarish faoliyatining asosiy yo'nalishlarini, maqsadlarini, shuningdek, ularni amalga oshirish usullarini belgilashadi. Ular shunday shart-sharoit yaratishlari lozimki, xodimlar nafaqat rahbariyat buyruqlarining ijrochisiga, balki ishlab chiqarish masalalarini hal etishda manfaatdor qatnashchilarga aylanishlari lozimdir. Yetakchilik tamoyilining ikkinchi tomoni shundaki, tashkilot tuzilmasining quyi pog'onalarida ham, ya'ni oddiy tajribali xodimlarning tashabbuslarisiz, sifatni yaxshilashga harakat qilish samara bermaydi;

Uchinchi tamoyil: Menejmentga jarayonli yondashuv. Bu tamoyil, tashkilotga o'zaro bog'liq jarayonlar yig'indisi sifatida qarashni talab etuvchi oldingi tamoyil bilan chambarchas bog'liq. Sifat masalalarining yalpi xususiyatini inobatga olib, qo'yilgan maqsadga erishishga qaratilgan jarayonlarni aniqlash, tushunish va boshqarish korxonaning samaradorligini oshiradi;

To'rtinchi tamoyil: Xodimlarni jalb qilish tamoyili: amalda har bir xodimning boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirishda muntazam ishtirok etishini bildiradi. Bunday imkoniyat kishilarda ijodiy mehnatga undaydigan mas'uliyat va ishtirokchilik hissini uyg'otadi, bu esa pirovard-natijada tashkilot samaradorligini oshiradi. Kompaniya rahbariyati xodimlar maqsadi tashkilot maqsadiga imkon qadar hamohang bo'lishiga harakat qilishi lozim. Bunda moddiy va ma'naviy rag'batlantirish katta ahamiyatga egadir;

Beshinchi tamoyil: Menejmentga tizimli yondashuv. Bu tamoyil, tashkilotga o'zaro bog'liq jarayonlar yig'indisi sifatida qarashni talab etuvchi oldingi tamoyil bilan chambarchas bog'liq. Sifat masalalarining yalpi xususiyatini inobatga olib, qo'yilgan maqsadga erishishga qaratilgan jarayonlarni aniqlash, tushunish va boshqarish korxonaning samaradorligini oshiradi;

Oltinchi tamoyil: Doimiy takomillashuv tashkilotning asosiy maqsadi bo'lib qolishi kerak. Hozirgi sharoitda, bu tamoyilni amalga oshirmasdan, yetakchi o'rinlarga chiqish mumkin emas. Faoliyat muntazam takomillashib borsa, tashkilot o'z muammolar yechimini o'z vaqtida hal qilib, oldinga qarab harakat qiladi;

Yettinchi tamoyil: Dalillarga asoslangan qarorlarni qabul qilish. Haqiqiy ma'lumotlar va axborotga asoslanib qabul qilingan qarorlar samarali bo'ladi. Bu tamoyilni amalga oshirish, avvalo tashkilot faoliyati haqida ishonchli va aniq ma'lumotlarga asoslanib (tahlil va oshkora muhokama qilish) tegishli to'xtamga kelishdir;

O'rganilgan xalqaro tadqiqotlar asosida shuni ta'kidlash joizki, ISO 9001 sifat menejmet tizimining ham samaradorlikni baholashning keng tarqalgan usullari mavjud – bu *erishilgan natijalarni solishtirish*dir yoki, (ISO 9001 standartiga ko'ra – “natija”, deb atalgan). Ta'lim sohasida ta'lim sifati murakkab ko'rsatgich bo'lib, ta'lim muasasasi oldiga qo'ygan maqsad va berilgan bilimning o'zaro birlashgan ko'rsatgichidir. Bunda SMTi-ni natijasini aniqlashda ta'lim jarayoni iste'molchilari-ya'ni ota-onalar va o'quvchilarning talabini qondirilishi maqsadida ta'lim sohasida ko'rsatlayotgan ta'lim sifati o'quvchilar bilim saviyasi, aqliy, jismoniy va axloqiy ko'nikmalariga berilgan baholar natijasining ko'rsatgichlari inobatga olinadi. Ta'lim sifatining asosiy ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:

- Umumta'lim maktablarida yaratilgan sharoit sifati;
- Boshqarilayotgan o'quv jarayonining sifati;
- Bolalar salomatligining sifati;
- Berilayotgan ta'lim sifati;
- Maktablarni resurslar bilan ta'minlash sifati;
- Moddiy-texnik ta'minot sifati;
- Kadrlar sifati [16].

Buni shunday izohlash lozimki, har bir band bo'yicha me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan sifatga qo'yiladigan talablarning umume'tirof etilgan tizimi mavjud, masalan ta'lim standartiga mosligini ta'minlash shartlarini belgilaydigan jarayon, shu me'yorlarga moslik darajasi bilan baholanadi. Va takomillashish natijasida yangilikka mos talablar ham qo'shib boriladi, masalan, xalqaro qiyosiy tadqiqotlar natijalari (PISA, PIRLS, TIMSS va boshqalar). SMTi tashkilotni to'liq faoliyatini qamrab olganligi tufayli to'liq faoliyat rejasi asosida uning bajarilishi baholanadi.

Tashkilotning olgan foydasi, sof foyda, sof foyda va aktivlar rentabelligi, faoliyat darajasining o'sishi, investitsiyalarning jalb qilinishi, NPV (sof joriy qiymat) hisoblash, aksiyalar qiymatining o'sishi (agar aksiyadorlar bo'lsa) orqali tahlil qilinib, tegishli xulosalar chiqariladi va regression modellar asosida sifat omillarini ta'siri aniqlanadi. Shuningdek, quyidagi usullar ham tajribada keng qo'llaniladi:

1. Xarajat va foydani solishtirish – *moliyaviy ko'rsatkichlar tahliliga* asoslangan usul;

2. Aktiv rentabelligi; (Bu ko'rsatkich korxonada moliyaviy faoliyatning jami daromadini yoki (zararini) jami aktivlar qiymatiga nisbati bilan ifodalanadi. Agar korxonaning bu ko'rsatkichi **AR>0,05** (aktiv rentabelligi), ya'ni aktiv rentabelligi 0,05dan katta bo'ladigan bo'lsa, demak korxonada resurslaridan samarali foydalanmoqda.

Umuman olganda, yuqorida keltirilgan tamoyillardan va uning natijaviylikini baholash usullaridan ko'rinib turganidek, ISO 9001 standartlari ancha jiddiy ravishda TQM konsepsiyasining umumiy qoidalariga ko'proq javob beradi, shunchaki sifatni ta'minlash va uni amalda nazorat qilishga emas, balki korxonaning butun-boshli menejment tizimiga yo'naltirilgan.

Umumta'lim maktablari boshqaruv tizimida mavjud sifat menejment tizimi elementlarini va xalqaro standartlar to'g'risidagi ma'lumotlarni o'rganish bo'yicha 46 nafar umumta'lim maktabi direktorlari ishtirok etdilar. Bu ko'rsatkich tuman umumiy maktablar sonidan qariyb 92% ini tashkil etadi va maktab rahbarlarining yangi o'zgarishlarga nisbatan befarq emasliklaridan dalolat beradi.

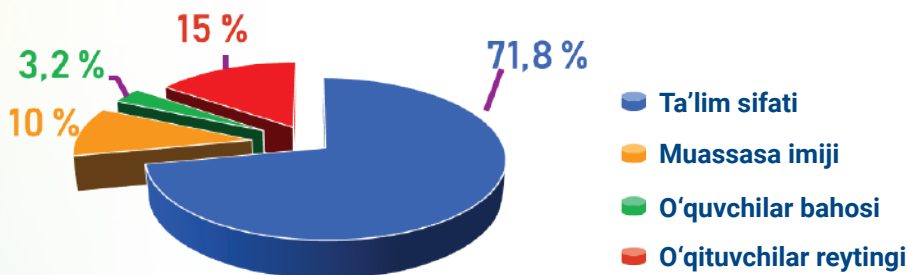
Shu munosabat bilan Respublikaning Farg'ona viloyati va Samarqand viloyatlari umumta'lim maktablarida maktab rahbarlarining sifat menejment tizimi elementlari, ISO standarti va uning omillari to'g'risida tushunchalar va munosabatlarini o'rganish maqsadida 17ta savoldan iborat so'rovnoma tuzulib, fikrlar o'rganildi. Shuni ta'kidlash joizki, birorta umumta'lim maktab direktorlari ISO 9001 standarti asosidagi sifat menejment tizimi to'g'risida to'liq ma'lumotga ega emas. Farg'ona viloyati Beshariq tumanidan so'rovnomada ishtirok etgan 46 nafar maktab direktorlarining 97.4% i "Sifatni boshqarish tizimi oilasiga mansub milliy va xalqaro standartlarni bilasizmi?", degan savolga "yuq", deb va 100% respondentlar esa "Sifatni boshqarish tizimi bo'yicha xalqaro va milliy sertifikatlar bilan sertifikatlangandan so'ng qanday imtiyozlarga ega bo'lishi

to'g'risida ma'lumotlarga egamisiz?, degan savolga ham "Yo'q" deb javob qaytarganlar. Yuqoridagi savollarga Samarqand viloyati Samarqand tumani va Urgut tumani maktab direktorlari 100% respondentlar salbiy javob qaytarganlar. Xuddi shunday holat Qashqadaryo, Namangan, kabi viloyatlarda ham kuzatiladi. Bu so'rovnomadagi savollarga berilgan javoblar va maktab direktorlaridan olingan intervyular natijalari shuni ko'rsatadiki, bizning xalq ta'limi sohasining umumta'lim maktabi rahbarlari xalqaro standart asosidagi sifat menejmenti tizimi to'g'risida na tanho to'liq, balki birlamchi ma'lumotga ham ega emaslar. Endi sifat menejmenti tizimining elementlari to'g'risidagi tadqiqotlarga qaytsak. So'rovnomada ishtirok etgan Beshariq tumani maktab rahbarlarining 76%i umumta'lim maktablarini rivojlantirishda ta'sir etuvchi ichki omillarni belgilab ko'rsatganlar 1-rasmda ko'rsatilgan.



1-rasm. Sizing fikringizcha, maktab faoliyatini rivojlantirishga qanday ichki omillar ta'sir ko'rsatadi? (100 %)

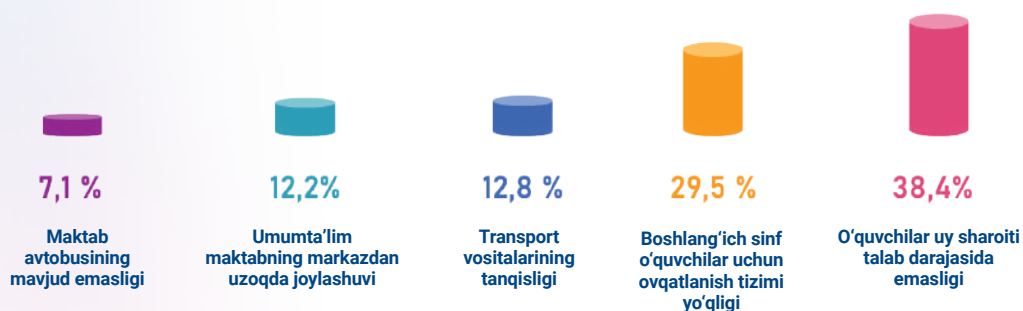
"Xodimlar malakasiga e'tibor berish" omilini 30,2%, "jamoaning birdamligi" omiliga 19,1%, "maktablarni zamonaviy texnologiyalar bilan ta'minlash" omiliga 18,9%, "rahbarning bilim saviyasi va tashkilotchilik mahorati"ni 17,2%, "umumiy boshqaruvning sifat darajasi"ni 14,6% respondentlar belgilaganlar. Umumta'lim maktablari rahbarlari xalqaro ISO standartlari to'g'risida tegishli ko'nikmaga ega bo'lmagan bo'lsalar ham, ular bergan javoblar sifat menejmenti tamoyillariga mos keladi. Quyidagi 2-rasmda raqobatda qaysi omil ustunlikka ega ekanligi to'g'risidagi so'rovnomada Samarqand viloyati Samarqand tumani umumta'lim maktab direktorlarining 28 nafari ishtirok etdilar.



2-rasm. Qaysi omil raqobat kurashida asosiy bo'lib hisoblanadi?

Sifat menejmenti tizimini joriy etishdan erishiladigan natijalardan biri raqobatda ustunlikdir. Shuning uchun so'rovnoma mazkur savol kiritilgan. "Ta'lim sifatini oshirish"ni 71.8%, "o'qituvchilar reytingi"ni 15%, "muassasa imidji"ni 10%, "o'quvchilarning bilimi qo'yilgan baholar" 3.2% respondentlar belgilaganlar. Tadqiqot ishtirokchilarining "ta'lim sifatiga e'tibor" omilini birinchi o'ringa qo'yilishi bu demak, ta'limda sifat menejmenti tizimini joriy etish tarafdoridir, degan ma'noni anglatadi.

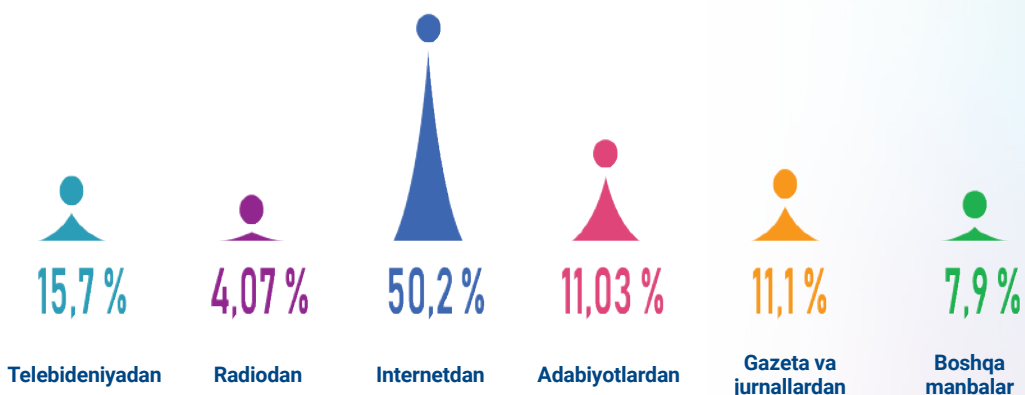
Shuningdek, ta'limni boshqarishda uning sifatiga tezkari ta'sir qiladigan salbiy omillarni o'rganish uchun ham so'rovnoma o'tkazildi. 3-rasmga e'tibor qaratamiz.



3-rasm. Quyida keltirilgan qaysi tashqi omillar maktab faoliyatini rivojlantirishga salbiy ta'sir ko'rsatadi?

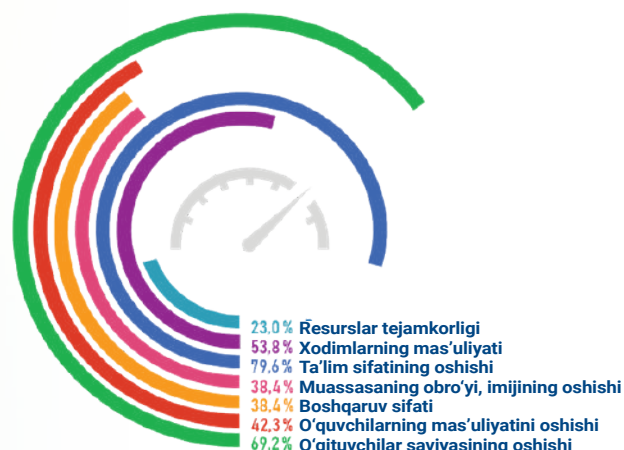
“O‘quvchilarning uy sharoitini talab darajasida emasligi” 38.4%, “umumta‘lim maktablarida boshlang‘ich sinf o‘quvchilari uchun ovqatlanish tizimining budget tomonidan qo‘llab-quvvatlanmaganligi” 29.5%, “o‘quvchilarni maktabga qatnash uchun transport vositalarining tanqisligi” 12.8% (markazdan uzoq xududlarda), “maktablarni avtobuslar bilan ta‘minlamaganligi” 7.1% respondentlar belgilaganlar. Bu tadqiqot natijalari ham ISO 9001 standartlarini ijtimoiylik tamoyillariga mos tushadi va mazkur standart asosidagi sifat menejmenti tizimini qo‘llash zaruratini isbotlaydi.

Olib borilayotgan tadqiqotlar doirasida umumta‘lim maktablari rahbarlarining ko‘proq kaysi axborot vositalari turlaridan foydalanish orqali yangiliklarga intilish omili o‘rganildi. Zeroki, bu yo‘nalish ham sifat menejmenti tizimining “Xodimlarni jalb qilish” tamoyiliga mosdir. 4-rasmda ko‘rsatilganidek, respondentlarning 50.2%i internet manbalaridan, 15.7%i televideniya dan, 11.1%i gazeta va jurnallardan, 11.03%i adabiyotlardan foydalanishni belgilangan.



4-rasm. Ta‘lim sohasida qo‘llash uchun boshqarish tizimi talablarini belgilovchi milliy yoki xalqaro standartlar bo‘yicha ma‘lumotlarni qaysi manbalardan olasiz?

Bu tadqiqot natijalari bizga tadqiqot yakuni bo‘yicha sifat menejmenti tizimini joriy etish uslubi yaratilgandan so‘ng, uni ommalashtirish uchun zarur bo‘ladi. Va nihoyat respondentlarimiz bu tizimdan nimani hohlaydilar, degan savolga javob olish uchun, o‘tkazilgan tadqiqot natijalariga e‘tibor qaratamiz. (quyidagi 5-rasmga e‘tibor qaratamiz)



5-rasm. Sifat boshqaruv tizimi joriy etish qanday foyda keltirishi mumkin?

Bunda respodentlarning 79.6% “ta’lim sifatini oshishi”ga, qariyb 69.2%i “o’qituvchilar saviyasini oshishi”ga, 53.8%i “xodimlarning mas’uliyatini oshishi”ga, 38.4%i “boshqaruv sifatini oshishi”ga olib kelishi mumkinligini, belgilaganlar. Albatta, ISO 9001 standarti asosidagi sifat menejmenti tizimi boshqaruv sifatini takomillashtirish maqsadiga qaratilgan bo’lsada, yuqoridagi omillar to’g’ridan-to’g’ri ta’lim sifatini oshishiga muhim rol o’ynaydigan omillar. Keyingi tadqiqotlarda, mazkur omillarni o’zaro ta’sir korrilyatsiyasini hisoblab beramiz.

Shuni ta’kidlash joizki, butun dunyo tajribasiga tayanib, sifat menejmenti tizimini joriy etish ta’lim sohasini takomillashtirish yo’lidagi muhim yo’nalish, deb hisoblash mumkin va birinchi qadam sifatida ta’lim sohasidagi rahbarlarni bu masala bo’yicha ko’nikmalarini hosil qilish masalasiga e’tibor qaratishimiz lozim.

Xulosa. Yuqoridagi keltirilgan tahlillar, ma’lumotlar va xorij tajribalari asosida bu tizimni milliy xalq ta’limi sohasiga joriy etish masalasi hozirgi kunning muhim talabi, deyish mumkin. Bugungi kunda Republikada bu tajriba hali mavjud emas, shu nuqtai nazardan ham mazkur tizimni joriy etish yo’nalishlarini kashf etish dolzarb muammolardan biri sanaladi. Hozirgi kunda Respublikamizda 10408 ta muassasa va tashkilotlar ISO xalqaro standarti asosida SMTini joriy etib sertifikatlanganlar. Bir yilda 527 korxonada, ta’lim sohasida esa, 2 muassasa halqaro sertifikat olishga muvaffaq bo’lgan¹⁴ xolos.

¹⁴ “Ўзстандарт” агентлиги ахборот хизмати маълумотиға асосан [8]

Respublika ta'lim tizimi sohasida sifat menejmenti tizimining prinsiplari [8] nuqtai nazaridan ma'lumotlar o'rganilganda unda quyidagi:

- ta'lim muassasasining ta'lim sifatini oshirish maqsadida sifat bo'yicha aniq qo'yilgan maqsad, siyosat belgilanib, tasdiqlanmaganligi;
- rahbar va pedagog kadrlarning sifat menejmenti tizimi asoslarini tushunadigan yetarli malakasi yo'qligi;
- Maktab direktorlarining zamonaviy texnologiyalarni faoliyatda qo'llash va shuningdek menejment asoslari bo'yicha kompetentligini oshirish [16] lozimligi;
- Maktab rahbarlarining ish rejasining qanchalik reallikka mosligi va ta'lim sifatini rivojlanishiga ta'sirini uning ijrosini ta'minlash borasida doimiy monitoring tizimini tuzishning zarurati;
- Umumta'lim maktablari rahbarlarining "TIME-MANAGEMENT" [11] prinsiplariga amal qilmasligi;
- Maktab rahbariyati tomonidan yosh kadrlarni ijtimoiy qo'llab quvvatlash masalasiga e'tiborning sustligi;
- Maktab rahbariyati tomonidan masofaviy o'qitishning sifatini, uning ijobiy, salbiy tomonini doimiy nazorat qilish monitoring qilinmasligi;
- Maktab rahbariyatining nogiron o'quvchilar va ularning ota-onasi bilan ishlash programmasining mavjud emasligi;
- ta'lim sohasida amalga oshirilayotgan faoliyat turlarining jarayonlarga bo'linib aniq taqsimlanmagani;
- ta'lim sifatiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlanmaganligi va ularga mas'ul xodimlarning mas'uliyati va vakolatlari belgilanmaganligi;
- muassasa ichidagi ta'lim jarayonining bir biriga o'zaro bog'lanmaganligi va o'zaro ta'sir prinsiplari aniqlanmaganligi;
- maktablarda insonparvarlik, umuminsoniylik yo'nalishlariga e'tibor kamligi tufayli, bitiruvchilarning umuminsoniy bilimlar tizimi sifatida asosiy kompetensiyalarning yetarli darajada shakllanmaganligi;
- ta'lim va tarbiya jarayonlarini aniq belgilangan vazifalarning natijasini monitoring qilish va tegishli chora-tadbir qo'llaydigan tizimining yo'qligi;
- ta'lim sifatini boshqarish samaradorligini aniqlash va baholash tizimi yo'qligi
- ta'lim [28] sifatini ichki nazorat qilish tizimining [16] mavjud emasligi;
- ta'lim sifatini doimiy rivojlantirish bo'yicha mexanizm ishlab chiqil-

maganligi kabi bir qancha muammolarga yechim topish kerakligi aniqlandi.

Xorijiy tajribalarning xulosasiga va respublikaning turli sohadagi yuzdan ortiq korxonalariga joriy etilgan bu- Xalqaro ISO 9001 standartlari asosida ishlab chiqilgan sifat menedjmenti tizimining ijobiy natijalarini e'tiborga olgani holda xalq ta'limi sohasiga joriy etish va qo'llash bizning fikrimizcha, foydadan holi bo'lmaydi va quyidagi natijalarga erishishga olib kelishi mumkin:

- Rahbariyatning mas'uliyatli roli va saviyasi yanada oshadi;
- Muassasani yangi texnologiyalar bilan ta'minlash imkoniyati;
- Bo'limlar yoki jarayonlar o'rtasida vakolatlarning aniq taqsimlanishi va o'zaro bog'liqligi, amalga oshirilgan faoliyatning natijalarini baholash mezonlari aniq belgilanganligi sababli natijaviylik ijobiy ko'rsatgichga ega bo'ladi;
- Muammolarni oldini olish va hal qilishning samarali mexanizmi ishlab chiqilganligi sababli muassasada rahbariyat tomonidan asossiz - maslahatsiz qarorlar qabul qilishga yo'l qo'yilmaydi;
- Yuqori tajriba va ko'nikmaga ega bo'lgan kadrlar ta'minoti;
- Hamma jarayonlarning bir biriga bog'liqligi jamoani yagona sifatni yaxshilash maqsadi bilan birlashtiradi va mativatsiyaga yo'naltiradi;
- Muassasa faoliyatini doimiy takomillashga majbur etadi;
- O'quvchilarga Respublika ta'lim standartlari asosida yuqori darajadagi ta'lim olish imkoniyatini kafolatlaydi;
- Boshqaruvning shaffofligi va yuqori samaradorligi, qo'shimcha resurslarni jalb qilish imkoniyati yaratiladi;
- Ta'sis etilgan respublika miq'yosidagi ko'riklarga muvaffaqiyatli ishtirokini ta'minlaydi;
- Ta'lim muassasasining obro'sini va uning raqobatbardoshligini oshiradi.
- Jamoat tashkilotlari, mahalliy hokimiyat, homiy tashkilotlar, otanonalar, investorlar oldida obro'si ko'tariladi;

Shuni ta'kidlash mumkinki, ISO 9000 standartlari va SMTni joriy etish konsepsiyasi korxonalarining faoliyat turiga ham, katta-kichikligiga cheklovlar qo'ymaydi. Uning universialligi ana shundadir. Bu standartni hohlagan sohaga, uning xususiyatlarini inobatga olgani holda joriy etish mumkin, degan xulosaga kelish mumkin.

