

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ ВА
КОММУНИКАЦИЯЛАРНИ
РИВОЖЛАНТИРИШ ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ
УНИВЕРСИТЕТИ ФАРҒОНА ФИЛИАЛИ

АХБОРОТ-ТАЪЛИМ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ
КАФЕДРАСИ

Т.М. Умнаткулов
Педагогика фанлари номзоди, доцент.

ТАЪЛИМ ТИЗИМИНИ БОШҚАРИШ

(монография)

Фарғона – 2015 йил.

“...Давлат муассасалари ходимларини тўғри танлаш муҳим масаладир. Кадрларни жой – жойига қўйишда ор – номус ва виждон, эътиқод ва раҳм – шавқат сингари юксак тушунчаларга амал қиладиган кишиларга эътибор қаратиш даркор. Шунингдек ходимларнинг ўз вазифаларини адо этишга бўлган маъсулиятини ошириш лозим.”

И.Каримов
Ўзбекистон Республикаси
Президенти, академик.

Турдали Маматқулович Умнатқулов
Педагогика фанлари номзоди, доцент.
Ўзбекистон халқ таълими аълочиси

ТАЪЛИМ ТИЗИМИНИ БОШҚАРИШ

(монография)

Фарғона – 2015 йил

Набира ва чевараларнинг бугунги бахтли ҳаётини кўриш насиб этмаган онажоним Обидахон аянинг порлоқ хтирасига бағишлайман.

Муаллиф

Тузувчи: Турдали Умматқулов – доцент, педагогика фанлари номзоди, Ўзбекистон халқ таълими аълочиси. Фарғона вилоят халқ таълими фидойиси.

Такризчилар: Бобосодиқ Бобоевич Латипов – педагогика фанлари номзоди, доцент.

Эргашали Йўлдашев – ВПХҚТМО институти мактаб раҳбарлари кафедрасининг мудири. Ўзбекистон халқ таълими аълочиси.

Муҳаррир: М.М.Мирзаев – ТАТУ Фарғона филиали, филология фанлари номзоди, доцент

Монография Тошкент ахборот технологиялар университети Фарғона филиали ўқув – услубий Кенгашининг 2015 йил _____даги ____ сонли йиғилишида кўриб чиқилган ва чоп этишга тавсия қилинди.

МУНДАРИЖА

1.	Аннотация	6
2.	Annotation	7
3.	Муқаддима	9
4.	Менежмент (бошқариш) фани предмети ва вазифалари	11
5.	Бошқарув тушунчасининг мазмуни ва моҳияти	16
6.	Бошқарув функциялари	19
7.	Бошқарув методлари	25
8.	Бошқарув қарорлари	29
9.	Бошқарув жараёнида педагогика фанининг вазифалари	33
10.	Кадрларни касбий тайёрлаш сифати ва уларни рақобатбардошлиги	37
11.	Бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар	42
12.	Бошқарув жараёнида психология фанларининг асосий тушунчалари ва вазифалари	46
13.	Бошқарувда педагогик қобилиятлар	49
14.	Педагогларнинг касбий фаоллиги ва малакасини оширишда раҳбарларнинг вазифалари	55
15.	Раҳбар ва лидер тушунчаси. Раҳбарлик усуллари	60
16.	Бошқарув тузилмаси ва таълим тизими	66
17.	Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси ва механизмлари	69
18.	Таълим муассасаларини ривожлантиришни режалаштириш	74
19.	Таълим муассасаси жамоасига раҳбарлик қилиш	79
20.	Таълим сифатини ялпи бошқариш тизими	84
21.	Бошқарув ҳодимининг фазилатлари ва раҳбарлик функциясини амалга ошириш	89
22.	Педагог кадрлар фаолиятини баҳолаш ва рағбатлантириш	93
23.	Жамоат бошқаруви шакллари ва усуллари	98
24.	Таълим сифатини ўлчаш ҳамда баҳолаш шакли ва методлари	103
25.	Таълим сифатининг назорат ва ўлчов тизими	108

26.	Педагогик технологиялар орқали таълим сифатини назорат қилиш tizimini amalga oshiriш	112
27.	Таълим муассасаси фаолиятини баҳолаш ва таълим сифати мониторинги	118
28.	Таянч сўз ва иборалар	124
29.	Хулосалар	128

А Н Н О Т А Ц И Я

Ушбу монографияда замонавий таълим муассасаси раҳбарларининг функционал вазифалари ва бошқарув фаолияти самарадорлиги, бошқарув функциялари ва методлари, таълим муассасаларидаги ташкилий тузилиш, стратегик бошқарув ва режалаштириш, бошқарув жараёнидаги тарбиявий муносабатлар, бошқарувда раҳбарлик услублари, таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув қобилиятлари ва умуминсоний хислатлар, бошқарувда меҳнат муносабатлари этикаси, таълим раҳбарининг иш вақти ва ундан фойдаланиш, ходимлар орасида иш тақсимлаши ва ходимлар ва раҳбарлар фаолиятини ташкил этиш ва бошқа таълим тизимини бошқариш масалалари ёритилган. Мазкур монография фан, таълим ва бошқарув органларининг ходимлар, илмий – тадқиқодчилар, педагогик ходимларни малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш институтини раҳбар ходимларини малакасини ошириш курси тингловчилари, олий ўқув юртларининг педагогик йўналишдаги магистрантлари ва талабалари, шунингдек, Ўзбекистон Республикасида таълим соҳасида амалга оширилаётган ислохот, унинг натижалари билан қизиқувчи кенг жамоатчилик вакилларига ҳамда мактаб ва мактабдан ташқари таълим муассасалари раҳбарларига ҳам тавсия этилади.

Монографияда илгари сурилган ғоялардан кенг жамоатчилик ўртасида давлат таълим сиёсатини тарғиб этиш, аҳолини “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” моҳиятидан хабардор қилиш ҳамда ўқув муассасаларида таълим жараёнини такомиллаштиришда фойдаланиши мумкин.

ANNOTATION

In this monograph functional obligations and effectiveness of the officials of modern educational organizations, administrative functions and methods, the formation of educational organizations, strategic administration and planning, moral relations in the process of administrating, leadership abilities and humanitarian characters of the officials of educational organizations, labour ethics in administration, the schedule of the leader and the usage of it, distribution of time among the personnel, and organizing the activities of the personnel and the leader and administrating the other educational system are discussed. This monograph can be offered for those who are the personnel of science, education and administration, also for those who are scientific researchers, the heads of the teacher training institutes, the students of the pedagogical directions of higher education, for those who are interested in the transformations on the field of the education of the Republic of Uzbekistan as well and the principals of secondary schools.

The forwarded ideas in the monograph can be used in agitating educational policy of the state, letting know the National Programme of Preparing Personnel among the society.

АННОТАЦИЯ

В этой монографии были рассмотрены функциональные задачи руководителя учебных учреждений и эффективность деятельности управления, функции и методы управления, организационное строение в учебных заведениях, планирование и стратегическое управление, воспитательные отношения в процессе управления, руководческие методы в управлении, руководческая одарённость в учебных учреждениях и общечеловеческие качества, этика трудового отношения в управлении, рабочее время учебного руководителя и его использование, распределение работы между сотрудниками, руководителями и сотрудниками, проблемы систем управления.

Данная монография рекомендуется как предмет, сотрудникам органов управления, научным соискателям, институт квалификации и переподготовки кадров, магистранты и студенты по профессиональному направлению, а также, для представителей интересующихся внедрением реформ в процесс образования Р. Уз и руководителям школ и внешкольных учреждений.

В монографии использовались ранее продвинутые обширные идеи пропагандировать политику государственного образования, приводить к сведению народа о [”Национальной программе по подготовке кадров”, а также для усовершенствования процесса образования.

Етакчи бўлиш учун хаётни
билиш, оммага таяниш керак.
И.А.Каримов.

МУҚАДДИМА

XXI асрга Ўзбекистон жамият хаётининг сиёсий, инсоний – иқтисодий ва маънавий – маданий сохаларни, шу жумладан, узлуксиз таълим тизими ва кадрлар тайёрлаш бўйича тубдан ислох қилиш жараёнида қадам қўйди. Таълим ҳар қандай жамиятнинг ажралмас таркибий қисми, маданиятнинг кўрсаткичи ва тараққиётнинг асосидир. Мустақиллик йилларида Ўзбекистон Республикасида амалга оширилган таълимий ислохотлар ягона мақсад – баркамол шахс ва малакавий мутахассисни тарбиялаш ҳамда тайёрлашга қаратилган.

Баркамол шахс ва малакали мутахассисни тарбиялашда муҳим ўрин тутувчи таълим тизимига илғор ғояларни тадбиқ этиш ва шу соҳада унинг мазмунини шакллантириш ижтимоий зарурият саналади.

Ушбу жараён таълим тизимини бошқариш, уни демократик ва инсонпарварлик тамойилларига асосланишига таъминлаш ҳисобига кечади. Хозирда илғор технологияларини кенг ўзлаштирилиши, иқтисодиётдаги ижобий ўзгаришлар, чет эл инвестициялари кўламларининг кенгайиши, тадбиркорлик, кичик ва хусусий бизнеснинг ривожланиши, шунингдек, узлуксиз таълимнинг фан ва ишлаб чиқариш билан интеграциялашуви, ўқувчи – ёшларнинг қобилиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда таълимгача табақалаштирилган ёндашувнинг жорий этилиши ҳамда таълим беришнинг илғор педагогик технологиялари, замонавий ўқув – услубий мажмуаларининг яратилиши, ўқув – тарбия жараёнинг дидактик жихатдан таъминланиши таълимни бошқариш тизимини такомиллаштиришга асос бўлмоқда.

“2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш Давлат умумиллий дастури тўғрисида” ги фармонида жиддий муносабат билан эътибор қаратадиган бўлсак, таълим муассаса раҳбарлари учун жуда катта масъулият, талаблар, вазифалар ва ишонч мавжудлигини эътироф этилган.

Жумладан, педагогларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш, уларда ишга бўлган ташаббускорлик – ижобий муносабатни шакллантириш, моддий ва ижтимоий – психологик рағбатлантириш тизимини яратишга таълим муассаси раҳбарларининг тизимли ёндашуви зарур эканлигига иқроф бўлинади. Табиийки, ҳар қандай монография ўзига хос камчиликлардан холи бўлмаганидек, ушбу монография ҳам камчиликлардан холи эмасдир. Монографияга оид билдирилган фикр – мулохазаларингиз таълимни бошқаришни яна бир поғона юксалтиради деган умиддамиз.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов Олий Мажлис Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисида сўзлаган нутқида юртимизда бошланган ислохотлар жараёнини изчиллик билан давом эттириш ва мантиқий якунига етказиш муаммоларининг асосий ечими – бошқарув тизимини эркинлаштириш эканлигини эътироф этди. Бунда раҳбар ходимларнинг масъулияти ва ўз ишининг не чоғлик устаси бўлиши муҳим аҳамият касб этишини таъкидлаган. Таълим раҳбарлари учун тайёрланган ушбу монографияда таълим муассасаларида таълим – тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқариш бўйича асосий тушунчалар ва уларнинг мазмун – моҳияти, шунингдек, таълим менежментининг назарий жихатлари ва унинг таълим муассасаларини бошқаришда қўллаш усуллари келтирилган бўлиб, замонавий таълим раҳбарлари таълим муассасаси шароитининг турли жараёнларида нафақат менежмент соҳаси йўналишида назарий тушунчаларга эга бўлиши, балки таълим амалиётида уни тадбиқ эта олиши, таълим муассасаси ходимларининг фаолиятини мувофиқлаштиришда ва уларни бошқаришда тўғри ва изчил қарорларни қабул қила олиши зарурияти ҳам инобатга олинган. Муаллиф Тошкент ахборот технологиялар университети Фарғона филиали маъмуриятига, Фарғона вилоят педагог ходимлар қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институти, Фарғона давлат университети раҳбарлари ва ходимларига монография қўлёзмаси юзасидан берган маслаҳат, таклиф ва ёрдамлари учун алоҳида миннатдорчилик билдирадилар. Муаллиф.

Бошқариш (менежмент) фани предмети ва вазифалари.

Режа:

1. Менежмент фанининг шаклланиши ва ривожланиши.
2. Менежмент сўзининг маъноси ва бу фанни предмети.
3. Маъмурий менежментнинг асосий мақсади.
4. Таълим менежментнинг вазифалари.

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

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

Оддий қилиб айтганда менежмент умумий ҳолда у ёки фаолият турини ташкил этишни ва унга раҳбарлик қилишни, турли соҳаларда фаолият кўрсатаётган инсонларнинг хатти – ҳаракатларини, муносабатларини мувофиқлаштириш, уларнинг имкониятлари ва қобилиятларидан тўғри фойдаланишни ташкил этиш, назорат қилиш ва бошқаришни билдиради. Менежмент энг аввало инсонларни бошқаради, уларни ўз фаолиятига қизиқтириш, тадбиркорликка, меҳнатга ижобий ёндашиш, ўзига ишонч

туйғуларини шакллантириш, сохалар бўйича билим, кўникма ва малакаларни эгаллашга кўмаклашиш, янгиликка ва ижодкорликка чорлаш, инсонлар фаолиятини бошқариш демакдир.

Бошқа фанлар қатори менежмент фани ҳам ўз предмети, назарияси ва услубларига эга бўлиб, унинг предмети хужалик юритишнинг барча йўналишларида бошқаришни ташкил этиш мантиқи, шакллари, услубларини ифодаловчи назарий ва амалий тамойиллар мажмуидан иборат. Инсонлар эҳтиёжи ва уларнинг ҳаётдаги фаоллиги ортиб борганлиги туфайли социология, педагогика, психология, статистика, бухгалтерия ҳисоби, молия ва кредит, менежмент иқтисодиёти, макро ва микро иқтисодиёти фанлари билан узвий боғлиқ. Менежмент фани ижтимоий ва табиий фанлар билан боғлиқ ҳолда ривожланиб бориб, мақсад ва вазифаларга, хизмат қилиш сохаларига кўра бир неча турларга бўлинади:

- амалий менежмент;
- иновацион менежмент;
- стратегик менежмент;
- маркетинг менежменти;
- молия менежменти;
- технологик менежменти;
- маъмурий менежмент;
- таълим менежментига бўлинади.

Буларни менежмент фанининг шохобчалари деб аталади. Олимларнинг фикрича умумий менежмент барча хўжалик юритиш тизими учун таълуқли бўлиб, амалий, инновацион менежмент – янгилик яратишнинг бошқариш, стратегик менежмент – режалаштиришни, амалий менежментни такомиллаштиришга йўналтирилган бошқарув фаолиятидан иборат.

Менежмент фани – бу раҳбарларга бошқарув фаолиятини тўғри амалга ошириш, ходимлар фаолиятини самарали бошқариш ва мувофиқлаштириш, шунингдек, корхона ва таълим муассаса олдига қўйган мақсадларга, кўзланган натижаларга эришишда зарур қарорларни қабул қилиш, уларни

бажарилишини назорат қилиш ва таҳлил қилишни ўргатувчи фан бўлиб, унинг асосий мақсади замонавий ҳар қандай шароитларда бошқарувнинг барча йўналишларида самарали ишлай оладиган юқори малакали бошқарувчиларни тайёрлашдан иборат.

Менежмент фани қуйидагиларни ўрганади:

- бошқариш назарияси ва амалиёти;
- бошқариш объекти ва субъекти;
- бошқариш тамойиллари ва усуллари;
- раҳбар маданияти;
- раҳбар ва лидер, ва уларни фазилатлари;
- раҳбар рейтинги;
- бошқаришда киришувчанлик ва қарор қабул қилиш;
- бошқариш функциялари;
- бошқариш методлари;
- ходимларни бошқариш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- самарадорликни бошқариш;
- ўзини – ўзи бошқариш;
- ҳудудий бошқаришлар киради.

Маъмурий менежмент бошқаришнинг махсус қисми бўлиб, бошқарувчи тизим ичидаги муносабатларни, уни ривожланган қонуниятлари, тамойиллари, усул ва услубларини ўрганади. Маъмурий менежментнинг асосий мақсади – ташкилот маъмурияти ривожланишида уйғунликни таъминлашдан, яъни ташкилотнинг барча ички ва ташқи элементлари фаолиятининг самарадорлигини ва мақсадга мувофиқлигини таъминлашдан иборат.

Маъмурий менежментнинг асосий субъектлари – маъмурий бошқариш аппаратлари, уларнинг бўғинлари ва турли лавозимдаги раҳбарлар ва ходимлар бўлиб, уларнинг ҳар бири тегишли вазифаларга, ваколатларга ва масъулиятларга эга бўлади.

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

Таълим менежментининг асосий мақсади – таълим муассасаларида ташкил этиладиган таълим – тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этишда, олдига қўйган мақсадларга эришиш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлашда таълим – тарбия жараёни иштирокчилари бўлган раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг муносабатлари ва фаолиятларини мувофиқлаштириш, назорат қилиш ҳамда самарали бошқаришни таъминлашдан иборат. Инсоният пайдо бўлгандан сўнг инсонлар у ёки бу шакл ва мазмунда фаолият кўрсатганлар. Аммо унда менежмент фани шаклланимаган эди. Улар ҳаётий эҳтиёжларини қондириш мақсадида меҳнат қилишган ва бола тарбияси билан шуғулланишган, шунда бошқаришга муҳтожлик сезилган. Меҳнат давомидаги ўзаро муносабатлар бошқариш усуллари шаклланишига олиб келган. Ўрта асрларда шаклланиган давлатлар, империялар фаолияти мураккаб ташкилотларни бошқариш амалиётидан дарак беради.

Бошқариш назариясининг дастлабки куртаклари қадим замонларга бориб тақалиб, Ю. Цезарь, А.Македонский, Амир Темур ҳукмронлиги вақтидан бошлаб шаклланиб бошлаган. Дастлабки пайтларда у оддий бўлиб, асосан ҳарбий тавсифга эга эди. XVIII асрнинг охирларида Англия саноат инқилоби бошқарувига бўлган қизиқишни янада кучайтиради. Бошқарув ҳодимларини тайёрлашга алоҳида эътибор берилди. Натижада бошқарув тўғрисидаги илм ва фан вужудга келди.

Бошқариш назарияси ва амалиёти ривожланишини бир неча тарихий даврларга бўлиш мумкин.

1 – давр **Қадимий давр**. Инсонлар биргаликда меҳнат қилишнинг оддий бошланғич шакли ибтидоий жамоа тузуми даврида вужудга келган. Бу

даврда бошқариш уруғ, жамоа, қабила аъзолари маслахатлашиб амалга оширилган. Бошқарув фаолияти турли шакллари таҳлил қилиб, бошқаришнинг универсаллик тамойилини тавсия қилган шахс бу – **Сукрот** дир.

Давлат бошқариш шакли классификациясини яратган аллома бу – **Платон**.

Ҳарбийларни бошқариш назарияси ва амалиётини ривожлантирган бу – **Александр Македонский**.

2 – давр **Индустриал давр**. Бу даврда давлат бошқаруви назарияси соҳасида Адам Смитнинг хизмати катта бўлди. Роберт Оуэннинг таълимоти менежмент мактабларининг шаклланишига катта таъсир кўрсатди. Бошқариш назарияси ва амалиётида биринчи бурилиш ҳисоблаш техникасининг яратилиши бўлди.

3 – давр **Тартибга солиш даври**. Бугунги менежмент XIX асрда содир бўлган саноат инқилоби натижаси бўлиб, бошланғич фабрикаларни пайдо бўлиши, катта гуруҳдаги кишиларни иш билан таъминлаш зарурияти, мулкдорларни барча ҳодимлар фаолиятини назорат қилиш ва бошқаришни мураккаблиги энг яхши ҳодимларни танлаб ўқитишлари биринчи менежерларни вужудга келишига сабаб бўлди, чунки улар жойларда корхона эгалари манфаатларини ифодалаши мумкин эди.

4 – давр **Ахборот даври**. Сўнгги бошқариш назариялари асосан бошқаришга оид “миқдорий мактаб” вакиллари томонидан ишлаб чиқилган. Бу мактабнинг пайдо бўлиши бошқаришда математика ва компьютерларни қўллаш билан боғлиқ. 60 – йилларда математик таҳлил ва менежернинг субъектив қарорларининг интеграциясига эришадиган математик аппарат ёрдамида фойдаланишга асосланган бошқариш конуспциясини ишлаб чиқариш бошланди. Хозир математик усуллар амалда бошқариш фанининг барча йўналишларида фойдаланилмоқда. Ф.Тейлор (1855 - 1915) менежментни ўрганишга киришган биринчи мутахассислардан, уни инсон самарадорлиги эмас, ташкил қилиш фаолияти самарадорлиги қизиқтирган

бўлиб, илмий бошқариш мактабига асос солди. Иш жойини ташкил қилишнинг илмий тамойилларини Ф ва Л Шилбертлар ишлаб чиқдилар. Меҳнат қилишда кишиларга эътибор беришни Р.Оуэн олға сурди. Э. Мейр “инсон муносабатлари” мактабининг асосчиси ҳисобланади.

XX асрнинг 60 – 80 йилларида Ғарбда замонавий менежмент ривожлана бошлади.

П.М.Керженцев (1881 - 1940) “Меҳнатни илмий ташкил этиш”, “Бошқаришни ташкил қилиш тамойиллари”, “Вақт учун кураш” каби асарлари билан бошқариш йўналишида дарсликлар ёзилишига асос солди. Мамлакатимизда менежмент назарияси ва амалиётининг ривожланишига академиклар М.Шарифхўжаев, С.С.Ғуломов, профессорлар Ш.Зайнуддинов, Ё.Абдуллаев, Қ.Абдурахмонов, Ш.Қурбонов, Ж.Йўлдошев, Р.Ахлидинов, Э.Сейтхалилов, М.Қуронов, Л.Перегудов, М.Саидов ва У.Иноятовлар ўзларининг муносиб хиссаларини қўшмоқдалар.

Бошқарув тушунчасининг мазмуни ва моҳияти.

Режа:

1. Бошқарув тушунчасининг таърифи.
2. Менежмент сўзининг бошқарувдан фарқи.
3. Бошқариш структураси.

“Бошқарув” сўзи одатда аниқ бир мақсадга эришиш учун бошқарилувчи (ёки бошқарув объекти)га фаол таъсир кўрсатишдир. Замонавий адабиётларда бошқарувнинг маъноси бўйича 3 хил йўналишда тушунчалар мавжуд.

1. Бошқарув маъноси фаолият деб келтирилган. Бошқарув назариясининг асосчиларидан бири француз А.Файоль бошқаришни:

- келажакни кўрувчи;
- фаолиятни таминлаштирувчи;
- ташкилотни идора қилувчи;
- фаолият турларини мувофиқлаштирувчи;

- қарор ва буйруқларни бажаришни назорат қилувчи кучли қурол деб атайди.

2. Бошқарувни бир тизимнинг иккинчисига, шахснинг иккинчи бир шахсга “таъсир этиши” деб ҳисоблайди.

3. Бошқарув – бу субъектлар ўртасидаги ўзаро таъсир, яъни тўғри ва тескари таъсирларнинг узлуксизлиги, бир – бирига таъсир этувчи субъектлар ўзгаришининг органик боғлиқлиги деган қарашлар мавжуд. С.Н.Тидор бошқарув маъносини қуйидагича таърифлайди:

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

“Бошқариш – бу инсонларни бошқариш, улар билан ишлаш” деб таърифлайди А.И.Китов. “Бошқарув – бу танлов, қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш жараёнидир” деб баҳо беришган ўзбек олимлари М.Шарифхўжаев ва Ё.Абдуллаевлар. Менежмент сўзи бошқарув маъносини англатмайди уни фарқи менежмент – бу бошқарув фаолиятини ташкил этиш маъносини билдириб, у фан сифатида бошқаришнинг сир – асрорларини ўрганади ва таҳлил қилади.

“Бошқарув” атамаси нисбатан кенгроқ маънони англатади, унда маълум бир шахс томонидан бирон – бир объектнинг бошқарилишини, яъни нафақат инсонларни, балки машина дастгоҳ ёки технологик қурилмаларни бошқаришни, шунингдек. Мазкур бошқарувчини ҳам бошқаришни тушуниш мумкин. Демак, ишлаб чиқаришни бошқариш ишчиларни бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида меҳнат воситаларини бошқарадилар, шундай экан, бошқарув тушунчаси бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект муносабатларини билдиради.

Японлар бошқарувни аввало тўла берилиб ишлаш, агар керак бўлса, ўзини қурбон қилишга ҳам тайёр туриш деб тушунадилар. Япония бошқарув

соҳасида улкан янгиликлар яратган мамлакатлардан бўлиб, ҳозир ҳам дунёда етакчи ўринларни эгаллайди.

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

Бошқарув фаолияти, бошқарув функциялари, бошқарувни изчиллиги, бошқарув алгоритми, бошқарув методлари, фаолиятни ташкил этиш, мувофиқлаштириш, қарорлар бошқарувнинг асосий тушунчалари ҳисобланади.

Бошқарув фаолияти – мактаб раҳбарларининг бошқарув фаолиятини иккита субъектининг яъни раҳбар билан таълим тизимининг ўзаро боғлиқ фаолияти сифатида қараш мумкин. Бундай ҳолатда раҳбарнинг бошқарув объекти бошқариш ва ўзини – ўзи бошқариш каби зарурий хусусиятларга эга бўлган таълим тизими ҳисобланади, турли хил таъсирлар асосида, бошқарилаётган таълим муассасаси ҳам ўз ўрнида бошқарув натижаларига ва бошқарув субъектига таъсир кўрсатади. Раҳбарнинг ўз ишини ташкил қила билиши деганда унинг бошқарув фаолиятини тўғри режалаштириши, яъни буйруқ бериш, топшириқ ижросини текшириш, ҳодимлар фаолиятини баҳолаш ҳамда турли хил қарорлар қабул қилиши ва уни назорат қила олиши; бошқаришни коллекциал тарзда таъминлай олиш қобилияти; ишга оид хат, буйруқ, фармойишлар ёза билиши; турли манбалардан иш учун зарур ахборотларни олиш маданияти; иш ҳақида қисқа ва аниқ гапириш, нутқ қобилияти, ишлай билиш маданияти; асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қила билиш, мақсадларига эришишдан ҳодимларнинг моддий ва маънавий манфаатларини таъминлаш қобилиятлари; юқори ташкилотлар қарорларини бажариш устидан назоратни таъминлай билиш, бошқариш жараёнини такомиллаштириб бориш қобилиятлари ва ҳоказо назарда тутилади.

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

Билим даражаси – раҳбарнинг бошқарув жараёнида энг зарур бўлган асосий шартларидан бири бўлиб, бошқариш, назорат қилиш, қарорлар қабул қилиш, буйруқ ва кўрсатмалар, насихат ҳамда маслаҳатлар беришда илмий асосланган маълумотларга таяниши зарур ҳисобланади.

Бошқариш структураси – “структура” лотинча сўз бўлиб, нарсалар таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши, ташкилий тузилишини билдиради. Бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи бир – бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуи тушинилади.

Бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазифалари, объектлари ва унинг ташкилий тузилишини белгилаб беради.

Бошқарув қарори- бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан хилма – хил мазмунга эга бўлган стратегик, тактик, умумий, анъанавий, тезкор қарорлар қабул қилинади.

Булар турли масалаларни ва муаммоли вазиятни ҳал қилишга йўналтирилган бўлиб, уни ишлаб чиқариш раҳбари фаолиятига ижобий жараён ҳисобланади. Муассаса раҳбари, у бўлмаганда ўринбосарлари томонидан чиқариладиган бошқарув ҳужжатларидан яна бири бу буйруқдир. Буйруқ юқори ташкилот қарорлари ва фармойишларини бажариш учун чиқарилади. Буйруқ юридик ҳужжат бўлиб, уни ижро этиш мажбурийдир.

Бошқариш функциялари.

Режа:

1. Бошқариш функцияларини мазмуни ва вазифалари.
2. Маъмурий бошқарув функциялари.
3. Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув функциялари.

Таълимда мавжуд барча жараёнларни тартибга солиб туриш учун бошқарув функцияларининг мазмун ва моҳиятини билиш зарур. “Функция” –

сўзи лотинча бўлиб, бажариш, вазифа, фаолият, мажбурият маъносини билдиради. Бошқарув вазифалари – бирор объектга раҳбарлик қилиш учун зарур бўлган фаолият тури ҳисобланади. Бошқарув вазифалари ўзининг таркиби билан бошқарув технологиясини бунёд этади. Бошқарув вазифасининг маъносида иккита нарса акс этади:

- у аввал тизимда нима қилинаётганини белгиласа;
- сўнгра “қандай қилиб?” саволга жавоб беради.

Бошқариш назариясининг асосчиларидан Анри Файоль XX аср бошларида бошқарувнинг 5 та функциясини кўрсатган:

1. Режалаштириш.
2. Ташкил этиш.
3. Фармойиш бериш.
4. Мувофиқлаштириш.
5. Назорат қилиш.

А.Т.Тўхтабоев функцияларни фақат маъмурий эканлигини такидлаб, маъмурий бошқарув функцияларининг 3 та гуруҳини кўрсатиб берган:

1. Умумий функциялар.
2. Ижтимоий – психологик функциялар.
3. Технологик функциялар.

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

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

2. Бошқаришнинг ижтимоий – психологик функциялари – жамоадаги ижтимоий – иқтисодий муноабатлар характери билан боғланган. Улар 2 хил функцияларни ўз ичига олади:

а) ваколатлар тақсимооти;

б) мотивация (ундаш).

3. Маъмурий бошқарувнинг технологик функциялари – ҳар қандай даражадаги раҳбарлар меҳнат технологияси мазмунини англатади ва улар фаолиятининг қуйидаги икки томонини белгилайди:

- қарорлар;

- коммуникациялар (алоқа, муносабат, йўллар).

Бу функциялар ўзаро бир – бирини тўлдириб, маъмурий бошқарувнинг ягона тизимини ташкил қилади. Мамлакатимиз олимлари бошқариш фаолиятининг турларига қараб қуйидаги функцияларни кўрсатишмоқда:

- бошқаришнинг иқсодий функциялари, яъни: маблағларнинг доиравий айланишни амалга ошириш, маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, маркетинг хизмати ва фойда олишини таъминлаш.

- бошқаришнинг социал функциялари, яъни: меҳнат шароитини яхшилаш, ходимларни маънавий – маданий эҳтиёжларини қондириш, рағбатлантириш ва ижтимоий ҳимояни таъминлаш.

- бошқаришнинг маънавий – маърифий функциялари, яъни: ходимларни инсонийлик, яхшилик, меҳр – шавқатли, сабр – тоқатли бўлиши руҳида тарбиялаш. Ватанга муҳаббат, инсонпарварлик руҳида тарбиялаш.

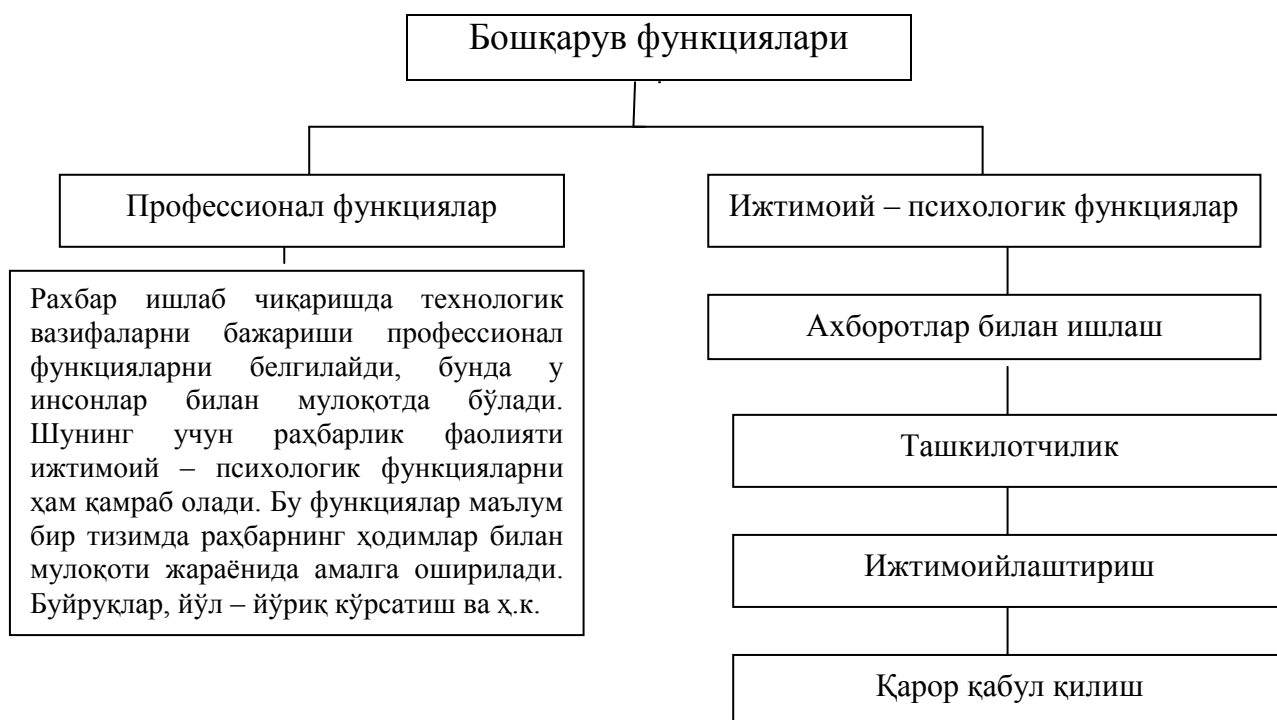
- бошқаришнинг ташкилий функциялари, яъни: ишлаб – чиқаришни ташкил қилиш, алоқалар ўрнатиш, мувофиқлаштириш, барча бўлимлар ўртасида вазифалар тақсимооти, бошқаришнинг аниқ усуллари танлаш, қарорлар қабул қилишда иш тартиби изчиллиги ва ахборотлар оқимини ташкил қилиш.

Бу функциялар бир – бири билан боғлиқ таркибий қисмлардан иборат бўлиб, яхшиликка эга. Шунинг учун ҳам эътибордан четда қолмаслиги керак. Менежмент назариясида асосан 4 та функция:

- режалаштириш;
- ташкил қилиш;
- мативлаштириш;

- назорат қилишлар биринчи даражали деб қабул қилишни таъкидлаш жоиз. Режалаштириш, ташкил этиш, йўл – йўриқ кўрсатиш ва назорат профессор Н.К.Новиков мактабига таалукдир. Е.С.Березняк эса, 3 та – режалаштириш, раҳбарлик ва назорат функцияларини таъкидлайди. Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув функцияларини шартли равишда 2 та турга бўлиш мумкин: профессионал ва ижтимоий – психологик функциялар.

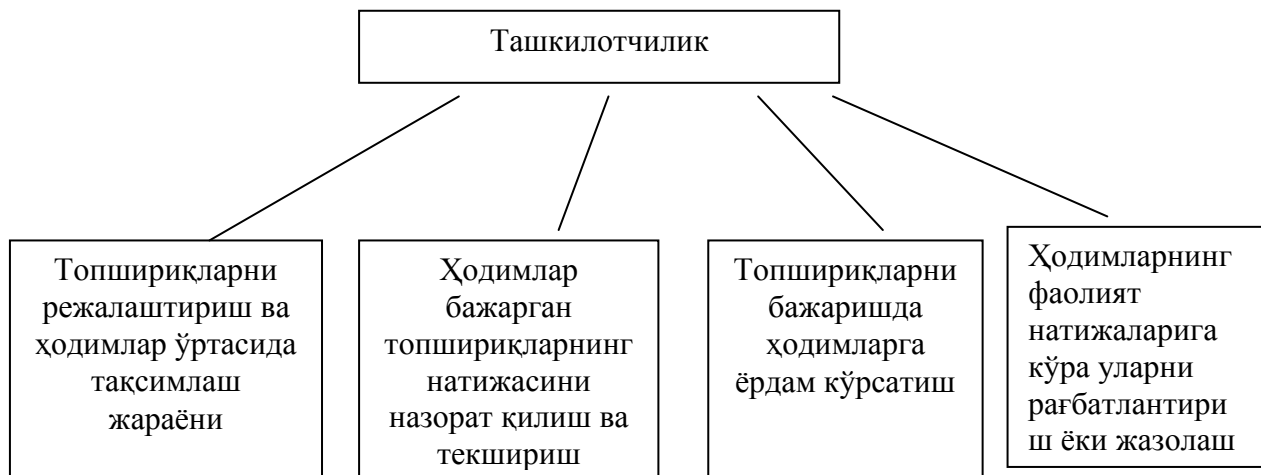
Ахборотлар билан ишлаш турли маълумотларни тўплаш, қайта ишлаш ва узатишдан иборат бўлиб, гуруҳлар фаолиятини мувофиқлаштириш жараёнида қўлланилади. Бу жараёнда раҳбар муассасага келаётган асосий маълумотларнинг генератори сифатида фаолият кўрсатади ва унинг учун меҳнат предмети ахборотлар бўлиб, улар асосида қарорлар – бошқарув жараёнининг маҳсулотлари ишлаб чиқарилади. Бу хусусият раҳбарнинг бошқа функциялари ва ахборотлар билан ишлаш функцияларининг қолган кўрсаткичлари билан боғлиқ бўлади.



1 – шакл. Профессионал ва ижтимоий – психологик функциялар.

Ташкилотчилик функциялари ходимларга берилган топшириқларни бажариш учун жамоанинг фаолиятини ташкил этишда амалга оширилади.

Ташкил этиш раҳбарнинг асосий ва маъсулиятли функцияларидан ҳисобланади ва у бир неча бочқичларни ўз ичига олади.

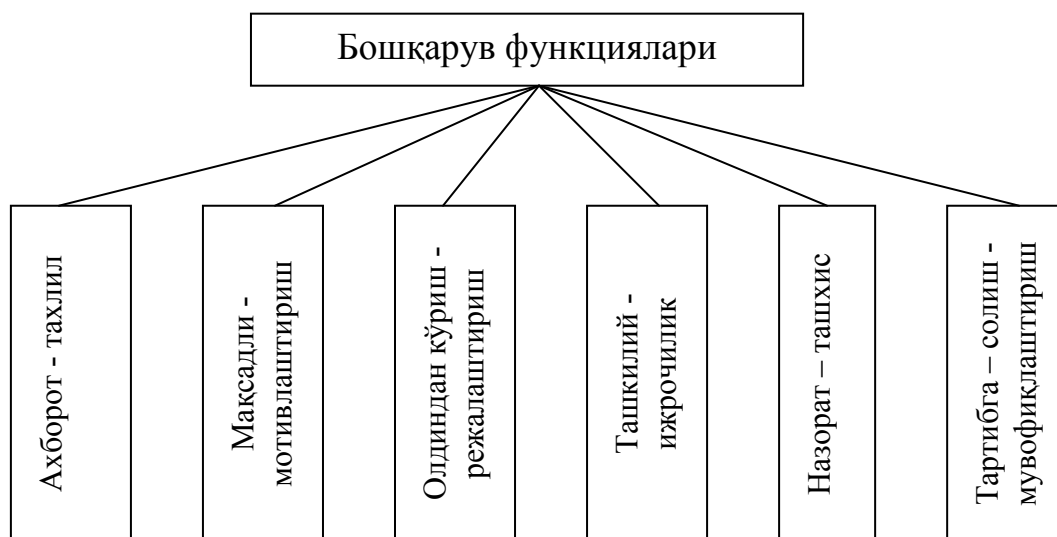


2 – шакл. Ташкилотчилик функцияси босқичлари.

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

Таълим муассасаларини бошқаришнинг ўзига хослиги қуйидаги функцияларда аниқроқ ифодаланади:

- ахборот таҳлил;
- мақсадли – мотивлаштириш;
- олдиндан кўриш – режалаштириш;
- ташкилий – ижрочилик;
- назорат – ташхиз;
- тартибга солиш – мувофиқлаштириш.



3 – шакл. Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув функциялари

1. Ахборот – таҳлил функцияси. Унинг асосий вазифаси педагогик тизимлар (педагогик жараён) тўғрисида узлуксиз равишда ахборотлар тўплаш ва уларни чуқур ўрганиш ҳамда объектив баҳолашдан иборат.

2. Мақсадли – мотивлаштириш функцияси. Мотивлаштириш олға сурилаётган мақсадга эришиш бўйича барча бошқарув субъектларида қизиқишлар уйғотиш тадбирларни ташкил этишни назирда тутди. Мотивлаштириш ҳаракатлар ва тадбирларни етарли даражада ташкил этиш учун зарур.

3. Олдиндан кўриш – режалаштириш функцияси. Бошқарувда бу функция учун мақсадли мотивлаштириш бошланғич асос бўлиб, хизмат қилади. Олдиндан кўриш – режалаштириш функцияси ташкилий шакллар, усуллар, таъсир этувчи воситаларни аниқлайди. Назоратнинг мейёри ва натижаларини баҳолашга хизмат қилади, шунингдек педагогик тизимни ва уни иштирокчиларининг ҳаракати ва фаолиятини мувофиқлаштириш ва тартибга солишга имконият яратади.

4. Ташкилий – ижрочилик функцияси. Бу функция бошқарув фаолиятининг барча йўналишларида ўз аксини топади. Яъни, у кадрлар танлаш ва жой – жойига қўйиш, ижрочиларнинг ўзаро таъсир этиш тизимини шакллантириш, ахборотлар тўплаш ва уларга ишлов бериш фаолиятлари

билан боғлиқ бўлади. Бунинг натижасида у ёки бу педагогик тизимга хос таркибий тузулиш вужудга келади.

5. Назорат – ташхис функцияси. Назорат – бу бошқарув жараёнининг фаол босқичларидан бири бўлиб, у бошқарувнинг барча функциялари билан боғлиқ бўлади. Умумий ҳолда назорат режалаштирилган натижа билан ҳақиқий эришилган натижаларни ўзаро солиштириш жараёни бўлиб, у фаолиятнинг муваффақиятини аниқлашга имконият яратади. Назорат йўл қўйилган хатоларни аниқлаш ва уларни тузатиш усуллари билан белгилаш имконини беради.

6. Тартибга солиш – мувофиқлаштириш функцияси. Бу функция педагогик тизимнинг ҳолатини зарурий, белгиланган даражада ушлаб туриш, уни янги сифат даражасига кўтариш ва педагогик жараёнда йўл қўйилган хатоликларни тузатиш ҳамда педагогик жараёни иштирокчиларининг ҳатти – ҳаракатларини тартибга солиш учун хизмат қилади.

Бошқарув методлари.

Режа:

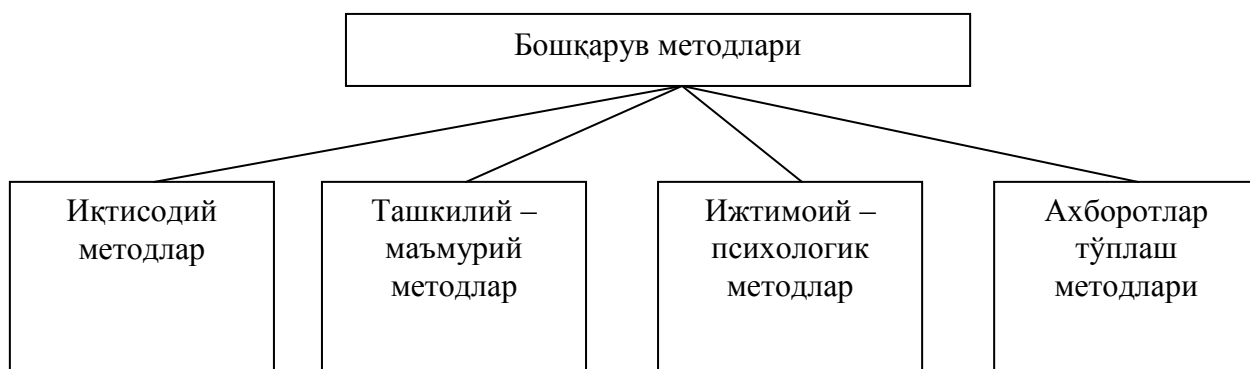
1. Бошқарувда бошқариш методларининг аҳамияти.
2. Иқтисодий, ташкилий – маъмурий методлар.
3. Иқтисодий – психологик, ахборотлар тўплаш методлари.

Таълим менежментида бошқарув методлари муҳим аҳамият касб этиб, улар бошқарув жараёнида ходимлар фаолиятини ташкил этиш ва уларни мувофиқлаштиришда қўлланиладиган таъсир этиш йўллари ва усуллари билан йиғиндиси ҳисобланади. Бошқарув методлари асосини мазкур таъсир кўрсатиш усуллари мажмуи, яъни таъсир кўрсатиш механизми ташкил этади. Бошқариш методи бошқариш фаолиятини амалга ошириш усуллари ва йўллари мажмуидан, бошқариш тизимига самарали таъсир кўрсатишдан, яъни бошқариш функцияларини амалга ошириш механизмдан иборат. Лекин шунинг эътиборига олиш лозимки, **метод** – тамомила объектив, раҳбарга боғлиқ бўлмаган ва мустақил тушунчадир. Услуб, гарчи у ҳам таъсир ўтказиш усуллари йиғиндисидан иборат бўлса-да, методдан фарқ қилади, у ёки бу

рахбарнинг субъектив, индивидуал хусусиятлари билан белгиланади. Масалан, мустика нотаси ҳамма учун бир хил бўлса-да, лекин мустикачиларнинг ижро жтиш услуб (манера)лари ҳар хилдир.

Замонавий ижтимоий – иқтисодий шарт – шароитларда таълим муассасаларини бошқаришга кўп даражада мос келадиган методларнинг 4 та асосий гуруҳлари:

- иқтисодий;
- ташкилий – маъмурий;
- ижтимоий – психологик;
- ахборотлар тўплаш методларини кўрсатиш мумкин.



5 – шакл. Бошқарув методлари.

1. Иқтисодий методлар. Бу методлар ўзаро боғлиқ бўлган иқтисодий кўрсаткичларни йиғиндисини таърифлаб, ҳар бир ишчи ва бутун муассаса учун талаблар белгилаш билан биргаликда замонавий талаблар даражасида фаолият кўрсатишлари учун шароитлар яратади. ТМ си фаолиятини такомиллаштириш, ҳодимларни инновацион фаолиятини кучайтириш ва ташкил этиш, таълим – тарбия жараёни иштирокчиларининг фаолликларини ривожлантиришда иқтисодий методлардан фойдаланилади. Раҳбар ишни режалаштиришда, ҳодимларни рағбатлантиришда, жазолашда, моддий ёрдам беришда бошқаришни бу методидан фойдаланиши зарур бўлади.

2. Ташкилий – маъмурий методлар. Бу методлар ҳам иқтисодий методлар бажарадиган вазифаларни бажаради, фақат уларнинг таъсир кўрсатиш усуллари ва шакллари ўзаро фарқ қилади. мазкур методлардан қарорлар

буйруқлар, фармойишлар ва кўрсатмалар тайёрлаш, уни ўз вақтида ходимларга етказиш ва бажарилишини назорат қилишда фойдаланилади. Бу метод раҳбарлар ва ходиалар, ўқитувчи – ўқувчиларни ҳолатларини ўрганиб, хоҳиш – истакларни инобатга олиб, уларни шароитини яхшилашга хизмат қилади.

3. Ижтимоий – психологик методлар. Бу метод жамоа аъзолари ўртасида илиқ муносабатларни вужудга келтиришни назарда тутадик, унда раҳбар ходимларни бемалол, эркин ҳаракат қилиши, ўзини – ўзи намоён қилиши, турли жараёнларда эркин иштирок этиши, фикр билдириши учун шароитларни яратиши зарур. Демак, бу методларнинг асосий мақсади таълим муассасаси жамоасида соғлом муҳитни яратишдан иборат деб айтишимиз мумкин. Мазкур метод – раҳбар, ходим, ўқитувчи – ўқувчи муносабатларининг ижобий тараққий этишида муҳим аҳамият касб этади. Бу метод инсонлар ўртасидаги ижтимоий – психологик муносабатларга таъсир кўрсатишга бир неча қуйидаги усуллардан фойдаланилади:

1. Ижтимоий мейёрлаш йўллари:

- ички тартиб қоидалар;
- жамоа ташкилотларини низоми;
- ишчи тарафи кодекси;
- ишлаб чиқариш одоб қоидалари;
- иштирокчиларга таъсир этиш шакллари;

2. Тарбиявий усуллар (ижтимоий - сиёсий)

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

3. Ижтимоий тартибга солиш усуллари:

- Шартномалар, ўзаро мажбуриятлар;
- Маънавий талаб ва манфаатларни қондириш тартиби;

4. Маънавий рағбатлантириш усуллари ўзи 2 хил бўлади:

- а) жамоавий рағбатлантириш;
- б) шахсий маънавий рағбатлантириш.

Булар:

- фахрий ёрлиқлар бериш;
- фахрий унвонлар бериш;
- орден ва медаллар бериш;
- миннатдорчилик исхор қилиш;
- хурмат тахтасига қўйиш;
- қўшимча имтиёзлар бериш.

Психологик усулларга қуйидагилар қиради:

- кичик гуруҳ ва жамоаларни шакллантириш;
- меҳнатни инсонпарварлаштириш (гуманизация);
- психологик рағбатлантириш;
- касб малака бўйича танлаш ва ўқитиш;
- касбга бўлган манфаатни таъминлаш;
- ходимларни бажараётган ишига психологик мос келиши бўйича таъминлаш.

5. Ахборотларни тўплаш методлари. Бу метод ТМнинг фаолиятини шакллантириш учун раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этишда педагогик жараённинг ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш ва ўқитувчи – ходимлар фаолиятини объектив баҳолашни амалга оширишга хизмат қилади. Мазкур метод меъёрий хужжатларни ва илғор педагогик тартибларни ўрганиш, таълим – тарбия жараёнини таҳлил қилиш, сўровномалар ўтказиш, ходимларни аттестациядан ўтказиш, таҳлилий баҳолаш, умумлаштириш ва тизимлаштириш, статистик ва математик таҳлил усулларини ўз ичига олади.



Бошқарув қарорлари.

Режа:

1. Бошқарувда қарор қабул қилиш жараёнининг ахамияти.
2. Статистик ва тактик қарорлар.
3. Умумий ва махсус қарорлар.
4. Стереотип, ташаббусли, анъанавий қарорлар.
5. Тавсияли ва аниқ қарорлар.

ТМ ни бошқаришда педагогик ҳодимлар ҳамда ўқувчилар фаолиятига таъсир кўрсатувчи, шунингдек, муассаса фаолиятини такомиллаштиришда муҳим аҳамият касб этувчи асосий жараёнлардан бири қарор қабул қилиш ва унинг ижросини таъминлаш жараёни ҳисобланади. Мазкур жараёнда қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш ва унинг ижросини таъминлаш кўп жихатдан раҳбарларнинг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакаси, касбий тажрибаларига, бажариладиган вазифаларнинг хусусиятларига, шунингдек, муассасада яратилган шароитга боғлиқ бўлади. ТМ фаолиятини ташкил қилиш ва уни такомиллаштириш йўналишида қабул қилинган қарорлар бошқарув моҳиятининг сифати ва аҳамиятини белгилайди, бу эса ўз навбатида таълим – тарбия жараёнининг самарадорлигига ўз таъсирини кўрсатади. ТМ ни бошқарув жараёнида турли

хил муаммоларни хал этиш, таълим – тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва таълим самарадорлигини оширишда турли муассасалар юзасидан моҳияти ва мазмуни жихатидан бир – биридан фарқ қилувчи, жавоа аъзоларининг фаолиятида муҳим аҳамият касб этувчи қарорлар қабул қилинади. Қарорларни қабул қилиш жараёнида бахсли масалалар, турли – туман фикрлар ва тортишувлар вужудга келади, бундай пайтда асосан ахборотларга асосланилади. Ахборотларни аниқлаш, уни таҳлил этувчи маълумот, хабар ва янгиликларнинг ишончлилиги, яъни исботланганлиги қабул қилинадиган қарорларнинг хусусиятларини белгилаб беради.

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

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

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

ТМ ни бошқаришда қабул қилинадиган қарорлар мақсади, вазифаси ва қабул қилиш хусусиятига кўра бир неча турларга бўлинади:

- стратегик;
- тактик;
- умумий;
- махсус;
- стереотип;
- ташаббусли;
- анъанавий;
- тавсияли;
- аниқ қарорлардир.

Стратегик қарор. Бундай турдаги қарорлар ТМ нинг узоққа мўлжалланган ривожланиш вазифалари ва мақсадларини белгилайди. Стратегик қарор қабул қилишда ТМ нинг истиқболли ҳаракат дастури асос қилиб олинади. Унда вазифаларнинг муддати, муаммони ҳал этиш йўллари ва усуллари кўрсатилади.

Тактик қарорлар. Бундай қарорлар ТМ олдига қўйган мақсадга эришишда қўлланиладиган восита ва усуллар бўйича қарорлар бўлиб, жорий ва тезкор қарорларни ифодалайди.

Умумий қарорлар. ТМ фаолиятини ва жамоа аъзоларининг иш тартибини белгилаш, яъни ТМ регламентини белгилаш бўйича қарорлар бу барча бўлимлар учун бирдек амал қилинади.

Махсус қарорлар. Бундай қарор маълум бир бўлим ёки гуруҳ ходимларига таалукли бўлиб, уларнинг фаолиятларини мувофиқлаштириш, тажрибаларни оммалаштириш йўналишида бўлиши мумкин. Масалан, фанлар йўналишидаги методик бирлашмаларнинг фаолиятини такомиллаштириш бўйича қабул қилинган қарорлар.

Стреотип қарорлар. Бундай қарорлар одатда мавжуд меъёрий ҳужжатлар, йўриқномалар, муассасанинг низоми асосида қабул қилинади. Қарорлар ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатиш, муассаса фаолиятини шакллантириш бўйича чиқарилган буйруқларни ўз ичига олади.

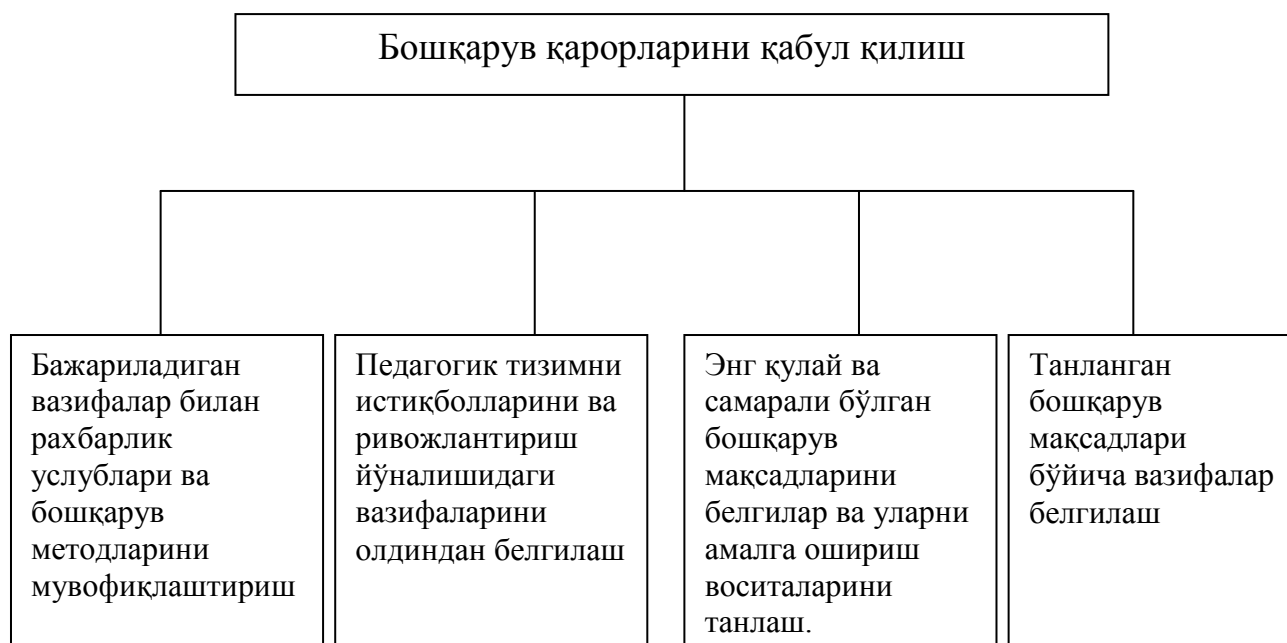
Ташаббусли қарорлар. Бундай шаклдаги қарорлар раҳбарларнинг ахборотлар тўплаш методларидан фойдаланиб, тўплаган маълумотлар, амалга оширилган таҳлиллар ва ўрганилган вазиятларнинг натижаларига асосан қабул қилинади ва улар муассасанинг истиқболини кўзда тутди.

Анъанавий қарорлар. – бу таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш, таълим сифатини ДТС лари талабларига мувофиқлаштириш, педагогик ходимларда зарур кўникма ва малакаларини шакллантириш ҳамда таълим муассасаси фаолиятини шакллантириш бўйича иш режалари, дастурларни тасдиқлашга оид қарорлардир.

Тавсияли қарорлар. ТМ нинг фаолиятини такомиллаштириш, таълим – тарбия жараёнига илғор педагогик технологияларни тadbиқ этиш, янги ахборот технологияларни жорий этиш ва илғор педагогик тажрибаларини оммалаштириш бўйича қабул қилинадиган қарорлар бўлиб, бунда таълим муассасасини ривожлантириш ва педагогик ходимларнинг фаолиятини такомиллаштириш йўналишидаги тавсиялар ўз ифодасини топади.

Аниқ қарорлар. Аниқ ҳамда тўла – тўқис исботланган маълумотлар, хабар ва янгиликлардан иборат ахборотлар асосида қабул қилиниб, улар мазкур қарорларнинг бажарилиш хусусиятларини белгилайди. Юқорида келтирилган қарорларни қабул қилишда, бошқарув фаолиятини самарали ташкил этиш ёки тўпланган маълумотларга асосан қайта ташкил қилиш жараёнларида белгиланган мақсадларга эришиш учун бажарилиши лозим бўлган вазифаларни йўналиши инобатга олиниши зарур ҳисобланади.

Биз уларнинг 4та асосий йўналишларини келтирамыз:



7 – шакл. Бошқарув қарорларини қабул қилиш йўналишлари

Бошқарув жараёнида педагогика фанининг вазифалари.

Режа:

1. Инсон тарбиясида педагогика фанининг роли.
2. Педагогика фанининг вазифалари.
3. Педагогика фанининг гуруҳларга бўлиниши.
4. Таълим – тарбия ҳақида Шарқ алломаларининг педагогик қарашлари.

Ўзбекистон Президенти мустақилликка эришган кундан бошлаб, Республикада илм – фан, жумладан педагогика фани янги тараққиёт босқичига кўтарилмоқда. Ўтмишдаги педагогик тафаккур даҳоларнинг шуҳратини тиклаш, уларнинг ғояларини халқ ҳаётига тадбиқ этишдек улур ишлар амалга оширилмоқда. Инсоният пойдо бўлгандан бошлаб, одамлар у ёки бу шакл ва мазмунда фарзандлар тарбияси билан шуғилланганлар. Қандай бўлишидан қатий назар, тарбия усуллари мутасил давом этаверган. Улар даврлар ўтиши, ғает ва турмушнинг мураккаблашиши натижасида тобора чуқурроқ ва кенг маъно касб эта борган. Тарбия бериш деганда, кимдир махсус хонага ўтказиб, фақат панд – насихат беришни эмас, балки ўйин давомида, уй юмушлари жараёнида, таълим ва хунар ўргатиш вақтида, шунингдек бошқарув жараёнида ҳаёт ва турмуш сабоқларини қиёсий йўсинла тушунтириш, қолаверса, шахсий ўрнак кўрсатиш ва бу омиллар бир – бири билан қўшиб олиб борилиши керак. Инсон асосан, икки йўл билан, бировнинг бевосита ўргатиши, донолар фикрлари, ўғитлари ва асосларини ўқиш орқали ёки инсон ўзининг фикрлаши, одамлар хатти – ҳаракатидан, қилган ва қилаётган ишлардан хулосалар чиқариш ва энг асосийси – тафаккури воситасида тарбияланиши мумкин. Ижтимоий маънода олиб қараганда тарбия деганда бутун тузум ва атроф – муҳитнинг инсонга тарбиявий таъсири тушунилади.

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

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

Тарбияланувчи – тажрибаларни эгаллайдиган ва ўрганадиган шахс.

Тарбияланган (тарбия кўрган) – тажрибаларни яхши эгаллаган ва унимли фойдаланувчи.

Тарбияланганлик – шахснинг сифат кўрсаткичи, тажрибаларни яхши ўзлаштирганлиги.

Хаётда “тарбия” жуда кенг қўлланилади. Тажриба ўргатиш, тарбиялаш ОАВ ёрдамида, саъят орқали, бошқарув тизимида сиёсий, маънавий ва маърифий ишларни ташкил этиш орқали амалга оширилиши мумкин. Буларни амалга оширишда маълумот муҳим аҳамият касб этади.