1. Ta'lim sifati tushunchasi va uni ta'minlash modellari

Ta'lim sifati monitoring qilish va baho berishdan oldin ushbu tushunchaning mazmun-mohiyatini aniqlab olish maqsadga muvofiq. Shuni ta'kidlash lozimki, "ta'lim sifati" tushunchasining mazmun-mohiyatini izohlashda yakdil qarash mavjud emas. Ta'lim nazariyasida bu tushunchaga muayyan izoh berilgan bo'lsa, real amaliyotda esa bu boshqacha bir mazmuni ifoda etishi ham mumkin. Shuning uchun ham nazariyachilar "ta'lim sifati" tushunchasiga umumiy ta'rif berishning iloji yo'qligini ta'kidlashadi. Biroq mavjud tajribalar va nazariy qarashlarni umumlashtirsak, ushbu tushunchaga quyidagicha izoh berish mumkin: *Ta'lim sifati – o'qitishdan kutilayotgan natijalarni amalga oshirish darajasi va mavjud ta'limiy ehtiyojlarni qondirish salohiyati [1].*

Ushbu tushunchani maktab ta'limi darajasida tushuntiradigan bo'lsak, ta'lim sifati – umumiy o'rta ta'limda davlat ta'lim standartlarini bajartirish darajasi hamda ta'lim muassasasi joylashgan hududdan [8] kelib chiqib, o'quvchilarning boshqa ta'limiy ehtiyojlarini qondirish salohiyati hisoblanadi. Masalan, kichik sanoat hududida joylashgan 21-maktabda ta'lim sifati ta'minlash uchun quyidagi ishlar qilinadi.

Avvalo, vakolatli tashkilot tomonidan fanlar bo'yicha belgilangan davlat ta'lim standarti talablari bajartiriladi. Qolaversa, o'quvchilarning boshqa ta'lim ehtiyojlari o'rganilib maktabda yetarli darajada berilmayotgan kasbiy va sport ta'limi kabi yo'nalishlarda qo'shimcha to'garaklar faoliyati yo'lga qo'yiladi va o'quvchilar unga jalb etiladi. Shuningdek, yuqori sinflar uchun darsdan tashqari paytda sanoat korxonalarida ishlash uchun lozim bo'lgan ko'nikmalarni shakllantiradigan boshlang'ich kasbiy ta'limni tashkil etish ham ta'lim sifati hisoblanadi [28].

Ta'lim tashkilotlarida sifatni ta'minlash uchun uni kuzatib borish kerak.¹⁵

Ta'lim sifati ta'minlashda ikkita asosiy g'oyadan foydalanadi: ichki jarayonni optimal tashkil qilish orqali mahsulot sifati ta'minlash va asosiy manfaatdor tomonlarni qoniqtiradigan sifatga erishish¹⁶.

Ko'rinadiki, mahsulot sifatli bo'lishi uchun ishlab chiqish, tayyorlash

¹⁵ Willms, J. D. (1992). *Monitoring school performance: A guide for educators*. London, UK: The Falmer Press

¹⁶ Scherman, V., Bosker, R. J., & Howie, S. J. (Eds.). (2016). *Monitoring the quality of education in schools: Examples of feedback into systems from developed and emerging economies*. Springer. P – 1

jarayonlarini to'g'ri va optimal tashkil etish lozim. Shuning uchun maktab ta'limida ham ta'lim jarayonlarini to'g'ri va tizimli tashkil etish, mavjud resurslardan samarali foydalanish, xalqaro ta'lim trendlarida ortda qolmaslik va sifat nazoratini olib borish ta'lim sifatini kafolatlaydi.

Ta'limda sifatni nazorat qilishni bir qator modellari mavjud¹⁷. Ularning ayrimlari bilan tanishamiz:

Maqsad va texnik ko'rsatkichlar modeli (Goal and Specification Model). Ushbu modelda ta'lim sifati – belgilangan maqsadlarga va ko'rsatkichlarga erishishni anglatadi. Ya'ni ta'lim standartlari va talablarini bajarilishini ta'minlashga urg'u beriladi.

Ushbu modelda sifat ko'rsatkichlari sifatida quyidagi indikatorlar belgilangan:

- ta'lim natijalari;
- xodimlarning kasbiy malakasi;
- o'quvchilar soni;
- davomat darajasi;
- o'qishni tark etish darajasi;
- shaxsiy rivojlanish.

Ushbu modelda ixtisoslashtirilgan maxsus maktablar sifat bo'yicha yuqori natija qayd etadi. Chunki maktabga qanchalik yuqori salohiyatli o'quvchilar qabul qilinsa, unda sifat ko'rsatkichi shunchalik yuqori bo'ladi.

Jarayon modeli (Process Model). Ushbu modelda ta'lim sifati – sog'lom va izchil ichki jarayonlar hamda samarali o'rgatish tajribasidan kelib chiqib [17] belgilanadi. Ta'lim muassasasidagi o'quv jarayonlari tabiati va sifati – natijalar sifatini hamda belgilangan maqsadlarga erishish darajasini belgilaydi.

Umuman olganda, ta'limni boshqarish, o'qitish va o'rgatish jarayonlari tizimli va sog'lom tashkil etish ta'lim sifatini ta'minlaydi deb qaqraladi.

Ushbu modelda sifat ko'rsatkichlari sifatida quyidagi indikatorlar belgilangan:

- rahbarlik va qaror qabul qilish darajasi;
- faoliyatlarni rejalashtirish va muvofiqlashtirish;
- ta'lim natijalari;

¹⁷ Scherman, V., Bosker, R. J., & Howie, S. J. (Eds.). (2016). Monitoring the quality of education in schools: Examples of feedback into systems from developed and emerging economies. Springer. – P 2-5

o'qitish usullari samaradorligi;
o'quvchilarning o'rganishga munosabati;
hamkorlik darajasi.

Ushbu model jarayon va natija o'rtasida aniq bog'liqlik mavjud bo'lgan holatlarda samarali hisoblanadi, biroq ta'lim doim ham bunday bo'lavermaydi. Shu bilan birga, ushbu modelning yana bir kamchiligi unda asosiy e'tibor "Sifat maqsadlari o'rniga sifat vositalariga"¹⁸ qaratilishiga ham mumkin.

Qoniqish modeli (*Satisfaction Model*). Ushbu modelda ta'lim sifati – manfaatdor tomonlarning ehtiyojlari va kutilmalariga o'qitish natijalari qay darajada mos kelishi orqali aniqlanadi. Ya'ni ta'lim iste'molchilari, manfaatdor tomonlarning berilgan ta'limdan qoniqish darajasi hisoblanadi. Mazkur modelda sifat ko'rsatkichi indikatorlari manfaatdor tomonlardan so'rovnomalar olish orqali belgilanadi. Bu esa vaqt o'tishi va hududiy nuqtayi nazardan ta'lim sifati nisbiy tushunchaga aylanishiga olib keladi. Har bir hudud o'zining geografik joylashuvi va iqtisodiy-ijtimoiy rivojlanish darajasidan kelib chiqib, ta'lim oldida muayyan talablarni qo'yadi va shu talablarga erishilishini [24] kutadi. Shuning uchun bu model manfaatdor tomonlar bilan yaqin hamkorlikni talab qiladi.

Umumiy sifat menejmenti modeli (*Total quality management model*). Ushbu modelda ta'lim sifati – ta'limning boshlanishidagi natijalar, o'qitish jarayonlari va tugashidagi natijalarning majmui sifatida ko'rib chiqadi. Bunda jarayon ta'lim ichki va tashqi manfaatdor tomonlarni qondirish bilan yakunlanadi. Ya'ni ta'lim beruvchilar va ota-onalar, jamiyatning maqsadlari va ehtiyojlari bir-biriga mutanosib bo'ladi.

Ushbu modelda sifat ko'rsatkichlari sifatida quyidagi indikatorlar belgilangan:

rahbarlik va qaror qabul qilish darajasi;
strategik rejalashtirish darajasi;
xodimlarni boshqarish salohiyati;
jarayonlarni boshqarish;
ta'lim natijalari;
manfaatdor tomonlarning qoniqish darajasi [29].

Ushbu model ta'lim muassasalarida ichki jarayonlarning samaradorligini oshirish, natijalarni optimallashtirish va barcha manfaatdor tomonlarning qoniqishini ta'minlashda yordam beradi.

¹⁸ Cheng, Y. C., & Tam, W. M. (1997). Mutli-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, 5(1), p-26.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, turli modellardan foydalanib ta'lim sifatini monitoring qilish, monitoring natijalari asosida qarorlar qabul qilish sifatini oshishiga, ta'lim natijalarini yaxshilanishi olib keladi.

2. Ta'lim sifatini monitoring qilish turlari

Ta'lim jarayonining muhim qismi monitoring va baho berish hisoblanadi. Bu o'qitish va o'rganish jarayonlari haqida "qiymatli ma'lumotlar" yig'ish va u asosida qarorlar qabul qilishda ahamiyatli hisoblanadi.

Monitoring [inglizcha, – kuzatish, nazorat qilish] – 1) biron-bir jarayonni uning kutilgan natija yoki dastlabki taxminga muvofiqligini aniqlash maqsadida doimiy kuzatib borish; 2) muayyan voqelikni tekshiruvchi, nazorat etuvchi va uning natijalarini umumlashtiruvchi jarayon.¹⁹

Ta'lim sifatini tahlil va monitoring qilish murakkab jarayon bo'lib, o'quv jarayonini o'rganish, tahlil qilish va sifat jihatdan baho berish hamda baholashning qayta aloqasini ta'minlashni o'z ichiga oladi [11].

Ta'limda monitoring – milliy ta'lim tizimining yutuqlarini, ta'lim dasturlari va o'qitish kontentlari (darslik, multimedia vositalari va boshqalar) ning samaradorligini, maktabdagi ta'lim sifati va muhitini, o'qituvchilar salohiyatini, o'quvchilarning shaxsiy muvaffaqiyatlarini aniqlash orqali ta'lim tashkilotlarini davlat akkreditatsiyadan o'tkazish, ularda javobgarliklarni oshirish va o'zini-o'zi takomillashtirish choralarini tavsiya etish jarayoni. Bunda ta'lim jarayonining borishi, uning uslubiy va tashkiliy [16] jihatdan ta'minlanganligi kuzatiladi, tahlil qilinadi, baho beriladi va sifat ko'rsatkichlari aniqlanib, qarorlar qabul qilinadi.

Ta'limda monitoring quyidagi maqsadlarda amalga oshiriladi:

o'quv jarayonining belgilangan standart va talablari asosida olib borilayotganligini tekshirish;

ta'lim tashkilotlarida o'qitish sifati va samaradorligini aniqlash;

o'quv jarayonining tashkiliy va uslubiy jihatdan ta'minlanganligini aniqlash;

ta'lim tashkilotida ta'lim muhitining mavjud holatini o'rganish [10];

o'qituvchilar tomonidan ta'lim jarayoniga oid hujjatlarga rioya etilishini o'rganish;

o'qituvchilar tomonidan zamonaviy o'qitish metodikasidan foydalanish holatini o'rganish;

o'quvchilarning fanlarni o'zlashtirish va sifat ko'rsatkichlarini aniqlash;

o'quvchilarning ta'lim berish samaradorligi ko'rsatkichlarini aniqlash [16];

¹⁹ Pedagogika ensiklopediyasi. II jild. – Toshkent, "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" Davlat ilmiy nashriyoti. 2015. 318 b.

o'quv jarayoni sifatini oshirish va faoliyatini takomillashtirish bo'yicha maktab, boshqaruv sohasi, sinflar va fanlar kesimida tavsiyalar kiritish; ta'lim sifatiga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash.

Ta'lim [1] monitoringi va baholashning asosiy funksiyalari quyidagilardan iborat²⁰:

attestatsiya va akkreditatsiya qilish
javobgarlikni oshirish
o'zini-o'zi takomillashtirish.

Monitoringda ta'lim jarayonining borishi, uning uslubiy va tashkiliy jihatdan ta'minlanganligini kuzatiladi, tahlil qilinadi, baho beriladi va sifat ko'rsatkichlarini aniqlanib, xulosa beriladi.

Monitoring va baholashning obyekti quyidagilar bo'lishi mumkin:

ta'lim tizimi;
o'quv dasturi va standartlar;
ta'lim muassasasi faoliyati;
ta'lim beruvchining faoliyati [32];
ta'lim oluvchining o'zlashtirishi [16].

Monitoring vakolatli tashkilot tomonidan tashkil etiladi va o'tkaziladi. Monitoring natijalari quyidagi uchta asosiy ma'lumot orqali shakllantiriladi²¹:

ta'lim oluvchilarning yutuqlari va baholash natijalari;
tashkiliy-boshqaruvga oid ma'lumotlar va tavsiflovchi statistikalar;
ekspert tekshiruvi yoki tizimli so'rovnomalar natijalari.

Bu ma'lumotlar korrelyatsiyasi asosida muhim qarorlar qabul qilinadi. Odatda, ta'limda monitoringning qamroviga ko'ra ikki turi farqlanadi.

1. Tizim darajasidagi monitoring.
2. Ta'lim muassasasi darajasidagi monitoring.

1. Tizim darajasidagi monitoring. Bunda davlatning ta'lim tizimi milliy yoki xalqaro miqyosda monitoring qilinadi va baho beriladi. Bu monitoring tizimida respublika miqyosida rejali monitoringlar o'tkazish yoki xalqaro baholash dasturlarida ishtirok etish orqali amalga oshirilib, yutuqlar va yaxshilanishi kerak bo'lgan jihatlar aniqlanadi.

²⁰ Jaap Scheerens. Cees Glas, Sally M.Thomas. Educational evaluation, assessment, and monitoring. A systemic approach. Lisse abingdon exton (pa) Tokyo.

²¹ Jaap Scheerens. Cees Glas, Sally M.Thomas. Educational evaluation, assessment, and monitoring. A systemic approach. Lisse abingdon exton (pa) Tokyo.

2. Ta'lim muassasasi darajasidagi monitoring. Bunda respublika miqyosida vakolatli tashkilotlar yoki maktab rahbariyati tashabbusi bilan maktabdagi ta'lim sifati va muhitini, o'qituvchilar salohiyatini, o'quvchilarning shaxsiy muvaffaqiyatlari, o'qitish natijalari va sifatini aniqlash maqsadida rejali monitoring o'tkaziladi. Monitoring natijalari asosida maktab miqyosida *tashkiliy-boshqaruv, o'qituvchilar malakasini oshirish, o'qitish sifatini yaxshilash* hamda "ota-ona – o'quvchi – o'qituvchi" hamkorligini ta'minlash sohalarida asosli qarorlar [21] qabul qilinadi.

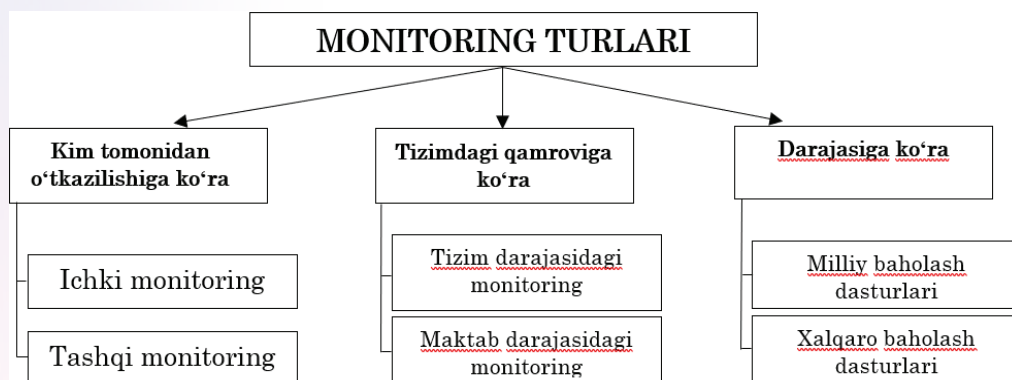
Bundan tashqari monitoring va baholash kim tomonidan o'tkazilishga ko'ra ham ikki turi farqlanadi:

- ichki monitoring;
- tashqi monitoring.

Ichki monitoring – ta'lim muassasasida o'qituvchilar va o'quvchilar faoliyatini baholash, ta'lim sifatini tekshirish, ta'lim muhitini nazorat qilish, o'qituvchilarning ota-onalar bilan kallobaratsiya darajasini aniqlash jarayoni hisoblanadi. Ichki monitoring maktab rahbariyati tomonidan ta'lim sifatining mavjud holatini aniqlash, rivojlanish [21] uchun zaruriy choralarni ko'rish maqsadida tashkil etiladi va o'tkaziladi.

Tashqi monitoring – vakolatli tashkilot va u bilan kelishilgan holda jamoat tashkilotlari hamda talabgorlar tomonidan ta'lim tashkilotidagi ta'lim sifatini tekshirish uchun normativ hujjatlarda belgilangan tartibda o'tkaziladigan baholash jarayoni.

Umuman, ta'lim tizimida ta'lim sifati bo'yicha monitoringning bir qancha turlaridan foydalaniladi. (6.1-rasmga qarang.)



6.1-rasm. Monitoring turlari

Umuman, ta'lim samaradorligini oshirish va ta'limga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash maqsadida ta'lim muassasalarida monitoring va baholash muntazam tashkil etilib boriladi [28].

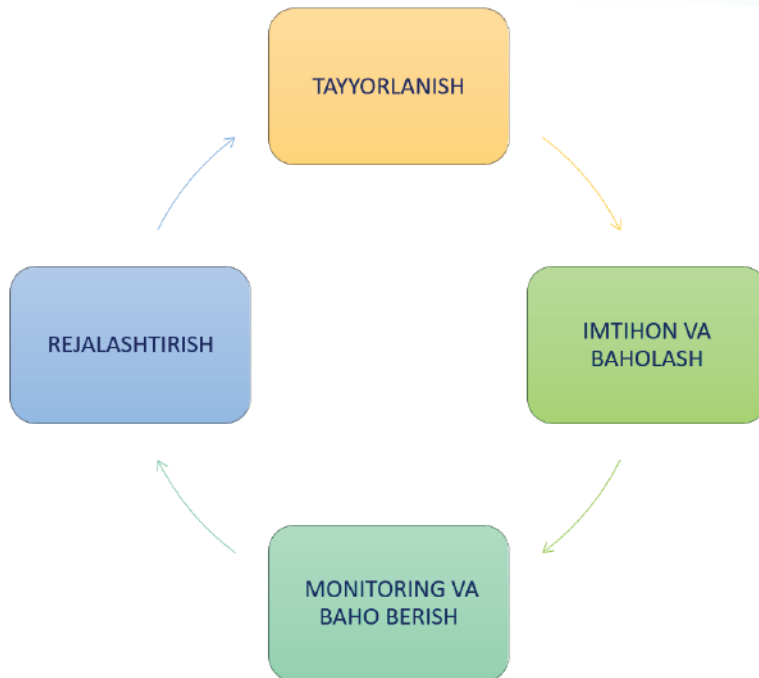
3. Ta'lim muassasasida monitoring o'tkazish tartibi

Ta'lim muassasasida ta'lim sifati bo'yicha tashkil etilgan monitoring va baholashda o'quvchilarni o'qish va o'rganish darajasini aniqlash, ta'lim sifatini [21] tekshirish, o'qituvchilar va rahbar xodimlar faoliyatini baholash, ota-onalar bilan hamkorlik darajasini aniqlash hamda ta'lim muhitini nazorat qilish jarayoni hisoblanadi.

Ta'lim muassasasida monitoring maktab rahbariyati yoki vakolatli tashkilot va birlashmalar tomonidan amalga oshiriladi. Dastlab, ichki monitoring haqida to'xtalamiz.

Ichki monitoring maktab rahbariyati tomonidan ta'lim sifatining mavjud holatini va ta'limdagi bo'shliqlarni aniqlash, ta'limni rivojlantirish uchun zaruriy choralarni ko'rish maqsadida tashkil etiladi.

Ta'lim muassasasida ichki monitoring quyidagi bosqichlarda amalga oshiriladi (6.2-rasmga qarang):



6.2-rasm. Monitoring bosqichlari

1. Rejalashtirish bosqichi. Bu bosqichda ichki monitoring rejasi tuziladi, mas'ullar va amalga oshiriladigan chora-tadbirlar belgilanadi hamda Pedagogik kengashda monitoring rejasi muhokama qilinib, tasdiqlanadi. Shu asosida ichki monitoringni tashkil etish yuzasidan rahbar buyrug'i chiqarilib, ijroga yo'naltiriladi.

2. Tayyorlanish bosqichi. Bu bosqichda ichki monitoring rejasiga muvofiq sinflar kesimida o'quv fanlaridan test topshiriqlari banki shakllantiriladi va baholash mezonlari ishlab chiqiladi. Shuningdek, o'qitish sifati, maktabdagi va oiladagi ta'lim muhiti, boshqaruv samaradorligi kabilar yuzasidan o'qituvchilar, o'quvchilar va ularning ota-onalari uchun so'rovnomalar banki shakllantiriladi.

3. Imtihon va baholash bosqichi. Bu bosqichda ichki monitoring sinovlari va so'rovnomalari o'tkaziladi va natijalari tekshirilib baholanadi. Sinovlarni va so'rovnomalarni o'tkazishda obyektivlik va shaffoflikka alohida e'tibor qaratiladi. Agarda imtihon va so'rovnomalar obyektiv tashkil etilmasi, natijalar va ular asosida chiqarilgan xulosalar valid-yaroqli bo'lmaydi.

4. Monitoring va baho berish bosqichi. Bu bosqichda ichki monitoring imtihoni va so'rovnomalari natijalarini o'quvchilar, sinflar, o'qituvchilar va maktab kesimida tahlil etiladi va natijalar asosida ta'lim sifati va muhiti ni yaxshilashga qaratilgan qarorlar qabul qilinadi [21]. Jumladan, har bir o'qituvchining kasbiy rivojlanishga bo'lgan ehtiyojlari, har bir o'quvchining ta'limiy yutuq va bo'shliqlari, ta'lim muassasasidagi mavjud shart-sharoitlarni yaxshilashga qaratilgan chora-tadbirlar amalga oshiriladi. Shuningdek, ichki monitoring natijalari pedagogik xodimlar o'rtasida umumiy muhokama qilinadi hamda o'quvchilar va ularning ota-onalari ishtirokida alohida [21] muhokama qilinadi. Monitoring va baholash siklining yakuniy bosqichida o'lchash va baholash natijalari haqida hisobot tayyorlanadi. Shundan so'ng ta'lim samaradorligini oshirish uchun yo'l xaritasi ishlab chiqilib, keyingi o'quv yiliga qadar vazifalar amalga oshiriladi.

Monitoring sinovlarida o'quvchilar test topshiriqlarini bajaradi va ta'lim ishtirokchilari(o'qituvchi, o'quvchi va ota-onalar) [18] so'rovnomalarga javob berishadi.

Bunda, avvalo, fan bo'yicha davlat ta'lim standartlari va o'quv dasturlarida belgilangan maqsadga erishilganlik darajasini aniqlashga imkoni beradigan topshiriqlar yordamida fanlar bo'yicha o'quvchilarning [1]

o'zlashtirish darajasi aniqlanadi. Qolaversa, o'qituvchilardan, o'quvchilar va ularning ota-onalaridan so'rovnomalar olinadi. Bunda o'quvchilardan olinadigan so'rovnomalar mazmuni ta'lim sifati va unga ta'sir qiluvchi omillar, maktabdagi, oiladagi ta'lim muhitiga, ota-onalardan olinadigan so'rovnomalar mazmuni maktabdagi ta'lim sifati va muhiti bo'yicha, o'qituvchilardan olinadigan so'rovnomalar esa maktabda yaratilgan shart-sharoitlar va maktabni boshqarish sohalariga doir [17] bo'ladi. Quyida o'quvchilardan olinishi mumkin bo'lgan so'rovnoma namunasi berilgan.