Маълумот – маълум мақсадга асосланиб махсус ташкил этилган шахснинг ривожланишини таъминловчи тизим бўлиб, ўқитиш жараёни ва унинг натижаси ҳисобланади.

Маълумот аниқ бир ёшдаги шахсларда билим, иқтидор ва кўникмаларнинг ўзлаштирилганлигини, интеллектуал қобилияти ўсганлигини ва улар асосида илмий дунёқараш, шахсий сифатлар шакллانганлигини, уларнинг ижобий кучлари ва қобилиятларининг қай даражада ривожланганлигини англатади.

Маълумотлилик – шахсий сифат кўрсаткичи, яъни шахснинг ривожланиш даражаси, унинг тажрибаси, кўникма ва малакаларни қай даражада ўзлаштирганлиги ва улардан фойдаланиш ҳамда улар ёрдамида янги билим – кўникмаларни эгаллаб, тўлдириб бориш қобилиятлари тушунилади. “Маълумот” тўғрисида гапирар эканмиз маълумотли бўлиш учун “тарбия” ўзи етарли эмас, бунда маълум бир жараёнлар мавжуд бўлиб, бу жараёнларни ташкил этиш негизида “таълим” тушунчаси мавжуд. Таълим – тажрибалар алмашилиши “ўқитувчи – ўқувчи - ўқитувчи” мулоқоти, унинг натижасида маълумот, тарбия ва ривожланиш амалга ошади.

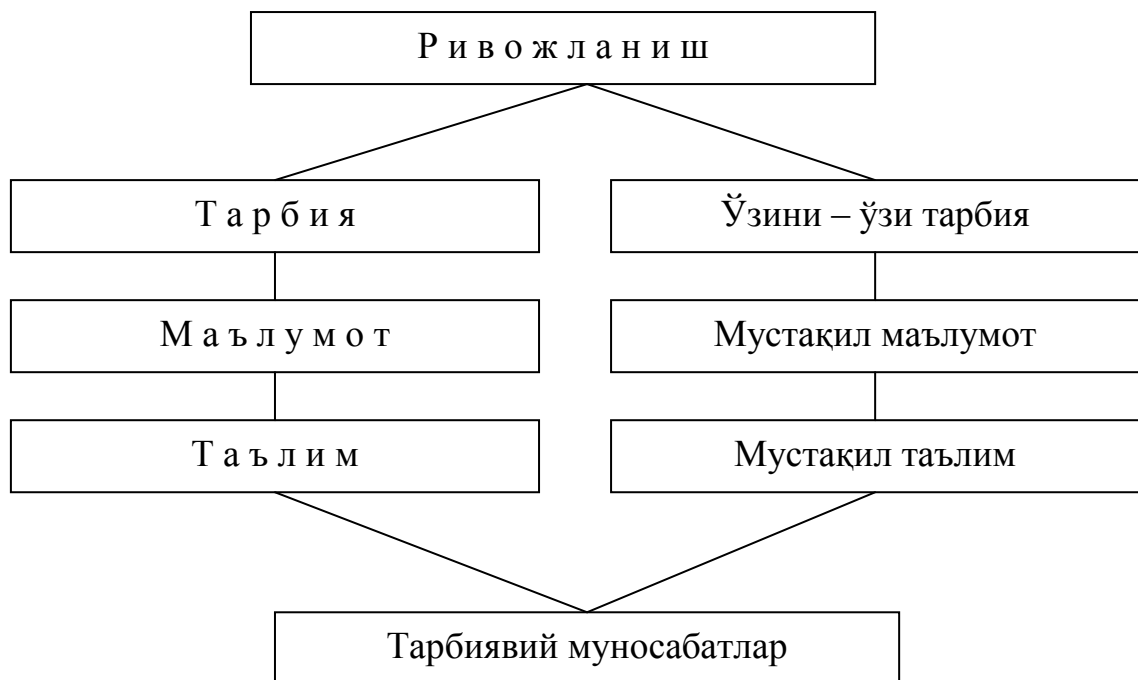
Маълумот олиш тизимида таълим асосий роль ўйнайди. Мақсадга кўра у 2 та асосий қисмдан иборат:

- тажрибаларни ўргатиш (ўқитиш)
- уни ўрганиш (ўқиш)

Ўқитиш – миллий кадриятларимизни, хаётий тажрибаларни, фан ва техника соҳасидаги ютуқларимизни ёш авлодга ўргатиш.

Ўқиш – миллий кадриятларни, фан – техника ютуқларини, тажрибаларни ўрганиш, тушуниш, тафаккурни ривожланиши, мустақил фикрлаш ва улардан хаётда фойдаланиш учун кўникма ва малакаларни шакллантиради.

Ўқитиш – педагогик фаолият (ўқитувчи, ишлаб чиқариш таълими устаси, тарбиячи фаолияти), ўқиш – ўқувчи (ўрганувчи, тарбияланувчи, таълим олувчи) фаолияти. “Таълим”, “Тарбия” ва “маълумот” тушунчалари бир – бирини тўлдириши ҳамда биринчиси – иккинчисининг, иккинчиси – учинчисининг таъминловчиси.



8 – шакл. Асосий педагогик тушунчалар тизими.

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

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

Ўзини – ўзи тарбиялаш – бу ички туйғулар ёрдамида миллий кадриятларни, инсон ҳаётидаги ютуқ ва муаммоларни, тажрибаларни ўрганиш, кўникма ва малакалар ҳосил қилиш, яъни мустақил ривожланиш жараёнидир.

Таълим – тарбия жараёни қандай ташкил этилмасин, ўзини – ўзи тарбияламасдан туриб уни амалга ошириб бўлмайди.

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

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

“Кимки ололмаса ҳаётдан таълим,

Унга ўргата олмас ҳеч бир муаллим”.

Таълим муассасалари раҳбарлари замонавий педагогик ва ахборот технологияларини ҳамда бошқарувнинг инновацион метод ва усулларини, уларни жорий этиш технологияларини мустақил равишда ўрганишлари, шунингдек, таълим муассасасининг интегратив фаолиятига мураккаб

педагогик тизим сифатида ёндашувини жорий этишларида, энг аввало, мактабларда таълим самарадорлигини ошириш учун хизмат қилади ҳамда тарбиявий муносабатларни амалга оширишларида муҳим аҳамият касб этади.

Кадрларни касбий тайёрлаш сифати ва уларни рақобатбардошлиги.

Режа:

1. Айрим чет эл мамлакатларида кадрлар тайёрлаш масаласи.
2. Шўролар даврида кадрлар тайёрлашдаги нуқсонлар.
3. Мустақилликдан сўнг кадрлар тайёрлашга бўлган эътибор.

XX аср охири XXI аср бошларида иқтисодий жihatдан ривожланган мамлакатлар ўртасидаги фан, техника ва технологиялар бўйича ўзаро мусобақа охир оқибат таълимга ҳам кўчди. Замон шуни таълаб қилмоқдаки, рақобатга бардош берадиган кадрлар тайёрламай туриб, рақобатлашувга қодир иқтисодиёт барпо этиб бўлмаслигини ҳаёт кўрсатмоқда. Айниқса касб – ҳунар таълимининг функциялари жамиятни ривожлантиришда тобора муҳим аҳамият касб этмоқда. Ривожланган мамлакатлар тажрибаси шуни кўрсатмоқда – ки, кадрлар тайёрлашда рақобатбардошликка эришиш учун касб – ҳунар таълими фан ва ишлаб чиқариш билан алоқаси кучли бўлиши керак. Шунда рақобатбардош кадрлар тайёрлашни самарадорлиги катта бўлади. Масалан, АҚШда касб – ҳунар таълими 1990 йилда 150млрд даромад келтирган бўлса, 1991 йил бу таълимга 134млрд доллар ҳаражат қилинган. Ривожланган мамлакатларда мутахассислар тайёрлашда шахс ва жамиятнинг ижтимоий, иқтисодий, илмий – механикавий ҳамда маданий эҳтиёжларини қондирувчи касб - ҳунар таълими дастурлари ранг баранг бўлишига катта эътибор берилади. АҚШ, Германия, Япония, Франция, Англия мамлакатларида мутахассис тайёрлаш тажрибаси шуни кўрсатмоқда, таълимнинг энг муҳим вазифаси интелектни ва мантикий фикрлашни машқ қилдиришдан иборат экан.

Бу масалани ижобий ҳал этишда талаба ёшларни мустақил ишлашнинг роли катта бўлиб, у мутахассис ўзининг касбий, маънавий ва маданий савиясини бутун умри давомида шакллантириб бориши учун зарур бўлган

мустақил билим олиш кўникмасини ривожлантиради. Ўзбекистон Республикасида касб – хунар таълими кадрлар тайёрлаш Миллий дастурига мувофиқ бизда ва чет элларда фан, техника, технология ҳамда иқтисодий ривожланишини ҳисобга олган ҳолда мутаносиблик тарзида кадрларни тайёрлашда амалга оширмоқда. Ўзбекистонда рақобатбардош мутахассисларнинг янги авлоди:

- истиқбол ва масалаларини қўйиш ва ҳал қилиш қобилиятига;
- юқори фикрлаш маданиятига;
- илмий техникавий қобилиятига;
- ижтимоий – сиёсий соҳада мустақил йўналиш олиш маҳоратига эга бўлиши даркор.

Замонавий рақобатбардош мутахассис (кадр) табиий илмий ва касб – хунар билимигагина эга бўлиб қолмасдан уни маънавият ва маданиятни белгиловчи гуманитар билимларга ҳам эга бўлиши зарур. Ахлоқсиз мутахассис қабул қилинаётган қарорларнинг ҳақиқий оқибатлари учун ўзига ҳам, жамиятга ҳам жавоб бера олмайди. Бизнинг мамлакатимизда таълим тизимининг мақсади, вазифалари, жараёни ва натижасининг таълимни кўзланган асосий мақсад рақобатбардош кадрлар тайёрлашни таъминлаш ва рақобатбардош таълим хизмати кўрсатишдан иборат. Ўзбекистон Республикасида мустақилликка бўлган даврда барча даражадаги кадрларни тайёрлаш сифати паст бўлганлиги оқибатида бу касб – хунар таълими мақсади тўлиқ бажарилмас эди. Шўролар давридаги хунар – техника билим юртлари асосан 2-разрядли малакаси паст ишчи кадрлар тайёрлар эди. Уларни ишлаб чиқаришда юқори малакали қилиб “етиштириш” учун кўп вақт ва маблағ талаб этадилар. Ўша даврда паст малакали мутахассислар тайёрлаш ва айрим истиснолар билан Олий таълимга ҳам хос эди.

Бунинг сабаби кўп жихатдан:

1. Мутахассисларни оммавий чиқариш ҳаётнинг асоссиз эҳтиёжлари учун, бу ҳол сохта лавозимлар наменклатурасини ортишига олиб келади. Бу омил маълумотнинг нуфузи ва сифатини пасайишини келтириб чиқарди.

2. Олий маълумотли кадрларни меҳнат натижалари ҳам миқдор, ҳам сифат жиҳатдан кадрсизланиши. Янги технологияларни яратган мутахассислар бошқалардан кам маош оларди. Айрим ҳолларда юқори малакали мутахассисларнинг кўпчилиги ўрта бўғин мутахассисларига ҳос касбий вазифаларни бажаришарди.

3. Кадрлар тайёрлаш ва улардан фойдаланишда рақобатчилик шароити йўқлиги, бу ҳол уларнинг таълими сифатига қўйиладиган талаблар жиддий пасайишига олиб келди. Бу сабаблардан ташқари, кадрлар тайёрлаш жараёнида сифатни яхшилаш кўзда тутилмади, бир хил даражадаги қатъий чекланган Олий таълим тизими ҳам мутахассислар тайёрлаш сифатини пасайишига олиб келди. Одатда қанча олийгоҳга қабул қилинса шунча битириб чиқарди, тўғрироғи шунча диплом берилар эди. Бунда, рақобатбардош потенциалмутахассислар барча битирувчиларни 7-12 фоиздан ошмас эди. Бундай паст даражада рақобатга дош беролмайдиган кадрлар мустақил Ўзбекистоннинг бозор муносабатларига ўтишида жиддий иқтисодий зиён етказди.

АҚШ, Германия, Япония, Франция ва бошқа ривожланган мамлакатлар тажрибаси барча соҳада кадрлар тайёрлаш сифати ва уларнинг рақобатбардошлигига:

- Таълим, фан ва ишлаб чиқаришни узвий алоқаси;
- Фан, техника, технология ҳамда иқтисодиётнинг энг сўнгги ютуқлари асосида ишлаб чиқилган касб – ҳунар таълими дастурларининг хилма – хиллиги.
- Касб – ҳунар таълими тизимини иқтисодиётнинг устувор ҳамда даромад келтирадиган тармоғига келтирилганлиги;
- Таълим муассасаларини замонавий ўқув – услубий адабиётлар ва моддий – техника базаси билан таъминланганлиги;

- Касб – хунар таълими тизимига юқори малакали ўқитувчилар ва мутахассисларни жалб этилганлиги;
- Таълим жараёнини компьютерлаштириш ва ахборотлаш;
- Кадрлар тайёрлаш сифатини назорат қилиш ва баҳолашни объектив тизимини қўллаш;
- Касбга йўналтириш бўйича психологик – педагогик тадқиқотларни бажариш;
- Ўқитувчиларнинг моддий ва ижтимоий жihatдан юқори даражада химояланганлиги асос бўлмоқда.

Барча даражадаги рақобатбардош кадрлар тайёрлаш стратегияси негизида уларни тайёрлаш сифатини уч асосий босқичда таъминлашга мажмуавий ёндашув ётади.

I – босқичда кадрларга бўлган эҳтиёж прогноз қилинади, уларга қўйиладиган талаб белгиланади яъни мутахассис модели яратилади. Бунда сифатнинг ўсиб бориш даражаси белгиланади.

II – босқичда мутахассис тайёрлаш амалга оширилади, у белгиланган сифат даражасини таъминланиши зарур.

III - босқичда мутахассислардан профессионал фаолиятда фойдаланиш билан боғлиқ бўлади. Таъминланган сифат даражаси ўз устида узлуксиз ишлашга ўқув муассасаларида малакасини ошириш йўли билан ушлаб турилади.

Рақобатбардош кадрлар тайёрлаш сифатига эришиш учун касб – хунар таълимидаги стандартлаштириш мажмуи ҳам бўлиши лозим.

1. У касб – хунар таълими узлуксизлигини ва узвийлигини таъминлаган ҳолда, кадрлар тайёрлашнинг оддий ишчидан тортиб юқори малакали мутахассисгача ўзаро боғлиқ даражасини қамраб олиши лозим.

2. Таълим стандартлари мажмуи мутахассисни шакллантиришнинг барча босқичларини ўз ичига олиб, улар ўртасида мустаҳкам ўзаро алоқани таъминлаши зарур.

3. Халқаро талабларни ҳасобга олган ҳолда таълим стандартлари ишлаб чиқиши ва такомиллаштирилиши зарур. Бу рақобатбардош кадрлардан фойдаланишда халқаро тажрибаларни ишга солиш имконини беради.

Ривожланган мамлакатлар тажрибасига мувофиқ кадрлар тайёрлаш ва уларнинг рақобатбардошлиги сифатини оширишнинг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат:

1. Шахсга нисбитан касбни ўз ихтиёри билан танлашда касбга йўналтириш тизимини ривожлантириш.

2. Рақобатбардош кадрлар тайёрлаш учун таълим, фан ва ишлаб чиқариш салоҳиятидан самарали фойдаланиш.

3. Кадрлар тайёрлаш жараёнига халқаро стандартлар негизда таълим стандартларини қўллаш.

4. Барча кадрларнинг малака тавсифини бозор талабини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқиш.

5. Таълим жараёнида янги педагогик технологияни қўлланилишини ҳисобга олган ҳолда бир типдаги ўқув режалари ва дастурларни такомиллаштириш.

6. Таълим жараёнида ўқитишнинг аудиовизуал услубларини, ахборот технологияларини кенг қўллаш.

7. Барча мутахассисларни тайёрлаш сифатини ўлчаш ва баҳолаш бўйича илмий асосланган тизимни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш.

8. Касб – ҳунар таълимини замонавий ўқув – илмий ва услубий адабиётлар ва моддий техника баъзаси билан таъминлаш.

9. Касб – ҳунар таълимида ишлаб чиқариш таълимини сарифлаш материаллар билан таъминлаш.

10. Касб – ҳунар таълими ўқитувчиларини қайта тайёрлаш.

11. Молиялашни такомиллаштириш ва янада кўтариш.

12. Кадрларни мақсадли тайёрлашни такомиллаштириш.

13. Таълим сифатини назорат қилишни ягона тизимни шакллантириш.

Бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар.

Режа:

1. “Инсон - инсон” муносабатлар шакли.
2. “Инсон – китоб – инсон” муносабатлар.
3. “Инсон – техника – инсон” муносабатлар.
4. “Инсон – санъат – инсон” муносабатлар.
5. “Инсон – табиат – инсон” муносабатлар

Ўқув юртларда таълим – тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни амалга оширишда таълим раҳбари, ўқитувчи – тарбиячи ва талаба – ёшлар ўзаро маълум бир белгиланган муносабатда бўладилар, бу муносабатларни иқтисодий, сиёсий ва бошқа муносабатларда фарқли равишда **тарбиявий муносабатлар** деб аталади.

Тарбиявий муносабатлар – инсонлар ўртасидаги доимий муносабатлар бўлиб, улар инсон шахсини ривожлантиришга:

- мустақил маълумот,
- мустақил таълим,
- ўз – ўзини шакллантиришга хизмат қилади.

Бошқарув жараёнида раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги муносабатлар турли шаклларда намоён бўлади. Раҳбарнинг билимлилиги муомала ва мулоқот маданияти, кийиниши, гавда ҳаракатлари, бошқарувчилик қобилияти, фан, техника, санъат ва табиатга бўлган муносабати ва қизиқиши ходимларнинг фаолиятига ўз таъсирини кўрсатади.

Тарбиявий муносабатлар – бу инсонларнинг ўзаро тажриба алмашилиши, тажрибаларни ўзлаштириш ва ҳаётда қўллаши бўлиб, унга фан, техника, санъат ва табиат билан бўлган муносабатлар ҳам киради.

Буларга асосан тарбиявий муносабатларнинг асосий шакллари ажратиб кўрсатиш мумкин:

- “Инсон - инсон”
- “Инсон – китоб – инсон”
- “Инсон – техника – инсон”

- “Инсон – санъат – инсон”

- “Инсон – табиат – инсон”

шулар жумласидандир. Бу тарбиявий муносабатлар жараёнида инсон иккинчи бир инсонга бевосита ўзининг ҳаракатлари билан ёки воситалар ёрдамида таъсир ўтказиши мумкин.

Тарбиявий муносабатларни – инсонлар ўртасидаги доимий муносабат, яъни алоқалар тизими деб ҳисоблар эканмиз, бу жараён ихтиёрий таълим муассасаларидаги раҳбарлар билан ҳодимлар, ўқитувчи ва ўқувчилар ўртасидаги муносабатларни ҳам камраб олади. “Инсон – инсон” муносабатларида биринчи ўринда раҳбарни ўз ҳодимлари билан “Раҳбар – ҳодим”, ўқитувчини ўз ўқувчилари билан “ўқитувчи – ўқувчи” муносабатларини, яъни бошқарув жараёнида ўзаро бевосита таъсир мавжудлигини кўрамиз. Бу бевосита таъсир мулоқот жараёнида ёки мулоқотсиз масофада туриб ҳам мавжуд бўлиши мумкин. Мулоқот жараёни сўзлар ёрдамида маълумот узатиш, яъни, таъсир этиш бўлиб, бунда раҳбарнинг нутқи билан бир қаторда гавдасининг ҳолати, қўл ҳаракатлари, овозининг оҳанги ва атрофидаги ҳолат ҳам жуда катта аҳамият касб этади. Шунинг учун раҳбар мулоқот жараёнида қандай сўз ва атамалардан фойдаланишига, урғуни қаерга қўйишига, қанақа интонация билан гапиришига ҳам эътибор қаратмоғи зарурдир.

Мулоқот жараёнида раҳбарнинг самимий ва диққат билан ўз суҳбатдошига қараб туриши ва уни тинглай билиши, суҳбатдошига ўз фикрини тўла ва тўғри ифодалаши ҳамда самимий суҳбатлашиши учун имкон яратиш билан бир қаторда ўқитувчи – ҳодимларнинг ўз раҳбарлари билан бемалол гаплашишлари, ўз фикрларини ва таклифларини раҳбарларига билдиришлари, янгиликлар яратиш борасида раҳбарларга суяниш мумкинлигига ишонч ҳосил қилишларида, ўқитувчи ва ўқувчилар ўртасидаги муносабатларда ҳам ўзининг ижобий самарасини беради. Раҳбар ўз ҳодимларининг барчаси билан доим жонли мулоқотда бўлавермаслиги мумкин. Шунга қарамасдан ўқитувчи – ҳодимлар, шу қатори ўқувчилар ҳам

рахбар билан доимий, бевосита ўзаро таъсирда бўлиши тарбиявий муносабатларда намоён бўлади. Бундай бевосита таъсир масофадан туриб, мулоқатсиз тарбиявий жараёнда вужудга келади ва ундан рахбар ҳам, ўқитувчи – ўқувчилар ҳам бир хилда таъсирланишлари мумкин.

Ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ташқи кийиниши, кўриниши, ютуқлари, турли мусобақалардаги ғалабалари рахбарни кайфиятига ва унинг рейтингига қандай таъсир кўрсатса, рахбарнинг ташқи кўриниши, кийиниши, билими, жамоадаги мавқеи, обрўси, қизиқиши ўқитувчи ва ўқувчиларнинг муносабатларига шундай таъсир кўрсатади.

Инсон ўзига ёккан, ўзи хавас қилган, истараси иссиқ, хушфеъл, билимдон ва қобилиятли бўлган шахсни кўриши, унинг жилмайиши, бирдан кайфиятининг кўтарилишига сабаб бўлади. Шундай экан рахбарнинг соқоли олинганлиги, сочларининг тозалиги ва тартиблилиги, дадил қадам, маънодор ҳадди – ҳаракат, самимий жилмайишлар унинг ташқи курилиши ҳисобланиб, тоза, дазмол босилган, сифатли кийим кийиши, кийиниши педагогга мос бўлиши, хатто иш кабинетини тартибли бўлиши, шкафида замонавий ўқув адабиёт ва монографияларни, айниқса ўқитувчи қўли билан ёзилган методик маҳсулотларнинг бўлиши тарбиявий муносабатларда жуда катта аҳамият касб этади.

“Инсон – инсон” муносабатларида мулоқот жараёнини ва мулоқотсиз ўзаро таъсир жараёнларини тўғри ташкил этиш билан бир қаторда рахбарлар ўз ҳодимларининг меҳнатларини тўғри баҳолай билишлари ҳам зарур.

Масалан: рахбар бинога ва кабинетига киришида пол латтага оёғини артиб кириши оддий фаррош меҳнатини қадрлаши, уларни илғор ўқитувчилар қатори мукофотлаб борса жамоа ўртасида мажбурий итокорлик ўрнини онгли интизом эгаллашига имкон беради.

“Инсон – китоб – инсон” муносабатларида инсон бутун умри давомида тажриба орттириб борар экан, у ўз ҳаётида дуч келган муаммолар ва уларнинг ечимларини, инсон эҳтиёжи учун зарур бўлган янгиликларни қоғозга тушириб китоб яратади ва бу китоб иккинчи бир инсонни

тарбияланишида, ҳаётда ўз ўрнини топишида энг асосий манбалардан бири бўлиб хизмат қилади. шундай экан, раҳбарнинг билимлилиги, илмий даражаси, ижодий ишлари, унинг жамоадаги мавқеига ва жамоа аъзоларини ишдаги фаоллигига ўз таъсирини кўрсатади. Бунда раҳбарнинг ўз устида тинимсиз ишлаши, янгиликлардан хабардор бўлиши, кўп китоб ўқиши, йиғилишларда сўзга чиққанда илмий манбаларга асосланиши, нутқининг равонлиги ходимлар, ўқитувчилар ўртасидаги муносабатларда ўз самарасини беради.

Раҳбар яратган янгиликлар, илмий ишлари, ёзган китоблари, монография ва илмий мақолалари ўз жамоасидаги тарбиявий муносабатларни тартибга солибборишида асосий воситалардан бири сифатида хизмат қилади.

Раҳбар илмий анжуманларда илмий чиқишлар қилса, семинарлар ташкил этиб борса жамоанинг илмий – ижодий фаолиятига зарур шароитни яратган бўлади. Демак, раҳбар бу муносабатларда ходимларни ижодий ишлашга чорлашда қуруқ сўз билан эмас, ўзининг ижодий меҳнатининг маҳсули китоби ёки илмий – услубий мақолалари билан ижобий таъсир кўрсатиши мумкин. Ўқув юртларида экологик тарбия таълим – тарбиянинг таркибий қисми бўлиб, жамоа аъзоларини табиатга онгли муносабатда бўлиш, табиат захираларини сақлаш, кўпайтиришга оид маъулият туйғуси ҳамда экологик муаммоларни ҳал бўлишида қатнашиш муҳим аҳамият касб этади. Шундай экан, “Инсон – табиат – инсон” муносабатлари ҳам бошқарув фаолиятида раҳбарларга жуда катта вазифалар юклайди. Раҳбарни ер учусткаларидаги ишларга муносабатида яққол кўринади.

“Инсон – механика – инсон” муносабатларида инсон ўз билими, қобилияти билан ҳаётий эҳтиёжларини қондириш мақсадида техникани яратади. Ундан фойдаланиш учун механикани тузилишини ишлаш принципларини ва фойдаланиш йўллариини ўрганиш зарурияти туғилади. Ундан фойдаланиш тартиби ҳам инсон томонидан яратилади. Демак, инсон

яратган механика бошқа инсонларни техника воситаларини ўрганишга ва илмий – ижодий фаолият билан шуғулланишга чорлайди.

“Инсон – санъат – инсон” муносабатлар ҳам бошқарувда ўзига хос ахамият касб этади. Чунки санъат бор жойда янгиликка, гўзалликка интилиш, ошно бўлиш бўлади. Раҳбарни санъатга қизиқиши бошқарув жараёнига эмас, таълим – тарбия жараёнига ҳам ўз таъсирини кўрсатади.

Бошқарув жараёнида психология фанларининг асосий тушунчалари, вазифалари ва ахамияти.

Режа:

1. Бошқарув жараёнида психология фанининг вазифалари.
2. Бошқарувда психология фанининг асосий тушунчалари.
3. Бошқарувда психология фанининг ахамияти.

Психология – инсоннинг ички дунёси ва руҳий ҳолатлари ҳақидаги фандир. Психик – руҳий ҳолат фақат инсонларга хос бўлмай, ҳайвонларга ҳам хосдир, лекин биз инсонларнинг руҳий ҳолатини ўрганувчи психология фанининг вазифаларига тўхталамиз. Психика – юксак даражада ташкил топган материянинг алоҳида хоссаси бўлиб, объектив оламни субъектив ҳолатда акс эттиришдан иборат. Психика юнонча “псюхе” сўзидан келиб чиққан бўлиб, “рух”, “жон” деган маънони билдиради.

Ихтиёрий психологик хусусиятларга эга бўлган инсонларнинг ҳуқуқ айланиши ҳамма вақт объектив оламнинг таъсирига боғлиқ. Одам ташқи оламни акс эттирар экан, у табиат ва жамиятнинг тараққиёт қонунларини билибгина қолмай, балки ўзининг моддий ва руҳий эҳтиёжларини яхшироқ қондириш учун ташқи оламни мослаштириб, уларга маълум даражада таъсир кўрсатади. Психика сезги, идрок, хотира, тафаккур, ифода, ҳиссиёт ва бошқа шу каби номлар билан гуруҳларга ажратиб, барчаси биргаликда психика, кишининг психик ички дунёси, унинг руҳий ҳаёти деб аталадиган тушунчаларни ҳосил қилади. инсон ва жамият ўртасидаги боғланишларга тегишли, инсоннинг ташқи оламини ва ўзини – ўзи англаб етишига тааллуқли ҳодисалар психик

ходисалар деб қилинган, улар ўз навбатида учта йўналишдаги воқеа ходисани ўз ичига олади.

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

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

- Психик хусусиятлар – шахснинг индивидуал хусусиятлари

Илмий психология предмети деганда, аввало, психик ҳаётга доир ҳар бир фан, ҳам миқдор, ҳам сифат жиҳатдан ўзига хос хусусиятларига эга. Масалан: психология фани инсоннинг теварак – атрофидаги нарсаларни идрок қилиш жараёнини текшириб, жуда муҳим омилни аниқлайди: идрок параметрлари ўзгариб турса ҳам, идрок қилинган предметга нисбатан инсон оғидаги тасаввур ўзгармай қолаверар экан. Психологик омиллар билан биргаликда психологик қонуниятлар психология фанида ўрганиладиган предмети ҳисобланади.

Демак психология – “псюхе” ва “логос” сўзларидан олинган бўлиб, рух, жон ҳақидаги фандир.

Психология фанларининг асосий вазифалари психологик омиллар ва қонуниятларни ўрганиш билан бир қаторда психик фаолиятни механизмларни аниқлашдан иборат. Шундай қилиб психология фан сифатида психиканинг омиллари, қонуниятлари ва механизмларини ўрганади. Ҳозирги замон психологияси жуда мураккаб ва кўп қирралидир. Шунга мувофиқ унинг вазифалари ҳам турли тармоқлар йўналишида хилма – хилдир. Ҳаёт психология фанининг зиммасига мураккаб бўлган назарий ва амалий вазифаларни юклайди. Психология фанининг асосий назарий вазифаси психик фаолиятнинг моҳиятини, унинг содир бўлиш ва ривожлантириш қонуниятларини тушунтиришдан иборатдир. Инсоннинг бутун ҳаёти ва фаолияти жараёнида унинг психикасини ўрганиш ва бошқариш психология фанининг амалий вазифаси ҳисобланади.

Психология фанидан бир қанча мустақил фанлар сохалари ажралиб чиққан бўлиб, уларни шартли равишда учта гуруҳга ажратиш мумкин:

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

2. Инсонларга таъсир этиш, уларга таълим – тарбия бериш, психик ривожланишини бошқариш соҳаси психологияси (ёш психологияси, педагогик психология).

3. Турли хил фаолият сохаларидага инсонлар психологиясини ўрганувчи – меҳнат психологияси, муҳандистлик психологияси, спорт психологияси, юридик психология, савдо психологияси, тиббиёт психологияси ва х.к.