SO'ROVNOMA

Ushbu so'rovnoma o'quvchilarning ona tili va adabiyot fanidan dars samaradorligi va o'qitish sifatini aniqlash maqsadida tashkil etilmoqda.

Demografik ma'lumotlar:

Ism, familiyangiz:

Javob: _____

Otangizning kasbi:

Javob: _____

Onangizning kasbi:

Javob: _____

DARS SIFATI

1. O'qituvchingizning o'z fanini bilish darajasi – fanga oid nazariy bilimlarni chuqur bilishi va amaliy ko'nikmalarga ega ekanligi, o'quvchilar bergan savollarga batafsil javob bera olishiga baho bering.

5 4 3 2 1

2. O'qituvchingizning dars berish metodikasiga – mavzuni yaxshi tushuntirib berishi, o'qitish jarayonida darsga mos o'qitish metodlari, texnologiyalari va usullaridan samarali foydalanish darajasiga baho bering.

5 4 3 2 1

3. O'qituvchingizning auditoriyani boshqarish, o'quvchilarni tinchlantira olish, ularni darsga qiziqтира olish qobiliyati – pedagogik-psixologik kompetensiyasiga baho bering.

5 4 3 2 1

4. O'qituvchingizning ta'lim jarayonida kompyuter qurilmalaridan, internet manbalaridan, raqamli vositalardan, sun'iy intellekt imkoniyatlaridan foydalanishi – raqamli savodxonlik darajasiga baho bering.

5 4 3 2 1

5. O'qituvchingizning o'quvchilar bilan samarali muloqot qilishi, ular

bilan samimiy aloqa o'rnatganligi, pedagog etikasiga amal qilishiga baho bering.

5 4 3 2 1

6. O'qituvchiningizning o'quvchilarni xolis, mezonlarga tayanib, haqqoniy baholash qobiliyatiga – baholash savodxonlik darajasiga munosabat bildiring.

5 4 3 2 1

7. O'qituvchiningizning fan kontenti sifatiga, ya'ni mavzular bo'yicha taqdimotlar, topshiriqlar sifatiga va qiziqarli ekanligiga baho bering.

5 4 3 2 1

8. O'qituvchiningizning o'quvchilar bilan ishlash darajasiga baho bering.

Faqat yaxshi o'zlashtiradigan o'quvchilar bilan dars o'tadi.

Faqat o'zlashtirishi past bo'lgan o'quvchilar bilan dars o'tadi.

Ham past, ham yaxshi o'zlashtiradigan o'quvchilar bilan ishlaydi.

Na past, na yaxshi o'zlashtiradigan o'quvchilar bilan ishladi.

9. O'qituvchiningizning o'g'il va qiz bolalar bilan munosabati, ya'ni gender tengligiga amal qilish darajasiga baho bering.

Faqat o'g'il bolalarga yaxshi munosabatda bo'ladi.

Faqat qizlarga yaxshi munosabatda bo'ladi.

Ham o'g'il, ham qiz bolalarga yaxshi munosabatda bo'ladi.

Na o'g'il, na qiz bolalarga yaxshi munosabatda bo'ladi.

10. Ona tili va adabiyot fanini yanada qiziqarli bo'lishi, fan sifatini oshirish bo'yicha taklif va mulohazalaringizni yozing.

Javob: _____

OILADAGI TA'LIM MUHITI

1. Uyga vazifalarni bajarish uchun qancha vaqt ajratasiz?

0-30 daqiqa 31- 60 daqiqa 1-3 soat 3 soatdan ko'p

uyga vazifalarni tayyorlamayman.

2. Uyga vazifalarni bajarishda sizga kim yordam beradi?

otam onam aka-opam buvi-buvam

hech kim

3. Uyda bo'sh vaqtingizda nimalar bilan band bo'lasiz?

Badiiy kitob o'qiyman. Sport bilan shug'ullanaman.

Uy ishlariga qarashaman. Internetda vaqtimni o'tkazaman.

Xonamda uxlashni yoqtiraman. Korxonada va boshqalarda ishlayman.

4. Odatda, har kuni necha sahifa badiiy asar o'qiysiz?
 0-10 sahifa 11- 20 sahifa 21-30 sahifa 30 sahifadan ko'p
 muntazam badiiy asar o'qimayman.
5. Oilada nechanchi farzandsiz?
 to'ng'ich farzand kenja farzand ikkinchi farzand
 uchinchi farzand to'rtinchi farzand _____
6. Sizga uyda dars qilishingiz uchun ota-onangiz shaxsiy kompyuter olib berishganmi?
 ha yo'q
7. Sizga uyda dars qilishingiz uchun dars stoli olib berishganmi?
 ha yo'q
8. Sizga uyda dars qilishingiz uchun doimiy internet bormi?
 ha yo'q
9. Ota-onangiz fan bo'yicha qanday baholarda o'qiyotganingiz bilan qiziqishadimi?
 ha, doim yo'q, aslo ha, ba'zan
10. Ota-onangiz sizni kelajakda buyuk inson bo'lishingizga undashadimi?
 ha, doim yo'q, aslo ha, ba'zan

MAKTABDAGI TA'LIM MUHITI

1. Maktabingizning sport zali bormi?
 ha yo'q
2. Maktabingizda dars qilish uchun kutubxona bormi?
 ha yo'q
3. Maktabingizda hamma foydalanadigan tekin internet bormi?
 ha yo'q
4. Maktabingizning katta uzumzor, olmazor va boshqalardan iborat bog'-rog'i bormi?
 ha yo'q
5. Maktabingizning nonushta qilish uchun oshxona bormi?
 ha yo'q
6. Maktabingizda ichish uchun toza ichimlik suvi bormi?
 ha yo'q
7. Maktabingizda foydalanish uchun doimiy ochiq turadigan kompyuter xonasi bormi?

- ha yo'q
8. Maktabingizda mushoira, badiiy kechalar o'tkazilib turadimi?
 ha, tez-tez yo'q, aslo ha, ba'zan
9. Maktabingizda sinfdoshlaringiz orasida janjal bo'lib turadimi?
 ha, tez-tez yo'q, aslo ha, ba'zan
10. Maktabingizda ona tili va adabiyot fani o'qituvchingiz o'rniga boshqa fan o'qituvchilar dars o'tishadimi?
 ha, tez-tez yo'q, aslo ha, ba'zan

Ichki monitoring natijalarini tahlil qilish. O'quvchilarning fanlar kesimida nazorat ishlaridan olgan natijalarini tahlil qilish quyidagi tartibda amalga oshiriladi:

1. *Fan bo'yicha o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichini aniqlash.*
2. *Fan bo'yicha o'quvchilarning sifat ko'rsatkichini aniqlash.*

Bu ikki fan bo'yicha o'qitish samaradorligini aniqlashda muhim hisoblanadi.

1. Fan bo'yicha o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichini aniqlash. Bunda nazorat ishlari natijalari tahlil etiladi.

Fan bo'yicha o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichi quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$\frac{Q}{S} * 100 = U$$

Q – sinfdagi o'quvchilarning fan bo'yicha “qoniqarli” va undan yuqori baho olganlari miqdori;

S – sinfdagi o'quvchilarning umumiy soni;

U – fan bo'yicha o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichi.

2. Fan bo'yicha o'quvchilarning sifat ko'rsatkichini aniqlash. Bunda ham nazorat ishlari natijalari tahlil etiladi. Fan bo'yicha o'quvchilarning sifat ko'rsatkichi quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$\frac{T}{S} * 100 = K$$

T – sinfdagi o'quvchilarning fan bo'yicha “yaxshi” va undan yuqori baho olganlari miqdori;

S – sinfdagi o'quvchilarning umumiy soni;

K – fan bo'yicha o'quvchilarning sifat ko'rsatkichi [1].

Masalan, maktabda matematika fani o'qituvchisining dars beradigan sinflarning natijalarini tahlil qilib ko'ramiz [1]. (6.1-jadvalga qarang.)

Matematika fani o'qituvchisining dars beradigan sinflarning natijalari

6.1-jadval

O'quvchilar F.I.Sh.	O'quvchi natijasi ballda	O'quvchi natijasi bahoda
A o'quvchi	87	a'lo
B o'quvchi	68	qoniqarli
D o'quvchi	58	qoniqarli
E o'quvchi	62	qoniqarli
F o'quvchi	80	yaxshi
G o'quvchi	79	yaxshi
H o'quvchi	82	yaxshi
N o'quvchi	60	qoniqarli
L o'quvchi	62	qoniqarli
I o'quvchi	25	qoniqarsiz

Ushbu matematika fani o'qituvchisi dars beradigan o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichi $\frac{9}{10} * 100 = 90$ foizni tashkil etmoqda.

Mazkur fandan **10 %** o'quvchilar belgilangan minimal talabni ham bajara olmagan. Ushbu o'quvchilarning boshqa fanlardan o'zlashtirish darajasiga va so'rovnomaga bergan javoblariga tayanib, natijalarni yaxshilash uchun tavsiyalar ishlab chiqiladi [1]

Ushbu o'quvchilarning sifat ko'rsatkichi $\frac{4}{10} * 100 = 40$ foizni tashkil etmoqda.

Maktab kesimida natijani aniqlash tartibida ham xuddi shu formuladan foydalaniladi. Masalan, 21-maktabda 2023/2024-o'quv yilining birinchi yarim yilligi yakunida 6 ta fandan ichki monitoring o'tkazildi. Maktabda 260 nafar o'quvchi mavjud. Bunda ham shu yondashuvdan foydalaniladi. Avvalo, har bir fandan qoniqarsiz, qoniqarli, yaxshi va a'lo o'zlashtirgan o'quvchilar ro'yxati shakllantirib olinadi. (6.2-jadvalga qarang.)

21-maktabda 2023/2024-o'quv yilining birinchi yarim yilligi yakuni- da tashkil etilgan ichki monitoring natijalari

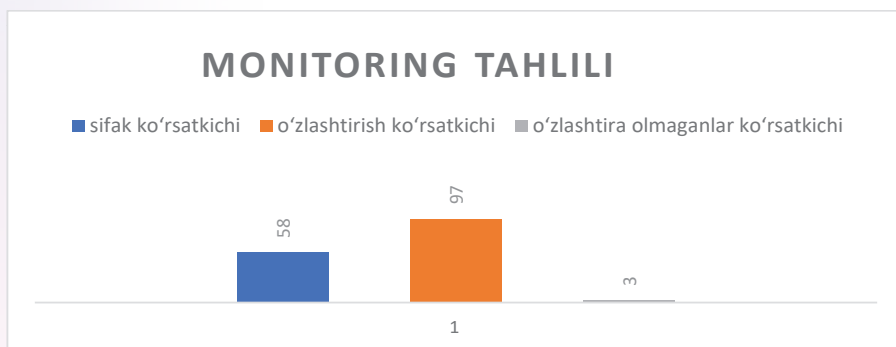
6.2-jadval

T/t	Fan	Natijalar			
		A'lo	Yaxshi	Qoniqarli	Qoniqarsiz
1	Ona tili	30	100	122	8
2	Matematika	25	85	143	7
3	Tarix	40	90	125	5
4	Chet tili	45	95	109	11
5	Informatika	35	116	100	9
6	Jismoniy tarbiya	70	140	50	0
	Jami	245	626	649	40

Shundan so'ng formulaga qo'yib, maktabdagi sifat ko'rsatkichi va o'zlashtirish ko'rsatkichi aniqlanadi (6.3-rasmga qarang.).

Ushbu maktabda o'zlashtirish ko'rsatkichi $\frac{1520}{1560} * 100 = 97$ foizni tashkil etmoqda. Mazkur fandan **3 %** o'quvchilar belgilangan minimal talabni ham bajara olmagan. Ushbu o'quvchilarning so'rovnomaga bergan [1] javoblari tahlil etilib, fanlarni o'zlashtira olmaganlik sababi aniqlanadi va natijalarni yaxshilash uchun psixologlar chora-tadbirlar rejasini ishlab chiqadi.

Ushbu maktabda sifat ko'rsatkichi $\frac{871}{1560} * 100 = 58$ foizni tashkil etmoqda.



6.3-rasm. 21-maktabning 2023/2024-o'quv yilining birinchi yarim yilligi yakunida ichki monitoring natijalari

Demak, 21-maktabda 2023/2024-o'quv yilining birinchi yarim yilligi yakuniga ko'ra ta'lim sifati ko'rsatkichi 58 foizni, davlat ta'lim standartini bajartirish ko'rsatkichi 97 foizni tashkil etmoqda, deyish mumkin.

Shundan so'ng so'rovnoma va o'quvchilar natijalarini o'zaro qiyoslab ta'lim sifatini yaxshilash maqsadida fan o'qituvchilarga o'z fanini bilish darajasini, dars berish metodikasini, pedagogik-psixologik kompetensiyasi, pedagogik etikasi, estetikasini oshirish va raqamli savodxonlik, baholash ko'nikmalarini rivojlantirish hamda fan [1] kontentini yanada yaxshilash, ota-onalarga oiladagi ta'lim muhitini yaxshilash, maktab rahbariyatiga maktabdagi ta'lim muhiti va shart-sharoitlarini [10] yaxshilash yuzasidan tavsiyalar berish mumkin. Shu bilan birga, fan o'qituvchilari va ota-onalar o'rtasida ta'lim muhiti va boshqaruv samaradorligini oshirish yuzasidan so'rovnomalar tashkil etib, natijalari asosida [1] boshqaruv samaradorligini yaxshilash yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqish mumkin.

Tashqi monitoring ham shunga yaqin mezonlar asosida tashkil etiladi. O'zbekiston Respublikasida "Maktabgacha va umumiy o'rta ta'lim tashkilotlarini attestatsiyadan hamda davlat akkreditatsiyasidan o'tkazish tartibi to'g'risida"gi Vazirlar Mahkamasi [10] qarorida belgilangan tartibga ko'ra tashqi monitoringlar tashkil etiladi.

4. Ta'limda baholashning qayta aloqasini ta'minlash

Muayyan davlatning ta'lim tizimida sifat va samaradorlikni aniqlash ikki usulda amalga oshiriladi:

1. *Attestatsiya va davlat akkreditatsiya monitoringi*

2. *Xalqaro benchmarkinglar.*

1. Attestatsiya va davlat akkreditatsiya monitoringlari – ta'lim muassasalarining faoliyatini baholashda davlat nazoratining asosiy shakli hisoblanadi va ta'lim tashkilotlarida kadrlar tayyorlash [10] mazmuni, darajasi va sifatining davlat ta'lim standartlari hamda davlat ta'lim talablariga hamda o'quv dasturlariga [1] muvofiqligini aniqlash jarayoni hisoblanadi. Ushbu jarayonlar natijasi asosida ta'lim tashkilotlariga o'z bitiruvchilariga davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi shahodatnoma, attestat va diplomlar berish huquqi taqdim etiladi yoki mazkur huquqdan mahrum qilinadi.

2. Xalqaro benchmarkinglar. Bu turli nufuzli tashkilotlar tomonidan xalqaro miqyosda o'tkaziladigan baholash dasturlariga ishtirok etish orqali amalga oshiriladi. Jumladan, PIRLS, PISA va TIMSS kabi xalqaro

baholash dasturlarida qatnashish. Ushbu tadqiqotlar ishtirokchi davlatlarga ta'lim tizimini boshqa davlatlar ta'lim tizimi bilan benchmarking qilish va xalqaro ta'lim trendlaridan ortda qolmaslik imkonini beradi. Shuningdek, baholash natijalari asosida respublika darajasida ta'lim tizimining yutuqlari va yaxshilanishi kerak sohalari oydinlashadi.

Monitoringlar natijalari asosida hisobot tayyorlanadi. Baholash hisobotlari – o'qitish sifatini o'lchash va ta'limga doir so'rovnomalar o'tkazish hamda ularni tahlil qilish asosida beriladigan umumiy xulosalar [10] hisoblanadi. Odatda, xulosalar ijobiy yoki salbiy yoxud o'rta bo'lishi mumkin. Bu xulosalar asosida ta'lim tizimida muayyan o'zgartirishlar amalga oshiriladi.

Monitoring natijalari asosida ta'lim samaradorligiga ta'sir qiluvchi quyidagilar haqida xulosaviy qarorlar qabul qilinadi [34]:

- standart va dasturlar samaradorligi haqida;
- o'qitish usullarining samaradorligi haqida;
- ta'lim kontentlarning samaradorligi haqida;
- o'rgatuvchilarning salohiyati haqida;
- ta'lim muhitining sifatga ta'siri [16] haqida.

Bu xulosalar ta'lim siyosatchilariga, o'qituvchilarga, o'quvchilarga hamda maktab ma'muriyati va ota-onalarga yetkaziladi hamda baholashning qayta aloqasi quyidagicha amalga oshiriladi.

Standartlar va dasturlar samaradorligini aniqlash. Bu – o'quvchilarning ta'limdagi sifat ko'rsatkichlarini aniqlash va xalqaro baholash dasturlaridagi natijalarni boshqa davlatlar bilan [16] qiyoslashlar orqali aniqlanadi. Ta'lim siyosatchilari tomonidan aniqlangan yutuqlar rivojlantirildi, kerakli o'rinlarda tuzatish va o'zgartirishlar qilinadi.

O'qitish usullarining samaradorligini aniqlash. Bunda o'qituvchi va u foydalanayotgan o'qitish usullarining samaradorligi o'quvchilarning ta'limdagi sifat ko'rsatkichlarini o'lchash hamda [22] ular ishtirokida so'rovnomalar o'tkazish orqali aniqlanadi. Natijada ta'lim siyosatchilari tomonidan o'qitishda metod va postmetodlardan foydalanish samaradorligi oshiriladi. Ya'ni yaxshi natija qayd etayotgan o'qituvchilarning o'qitish bo'yicha tajribalari ommalashtiriladi. Bunda qayta aloqa "pastdan yuqoriga borish" tamoyili asosida amalga oshiriladi.

Ta'lim kontentlarining samaradorligini aniqlash. Bunda – ta'lim jara-yonida foydalaniladigan kontentlar: darslik, o'quv va uslubiy qo'llanmalar, multimedia resurslari va boshqalarning ta'lim oluvchilarning fanni

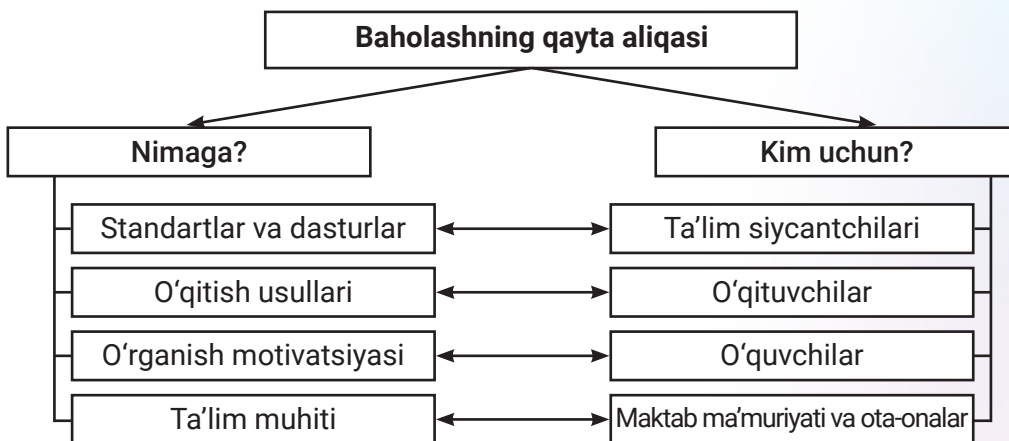
o'zlashtirishdagi samaradorligi aniqlanib, kontent sifatini yaxshilash borasida tegishli xulosalar beriladi.

O'rgatuvchilarning salohiyatini aniqlash. Bu – o'quvchilarning ta'limdagi sifat ko'rsatkichlarini o'lchash va xalqaro baholash dasturlaridagi natijalarini tahlil qilish orqali aniqlanadi. Natija asosida o'qituvchilarga [11] faoliyatini yaxshilashlari uchun uzluksiz kasbiy rivojlantirish choralari ko'riladi. Shuningdek, ta'lim siyosatchilari tomonidan pedagoglar tayyorlash, malakasini oshirish tizimida kerakli islohotlar amalga oshiriladi, buning uchun qo'shimcha resurslar jalb qilinadi.

Ta'lim muhitining sifatga ta'sirini aniqlash. Bunda ta'lim ishtirokchilaridan so'rovnomalar o'tkazib, natijalarini o'quvchilarning sifat ko'rsatkichlari bilan qiyoslash orqali oila va maktabdagi ta'lim muhitining o'quvchilar muvaffaqiyatiga ta'siri aniqlanadi. Natijalar asosida maktab ma'muriyati va ota-onalar tomonidan zaruriy chora-tadbirlar amalga oshiriladi.

Monitoring – ta'limda xulosalar, qarorlar qabul qilish uchun asos hamda takomillashtirish vositasi bo'lib xizmat qiladi [1].

Bir so'z bilan aytganda, umumiy o'rta ta'lim tizimida monitoring va baholashning qayta aloqasi quyidagi tartibda bo'ladi. (6.3-rasmga qarang.)



6.3-rasm. Baholashning qayta aloqasi

5. Ta'lim sifatini oshirishda baholash va monitoringning o'ri

Mamlakat iqtisodiy o'sishi uchun o'quvchilarga nafaqat maktabda to'g'ri ta'lim berish, balki ta'limda baholash va monitoringni to'g'ri amalga oshirish ham kerak. Darhaqiqat, baholash va monitoring ta'lim sifatini

oshirish, jarayonni yaxshilash va takomillashtirishda asosiy vosita bo'lib xizmat qiladi. Bu ikkala jarayon o'zaro bog'liq bo'lib, bir-birini to'ldiradi.

Ta'lim sifatini oshirishda baholash va monitoringning o'рни va ahamiyati bir necha asosiy jihatlardan namoyon bo'ladi:

1. Ta'lim sifati va muhitini boshqarish. Baholash va monitoring ta'lim jarayonining samaradorligini o'lchaydi va unga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlaydi. Bu ta'lim sifatiga salbiy ta'sir qiluvchi omillarni bartaraf etish, ta'lim muhitini yaxshilash, ta'lim jarayonni tizimli takomillashtir, ta'lim sifatini boshqarish imkon beradi.

2. O'quvchilarning natijalarini yaxshilash. Baholash va monitoring o'quvchilarning bilim va ko'nikmalarini o'lchab, ularning talimdagi doimiy rivojlanishini kuzatib borib, yutuqlari hamda muvaffaqiyatsizliklarini aniqlashga imkon beradi. Bu esa o'qituvchilar o'quvchilarning imkoniyatlaridan kelib chiqib dars jarayonini ularga moslashtirishga, individual ta'lim berishiga olib keladi. Natijada o'quvchilarning natijalari yaxshilanadi, sifat oshadi.

3. O'qituvchilarni kasbiy rivojlantirish. Baholash va monitoring o'qituvchilarning ta'lim jarayonidagi faoliyatini muntazam kuzatib, ularning tajribalarini tahlil qilish, kuchli tomonlarini va zaif tomonlarini aniqlash imkonini beradi.

Agar [17] o'qituvchilarning yondashuvlari, tutumlari, faoliyati samarali bo'lmasa, darsda foydalanadigan metod va texnologiyalarini, yondashuvlari qayta ko'rib chiqishi va natijalarini yaxshilash bo'yicha aniq harakatlarni amalga oshirishi kerak bo'ladi [28].

4. Ta'lim resurslarini samarali taqsimlash. Baholash va monitoring o'quvchilar va o'qituvchilarning ehtiyojlarini va ta'lim resurslarining samaradorligini aniqlashga yordam beradi. Jumladan, o'quvchilarning qo'shimcha resurslarga yoki o'qituvchilarning yangi materiallarga ehtiyoji bor yoki yo'q ekanligini ko'rsatishi mumkin. Agar ba'zi resurslar samarali ishlatilmayotgan bo'lsa, ularning qayta taqsimlanishi yoki yaxshilanishi kerakligini ko'rsatadi.

5. O'quv dasturlarining samaradorligini oshirish. Baholash va monitoring o'quv dasturlarining natijalarini tahlil qiladi va qaysi o'quv dasturlarining samarali ekanligini ko'rsatadi. Agar biror dastur o'quvchilarning yuqori natijalarini ta'minlayotgan bo'lsa, uni boshqa guruhlar uchun ham qo'llash mumkin. Shuningdek, o'quv dasturlarining amalga oshirilish jarayonini kuzatish va ularni doimiy ravishda yaxshilash imkonini beradi.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, ta'lim natijalariga o'quv dasturlari, o'qitishdagi yondashuv va metodlar, o'qituvchining kasbiy mahorati, o'quv adabiyotlar sifati, ta'limiy resurslari, ta'lim muassasasining moddiy-texnik bazasi, maktabdagi va oiladagi ta'lim muhiti, o'qituvchi va o'quvchilar munosabati, maktab va ota-onalar hamkorligi kabi bir qator omillar [15] ta'sir qiladi. Baholash va monitoring ta'limdagi mavjud holatni aniqlashga, uni to'g'ri boshqarishga, dalillarga asoslagan qarorlar qabul qilishga, umuman, ta'limga ta'sir qiluvchi omillarni boshqarish hamda sifatni oshirishga xizmat qiladi.

Nazorat savollari

1. ISO 9000 seriyali Sifat menejmenti tizimi to'g'risida tushuncha bering
2. Sifat menejmenti tizimining tamoyillarini sanab bering
3. Mahalliy ta'lim muassasalarida sifat menejmenti tizimini joriy etish bo'yicha shaxsiy fikringizni ifodalab bering.
4. Ta'lim sifati bo'yicha ichki monitoring o'tkazilganda sifat ko'rsatkichi qanday aniqlanadi?
5. Maktabda ta'lim sifati bo'yicha ichki monitoring o'tkazilishda qanday ishlar amalga oshiriladi? [16]
6. Maktab rahbariyati ta'lim muassasasida ta'lim sifati bo'yicha ichki monitoring o'tkazdi. Monitoring natijalari asosida aniq bo'ldiki, matematika fani o'qituvchisi Aliyeva B.S. dars berayotgan 5 ta sinfidan 3 tasida hattoki o'zlashtirish ko'rsatkichlari past chiqqan. Shu bois B.S.Aliyeva pedkengash qarori bilan navbatdan tashqari malaka oshirish kurslarida kasbiy salohiyatini oshirib kelishi yuzasidan qaror qabul qilingan.
Ushbu vaziyatda ichki monitoring natijasi asosida qabul qilingan qaror to'g'rimi?
7. Ta'lim sifati menejmentining qanday modellari bor?
8. Ta'lim sifatini monitoring qilishning qanday turlari mavjud?
9. Ta'lim muassasasida monitoring o'tkazish tartibini tushuntirib bering.
10. Monitoring qanday bosqichlardan iborat?
11. Quyidagi qaysi tushuncha haqida fikr yuritilgan?
Bunda – ta'lim tizimining [32] yutuqlarini, ta'lim dasturlari va o'qitish kontentlari (darslik, multimedia vositalari va boshqalar)ning samardorligini, maktabdagi ta'lim sifati va muhitini, o'qituvchilar salohiyatini, o'quvchilarning shaxsiy muvaffaqiyatlarini aniqlash, ularda javobgarliklarni oshirish va [26] o'zini-o'zi takomillashtirish choralarini tavsiya etish jarayoni [32].

KOMMUNIKATIV STRATEGIYALAR BOSHQARUV VOSITASI SIFATIDA



Reja

1. Kommunikativ strategiya tushunchasining mohiyati
2. Ta'limni tashkil etishda kommunikativ strategiyalarning vazifalari
3. Kommunikativ strategiyalar - ta'lim jarayonida o'zaro ta'sir samaradorligini oshirishning boshqaruv vositasi ekanligi
4. Boshqaruv muloqotida kommunikativ strategiyalarni qo'llash asosida ta'lim sifatining o'zgarishi

Tayanch so'z va iboralar: maktab direktori, menedjer, kommunikativ kompetentlik, muloqot, kommunikativ strategiya, maktab rivoji, ta'lim sifat-samaradorligi, maqsad, uzoq muddatli reja.

Kommunikativ strategiya tushunchasining mohiyati.

So'nggi yillarda o'zining tayinlangan rolga asoslanib, u yoki bu vazifani bajaradigan kommunikatsiya strategiyalariga juda katta ahamiyat berilmoqda. Bunda kommunikatsiya vujudga kelishi uchun eng kamida ikki individ – so'zlovchi hamda tinglovchi ishtiroki talab etiladi. Ta'kidlash joizki, til o'z davrida ham insonlar tomonidan ta'sir ko'rsatish va manipulyatsiya qilish maqsadida foydalanila boshlangan. Ko'pgina tilshunos olimlarning tadqiqotlari shuni taqozo etadiki, har qanday matndagi til birliklari, xoh u so'z bo'lsin, xoh grammatik shakl yoki sintaktik struktura bo'lmasin, ularning har birining ishlatilishidan muayyan maqsad ko'zlangan bo'ladi. "Har doim bir narsani aytishning bir nech usullari, yo'llari bo'ladi, va bu yerdagi tanlov hech qachon tasodifan bo'lmaydi"

Jamiyat ustuvor bo'lgan turli munosabatlar zamirida inson kommunikativ maqsadi yotadi. Bu maqsad esa til orqali amalga oshadi. Obrazli qilib aytganda, inson til vositasida ma'lumot almashadi, olam to'g'risi-

dagi bilimlarni kengaytiradi. Bu o'zgarish shaxs yoki u mansub bo'lgan jamiyatda amal qiladigan nutqiy faoliyati bilan bog'liq sohalarda, ya'ni rasmiy va norasmiy doiralarda belgilab qo'yilgan ayrim me'zonlarning bekor qilinishi, yangilarining amalda bo'lishida, qisqasi, ijtimoiy voqelikning yangi tus olishida namoyon bo'ladi. Shuning uchun ham til inson faoliyatining hamma sohalariga birday taalluqlidir.

Til kommunikatsiya jarayonida birgina aloqani ta'minlab qolmay, muloqotchilarning dinamik xarakterdagi o'zaro munosabatini ko'rsatuvchi vosita hisoblanadi va shu bilan birga til kommunikatsiya qatnashchilariga ta'sir o'tkazuvchi kuchli vosita hamdir. Uning resurslari nafaqat muayyan vaziyatni tasvirlabgina qolmay, balki ma'ruzachi uchun zarur bo'lgan dunyo nazariyasini yetkazish, vaziyatni idrok etishni boshqarish va uning ijobiy yoki salbiy baholashini ta'minlashga imkon beradi.

Kommunikatsiya – lotincha (communication – *umumlashtirmoq, bog'lamoq*) tushunchasi muloqot qilish, axborot uzatishni anglatadi. kommunikatsiya jarayon sifatida (odamlarning fikrlar, g'oyalar va axborot almashinuvi) hamda obyekt sifatida (axborot uzatish jarayonini ta'minlovchi texnik vositalar yig'indisi) qaraladi.

Strategiya – grekcha (“strategos”) “general san’ati” – uzoq muddatli maqsad va vazifalarini aniqlash va harakat yo'nalishini tasdiqlash, ushbu maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan resurslarni taqsimlashdir.

Kommunikativ strategiya – so'zlovchi yoki yozuvchining bosqichma-bosqichli nutqiy harakati tizimi, kommunikativ maqsadga erishish uchun muloqot jarayonida ifoda va muomala usullarini ongli ravishda tanlashning umumiy dasturi. asosiy tamoyillarni, kommunikativ o'zaro aloqalarning turlarini, asosiy xabarlar va asosiy manfaatdor tomonlar bilan kommunikatsiya chegaralarini belgilaydi. Kommunikativ strategiya - u yoki bu kommunikativ makonni, u yoki bu aloqa vositasini, ta'sirning u yoki bu turini, shu bilan birga aloqa o'rnatiladigan bir yoki bir nechta diskursiv o'lchovlarni tanlashdir.

Kommunikativ taktika esa nutqiy strategiya hosil bo'lish jarayonidagi aniq nutqiy yo'l (qadam, burilish, davr); nutqiy strategiyalarni u yoki bu bosqichda amalga oshirishga muvofiq keluvchi va shu bosqichning xususiy kommunikativ vazifalarini yechishga yo'naltirilgan nutqiy harakat (nutqiy akt yoki bir necha nutqiy aktning jamlanmasi) tushuniladi.

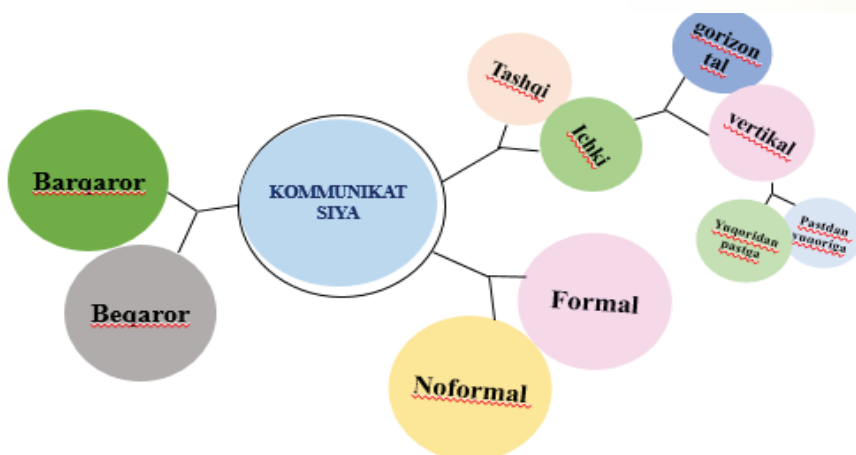
Demak, har qanday muloqot u yoki bu ma'lumotni yetkazibgina qolmay, muayyan ta'sir o'tkazishi, ya'ni so'zlovchi ma'lum bir muloqot uslubidan foydalanib, adresatning ko'nikmalari strukturasi ta'sir o'tkazadi, uni kengaytiradi va shu bilan birga bu yangi tushunchani adresatning kognitiv sistemasining bir qismiga aylantiradi. Adresat esa, o'z navbatida, aytilgan ma'lumotni qabul qiladi, dekodlaydi, hamda kognitiv sistemasi bilan hamkorlikda tashqi plan orqali berkitilgan tub ma'noni ochadi.

Nutqiy muloqotda ishtirokchilar qatnashuviga ko'ra muloqot yakka shaxs tomonidan yoki hamkorlikda amalga oshirilishi mumkin, bunda nutqiy strategiya kooperativ hamda nokooperativga bo'linadi

Kooperativ nutq strategiyasiga turli ma'lumot almashinuvchi hamda talqin qilinuvchi dialoglarni kiritishimiz mumkin. Masalan, axborot berish (bir kishi faol), fikr almashinish (hamma faol), javob qaytarilishi kutiladigan dialoglar – maslahat berish, ishontirish, iltimos qilish, nasihat qilish, hamda boshqa dialoglar – ya'ni talab qilish, buyurish kabi javobi kutilmaydigan dialoglarni ham kiritishimiz mumkin.

Nokooperativ yoki kooperativ bo'lmagan nutq strategiyalariga asosan nutqiy muloqot qonun- qoidalari buzilgan yoki, hamfikrlik, samimiylik asosida olib borilmaydigan dialoglar – ziddiyatlar, kelishmovchilik, janjallar, tahdidlar, tajovuzkorlikning namoyon bo'lishi, g'azab, ironiya, ayyorlik, yolg'onchilik, javob berishdan qochish kabi vaziyatlarda guvohi bo'lishimiz mumkin.

Zamonaviy ilmiy adabiyotda ham kommunikativ strategiyalar muammosi, hozirgi kunda, faol ravishda o'rganilib kelinmoqda. Bunda olimlar avvalo, diskurs ishtirokchilarining maqsadini aniqlashga kirishishadi. Zero, nutqiy kommunikatsiya bu – optimal til resurslarini tanlash asos qilib olingan strategik jarayondir. Strategiya esa – kommunikantlarning maqsadlari sari olib boruvchi yo'l demakdir.



1-rasm. Kommunikatsiya turlari

Ta'limni tashkil etishda kommunikativ strategiyalarning vazifalari.

Globalashuv davrida madaniyatlararo aloqalar va ijtimoiy munosabatlarning keskin o'sishi bilan jamiyat insonning kommunikativ kompetentligiga tobora progressiv talablar qo'ymoqda. Bu ayniqsa menejerlar kasbiy faoliyatiga qo'yiladigan asosiy talablardan biri bo'lib, shu mazmundagi tadqiqotlarga ko'ra, aksariyat umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarida samarali muloqot qilishga va boshqaruv faoliyatida kommunikativ kompetentligini namoyon etib, belgilangan maqsadga erishishda undan to'laqonli foydalanish asosida ta'lim sifati va samaradorligini oshirish ko'nikmasi yetarlicha shakllanmaganligi namoyon [15] bo'lib qolmoqda. Bu holatni maktablarimizda sodir bo'layotgan va ijtimoiy tarmoqlarda yoritilayotgan xunuk voqealar asoslamoqda. Pedagogik-psixologik kontekstdagi ushbu muammo turli fan sohalari olimlari tomonidan o'rganilgan. Shuningdek, maktab direktorlarining kasbiy va kommunikativ kompetentlikka asoslangan yondashuvlari turli jihatlardan ko'plab tadqiqotchilarning ilmiy qarashlari asosida o'rganilib, tahlil qilinib, kommunikativ strategiyalarni rivojlantirish jarayonlari o'rganilganligi va tadqiq qilinganligini ko'rib chiqishimiz mumkin. Dastlab, kommunikativ kompetentsiya va kommunikativ kompetentlik nima ekanliginitushunish va aniqlash kerak. XX asrning ikkinchi yarmida xususan, 1970-1980-yillarda tilni o'zlashtirish nazariyasi bilan qiziqqan ko'plab amaliy tilshunos olimlar tomonidan ishlab chiqilgan kommunikativ kompetentsiya model-

lari kommunikativ kompetentsiya kontsepsiyasining yanada rivojlanishiga asos bo'ldi. Kommunikativ kompetentlik o'zida muloqot, muloqotchanlik ko'nikmalarini ifodalaydi. Muloqot ko'p faktorli hodisa sifatida til va umuman inson mavjudligi faoliyatining barcha sohalarini qamrab oladi. Shunga ko'ra, ko'plab fan sohaları vakillari tomonidan turli jihatlarida o'rganilib kelinmoqda. B.Uotson, J.Gardner, E.Jons tashkilotdagi muloqotga quyidagicha ta'rif beradi: "Dastlab bu hodisa tashkilot a'zolarining individual faoliyatini muvofiqlashtiruvchi va tashkiliy maqsadlarga erishish imkonini beruvchi vosita sifatida tushunilgan. Shundan so'ng aloqa tashkilotdagi markaziy jarayon sifatida belgilandi. Rus tadqiqotchisi T.M.Orlova bu atamaga quyidagi ta'rifni beradi: "Muloqot - bu axborot, bilim va intellektual mulk almashinuvidir" .

Umuniy o'rta ta'lim maktablaridagi aloqalar tashqi va ichki, shaxsiy va shaxslararo, kichik guruh va ommaviy, vertikal va gorizontal bo'lishi mumkin. Shuning uchun ham kommunikativ kompetentsiyaning murakkabligi va kommunikativkompetentlik haligacha o'rganilish obyekti bo'lib kelmoqda. Oxir-oqibat, shuni aytish kerakki, kommunikativ kompetentsiya, birinchi navbatda, muloqot qilish imkonini: ma'lumotni uzatish, qabul qilish, anglash, boshqa shaxsni idrok etish va tushunish kabilarni o'z ichiga oladi.

Kommunikativ kompetentsiyani mustahkamlash kommunikativ kompetentlikni takomillashtirish jarayoni ushbu sohadagi strategiyalarga bog'liq. Kommunikativlik jarayonida muloqot qiluvchilarning xatti-harakati ma'lum maqsadlarniko'zlaydi. Muloqot maqsadlariga erishish uchun biz muloqot qobiliyati, kommunikativlik taktikasi va kommunikativlik strategiyalari deb ataladigan ma'lum usullardan foydalanamiz.

Bunda kommunikativ maqsad belgilanadi, kommunikativ harakat qo'llaniladi va yo'naltirilgan strategik natijaga ega bo'linadi. Turli soha olimlari kommunikativ strategiyaga turli nuqtai nazardan yondashdilar. Masalan, tilshunos olim E.Taron kommunikativ strategiyalarni o'zaro ta'sir, ya'ni ijtimoiy muloqot nuqtai nazaridan o'rganadi. Aniqroq qilib aytadigan bo'lsak, u muloqot strategiyasini ikki suhbatdoshning ma'lum bir ma'no bo'yicha kelishish uchun o'zaro urinishlari sifatida belgilaydi va muloqot so'zlovchining ham, tinglovchining ham javobgarligidir deb ta'kidlaydi. S.Ferch va G.Kasper kommunikativ strategiyalarni psixologik

nuqtai nazardan tahlil qiladilar va “kommunikativ strategiyani ma’lum bir aloqa maqsadiga erishishda inson uchun muammoli bo’lgan masalalarni hal qilish uchun potentsial ongli rejalar” deb ta’riflaydilar.

Kommunikativ strategiyalar – ta’lim jarayonida o’zaro ta’sir samaradorligini oshirishning boshqaruv vositasi ekanligi. Direktorlarining kommunikativ strategiyalari maktabni boshqarish uslubi, o’quv jarayonini tashkil etish, ta’lim sifatini oshirish, jamoa, o’quvchilar, ota-onalar bilan munosabatlarni yaqinlashtirish, jamoatchilik bilan yaxshi muloqot va qo’llab-quvvatlashga erishish, turli davlat va nodavlat tashkilotlar bilan hamkorlik qilishda ahamiyati katta.

Ta’lim jarayoni samaradorligini oshirishda pedagogik muloqot va metodlarning o’rni beqiyosdir. Bu tushunchalar o’quv jarayonining markazida turib, ta’lim sifatini aniqlovchi asosiy omillar hisoblanadi. Pedagogik muloqot o’quvchilarning intellektual, ma’naviy va jismoniy rivojlanishini ta’minlashga yo’naltirilgan ta’lim jarayonini tashkil etish usuli sifatida muhim ahamiyatga ega [10]. Muloqotlar o’quvchilarning ehtiyojlari, qiziqishlari va imkoniyatlarini hisobga olgan holda tanlanadi, bu esa ta’lim jarayonini individualizatsiyalash imkonini beradi. Pedagogik metodlar esa o’qitish jarayonini amalga oshirishda qo’llaniladigan usullar va texnikalarni o’z ichiga oladi. Ular o’quvchilarning bilimlarini chuqurlashtirish, ko’nikma va malakalarini shakllantirish hamda mustaqil fikrlash qobiliyatlarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Metodlarining to’g’ri tanlanishi va qo’llanilishi ta’lim jarayonining samaradorligini belgilaydi.

Pedagogik muloqot – bu ta’lim jarayonida o’qituvchi va o’quvchilar o’rtasida amalga oshiriladigan kommunikativ jarayon bo’lib, o’qitish va o’rganish maqsadlariga erishish uchun xizmat qiladi. Bu muloqot o’quvchilarni bilish faoliyatiga jalb qilish, ularning qiziqishini uyg’otish, savollarni aniqlashtirish va tushuntirish, shuningdek, ta’limiy va tarbiyaviy maqsadlarni amalga oshirish uchun muhimdir. Pedagogik muloqotning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- Interfaol xususiyat: O’qituvchi va o’quvchilar o’rtasida faol, ikki tomonlama muloqot [16].

- Didaktik yo’naltirilganlik: Muloqot maqsadi o’qitish va o’quvchilarni tarbiyalashdir.

- Emotsional va motivatsion ta’sir: Muloqot o’quvchilarning emotsional holatiga va motivatsiyasiga ijobiy ta’sir ko’rsatadi.

- Individuallik: Har bir o'quvchining shaxsiy xususiyatlari va ehtiyojlarini hisobga olish. Bu muloqot o'quv jarayonining samaradorligini oshirishda, o'quvchilar va o'qituvchilar o'rtasidagi ishonchni mustahkamlashda va o'quvchilarning ta'limga bo'lgan qiziqishini kuchaytirishda muhim rol o'ynaydi.

Axborot – bu o'qituvchi tomonidan beriladigan faktlar, ma'lumotlar, ko'nikmalar va bilimlardir. Mazmuni ta'lim dasturiga mos kelishi va o'quvchilarning bilim darajasiga mos ravishda tanlanishi kerak.

Ta'limiy material – bu darsliklar, o'quv qo'llanmalari, ko'rgazmali vositalar va boshqa ta'lim materiallarini o'z ichiga oladi. Ushbu materiallar o'quvchilarning mavzuni tushunishiga va bilim olish jarayonini samarali tashkil etishga yordam beradi. Pedagogik muloqotning muvaffaqiyati uning vositalariga ham bog'liq. Bu vositalar verbal va noverbal muloqot vositalariga bo'linadi.

Til va nutq – verbal aloqa vositalari, ya'ni so'zlar, nutqiy ifodalar va til qoidalari. O'qituvchi va o'quvchilar til va nutq orqali axborotni yetkazadilar va qabul qiladilar. Nutqning aniqligi, ravonligi va tushunarligi muloqotning samaradorligini oshiradi.

Noverbal vositalar – tana tili, mimikalar, gestikulatsiyalar va ovoz ohangi. Bu vositalar verbal muloqotni to'ldiradi va qo'shimcha ma'lumotlarni yetkazadi. Masalan, o'qituvchining tana harakati yoki yuz ifodasi orqali o'quvchilar mavzuni yaxshiroq tushunishi mumkin. Pedagogik muloqot turli kanallar orqali amalga oshiriladi. Bu kanallar orqali axborotning yetkazilishi o'quvchilarning ta'lim olish jarayonini samarali qiladi.

Vizual kanal – bu ko'rgazmali vositalar, yozma matnlar, diagrammalar va slaydlarni o'z ichiga oladi. Ko'rgazmali materiallar o'quvchilarga mavzuni yaxshiroq tushunishga yordam beradi. Audial kanal – ovoz, nutq va boshqa tovushli axborotlar orqali amalga oshiriladi. Bu kanal o'qituvchining nutqiy ifodalari, leksiyalar va musiqiy vositalarni o'z ichiga oladi. Ovozning ohangi va balandligi axborot almashinuvchining e'tiborini jalb qiladi va axborotni yaxshiroq qabul qilishga yordam beradi.

Muloqotning muvaffaqiyati uning muhitiga ham bog'liq. Muhit ta'lim jarayonining qanchalik samarali o'tishini belgilaydi.

Jismoniy muhit – bu sinf xonasi, o'quv laboratoriyalari va boshqa ta'lim maskanlarini o'z ichiga oladi. Ta'lim muhiti qulay va samarali

bo'lishi kerak, ya'ni sinf xonasi yaxshi yoritilgan, ventilyatsiya qilingan va zamonaviy ta'lim vositalari bilan jihozlangan bo'lishi lozim;

Ijtimoiy muhit – o'qituvchi va o'quvchilar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlar va atmosfera.

Pozitiv ijtimoiy muhit muloqotni samarali qiladi. Ijtimoiy muhitda hurmat, hamkorlik va o'zaro tushunish muhim ahamiyatga ega.

Pedagogik muloqot turli shakl va usullarda amalga oshiriladi, ularning har biri o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Monologik muloqot – o'qituvchining bir yoqlama axborot berishi. Bu leksiya va ma'ruzalar shaklida bo'lishi mumkin. Monologik muloqotda o'qituvchi axborotni to'liq nazorat qiladi va o'quvchilarga yetkazadi.

Dialogik muloqot – savol-javob shaklida olib boriladigan muloqot. Bu usul o'quvchilarning faol ishtirokini talab qiladi va ularni o'z fikrlarini ifodalashga undaydi.