Бу тармоқлар ичида яна бир қанча тармоқлар мавжудки, булар тегишли соҳа иштирокчилари учун зарур.

Масалан: Ўқитувчи – тарбиячилар учун

- ёш психологияси,
- педагогик психология
- касб таълими психологияси
- ижтимоий психология ва х.к.

Ривожланишда турли камчиликлари мавжуд болалар учун:

- сурдопсихология
- тифлопсихология
- алигофренопсихология ва х.к.

Умумий ўрта таълим мактабларда турли касб эгаларини фаолият кўрсатиши ва турли ёшдаги болаларни психик ривожланиши турли бўлганини ҳисобга олиб, ўқув муассасаларини барча раҳбарлари психология фанларининг бошқарув жараёнидаги аҳамиятни ҳис этишлари, психологиянинг асосий тушунчаларини мазмун – моҳиятини билиши ва улардан бошқарув фаолиятида самарали фойдаланиш билан бирга амалиётчи психологларга назарий ва амалий ёрдам кўрсатиб боришлари лозим.

Психология фани ўзининг бир қатор асосий тушунчаларига эга.

Инсонларнинг ўзаро муносабатлари, мулоқоти, ўзаро таъсир кўрсатиш жараёларини психик жараёнлар деб аташимиз мумкин.

Булар, психик жараёнлар, психик хоссалари ёки хусусиятлар, психологик ҳолатлар, фаоллик, эҳтиёж, фаолият, кўникма, қобилият, шахс обриси, раҳбарлик, ледирлик, мойиллик, шахслараро муносабатлар, масъулият, ижобий – психологик мослашув, толиқиш, ихтилоф, бошқарув, тафаккур, мулоқот, бошқарув мулоқоти, идентификация – бу билим, тушунча, тасаввур ва шахсий ҳислат орқали суҳбатдошини тушунишга ҳаракат қилиш, Рефлексия – суҳбатдошини тасаввурини англашга ҳаракат қилиш, ўзини уни ўрга қўйиб баҳо бериш ва стереотипизация – мулоқатлар жараёнида инсонларнинг онгида шаклланиб, ўрнашиб қолган тушунча ва тасаввурлардан доимо намуна сифатида фойдаланиш ҳолати. М.раҳбар ўзининг ҳодими мурожат қилгани келаётганда уни мақсадини билмай “мендан ҳозир иш ҳақини озлигидан шикоят қилади” деб шубҳаланиши.

Бошқарувда педагогик қобилиятлар.

Режа:

1. Таълим – тарбия жараёнини илмий ташкил этиш.
2. Таълим муассаси раҳбарининг қобилиятлари.
3. Таълим муассасаси раҳбарининг ҳислатлари.

Таълим муассасаларида таълим – тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни самарали бошқариш барча ўқув юрти раҳбарларида педагогик қобилиятларнинг шаклланганлик задуриятини белгилайди. Чунки педагогик қобилиятлар таълим жараёнини иштирокчилари билан суҳбатда турли хил тушунтириш, кўрсатмалар бериш, ҳодимларнинг фаоллигини оширишда уларнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда муносабат билдириш ва бошқариш жараёнларида муҳим аҳамият касб этади. Раҳбарлар фаолиятига ташкилотчилик, ташаббускорлик, ижодий, коммуникатив, бошқарув ҳамда бошқа кўникма ва малакалар қатори педагогик қобилият алоҳида ўрин тутди. Ҳар қандай таълим муассасасининг асосий вазифаси таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни

такомиллаштириш негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади. Бу тизим ўқитувчилар, педагогик ходимлар (объект) ва раҳбарлар (субъект) ўртасидаги алоқа, яъни жамоа аъзоларининг ўзаро муносабатларидан ташкил топади. Демак, таълим муассасасини бошқариш жамоа аъзоларини ҳамда уларни фаолиятини бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида таълим жараёнини ва воситаларини бошқарадилар.

Бошқарув юқори савияда олиб бориладиган муассасаларда:

- интизом
- педагогларни меҳнат унумдорлиги,
- таълим жараёни самарадорлиги,
- ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичи юқори бўлади,

жамоа аъзолари фаолиятида мажбурий итоаткорлик ўрнини ижодий ёндашувлар эгаллайди. Таълим муассасаларини замонавий талабларга жавоб бериши, ривожланиши учун педагог ходимлар ўртасидаги иш тақсимотини тўғри йўлга қўйиш, уларни ўз навбатида малакасини ошириш ва қайта тайёрлаб бориш, ходимлар фаолиятини тўғри баҳолай билиш ва рағбатлантириб бериш, таълим жараёнини илмий асосда ташкил этишга имкониятлар яратиш ҳамда бошқарув жараёнига инновацион ёндашувлар технологияларини лойihalаштириш ва жорий этиш раҳбарларнинг билими, педагогик ва касбий маҳоратлари билан бирга уларнинг бошқарув қобилиятларига ҳам боғлиқдир. Қобилият – бу раҳбарга;

- интеллектуал,
- касбий малака ва кўникма,
- чидамлилик,
- яратувчанлик,
- ташаббускорлик,
- ижодкорлик,
- ташкилотчилик,
- ўз фикрини эркин баён эта олиши,

- нотиқлик,
- ишонтира олиш,
- назорат,
- кузатувчанлик,
- талабчанлик,
- хотирада сақлаб қолиш
- муносабатда фаоллик,
- педагогик таъсир эта билиши,
- бошқарувчилик,
- Лидерлик хусусиятлари шаклланган бўлиши керак.

Педагогик қобилият

1. Дидактик қобилият.
2. Перцептив қобилият.
3. Нутқ қобилияти.
4. Ташкилотчилик қобилияти.
5. Коммуникатив қобилиятлар.

Педагогик қобилият – бу бошқарувда раҳбар учун энг зарурий хусусиятлардан бўлиб, раҳбарнинг педагогик фаолиятга яроқлилигини ва шу фаолият билан шуғуллана олишини, педагогик жараёни ташкил эта олиши ва бошқаришни белгилайди.

Дидактик қобилият – бу жамоани бошқаришда, турли вазиятларда кўзланган мақсадга эришиш йўлларини, вазифаларни ижрочиларга тушунурли қилиб етказа олиш, ҳодимларда масъулият хиссини уйғота олиш, мақсадга эришишда ҳаммани жалб эта олиш қобилиятидир. Дидактик қобилиятга эга бўлган раҳбарлар таълимда вужудга келган вазиятларни ҳал қилишда ижодий ёндашади, ўз ваколати доирасида фаолият кўрсатадилар. Турли қарорлар қабул қилишда жамоа фикрини ўрганади.

Перцептив қобилият – жамоа аъзоларини, ўқувчиларни ички дунёсига кира билиш, психолик кузатувчанлик, бўйсунувчиларнинг вақтинчалик психик ҳолатларни нозик томонларини тушуна билиш қобилиятидир.

Нутқ қобилияти – раҳбар ўз фикрини, хис – туйғуларини нутқ ёрдамида, шу билан бирга мимика ва пантамимика ёрдамида аниқ ва равшан қилиб ифодалаб бериш ҳамда уларни фаолиятини маълум йўналишда ўзгартириб, керак бўлса ташкил этиб бериш қобилиятидир.

Раҳбар ўз фикрини ёки топшириқни мазмунини тушунарли тарзда етказа олиши зарур.

Баъзи ҳодимга бир оғиз сўз кифоя, айримига узок тушунтиришга тўғри келади. Раҳбарнинг нутқи жонли, образли, аниқ – равшан, интонацияли, ифодали, эмоцияга бой, донна – донна бўлиб, бунда стилистик ва граматик хатолар мутлақо бўлмаслиги лозим. Шундагина раҳбарни ҳодимлар тинглайди, эшитади ва тушунади.

Ташкилотчилик қобилияти – бу жамоани уюштра билиши, жамоада ахиллик, бирдамлик ва ҳамкорликни вужудга келтириш, жамоани жипслаштира олиши, ўзининг шахсийлигини тўғри ташкиллаш қобилияти, режалаштириш қарорлар қабул қилиш ва назорат.

Коммуникатив қобилияти – ҳодимлар билан мулоқотда бўла олиши, мулоқотни тўғри ташкил этиш, ҳодимлар билан тўғри йўл топа билиш, педагогик тактни мавжудлигига қаратилган қобилиятдир. Педагогик тактда ҳар қандай ҳодимни рағбатлантиришда ёки панд – насихат қилишда, жазолашда қўлланиладиган чора – тадбирларни хис эта билишидан иборат. Қобилиятли раҳбар ҳодимга эътибор билан қарайди, уларнинг психологик хусусиятлари билан ҳисоблашади. Бунда энг муҳими – ҳодимларга таъсир этишни энг қулай усулларини топа билиш, аниқ педагогик вазифаларни ҳисобга олиш, психологик ҳолатларига эътибор бериш зарур. И.А.Каримов раҳбар ҳақида “Раҳбарлик қобилияти бўлган, қаттиқ қўллик хусусиятига эга, инсофли, диёнатли одамларнигина раҳбарлик тўнини қийишга маънавий ҳаққи бор. Элим, юртим деб ёниб яшаш керак, деган шиор энг аввало ана шу раҳбарнинг ҳаётини маслага бўлмоғи лозим” деган эди.

Халқимизнинг миллий анъаналари, удумлари, турмуш тарзининг таҳлилига асосланиб айтиш мумкин-ки, бугунги кунда барча инсонлар каби

раҳбарларда шаклланган куйидаги бошқарув қобилиятларини ва ижобий хислатларни ривожлантириш зарурдир.

Шахсининг умумий хислатлари:

- ёқимлилиқ,
- жозибадорлиқ,
- дилбарлиқ,
- кўркемлиқ,
- ҳурматга сазоворлиқ,
- буюклиқ,
- салоҳиятлилиқ,
- жиддийлиқ,
- бошиқлиқ,
- мослашувчанлиқ,
- маданиятлилиқ,
- одоблилиқ,
- зиёлилиқ,
- табиийлиқ,
- одиллиқ,
- оддийлиқ.

Ахлоқий хислатлар:

- одамийлиқ,
- қаноатлилиқ,
- жон қуярлиқ,
- меҳрибонлиқ,
- олижаноблиқ,
- олий ҳимматлилиқ,
- байналминаллиқ,
- ғоявий содиқлиқ,
- кечиримлилиқ,
- андишалилиқ,

- шахсий манфаатидан ижтимоий манфаатни устун қўя олишлик.

Ишбилармонлик, ишчанлик, удда буронлик хислатлари:

- қунтлилиқ,
- тиришқоқлик,
- масъулиятлилиқ,
- ҳалоллик,
- рақобатбардошлилик,
- ҷаққонлик,
- абжирлик,
- ташаббускорлик,
- тадбиркорлик,
- чидамлилиқ,
- сабр – тоқатлилиқ,
- бардошлилик,
- тежамкорлик,
- эҳтиёткорлик,
- саҳийлик,
- мардлик.

Шахсининг иродалилиқ, зукколик хислатлари:

- зийраклик,
- эсда сақлаб қолишлиқ,
- ижодкорлик,
- танқидийлик,
- қизиқувчанлик,
- ишқибозлик,
- диққатлилиқ,
- билимдонлик,
- савиялилиқ,
- ҳозир җавоблилиқ.

Эхтиросли хислатлар:

- ўзгалар ютуғидан қувониш,
- ўз ишидан қониқиш,
- бахтиёрлик,
- кўтаринкилик,
- тантанаворлик,
- қувноқлик,
- хазил – мутойибалилик,
- уятчанлик,
- тортинчоқлик,
- мўмин – қобиллик,
- диёнатлилик,
- озодалик,
- нозик табиатлилик.

Бундай хислатларни А.В.Петровский бир ярим мингини санаб ўтган. Раҳбарнинг энг юқори хислати инсонларни бошқариш маҳоратидир.

Педагогларнинг касбий фаоллиги ва малакасини оширишда таълим раҳбарларининг вазифалари.

Режа:

1. Педагогларни касбий фаоллигини ошириш.
2. Педагогларнинг малакасини оширишни ахамияти.
3. Педагогларни касбий фаоллиги ва малакасини оширишда таълим раҳбарларининг вазифалари.

Мамлакатимиз мустақиллигининг дастлабки кунларидан бошлаб ўқитувчилик касбининг ахамияти ва нуфузини орттириш бўйича аниқ мақсадга қаратилган ишлар изчиллик билан рўёбга чиқарилмоқда, педагогларни моддий турмуш шароитини яхшилашга йўналтирилган чора – тадбирлар амалга оширилмоқда. Ўзбекистон Президенти ўзининг “Ўзбекистон келажаги буюк давлат” асарида “таълим – тарбия масалаларини фаолликка асосланган тамойилларга ўтказиш, ўсиб келаётган ёш авлодни

янгиликларни тез қабул қилишга ундаш, истиқлол яратган кенг имкониятлардан фойдаланиб, фаолиятимизнинг ҳамма соҳаларида юксак натижага эришишимиз керак” деб таъкидлайди. Давлатимиз педагогларга яратиб бераётган шароитлар, эътибор ва ғамхўрлик барча ўқитувчиларни:

- ўз устида тинимсиз ишлашга,
- илмий изланишлар олиб боришга,
- ўқув жараёнини замон талаби даражасида илмий ташкил этишга,
- педагоглар сафига ёш педагогларни келиб қўшилишига имконият яратмоқда.

Бу вазифалар эса таълим муассасасининг раҳбарлари зиммасига янада янги вазифаларни юклатмоқда.

Маълумки, инсон ҳар доимо ўсиш ва ривожланишда бўлганлиги учун унинг камолотига таъсир этувчи омилларнинг илмий – назарий моҳияти барча педагогик жамоа раҳбарлари тўғри тушуниб етишлари лозим. Ҳар бир педагог ўз педагогик фаолиятини турли хил шароитларда инсонлар таъсирида амалга оширади. Педагог фаолиятига таълим муассасаларидаги бугунги шароит ва шахс ривожига ва шаклланишига кучли таъсир қиладиган одамлар гуруҳи бўлган педагогик жамоадаги руҳий муҳит ўз ҳукмини ўтказди. Жамоа жамиятнинг бир бўлаги сифатида унинг барча хусусиятларини қамраб олади. Ғоявий, иқтисодий, маънавий – ахлоқий жабҳалар шулар жумласидандир. Бугунги кунда ҳар бир педагогик жамоани маълум бир сайлаб қўйган ёки тайинланган раҳбар бошқаради.

Раҳбарлик – ҳодимларга мақсадли таъсир ўтказишга қаратилган, уларнинг ҳулқини тартибга солиш билан боғлиқ бўлган бошқарувнинг таркибий қисмидир. Шундай қилиб, “бошқарув” тушунчаси “раҳбарлик” тушунчасига қараганда анча кенг тушунчадир. Раҳбар бошқарув фаолиятида қатор функцияларни бажаради:

- педагогик жамоани илмий – педагогик фаолияти мақсадларини аниқлайди ва шакллантиради,
- рағбатлантириш воситалари ва усуллари белгилайди,

- уни назорат қилишни амалга оширади.

Шунинг учун ҳам раҳбар ёш педагогни ўз касбига меҳр қўйишига, ўқитувчилик касбини сир – асрорларини мукамал ўрганишга, келажакка ишонч билан қарашга ўргатишга кўп қиррали таъсир қилади. Раҳбарнинг ижобий фаолиятдан жамоанинг ҳар бир аъзоси ўзига хос таъсирланади. Раҳбар бошқарув фаолиятида ўзаро таъсирнинг икки йўналишини, педагогнинг жамоага ва жамоанинг педагогга таъсирини ва бу ўзаро таъсир ижобий ёки салбий бўлиши мумкинлигини ҳисобга олиш зарур.

Педагогнинг жамоага таъсири: унинг

- обрўси,
- билими,
- дунёқараши,
- касбига қизиқиши,
- педагогик қобилияти,
- ўз фанини чуқур билиши,
- ўқувчиларга муносабати,
- ўз устида ишлаши,
- ташкилотчилик қобилияти,
- пешқадамлик қилиши,
- ташаббускорлиги сингари кўринишларда намоён бўлади.

Педагог обрўси унинг жамоада тан олинishi, субъектив сифатларининг жамоа фаолиятининг объектив талабларига мос келиши тушунилади. Бунда мутахассиснинг билими, кўникма ва малакаси, тажрибаси, касб маҳорати, уддабуронлиги, тадбиркорлиги ва ижодкорлиги унинг бошқалардан кўра кўпроқ кўзга ташланишига ва обрў орттиришига сабаб бўлади. Обрўга энг мутахассис шахслараро муносабатларда юқори мавқега эга бўлади, жамоада унинг фикрига қулоқ соладилар, ундан маслаҳат сўрайдилар, унинг нуқтаи назари билан ҳасоблашадилар. обрў орттиришда мутахассис ҳақида жамоатчилик фикри ҳам сабаб бўлади. Педагог жамоатчилик фикри билан ҳисоблашмай иложи йўқ, бу эса жамоанинг педагогга бўлган таъсиридир.

Яъни жамоа педагогнинг айрим саъи – ҳаракатини рад этиши, қабул қилмаслиги мумкин. Демак, жамоа билан педагогнинг ўзаро таъсири икки хил яъни ва салбий бўлиши мумкин, бунда раҳбарнинг роли яққол намоён бўлади. Ёш педагог жамоага келганда ишлаётган педагогларни фаолиятини, уларни ўз вазифасига бўлган муносабатини тўла ўргангунча турлича тасаввурга эга бўлади. “Қуш инида кўрганини қилади” деган мақолдек ёш мутахассис илғор ўқитувчилардан ўрганса ва уларга эргашса фаол педагогик фаолият олиб боришга ўрганади.

Тажриба шуни кўрсатмоқда-ки, кўпгина ёш педагоглар педагогик жамоада мослашишга қийналибайрим ҳолларда касбидан воз кечиб бошқа нопедагогик фаолияти билан шуғулланмоқдалар. Бунинг сабаблари ёш педагогга жамоада эътибор бермасликда намоён бўлади. Ёш педагогни ютуқларини мақташ ўрнига йиғилишларда арзимас нарсани рўқач қилиб, уни уялтириш ва уни обрўсини тушириш учун қилинган ҳаракатлар таълимдан безиб кетишига сабаб бўлмоқда. Уни тажрибасизлиги унга услубий ёрдам бериш, билмаганини ўргатиш ўрнига тез – тез бериладиган танбехлар ёш педагогни кўнглини совитиб юбормоқда. Бугунги кунда таълим муассасаларидаги педагогларни салоҳияти шу муассаса раҳбарларининг рейтингини белгиловчи энг асосий мезонлардан бири ҳисобланади. Шундай экан, билимли, етарли тажриба ва кўникмага эга бўлган, ўз фанини яхши биладиган, ижодкор ва ташкилотчи педагогларни қўллаб – қувватлаш, уларга етарли шароитлар яратиб бериш, илмий – педагогик фаолият билан шуғулланишга учун яқиндан ёрдам бериш, ёш педагогларни тажрибали устозларга бириктириб қўйиш, фаолиятни “Устоз – шогирд” тамойиллари асосида ташкил этиш талаб этилади.

Мактаб таълимини ривожлантириш Давлат умумиллий дастурнинг асосий тамойиллари ва мақсадли вазифаларидан бири – умумий таълим мактаблари, биринчи навбатда қишлоқ жойидаги мактабларни малакали педагог кадрлар билан таъминлаш, улар таркиби сифатини ошириш, ўқитувчилар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг самарали

тизимини яратиш, ўқитувчиларни меҳнатини рағбатлантиришни кучайтиришдан иборат. Бу ўқув муассаса раҳбарлари учун жуда катта масъулият, талаблар, вазифалар ва ишонч мавжудлигини кўрсатади. Педагоглар малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш, уларда ишга бўлган ташаббускорлик – ижодий муносабатни шакллантириш, моддий рағбатлантириш тизимини яратишга таълим раҳбарларининг тизимли ёндашуви зарурлигини кўрамыз.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 25 ноябрдаги “Халқ таълими ходимлари меҳнатига ҳақ тўлаш тизимини такомиллаштириш ва уни моддий рағбатлантиришни кучайтириш чора – тадбирлари тўғрисида”ги қарори ўқитувчиларнинг меҳнати ва уларга ғамхўрлик кўрсатиш ҳақида давлатнинг диққат марказида туришини яна бир бор исботлаб берди. Чунки, ўқитувчиларни моддий ва ижтимоий – психологик рағбатлантиришда, малакасини оширишга ҳамда педагогик фаолиятини такомиллаштиришга раҳбарлар томонидан талаблар қўйилишида маълум бир мезонлар қўйилиши зарур.

Бугунги кунда халқ таълими бўлими услубчилари ўз фаолиятларида педагог ходимларни қачон ва қайси институтда ўқиб келгани билан чегараланадилар, яъни малака ошириш тушунчасига бир томонлама ёндашмоқдалар. Бу ўз навбатида педагогларни янгиликлардан орқада қолишига ва педагогик жамоада рақобат муҳитини вужудга келишига қаршилик кўрсатмоқда. Педагогларни моддий рағбатлантиришга, фаолиятини такомиллаштиришга муҳим омил бўлиб хизмат қилиши мумкин бўлган билими, кўникмаси ва малакаси, касбий маҳоратини ўстирувчи малака ошириш ва қайта тайёрлашни мураккаб педагогик тизим сифатида ҳисоблаб, унга тизимли ёндашувни жорий этиш зарур. Чунки, ҳар қандай тизим ўзининг ташкил этувчиларига яъни компонентларига эга бўлади. Мураккаб тизим ҳисобланган малака оширишнинг асосий компонентлари қуйидагилар:

- ўқув юртларидаги ўқув семинарлари;

- семенар – тренинглар,
- очик дарслар,
- ўзаро дарс кузатишлар,
- фан кечалари,
- илмий – амалий конференциялар,
- илғор педагогик технологияларни оммалаштириш,
- педагоглар тайёрлаган услубий маҳсулотлар,

бу дастлабки малака ошириш босқичи ҳисобланса, иккинчи босқичи малака ошириш институтларда ишдан ажралган ҳолда ўқув машғулотларда қатнашиш ҳамда масофадан ўқитиш киради.

Раҳбар ва лидер тушунчаси, раҳбарлик усуллари.

Режа:

1. Раҳбар тушунчасининг илмий таърифи.
2. Лидер сўзининг маъноси.
3. Раҳбарлик усуллари.

Ҳозирги замон фанида “раҳбар”, “лидер” ёки “раҳбарлик услуби” ва “лидерлик услуби” тушунчаларининг йўналишидаги муаммолар энг долзарб муаммолардан бири ҳисобланади. Буларнинг ичига кўпроқ аҳамият касб этувчи Б.Д. Парьчин фикрига кўра лидер маълум бир гуруҳда шахслар аро муносабатларни мувофиқлаштириб туради, у микромуҳитнинг элементи ҳисобланади, қутилмаганда вужудга келади ва унинг ҳолатини барқарорлиги камроқ бўлади, ҳаракатланиши гуруҳнинг кайфиятига боғлиқ ва у кўпроқ гуруҳнинг фаолиятига алоқадор бўлган қарорлар қабул қилади. раҳбар эса ижтимоий ташкилот ҳисобланган гуруҳларда расмий муносабатларни мувофиқлаштиради ва микромуҳитнинг элементи ҳисобланади. Раҳбар ҳолатининг барқарорлиги кўпроқ бўлиб, у маълум бир тизимда бир неча марта кўпроқ ваколатларга, қарор қабул қилиш, буйруқ бериш, топшириқлар бериш, талаб қилиш ҳуқуқларига эга. Қарор қабул қилиш жараёни бир мунча мураккаброқ бўлиб, кўпинча, турли хил вазиятларни қамраб олади ва бу вазиятлар фақатгина битта гуруҳга тегишли бўлмайди. раҳбар маълум бир

кенгроқ ижтимоий тизимнинг кичик бир гуруҳида фаолият кўрсатса-да унинг ҳаракат доираси кенг ҳисобланади. Мутахассисларнинг фикрича лидерлик жамоа фаолиятининг самарадорлигини оширишда раҳбарлик тушунчасини тўлдиради. Раҳбарлик – одамларга мақсадлик таъсир ўтказишга қаратилган, уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш билан боғлиқ бошқарувнинг таркибий қисмидир. Сайлаб қўйилган ёки тайинланган раҳбар қатор вазифаларни бажаради:

- жамоа фаолиятидаги мақсадини аниқлайди ва шакллантиради,
- шу фаолиятни режалаштиради,
- рағбатлантириш воситалари ва усуллари белгилайди,
- уни назорат қилишни амалга оширади

Раҳбарлик услубига мувофиқ шаклланадиган шахсий сифатлар ичига, энг аввало кадрятлар, ишонч ва эътиқотларни айтиб ўтиш зарур. Бу сифатлар раҳбарнинг роли ҳақидаги тасаввурларни шакллантиришга имкон беради. Айниқса раҳбарнинг қўл остидагилар ҳақидаги тасаввури, уларнинг қизиқиши ва интилишлари ҳақидаги фикри ахамиятли бўлиб, уларнинг ҳулқ атвори, одоби, ҳаёти ва келажаги олдида масъулдир. Шахснинг жамоага таъсири лидерлик, раҳбарлик каби тушунчалар орқали ифода қилиниши мумкин. Лекин, раҳбарлик ва лидерлик бир-биридан фарқ қилади. энг асосий фарқи шундаки, раҳбар жамоада расмий муносабатларни, лидер эса жамоа ичидаги маълум бир гуруҳларда, маълум бир йўналишлар бўйича норасмий муносабатларни мувофиқлаштиради ва бошчилик қилади. Лидер гуруҳнинг шундай аъзосики, у гўёки барча гуруҳий жараёнларнинг бошида туради ва ҳулқи билан ўзгаларга таъсир қила олади. Лидер маълум бир гуруҳда, маълум бир йўналишда шундай мавкега эга бўладик, у ўзидаги айрим ижобий ва кучли фазилатлари туфайли турли муносабатларда обрў орттирган шахсдир.

У аслида раҳбарликка даво қилмайди, лекин юриш – туришлар кўпчиликка маълум бўлганлиги сабабли уни одамлар сайловларда

танлашлари ёки раҳбарликка захира танлашда уни номзодини қўйишлари мумкин.

Бир жамоада расмий ва норасмий гуруҳлар мавжуд бўлиши мумкин, шунга кўра расмий сайланган ёки тайинланган раҳбарлар ва бир нечта лидерлар бўлади. лидерлар ўз хусусиятлари ва қобилиятлари, йўналишларига кўра бир-биридан фарқ қилади. Жамоада меҳнат ва ўқиш фаолияти мақсабларини ҳаммадан кўра олдин тушунган – ишчан лидерлар, бошқачаси иш ўргатадиган, ишнинг кўзини биладиган – интеллектуал лидер яна бири одамлар кайфиятини кўтарувчи, уларни руҳан қўллаб қувватловчи – эмоционал лидер, яна бири спортга кизиқадиган, спортнинг маълум бир йўналиши бўйича лидер бўлиши мумкин. Лидерларнинг ҳаётӣ ва таъсир этиш давлари вақтинчалик жараён бўлиб, вазият ўзгарганда фаолият жараёнининг моҳиятига кўра лидерлар бир-бирига жой бўшатадилар. Шундай қилиб, лидерлик объектив гуруҳнинг аниқ бир мақсад ва вазифаларини амалга оширишдаги фаоллик натижасидир. жамоани умумий манфаатларни ифодаловчи мақсадини амалга оширишда барча шахсларда фаоллик ва лаёқат мавжуд бўлади, лекин уларнинг фаолияти самарали бошқарилмаса, жамоада терли хил норасмий гуруҳлар ва муассасанинг ривожланишига салбий таъсир кўрсатувчи лидерлар ҳам вужудга келиши мумкин. Шунинг учун раҳбарлар ўз ҳодимларини фаолиятини доимий назорат қилиши, адолатли баҳолаш, ишларни ишларни ҳамкорликда ташкил эта олиши, муаммо ва зиддиятларни ўз вақтида бартараф этиши, уларни самарали фаолият кўрсатишлари учун педагогик шароитларни яратиб беришлари зарур.

Раҳбарлик услублари ва унинг мазмун-моҳияти раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятида афзал билган ва асосланган барча усуллар ва ҳаракатнинг тактика ва стратегияларидан ташкил топган тизимдир.

Раҳбарлик услуги – бу раҳбарнинг ҳодимларга нисбатан таъсир кўрсатиш ва кўзланган мақсадга эришишида ҳодимлар билан бўлган ўзаро

муносабатлардаги одатий ҳаракатлар бўлиб, қуйидагиларга асосан аниқланади:

- қарорлар қабул қилиш жараёнида ходимларнинг иштирок этиш дажараси;
- ходимларнинг маълумотлар ва ахборотлар билан таъминланиши;
- раҳбар томонидан қўлланилаётган услублари, яъни, у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндашиши.

Кўпчилик мутахассислар раҳбарлик услубини тарифлашда бу жараённи бош мезони сифатида яккабошчилик билан коллегиялик нисбатининг устиворлигига эътибор беришади. Шундай қилиб, раҳбарнинг бошқарув фаолиятини асосий услубларининг мазмун ва моҳияти қуйидагилардан иборат.

1. Авторитар (директив) услубда раҳбар ўз иродасини ходимларга маъмурий куч воситасида ўтказишга интилади, яъни мажбурлаш, қўрқитиш, рағбатлантириш ва бошқа чара – тадбирлардан фойдаланади. Бу ҳил бошқарувчилик бевосита буйруқ ва фармойишлар беришга асосланиб, бошлиққа сўзсиз итоат қилишни тақозо этади.

Раҳбар танқидга чидай олмайди, ўз ходимларига ишонмайди, барча ахборотлар ўзи орқали ўтишни маъқул кўради. Бу эса ходимларни бир – бири билан мулоқотда бўлишни чеклаб қўяди. Бу “ажратиб ташла ва ҳукмронлик қил” тамойилига асосланган шавқатсизларча услубдир. Бу жамоада норозилик кайфиятини келтириб чиқаради. Натижада ходим ўз меҳнатидан қониқиш ҳосил қилмайди, меҳнат унимдорлиги пасаяди, иш сифати ёмонлашади, расмийатчилик авж олади, таъқиб, чақимчилик, гуруҳбозлик авж олади ишга интилишни кучайишига якка ҳокимликка интилиш сабаб бўлади. Бунда мазкур услубнинг турли ҳил шакл ва усуллари вужудга келади:

а) мутлоқ – диктаторлик шаклида – раҳбарни қарор қабул қилишида ходимлар иштирок этмайди ва доимо буйруқ бериш, қўрқитиш, мажбурлаш орқали ходимларни ўз истакларига сўзсиз итоат қилишага интилади;

б) автократик усул – яккахокимлик маъносида, бу маъмурий буйруқбозликка асосланган бошқарувнинг бюрократик тури: бунда раҳбар лавозимларга кўра бўйсиниш тартибини норасмий белгилайди. Раҳбарлар ва ходимлар ўрнатилган аниқ бир қоидалар тизимига бўйсундилар;

в) патриархал ёки матриархал шаклида раҳбар “оила бошлиғи” сифатда қарорлар қабул қилади, ходимлар фаолиятини жавобгарлигини ўз зиммасига олади, қарорларини тушунтиради ва буйруқ беради, ходимлар унга катта ишонч билдиришади ва итоат қилишади.

г) илтифотли – харизматик шакли, бунда раҳбар шахснинг донолигига, хайрихоҳлик, қахрамонлик, мадлик каби хусусиятларига асосланган юқори даражадаги мавқеидан фойдаланади, ходимлар унинг хатти – ҳаракатини кузатишади, унинг ижобий сифатларига, ички дунёқарашига ҳурмат билан қарашади.

2. Либерал (эркин иш юритиш) услуби раҳбарнинг ўз қарорларини тавсия кўринишида бериши, ходимларнинг ишига камроқ аралashiшида кўринади. Бунда раҳбар воситачи сифатида фаолият кўрсатади. Ходимларга кенг эркинлик бериш билан улар ҳаракатига кам эътибор беради ва назоратни суствлик билан амалга оширади. Либерал – раҳбар турли низолар чиқишидан чўчийди, асосий холига ташлаб қўяди. Зиммасига маъсулият олишни ёқтирмайди. Жамоодаги камчиликларни билмасликка олади, иродасиз, ташаббусиз бўлиб қолади. Танқидларни қабул қилади, лекин ундан етарли хулосалар чиқармайди. Келишувчанлик билан иш юритади, ходимлар билан муносабатни бузмаслик учун уларнинг барча талабларини бажаришга ҳаракат қилади. Раҳбар барча ходимлар билан хушмуомала, ўзини хаддан ташқари эҳтиёт қилади, ходим билан алоқани бузишни истамайди. Бу усулни қуйидаги шакиллари ажратиш мумкин.

а) коммуникацион мойиллик – раҳбар ўзи қарор қабул қилишига қийналади ва шунга асосан ходимларни хабардор қилгандан кейин қарор қабул қилади, бу бошқарувнинг маслахатли усули бўлиб, ходимлар ўртасида

аниқ ахборотлар алмашуви ва суҳбатлардан кейин раҳбар қарор қабул қилади.

б) ҳамкорликда қабул қилинган қарорлар асосида бошқарув – раҳбар муаммони ечимини топиш учун барча ходимларни жалб этади ва бунда муаммони ечиш тартибини ўзи белгилайди. Ўзининг барча ҳуқуқлари ва ваколатларини сақлаб қолган ҳолда ходимлар томонидан муаммони ечимини топиш бўйича қарор қабул қилинишига руҳсат беради.

3. Демократик (коллегиал) услубда раҳбар ўз фаолиятини жамоага таянган ҳолда улар фикрини инобатга олиб амалга оширади, ходимлар фикрига доимо кулоқ солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий томонларини инобатга олиб рағбатлантириб боради. Бу усул “бошлиқ”, “тобе” муносабатлар даражасида эмас, балки “инсон – инсон” каби тарбиявий муносабатлар шаклида бўлади.

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

- а) инновация орқали бошқарув,
- б) мақсадли топшириқлар орқали бошқарув,
- в) ходимларни алоқадорлиги орқали бошқарув,
- г) келишилган мақсад орқали бошқарув,
- д) тизим орқали бошқарув,
- е) натижа мўлжали орқали бошқарув,
- ж) топшириқларни тақсимлаш орқали бошқарув,
- з) муаммони ҳал қилиш қоидалари орқали бошқарув,
- и) мотивлаштириш орқали бошқарув,
- к) мувофиқлаштириш орқали бошқарув,
- л) жараёни ўзлаштириш орқали бошқарув,
- м) шахсий ривожланиш орқали бошқарув.

Бошқарув тузилмаси ва таълим тизими.

Режа:

1. Бошқарув тузилмасини илмий таърифи.
2. Таълим тизимининг табақалаш чанлиги.
3. Таълим тизимининг вариативлиги.
4. Таълим тизимининг интегративлиги.

Хозирда таълим сифатини етарли даражада таъминлайдиган бирорта, энг яхши таълим муассасаси ташкилий тузилмаси мавжуд эмас. Самарадор тузилмани кўриш кўплаб омилларни ҳисобга олишни талаб этади. Уларнинг ичида асосийларидан бири - таълим тизимининг характери.

Амалиётда таълим муассасаси таълим тизимини ўзгариб, тузилмаси эса аввалги холида қолиши ходисаси кўп учрайди. Бу четлаб ўтиш мумкин бўлган кўп қийинчиликларни муқаррар равишда юзага келтиради. Энди таълим муассасини таълим тузилмаси таълим тизимини табақалашганлиги, ариативлиги (кўп вариантлик) ва интегративлиги билан боғлиқлигини кўриб чиқамиз.

Табақаланиш бир бутуннинг турли қисмлар, шакллар ва босқич поғоналарга бўлинишини англатади. Чунки, Ўзбекистон талим муассасидаги ҳар қандай таълим тизими табақаланишнинг маълум бир босқичи билан характерланади. Улар ўқувчиларнинг ёшга мос ҳолда синифларга бўлинишдан, ўқув фанлар мазмуни ва таълим босқичлари бўйича, масалан, умумий ўрта таълимда – бошланғич, асосий ва юқори мактабларга табақаланишдан иборат. Таълим тизимининг табақаланиш таълим жараёнининг мураккаблиги ва ўқувчиларининг таълимга бўлган эҳтиёжларини қондириш учун таълим муассасаси бажариши лозим бўлган вазифаларнинг турфа хиллиги сабабли юзага келади. Бажариладиган вазифалар фарқи қанча чуқур бўлса, таълим тизими шунчалик даражада табақалашиб бораверади. Таълим тизимининг табақаланиш даражаси чуқурлиги ва кенглиги бўйича ҳар хил бўлиши мумкин. Таркибий қисимлар ўртасидаги фарқ қанчалик катта

бўлса, таълим муассасаси таълим тизимининг табақаланиши шунчалик чуқур бўлади.

Табақаланиш кенглиги таълим жараёнининг нисбатан мустақил қисимларга бўлиниши амалга ошириладиганасослар сони билан белгилинади. Анъанавий таълим тизимида бундай асослар 2та:

- таълим муассасасида бола таълим оладиган йил;
- бола таълим оладиган ўқув фани;

Бироқ бундан ташқари тизим таълим турлари бўйича (асосий, кўшимча, касб- хунаргача), шакиллари бўйича (кундузги, кечки, экстернат, оила таълими) даражаси бўйича (умумталим, юқори таълим) табақалашган бўлиши мумкин. Бир таълим муассасасида табақаланиш учун асослар сонининг ортиши ўқув дастурларининг вариантларини яратишни тақозо этади. Таълим тизимини табақаланиш даражаси, унинг ўзига хосликлари ва муаммолари таълим муассасаси тузилмасини яратишда ва ташкилий қарорлар қабул қилишда ҳисобга олиниши керак. Демак, педагог меҳнатни турлари қанчалик чуқур табақалашган бўлса, ихтисослашган тузилмавий бўлинмаларини яратиш учун асослар шунчалик кўп бўлади. Масалан, “макаб- боғча” ўқув тарбия мажмуида мактаб ва болалар боғчаси бўлинмаларига эга бўлиши керак. Умумталим мактаб-интернатида мактаб ва интернат бўлинмалари ташкил этилади. Оммавий мактабларда эса бу асослар бўйича

- бошланғич ва
- умумий ўрта таълим бўлинмалари ҳосил бўлади.

Катта бўлмаган таълим муассасасида тизимнинг табақаланиш даражаси қанча юқори бўлса, унда бошқарув ҳодимининг вазифалари шунчалик мураккаб бўлади.

Таълим дастурларини стандартлаштириш ўқувчиларга, бошқа таълим муассасасига (ТМ) ўтганда, ўқишни қийинчиликсиз давом эттириши ва бошқа ТМ битирувчилари қаторида таълим олишлари учун имконият яратадиган ягона таълим маконини сақлаб қолишни таъминлайди.

Ўзбекистонда таълим мазмуни ва натижаларига қўйилган талабларнинг ягоналигини таъминлайдиган ДТС лари, намунавий ўқув режалари қабул қилинган. Таълим олишнинг барча шакиллари учун ДТС бажарилиши мажбурийдир.

Шу билан бирга, таълим дастурларининг бир хиллиги замонавий ўқувчиларни таълимга бўлган эҳтиёжлари билан фарқ қилиши мумкин. Таълим натижалари асосан, таълим дастурларининг сифатига эмас, балки ўқувчиларнинг қобилиятлари ва ўқитувчининг шахсий маҳоратига боғлиқ бўлиб қолади. Ўтган асрнинг 90- йилларида таълимни вариатив тизимлари кенг тарқалди.

Вариативлик – бу таълим тизими сифати бўлиб бу тизим ўқувчиларнинг таълимга бўлган эҳтиёж ва имкониятлари ўзгаришига мувофиқ танлаши учун таълим дастурлар вариантларин яратишга ва тақдим этишга қодирлигидир. Вариатив тизимлар ТМ ида таълим жараёнини таркибий қисмлар табақаланишини табақалаштириш асосида яратилади. Таълимда истеъмолчиларни табақалаштириш деганда таълимга бўлган эҳтиёжларига кўра бир-биридан фарқладиган ўқувчилар гуруҳининг ажратилишига айтилади.

Ўқувчилар таркибининг ҳар-хиллиги, таълим олиш мақсадлари, мазмуни, шакиллари, болалар билан ишлаш методларини табақалантириш зарурияти келиб чиқади. Вариативлик ўқувчиларнинг ўз эҳтиёжлари ва имкониятларига мувофиқ танлаши мумкин бўлган таълим дастурлари ёки “таълим йўналиш” лари сони билан белгиланади. Шундай қилиб, таълим муассасаси ташкилий тузилмаси таълим жараёнининг вариативлиги даражасига боғлиқ бўлади. Ўқувчиларни табақалаштириш, гуруҳларни ва синфларни шакллантириш танлов, қабул комиссияси ва педагогик консилиумлар томонидан бажарилади. Вариативлик ҳам янги курсларни ўқитишда, ҳам ўқувчиларнинг маълум тоифалари билан ишлашда ихтисослашувнинг ривожланишига ва охир-оқибат, ишлаётган ўқитувчиларнинг ихтисослашуви кенгайиши ёки янги мутахассисларнинг

пайдо бўлишига олиб келади. Бунинг эвазига ТМ жамоасининг сони ортади. Вариантивлик хамиша таълим тизими табақаланишини тақазо этади, бироқ табақаланганлик ҳар доим ҳам вариантивликка олиб келавермайди.

Табақалаштирилганликнинг акси таълим тизимининг интегративлиги ҳисобланади. Агар табақалаштирилганлик- таълим тизимини бўлиниш даражасини тарифловчи сифат бўлса, интегративлик, аксинча, таълим тизимининг айрим элементлари ва унинг кичик тизилмаларининг ўзаро боғлиқлик даражасини тарифлайдиган сифатидир. Интеграцияга эҳтиёж табақалашув, яъни меҳнат тақсимооти оқибатида юзага келади. Тизимнинг интегративлиги унинг алоҳида тизимларига (бошланғич ва ўрта мактаб ҳамда синфларда) таълим мақсади, мазмуни, шакл ва методларини мувофиқлаштириш таълим соҳалари ва фанлар ўртасидаги ҳамда дастурлар ўртасида алоқа ўрнатишдир.

Бошқарувнинг ташкилий тузилиши ва механизмлари.

Режа:

1. Таълим муассасаси бошқарувига ёндашув ва унинг тузилмаси.
2. Авторитар бошқарув.
3. Демократик бошқарув.

Тузилма таълим тизими характери, ТМ турлари ва ўлчамларгагина эмас, балки бошқарув ёндашувга ҳам боғлиқ. Тузилманинг бошқарув органи таркиби ва уларнинг ишида ўқитувчилар иштироки даражаси, ташкилотлардаги муносабатларни мувофиқлаштириш усуллари, ваколатлар ва масъулиятлари ТМ да бошқарувнинг қандай туридан фойдаланилаётганлигига боғлиқ.

Авторитар бошқарувга механик, чизиқли ва чизиқли – функционал, шу жумладан дивизионал, кучли марказлаштирилган, коллегиял органларининг унча катта бўлмаган ваколатлари, асосан, консультатив характердагилари мос келади.

Таълим муассасаларда меҳнат ташкилоти горизонтал ва вертикал бўйича амалга оширилади. Меҳнат тақсимоотини вертикал амалга ошириш,

яъни тузилманинг қандай бўйсундириш даражасида қандай бошқарув қарорлари қабул қилиниши тўғрисидаги қарормуассасани бошқаришни марказлаштиришнинг муайян даражасини мустахкамлайди. Қуйидагилар марказлашув даражасини белгилайди:

- бошқарувнинг қуйи даражасида қабул қилинадиган қарорлар;
- бу қарорларнинг муҳимлиги ;
- бўйсунувдагиларнинг иши устидан назорат қилиш миқдари ва қатъийлиги билан белгиланади.

Тизимнинг такомиллаштиришнинг чизиқли тамойили ҳокимиятнинг юқорида, яъни ТМ даги таълим – тарбия жараёни бошқарувининг барча муассасалари ечими учун жавобгар бўлган ТМ директори ва бошқарувининг қўлида тўлиқ жамланишига йўл қўяди.

Авторитар бошқарувда коллегиял органлар (ТМ кенгаши, педагогик кенгаш, услубий бирлашмалари) қарорларини ишлаб чиқишда ҳеч қандай аҳамиятли рол ўйнамайди.

Бошқарув ҳодимлари бу органлардан жамоани маъмурият қарорларидан хабардаор қилишда, ўқув режаларини тасдиқлашда, ўқувчиларни синфдан – синфга кўчиришда, ўқувчилар билан фанлар бўйича дарсдан ташқари ишларни олиб боришда ва аҳамияти унча катта булмаган бошқа қарорларни қабул қилишда фойдаланади. Механик тузилмага эга булган ташкилотларда бошқарув ҳодимлари ва уларга бўйсинувчиларнинг ўзаро муносабати вертикал бўйсунуш алоқалари ва уларга мос коммуникацияларга асосланади. Ҳокимият ва бўйсинувчилар муносабатлари улар орқали амалга оширилади, кўрсатмалар топшириқлар ва уларнинг бажарилиши ҳақидаги ахборотлар узатилади. Горизонтал алоқалар норасмий мавжуд бўлади ёки аниқ режимли топшириқни бажариш учун маълум бир даврда директор томонидан расмийлаштирилади. Айниқса, функционал ва бошқарув ҳодимлари ишини тез – тез мувофиқлаштириб турли зарурияти юзага келади. чунки функционал тузилмаларда расмийлаштирилган горизонтал алоқалар уларда ТМ ҳаётидаги муҳим вазифаларни бажаришда

ваколатлар билан таъминанган, тўлақонли коллегиял органларнинг йўқлиги сабабли ривожланмаган.

Натижалар ва педагогик жараённинг талаблар стандартлари бевосита назарий ишларни мувофиқлаштиришнинг асосий усуллари ҳисобланади. Одатда, ходимлар ўз ишининг бажарилиши, муддатли ва юқори бошқарув ходимлари олдида ҳисобот бериш мазмунига тааллуқли аниқ инструкция эга бўлишади. Масалан, ўқитувчи иши фақатгина давлат режаларини бажариш билан чегараланмай, балки ТМ да тасдиқланган календар мавзули режага ҳам боғлиқ бўлади. ҳар бир ўқитувчи ўқув ишчи режасини бажарилиши ҳақида ўқув – тарбия ишлари бўйича директор ўринбосарларига кўпинча ёзма ҳисобот беради. Бу ўзар келишувни энг кам даражага қисқартириш, демак, коммуникациялар сонини камайтириш, ходимлар ичида ижрочилиқнинг юқори даражасига эришиш имкониятини беради. Бошқарувнинг марказлашган тузилмалари даврий такрорланадиган вазифаларни бажаришга мослаштирилган.

Улар бошқарув ходимларининг билим ва тажрибаларидан фойдаланишга таянади, ходимлар фаолиятини яхши назорат қилиш ва мувофиқлаштиришни ва аниқ режага асосан ишни таминлаш имконини беради. Умуман олганда марказлаштирилган тузилмаларни яхлит ҳолда кўпроқ етуклик даражаси юқори мўлмаган, жараёнларни табақалаштириш, интеграциялаш даражаси паст, вариатив бўлмаган, оммавий таълим вазифаларни бажаришга йўналган жамоалар учун қўллаш мақсадга мувофиқдир.

Демократик бошқарув ТМ да бошқарув тизимлари таркибини сезиларли тарзда ўзгартиради ва авторитар тизимдагидан фарқли равишда, бутунлай бошқача алоқалар ва муносабатлар тизимини яратади. Бошқарувнинг демократик тури инсон ташкилотда маълум бир ишларининг ва функцияларнинг ижрочисигина эмаслигига асосланади. У ишни қандай ташкил этилганлиги, қандай шароитда меҳнат қилаётганлиги, ўз меҳнати билан ўқув ишига қандай фойда келтиришига қизиқишини намоён этади.

Бошқарув ходими вазифасига- юқори қабул қилган қарорларини бажариш киради. 1997 йилдаги қонунларини қабул қилиши ТМ фаолият жараёнларини режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш вазифаларини амалга оширишда ТМ ҳуқуқлари сезиларли даражада кенгайди. Қуйи босқичларга директорнинг:

- ТМ ишларининг муҳимучасткаларини режалаштириш;
- Қўшимча таълим турлари, яъни пулли хизматни аниқлаш;
- ТМ ўқув режаси мазмунини аниқлаш;
- Ўқув – тарбия жараёни, молиявий – хўжалик фаолияти, қабул қилинган қарорлар ижроси устидан назорат қилиш;
- Педагогик кадрларини баҳолаш ва аттестациялаш;
- Барча ходимларни меҳнатини рағбатлантириш имконияти юзага келади. Ўқитувчиларнинг ТМ си иши бошқарувда иштирокининг уч хил даражасини шартли ажойиб кўрсатиш мумкин.
- бирга иштирок этиш;
- фаол иштирок этиш;
- шериклик қилиш;

Марказлашган тизимда бошқарувнинг коллегиял органлари (пед. кенгаш, пед. Жамоа, методик бирлашма, кафедра)га қуйидаги масалалар бўйича қарорлар қабул қилиш ҳуқуқи берилади:

- ТМ таркибий қисми саотларини режалаштириш;
- Фанлар дастурини аниқлаш;
- Тоифа бериш учун ўқитувчилар номзодини тавсия этиш;
- Мукофатлашга тақдим этиш.

Қуйи боқич бошқарув ходимларига қуйидагилар берилади:

- Педагоглар ишини масадларини белгилаш;
- ТМ ишининг маълум участкаларини режалаштириш;
- Таълим – тарбия жараёнининг ахволини назорат қилиш ва бошқалар киради.

Хатто марказлашувдан кучли тарзда чиқарилган тузилмаларда ҳам бошқарув ходими ўқув муассасани ривожлантиришнинг умумий концепцияси ва истиқболи, ходимларни қабул қилиш ва бўшатиш, ходимларни жой – жойига қўйиш, бошқа ташкилотлар билан шартномалар тузиш, ўқитувчилар ва ходимларга олий тоифа бериш учун аттестациялаш, асосий участкаларни, молиявий – хўжалик фаолиятини назорат қилиш, баҳолаш бўйича қарорлар қабул қилиш ҳуқуқини ўзида қолдиради.

Бир – бири билан бошқарув жараёни, функциялари амалга ошириладиган тарзда боғланган инсоний, моддий, техник ахборот, меъёрий – ҳуқуқий ва бошқа таркибий қисмларнинг йиғиндисини бошқарув тизими ёки бошқарувчи тизим дейилади. ТМ бошқарув тизими бошқа объектлар бошқарув тизими билан умумий функцияларга эга бўлсада, улардан, аввало ҳал этиладиган масалалар ва уларни ечиш методлари билан ажралиб туради. Бу ўз навбатида уларнинг тузилиши хусусиятини белгилайди. Замонавий таълим муассасаси – бу катта ва мураккаб организм. Унинг барча бошқарув масалаларини ҳал этиш бир кишига оғирлик қилади. Шунинг учун ҳам бошқарувда кўплаб кишиларнинг биргаликда ишлаши ва улар уртасида меҳнат тақсимотини амалга ошириш зарурияти пайдо бўлади. Буни натижасида бошқарув тизимида мансабдор шахслар (директор, ўринбосарлар, услубий кенгашлар бошқарув ходимлари) ва бошқарув бўлинмалари (педагогик кенгаш, услубий кенгашлар, фан комиссия ишлари каби бошқарув органлари вужудга келади). Ҳар бир мансабдор шахсга ва бўлинмаларга бирон – бир вазифанинг бажарилиши юзасидан маъсулият юкланади, улар маълум ҳуқуқларга эга бўлишади ҳамда ўзаро алоқа ва муносабатлар ўрнатади. Натижада бошқарувнинг ташкилий тузилмаси пайдо бўлади.

Тузилма сўзи қандайдир бир бутуннинг қисимлари ўртасидаги муносабат алоқа ва муносабатлар йиғиндисидир. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси органлар йиғиндиси бўлиб, улар ўртасида бошқарув вазифаларининг бажарилиши юзасидан ваколатлар ҳамда маъсулиятлар

тақсимланган ва мунтазам амалга ошириладиган алоқалар ва муносабатлар мавжуд бўлади. Бошқача айтганда, ташкилий тузилма – бу башқарув тизимларини қисмларга ажратиш ва айти маҳалда унинг бир бутунча бирлашиш усули. Субъектлар ўртасида ахборот алмашинуви амалга ошириладиган жараён коммуникация деб аталади. Комуникация тушунчаси нима узатилишини ҳам, ушбу “нима”нинг қандай узатилишини ҳам ўз ичига олади. Комуникацион жараёнлар кетишига сабаб бўладиган асосий элементлар – манбаа, уни олувчи, матн, канал, натижа, тескари алоқа ҳисобланади.

Манбаа – бу матнни яратувчи ва узатувчи.

Матн – бу қандайдир белгилар ёрдамида кодланган мазмунли маълумот.

Канал – восита бўлиб, унинг ёрдамида матн манбаадан уни олувчига узатилади.

Олувчи – бу маълумот мўлжалланган ва манбаа ундан маълум муносабатни қўшаётган томон.

Натижа – бу олувчининг олинган маълумотида муносабати.

Тескари алоқа – бу олувчининг манбаа томонидан қабул қилинадиган муносабат ҳақида ахборот.

Таълим муассасаларини ривожлантиришни режалаштириш.

Режа:

1. Таълим муассасани ривожлантиришни мақсади.
2. Таълим муассасани ривожлантиришда муаммоли – йўналтирилган таҳлил.
3. Таълим муассасани ривожлантиришда муаммоли таҳлил.

Таълим муассасасининг муаммоларини аниқлаш ва баҳолашга қаратилган ҳолатни таҳлил қилишни ривожлантириш мақсадларини ва уларга эришиши усулларини белгилаш йўлидаги илк қадам бўлиши мумкин. Бундай таҳлил “ТМ келажакда бугундан ҳам яхши ишлай олиши учун нимани ўзгартириш талаб этилади?” “талаб этилаётган таълим сифатларига эришиш учун таълим

муассасасини ривожлантириш дастурини қандай тузиш керак?” бу каби саволларга жавоб топа олиши лозим. Юқорида бу муаммо объектив мавжуд эҳтиёж билан уни қондириш имкониятлари ўртасидаги номуофиқлик сифатида белгиланган эди.

Муаммони аниқлаш – бор нарса билан бўлиши керак бўлган нарса ўртасидаги номуофиқликни топиш ва шу номуносабатларга маълум бўлган усуллар билан барҳам бериб бўлмасликни англаб етиш демакдир.

Муаммоли – йўналтирилган таҳлилларда; ТМнинг иш натижаларини ошириш имконини берадиган мавжуд муаммоларни аниқлаши лозим. Бу, таҳлил жараёнида қуйидаги саволларга жавоб топиш керак:

- ТМ ишдаги қайси кўрсаткичлар қониқтирмайди;
- Янада юқорироқ натижаларга эришиш имкониятларини қандай омиллар чекламоқда?
- Мавжуд чекловларни олиб ташлаш учун ўқув тарбия жараёнининг мазмуни ва технологияларида, унинг ташкил этилишида кадрлар салохиятида, моддий – техник баъзасида ва бошқа шарт – шароитларда нималарни ўзгартириш керак. Ушбу таҳлилга ўта умумий талаблар қўйилади.

1 – талаб. Барча муаммолар операционал тарзда аниқланишдан иборат. Муаммони операционал тарзда хал этиш бу, бори билан бўлиш керак бўлгани ўртасидаги номуофиқлик даражасини баҳолаш имконини берадиган миқдорий ва сифат шкаласини беришдир.

2 – талаб. ТМ ишининг юқори натижаларга эришиш имконини бермайдиган мавжуд чеклашларни тўлиқ аниқлашни таъминлашдан иборат. Агар чеклашлар қисмангина аниқланган бўлса, бу муаммони самарали хал этиши имкониятини камайтиради. Бу чеклашга барҳам бериб, бошқаларни қолдириб қисман яхшиланишга эришиш ёки умуман уларга эриша олмаслик ҳам мумкин.

3 – талаб. Муаммо ахамияти асосли баҳоланиши таъминланиши керак. Муаммолар ахамиятга кўра тизиб чиқилиши ва улар устиворроқ

ажратилиши керак. Чеклашларнинг ахамияти уларнинг таълим натижаларига қанчалик жиддий таъсир этишидан келиб чиққан ҳолда баҳоланиши лозим.

4 – талаб. Таҳлил прогнозли бўлиши лозим. Бу натижаларга янги талаблар фақат бугунги аҳволдан эмас, балки унинг келажагидаги башорат қилинган ўзгартиришдан ҳам келиб чиққан ҳолда қўйилиши лозим.

Муаммоли – йўналтирилган таҳлил ўз масалаларини ҳал этиш учун “Охиридан бошига” схемаси бўйига бажарилиши лозим, яъни ТМ фаолиятини қониқтирмайдиган жиҳатларини аниқлашдан, ўқув тарбия жараёнидаги натижаларида нуқсонлар келтириб чиқарадиган камчиликларини таҳлил қилишини тақозо этади. Бу схеманинг амалга оширилиши таҳлилнинг уч босқичини:

- натижалар таҳлилин;
- ўқув – тарбиявий жараён таҳлилин;
- шароит таҳлилин назарда тутати.

Ислохотиятлар муваффақияти тизимининг асосий бўғини – таълим муассасасининг қандай ўзгаришига, бугун ва олис истиқболда жамият, давлат ва шахс томонидан унга қўйиладиган янги талабларни қондиришга қанчалик қодир бўлишига боғлиқ. Кўплаб таълим бошқарув органлари ва таълим муассасалари бунга англаган ҳолда, ўз истиқболларини белгилаш ва тегишли дастурлар ишлаб чиқиш учун ҳаракат қилмоқдалар. Дастур, ўз маъносига кўра бу, кишилар гуруҳининг биргаликдаги фаолияти норматив модели бўлиб:

- а) соҳа ёки муассаса ривожланиши аҳолининг дастлабки ҳолатини;
- б) соҳа ёки таълим муассасаси ривожланишининг келажакдаги исталаётган ҳолати қиёфасини;
- в) бугундан келажакка ўтиш бўйича ҳаракатлар тартиби ва тузилмасини белгилайди.

Замонавий дастур, аниқ иш режасини ишлаб чиқиш учун нима қилмоқ керак?

Дастур ўз вазифасига жавоб бериши учун маълум сифатларга эга бўлиши керак. Таълимни бошқариш соҳасининг машхур мутахассислари назарида, бундай сифатлар 7 та – долзарблик, прогноз қилиш мумкинлиги, ҳаққонийлик, оқилона иш тутиш, яхлитлик, назоратчилик, адашишлардан таъсирланувчанлик.

Ривожланиш дастурини турли технологиялар бўйича ишлаб чиқиш мумкин. Анъанавий технология тизимли ёндашув методологиясига асосланган ва ўз ичига етти тадбирни олади:

- таълим муассасаси ҳақида ахборотли маълумотнома тайёрлаш;
- таълим муассасаси ҳолатини муаммоли таҳлил қилиш;
- янги таълим муассасаси концепциясини шакллантириш;
- янги таълим муассасасига ўтиш стратегияси ва вазифаларини ишлаб чиқиш;
- янги таълим муассасасини барпо этишнинг биринчи босқичи мақларини аниқлаб бериш;
- ҳаракат режасини ишлаб чиқиш;
- дастурларни экспертиза қилишни ўз ичига олади.

Ривожланиш дастури, аввало, ТМ нинг жорий ва истиқбол фаолиятини ташкил этиш учун ишчи хужжат ҳисобланади. Унинг асосий вазифаси шундан иборат. Шу билан бирга расмий хужжат ҳам ҳисобланади, турли органларга, ҳар – хил мақсадларда: янги мақом олиш, экспериментларни қўшимча молиялаштириш, янги моддий – техника таъминоти ва бошқалар учун, шунингдек, экспертиза учун ҳам тақдим этилади. Шунинг учун ҳам дастурни “ТМ тўғрисида ахборотли маълумотнома”дан бошлаш керак.

Маълумотномада қуйидагилар ўз аксини топган:

- ўқувчилар сони;
- гуруҳлар, синфлар кўрсатилган навбатлар сони;
- ўқитувчилар сони (умумий ва табалаштирилган, малака даражалари, фахрий унвонлари, иш стажи, жинси ва бошқалар)
- ўқитувчиларнинг ўртача ёши;

- ТМ нинг иш тартиби;
- моддий – техника базасининг ахволи;
- ТМ нинг тарихи ва анъаналари;
- контингент тавсифи;
- ТМ ташқи муҳити тавсифи;
- бошқа муассасалар билан ижодий алоқалари;
- таълим – тарбия жараёнининг босқичлари, паралеллар, синфлар, гуруҳлар ёки ўқув фанлари цикллари бўйича сўнгги ўқув йилининг ҳисоботи ва охириги йилдаги натижалар динамикаси;
- ТМ нинг кучлироқ томонлари ва ёрқин ютуқлари тавсифи ва бошқалар;

ТМ нинг ривожланиш мақсадларини ва унинг фаолиятини муаммоли йўналтирилган таҳлилисиз аниқлаш мумкин эмас.