Poliologik muloqot – guruh muhokamalari, munozaralar va seminarlar. Bu usul o'quvchilar orasida hamkorlik va fikr almashishni rag'batlantiradi, shuningdek, kritiklikni rivojlantiradi. Interaktiv usullar – interaktiv doskalar, multimedia vositalari va o'quv o'yinlari orqali amalga oshiriladi. Bu usullar o'quvchilarning qiziqishini oshiradi va ta'lim jarayonini jonli qiladi. Muloqotning psixologik tomonlari ham muhimdir. Psixologik jihatlar o'qituvchi va o'quvchilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga soladi.

Empatiya – o'qituvchi va o'quvchilar o'rtasida o'zaro tushunish va his qilish qobiliyati. Empatiya muvaffaqiyatli muloqotning kalitidir, chunki u o'qituvchi va o'quvchilar o'rtasidagi ishonchni mustahkamlaydi.

Motivatsiya – o'quvchilarni ta'lim jarayoniga jalb etish va rag'batlantirish. Motivatsiya o'quvchilarning qiziqishini oshiradi va ularni faolroq qiladi. Motivatsiya vositalari sifatida o'qituvchi rag'batlantirish, tanqidiy baholash va maqsad qo'yishni qo'llashi mumkin.

Tushunish – axborotni to'g'ri qabul qilish va tushunish darajasi.

Aloqa samadorligi – muloqot natijalarining o'quvchilarning bilim va ko'nikmalariga ta'siri.

Qayta aloqa – o'qituvchi va o'quvchilar o'rtasidagi muloqot samaradorligini tahlil qilish va takomillashtirish uchun qayta aloqa jarayoni.

Boshqaruv muloqotida kommunikativ strategiyalarni qo'llash asosida ta'lim sifatining o'zgarishi. Rahbar faoliyatining samaradorligining tashqi qiyofasi, ovoz xususiyatlari, gapirish, nutq so'zlash, suhbat qurish, muloqot qilish usuli muhim ro'l o'ynaydi.

Kasb mahorati o'z holicha muvaffaqiyat garovi bo'la olmaydi. Buning uchun birga ishlaydigan va muloqotga kirishadigan odamlarni o'ziga qarata olishni bilish, o'zining betakror imijini yaratish va saqlay olish muhimdir.

Kommunikativ strategiya – bu ma'lum bir kommunikativ maqsadga erishish uchun turlixil og'zaki va noverbal vositalar asosida qo'llaniladigan kommunikativ xatti-harakatlar yoki kommunikativ o'zaro ta'sirning bir qismi. Kommunikativ tajriba kommunikativ shaxsni shakllantirish bilan bevosita bog'liq. Kommunikativ tajriba deganda tegishli aloqa strategiyalarini amalga oshirishga olib keladigan yoki olib kelmaydigan muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz aloqa taktikasi haqidagi g'oyalar to'plami tushuniladi. Shu bilan birga, kommunikativ strategiya, zarur aloqa darajasini o'rnatish uchun harakatlarni bosqichma-bosqich uzoq muddatli rejalashtirishdir. Demak, kommunikativ strategiya – bu aloqa muhitida ma'lum natijalarga erishishmaqsadida har qanday ijtimoiy o'zaro ta'sirning uzoq muddatli rejasidir. Bu umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining muassasada ta'lim sifatini oshirishning kelajak uchun harakat yo'nalishi, ta'lim tizimining barcha sub'yektlari bilan o'zaro munosabatlarni tashkil etishning bir qismi sifatida aloqa vositalaridan foydalanish bo'yicha yaxshi asoslangan rejasidir. Maktab direktorining to'g'ri tuzilgan kommunikativ strategiyasi – bu ishonchli, ichki qarama-qarshiliklardan xoli va ta'lim sifatini oshirish uchun ishlaydigan aloqalar tizimi bo'lib, maktab strategiyasiga asoslanadi va maqsadli auditoriyaga ta'sir qilish uchun eng samarali vositalar to'plamini va ushbu vositalardan foydalanishning aniq dasturini ifodalaydi. Maktab rivojlanish strategiyasi, o'quv jarayonini o'rganish, tizimni yaxshilash, ta'limsifatini oshirish, o'quvchilarning ta'limiy va tarbiyaviy, o'qituvchilarning kasbiy, intellektual rivojlanishini ta'minlash kabi maqsadlarga erishishda qo'llaniladigan qat'iy qarorlar va belgilangan harakatlardan iborat reja bo'lib [47], maktabning uzoq muddatli rivojlanish yo'lidir. Maktab rivojlanish strategiyasini amalga oshirishda direktor kommunikativ strategiyasining ahamiyati katta. Direktor, strategiyaning amalga oshirilishida asosiy boshqaruvchi va motivator sifatida faol bo'lishi lozim va bunda kommunikativ strategiyalar uning muhim vositalaridan biridir. Maktab direktori kommunikativ strategiyalarni ishlab chiqishda quyidagilarga e'tibor berilishi lozim:

birinchidan, amaldagi holatni o'rganish va tahlil qilish. Bunda direk-

tor o'quv jarayonini, o'quvchilar, o'qituvchilar, ota-onalar va boshqa ta'lim subyektlari bilan maktabning real holatini tahlil qiladi, mavjud muammolarni aniqlash bo'yicha muloqot olib boradi;

ikkinchidan, maqsadlar va strategiyalarni belgilash. Direktor o'quvchilar va o'qituvchilar bilan birgalikda strategik maqsadlarni aniqlash uchun suhbatlar olib borishi kerak. Bu maqsadlar, maktabning rivojlanishida o'quvchilarning o'zlashtirishini, ta'lim sifatini oshirishni, jamoatchilik bilan munosabatlarni, turli tashkilotlar bilan hamkorlikni mustahkamlash kabi maqsadlarni o'z ichiga oladi; uchinchidan, o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichlarini o'rganish. Direktor o'quvchilarning o'zlashtirish natijalari, ijtimoiy faoliyati, salomatligining holati va shunga o'xshash ma'lumotlarini tahlil qilishi kerak. Bu, o'quvchilarning o'zlashtirish darajasini, qay darajada rivojlantirish kerakligini va qaysi sohada qo'shimcha yordam kerakligini aniqlashga yordam beradi;

to'rtinchidan, kommunikativ vositalarni qo'llash. Direktor kommunikativ strategiyani amalga oshirishda, ta'lim subyektlari bilan faol munosabatlarni o'rnatishda bir qancha kommunikativ vositalardan foydalanishi mumkin. Masalan, forumlar, yig'ilishlar, elektron pochta, interaktiv veb-saytlar, elektron hujjatlar, telefon va videomuloqotlar. Bular muloqotni o'rganish, axborot almashish, tushunchalarni tahlil qilish va ma'lumot almashish jarayonlarini o'z ichiga olgan usullar va vositalar to'plami bo'lib, maktab va ta'lim subyektlari o'rtasida ma'lumot almashishni yaxshilaydi, ko'zlangan maqsadlarga erishishga yordam beradi;

beshinchidan, muvaffaqiyatni baholash va tahlillar asosida o'zgartirishlar kiritish. Direktor, kommunikativ strategiyalarni baholash va tahlil qilish uchun samarali tahliliy jarayonni tashkil qilishi kerak. Bu, ma'lumotlar to'plami, so'rovnamalar, murojaatlar, orqali kommunikativ strategiyalarining samarali o'tkazilishi, o'zgarishi, va takomillashtirilishi bo'yicha tahlillarni o'z ichiga oladi.

Kommunikatsiya jarayonini tashkil etish bosqichlari:

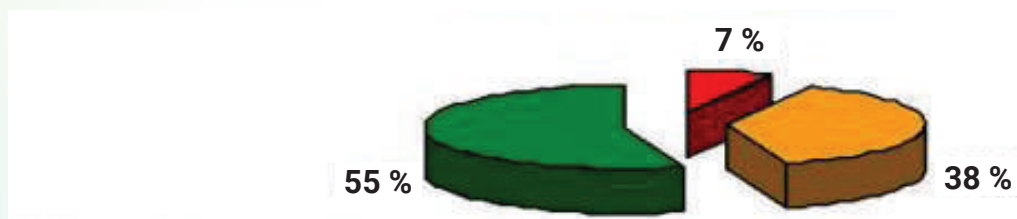
1. **G'oyaning shakllanishi** -jo'natuvchi muloqotning maqsadi va mazmunini aniqlaydi.

2. **Axborotni kodlash va uzatish kanalini tanlash** – xabarni belgilangan maqsadga muvofiq tushunarli shaklga keltirish va axborotni uzatish usulini tanlash.

3. **Xabarni uzatish** – axborotni belgilangan kanal orqali jo'natuvchidan qabul qiluvchiga yuborish jarayoni.

4. **Xabarni qabul qilish va dekodlash** – qabul qiluvchi axborotni oladi va uni o'z ehtiyojlari yoki vazifalariga muvofiq tarzda talqin qiladi.

5. **Teskari aloqa** – bu qabul qiluvchining axborotni tushunganlik darajasini tasdiqlash va javob berish jarayonidir.



 - 55 % – imo-ishiralar, poza va yuz ifodasiga bog'liq;

 - 38 % – ovoz ohangi va modulatsiyaga bog'liq;

 - 7 % – aytilayotgan so'zlarning mazmuniga bog'liqdir.

2-rasm. Muloqot omillari

O'zaro ta'sir – obyektlarning bir-biriga ta'sir etishini, ularning o'zaro bog'liqligini va bir obyektning boshqa obyektga vujudga keltirish jarayonlarini anglatadi. O'zaro ta'sir harakat, taraqqiyotning obyektiv va universal shakli bo'lib, har qanday moddiy sistemaning mavjudligi va ma'lum tartibda tuzilishini belgilab beradi.

Maktabda pedagogik o'zaro ta'sir o'qituvchilar, o'quvchilar, maktab rahbariyati va boshqa ta'lim ishtirokchilari o'rtasidagi o'zaro muloqot, hamkorlik va ta'sir jarayonlarini ifodalab, bu jarayon pedagogik maqsadlarga erishish uchun muhim ahamiyatga ega.

Nazorat savollari

1. Kooperativ nutq strategiyasi nima?
2. Kommunikatsiya jarayonini tashkil etish qanday bosqichlardan iborat?
3. Kommunikativ strategiyaning kommunikativ taktikadan qanday farqlari mavjud?
4. Ta'limni tashkil etishda kommunikativ [41] strategiyalarning vazifalari nimalardan iborat?
5. Kommunikatsiya jarayonini tashkil etishning qanday bosqichlari mavjud?
6. Muloqatga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
7. Muloqatda o'zaro ta'sir tushunchasini izohlab bering.

Keys

Maktabning 8-sinf o'quvchisi Sabina biologiya fani o'qituvchisi Zebo Salimovadan darsga e'tiborsiz o'tirganligi sababli dakki eshitdi va bu dakki unga qattiq tegib, o'qituvchiga gap qaytarib, shaxsiyatiga tegadigan gaplar bilan haqorat qildi. Bu haqorat Zebo Salimovani qattiq ranjitdi va sinfdan chiqib ketishini talab qildi. Sabina sinfdan chiqib ketdi va onasiga shokoyat qildi. Onasi maktabga kelib Zebo Salimova ustidan maktab direktori Olim Tursunovga shikoyat qildi. Zebo Salimova bunggacha holat haqida ma'naviy-ma'rifiy ishlar bo'yicha direktor o'rinbosari Dildora Mirzayevaga ma'lumot bergan edi. Direktor Olim Tursunov esa bu holat haqidagi xabarni Dildora Mirzayevadan bilib oldi. Sabinaning onasi shikoyat bilan kelib qabulxonada o'tiribdi. Direktor Olim Tursunov esa Sabinaning onasiga nima deyish haqida o'ylayapti. Unga qanday maslahat bergan bo'lar edingiz?

DIREKTOR – LOYIHA BOSHQARUVCHISI SIFATIDA



Reja:

1. Loyiha, loyihalashtirish
2. Loyiha ishini tashkil etishda resurslardan samarali foydalanish [1]
3. Loyihada jamoaviy hamkorlik
4. Loyihani amalga oshirish bo'yicha maqbul variantlarni tanlash
5. Loyihaning joriy etilishi
6. Loyihalarning iqtisodiy samaradorligi

Loyiha, loyihalashtirish haqida tushuncha. Direktor – loyiha boshqaruvchisi sifatida. Loyiha boshqaruvi – belgilangan maqsadlarga erishish uchun resurslarni samarali tarzda boshqarishni o'z ichiga oladi. Boshqaruvchi direktordan muayyan tugallanma vaqtiga ega bo'lgan loyiha doirasida harakat qilishni talab etadi.

Loyiha boshqaruvchisi vazifalari:

loyiha rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish;
guruhi va resurslarini boshqarish;
moliya va byudjetni nazorat qilish;
tengdoshlik, xodimlar va manfaatdor tomonlar bilan muloqot qilish;
xatoliklarni tahlil qilish va hal etish;

Muvaffaqiyatli loyiha boshqaruvchisi ko'nikmalari:

kimyo va kommunikatsiya qobiliyatleri;
tashkiliy va vaqt boshqaruvini bilish;
qaror qabul qilish va muammolarni hal qilish qobiliyati;
tezda o'zgarishga moslashuvchanlik;
analitik fikrlash.

Qo'shimcha maslahatlar:

mustaqil hamda jamoa bilan ishlashni o'rganing;

loyiha boshqaruviga oid sertifikatlarni (masalan, PMP yoki PRINCE2) olishni o'ylab ko'ring;

loyiha davomida tuvana o'zgarishlarni kuzatib boring va tahlil qiling.

Maktab direktori ijtimoiy loyihalarni amalga oshirish orqali maktab jamiyatini rivojlantirish va o'quvchilarning shaxsiy kamolotini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Quyidagi ijtimoiy loyihalarni amalga oshirish mumkin:

ta'lim va rivojlanish loyihalari;

o'quvchilar uchun qo'shimcha darslar va master-klasslar tashkil etish;

yoshlar uchun kasb-hunar ta'limi dasturlarini amalga oshirish;

ekologik loyihalar [15].

Ekologik "To Cleaning days" va yashil maydonlar tashkil etish;

tabiiy resurslarni saqlash va ko'paytirish bo'yicha tashabbuslar;

mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlik;

mahalla aholisini jalb qiluvchi madaniy tadbirlar o'tkazish;

mahalliy korxonalar bilan hamkorlikda amaliyot va internship programmalarni tashkil etish;

sog'lom turmush tarzi;

sport tadbirlari va sport kunlarini o'tkazish;

sog'lom ovqatlanish bilimini oshirishga qaratilgan seminarlar.

Madaniyat va san'at loyihalari:

o'quvchilar o'rtasida san'at ko'rgazmalarini o'tkazish;

milliy va hududiy madaniyatlarni o'rgatish uchun loyihalar;

psixologik yordam va qo'llab-quvvatlash;

o'quvchilar uchun psixologik yordam markazini tashkil etish;

tinchlik va ruhiy salomatlik tushunchalarini targ'ib qiluvchi loyiha [13].

Maktab direktori iqtisodiy loyihalarni amalga oshirish orqali maktabning moliyaviy barqarorligini ta'minlash va ta'lim sifatini oshirishga hissa qo'shishi mumkin. Quyidagi iqtisodiy loyihalarni amalga oshirish mumkin:

o'quvchilar uchun qo'shimcha xizmatlar;

oziq-ovqat, kutubxona yoki texnologik xizmatlar kabi qo'shimcha xizmatlarni joriy etish;

maktab bazasida sport va san'at kurslarini taklif etish [15].

Grantlar va sponsorlik:

ma'lum grantlar va sponsorliklar olish uchun arizalar tayyorlash;

mahalliy bizneslar bilan sheriklik qilib, maktab tadbirlarini qo'llab-quvvatlash.

Maktab bazasidan foydalanish:

maktab binosini va sport maydonlarini mahalliy amalga oshirish tadbirlari uchun ijaraga berish;

o'quvchilarning ijodiy ishlari va loyihalarini sotish imkoniyatlarini yaratish

Maqsadli dasturlar va treninglar;

ota-onalar [23] va jamiyat uchun iqtisodiy treninglar va seminarlar o'tkazish;

o'quvchilar uchun kasbiy ko'nikmalarni rivojlantirishga qaratilgan treninglar.

Texnologik yechimlar:

o'quvchilar va ota-onalarga onlayn platformalar orqali onlayn darslar va maslahatlar taklif qilish;

moliyaviy bilimlarni oshirish uchun interaktiv dasturlarni joriy etish;

iqtisodiy tadqiqotlar va tahlillar;

maktabning moliyaviy holatini tahlil qilish uchun o'quvchilarni jalb qilish [18];

iqtisodiy loyihalar va tadbirlarning natijalarini tahlil qilish va rivojlantirish; uchun statistik ma'lumotlar to'plash.

Loyihani tashkil etish va amalga oshirish bosqichlari quyidagilar:

Loyihani rejalashtirish:

loyihaning maqsadlarini va vazifalarini aniqlash;

resurslar va byudjet hisob-kitoblarini tayyorlash;

loyihaning vaqt jadvalini ishlab chiqish [11].

Tadqiqot va tahlil:

bozorni va ehtiyojlarni o'rganish;

uskunalar va materiallar bo'yicha tadqiqot o'tkazish;

raqobatchilarni va mavjud yechimlarni tahlil qilish.

Loyihani shakllantirish:

loyihaning batafsil rejasini ishlab chiqish;

ekibni tuzish va rollarni taqsimlash;

xatarlar va muammolarni prognoz qilish.

Ijro etish:

loyihani amaliyotga tadbiiq etish;

ish jarayonini nazorat qilish va boshqarish;
o'zgarishlarga tezda javob berish;

Monitoring va baholash:

loyihaning ijrosini doimiy kuzatib borish;
natijalarni baholash va kerakli o'zgartirishlarni kiritish;
loyihadan olingan tajribalarni tahlil qilish.

Tugallash va hisobot:

loyihani rasmiy ravishda tugatish;
natijalar va yutuqlar haqida hisobot tayyorlash;
olingan tajribalarni jamiyatga yetkazish va kelajakdagi loyihalar uchun tavsiyalar berish.

Loyihalar shakli va sohalariga ko'ra quyidagi turlarga bo'linadi:

shakli bo'yicha loyihalar;
tashkiliy loyihalar: Korxonalar yoki tashkilotning ichki tuzilishini o'zgartirishga qaratilgan;
konstruktsiyalash loyihalari: Bino yoki inshootlarni qurish, dizayn qilish;
innovatsion loyihalar: Yangi mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqish;

Soha bo'yicha loyihalar:

iqtisodiy loyihalar: Investitsiyalarni jalb qilish va iqtisodiy samaradorlikni oshirishga qaratilgan;
ijtimoiy loyihalar [41]: Jamiyatda ijtimoiy muammolarni hal qilishga qaratilgan, masalan, ta'lim va sog'liqni saqlash loyihalari;
ekologik loyihalar: Atrof-muhitni muhofaza qilish va barqaror rivojlantirishni ta'minlashga qaratilgan;

O'lchov bo'yicha loyihalar:

kichik loyihalar: Kam resurs va vaqt talab qiladigan ishlar;
o'rta loyihalar: O'rtacha darajada resurs va vaqt talab qiladigan;
katta loyihalar: Katta hajmda resurs va ko'p vaqt talab qiladigan;
Loyihaning turini aniqlash uning maqsadi, resurslari va amalga oshirish jarayoniga ta'sir qiladi. Bu, shuningdek, loyiha boshqaruvi va monitoringda ham muhim ahamiyatga ega.

Maktabni rivojlantirish uchun amalga oshirilishi mumkin [21] bo'lgan loyihalar quyidagilardan iborat:

Ta'lim sifatini oshirish loyihalari:

o'qituvchilarni malakasini oshirish: O'qituvchilar uchun seminarlar va treninglar tashkil etish [27];

yangilangan o'quv dasturlarini joriy etish: Zamonaviy o'quv materiallari va pedagogik usullarni integratsiya qilish;

O'quvchilarni qo'llab-quvvatlash [27] loyihalari:

psixologik yordam dasturlari: O'quvchilarga stress va muammolarni hal qilishda yordam berish;

qo'shimcha bilim olish imkoniyatlari [22]: Klub va to'garaklar ochish, fan olimpiadalari va tanlovlar o'tkazish;

Maktab infratuzilmasini yaxshilash loyihalari:

qurilish va ta'mirlash loyihalari: Maktab binosini ta'mirlash yoki qo'shimcha sinf xonalarini qurish;

sport maydonchalarini modernizatsiya qilish: Sport jihozlarini yangilash va yangi sport inshootlarini qurish.

Ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik loyihalari:

ota-onalar bilan uchrashuvlar va treninglar: Ota-onalarni ta'lim jarayoniga jalb qilish;

jamoat ishlari va tadbirlari: Maktabning jamoatchilik bilan aloqalarini kuchaytirish uchun tadbirlar o'tkazish.

Texnologiyalarni joriy etish loyihalari:

raqamli ta'lim platformalarini yaratish: O'quvchilarga onlayn resurslardan foydalanish imkoniyatlarini taqdim etish;

yangi texnologik uskunalarni sotib olish: Kompyuterlar, o'qish uchun interaktiv taxtalar va boshqa qurilmalar [13].

Ta'lim sifatini oshirish uchun amalga oshirilishi mumkin bo'lgan [27] loyihalar va ularning aniq misollari:

O'qituvchilarni malakasini oshirish:

seminarlar va treninglar: Har yili o'qituvchilar uchun pedagogik metodologiyalar bo'yicha treninglar [28] o'tkazish. Masalan, interaktiv o'qitish va zamonaviy uslublarni o'rgatuvchi seminarlar.

mentorlik dasturlari: tajribali o'qituvchilar yangi o'qituvchilarga mentor bo'lib, ularni qo'llab-quvvatlash.

Yangi o'quv dasturlarini joriy etish:

maktabda STEAM dasturi. Fanlararo yondashuvni qo'llab-quvvatlash maqsadida, fan, texnologiya, muhandislik, san'at va matematika bo'yicha interaktiv darslar o'tkazish;

loyihaviy o'qitish: O'quvchilarni haqiqiy muammolarni hal qilishga undaydigan loyiha asosida o'qitish dasturlari [22].

O'quvchilarni tayyorlash dasturlari:

qo'shimcha tayyorgarlik darslari: O'qituvchilar tomonidan o'tkaziladigan fan olimpiadalari va imtihonlarga tayyorgarlik uchun qo'shimcha darslar;

o'quvchilarni faol o'qishga undovchi dasturlar: O'qish bo'yicha tanlovlar va mukofotlar ta'sis etish.

Maktab infratuzilmasini yaxshilash:

kutubxona va resurs markazini yangilash: Maktab kutubxonasini amaldagi kitoblar va elektron resurslar bilan yangilab, o'quvchilarga zamonaviy texnologiyalar bilan [33] ishlash imkoniyatini berish;

kengaytirilgan darsxonalar yaratish: O'z vaqtida ta'mirlangan va zamonaviy o'quv jihozlari bilan to'ldirilgan sinf xonalarini tashkil etish;

ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik;

ota-onalar bilan ma'naviy va psixologik maslahatlar: Mukofotlangan o'qituvchilar tomonidan ota-onalarga ta'lim jarayonini qanday yaxshilash bo'yicha ko'rsatmalar berish;

maktab tadbirlari: Ota-onalar va jamoatchilikni chorlaydigan sport va madaniyat tadbirlari tashkil etish.

Texnologiyalarni qo'llash:

onlayn ta'lim platformasi: Maktabda onlayn resurslar to'plamini yaratib, o'quvchilar uchun darslarni o'z vaqtida ko'rish imkoniyatini yaratish;

smartboardlar va interaktiv texnologiyalarni joriy etish: Zamonaviy [37] ta'lim texnologiyalarini sinflarga kiritish, o'quvchilarning darslarga bo'lgan qiziqishini oshirish;

Maktabda budjetdan tashqari mablag'larni jalb qilish uchun amalga oshirilishi mumkin bo'lgan loyihalar va ularning aniq misollari:

Qayta tiklanadigan resurslar yaratish:

badiiy va qo'l san'atlari [25] ko'rgazmasi: O'quvchilar tomonidan tayyorlangan asarlarni sotish yoki ko'rgazma o'tkazish orqali mablag' to'plash.

o'quvchilar tomonidan tayyorlangan uyali telefonlar uchun qo'shimchalar: O'quvchilar o'zlarining dasturlarini yoki qo'shimcha uskunalarini sotish orqali mablag' yig'ish.

Homiylik dasturlari:

mahalliy bizneslar bilan hamkorlik: Bizneslar tomonidan grantlar yoki homiylik orqali mablag' olish. Misol uchun, mahalliy restoran yoki do'kondan har oy bir qism foydani maktabga yo'naltirish;

maktab tadbirlari: Festival yoki sport musobaqalari o'tkazish va homiylar bilan kelishish orqali mablag' olish.

Ta'lim va o'qitish kurslari:

qo'shimcha kurslar ta'xis etish: Ota-onalar va jamiyat uchun kompyuter, ingliz tili yoki san'at bo'yicha kurslar o'tkazish, ulardan olinadigan pullarni maktabni qo'llab-quvvatlashga yo'naltirish;

yozgi o'quv lagerlari: O'qituvchilar olib boradigan yozgi lagerlar yoki murabbiylik dasturlarini [11] tashkil etish.

Mahalliy jamoatchilik bilan ishlash:

maktab o'quvchilaridan olingan ijtimoiy tadbirlar: Ijtimoiy mas'uliyat loyihalari, masalan, xayriya tadbirlari (mahalliy ehtiyojmandlarga yordam berish), mablag' to'plash uchun yaxshi imkoniyatdir;

tadqiqot va innovatsion g'oyalar tadbirlari: O'quvchilarning innovatsion g'oyalarini, masalan, ekologik loyihalarni qo'llab-quvvatlovchi tadbirlar o'tkazish.

Sport tadbirlari:

sport musobaqalarini tashkil etish: Maktabda turli sport musobaqalarini o'tkazish va kirish to'lovlari orqali mablag' to'plash;

sport jamoalariga sponsorlardan yordam so'rash: Mahalliy kompaniyalardan sport jamoalarini qo'llab-quvvatlash uchun mablag' yoki jihozlar taqdim etishni so'rash.

Xayriya tadbirlari:

xayriya konserti yoki festival o'tkazish: O'quvchilar va ota-onalar ishtirokida konsert tashkil etish va kirish chiptalari sotish;

taqdimot va lotereya tadbirlari: Yillik bo'lak yoki taqdimot tadbirlari o'tkazish va mablag' to'plash.

Prezident Shavkat Mirziyoyev tomonidan "Maktab bitiruvchisi portreti" belgilab berildi. Ta'lim sohasida o'quvchilarning zamonaviy bilim va ko'nikmalarni puxta egallashlari uchun maktablarning o'quv dasturlari, o'qitish uslubi, darsliklar mazmuni tubdan qayta ko'rib chiqilishi aytilgandi. Yangi O'zbekiston maktab bitiruvchisi – zamonaviy ko'nikmalarni egallagan, axborot texnologiyalarini puxta o'zlashtirgan, kreativ fikrlaydigan, mustaqil qaror qabul qila oladigan, dunyoqarashi keng shaxs bo'lib yetishishi zarurligi davlat rahbarining ma'ruzasidan alohida joy olgan edi [1]. "Maktabda o'qitish metodikasi o'zgarmasa, ta'lim sifati ham, mazmuni ham o'zgarmaydi", deydi President Sh.Mirziyoyev²².

²² <http://marifat.uz/marifat/ruknlar/olii-talim/magistrlarning-birinchi-ilmiy--metodik-taqdimot-konferensiyasi-o-z-ishini-boshladi.htm>

Zamonaviy maktab oldiga qo'yilgan mas'uliyatli vazifalarni bajarish maqsadida, O'zbekistonda yaratilayotgan zamonaviy maktab darsliklari metodikasi "4K" modeliga asoslanishi belgilab olindi. Bular:

1. (K) Kollaboratsiya – jamoa bo'lib ishlash qobiliyatini shakllantirish.
2. (K) Kommunikativlik – odamlar bilan muloqot qilish qobiliyatini rivojlantirish.
3. (K) Kreativ fikrlash – o'z maqsadiga erishish yo'lida yangiliklarga qo'l urish, noodatiy qarorlar qabul qilish, ixtirochilik ko'nikmalarini o'rgatish.
4. (K) Kritik fikrlash – o'z mustaqil fikriga ega bo'lish va uni ifoda etish, masalaga tanqidiy yondashish.

Savol tug'iladi, nima uchun maktabda aynan shu xususiyatlarni shakllantirishga urg'u qaratilgan?

Bugungi kunda aksariyat mashhur kompaniyalar yuqorida keltirilgan kompetentsiyalarga ega nomzodlarni qidirmoqdalar. Qisqa muddatda katta hajmdagi materiallarni tahlil qilish va buning asosida tahliliy ma'lumot tayyorlash, ish jarayonini samarali boshqarish ko'nikmasiga ega bo'lish, jamoada ishlash, boshqaruv qarorlarini to'g'ri va tezkor qabul qila olish, tahliliy va kreativ fikrlash, tashabbuskorlik va o'z vazifasiga mas'uliyat bilan yondashish qobiliyatlariga ega bo'lish kabi talablarga ega bo'lgan nomzodlar, hayotda o'zlarining munosib o'rinlarini topmoqdalar. Demak ijodiy yondashuv – bu zamon talabi! Ijodiy faoliyat komponentlari esa – intuitsiya, fantaziya va tasavvurdir. Ijodkorlik – ta'lim jarayonining asosiy tarkibidir. O'quvchilarning ushbu kognitiv qobiliyatlariga tayanib, ularni maktabdagi ijodiy faoliyatga jalb qilish mumkin.

Endi esa loyiha faoliyati yuqoridagi vazifalar bilan qanday bog'liq dagan savolga javob bersak. Bu o'rinda loyiha faoliyatining mohiyatini sanab o'tmoq joizdir. Loyiha faoliyati – turli manbalardan tayyor bilim olish, o'zini qiziqtirgan masalada haqiqatni mustaqil topish, bilim va ko'nikmalarni chuqurlashtirish, maqsadni aniq qo'yish va unga erishish yo'llarini topish, vaqtni to'g'ri rejalashtirish, jamoada ishlash, tanqidiy fikrlashni o'z ichiga oladi.

Loyiha metodi asoschisi – amerikalik faylasuf, psixolog va pedagog Jon Dyui (1859-1952) hisoblanadi. Yunesko tomonidan Jon Dyui 1988-yilda XX-asrda pedagogik fikrlash usulini belgilagan to'rt kishidan biri deb tan olingan. "Agar biz bugun kecha o'rgatganimizdek dars bersak

[1] – bolalarning ertasini o'g'irlagan bo'lamiz", degan edi buyuk pedagog Jon Dyui. Shuningdek u, "ta'lim muassasasida o'quvchi nazariy jihatdan o'rgangan hamma narsani amalda o'z hayoti bilan bog'liq muammolarni hal qilish uchun qo'llashi kerak. U o'z bilimlarini kelajakda amalda qayerda va qanday qo'llashi mumkinligini bilishi kerak" [1], deb hisoblagan.

Jon Dyui ishining davomchisi, uning o'quvchisi U.X.Kilpatrik esa loyihalar uslubi nazariyasining asoslarini ishlab chiqqan. "Loyiha" so'zi – dastlab, "harakatdan oldin" degan ma'noni anglatadi. Loyiha faoliyati – maktabda qo'shimcha faoliyat turi. U vaqt va resurslarda cheklangan bo'lib, o'z maqsad va natijalariga ega. Loyiha faoliyatning asosi – ijtimoiy ahamiyatga ega maqsadlarni belgilash va ularni hayotda amalga oshirishdir. Loyiha faoliyati natijasi loyiha ishtirokchilari tomonidan ishlab chiqilgan va taqdim etilgan mahsulot hisoblanadi. Loyihalar usulidan foydalanish qobiliyati – umumta'lim muassasasi rahbarining yuqori malakasi, uning o'qitish va rivojlantirishning ilg'or metodikasidan darak beradi. Pedagoglarning loyiha faoliyati maktab direktorining bevosita rahbarligi va qo'llashi ostida amalga oshiriladi.

Loyihani yaratish jarayoni loyihalashtirish deb ataladi. Loyiha holati – bu loyiha faoliyatining muayyan vaqt va muayyan ta'lim maydonidagi faoliyatning tarkibiy qismidir.

Loyiha yo'nalishlariga asosan turlariga to'xtalib o'tsak. Maktab loyihalarining bir nechta turlari mavjud [1].

Loyiha reja: Direktor – Loyiha boshqaruvchisi:

1. Kirish.

Loyiha nomi: Maktab ta'limini takomillashtirish.

Maqsad: Maktab ta'limini yaxshilash uchun samarali loyiha amalga oshirish.

2. Loyiha tavsifi.

Loyihaning ahamiyati: O'quvchilarning bilimini oshirish, faoliyatini yaxshilash, jamiyat bilan hamkorlikni kuchaytirish.

3. Maqsadlar.

Qisqa muddatli maqsadlar:

o'quvchilar uchun qo'shimcha ta'lim kurslarini tashkil etish;
maktabdagi infratuzilmani yaxshilash (kutubxona, sport zal);

Uzun muddatli maqsadlar:

ta'lim sifati ko'rsatkichlarini 20% ga oshirish;

o'quvchilar va ota-onalar o'rtasida ijobiy munosabatlarni o'rnatish.

4. Loyiha jamoasi:

direktor (Loyiha boshqaruvchisi);

o'qituvchilar;

ota-onalar qo'mitasi;

talabalar vakillari;

mahalliy jamoatchilik va biznes hamkorlari.

5. Resurslar:

moliyaviy resurslar: Budjetdan tashqari mablag'larni jalb qilish (homiylar, grantlar);

mavjud resurslar: Maktab infratuzilmasi, o'qituvchilar va o'quvchilar.

6. Amaliyot dasturi:

o'quv dasturlarini takomillashtirish;

qo'shimcha kurslar ochish (san'at, sport, IT);

sport va madaniy tadbirlar;

sport musobaqalari, badiiy ko'rgazmalar [23] tashkil etish.

7. Nazorat va baholash.

Loyiha muvaffaqiyatini baholash mezonlari:

o'quvchilar yutuqlari va natijalari;

ota-onalar va jamiyat ishtirok etishi;

muntazam ravishda hisobotlar tayyorlash va baholash.

8. Xulosa:

loyiha muvaffaqiyati maktab ta'limini yaxshilashda [32], o'quvchilar va jamoat orasidagi aloqalarni kuchaytirishda muhim ahamiyatga ega.

9. Vaqt jadvali:

loyiha amalga oshirish vaqti: 6 oy;

har bir bosqich uchun vaqt belgilash va natijalarni baholash.

1. Amaliyotga yo'naltirilgan loyihalar.

Maqsad: ushbu loyiha natijasida amaliyotda qo'llash mumkin bo'ladigan narsa yaralishi kerak. Amaliyotga yo'naltirilgan loyiha ijtimoiy muam-molarni hal qilishga qaratilgan bo'ladi.

Loyiha mahsuloti: ko'rgazma, maketlar va modellar, tavsiyalar, mul-timedia mahsuloti, o'quv qo'llanma, veb-sayt, atlas, xarita, video va boshqalar [1].

2. Tadqiqot loyihalar.

Maqsad: tadqiqotlar natijasida ilgari surilgan taxmin (gipoteza)ni isbotlash yoki rad etish.

Loyiha mahsuloti: kostyum, model, musiqiy kompozitsiya, insholar, she'rlar, chizmalar to'plami, videofilm, ko'rgazma, bayram, o'yin, kolleksiya va boshqalar kabi turli xil materiallardan iborat bo'lishi mumkin.

3. Axborot loyihalar.

Maqsad: ma'lum bir obyekt yoki hodisa haqida ma'lumot to'plash.

Loyiha mahsuloti: statistik ma'lumotlar, so'rov natijalari, har qanday masala bo'yicha turli mualliflarning bayonotlarini umumlashtirish.

4. Ijodiy loyihalar.

Maqsad: loyiha muammosiga jamoatchilik qiziqishini jalb qilish.

Loyiha mahsuloti: adabiy asarlar, tasviriy yoki dekorativ san'at asarlari, videofilmlar, aksiyalar, darsdan tashqari mashg'ulotlar.

5. O'yin yoki rolli loyihalar.

Maqsad: jamoatchilikka loyiha muammosini hal qilishda ishtirok etish tajribasini taqdim etish.

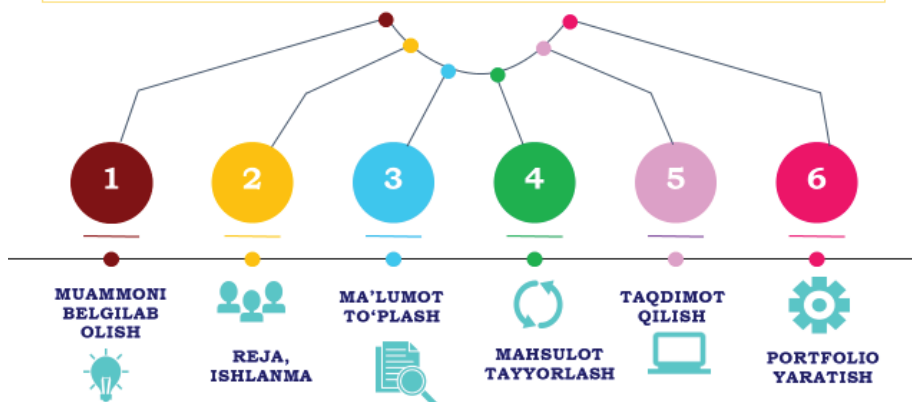
Loyiha mahsuloti: tadbir (o'yin, musobaqa, viktorina, ekskursiya va boshqalar.) Bir guruh loyiha ishtirokchilari rollarni o'zaro taqsimlaydilar va qandaydir tomoshalar tayyorlaydilar. Sahna ko'rinishi, spektakl yoki tomosha davomida uning qahramonlari muammoli savolga javob berishadi yoki yechim topadilar. Bunday loyihalar butun sinf bilan ishlash uchun qulay format hisoblanadi.

Loyihalar davomiyligiga asosan qisqa, o'rta va uzoq muddatli turlariga bo'linadi. Bundan tashqari ishtirokchilar soniga ko'ra – dars jarayonida, darsdan tashqari, umummaktab hamda hududiy va xalqaro turlari ham mavjud.

Loyihani amalga oshirish bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Muammoni belgilab olish
2. Reja, ishlanma
3. Ma'lumot to'plash
4. Mahsulot tayyorlash
5. Taqdimot qilish
6. Portfolio yaratish [1]

LOYIHANI AMALGA OSHIRISH BOSQICHLARI



1-rasm. Loyihani amalga oshirish bosqichlari

Ushbu bosqichlarning har birida muayyan vazifalar bajariladi. Masalan, muammoni belgilash bosqichida ushbu muammo nima uchun dolzarb ekanligiga e'tibor qaratmoq lozim. Rejalashtirish bosqichida esa loyiha maqsadlari, vazifalari hamda uni amalga oshirilishidan kutilayotgan natijalar tahlil qilinadi.

Ma'lumot to'plash bosqichida loyiha obyekti yuzasidan mavjud ma'lumotlarni to'plash, saralash va tizimlashtirish darkor. Mahsulot tayyorlash bosqichi ham murakkab jarayon bo'lib, bunda loyiha mahsulotini to'g'ri tanlash nihoyat muhim ahamiyat kasb etadi. Nihoyat yakunlovchi bosqichda loyiha taqdimoti o'tkaziladi. Bu bosqichda maktab rahbaridan loyiha ishtirokchilari (o'qituvchilar yoki o'quvchilar)ni qo'llab-quvvatlashi talab eniladi. Sababi taqdimot davrida o'quvchilar va o'qituvchilarga o'z loyiha ishlarining qiymati va sifatini namoyish etish, shuningdek, to'plangan bilim va ko'nikmalarini baham ko'rish imkonini beradi.

Portfolio bosqichi deganda, oddiy qilib aytganda, loyiha faoliyati davomida to'plangan materiallarning yig'ma jildini yaratish jarayoni tushuniladi.

Maktabda loyiha faoliyatining ustuvor yo'nalishi loyihani amaliy joriy etish, uni real ishlab chiqarishga tatbiq etishdir. Bundan tashqari, loyiha ishtirokchilari jamoaviy ishlash ko'nikmalarini, loyihani tashkil qilish va rejalashtirish qobiliyatini namoyish etishlari, olingan natijalarini tahlil

[1] qilishlari va o'zlarining innovatsion yechimlarini taklif qilishlari kerak. Demak, maktab rahbari, loyiha mavzularini tanlash jarayonida, o'zining maktabidagi muammolar yechimi ustida izlanish va taklif qilingan loyihalarning hayotiyligi, dolzarbligi va natijaviyligiga jiddiy e'tibor qaratishi kerak.

Loyiha ishini tashkil etishda resurslardan samarali foydalanish. Resurslarni samarali rejalashtirish va taqsimlash, loyihani muvaffaqiyatli boshqarishning asosiy jihatlaridan biri hisoblanadi.

Loyiha resurslari nima? Loyiha resurslari – bu loyiha vazifalarini bajarish va loyiha maqsadlariga erishishni ta'minlash uchun foydalaniladigan mehnat, texnik va moddiy birliklardir. Loyihani boshqarishda resurslarni rejalashtirishning ahamiyatini baholang. "Resurslar" deganda nafaqat jismoniy materiallar, balki loyiha resurslariga jamoa a'zolari, vaqt va hatto moliya ham kiradi. Loyiha ustida ishlashni boshlashdan oldin, uni muvaffaqiyatli yakunlash uchun zarur bo'ladigan hamma narsani aniqlab olishingiz kerak. Shundan keyin siz nafaqat ushbu manbalarning barchasini topa olishingizga, balki ularni belgilangan muddatlarda topa olishingizga ishonch hosil qilishingiz kerak.

Kelajakni bashorat qilishning iloji yo'q, shuning uchun resurslarni rejalashtirish eng oson ish emas. Loyiha uchun aniq nima kerakligini qanday aniqlash mumkin? Dastlab, loyihani bajarish uchun kerak bo'lgan hamma narsalar ro'yxatini tuzing. Barcha kerak bo'ladigan narsalarning batafsil ro'yxatini tuzib bo'ldingiz deylik. Endi, ulardan qaysi biri sizda mavjud, degan savolga javob topish kerak bo'ladi. Bunga juda sodda yondashsa bo'ladi: har xil rangdagi ikkita markerni oling. Aytaylik, ko'k rang sizda mavjud bo'lgan resurslar uchun va qizil rang esa siz topishingiz kerak bo'lgan resurslar uchun. Ro'yxatni ko'rib chiqing va sizda mavjud bo'lgan narsalarni ko'k rangda belgilab qo'ying. Sizda yetishmayotgan resurslarni qizil marker bilan ajrating. Endi "qizil" resurslarni batafsil ko'rib chiqamiz. Bu sizning loyihangiz uchun talab qilinadigan narsa, ammo u hali [1] mavjud emas. Muayyan vaziyatda qanday yo'l tutishingiz mumkinligini batafsil o'ylab ko'ring va muammoning yechimni ro'yxatingiz yoniga yozib qo'ying. Masalan, yetishmayotgan resurslar o'rniga muqobilini topish to'g'risida fikrlab ko'rish mumkin.

QIZIL VA KO'K QALAM USLUBI



2-rasm. Qizil va ko'k qalam uslubi

Shubhasiz, resurslarni rejalashtirish loyiha uchun zarur bo'lgan barcha narsalarni o'z vaqtida aniqlash va taqsimlash, shuningdek, bunday resurslarni boshqarish uchun juda muhimdir.

Loyiha faoliyati maktab ma'muriyati, o'qituvchilar, o'quvchilar va ota-onalarni birlashtirishga imkon beradi va ularni jamoaviy, tizimli ishlashga o'rgatadi. Ota-onalarni bolalarning loyiha faoliyatiga jalb qilishning asosiy maqsadi – o'z farzandlari bilan hamkorlik, yordam, sheriklikka undashdan iboratdir.

Loyiha faoliyati bolalarning ijtimoiylashuvi muammolarini hal qilishda eng istiqbolli hisoblanadi, bunda bolaning oilasi chetda qolmaydi, balki maktab hayotida faol ishtirok yetadi. Loyiha tayyorlash jarayoni ota-onalarga farzandlari bilan ko'proq vaqt o'tkazish imkonini beradi. Ular o'z farzandlariga yanada yaqinlashadi va bolalarining muammolarini yaxshiroq tushunishga muvaffaq bo'lishadi.

O'qituvchi, o'quvchilar va ularning ota-onalarining hamkorlikdagi ishlari har bir o'quvchi uchun o'zingizning ta'lim yo'nalishini yaratishga imkon beradigan qimmatli vosita ekanligi sir emas [16]. Bundan tashqari, hamkorlikdagi har qanday faoliyat uning har bir ishtirokchisining bilimlarini o'zaro boyitadi. To'liq bo'lmagan va muammoli oilalarning farzandlari (loyiha ustida ishlayotganda) qolgan o'quvchilar bilan muloqotga kirishishlari ham katta ijobiy, tarbiyaviy ahamiyatga ega. Loyiha ustida birgalikda ishlash jarayonida, sinfdoshlarning ota-onalari bilan uchra-

shuvlari va muloqot bola uchun tarbiyaviy suhbat va uqtirishlardan ko'ra ko'proq natija berishi mumkin.

Qo'shma loyiha faoliyati natijasida bolalar bir-birlari haqida ko'p narsalarni bilib oladilar, bugungi kundagi dolzarb muammo bo'lgan ota-onalar bilan aloqa yetishmasligini qoplaydilar, "oila" tushunchasiga ijobiy munosabatni shakllantiradilar. Demak, loyiha faoliyatini joriy etishda, umumta'lim muassasasi direktoriga juda katta mas'uliyat yuklanadi. Undan, loyiha ishtirokchilariga vazifalarni to'g'ri taqsimlashi, ota-onalar o'rtasida loyiha faoliyatining ijobiy ahamiyatlarini tizimli targ'ib etib borishi, maktab pedagoglarining loyiha faoliyatlarini koordinatsiya qilishi va loyiha faoliyatining faol ishtirokchilarini rag'batlantirib borishi talab etiladi [28].

Loyihani amalga oshirish bo'yicha maqbul variantlarni tanlash. Bir qarashda barchaga muvaffaqiyatli bo'lishi kutilgan loyihalar, aksincha amalga oshirish jarayonida muvaffaqiyatsiz yakun topishi mumkin. Bu nima bilan izohlanishi mumkin? Buning bir nechta ob'yektiv va sub'yektiv sabablari bo'lishi mumkin.

- loyiha missiyasining ravshan emasligi;
- rahbariyat tomonidan qo'llab-quvvatlamaslik;
- reja noaniq va puxta ishlanmagani;
- kerakli texnologiyalarning mavjud emasligi;
- malakali ijrochilarning yo'qligi;
- boshqaruv tizimining samarali yo'lga qoyilmaganligi va h.k.

Noto'g'ri qo'yilgan maqsad va ularni amalga oshirish mexanizmlarining noto'g'ri tanlangani, loyiha ishtirokchilarining jarayonga qiziqishi yo'qligi, resurslarning noto'g'ri taqsimlanishi va xavflarni nazorat qilish tizimining mavjud emasligi, loyiha tarkibiy qismlari belgilangan maqsadlarga javob bermasligi, loyihani noto'g'ri boshqarish va h.k. kabi sabablarning har biri loyihaning muvaffaqiyatsizligiga olib kelishi mumkin.

Umummaktab loyihasi ustida ishlash jarayonida muassasa rahbari, loyiha boshqaruvchisi sifatida, uning rejasini tuzish hamda bo'lajak loyiha mahsulotini belgilash bosqichlarida, eng maqbul variantni tanlash borasida fikr yurishiga to'g'ri keladi. Bunda quyidagi algoritm qo'l kelishi mumkin:

- Loyihaning rentabelligini haqqoniy baholash;
- Uchrashi mumkin bo'lgan xavflarni hisobga olgan holda loyiha jaryonini modellashtirish;
- Loyiha ishtirokchilarining vazifalarini to'g'ri taqsimlash va ularning faoliyatini koordinatsiya qilib borish;
- Resurslardan unumli foydalanish;
- Loyihaning boshqa variantlarini ham ko'rib chiqish;
- Eng yaxshi variantni tanlash;
- Qat'iy nazorat.