Муаммоли таҳлил – мақсадларни аниқлаш ва уларга эришиш усуллари сари қўйилган илк қадам. Маълумки, ТМ ривожлантиришнинг ҳар қандай дастури провард натижада бир умумий муаммони ҳал этишга, яъни таълим сифатини оширишга қаратилади. Бироқ муаммони бундай мавҳум тарзда ечиш амри маҳол, ҳар бир ҳолатда уни аниқлаштириш ва таркиблаштириш керак.

Бўлажак фаолият тузилиши берилган бўлим ривожланиш дастурида асосий ҳисобланади. Чунки дастур, провард натижада, амалга оширувчи одамлар саъй – ҳаракатларини йўналтириш ва интеграциялаш воситаси сифатида хоҳланаётган натижага эришиш учун ким, қачон, қаерда ва қандай воситалар ёрдамида қандай ҳаракатлар қилишини белгиловчи моделдир. Шу тамойилдан келиб чиққан ҳолда, биз айнан таълим муассасасини ривожлантириш бўйича ўз ҳаракат режамизни таклиф этамиз.

Таълим муассасасини ривожлантириш бўйича ҳаракат режаси.

Тартиб рақам	Йўналиш ва вазифалар	Ҳаракатлар. (тадбирлар)	Жойи	Муддатлар: Бошланиши, охир	Ижрочи	Молиялаштириш ҳажми	Қўшилаётган натижалар
	(нима)	(қандай)	(қаерда)	(қачон)	(ким)	(қанча)	(нима)

Дастур ва фаолият режаси тайёр бўлгач, уларни яна бир марта муҳокама қилиш, сўнгра мутахассисларга экспертизага жўнатиш керак. Таниқли олимлар, етакчи мутахассислар, амалиётчилар, шунингдек, илмий лабораториялар, кафедралар, илмий кенгашлар ва бошқалар алоҳида ҳамда жамоавий экспортлар чиқиши мумкин. Ҳар қандай экспортларга 2 та талаб қўйилади: билимлилик, объективлик. Экспорт хулосаси қуйидаги позициялардан ташкил топиши керак: дастур ва ҳаракат режаси тўлақонлигини баҳолаш. Дастурни яхшилигини баҳолаш; янги ғоя ва таклифлар; хулоса, тахмин, прогнозлар асослигини баҳолаш; камчилик, хатолар, мулоҳазалар: хулоса.

Таълим муассасаси жамоасига раҳбарлик қилиш.

Режа:

1. ТМ си жамоасига раҳбарлик қилиш.
2. Жамоа фаолиятини йўналтирилганлиги.
3. Жамоа аъзоларининг фаолиятдаги фазилатлари.

Раҳбарлик қилиш – бошқарув фаолиятининг бир қисми бўлиб, унинг воситасида жамоа аъзолари ўртасида ТМ мақсадларга эришишга максимал даражада имкон яратиб берувчи муносабатни ва уларни ташкилий хатти – ҳаракатини шакллантиришни таъминлашдир. “Жамоа” сўзи турли кишилардан ташкил этилган гуруҳни англатади ва ундан кунда фойдаланилади. Бироқ бу маънода қўллаш ҳамиша ҳам ўзини оқлайдими? Жамоани бошқа ҳар қандай гуруҳдан ажратадиган чегара қаердан ўтган?

Масалан, малака ошириш курсига келган ёки илмий конференция йиғилган педагогларни олайлик. Улар муайян вақт оралиғида кўпроқ хиссиётлар билан боғлиқ бўлган: ёқтириш, ёқтирмаслик, фаоллик, сустлик, бўйсунтиш, хужмкорлик ва бошқа муносабатларни ўрнатишади. Одамларнинг шахслар аро ўзаро муносабатлар ўрнатилган, бироқ биргаликда фаолият кўрсатиш учун умумий мақсади бўлмаган бирлашуви тарқоқ гуруҳ саналади. Жамоа – гуруҳнинг ривожланиш яқуни, унинг **юқори босқичи**.

Жамоанинг асосий фарқий белгилари – хамкорликдаги ҳаракатнинг умумий ва ижтимоий муҳим, айна маҳалда гуруҳ аъзолари учун шахсий аҳамиятли мақсадлари мавжудлиги, иккинчидан, гуруҳ аъзолари ўртасидаги, уларнинг биргаликдаги фаолияти мазмуни, қадриятлари, тамойиллари, мақсадлари, вазифалари билан боғланган муносабатларнинг алоҳида тизими мавжудлиги.

Замонавий илмий қарашларга кўра, жамоада муносабатлар тузилиши кўп босқичлидир. Унинг биринчи босқичи расмий муносабатларни ҳосил этади. Педагоглар жамоасида бу муносабатлар ТМ ўқув тарбия жараёнини амалга оширишда унинг аъзолари ўртасидаги меҳнат тақсимооти ҳамда уларнинг расмий вазифалари, ҳуқуқлари билан белгиланади. Жамоанинг ҳар бир аъзоси тизим доирасида маълум бир функцияни бажара туриб, бошқа аъзолар билан ҳам тегишли тарзда хамкорликда ҳаракат қилиши керак.

Тизимнинг **иккинчи босқичи**ни жамоа аъзоларининг жамоа амалга ошираётган таълим фаолиятига, бу фаолият асосини ташкил этадиган мақсадларга, вазифаларга, тамойилларга муносабати, фаолият мотивацияси, унинг ҳар бир педагог учун аҳамияти билан изоҳланади.

Учинчи босқичда эса, таълим жараёнинг мазмуни, унинг мақсадлари, вазифалари, ўқитувчилар жамоасида қабул қилинган тамойиллар ва қадриятлар йўналиши билан шарт қилиб қўйилган шахслараро муносабатлар берилган.

Тўртинчи босқич ҳамкорликдаги фаолият мазмуни белгилаб бермаслиги сабабли шахслараро муносабатлар ёқтириш, ёқтирмаслик, хурмат ёки хурматсизлик ва бошқаларни ўз ичига олади.

Демак педагоглар жамоаси – бу, эришилиши ҳар бири учун шахсий аҳамиятга молик бўлган умумий таълим мақсадларига эга бўлган ва умумий мақсадларга эришиш имконини берадиган шахслараро муносабатлар ҳамда ўзаро муносабатлар тузилмасини амалга оширадиган, ҳамкорликда иш олиб борадиган педагоглар гуруҳидир. Жамоанинг ривожланганлик даражаси бошқа учта тавсиф: кадриятли – йўналганликнинг етуқлиги, уюшганлик ва ҳамжихатликнинг функцияси ҳисобланади.

Педагогик жамоа фаолиятида мақсадларнинг уч турини ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. таълим – тарбия жараёнининг жорий мақсадлари;
2. таълим – тарбия фаолиятини ривожлантириш мақсадлари;
3. жамоанинг ўзини ўзи ривожлантириш мақсадлари.

Нисбатан ривожланган жамоа ўз олдига ушбу уч тур мақсадларнинг барчасини қўяди.

Бундай жамоа ТМ нинг мавжуд таълим салоҳиятидан самарали фойдалашгагина эмас, балки янгиликларни ўзлаштириш, педагогларнинг касбий савиясини шакллантириш орқали бу салоҳиятни янада кенгайтиришга ҳам қодир.

Анча кам ривожланган педагоглар жамоаси ўз олдига фақат биринчи турмақсадларини қўяди. Бундай жамоада, гарчи, янгиликларни ўзлаштиришни, айрим педагогларни касби савиясини ошириши зарур бўлса-да, уларда иккинчи ва учинчи тур умумий мақсадлар мавжуд бўлмайди. Жамоа ўз олдига қандай мақсадларни қўйганлиги унинг кадриятли – йўналтирилган етуқлигидан дарак беради. Жорий фаолиятда ютуқларга йўналтирилганлик жамоа аъзоларининг куч – ғайратини ТМ таълим салоҳиятидан юқори даражада фойдаланишга сафарбар қилишга тайёрлиги билан ўлчанади. Жорий фаолиятида ютуқларга юқори даражада

йўналтирилган жамоаларда барча бор кучини сафарбар этган ҳолда ишлашга интилади. Бундай жамоаларда педагогларни фақат ўз иш натижаси эмас, балки бутун ТМ ютуқлари, унинг мавқеи ташвишлантиради. Жорий фаолиятда ютуқларга ўртача даражада йўналтирилган ТМ ларда педагогларни кўпроқ ўз натижалари ва ютиқлари қизиқтиради. Фаолиятни ривожлантиришга йўналтирилганлик, жамоадаги мавжуд бўлган муносабатунинг аъзоларининг таълим – тарбия фаолияти мазмунини, ташкил этилишини ва методларини такомиллаштиришидаги фаоллигини рағбатлантиришга қанчалик қодирлигини кўрсатади. Бундай жамоада касбий маҳорат ва умуммаданий савиясининг юксаклиги унинг ҳар бир аъзоси учун қадрият ҳисобланади. Жамоадаги муносабат ўз устидан ишлашни рағбатлантиради ва аксинча, ишни қилаётганлар тақдирланмайди.

Ўқитувчиларни нафақат ўз маҳорати ўсиши, балки ҳамкасблари маҳоратининг ўсиши ҳам бирдек ташвишга солади.

Ўзини ўзи ривожлантиришга ўртача даражада йўналтирилган жамоада педагогларнинг касбий маҳорти ўсиши ва умуммаданий савияси юксалиши бўйича гуруҳий мейёрлар унчалик қийин эмас. Юксак даражадаги маҳоратга эришган ўқитувчининг ўз устидан ишлашини давом эттириши ёки эттирмаслигига унинг ҳамкасблари бефарқ қараши мумкин. Асосан ёш ўқитувчиларга қаттиқ этибор берилади. Ўзини ўзи ривожлантиришга паст даражада йўналтирилган жамоада педагогларнинг касбий маҳорати ўсиши ва умуммаданий савияси юксалиши уларнинг ҳар бирининг ўз иши сифатида қабул қилинади: жамоа ўз аъзолари фаолиятининг бу томонлари ҳақида кам қайғуради.

ТМ ҳаётида педагоглардан биргаликдаги фаолиятини ўзлари ташкил этишини талаб қиладиган кўплаб вазиятлар мавжуд.

Жамоанинг уюшганлиги замирида унинг биргаликдаги фаолиятининг оқилона тузилмасини шакиллантиришга ва ўзгарувчан шароитда уни усталик билан қайта қуришга қодирлиги тушунилади. Бу жамоа аъзоларининг

масъулятлилигига, уларнинг хамжамиялигига ва бошқарувга жалб этилганлигига боғлиқ.

МАСЪУЛИЯТ жамоа аъзоларининг ўз вазифаларини бажаришга масъулиятнинг қаттиқ назоратсиз қанчалик виждонан ёндашуви, шунингдек, уларнинг мажбуриятларига расман кирмаса – да, ўз ташаббуслари билан қандайдир янги ишини бажаришда жавобгарликни зиммага олишга тайёрлиги билан изоҳланади.

Юқори даражада масъулиятли жамоада унинг аъзолари ўзларининг тўғридан – тўғри вазифаларини виждонан бажарибгина қолмай, балки, меъёрдан ортиқ даражада фаоллик кўрсатишади зарур бўлганда ўз ташаббуслари билан янги ишга хисса қўшишади.

Ўзаро жавобгарлик тамойили ТМ да жамоа шаклидаги меҳнатни ташкил этишга сингдирилган бўлади.

Жамоанинг хамжихатлиги зарур бўлганда ўз ҳаракатларини мустақил тарзда, бошқарув ходимларига мурожат қилмасдан, бир – бири билан мувофиқлаштириб оладилар.

Хамжихатлик, асосан, янгиликларни тадбиқ этаётган педагоглар жамоалари учун муҳим.

БОШҚАРУВГА ЖАЛБ ЭТИЛГАНЛИК жамоанинг муҳим хусусиятларидан бири, бу – ТМ ишини ташкил этиши ва режалаштиришга оид қарорларнинг қабул қилинишига педагоглар жамоаси аъзоларининг маъмурият томонидан таъсир этиш даражаси.

Жамоанинг жипслиги – унинг биргаликдаги фаолият самарадорлигига салбий таъсир кўрсатадиган ички ва ташқи таъсирларга қарши тура олишига қодирлигини акс эттирадиган хусусияти. Жипслик – жамоанинг барқарор фаолияти ва мавжудлигининг зарурий жихати: жипслик бўлмаса инқироз юз бериши муқаррар. **КИРИШИМЛИЛИК**, юқори даражада бўлганда жамоанинг ҳар бир кишиси бошқарув ходимига, аъзоларига ва иш шароитига ижобий муносабатда бўлади. **БАРҚАРОРЛИК** – ундаги ишнинг аъзолар

учун жозибадорлигини билдиради. Бу педагоглар таркибини узоқ вақт сақланишида ва секин – аста ўзгариб боришида намоён бўлади.

Таълим сифатини ялпи бошқариш тизими.

Режа:

1. Таълим сифатини ялпи бошқариш.
2. Таълимда сифат бошқарувининг ялпи тизими.
3. Сифат концепциясининг асосий йўналишлари.
4. ТМ ини ички бошқариш тамойиллари.

Таълим сифатини ошириш – бу ўқув ва ўқув лаборатория жихозлари, кутубхона жамғармасини янгилаш, ТМ нинг глобал информацион тўр – интернетга уланиш билан тугалланмайди. Буларнинг бари қўшимча молиявий манбаларни, тузилмавий ўзгаришларини институционал тартибга солишни ҳамда давлат ва нод авлат таълим муассасалари ривожланишининг ҳамоханглигини, узлуксиз таълим тизимини бошқаришнинг ҳамда кадрлар тайёрлашнинг самарали механизмларини жорий этишни; таълим сифатини назорат қилиш тузилмасини шакиллантиришни талаб этади. Ўқитувчилар ва талабалар ўртасидаги муомила жараёни учун сифатни бошқаришнинг маълум тамойилларини қандай қўллаш мумкин?

Хозирги вақтда тизимда, масалан, олий таълимда сифат бошқарувининг ялпи тизими – Total Quality Management – TQM маълум. Унинг концепсиясида қуйидаги жихатларни алоҳида ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. TQM – оммавий ҳаракат. Бу олий таълим муассасасининг ҳар бир ходими юксак таълим сифатига эришишда иштирок этишини билдиради.

2. Ҳар бир ходим, кафедра, ҳар бир олий ўқув юрти (ОЎЮ)ўзининг ички ва ташқи “буюртмачилари ва етказиб берувчисига” эга сифатни бошқариш “буюртмачи” ларни рақобатбардаш кадрлар билан таъминлаш ва рақобатбардаш таълим хизматларини кўрсатиш. Ҳар бир битирувчи, мутахассис ва ҳар қандай хизмат самарали технологик жараённинг, кадрлар тайёрлаш сифатининг такомиллашганлиги натижасидир.

Ҳар бир ҳодимнинг ижодий имкониятларидан ишни жамоавий тарзда ташкил этган ҳолда самарали фойдаланиш мумкин, бу жамоада ишлаш малакасини талаб этади. TQMни тадбиқ этишнинг муваффақиятли стратегиясинининг энг муҳим жиҳати бу жараёнга ректорни жалб этиш ҳисобланади.

Бунинг учун 2 та омил мавжуд.

1. Бу янги технологияга қизиқишини уйғотиш (кўпинча у ОЎЮ дан ташқарида: семинарлар, бошқа ректорлар билан мулоқатлар, шахсий тажрибаорқали амалга оширилиши мумкин).

2. Коммунал хизмат учун тўловларнинг ошиши, таълим хизматлари бозорида рақобатнинг кучайиши, битирувчиларнинг мақсадли тақсимотининг йўқлиги, ҳодимларнинг манфаатдаорлиги камайиши ва бошқа сабаблар боис юзага келадиган хавотирлик ва таназзулдир.

TQM ни ОЎЮ да тадбиқ этишнинг муваффақиятли омили ректордан тортиб, талабагача – “домино” принци бўйича ташкил этилган таълим. Ўзининг рақобатчилар, буюртмачилар, етказиб берувчиларнинг ва ўқув йили ютуқларидан ва камчиликларидан сабоқ чиқаришлари керак.

ОЎЮ ҳодимлари таълими, турли жараёнлар учун турли оралиқларда, мунтазам ва узлуксиз бўлиши керак. Одатда, ОЎЮ учун бу – ўқув соати, куни, ҳафтаси, семестр ва ўқув йилидир.

TQM жиддий фан ҳисобланмайди. Шунингдек, TQMни тадбиқ этишнинг ягона тўғри усули ҳам мавжуд эмас. У ҳар бир ОЎЮ маданияти ва ривожланиш тарихига, фойдаланилаётган замонавий компьютер технологиялари имкониятлари ва ривожланиш истиқболларига мос келиши лозим.

АҚШ ва Франция университетларида ялпи сифат бошқаруви муаммолари уч томонлама кўриб чиқилади:

- TQM ни алоҳида ўқув фани сифатида олий ўқув юртида ва ундан кейинги кадрлар тайёрлашда, шунингдек, муҳандистлик йўналиши бўйича тайёрлашда мустақил ўқув фани сифатида ўқитиш;

- TQM методи ва тамойилларидан фойдаланган холда бошқа фанларини ўқитишни ташкил этиш;
- ОЎЮ бошқарувини TQM ғоялари асосида ташкил этиш. TQM билан танишув, одатда, сифат тушунчаси эволюциясини сифат концепциясининг тўрт йўналиши:
 - стандартга;
 - қўллашга;
 - қийматига;
 - яширин эҳтиёжларига мувофиқлиги бўйича кўриб чиқилади.

Таълим соҳасидасифат концепциясининг барча аломатлари очикча ёки яширинча тарзда мавжуд бўлади.

Республикамиз олий ўқув юртларининг кўп қисми концепциянинг биринчи талабига – асосийси, битирувчиларнинг билимлари ДТС лари мос келишига амал қилади.буларда иккита камчилик бор. Булар:

1. юқори натижага қатъий назорат орқали эришса булади, деган ёлғон тасаввур, бу ўринда талабаларни ўқитаётганлар ва тайёрлаш сифатини текширувчилар ўртасида манфаатлар тўқнашуви юзага келиши тайин;
2. таълим бозори эҳтиёжларини менсимаслик (стандартлар ҳаридорлар талабларига етишиб юра олмайди).

Таълим жараёни устидан статистик назорат сифат бошқаруви тизимининг ички кон тури бўлиши керак. Сифат кўрсаткичларининг стандартга мос келишига ишонч хосил қилиши учун уни ўлчаб туриш ва жараёни бошқариш зарур. Олий мактабнинг кўп менежерлари буни тушунмасдан, ОЎЮ ходимларига қаттиқ талабларни қўйишга интилади, натижада таълим сифатида нуқсонлар келиб чиқади. Жараёндаги ўзгаришлар вариативлиги манбаларини тушунмаслик, одатда, уни тактик кичик тизим ёмонлаштиришга олиб келади.

Таълим технологиясининг оператив такомиллаштириш кичик тизими бошқарувининг ташқи контури ҳисобланади. Агар жараённи стандарт

тузатишлар “яроқсиз маъхсулот” чиқаришга барҳам бермаса TQM тизимида етти босқичдан иборат реактив такомиллаштириш тартиби қўлланилади:

1. Такомиллаштириш бўйича иш мавзусини танлаш;
2. ахборотни йиғиш ва таҳлил қилиш;
3. учрайдиган нуқсоннинг асосий сабабини аниқлаш;
4. қарорларни режалаштириш ва таълим жараёнига жорий этиш;
5. киритилган янгиликнинг самарадорлигини баҳолаш;
6. киритилган янгиликка стандарт кичик жаоаён мақомини бериш;
7. навбатдаги муаммони ечишда аввал аниқланган нуқсонларга йўл қўймаслик мақсадида бажарилган ишни таҳлил қилиш.

Таълим сифати соҳаси мутахассислари книнг учта таркибий қисмини ажратиб кўрсатишади:

- таълим мазмуни сифати (билим сифати, масалаларни ҳал этиш усуллари сифати);
- таълим ва тарбия методлари сифати (билим фаолиятини ташкил этиш сифати, билим фаолияти мотивацияси, ўқув фаолияти устидан назорат, таълим фаолияти натижалари устидан назорат);
- шахснинг маълумотлик сифати (билим, маҳорат ва кўникмаларни эгаллаш, ахлоқий меёрларнинг ўзлаштирилиши сифати).

TQM га ўтиш педагог – талаба муносабатларини сифат жихатдан ўзгартиришни талаб этади. Масалан, талаба истеъмолчи сифатида педагогдан:

- ўзига ҳурмат билан муносабатда билишни;
- ҳақиқатгўйлик ва ҳозир жавобликни;
- унинг ихтиёрига курс режаси ва дастурини, имтихон талабарарини, рейтинг шкаласини тақдим этишини;
- машғулотларни мунтазам ўтишни ва қолдирилганларни тўлдириб беришини;
- қулай дарс жадвали тузилишини;
- имтихон ва уй ишларини тез қайтаришини;

- замонавий ўқув материал билан таъминлашни;
- ишга қизиқиш билан ёндашишни;
- курсни такомиллаштириш ва унинг мақсад, вазифаларини тушунтиришни;
- дарсни ўз вақтида баҳолаши ва тугатишини кутади.

Педагог талабадан:

- ўзига ҳурмат билан муносабатда бўлишни;
- бажарилган ишни ўз вақтида топширишни;
- машғулотларга мунтазам қатнашишни;
- дарсларга тайёргарлик кўришни;
- машғулотдаги бахсларда фаол қатнашишни;
- ўқув фанига қизиқиш намоён этишни;
- курснинг бошқа ўқув фанлари билан алоқасини англашни;
- курсни қандай яхшилаш тўғрисида маслаҳат беришни;
- ўз ишини такомиллаштиришни қўшади.

Санаб ўтилган “ўқитувчи - талаба” икки ёқламалик ўртасидаги ўзаро талаблар мажмуи тўлиқ амалга оширилгандагина уларнинг сифат кўрсаткичларига мос келади. Сифат концепцияси, сифатни ялпи бошқаришнинг тамойили ва механизмларини таълим сифатини устидан давлат ва жамоатчилик назорати тизими доирасида тадбиқ этилиши кадрлар тайёрлашнинг юқори даражасини, таълим хизматлар бозорида уларни танлашда рақобатли муҳитни яратиш имконини беради.

ТМ бошқарув ҳодимлари амал қилиши лозим бўлган яна бир қатор бошқа шартларни ҳам санаб ўтиш мумкин. ТМ сини ички бошқариш тузилмаси объектив тарзда мавжуд, у директорни уни ўзгартириш ёки қайта куриш истагига боғлиқ эмас.

Бошқарув ходимининг фазилатлари ва раҳбарлик функциясини амалга ошириш.

Режа:

1. бошқарув ходимининг фазилатлари ҳақида четэл омилларининг қарашлари.
2. ТМ ни бошқаришда авторитар усул.
3. ТМ ни бошқаришда демократик усул.
4. ТМ ни бошқаришда либерал усул.

Тарихий ва кундалик тажриба шуни кўрсатмоқдаки, айрим бошқарув ходимларининг иши бошқаларнингига қараганда яхшироқ чиқмоқда. Нима учун шундай бўлди? Самарали ишлаётган бошқарув ходими бошқалардан нимаси билан фарқ қилади? Илмий кузатишлар шуни исботладики, бошқарув ходимиўз фаолиятини самарали рлиб бориш учун айрим сифатларга эга бўлиши лозим экан. Таниқли олим Ф.Тейлор идеал бошқарув ходимининг 9та фазилатини кўрсатиб берган. Булар:

- ақл;
- билим;
- махсус касбий билимлар;
- жисмоний чаққонлик ёки куч;
- хаддан ошмаслик;
- ғайрат;
- қатъият;
- халоллик;
- мулохазакорлик;
- соғлом ақл;
- мустаҳкам саломатлик.

Яна бир атоқли олим А.Файолв ҳам шунга ўхшаш сифатларни ажратиб кўрсатган. Булар:

- саломатлик ва жисмоний куч – қувват,
- ақл ва ақлий меҳнат қобилияти,

- қатъий ирода,
- фаоллик,
- ғайрат – шижоат,
- жасорат,
- масъулиятни ўз зиммасига олишга тайёргарлик,
- бурч хисси,
- умумманфаат ҳақида қайғуриш,
- умумий билимларнинг кенг доираси,
- ҳаракат дастурини ишлаб чиқиш,
- ишлаб чиқишни уюштириш қобилияти,
- биргаликда ишлашни ташкил қила олиш маҳорати,
- одамларни бошқариш санъати,
- ҳаракатларни мувофиқлаштириш маҳорати,
- назорат қилиш маҳорати,
- умумий маълумотлилиқ,
- касбий жихатдан чуқурак билимга эга бўлиш.

Самарали ишловчи бошқарув ҳодимининг фазилатлари ҳақидаги саволга илмий асосланган жавоб беришга уилк бор ўтган асрнинг 30 – йилларда “хусусиятлар назарияси” деб аталувчи нуқтаи назардан амалга оширилган эди.

Кўп ҳолларда самарали ишловчи бошқарув ҳодимлари ақл – заковат, билим, масъулият, фаоллик, ишончлилиқ, ижтимоий ҳаётда қатнашиш кабилар ажралиб турганлар, бироқ турли вазиятларда фазилатларни қилган, деган ҳулосага келдик. Бошқарув ҳодими қандай фазилатларга эга эканлиги муҳим эмас, балки унинг ўз қўл остидагиларга нисбатан қандай иш тутиши, унинг бошқарувчилиқ хусусиятлари муҳимдир. Айнан шу фикр фойдалироқ бўлиб чиқди. Бошқарув услуби – бошқарув ҳодимининг ўз олдидаги вазифаларини ҳал этиш усуллари билан белгиланадиган амалий хатти – ҳаракатнинг нисбатан барқарор тизими.

Услугбнинг муҳим белгиларидан бири, бу – бошқарув ходимининг қўл остидагиларни қарор қабул қилиш жараёнига қандай жалб қилиши. Қўл остидагиларга бериладиган эркинлик даражаси энг паст кўрсаткичдан (катъий маъмуриятчилик) энг юқори (либерал бошқарув) гача ўзгариши мумкин. Бу ёндашув доирасида бошқарувнинг уч: авторитар, демократик ва либерал услуби ажратиб кўрсатилади.

Авторитар услубда бошқарувчи бошқарув ходими ҳамиша қарорни қўл остидагилар билан маслахатлашмасдан ўзи қабул қилади, уларга ўз ҳукмини ўтказди ва ташаббус кўрсатиш имконини бермайди. У қўл остидагилар билан бошлиқнинг барча буйруқларини сўзсиз қабул қиладиган муносабат бўлишини истайди. У жамоадан ажралган ва доим қўл остидагиларни ўзидан нарида тутиб туради. Унинг учун қўл остидагилар фақат ижрочилардир. Бу услуб вакиллари фаолиятида маъмурий метод: буйруқ, хайфсан, жазолаш имтиёзлардан маҳрум қилиш қабилар устун туради.

У ходимларни ишга йўналтиришнинг икки йўлини тан олади, ҳалос. Бу – моддий рағбатлантириш ва маъмурий жазо. Бошқарув ходимини ўзини бундай тутиши асосида қўл остидагиларни иқтисодий одам сифатидаги модели ёки А модели ётади,

Унга кўра:

- ўртача ходим меҳнат қилишни хохламайди ва имконият бўлиши билан ишлаб қочади, у иложи борица камроқ ишлаш, кўпроқ пул олишга интилади;
- ходимни меҳнат фаолиятига мажбур қилиш лозим;
- таҳдид, жазо, мукофат мажбурлаш воситаси бўлиши мумкин;
- ўртача одам ташаббусдан қочади, у ўзини бошқаришларини хохлайди.

Бундай бошқарув ходими, одатда, шижоаткорлари билан лўнда гаплашади, унда буюриш оҳанги устун туради, ходимларни эътирозлари, танқиди, мустақил фикрларига чидамайди. Авторитар бошқарув ходими фақат ўзига ишониб, ўқитувчиларни ТМ ни бошқаришда иштирок этишда етарли билимга эга эмас, деб ҳисоблаб улар хатто унга беғараз ёрдам бермоқчи бўлса ҳам буни нотўғри тушунади.

Бу бошқарув усули нафақат бошқарув ходимиға, балки ходимларнинг бир бирига нисбатан ҳам ўзаро нафрат, “меҳрсизлик” юзага келади. Хамма фақат бевосита берилган буйруқ билангина ишлайди ва агар бундай кўрсаткичлар берилмаса ёки кечириб берилса, ишни тўхтатиб қўяди. Авторитар усулни қўлловчи бошқарув ходими “от юрмаса, камчилаш керак” деген қоидага амал қилиб, одамларни “ноғорамга ўйнашга” мажбур қиламан деб ўйлайдилар. Демократик (коллегиял) усулда бошқарувчи бошқарув ходими ҳам ўзи қарор қабул қилади, аммо иттиҳорларига ишонтариш йўли билан таъсир кўрсатишни маъқул қўриб, қарорларни улар билан биргаликда ишлаб чиқади. У қўл остидагилар қарор қабул қилишда фаоллик кўрсатишини рағбатлантириб, уларга ўз иродасини маъмурий усуллар ёрдамида тикиштиришдан ўзини тияди.

Демократик усул негизида ижтимоий инсон сифатидаги ходим модели ёки В модели ётади.

Унга кўра:

- ходимлар асосий қисмининг меҳнат фаолиятида ташқи назорат ва жазолаш билан таҳдид солиш белгилловчи бўла олмайди;
- инсон ўзи манфаатдор бўлган мақсад сари мустақил интилиши мумкин;
- инсон томонидан мақсадга эришиш йўлида сарфланган куч – ғайратига яраша тақдирланади;
- инсон масъулиятни зиммасига олибгина қолмай балки шунга интилади ҳам;
- ижодий фаолият тор доирадаги эмас, балки кенг доирадаги кишиларга хос бўлади.

Демократик бошқарув ходими бўлиш ўта мушкул.

1. Бошқарув ходими инсонга таъсир чорасини қўллаш учун психология ва бошқарув бўйича чуқур билимга эга бўлиши лозим.
2. У юқори даражада барқарор эҳтиросга, хатти – ҳаракатни мослаштира олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Либерал усулда иш олиб борадиган бошқарув ҳодими қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш тўлалигича қўл остидагиларга ишониб топшириб, уларга тўла эркинлик бериб, ўзида фақат ваколатлилик функциясини қолдиради. У ташқи алоқалар билан бўлиб, ички ҳаёт масалаларини ҳал этишни жамоага тўлиқ ишониб топшириш мумкин, деб ҳисоблайди. У бошқарув функцияларини бажаришда сушт, зиддиятлардан чўчийди, одатда, жамоа томонидан таклиф қилинган қарорларни қабул қилади ва ҳатто, бу қарорлар унинг шахсий қарашига мос келмаса ҳам “оқим бўйлаб сўзиш”га ҳозир бўлади. Бу усул пойдевори сифатида қўл остидагилар қабул қилишининг қуйидаги модели хихмат қилади:

- кўпчилик кишилар меҳнатсевар бўлиб, меҳнатда юқори натижаларга ва тўла мустақилликка эришишга интилади;

- бошқарув ҳодими ўз ҳодимларининг тафаккури ва касбий маҳоратига тўлиқ таяниши ва уларга “ўз ишини ўзи бажаришга, ишнинг эса ўз маромида кетишига” имкон бериши лозим;

- бошқарув ҳодими ҳодимларга сифатли иш учун шароит яратиб берса кифоя.

Либерал бошқарув ҳодими ўз ҳодимлари билан яхши дўстона муносабатлар ўрнатишга интилади. Ўзаро хайрихоҳлик муносабатлари, ғамхўрлик, эътибор кўрсатиш ҳодимлардан ҳам шундай жавоб бўлишига олиб келади ва кўп масалалар ортиқча муаммосиз ҳал бўлади. Либерал усулнинг камчилиги бошқарувчини ҳодимлар билан ораси жуда яқин бўлишидир. Одатда, бошқарувнинг либерал усулида кўпинча жамоа ривожланишига интилмайди. Ўзаро низолашадиган, ҳар бири расмий бошқарув ҳодими ихтиёрий тарзда бериб қўйган ҳокимиятдан ўз манфаатлари йўлида фойдаланишга интилувчи етакчисини илгари сурадиган норасмий гуруҳларга бўлиниб кетади.

Педагог кадрлар фаолиятини баҳолаш ва рағбатлантириш.

Режа:

1. Педагогнинг фаолият кўрсатиш типлари.
2. Педагогнинг эҳтиёжлари.
3. ТМда педагогларни тақдирлаш тизими.
4. Педагог фаолиятини рағбатлантириш шакллари.

Талим муассасаси эришадиган натижалар ҳар бир ҳодим қанақа ишни ва қандай бажаришига боғлиқ. Ташкилий хатти – ҳаракатининг кенг қўламдаги хилма – хил типларини кузатиш мумкин. Бу ТМ ҳаётида фаол қатнашишга интилиш, унинг мақсадларига эришишга имкони борича кўпроқ қўмаклашишдан то имкони кам иш қилишга интилишгача бўлган типлардир. Бошқарув ҳодими ўз жамоасини тушуна олишигина эмас, балки жамоанинг баъзи аъзолари фаол ишлашини “хохлаши”, баъзилари эса “хохламаслиги” сабабларини тушунишга қодир бўлиши, уларнинг ҳулқ – атвор қоидаларига қандай қилиб таъсир кўрсатишни билиши ҳам лозим. Одамларни бошқариш ҳам – санъат.

Бироқ ТМ си илмий билимларга таянибгина ўз ривожига ҳақиқий юксакликка эришиши мумкин. Ҳар бир педагог ТМ га ўз манфаатларини кўзлаб келади. Унинг кутганлари қай даражада рўёбга чиқишига қараб, бирон – бир хатти – ҳаракат стратегиясини танлайди. Хатти – ҳаракат стратегияси, бу педагог фаолиятининг турли вазиятларда йўналиши ва мазмунини белгилаб берувчи умумий қоидалар.

Шунингдек, “Кучинг етмаган нарсага чиранма”, “Ишни қанча қилганинг билан тугамайди”, ёки “кўз – кўрқоқ, қўл – ботир” ва хоказо қоидалар. Бундай қоидаларга амал қилувчи ҳодимнинг хатти – ҳаракатини тасаввур қилиш қийин эмас. ТМ ҳодимларининг йўналишига ва ҳодим умумманфаат йўлида қўшишга тайёр бўлган хиссанинг ҳажмига кўра фарқланувчи ташкилий хатти – ҳаракатнинг асосий турлари қуйидагилардир:

Ташаббускор хатти – ҳаракат тип. Унга фаол, ижодий позиция хос. Бундай ҳодим ўзи ва ташкилот учун энг кўп натижага эришишга интилади.

Унинг мақсад ва манфаатлари ташкилотники билан мос. У бор кучини ишга солишга тайёр туради. Масъулиятни ўз зиммасига олади. Ўзини ташкилотнинг бир қисми деб билади, умумий мақсадлар йўлида хатто баъзи нарсаларни қурбон қилишга ҳам тайёр туради.

Ижрочилик типи. Бу “ўзини кўрсатавермаслик” ёки “ўзига – ўзи иш орттириш” деган тамойилдаги хатти – ҳаракатлар бўлади. Бундай ҳодим ўзига берилган топшириқларни бекаму кўст ва барча талабларга жавоб берадиган даражада бажарилиши лозим. Аммо бундан ортиқ иш қилмайди. Уни рағбатлантиришларидан ғоят таъсирланади. Иш шароитларига мослашишга интилади, муносабатларни кескинлаштирмай, ўзини осойишта тутати. Одатда масъулиятдан қочади. Ташкилот ундан “устун туради”, у эса, шундай бўлиши керак, деб ҳисоблайди. Ҳар қандай тартиб – қоидаларга, уларни ўзгартиришга интилмаган ҳолда бўйсунушга тайёр.

Истеъмолчилик типи. Бу ўзини ташкилотдан аниқ ажратадиган, фақат ўзини ва ўз манфаатларини кўзлайдиган инсон хатти ҳаракатларидир. У ташкилотни ўз эҳтиёжларини қондириш воситаси сифатида қабул қилади. Бундай шахс фақат ўзига фойда келтирадиган ишни қилади, ўзига фойда келтирмайдиган ишдан, хатто бу иш жамоа учун жуда зарур бўлса ҳам, ҳар қандай йўллар билан бўлсада, қочади. Хеч қачон ўз манфаатларини қурбон қилмайди.

Мавжуд эмаслик типи. Бундай хатти – ҳаракат ташкилотлардан кетмоқчи бўлган кишига хос. Бундай ҳодимда аниқ янги иш жойи бўлмасда, у ўзини ташкилотдан ташқарида сезади, унда кетишга ички тайёргарлик шаклланиб бўлган. Бундан кишилар вазиятга қараб ўзини ҳар хил тутиши мумкин: баъзилари, одат бўйича, ўзларидан талаб қилинган нарсани бажаришда давом этса, бошқалари муддат тугашини кутиб ўтиради. Бошқарув ҳодими учун муҳим бўлган жихати шуки, бундай ҳодим ташкилот билан барча ички алоқаларни узиб бўлган ва хатто бирон нарса билан қизиқтирилган тақдирда ҳам, ортиқча саъй – ҳаракат қилмайди. Хўш, нима учун бир хил ташкилий шароитда одамлар ўзларини ҳар хил тутадилар ва

инсоннинг ташкилотдаги юриш – туриши йўналишига қандай омиллар таъсир кўрсатади. Ижрочиларнинг меҳнат унимдорлигига нафақат моддий омиллар, балки психологик ва ижтимоий омиллар ҳам таъсир этади. Фан вакиллари ишлаб чиққан мотивация назариялари икки гуруҳга бўлинади:

- мазмуний;
- процессуол назарияга.

Мазмуний назариялар айнан қандай мотивлар инсонни ҳаракатга ундаши, хатти – ҳаракат назариялари эса – бу ундошлар қандай шаклланиши тўғрисидаги саволларга жавоб беради.

Биз инсон ўз эҳтиёжлари – унинг мавжудлиги учун зарур бўлган ва унинг фаоллиги манбаи ҳисобланган объектларидаги эҳтиёжларини юзага келтирадиган ҳолатни қондиришучун ишлайди деб ҳисоблаймиз. Бу эҳтиёжлар ўз ҳусусиятига кўра турлича ва долзарблик бўйича алоҳида тизим ёки тартибга эга.

Эҳтиёж қондирилгач, у ўз долзарблигини йўқотади.

1. Физиологик эҳтижлар – бу тизимнинг асосида ётувчи ва инсоннинг ҳаёт кечиришини таъминлаш билан боғлиқ эҳтиёжлар (озик – овқат, уй – жой, кийим – кечак ва бошқалар) улар инсонга туғилганидан бошлаб ҳамроҳ бўлиб, биринчи навбатда қондирилади.

2. Хавсизлик ва барқарорликка бўлган эҳтиёж биринчи даражадаги эҳтиёжлар қондирилишига кўра етакчи аҳамият касб этади. Улар инсоннинг хавф – хашардан ва келажакдаги ноаниқликлардан химояланишга бўлган интилишларни ифодалайди.

3. Мансуб бўлиш (уюшиш ёки ёқимли бўлиш) эҳтиёжи инсонни бошқаларга севимли ва ёқимли бўлиши, жамоа аъзолари томонидан тан олиниши, жамиятнинг бошқа аъзолари билан доимий алоқада бўлиш истагини билдиради.

4. Ижтимоий эътироф этилиш (мақомга эга бўлиш) эҳтиёжи – бу инсон шахсини жамият томонидан ижобий баҳоланишига, ижтимоий мақомга эришишига, ўзини ҳурмат қилишга бўлган эҳтиёж.

5. Ўзлигини номоён қилиш эҳтиёжи – инсоннинг ўз ички салохиятини номоён қилишга, қўлидан келадиган ишни қилишга интилиши. Юқори даражадаги эҳтиёж бошқа барча эҳтиёжлар қондирилгандагина хатти – ҳаракат сабабига айланиши мумкин. Турли даражадаги эҳтиёжлар орасида зиддият юзага келса, қуйи даражадаги эҳтиёж устун келади.

Педагог ҳодимларни тақдирлаш тизими кўп вақтдан буён ва ҳамма ерда мавжуд. Унинг давр синовидан ўтган асосий шакллари қуйидагилардир:

- пул мукофоти;
- моддий рағбатлантириш (бунга тўловлар, имтиёзлар, совғалар ва бошқалар киради);
- алоҳида ҳодим ютуқларининг жамоа томонидан эътироф этилиши;
- гуруҳ ютуқларининг жамоа томонидан эътироф этилиши;
- бошқарув ҳодимининг шахсан эътироф этилиши.

Рағбатлантириш тизими ундовчи куч бўлиши учун уни қандай қуриш мақсадга мувофиқ?

Энг аввал, бу тизим қуйидаги 3 асосий саволга жавоб бера олсин:

1. ТМ ўз педагогларида нима истайди, у айнан нимани рағбатлантирмоқчи?
2. Педагоглар ТМ дан нимани истайдилар?
3. ТМ педагогларнинг кутганига жавобан нимани ва қандай шартлар билан бера олади?

Бу тизим, йўналишига кўра нафақат жорий ўқув – тарбия жараёнини, балки инновацион фаолиятни ва жамоа аъзоларининг ўзини – ўзи ривожлантиришни ҳам рағбатлантиради.

Педагог фаолиятини рағбатлантириш шакллари:

1. Бир ойлик маош миқдоридаги бир йўла мукофот.
2. “Халқ таълими аълочиси”, “хизмат кўрсатган ўқитувчи” ва бошқа ҳукумат мукофотларига тавсия этиш.

3. Йиғилишда, эътиборли мажлисда, методик кенгашда оммавий мақташ.
4. Саёхатга ёки дам олиш уйига бепул йўлланма бериш.
5. Буйруқда миннатдорчилик билдириш.
6. Қимматбаҳо совға топшириш.
7. Суръатини ҳурмат тахтасига қўйиш.
8. Дам олиш куни бериш (отгул).
9. “Ривожланган” синфларда ишлаш.
10. Турли муаммоли конференциялар ва семинарларга юбориш.
11. Нуфузли қайта тайёрлаш ва малака ошириш курсларига юбориш.
12. Методик ишга соатлар ажратиш.
13. Ижодий ишларнинг шахсий кўргазмаси.
14. Таътил пайтида ижодий таътил бериш.
15. Меҳнат таътилига қўшимча кунлар бериш.
16. Дарсга келгандан сўнг мақташ.
17. Мустақиллигини ошириш.
18. Ўзини – ўзи назорат қилишга ўтказиш.

Педагогик кадрларни баҳолаш – жамоа бошқарувининг зарур таркибий қисми. Доимий ва тизимли равишда баҳолаш педагоглар ва ходимларнинг мотивациялашга, уларнинг касбий ўсиши ва ривожланишига ижобий таъсир этади.

Жамоат бошқаруви шакиллари ва усуллари.

Режа:

1. Жамоат бошқарувининг асосий шакиллари.
2. Таълим муассасаси кенгашининг вазифалари.
3. Васийлик ва кузатув кенгашларининг мақсади.

Бўлажак авлодни тарбиялаш амалиёти, мамлакатнинг ижтимоий – иқтисодий ва сиёсий ҳаёти билан узвий боғлиқ бўлган таълим муассасаси ёш авлодни тарбиялашда ўзига ёрдам берувчи кенг миқёсдагихамкорлар – ота –

оналар, жамоатчилик, ишлаб – чиқариш ва бошқалар билан бевосита биргаликда ҳаракат қилади.

Жамоат бошқарувига эҳтиёжни тушунмаслик қуйидагилар билан изохланади.

- ТМ нинг айрим бошқарув ходимлари жамият вакилларининг имкониятларига ишонмайди ҳамда уларни болалар ва ёшлар билан жиддий ишлашга жалб қилишдан қочади;

- Бошқалар, аксинча, ота – оналар қўмитаси, оталиқ ташкилотлар, алохида ота – оналарнинг кучига ортиқча баҳо бериб, уларга турли талаблар қўйиш билангина чекланади ва бундан уларнинг суғлиги, дангалчилиги ёки педагогик масалаларни ҳал эта олмаслигидан аччиқланади;

- Кўпинча сақлаб қўйилган жамоат ташкилотларининг ўрни ва функционал вазифаларини буткул тушунмаслик ҳолатларига келинади, бу алоқалар расмий бўлишга, баъзида эса, ўзаро асабийлашиш ва зиддиятларга олиб келади.

ТМ бошқарув ходими жамоат бошқарув органи, яъни, васийлик кенгашининг тузишида ишни нимадан бошланиши керак?

- Аввало таълим муассасаси фаолият кўрсатаётган микрорайоннинг хусусиятлар билан танишиш лозим. Маъмурий бинолар, институтлар жойлашган шаҳар марказидаги микрорайон бошқа – ю, қишлоқ жойлар – бошқа. Микрорайон аҳолисининг таркиби жамоатчилик билан ишлаш мазмуни ва шакилларига ҳамда болаларнинг бўш вақтини ташкил этишга жиддий таъсир кўрсатади.

- Шунингдек, васийлик кенгашининг тузиш билан боғлиқ масалаларни ҳокимият, маҳалла қўмитаси ва таълим бошқармаси маҳаллий органи билан келишиб олиши керак.

Умуман таълим тизимида ва алохида таълим муассасаларидаги жамоатчилик бошқаруви Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги қонуни билан тартибга солинган. Бошқарувга жамоатчиликнинг жалб қилиш зарурати қийидагилар билан изохланади:

- Оила бола учун шахсий муносабатларни таъминлайдиган, жонли намуна билан тарбия берадиган асосий ва энг яхши педагогик муассасадир.

- Оилавий тарбия иккита тенги йўқ хусусиятга эга, бу – тарбияни индивидуаллаштириш ва бола хиссиётларини кенг ривожлантириш. Оила бола учун ижтимоий тажриба манбаидир.

- Агар биз маънавий соғлом авлодни тарбияламоқчи бўлсак, бу масалани бахамжihat: оила, таълим муассасаси, жамоатчилик бир бўлиб меҳнат қилишимиз лозим.

Бугунги кунда жамоат бошқарувининг бир неча шакиллари мавжуд:

- Таълим муассасаси кенгаши;
- Ота – оналар қўмитаси;
- Васийлик ва кузатув кенгашлари.

Таълим муассасасини бошқарувида мазкур жамоат органлари фаолиятини ташкил қилиш, уларнинг функциялари, вазифалари ва иштирокининг алохида хусусиятларини кўриб чиқамиз.

Таълим муассасаси кенгаши – бу жамоатчилик коллегиял органи бўлиб, унинг вазифалари ТМнинг самарали иш олиб бориши ва ривожланишида зарур ёрдам кўрсатиш, ўқувчиларни ўқитиш ва тарбиялашга давлат томонидан қўйиладиган энг мухим талабларни бажаришдан иборат.

Мактаб кенгаши маъмуриятга қуйидаги йўналишларда аниқ ёрдам кўрсатиши мумкин.

- мактабнинг моддий таъминоти бўйича қабул қилинган қарорларни амалга ошириш, синфдан ташқари ишларни ва ўқувчиларнинг меҳнатга тайёргарлигини ташкил қилиш;

- ота – оналарни болалар тарбияси, саломатлигини муҳофаза қилиш, таъминлаш, дам олишни уюштириш бўйича ҳамкорликка жалб қилиш.

Мактаб кенгашига кенг ваколатлар берилган:

- мактаб ўқув – тарбия ишларининг жорий ва истиқбол режаларини ва кадрларни жой – жойига қўйиш масалаларини муҳокама қилади;

- мактаб раҳбари, унинг ўринбосарлари ва бошқа ходимларнинг ҳисоботларини тинглайди.

- Мактабни тамирлаш, унинг моддий базасини мустахкамлаш режаларини ишлаб чиқади ва тасдиқлайди;

- Мактаб ҳужжатлар сметасини кўриб сиқади, сметани бажарилиши, махсус маблағларнинг сарфланиши устидан назорат олиб боради;

- Синфдан ташқари тарбиявий ишларни ташкил қилишда ёрдам беради ва мактабнинг санитария ҳолати ҳамда болалар саломатлиги ва ҳаётини муҳофаза қилиш ишлари устидан назорат олиб боради;

- Етим ва бемор болалар, ахволи оғир ва кам таъминланган оилаларнинг фарзандларига ёрдам беради;

- Оталик ташкилотларининг мактаб ўқув – моддий базасини мустахкамлаш ва ўқувчилар билан ўқув – тарбия ишлари олиб боришига кўмаклашишга йўналтирилган фаолияти ҳақида уларнинг вакилларининг ахборотини тинглайди ва муҳокама қилади;

- Оилада болалар тарбияси тўғрисида ота-оналарнинг ҳисоботларини тинглайди ва зарур бўлса, давлат ва жамоат ташкилотлари олдида оилага ёрдам бериш масаласини кўяди.

Кенгаш умумий бошқарув тизимида қўшилиб кетиши керак. Унинг фаолиятида 3 та блок – сектор бор:

1. Педагогик жамоа.
2. Ота-оналар қўмитаси.
3. Ўқувчилар жамоаси.

1. Педагогик жамоа. Унинг таркибига раҳбар ўринбосарлари, ўқитувчилар, ота-оналар, жамоат ташкилотлари вакиллари гуруҳи киради.

Бу секторни асосий вазифалари:

- кадрлар масаласини кўриб чиқади;
- педагогикназоратни ташкил этишга ёрдам беради;
- зиддиятли вазифаларни муҳокама қилади.

2. Ота-оналар қўмитаси. Унинг таркибига ота-оналар ва жамоатчилик вакиллари киради. Ота-оналар қўмитасини вазифасини бажарадиган турли комиссиялардан таркиб топади ва ТМ бошқарувига ота-оналар ёрдамини кўрсатади.

3. Ўқувчилар жамоаси юқори синф ўқувчиларидан ташкил топади ва ТМ да навбатчилик, тўғараклар фаолияти, меҳнат ишлари, мусобақалар, олимпиадалар каби вазифаларни бажаради. Кенгаш тўлиқ таркибда ТМ нинг энг муҳим масалаларини ҳал қилади. Йил мобайнида секторлар ўз йўналиши бўйича ишлайди.

Кенгаш раёсати Кенгаш раиси, ҳам раислар (секторларни бошқарув ходимлари), ТМ директори ва бошқа вакиллардан иборат бўлади. У директор хузуридаги мажлисни ҳам ҳисобга олганда, ойига бир марта йиғилади ва тезкор масалаларни ҳал қилади.

Кенгаш педагогик кенгашни ҳам истисно этмайди, уларнинг функциялари турлича.

Давлат таълим муассасалари кўплаб маъмурий ва молиявий масалаларни ҳал қилишда мустақилликка эга бўлмоқда. Бу мустақиллик келгувсида таълим муассасасини бошқаришнинг жамоатчилик шакли бўлган Кузатув ёки Васийлик Кенгашлари тузиш орқали янада кучайтирилади.

Васийлик, бу – одамларнинг истакларини сайланган вакиллар орқали ёшларга таълим – тарбия беришни қўллаб – қувватлашга қаратилган низом ёки қоидаларга айлантирувчи механизм.

Васийлик Кенгаши ВК таълим муассасаси томонидан:

- таълим сиёсатини олиб бориш фаолияти режасининг тузилиши;
- мониторинги;
- назорат қилиниши ва баҳоланиши;
- бажарилиши ва такомиллаштирилиши учун масъулдир.

Бир қараганда, таълим муассасаси Кенгаши, ота – оналар қўмитаси, Васийлик кенгаши бир хил вазифани бажарадигандек кўринади, чунки улар

таълим муассасаси, ўқувчиларнинг талаб ва эҳтиёжларига оид муаммоларни биргаликда ҳал қилишдан бир хил манфаатдордирлар.

Шу билан бирга, таълим муассасаси Кенгашида:

- кенгашнинг барча аъзолари ҳам ТМ муаммоларини ҳал эта олмайди;
- кенгашнинг баъзи аъзолари кадрларни жой – жойига қўйиш ва таълим сифатини назорат қилишмасалаларини ҳал этиш ҳуқуқига эга эмас, чунки уларда педагогик иш кўникмаси йўқ.

Ота – оналар қўмитасида:

- ота – оналар ТМ га фақат фарзандлари ўқиб турган вақтдагина ёрдам беришади.
- Кўпчилиги педагогик иш кўникмасига эга эмас.

Шуларнинг барчасини инобатга олсак, Васийлик кенгаши жамоат бошқарувининг анча самарали шакли эканлигини кўрамыз.

- ВК таркибида хомийлар, тадбиркорлар, ТМ ни хўжалик муаммоларини ҳал эта оладиган ота – оналар бор.

- ВК таркибида педагогик иш кўникмасига эга бўлганлиги ва мураббийлик қилаётганлиги учун таълим сифатини ҳисобга олиш ҳуқуқига эга бўлган файрий педагоглар, ТМ ўқитувчилар бор.

- Ота – оналар фарзандлари ТМ да ўқишни тугаллагандан кейин ҳам васийлик функциясини бажариши мумкин.

ТМ нинг илмий – педагогик кенгаши қарори ТМ си ва кадрлар тайёрлашдан манфаатдор корхоналар, идоралар ўртасида тузилган шартнома кенгаш тузиш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Таълим сифатини ўлчаш ҳамда баҳолаш шакли ва методлари.

Режа:

1. Таълим сифатини баҳолаш тамойиллари.
2. Таълим сифатини баҳолаш шакллари.
3. Таълим сифатини баҳолаш методлари.

Педагогик фаолият ташкилотчиларига ҳар доим таълим жараёни унинг натижаларининг хусусиятлари ва таркибий қисмларини ўрганиш ҳамда таҳлил қилиш тўғри келади.

Бироқ амалиёт, объектнинг айрим хусусиятларинигина ҳисобга олиш ва ўлчаш мавжудлигини кўрсатади. Шу боис, ТМ ни бошқарув ходимлари учун муайян бошқарув қарорларини қабул қилишда зарур бўлган миқдорий баҳоларни қўлга киритиш бошқарув амалиётида энг мураккаб муаммолардан бири ҳисобланади. Унинг ҳал қилиниши бошқарув ходимлари ва мухандис – педагог ходимларда объект сифатини баҳолашнинг миқдорий методларини ўрганадиган фан – квалиметрия асосларини билиши зарур. Ҳар қандай объект сифатини баҳолаш маълум принципларга риоя қилиш асосида амалга оширилади. Қуйидаги тамойиллар таълим сифатини баҳолаш учун энг муҳимлари ҳисобланади.

1. Объект сифатини аниқ ифодаланган мақсад асосида тадқиқ қилиш.
2. Ўрганилаётган объект кўрсаткичларининг андозасини, таянч қийматини аниқ танлаш.
3. Ҳар бир конкрет ҳолатда объект хусусиятларининг салмоғи, аҳамиятини аниқлаш.

Бугунги кунда маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш квалиметрияси – фаннинг етарлича олға кетган соҳасидир. Энг аввало квалиметриянинг таълимга тадбиқ қилса бўладиган тушунчалари кўриб чиқамиз. Илмий манбаларда умумий квалиметрия тушунчалари тизимига:

- хусусият;
- сифат ва миқдор;
- самарадорлик;
- мақсад;
- натижа;
- ўлчов;
- баҳолаш;
- кўрсаткичлар киради.

Ушбу тушунчаларни таълим квалиметриясига ҳам тўлиқ тадбиқ қилса бўлади. Бу ерда юқоридагилардан ташқари, педагогик усул ва метод, ўзини – ўзи аттестациялаш, аттестация, педагогик назорат ва бошқа тушунчалар ҳам қўлланилади.

1. Хусусият – ҳар қандай объектни фарқ қилувчи, объектив ўзига хослиги. У маълум ҳолатларда намоён бўлади. Бундай ҳолда объект ҳолати ҳақида мулоҳаза юритамиз. Таълим сифатини бошқаришда объектнинг барча хусусиятлари орасида энг муҳимларини ажратиб оламиз. Объект хусусиятлари икки тоифага бўлинади:

1. Атрибутив
2. Функционал

Атрибутив хусусиятларга педагоглар ва таълим олувчиларнинг инсоний сифатлари гуруҳи, унинг ирси, ёш – жинсий, индивидуал – типик хусусиятлари киради.

Функционал хусусиятлар. Инсонда конкрет фаолият бажарилаётганда бу хусусият намоён бўлади. Бу хусусиятлар педагоглар ва таълим олувчиларни шахс ҳамда фаолият субъекти сифатида тавсифлайди.

2. Сифат – мураккаб хусусият, объект хусусиятлари кўрсаткичи. Ҳар бир объектда ўзининг маълум эҳтиёжларини қондирувчи хусусиятлари мажмуи бўлади. Чунончи, ТМ бошқарув ҳодимлари, ҳодимлар, таълим олувчилар, уларнинг бошқарув, педагогик, ўқув – касбий фаолиятини бажаришлари учун зарур ва етарли бўлган хусусиятларга эга бўлишлари лозим.

Тузилмавий нарса бўлган сифат турли даражадаги хусусиятлар мажмуидан иборат. Бунда энг юқоридаражада – сифат, энг қуйи даражада – оддий хусусиятлар туради. Объектнинг сифат ҳолатини доимий бўлмасдан, янги хусусиятлар пайдо бўлиши билан аста – секин ўзгариб боради.

3. Микдор – бу “предметлар, ҳодимларнинг ўлчанадиган хусусиятларининг ифодаланганлик даражаси, уларнинг ўлчов тавсифи” (В. Невский, П. Худоминский).

Объект сифатининг миқдорий тавсифи унинг хусусиятларини ўлчаш йўли билан юзага келтирилади. Миқдор ҳам ўз навбатида иккига ажратилади.

1. Экстенсив миқдор.

2. Интенсив миқдор.

1. **Экстенсив миқдор** – бу объектлар ва уларнинг қисмлари, хусусиятлари, алоқаларнинг формал ўзаро муносабатларини ифодаловчи ташқи миқдор. ТМ учун улар маълум фанни ўзлаштирувчилар сони, қолдирилган дарслар сони, педагоглар ўтказган тадбирлар сони бўлиши мумкин.

2. **Интенсив миқдор** сифатининг ички миқдори бўлиб, объект хусусиятларининг ривожланганлиги, жадаллигини ифодалайди.

Ўқитувчилар томонидан билимларни эгаллаш даражаси, педагоглардан шакилланган касбий вазифаларни ҳал қилиш усуллари, методлари таркиби.

3. **ЎЛЧОВ**. Ўрганилаётган объектни миқдорий тавсифлашда вазият ва мақсадларга боғлиқ ҳолда турлича ўлчов қўлланилади. Фалсафий маънода ўлчов “ушбу миқдор ўзгарадиган, ўзини муҳим хусусиятларини сақлаган ҳолда миқдорий ўзгаришлар ва муҳим бўлмаган айрим хусусиятлар туфайли турланадиган зона” (В. Невский, П. Худоминский). Сифат ўлчовини сифатга маълум сонни нисбатан берувчи ўлчовнинг инъикоси, деб қараш қабул қилинган. Сифат ўлчови синоними объектнинг сифат кўрсаткичи ҳисобланади.

Таълим сифатини бошқаришдаги мураккаблик шундаки, ТМ даги ҳар қандай ўлчов ва баҳолаш объекти турлича хусусиятларни намоён этади. Бир хусусиятни ўлчар эканмиз, бошқаларига эътибор бермаймиз. Бундай ҳол бошқарув ҳодимларидан аниқ ўлчовни топиш ҳамда ўлчашнинг мос метод ва воситаларидан фойдаланиш маҳорати талаб қилинади.

4. **САМАРАДОРЛИК** – сифатнинг умумлашган ўлчови. Самара – ҳар қандай фаолиятда қўйилган мақсадга тўла ёки қисман эришиш тушунилади.

Таълим сиқатининг оқилона даражасига эришиш ТМ бошқарувидаги асосий мақсадлардан бири ҳисобланади. Шу сабабли, сифатни бошқариш баъзан самарадорликни бошқариш деб айтилади.

5. КЎРСАТКИЧЛАР – бу ушбу объект сифатини ташкил қилувчи бир ёки бир неча хусусиятларнинг миқдорий тавсифи.

Объектнинг сифат кўрсаткичларининг танлаш муаммоси энг муҳим, миқдорий хусусиятларни аниқлашдан иборат. ТМ да бундай йўналишни педагогик объект сифатини ўлчаш ва баҳолаш мақсади, унинг ўзига хос хусусиятлари, амал қилиш шартлари тақозо этади. Функцияларнинг тизимлаштирилган таҳлили кўрсаткичлар номенклатурасини аниқлашнинг самарали методи бўлиб хизмат қилади. (В. С. Безрукова).