Loyihaning joriy etilishi.

Maktabda loyiha faoliyatini joriy etishni uch yo'nalishda olib borish maqsadga muvofiq:

- o'qituvchilar;
- ota-onala;
- o'quvchilar.

O'qituvchilar bilan ishlash yo'nalishida, maktabda tuziladigan "Loyiha faoliyatini joriy etish ishchi guruhi" tomonidan muvofiqlashtirilib borishi mumkin. Ishchi guruh raisi – maktab direktori, a'zolari esa maktab ma'muriyati hamda innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlaydigan faol pedagoglar orasidan tayinlanishi mumkin. Ishchi guruh o'z faoliyatini o'quv yilining boshida ishlab chiqilgan va pedagogic kengashda tasdiqlangan yillik ish rejaga asosan olib boradi.

Namunaviy reja

T/r	Bosqichlar	Tadbirlar
1.	Tayyorgarlik-diagnostika bosqichi (avgust-sentyabr)	<ul style="list-style-type: none"> • Oldinda turgan muammolarni belgilab olish • Pedagoglar va ota-onalar [35] yig'ilishlarida loyiha faoliyatini maktabda joriy etilishi masalalarini muhokama qilish • So'rovnomalar o'tkazish, targ'ibot ishlarini amalga oshirish • Vazifa va real maqsadlarni belgilab olish
2.	Asosiy bosqich (o'quv yili davomida)	<ul style="list-style-type: none"> • Loyiha faoliyatini amaliyotga tatbiq etish • Loyiha faoliyatini joriy etish uslub va texnikalarini belgilab olish [11] • "o'yning eng zo'r loyihasi" nominatsiyasi [26] g'oliblarini rag'batlantirib borish
3.	Natijaviy-refleksiv (o'quv yili yakunida)	<ul style="list-style-type: none"> • Yilning eng faol loyiha faoliyati ishtirokchilarini taqdirlash • Amalga oshirilgan ishlar natijalarini tahlil qilish va umumlashtirish • Yo'l qo'yilgan xato va kamchiliklar sabablarini muhokama qilish

Guruh a'zolari o'qituvchilar va o'quvchilarga yordam berish uchun quyidagi hujjatlarni ishlab chiqishlari maqsadga muvofiq:

- loyiha ustida ishlash algoritmi;
- loyihalashtirish bo'yicha tavsiyalar;
- loyiha ishini baholash mezonlari.

O'quvchilar bilan parallel ravishda ota-onalar jamoalari bilan ishlash tavsiya etiladi. Ota-onalar yig'ilishlari tizimi orqali ota-onalarga ta'lim muassasasidagi loyiha faoliyati joriy etilishi to'g'risida ma'lumotlar berish mumkin.

O'quvchilar bilan ishni tashkil qilishda, ularning yosh xususiyatlari hamda qiziqishlarini inobatga olish zarur. Bunda maktab psixologi va sinf rahbarlarining yordamiga tayanish kerak bo'ladi. 1-4, 5-8 va 9-11-sinflar kesimida alohida rejalar ishlab chiqish tavsiya etiladi. Bunda boshlang'ich maktab uchun loyiha ishining mavzulari o'quv fanlari mazmunidan yoki ularga yaqin bo'lgan tadqiqot muammosidan tanlanishi kerak. Bu boshlang'ich sinf o'quvchilariga mustaqil ishlash jarayoniga qo'shi-

lish uchun turtki beradi. Kichik yoshdagi bolalar uchun loyihaning davomiyligini cheklash tavsiya etiladi. Rejalashtirilgan darsdan tashqari mashg'ulotlar rejimida 1-2 haftagacha o'qish yoki 1-2 juft dars ekskursiyalar, yurishlar, kuzatishlar, ijtimoiy harakatlar, turli xil matn manbalari bilan ishlash, amaliy ahamiyatga ega mahsulotlarni tayyorlash va keng jamoatchilik (katta bolalar, ota-onalar, hamkasblar, o'qituvchilar va menejerlarning taklifi bilan) ishtirokida taqdimotini o'tkazish – bolalarga loyiha faoliyatiga stresslarsiz va kata ishtiyoq bilan qo'shilishlariga yordam beradi.

Asosiy maktab o'quvchilari aloqa ko'nikmalarini rivojlantirish bo'yicha ilmiy-tadqiqot faoliyatini guruh shakllarida tashkil etish maqsadga muvofiqdir. 5-8-sinf bolalalar ishi mavzularini izlanish va o'z ustida ishlashga motivatsiya beruvchi har qanday mazmunli sohadan (mavzu, fanlararo, mavzu bo'lmagan) tanlanishi mumkin. Shaxsiy nuqtayi nazardan, ijtimoiy, jamoaviy va shaxsiy munosabatlarda o'spirinlar uchun tushunishga yaqin va ularni qiynayotgan muammolar yuzasidan loyihalar taklif qilish mumkin.

Yuqori sinflarda maktab tadqiqotlari ancha murakkab shaklda o'tkazilishi mumkin (o'quvchilar maqsadni o'zlari shakllantiradilar, tajribani rejalashtiradilar va o'tkazadilar, olingan natijalarni tahlil qiladilar) individual yoki mini-guruh ish shakllari tadqiqot faoliyatining turli shakllaridan keng foydalanish: taqdimotlarni esa ekspeditsiyalar, konferensiyalar va boshqalar shaklida o'tkazish mumkin.

Shunday qilib, o'quvchilarning yosh xususiyatlarini hisobga olgan holda ularni tadqiqot jarayoni bo'lgan loyiha faoliyatiga tayyorlash va ushbu faoliyatni joriy etishda ko'p bosqichli yondashuvdan foydalanish o'z mevasini berishi tabiiy.

Loyihalarning iqtisodiy samaradorligi. Loyihaning iqtisodiy samarasi-bu loyiha doirasidagi tadbirlar amalga oshirilgandan so'ng yuzaga keladigan va muassasa faoliyatining yaxshilanishiga olib keladigan yakuniy natijadir. Iqtisodiy samara faoliyatdan olingan pul daromadlari va faoliyatni amalga oshirish uchun pul xarajatlari o'rtasidagi farq bilan o'lchanadi.

Har bir bolaning o'ziga xos salohiyati bor, uni loyiha faoliyati orqali ochish mumkin. Maktab va ta'lim tizimining maqsadi har bir bolaning o'zini o'zi anglashi uchun imkoniyatlar yaratishdir. Shuningdek, bolalarni

vaqtlarini tejashga, resurslarni to'g'ri taqsimlashga va o'z sohalarida bilimga ega bo'lishga o'rgatish muhimdir.

Qobiliyatlarni aniqlashga to'g'ri yondashuv nafaqat jamiyatning muvaffaqiyatli a'zolarini, balki o'z kasbiga chin dildan ishtiyoqli iste'dodli mutaxassislarni ham yetishtirishga imkon beradi. Loyiha va tadqiqot faoliyati ushbu ezgu maqsadga erishishning samarali vositasiga aylanishi mumkin. Loyihalashtirish uslubi zamonaviy ta'lim muassasasi oldiga qo'yilgan maqsad va vazifalarga mos keladi. O'quvchilar loyihasining natijasi oylik bosma nashrdan tortib maktab maydonini obodonlashtirish rejasiga yoki Orol ko'lini tiklash maketiga qadar bo'lishi mumkin. Asosiysi, noyob, noma'lum narsani yaratish-bolalar ilgari bajarmagan faoliyatga ularni jalb etilishi bilan ahamiyatlidir. Loyiha ishlari, o'quv dasturiga muvofiq, har qanday fan bo'yicha muntazam faoliyat doirasida amalga oshirilishi kerak. Ammo yakuniy taqdimotlar va tayyor loyihani himoya qilishning final bosqichi darslardan tashqari e'tiborni talab qilishi mumkin. Va, albatta, loyihani himoya qilish-bu bolaga muloqot va yetakchilik qobiliyatini ko'rsatishga yordam beradigan ajoyib, hayajonli jarayon hisoblanadi.

O'quvchining loyiha va ilmiy-tadqiqot ishlari nafaqat davlat standarti talablariga muvofiqligi, balki shaxsiy rivojlanish va faol hayotiy pozitsiyani shakllantirish uchun mustahkam asosdir. Loyihalarni ishlab chiqishda bolalar tomonidan olingan ko'nikmalar kelgusida ularning kasbiy o'z taqdirini o'zi belgilashlari uchun alohida ahamiyatga ega.

Hozirgi kunda dunyo maktablarida o'quvchilar loyiha faoliyatiga jalb etilmoqda va bir qator mamlakatlarda bu faoliyat o'zining samaradorligini isbotlab kelmoqda. O'zbekiston o'quvchilari halqaro loyihalarda muvaffaqiyatli ishtirok etib, o'zlari ilm olayotgan dargohlarining ijobiy imidjini yaratishga hissa qo'shmoqdalar. Bu ham loyiha faoliyatining ijobiy tomonlaridan biridir.

Demak, bugun maktab qoshida olingan noyob tajriba kelgusida albat-ta o'zining nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy samarasini berishi shubhasiz.

Nazorat savollari

1. Loyihalashtirish bosqichlarini sanab bering?
2. Loyiha ishini tashkil etishda resurslardan samarali foydalanish deganda nimani tushunasiz?
3. Loyihada jamoaviy hamkorlik qanday amalga oshiriladi?
4. Maktabda loyiha faoliyatini joriy etishning asosiy uchta bosqichini yodga oling.
5. Loyihalarning iqtisodiy samaradorligi nimadan iborat?
6. Ijtimoiy loyihalarning maktab uchun ahamiyatini tushuntirib bering.
7. O'quv dasturlarini joriy etishni loyiha sifatida tasvirlab bering.

Keys

Asliddin Hamrayev tuman markazidagi maktabga direktor bo'lib ishga tayinlanganiga bir oy bo'ldi. U menejerlik o'quv kursida o'qib, menejerlik sertifikatini qo'lga kiritgan rahbar hisoblanadi. Bungacha u qishloq maktabida uch yil davomida o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari bo'lib ishlagan. Yangi ish boshlagan maktabida barcha o'qituvchilar o'zaro hamkorlikda kasbiy rivojlanadigan klaster yaratish loyihagini amalga oshirishni maqsad qilib belgilab oldi. Asliddin Hamrayevga bu loyihani amalga oshirishda qanday maslahat bera olasiz? (Loyihani amalga oshirishning huquqiy asoslari, rejalashtirishdan tortib amalga oshirishgacha bo'lgan jarayonga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni boshqarish va boshqalar.)

GLOSSARIY

T/r	O'zbekcha nomi	Inglizcha nomi	Ruscha nomi	Atamaning izohi
1	Menejment	Management	Управление	ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun faoliyatni, ya'ni insonlar yoki ularning guruhlari faoliyatini muvofiqlashtirish hamda boshqarish usullari, shakllari va vositalari majmui [5].
2	Boshqaruv	Management	Управление	maqsadga yo'naltirilgan ta'sir etish bo'lib, subyektning [5] obyektga ta'siri natijasida obyektning o'zgarishi
3	Boshqaruv strukturasi	Management structure	Структура управления	"struktura" lotincha so'z [5] bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashishi, tashkiliy tuzilishini bildiradi. Boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, obyektlari [18] va uning tashkiliy [5] tuzilishini belgilab beradi.
4	Boshqaruv pog'onasi	Management level	Уровень управления	tashkiliy tuzilishga ko'ra ta'lim muassasasining yuqori bo'g'ini (rahbarlar) bilan quyi bo'g'ini (ijrochilar) o'rtasidagi masofaning katta-kichikligi – pog'onaviyligi, ya'ni bu bir zvenoning (xodimning) boshqasiga bo'ysinib ketma-ketligidir [5].
5	Boshqaruv bosqichi	Management stage	Стадия управления	ta'lim tizimining boshqaruv organlari tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashishi, tuzilishi bo'lgan tashkiliy strukturalarni hosil qiladigan bir boshqarish bo'g'ining ikkinchisiga, ya'ni quyi bo'g'inning yuqori bo'g'inga izchillik bilan bo'sunishini ko'rsatadi [5].

6	Boshqaruv bo'g'ini	Management team	Управлен- ческая команда	boshqarishning ayrim yoki qator funksiyalarini bajaruvchi mustaqil tarkibiy tuzilishga ega bo'lgan bo'limlaridir [5].
7	Boshqaruv darajalari	Management levels	Уровни управления	boshqaruv faoliyatining turi bo'lib, yechilayotgan vazifalarning murakkabligi bilan belgilanadi. Vazifa qanchalik murakkab bo'lsa, uni yechish uchun shunchalik yuqori boshqaruv darajasi talab qilinadi. Boshqaruvning operatsion (pastki), funksional (taktik) va strategik (yuqori) darajalari mavjud.
8	Boshqaruv vakolatlari	Management powers	Полномочия управления	ta'lim muassasasini boshqarishda maktab rahbari yoki boshqa rahbarlar tomonidan o'z qo'l ostidagi xodimlarga o'zi javobgar bo'lgan vazifalarni, ma'lum bir masalani hal etish yoki tashkiliy ishlarni amalga oshirishda rahbarlik qilish huquqini vaqtincha berishdir.
9	Boshqaruv jarayoni [5] negizi	The basis of the management process	Основа процесса управления	ta'lim muassasalarining [33] o'qituvchilar, pedagogik xodimlar va o'quvchilar (obyekt) va rahbarlar, rahbar xodimlar (subyekt) o'rtasidagi aloqa, ya'ni jamoa a'zolarining o'zaro munosabatlaridan tashkil topadi.
10	Boshqaruv mas'uliyati	Management responsibility	Ответствен- ность руководства	ta'lim muassasasi oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish [5] uchun qabul qilingan qaror, uning ijrosi, o'z xatti-harakati va faoliyati uchun javobgarlikning boshqalar tomonidan his qilinishidir [5].

11	Samaradorlik	Efficiency	Эффективность	Mavjud imkoniyatlardan maksimal darajada foydalangan holda yuqori natijaga erishish.
12	Unumdorlik	Productivity	Производительность	qandaydir vaqt ichida olingan natijalarning foydaliligi va u bilan bog'liq xarajatlar o'rtasidagi nisbatni ko'rsatuvchi faoliyat xususiyati.
13	Ta'lim sifati	Quality of education	Качество образования	ta'lim jarayonining jamiyatdagi holati va natijadorligini, uning shaxsning fuqarolik, turmush va kasb sohalaridagi bilimdonligini rivojlantirishda jamiyat (turli ijtimoiy guruhlar) ehtiyojlari va kutgan natijalariga muvofiqligini belgilovchi ijtimoiy kategoriya [1]
14	Ehtiyoj	Need	Нуждаться	insonning biron-bir kamchilikni fiziologik va psixologik his qilishi
15	Tamoyil	Principle	Принцип	faoliyat yuritish, xulqning asosiy qoidasi, yetakchi g'oya
16	Funksional boshqav	Functional management	Функциональное управление	kadrlar salohiyatidagi ishlar bilan bog'liq bo'lgan barcha vazifalar va qarorlar [5]
17	Tashkiliy boshqaruv	Organizational management	Организационный менеджмент	kichik darajadagi jamoa a'zolariga boshqaruv qarorlari haqida ma'lumot beradi
18	Ishontiruvchi boshqaruv uslubi	Persuasive management style	Убедительный стиль управления	jamoa va menejer o'rtasida ishonchni mustahkamlaydi, chunki jamoaga har bir qaror uchun tushuntirish beriladi
19	Paternalistik boshqaruv uslubi	Paternalistic management style	Патерналистский стиль управления	boshqa avtokratik uslublardan farqli o'laroq, jamoa a'zolari qaror qabul qilish jarayonining o'zida hamkorlik qilish imkoniga ega bo'lmasa ham, o'z xohish-istaklarini menejeriga bildirishga faol ravishda da'vat etiladi.

20	Konsultativ boshqaruv uslubi	Consultative management style	Консультативный стиль управления	menejerlar kamdan-kam hollarda yolg'iz qaror qabul qiladilar, aksincha o'z jamoalari bilan hamkorlikni rag'batlantiradilar
21	Transformation boshqaruv uslubi	Transformational management style	Трансформационный стиль управления	menejerlar xodimlarning moslashishi, innovatsiyalarni joriy etish va muammolarni hal qilishni rag'batlantiradigan madaniyatni yaratishga intiladi
22	Partisipativ boshqaruv uslubi	Participatory management style	Стиль управления, предполагающий участие	Bunda rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yo'lida xodimlar bilan gorizontaal yonalishdagi munosabatlarni rivojlantirishi tushuniladi [2]
23	Vizyoner boshqaruv uslubi	Visionary management style	Дальновидный стиль управления	uzoqni ko'rgan boshqaruv uslubi kundalik operatsiyalar bilan kamroq shug'ullanadi va jamoa a'zolariga tashkilotning kengroq qarashlari haqida ma'lumot berishga ko'proq qiziqadi.
24	Delegativ boshqaruv uslubi	Delegative management style	Делегативный стиль управления	ushbu uslubda jamoa a'zolari odatda vazifalarni o'zlariga ko'ra bajarish erkinligiga ega. Jamoa a'zolar ish va uni qanday qilish kerakligi haqida kuchli bilimga ega bo'lishadi
25	Muvofiq-lashtirish	Coordination	Координация	bu boshqaruv funksiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turi qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir [6].
26	Motivatsiyalash	Motivation	Мотивация	ehtiyojlar asosida insonlarni harakatga keltiruvchi turki
27	Konsepsiya	Concept	Концепция	har qanday hodisani tushunish, izohlashning ma'lum bir usuli; ularni yoritishda asosiy nuqtai nazar, yetakchi g'oya

28	Strategiya	Strategy	Стратегия	biro-bir faoliyatga rahbarlik qilish, korxonalar yoki muassasalar faoliyatini boshqarishda istiqbolni oldindan belgilash, shuningdek, maqsadga erishish natijalarini oldindan aniqlash va nazorat qilish [5]
29	Boshqaruv strategiyasi	Management strategy	Стратегия управления	Ko'zlangan maqsadlarga erishishda ta'lim muassasasi faoliyatini takomillashtirish, pedagogik xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish, strategik reja asosida faoliyatni tashkil etish va boshqarish yo'nalishida asosan boshqaruvning ikki xil turini nazarda tutadi. Strategik boshqaruv [5] va konyukturaviy boshqaruv. Amaliy faoliyatda u yoki bu boshqaruv yo'nalishining ustunligi tashkiliy tizimning yangilik darajasi ko'rsatgichlari bilan belgilanadi.
30	Strategik boshqaruv	Strategic management	Стратегическое управление	ta'lim muassasasining strategik maqsadi yo'nalishida muassasa imkoniyatlarini pedagogik xodimlarning umumiy manfaatlarini bilan muvofiqlashtirishni nazarda tutuvchi uzoq muddatga tuzilgan dastur, reja va loyihalar asosida boshqarishdir. Strategik boshqaruv odatda, mazkur tizim boshqaruv madaniyatining yuqori darajasini belgilovchi keng innovatsion dasturlarni amalga oshirish imkoniyatini yaratadi [5].
31	Konyukturaviy boshqaruv	Conjunctural management	Конъюнктурный менеджмент	ma'lum bir davrda muassasaning iqtisodiy holatini tavsiflovchi belgilar majmuasi
32	Maxsus strategiya	Special strategy	Специальная стратегия	rivojlanishdan ortda qolayotgan yo'nalishni rivojlantirishga qaratilgan strategiya

33	Funksional strategiya	Functional strategy	Функциональная стратегия	ta'lim muassasasining ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilari, bo'limlari, jamoaviy boshqaruv organlari va ma'muriyat hamda jamoatchilik tashkilotlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish usullarini o'z ichiga olgan ishchi strategiya hisoblanadi [5].
34	Mujassamlashtirilgan strategiya	Integrated strategy	Интегрированная стратегия	ta'lim jarayonini ilmiy asosda tashkil etishning barcha yo'nalishlarini qamrab olgan hamda ta'lim muassasasining yaxlit faoliyatini o'zida [5] jamlagan mo'ljaldir
35	Diversifikatsiyalashgan strategiya	Diversified strategy	Диверсифицированная стратегия	ta'lim jarayonini ilmiy asosda tashkil etish, iqtidorli o'quvchilarni aniqlash va ularni o'qitishda tabaqalashtirilgan yondashuvlarni joriy etish [5]
36	Ta'lim	Education	Образование	bilim, ko'nikma, qadriyatlar, e'tiqodlar, odatlar va munosabatlarni o'rganish tajribasi bilan jihozlashdir
37	Ta'lim boshqaruvi	Educational administration	Управление образования	ta'lim tizimidagi guruh, inson va moddiy resurslarni birlashtirib, ularni belgilangan maqsad va vazifalarni amalga oshirishga undash, harakatlantirish hamda safarbar qilish jarayoni
38	Strategik menejment	Strategic management	Стратегическое управление	strategik boshqaruv jarayoni samarali tashkil etishning sir-asrorlari va qonuniyatlarini o'rganuvchi va o'rgatuvchi soha hisoblanadi
39	Strategik tahlil	Strategic analysis	Стратегический анализ	ichki tashkiliy muhit va tashqi muhitni chuqur baholash
40	Maqsad	Purpose	Цель	istalayotgan natijaning har qanday qiyofasi emas, balki muayyan talablarni qondiradiga qiyofasidir

41	Kooptatsiya	Cooptation	Кооптация	boshqaruv xodimining nazarida o'zgarishlarni qabul qila olmaydigan yoki ularga qarshi chiqadigandek bo'lib ko'rinadigan shaxs yoki shaxslar guruhiga u yoki bu tadbirlar va yangilanishlarga oid qarorlarni qabul qilishda asosiy rolni berish
42	E'tiqod	Belief	Вера	inson behad ishonadigan g'oya va fikrlar
43	Qadriyatlar	Values	Ценности	eng qimmatli ma'naviy boylik bo'lib, inson uni haqoratlanishi va tahqirlanishidan himoya qiladi [2]
44	Ustanovka	Installation	Установка	bu ibora psixologiyada inson xatti-harakatining anglanmagan programmasi sifatida tushuniladi [4]
45	Menejer	Manager	Менеджер	tashkilot ichida maqsadlarga erishish uchun resurslarni boshqaradigan shaxs
46	Lider	Leader	Лидер	jamoani ilhomlantiruvchi va motivatsiya beruvchi shaxs
47	Introvert	Introvert	интроверт	o'zining ichki dunyosiga e'tibor qaratgan odam, ya'ni o'ziga qaram shaxsning psixologik xarakteri
48	Empatiya	Empathy	Сочувствие	insonning boshqa insonlarning his-tuyg'ularini tushunish va ularga mos ravishda munosabatda bo'lish qobiliyati
49	Obro'	Репутация	Reputation	hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga orttirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqon [6]
50	Qaror	Решение	Decision	bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olish

51	Qaror qabul qilish	Decision making	Принятие решений	tashkilot rahbarining oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayoni
52	Monitoring	Monitoring	Мониторинг	faoliyat samaradorligini aniqlash jarayoni
53	Kommunikatsiya	Communication	Коммуникация	muloqot qilish va axborot uzatishni, almashish
54	Kommunikativ strategiya	Communicative strategy	Коммуникативная стратегия	so'zlovchi yoki yozuvchining bosqichma-bosqichli nutqiy harakati tizimi
55	Kommunikativ taktika	Communicative tactics	Коммуникативная тактика	nutqiy strategiya hosil bo'lish jarayonidagi aniq nutqiy yo'l (qadam, burilish, davr)
56	Kollaboratsiya	Collaboration	Сотрудничество	jamoa bo'lib ishlash qobiliyati
57	Kommunikativlik	Communicativeness	Коммуникативность	odamlar bilan muloqot qilish qobiliyati
58	Kreativ fikrlash	Creative thinking	Творческое мышление	o'z maqsadiga erishish yo'lida yangiliklarga qo'l urish, noodatiy qarorlar qabul qilish, ixtirochilik ko'nikmalari
59	Kritik fikrlash	Critical thinking	Критическое мышление	o'z mustaqil fikriga ega bo'lish va uni ifoda etish, masalaga tanqidiy yondashish
60	Loyiha	Project	Проект	yakka tartibda yoki hamkorlikda amalga oshiriladigan, tadqiqot yoki dizaynni o'z ichiga olgan, ma'lum bir maqsadga erishish uchun ehtiyotkorlik bilan rejalashtirilgan har qanday tashabbus [1]

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

Normativ-huquqiy va metodologik hujjatlar

1. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi "Ta'lim to'g'risida"gi O'RQ-637-son Qonuni [2]. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2020.

2. O'zbekiston Respublikasining 2024-yil 1-fevraldagi "Pedagogning maqomi to'g'risida" O'RQ-901-son Qonuni. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2024.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot [12] strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son Farmoni. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2022.

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 11-maydagi "2022-2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida"gi PF-134-son Farmoni. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2022.

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-son Farmoni. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami [2], 2023.

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi "O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim-tarbiya [12] va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-6108-son Farmoni. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami [2], 2020.

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi "Ta'lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4884-son qarori [1]. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2020.

8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-231-son qarori [44]. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2024.

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 25-yanvardagi "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-4963-son [12] qarori. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami [2], 2021.

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdagi "Maktabgacha va maktab ta'limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini

joriy etish [1] chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3931-son qarori. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami [2], 2018.

11. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrda "Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida"gi 867-son qarori. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2024.

12. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 681-son qarori [1]. – O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2023.

Asosiy adabiyotlar

13. Abdullaeva, M. Zamonaviy ta'lim liderligining asosiy tamoyillari. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi [1]. 2019 [2].

14. Абдуллаев С.Х. Таълим муассасалари фаолиятининг бошқарув алгоритми ва модели // Замонавий таълим. 2016. – №10. – Б. 17-23.

15. Abu Nasr Farobiy. Fozil odamlar shahri. – T.: – "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" davlat ilmiy nashriyoti, 2004.

16. Adizova T.M. Boshqaruv muloqoti psixologiyasi. – Toshkent, 2000-y.

17. Akbarova, D.A. Ta'lim muhitining psixologik jihatlari. 2020.

18. Angela Duckworth. Grit: The Power of Passion and Perseverance. (Qattqlik: ishtiyoq va sabrlik quvvati) (liderlikda qattqlik va ishtiyoqning roli).

19. Axmedova M. Pedagogik konfliktologiya. O'quv qo'llanma. – T.: 2016.

20. Баранов А.Н. Что нас убеждает? // Речевое воздействие и массовое сознание // А.Н. Баранов// Новое в жизни, науке, технике. Лектор. Мастерство. 1990 – №9 – М.: Знание, 1990-64 с.

21. Bell L. Strategic Planning and School Management: full of sound and fury, signifying nothing? Les Bell Inaugural Lecture, 19 February 2002, pp.[12] 2-9.

22. Bell, L. (1999), 'Back to the Future, the development of education policy in England', The Journal of Educational Administration, vol. 37, nos. 3 & 4, pp.200

23. Leiblein, M.J. and Reuer, J.J. 2020. Foundations and futures of strategic management. Strategic Management Review, pp. 19. 1(1).)

24. Brene Brown. Dare to Lead (Liderlikka jur'at etish) (Vulnerability (zaiflik) va uning liderlikdagi roli haqida).

25. Bytheway, A. & Venter, I.M., 2014, 'Strategies for information management in education: Some international experience', SA Journal of Information Management 16(1), Art. #596, 11 pages, pp. 3. [http:// dx.doi.org/10.4102/sajim.v16i1.596](http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v16i1.596).

26. Daniel Kahneman. Thinking, Fast and Slow (Tez va sekin fikr) (qaror qabul qilish jarayonidagi psixologik jihatlar haqida).
27. Дейк ван Т.А., Кинч В. Стратегия понимания связного текста // Новое в зарубежной лингвистике. – М.: Прогресс, 1988. – Вып. 23 – С. 153-211.
28. Джерелиевская М.А. Установки коммуникативного поведения: диагностика и прогноз в конкретных ситуациях // М.А. Джерелиевская; отв. ред. д-р психол. наук, проф. А.Г. Асмолов. – М.: Смысл, 2000. – 191с.
29. Джон Максвелл, “Пять уровней лидерства”: ключевые идеи бестселлера <https://biz360.ru/materials/five-levels-of-leadership/>.
30. Djurayev R.X.va boshqalar. Pedagogik atamalar lug’ati. – T.: Qori Niyoziy nomidagi O‘zbekiston pedagogika fanlari ilmiy tadqiqot instituti, 2008.
31. Джураев Р.Х. Турғунов С.Т. Таълим менежменти. – Т.: “VORIS-NASHRIYOT”, 2006. 263 б.
32. Elizabeth Jones, Bernadette Watson, John Gardner. Organizational Communication:Challenges for the New Century. Journal of Communication, December 2004.P. 722-7503.
33. Faerch C., Kasper, G. (1983). Plans and strategies in foreign language communication.In C. Faerch and G. Kasper (eds.) Strategies in Interlanguage Communication. Harlow, UK:
34. G‘oziyev. E.G‘. Umumiy psixologiya. – T.: “O‘zbekiston FMJ”. 2010.
35. Glickman, C. D., Gordon, S. P., & RossGordon, J. M. (2018). Supervision and instructional leadership: A developmental approach. Pearson.
36. Guskey, T. R. (2002). Does it make a difference? Evaluating professional development. Educational Leadership, 59(6), 4551.
37. Ioana Marin, Andreea Marin-Pantelescu. Educational Management Strategies. “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series Volume XX, Issue 1/ 2020, Pp. 726-728
38. Иссерс О.С. Коммуникативные стратегии и тактики русской речи // О.С. Иссерс. – 3-е изд., – М.: Эдиториал УРСС, 2003. – 284с.
39. Jaap Scheerens. Cees Glas, Sally M.Thomas. Educational evaluation, assessment, and monitoring. A systemic approach. Lisse abingdon exton (pa) Tokyo.
40. Jalilov K., Baholash nazariyasi asoslari. – T.: “Akademnashr”, 2020.
41. Jim Collins. Good to Great (Yaxshidan buyukgacha) (Muvaffaqiyatli liderlarning xususiyatlari va ularning jamoalarini qanday rivojlantirishi haqida).
42. John C. Maxwell. The 21 Irrefutable Laws of Leadership (Liderlikning 21 ta qoidasi, liderlikning asosiy qonunlari va psixologik xususiyatlari haqida ma’lumot).
43. Jumaev R.Z. Konfliktologiya asoslari, asosiy tushuncha va tamoyillari. O‘quv qo‘llanma. 2015.

44. Kattakishiyev B., Mamayusupov I. Strategik menejment fanidan praktikum. – T., “Fan va texnologiya”, 2008, 192 b.
45. Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. Free Press.
46. Kouzes Posner. The Leadership Challenge (Liderlik chaqqoni) (Liderlikning asosiy tamoyillari va amaliyotlari).
47. Karimova V.M. Ijtimoiy psixologiya asoslari. – T.: “O’qituvchi”, 1994.
48. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for largescale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. L. Haggerson & R. Alexander (Eds.), Leading Schools Successfully: Lessons from Two Decades of Research, 123153.
49. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. – T.: “YUNAKS-PRINT”, 2006. – 232 b.
50. Mahmudov I.I., Qoraboev J. Rahbar shaxs psixodiagnostikasi. T.: – “Akademiya”, 2013. – 120 b.
51. Maxkamova M. va b. Menejment / O’quv qo’llanma. – T., “Sharq” nashriyat-matbaa aksiyadorlik kompaniyasi bosh tahririyati, 2007 – 200 b.
52. Mayer, D.P., Mullens, J.E., Moore, M.T., & Ralph, J.H. (2000). Monitoring school quality: An indicators report. US Department of Education, Office of Educational Research and Improvement.
53. Muxitdinov X.A., Sobirov A.A. Boshqarish nazariyasi / Darslik. – T.: Cho’lpon nomidagi nashriyat-matbaa ijdiy uyi, 2012 – 240 b.
54. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическимисистемами. – М.: изд-во РАГС, 2002. – 265 с.4.
55. Осипова А. Проектная деятельность в школе. <https://nportal.ru/nachalnaya-shkola/obshchepedagogicheskie-tehnologii/2018/10/31/proektnaya-deyatelnost-v-shkole>
56. Пардаев О.М. Менежмент. Ўқув қўлланма. – Т.: IQTISODIYOT DUNYOSI, 2019. – 261 б.
57. Patrick Lencioni. The Five Dysfunctions of a Team (Jamoaning besh noqulayligi) (Jamoа dinamikasi va liderlikning psixologik jihatlari haqida).
58. Пўлатов Ш. Талим менежменти ёхуд таълим муассасасини илмий-методик бошқариш стратегияси. – Т.: “Yosh kuch” [12], 2019. – 591 б.
59. Qosimova D. Menejment nazariyasi. – T.: “Tafakkur Bo’stoni”, 2019.
60. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi. / Darslik. – T.: “TAFAKKUR-BOSTONI”, 2011 – 336 b.
61. Қосимов Ғ.М. Менежмент: Олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик. – Т.: Ўзбекистон, 2002. – 312 б.
62. Қурбонов Ш., Сейтхалилов Э. Таълим сифатини бошқариш. – Т.: “Турон-Иқбол”, 2006. – 590 б.
63. Ravshanovna, X. S. (2023). Pedagogik muloqot o’quv jarayoni amara-

dorligini oshirishning muhim omili. *Journal of Universal Science Research*, 1(8), 131-139

64. Раҳматуллаев Д, М.Абдуллаева. Умумий ўрта таълим тизимини бошқариш. – Тошкент – 2012. 6-9 б.

65. Razzakova, M.N. (2021). Interpretation of images and expressions in the form of communication. *Academicia: an international multidisciplinary research journal*, 11(1), 967-974.3. Asadov, M. (2022). Artistic image possibilities and interpretation of perfection. *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 12(9), 126-130.

66. Robert Cialdini. *Influence: The Psychology of Persuasion* (Ta'sir: Ta'sir qilish psixologiyasi) (Psixologik ta'sir va liderlikdagi muloqot usullari haqida).

67. Robinson, V.M. J., & Timperley, H.S. (2007). The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence. *Educational Leadership*, 64(6), 8695.

68. Ryann K. Ellis. *Field Guide to Learning Management Systems. // Learning Circuits.* – 2009.

69. Safaev N.S., Mirashirova N.A., Odilova N.G. *Umumiy psixologiya nazariyasi va amaliyoti.* – T.: Nizomiy nomidagi TDPU, 2013.

70. Sammut-Bonnici T. *Strategik menejment.* Wiley Encyclopedia of Management – Vol 6 International Management, 2015. DOI: 10.1002/9781118785317.weom060194

71. Scherman, V., Bosker, R.J., & Howie, S.J. (Eds.). (2016). *Monitoring the quality of education in schools: Examples of feedback into systems from developed and emerging economies.* Springer.

72. Semir Šejtanić. *Strategies for efficient management by school managers at elementary schools.* Article in *International Journal of Advanced Research*. May 2017, pp. 1233. DOI: 10.21474/IJAR01/4237#sthash.e0e2a-3fl.dpuf [12]

73. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. *Менежмент // дарслик.* – Тошкент. “Ўқитувчи”, 2001. – 704 б.

74. Simon Sinek. *Start with Why (Nima uchun boshlash kerak?) (Liderlik va motivatsiya haqida chuqur fikrlar).*

75. Ширинов М.К. Таълим муассасаларини бошқаришда раҳбарлик фаолияти (умумий ўрта таълим мактаблари мисолида). *Замонавий таълим/ Современное образование* 2015, 1. 13-17 б.

76. Шляйхер А. Жаҳон миқёсидаги таълим. XXI аср мактаб тизимини қандай барпо этмоқ керак? / сўз боши Ш.Шерматов, Ҳ.Умарова; Умумий таҳрир Д.Норбоева; таржимонлар: Р.Ахматова, Д.Норбоева. – Тошкент: “Zamin Nashr” nashriyoti, 2022 – 344 б.

77. Sourkouhi, Z.K. et al., 2013. Strategic management, concepts, benefits and process. *Journal of Business and Management (IOSR_JBM)*, 13 (3), pp. 61-64)., Almasi, Bayat & Makouey, 2013.

78. Tarone E. (1980). Communication Strategies, Foreigner talk and repair in interlanguage. *Language learning* 30: 417-413.5.

79. Tony Bush. Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*. 2007. Vol 27(3) pp 391-406.

80. Umarova N.X. Kommunikativ kompetentlik rahbar kasbiy kompetensiyasining muhim tarkibiy qismi. *Maktab va hayot. Ilmiy-metodik jurnal*, № 6 (178)/2023 ISSN 2010-5460. 34-37-b.

81. Valijonov R. va boshq. Menejment asoslari: Kasb-hunar kollejlari uchun darslik / R. Valijonov, O. Qobulov, A. Ergashev. – T.: “Sharq”, 2002. – 208 b.

82. Вукович Г.Г. Управление персоналом: теория и методика. Экономика. Профессия. Бизнес. 2019. № 4. с 21-25.

83. Xolbekov A., Jumayev R., Umarova N. Boshqaruvning ijtimoiy-siyosiy yoʻnalishlari. – T.: Gʻofur Gʻulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2008. – 608 b.

84. Xudoyberdiyev E.U. Maktab taʼlimi sifatini oshirishda boshqaruv strategiyasining ahamiyati. “Xalq taʼlimi” ilmiy-metodik jurnali. – T.:, 2023. 3-son, – B -89-93.

85. Xudoyberdiyev E.U. Maktab taʼlimi sifatini oshirishda strategik rejalashtirishning ahamiyati. “Oʻzbekiston milliy universiteti xabarlari” ilmiy jurnali. – Toshkent, 2023. 1/6/1-son. – B-205-208.

86. Xudoyberdiyev E.U. Maktab taʼlimini boshqarish strategiyasini belgilashda qadriyatlarining oʻrni. “Pedagogika” ilmiy-nazariy va metodik jurnali. – T.:, 2023. 3-son, – B-152-156.

87. Xudoyberdiyev E.U. Maktab taʼlimini boshqarishda strategik rejalashtirish dolzarb muammo sifatida. “Maktab va hayot” ilmiy-metodik jurnali. – T.:, 2023. 3-son. – B. 9-11.

88. Xudoyberdiyev E.U. Maktablarda taʼlimni strategik boshqarishning muammo va istiqbollari. “Oʻzbekiston milliy universiteti xabarlari” ilmiy jurnali. – T.:, 2023. 1/4-son. – B. 182-184.

89. Xudoyberdiyev E.U. Taʼlimni boshqarishda strategiyadan foydalanish uzluksiz taʼlim uzviyligini taʼminlash omili sifatida. “Uzluksiz taʼlim” ilmiy-uslubiy jurnali. – T.:, 2023. 3-son. – B. 22-26.

90. Xujaniyozova Z., Dusmetova M., Nafasov D. Pedagogik konfliktologiya. / Oʻquv uslubiy qoʻllanma. – Urganch. 2015.

91. Yoʻldoshev N.K. Menejment asoslari va biznes reja: darslik / N.K.Yoʻldoshev, S.Sh.Yusupov, G.E.Zaxidov. – Toshkent: – Oʻzbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2017. – 252 b.

92. Yoʻldoshev N.Q. va b. Menejment va marketing asoslari: oʻquv qoʻllanma / Q.N.Yoʻldoshev, M.M. Azlarova, G. Y. Xoʻdjamuratov – Toshkent: Iqtisodiyot. – 2012, 258 b.

93. Yoʻldoshev, N.K. Menejment: darslik / N.K. Yoʻldoshev, G.E. Zaxidov.

– Toshkent: – “O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati” nashriyoti, 2018. – 392 [5] b.

94. Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review.

95. Zayavitdinova N.M. Menejment: o‘quv qo‘llanma / N.M. Zayavitdinova, D.M. Artikova, S.Sh. Xodjiyeva, – Toshkent: “Turon Nashriyot”, 2021. – 160 b.

Manbalar:

1. <https://www.menejment.uz/elib/menejment.pdf>
2. <https://lib.jdpu.uz/storage/uploads/files/%D0%91%D0%9E%D0%A8%D2%9A%D0%90%D0%A0%D0%A3%D0%92%20%D0%9F%D0%A1%D0%98%D0%A5%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%98%D0%AF%D0%A1%D0%98.2020.pdf>
3. <https://lib.jdpu.uz/storage/uploads/files/%D0%91%D0%9E%D0%A8%D2%9A%D0%90%D0%A0%D0%A3%D0%92%20%D0%9F%D0%A1%D0%98%D0%A5%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%98%D0%AF%D0%A1%D0%98.2020.pdf>
4. http://lib.jizpi.uz/pluginfile.php/8305/mod_resource/content/0/%D0%91%D0%9E%D0%A8%D2%9A%D0%90%D0%A0%D0%A3%D0%92_%D0%9F%D0%A1%D0%98%D0%A5%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%98%D0%AF%D0%A1%D0%98_%D0%94%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BA.pdf
5. <https://api.ziyonet.uz/uploads/books/10000014/2Zug69CIZWhXJ4V.pdf>
6. <http://portal.guldu.uz/download-edfiles-19604.pdf>
7. https://menejment.uz/lesson_text/23
8. https://gubkin.uz/uploads/sveden/Zakoni_i_Postanovleniya/Zakon_ZRU%E2%80%9393637_ob_obrazovanii.pdf
9. <https://lex.uz/acts/-3137130>
10. <https://xalqtaLiminfo.uz/ru/document-show/43>
11. Комментарий к Федеральному закону от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" (коллектив авторов) (постатейный; издание второе, перераб. и доп.). - Специально для системы ГАРАНТ, 2023 г.
12. https://api.scienceweb.uz/storage/publication_files/2433/20871/65c705a356334___15-maqola.20231.6.1.O'zMU%20xabarlari%20to'plam.pdf
13. Магистерская диссертация Маматова Н.Д
14. https://xalqtaLiminfo.uz/storage/documents/1707991056Metodik_xizmat_xalqt958.pdf
15. Шкатулла В.И. Образовательное право России: учебник для вузов. – "Юстицинформ", 2015 г

16. ОТД нов/Исаев С.А..docx
17. Современное образование как открытая система (под ред. Н.Г. Ничкало, Г.Н. Филонова, О.В. Суходольской-Кулешов ой). - "Институт научной и педагогической информации РАО, "ЮРКОМПАНИ", 2012 г.
18. Дипломная работа "ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ПЛАНИРОВАНИЮ"
<https://infourok.ru/diplomnaya-rabota-programma-razvitiya-obrazovatelnoj-organizacii-kak-sredstvo-realizacii-strategicheskogo-podhoda-k-planirovaniy-6138917.html>
19. Менеджмент в сфере образования
20. DARSLIK UMUMIY.PED.
21. gorbovskiy_r_v_ispol_zovanie-rezultatov-n_acionalnyh-monitorin_gov-obrazovatelnyh-d_ostijeniy-shkolnikov_-sравnitelnyy-a.docx
22. к_диссер_Обидова_Уме дахон_130001_2
23. Хлистун Ю.В., Братановский С.Н. Комментарий к Федеральному закону от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" (постатейный). - Специально для системы ГАРАНТ, 2014 г.
24. Задачи и проблемы государственного регулирования сферы образования в Узбекистане
25. Школьное образование
<https://bolahuquqlari.uz/ru/parent/education-school>
26. <https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-REF%282017%29047-e>
27. https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/uzbekistan_education_sector_plan_2013-2017.pdf
28. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/99458/ssoar-2024-deiinger_et_al-Partnership-Based_Governance_and_Standardization_of.pdf?sequence=1&isAllowed=y
29. <https://loiro.ru/upload/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D1%81%D0%B5%D0%B5%D0%B2%20%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5%20%D1%82%D0%BE%D0%BC%202.pdf>
30. Лидерство руководителя как основа успеха компании. <http://elibrary.ru/item.asp?id=45607120>
31. Тысячникова Н.А., Юденков Ю.Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология: учебное пособие. – "КНОРУС: ЦИПСИР", 2013 г.
32. Research on the Evolution of Public Sentiment and the Implementation Strategy of the "Double Reduction" Policy <https://ieeexplore.ieee.org/document/10959842>
33. ДИРЕКТОРСКИЙ КОРПУС ГОРОДА: КАЖДЫЙ ДЕНЬ - ПРИРАЩЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ. <http://elibrary.ru/item.asp?id=9473739>

34. https://aic.lv/portal/content/files/Latvian_Self_Assessment_Report_2nd_version_May_2012.pdf
35. [https://nshuos.ru/upload/learn/2%20%D1%82%D0%BE%D0%BC%20XVII%20%D0%A8%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%87%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%202025%20%D0%B3.%20\(2\).pdf](https://nshuos.ru/upload/learn/2%20%D1%82%D0%BE%D0%BC%20XVII%20%D0%A8%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%87%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%202025%20%D0%B3.%20(2).pdf)
36. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.
37. Dynamic evolution analysis of AI in education based on SciMAT <https://ieeexplore.ieee.org/document/10959926>
38. tarbaev_a_s_strategi cheskiy-analiz-i-raz rabotka-putey-razvit iya-pre priyatiya.do cx
39. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014 г.
40. kuznecov_p_v_strateg icheskiy-analiz-komm ercheskoj-organizaci i.docx
41. <https://studfile.net/preview/845306/>
42. TA'LIM XIZMATLARIDA MARKETING BOSHQARUVI I. <http://elibrary.ru/item.asp?id=64909866>
43. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (В ПОМОЩЬ ПРИ ПОДГОТОВКЕ К КОНКУРСУ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА) КОНКУРСНОЕ ИСПЫТАНИЕ "ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ СОВЕТ". <http://elibrary.ru/item.asp?id=35451630>
44. How LLMs Support EFL Writing: A Case Study of K-12 English Learning Based on the EDIPT Model <https://ieeexplore.ieee.org/document/10959858>
45. Legal Aspects of the Use of Artificial Intelligence in the Educational Environment of Universities <https://ieeexplore.ieee.org/document/10971295>
46. Чамата Елена Витальевна_БЛГ-19-ТМ -8
47. Авзалова магистерская диссертация
48. Место прокуратуры в государственном механизме Российской Федерации: теоретический, исторический и нормативный аспекты.
49. <https://salford-repository.worktribe.com/preview/1500495/Egbu%20combined%20thesis.pdf>
50. Основы лидерства.
51. "diplomski_rad_dunja _karem_zavrсна_verzi ja_za_repozitorij.pdf <https://repozitorij.ffzg.unizg.hr/islandora/object/ffzg%3A3231/datastream/PDF/view>
52. Implementation of automated information system at a textile enterprise <https://ieeexplore.ieee.org/document/10959252>
53. tarasov_a_i_kommunik ativnye-kompetencii- rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizacij -v-obrazovatelnoy-po litike.docx
54. Управление государственным и муниципальным имуществом (учебник) (Бакулина А.А., Красюкова Н.Л., Панина О.В., Прокофьев С.Е.; под ред. С.Е. Прокофьева). – "КНОРУС", 2022 г.



MUNDARIJA

KIRISH	3
TA'LIM TIZIMINI BOSHQARISHNING ILMIY ASOSLARI	5
STRATEGIK MENEJMENT	34
TA'LIM TIZIMIDA BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI	80
UMUMIY O'RTA TA'LIM MUASSASASINI BOSHQARISH	92
MENEJER VA LIDER [1]	116
ZAMONAVIY RAHBAR XUSUSIYATLARI VA BOSHQARUV KOMPETENSIYASI	126
BOSHQARUVDA MUAMMOLARGA YECHIM TOPISH VA QARORLARNI QABUL QILISH	150
TA'LIM SIFATI MENEJMENTI	165
KOMMUNIKATIV STRATEGIYALAR BOSHQARUV VOSITASI SIFATIDA	204
DIREKTOR – LOYIHA BOSHQARUVCHISI SIFATIDA	216
GLOSSARIY	236
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI	244

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI MAKTABGACHA
VA MAKTAB TA'LIMI VAZIRLIGI

A.AVLONIY NOMIDAGI PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY INSTITUTI

H.Umarova, A.Ismailov,
E.Xudoyberdiyev

TA'LIM MENEJMENTI

O'quv qo'llanma