ТМ да асосий кўрсаткичларни танлашда муҳим талабга риоя қилиш керак – объект кўрсаткичларининг тайнч қийматлари номенклатураси мазкур ТМ учун оқилона бўлиши зарур. Таълим сиқатининг асосий кўрсаткичларини танлаш умум таълим ва касб – ҳунар дастурлари (фвнлари) нисбати билан тартибга солинадиган касблар рўйхати, ўқув муддатлари, касб – ҳунар дастурларини амалга ошириш шартлари, ТМ га ўқишга кирувчи болалар ва ўсмирларнинг умум таълим ҳамда меҳнат тайёргарлиги даражаси ва бошқаларга кўп жихатдан боғлиқ. Таълим сифати учун асосий кўрсаткичлар объект сифатини ўлчаш ва баҳолаш мақсади, ТМ тури ва дастурларни амалга ошириш даражаси боғлиқ ҳолда қуйидагича бўлиши мумкин:

- ТМ ўтган йиллар давомида эришган таълим таълим сифат кўрсаткичлари қиймати;
- Тегишли мутахассислар тайёрлаш нормативларида, унга қўйиладиган талабларда, ДТС да ифодаланувчи таълим сифат кўрсаткичлари қиймати;
- Ёшларни аниқ касблар бўйича касбий тайёрлаш сифатига эришилган жаҳон даражаси ва бошқалар.

Объект сифатининг норматив кўрсаткичлари номенклатурасини ишлаб чиқаришда давлат, жамият, таълим олувчиларнинг эҳтиёжлари ҳисобга олинади.

Шунинг учун таълим сифат кўрсаткичларининг кейинги таснифини куйидагича бериш мумкин:

1. Ташқи кўрсаткичлар – таълимни бошқариш органлари, муайян ТМ да мутахассис тайёрлашга буюртма берганлар, ўсмирларнинг ота – оналари, умум таълим ТМ битирувчилари ва бошқалар фойдаланиши учун шакиллантирилади.

2. Ички кўрсаткичлар – энг аввало, бошқарув ходимлари, мухандис – педагог ходимлар, таълим олувчилар, ТМ жамоат органлари учун мўлжалланган. Бироқ булар таълимни бошқариш маҳаллий органлари аппарати ходимлари, аттестация комиссиялари, шунингдек, таълим олувчиларнинг ота – оналари ва бошқалар учун ўрганиш ва баҳолаш предмети ҳам бўлиши мумкин.

Таълим сифатини баҳолашга ёндашишдаги ташқи фарқ ва ранг – барангликка қарамасдан, уларнинг ҳаммаси ўзаро боғланган ҳамда умумий асосга эга.

Меъёрий сифат кўрсаткичлари таълим сифати ҳақида фикр юритишнинг ягона асоси бўлиб хизмат қилади. Бундай кўрсаткичлар рўйхати меъёрий – ҳуқуқий ҳужжатларга киритилган (қоидалар ва нормативлар; техник тавсифлар; стандартлар; қоидалар, талаблар, буйруқлар ва хоказолар).

Таълим сифатининг назорати ва ўлчов тизими.

Режа:

1. Таълим сифатини назорат қилиш бўйича чет эл олимларининг қарашлари.

2. Таълим сифатини комплекс назорат қилиш ва баҳолаш тизимини босқичлари.

3. Сифат ўлчовларида фойдаланиладиган тестлар.

Чет эл ва мамлакатимиз олимлари турли йилларда турли даражадаги таълим муассасаларида таълим сиқатини назорат қилиш тизимлари устидан ишлаганлар.

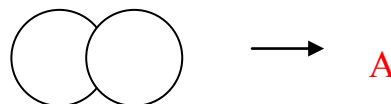
Техникумлар ва хунар – техника билим юртлари битирувчиларининг касбий тайёргарлигини баҳолаш масаласига малака даражаси, ишдан ишончлилиқ, аксбий йўналганлиқ мезонларига асосланган комплекс ёндашувни Ю. В. Риссев таклиф этган. Ушбу метод, (ёндашув) амалий жихатдан объектив эмас, чунки у абстракт ҳарактерга эга бўлиб, бу мезонларни миқдорий аниқлаш мумкин эмас. А. М. Крипский ўқувчилар БКМ лари сифатини экспериментал ҳисоблаш йўли билан комплекс баҳолаш тизимини таклиф қилган. Бунинг учун муаллиф илгари маълум бўлган ёки ДТС да баён қилинган қуйидаги параметрларни келтиради:

M^1 массиви – битивувчи томонидан ТМ ни битирган пайтда ҳақиқатдан эгалланган билим, маҳорат ва кўникмалар,

M^2 массиви – иш берувчи томонидан битирувчиларга қўйилган талаблар,

M^3 массиви – малака тавсифида баён қилинган битирувчиларга қўйиладиган талаблар.

(а) расмни кўриб чиқамиз.



Бу – битирувчилар бир қанча йил аввал эга бўлган натижа. Идеал вариантга M^1 ва M^2 массивларни бир – бирини максимал тўлдириши орқали эришилган кўриниб турибди.

Буни, энг аввало шундай тушунтириш мумкинки, иш берувчи қанча кам талаб қилса, битирувчилар унинг M^2 талабларини тўла қондиришга қодир бўлади, бу эса, вақти келиб, касб – хунар таълими обрўси тушишига олиб келади.

(б) расмда – касб – хунар ТМ битирувчиларининг тайёргарлик даражасини оширишда ДТС роли акс эрган.

M^3 бир – бирини қанча мутахассис тайёр – меҳнат боозори талаблари нуқтаи назаридан ва КТДТС га мос ҳолда шунча юқори бўлади. Шунинг учун

бир – бирини тўлдириш массиви – битирувчи сифатининг схематик тасвири, дейиш мумкин. КТ – касбий таълим, ДТС – Давлат таълим стандарти.

КТДТС ларни жорий қилиш нега бунча қийин кечаётгани тушунарли. Чунки M^3 массиви мавжуд эмаслиги битирувчиларнинг малака тавсифи талабларини танлаб олишда ТМ га кенг имконият беради ва буни ҳеч ким ҳеч қанақасига назорат қилмаган. Ушбу тизимда M^3 массиви ДТС ни таъминлаш қафолати, иш берувчини иқтисодиётдаги юксак малакали мутахассислар билан таъминлашга ундовчи сабаб (А.Ш.Крипский) бўлади. А.Ш.Крипский таълим жараёни самарадорлиги миқдорий тавсифини ҳисоблашнинг қўйидаги алгоритмини тавсия этади – битирувчи сифатини комплекс баҳолаш – КТ:

1. халқ хўжалиги соҳалари мутахассислар учун ДТС га асосланган ҳолда намунавий талаблар мажмуи ўрнатилган. T_j ($I=I, \dots, m$).

2. $Z_{\bar{y}}$ маъносини 0 дан 100 фоизгача шкалада турли битирувчиларнинг иш учун зарур бўлган сифатини аниқлаш, бунда $SZ_{\bar{y}} = 100$ фоиз. Алохида олинган муассаса учун битирувчининг профессионал сифатлари аҳамияти – индивидуал.

3. Тегишли битирувчини баҳолаш, унга малака тавсифига мувофиқ қўйиладиган талаблар - S_{zajin} , кўрсаткичи билан, бунда a – 0 дан 10 гача. Битирувчига қўйиладиган талабнинг бундай қатъий миқдорий белгиланиши стандартни минтақалаштириш тамойилига жавоб бермайди, бу КТ ТМ битирувчиларига бўлган талабга таъсир кўрсатади.

4. K_{jin} – битирувчи таълим муассасини тугатгандан кейин, унинг сифатини тақсимланган жойи бўйича комплекс баҳолаш:

$$K_{in} = \sum_{aijn} Z_{ij} \text{ формула бўйича ҳисобланади.}$$

КТ ДТС мавжуд бўлмаганлиги учун бундай баҳони ҳисоблаш чиқиш мумкин бўлмаган. Аммо бугун ҳам бу баҳолаш тизимини объектив деб бўлмайди, чунки:

А) турли давлат стандартларига оид талаблар миқдори ҳар хил. Масалан, “сотувчи” касби учун КТ ДТС да бу рақам 8 га тенг, “слесарь” касби учун –

24, “бичиқчи” учун – 14. шу боис параметр 100 чегарасидан ташқарида бўладики, ушбу тизимда бу кўзда тутилмаган.

Б) сифат кўрсаткичи K_{jn} – бу вақтинча кўрсаткич, чунки у вақт ўтиши билан:

- Битирувчиларнинг меҳнат фаолияти;
- Унинг малакасини ошириш;
- Унинг ижодий фаоллиги;
- Шахсий сифатлари;
- Ижтимоий фаоллиги;
- Янги шароитларга мослаша олиши ва бошқа сабабларга кўра ўзгариши мумкин.

Таълим жараёнини ташкил этишга янгича ёндашувлар, таълим сифатига қатъий ДТС талаблари сифат назоратининг замонавий ғоялар асосида бунёд этилган комплекс тизимини яратишни талаб қилади. Таълим сифатини комплекс назорат қилиш ва баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш ҳамда жорий этиш бўйича тақдимотларни 3 босқичда ўтказиш тавсия қилинади.

1 босқич – педагогик ва илмий – методик адабиётлар, таълимдаги назоратнинг ҳар хил тур ва методларини қўллаш бўйича илғор педагогик тажрибани ўрганиш, таҳлил қилиш ва умумлаштириш; педагогик жамоани малака ошириш курсларида ўқитиш, тадқиқотнинг мақсад ва вазифаларини аниқлаш.

2 босқич – назорат ва тест топшириқларини ишлаб чиқиш, назорат қилишнинг комплекс тизимини ишлаб чиқиш.

3 босқич – педагогик эксперимент ўтказиш, фаразларни тасдиқлаш мақсадида олинган натижаларни умумлаштириш ва тизимга солиш.

Педагогик технологиялар орқали таълим сифатини назорат қилиш тизимни амалга ошириш .

Режа:

1. Педагогик технологиялар таълим жараёнидаги аҳамияти.
2. таълим жараёнининг қисмлари.
3. Педагогик технологиялардан фойдаланиш босқичлари.

Педагогик технологиялар – устувор умумтаълим ва тарбиявий ривожланиш мақсадлари билан бирлашган мураккаб, очиқ усул ва методлар системаси: ўқув – тарбия жараёнини ташкил этишнинг ўзаро боғланган концептуал вазифаси ва мазмуни, шакл ва методларидир, бунда ҳар хил позиция бошқаларга таъсир қилиб, натижада ўқувчининг ривожланиши учун шароитларнинг муайян муштараклигини ҳосил қилади. Қандай таълим мақсадлари устувор деб тан олиними, уларга таълим шакллари, методлари, мазмуни ва вазифалари қай даражада мос келишига боғлиқ равишда анъанавий ёки шахсга йўналган, “ахборот” ёки “ривожланувчи”, самарали ёки кам самара педагогик технологиялар шаклланади. Шахсни камол топишига йўналтирилган таълимда интеллектуал қобилиятларни ривожлантириш устувор мақсад сифатида белгиланади. Бунда ўқувчининг вазифаси:

1. Замонавий фан методологиясига мос интеллектуал фаолият усулларини эгаллаш.
2. Билишнинг энг янги методлари доирасида индивидуал интеллектуал қобилиятларни ривожлантириш.
3. Фикрнинг шахсий усуллари ва интеллектуал қобилиятларни ривожлантириш ҳисобланади.

Бундай ўқитиш технологиясининг мазмуни, моҳиятига кўра ўқувчининг фикр юритиш усулларида иборатдир. Ушбу усулларнинг ҳар бири мазмунан у билан генетик боғланган аввалги фикр юритиш усулига қарши чиқар экан, мураккаблашиб боради, бу эса ўқувчининг тушунишининг янада юқорироқ даражага олиб чиқади. Бу ҳар бир ўқувчи максимал даражада эришиши

мумкин бўлган ютуғи сифатида ривожланган иш нормалари таълим босқичларини белгилашнинг асосига қўйилиши кераклигини кўрсатади.

Уларга нисбатан ўқувчиларни таълим олдига қўйган вазифаларни бажаришга йўналтирувчи, уларнинг “билимлари сифат”ни баҳолаш усуллари, мезон ва кўрсаткичлари ишлаб чиқилади. (В.П.Беспалько)

Шу тариқа ўқув материалида берилган илмий билимлар ўқувчиларнинг ақлий фаолиятини ташкил этиш воситаси, педагог ва унинг ҳақиқий ташкилотчиси бўлиб қолади.

Таълим жараёнида ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ўзаро муносабати шакллари кайта англаш зарурлигини таъкид қилади.

Ўқитувчи бундай вазиятда фақат билим берувчи ёки етказувчи эмас, балки кенг маънода ўқув жараёнининг қуйидаги 3 та реал субъектининг:

- Ўқитувчи ва билимларга нисбатан ўқувчининг;
- Ўқувчи ва предметга нисбатан ўқитувчининг;
- Ўқувчи ҳамда ўқувчининг эҳтиёж ва имкониятига нисбатан ўқув материалининг биргаликдаги фаолиятининг ташкилотчиси ҳисобланади.

Ўқитишнинг конкрет методлар тизимида ўқувчининг билишга бўлган интилишларини кучайтириш ҳамда ўқув материалида берилган билимларни ўргатишни ташкил этиш методларини ажратиб кўрсатиш мумкин. Уларнинг бари педагогик парадигмаларга нисбатан етарли даражада нейтралдир. Дарсни ташкил этишнинг турли шакллари сингари, улар ҳам ўқитувчининг алоҳида ҳуқуқи ҳисобланади ва унинг иштиёқ ҳамда қобилиятига боғлиқ бўлади.

Шахсни камол топишига йўналтирилган таълим уни қўллашда ўқитувчига жуда катта эркинлик, мустақилик беради, ўз навбатида уни зиммасига ўқувчиларнинг интеллектуал ривожланиши учун яратилган шароит самарадорлиги учун катта масъулият ҳам юклайди. Ўқитувчининг таълимнинг устувор мақсадларига эришиш йўлида онгли профессионал хатти

– ҳаракати унинг технологиясининг барча компонентларининг қатъий мослиги ва ўзаро алоқадорлигини таъминлайди.

Педагогик технология – бошқарувчи, такрорланадиган натижа берувчи психологик – педагогик қонуниятларга асосланувчи таълим жараёнини ташкил этиш тизими. Яъни, педагогик технологиялар – олдинга қўйилган дидактик мақсадларга эришиш курали. Технология, ўқув мақсадига яхшироқ йўл билан қандай эришиш мумкин, деган саволга жавоб беради, бунда мақсадга эришиш қандай бошқариш билан асосланади. Демак, педагогик технология бу – таълим жараёнини бошқариш мақсадга эришиш воқеалари ва усуллари тизими. (В. Беепальпо, П. Фарберман, У.Толипов).

Таълим жараёнининг сифатига эришиш учун самарали бошқарувни талаб қиладиган таълим жараёни қуйидаги қисмларга бўлинади:

1. Таълим жараёнининг сифати.

Касб – ҳунар коллежларида ўрта махсус, касб – ҳунар таълими жараёнининг назорат қилишнинг турли – туман шакллари қўлланилади.

Булар турли мақсадларда назорат ва ишлаб чиқариш дарсларига кириш; касб ва предметлар бўйича ўқув дастурларини комплекс таъминлаш юзасидан конкуралар ўтказиш, касб маҳорати танловлари, методик семинарлар, малака ошириш курсларини ташкил этиш ва бошқалар кирилади. Замонавий дарс ўтиш учун замонавий асбоб – ускуналар, жихозлар, намуналар, ўқитишнинг техник воситалари бўлиши талаб этилади. Яхши ташкил қилинган касб – ҳунар таълими жараёни ўқитувчига дастур материалларини ўзлаштиришнинг юқори сифатига эришиш имконини беради.

Таълим жараёнининг барча қатнашчилари:

маъмурият ҳам, муҳандис – педагог ҳодимлар ҳам, ўқувчиларнинг ўзлари ҳам мазкур ғояни англаб етишлари жуда муҳим. Таълим жараёни моделлаштирса, барча мезонлар ё аъло даражада, ёки юқори, жуда юқори даражада бўлиши керак. Бундай қонуниятларни амалга ошириш учун барча педагоглар ва тарбиячилар бирдай интилиши керак.

Бу қуйидагиларда кўринади:

- Таълим жараёнининг юқори интензивлиги.

Бу ўқувчиларни зўриқтириш керак, дегани эмас. Бу худди ўша 45 дарсда кўпроқ топшириқларни бажариш мумкин дегани. Натижада ўқувчилар билан индивидуал ишлаш учун имконият ва вақт пайдо бўлади.

- Юқори мотивация. Таълим мотивацияси ҳамда ўқув меҳнатига, билиш фаолиятига, предметига нисбатан қизиқиш уйғотилиши касб – ҳунар таълими самарадорлигининг муҳим омили ҳисобланади. Мотивацияни бошқа омиллар билан муштарак ҳолда кўриб чиқиш муҳим.

- Ҳояларнинг муштараклиги. Таълим сифати учун фақат педагоглар эмас, ўқувчиларнинг ўзлари ҳам жавобгар эканлигини таълим жараёнининг барча иштирокчилари бирдай англаб етиши жуда муҳим. Чунки бошқа ҳар қандай тенг шароитларда ҳар доим нисбатан кучлироқ ёки кучсизроқ ўқувчилар бўлади. Сифатни назорат қилиш чуқур муаммо бўлиб. Таълим муассасасидаги барчага дахлдордир.

- Юқори даражадаги таълим. Юқори умумтаълим малакасига эга ўқувчи мамнуният билан осон ўқийди. Шунинг учун дарсда бошқалардан кўра кўпроқ яхшироқ иш қила олиши мумкин. Ўқув материалларини ўзлаштириши, таълимни давом эттиришга интилиши ҳам юқори бўлади. Агар сифат ҳояси ТМ нинг бутун тузилмасини қамраб олса, демак таълим самарадорлигига эришиш имконияти мавжуд.

2. Ўқув режаси ва дастурлари, ўқув адабиётининг сифати.

Таълимдаги “адабиёт ва ахборот танқислиги” муаммоси ўтмишда қолиб кетди. Янги дарсликлар, ўқув монографиялари ва ўқитиши воситалари пайдо бўлмоқда. Таълим жараёнининг самарадорлиги ва интенсивлиги адабиётларнинг сифатига боғлиқдир. Бу ўқитиш жараёнининг интенсивлигига сезиларли таъсир қилиб, яхши натижалар беради.

3. Ўқувчиларнинг сифати. Шахснинг ривожланган даражаси таълим жараёнининг сифати ва самарадорлигига сезиларли таъсир кўрсатади.

Шунинг учун шахсни ривожлантириш таълимнинг асосий мақсади бўлиб педагогларни ва ўқувчилар жамоасининг вазифасидир.

4. Бошқарув сифати. Таълимни сифати ундаги бошқарув жараёнининг сифатига боғлиқ. Бунда ҳар бир педагог ўз дарси доирасида менежер вазифасини бажаради. У таълим жараёнига бошчилик қилади, ўқувчиларнинг хатти – ҳаракатини бошқариб боради, уларни тарбиялайди, назорат қилади.

Бошқарув қўйилган масалани энг қулай йўллар билан ҳал қилишда ифодаланади, қайтма алоқага ҳам эга, яъни у таълим жараёнини доимий равишда кузатиб ва тўғирлаб бормаса, мавжуд бўлолмайди. Шунинг учун касб – ҳунар таълими сифатини бошқаришнинг педагогик технологиялари:

- мақсадни қўйиш;
- таянч билимларни долзарблаштириш;
- эришилган натижаларни назорат қилиш;
- ўзлаштиришни бохолаш вазифаларининг ҳал этилишини ўз ичига олади.

Мазкур ҳаракатлар алгоритмининг амалга оширишда биз мақсад ва вазифаларни белгиладик, уларни ҳал қилиш учун педагогик технологиялар назариясидан фойдаланиш лозим. Педагогик технологиясидан фойдаланиш босқичлари:

1 – босқичда диагностикалашнинг стратегик вазифалари белгиланади.

Таълим жараёнининг ташкил этишнинг анъанавий усулидан қочиб, унинг ривожлантирувчи технологияларга ўтишга имкон берувчи таълим жараёнининг бутунлай янги модели лойихалаштирилади. (В. Беспальпо).

Таълим жараёнининг бундай ташкил қилиниши уни осонлаштиради, ахборотларнинг онгли ўзлаштирилишига, хотира ва диққатнинг барча турларини ривожлантиришга, билимларни ҳамда стандарт, ҳам ностандарт вазиятларда ишлата олиш кўникмасини шакллантиришга имкон беради. Шундан сўнг диагностиканинг барача турлари:

Касбий, шахсий, умумўқув, мотивацион ташхис ишлаб чиқилади ва бахоланади.

2 – босқичда технология воситаси: таълим сифатини назорат қилишнинг комплекс тизими белгиланади. Ташхис узлуксиз ҳарактерга эга: кириш назоратидан иш жойига мослашиш олиб борилади. У таълимнинг барча босқичларидан қўлланилади: биринчи курслардан тортиб битирувчиларга ташхис қилинади.

3 – босқичда олинган натижалар қайта ишланади ва таҳлил қилинади. Ўқитувчилар натижаларни сифат бўйича директор ўринбосари раҳбарлигида қайта ишлайдилар. Педагоглар жадвал тузишади, ўқув материали ўзлаштирилишининг коэффицентини ҳисоблаб чиқарилади, ўн балли тизимни анъанавий беш балли тизимга ўтказилади ва баҳоларни журналга қўйишади. Олинган натижаларнинг таҳлили методика комиссияси, педагоглар кенгаши йиғилишларида муҳокама қилинади.

4 – босқич – ислохатлар мазмуни, диагностика ўтказишнинг шакл ва методларини тузатиш. Билим ва малаканинг тест ўтказиш йўли баҳоланиши ўзлаштириш ҳақида ўз вақтида ахборот олиш имконини беради, бундан ўқитувчилар ўқитиш фаолиятини такомиллаштириш ва камчиликларни тугатишда фойдаланишлари мумкин.

Шахснинг камолот даражасини баҳолаш ҳар бир босқичда ўқитувчига у ёки бу ўқув гуруҳининг имкониятларига қараб иш тутишга ёрдам беради. Дарс ўтишнинг қайси методи дастур материалларининг ўзлаштирилишига кўпроқ мос келиши айнан мана шунга боғлиқ. Таълим оловчи ва ўқитувчилар учун касб (мутахассислик) бўйича стандартларга мувофиқ равишда ишлаб чиқилган ўқув дастури ва монографияларнинг илмий – методик таъминланиши ва сифатига ҳар томонлама боғлиқдар. Улардан биттасини ўзгариши ҳам бутун тизимнинг ўзгаришига олиб келади. Ўзгаришлар сифат жиҳатдан қанча ижобий бўлса, таълим муассасаси шунчалик яхши натижаларга эришади, битирувчиларнинг сифати юқори бўлади.

Таълим муассасаси фаолиятини баҳолаш ва таълим сифати мониторингги.

Режа:

1. Таълим муассасаси фаолиятини баҳолаш.
2. Таълим сифати мониторингги.
3. Мониторингнинг психологик – педагогик хусусиятлари.

Барча таълим муассасаларида баҳолаш тизими ва жараёнига тобора катта аҳамият берилмоқда. Бу бежиз эмас, негаки, баҳо ўқувчиларга, оналарга, ташкилотларга, таълим тизими бошқарув ходимларига, ҳукумат ва жамиятга таълим натижаларини “сифат” атамасидан фойдаланган ҳолда ўзлаштириш ва самарадорлигини баҳолаш имконини беради. Баҳолаш концепциясининг ўзи кейинги ўн йил ичида сезиларли ўзгаришларга учрайди; у энди нафақат ўқувчилар ва улар эришилган натижаларга, балки муассасаларга ва бутун таълим тизимига дахлдор. Ўқув муассасалар мустақиллигининг ошиши, бюджетнинг таълим тизимига ўз фаолияти юзасидан ҳисобот бериш бўйича қўйган талаблари баҳолашнинг аҳамиятини тобора ошишига олиб келди. Баҳолаш зарурлиги тан олинган бўлса ҳам, уни амалга ошириш мураккаблигича қолмоқда. ТМ ни баҳолашда ўзаро ҳамкор 3 та омил мавжуд:

- Ўқитувчи;
- Таълим муассасалари;
- Ташқи ташкилотлар.

Ҳаққоний баҳолаш объектив равишда кўпқиррали: сиёсий, иқтисодий, педагогик, техник ва хатто, ахлоқий муаммо бўлиб қолди.

Таълим сифатини бошқаришнинг ҳозирги назарияси ва амалиётидаги муҳим муаммо баҳолашнинг мақсади ва методикасини ишлаб чиқиш ҳасобланади. Ҳозирги пайтгача баҳолаш тест ўтказиш билан бир хил деб ҳисобланар эди. Таълим сифатини баҳолаш таълим муассасаси фаолияти йўналишларининг кенгроқ доирасини қамраб олади.

Умуман олганда, таълим муассасини баҳолаш ички ўзини – ўзи баҳолаш ва ташқи баҳолашни ўз ичига олади. Педагогларни баҳолаш ҳам нихоятда нозик масала ҳисобланади.

Молиявий ахвол (хизмат бўйича ҳақ тўлаш) билан боғлиқ чора сифатида у самарасиз бўлиб, кўпинча баъзан таълим муассасаси ичида кескинликни, зиддиятларни келтириб чиқаради.

Ўқитишни яхшилаш ва касбий раванга олиб боровчи чора сифатида у кўпроқ хайрихоҳлик билан кўриб чиқилади. Шу нарса тобора аниқ бўлиб бормоқдаки, таълим тизимининг таянч (асосий) бирлиги, хусусан ўрта таълимда, синф эмас, балки таълим муассасининг ўзи ва унинг муҳитидир. Гап турли иштирокчилар – ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ролини индивидуал (“мен ва менинг ихтисосим!”) тушунишдан умумий жавобгарлик ва ҳамкорликни тушунишга ўтиш тўғрисида кетмоқда. Айнан кўп профессионал “таълим жамоаси” атрофида таълим ва тайёргарлик, муассаса ичидаги биргаликдаги бошқарув амалга оширилиши керак. Шунингдек, педагогик жамоа “таълим ҳамжамияти” (оила, ҳокимият, иқтисодиёт, жамоат ташкилотлари ва ҳ.к.) ни ташкил этувчи ташқи дунё учун очиқ бўлиши лозим. Бундай ёндашув бошқача устунликни ҳам беради: у “жамоавий ваколатни жамоага беради” деган қизиқарли ғояни амалга киритади. Ҳар бир киши ўзининг шахсий ваколатини киритади, лекин ундан барча ваколатларга эга бўлиш кутилмайди. Ўзбекистонда ўқитувчиларнинг таянч тайёргарлиги соҳасида жуда кўп ишлар амалга оширилган: талаблар даражаси оширилган, профессионаллашган, назария ва амалиёт уйғунлаштирилган, педагогик ва дидактик билимдонлик, ривожланган, илмий ишлар билан алоқа мавжуд, янги технологиялардан фойдаланилмоқда. Аммо ўзини – ўзи баҳолашга (“ўзини – ўзи танқид қилувчи муаллим”), нисбий билимдонлик ва коммуникативликка, предметлараро алоқага, жамоада айрибошлаш ва ишлашга ҳали ҳам кам эътибор берилмоқда. Ваҳоланки улар ҳаётда, педагогик билимдонлик сингари, жуда муҳим аҳамиятга эгадир. Таълим билан боғлиқ бўлмаган ҳодимларни шу жумладан, муассасага бошқарув ҳодимлари ёки маъмурларни

тайёрлашга кўпинча эътиборсизлик билан қаралади. Ижтимоий бошқарув назариясида мониторинг бошқарув циклидаги ғоят муҳим нисбатан мустақил бўғинлардан биридир.

Амалга оширилган бошқарув, ташкилий – методик ва педагогик фаолият мониторинг доирасида аниқланади, таҳлил қилинади ва баҳоланади. Шу тариқа мониторинг педагогик тизимни ўзидаги ички ва ташқи таъсир омилларини аниқлаш ва тартибга солиш билан боғлиқдир. Реал таълим жараёнида мониторинг бошқаришнинг барча функция ва босқичлари билан ҳамбарчас боғлиқ бўлади, шунинг учун унинг асл моҳияти ТМ даги таълимни бошқариш жараёнининг бошқа бўғинлари билан ўзаро боғланган ҳолдагина тўлиқ кўриб чиқилиши мумкин. Мониторинг коммуникация, коррекция ва педагогик фаолиятнинг мақсадлари, ахборот прогнозлари, ҳал қилиниши, ташкил этилиши ва ижросига дахлдордир. Мониторинг мақсад ва режаларнинг амалга оширилишини баҳолаш билан боғлиқдир. Таълим жараёнида мониторингнинг асосий мақсадлари рўёбга чиқиши психологик – педагогик ва функционал натижаларда ўз ифодасини топади.

Психологик – педагогик натижаларга:

- билимлар;
- ўқув кўникмалари;
- ҳуқ – атвор;
- шахснинг йўналганлиги;
- унинг муносабатлар тизимидаги янгиликлар киради.

Психологик – педагогик натижаларни баҳолашнинг сифат ва миқдорий мезони муваффақиятли таълим фаолияти ва ундан кутилган натижага эришиш имконини берувчи меъёр ва эталонлар ҳисобланади.

Меъёрлар мақсадлар, тизим, стандартлари билан белгиланиб, ҳар қандай ўқув режаси ёки дастурининг бўлиши шарт бўлган қисми ҳисобланади.

Меъёр (меъёрлаш) – мониторингнинг энг зарур шартлари ва асосларидан бири, чунки фактик натижалар айнан у билан таққосланади. Таълимда

фактик натижалар билан қўйилган мақсад, стандартлар,этолон, меъёрларнинг ўзаро нисбатини аниқлаш операцияси текшириш деб аталади.

Таълим муассасасидаги мониторингнинг типик схемаси	
Исталган вазият	Амалга оширилган вазият
Таълим стандартлари	Тахмин қилинган ўқув дастури
ТМ таълим дастури, ўқув дастурларининг мазмуни	Бажариш мумкин бўлган ўқув дастури
Битирувчиларнинг тайёргарлик даражасига қўйиладиган талаблар, энг мухим билимлар	Бажарилган ўқув дастури, ўқувчилар томонидан ўзлаштирилган билимлар

Мониторинг босқичи бошқарувнинг ахборот босқичи билан ўхшашдир. ТМ да мониторинг самарадорлигини таъминлашда қайтма ахборот кондирилиши лозим бўлган бир қатор талаблар мухим аҳамиятга эга.

Булар мониторингнинг ҳар бир босқичи учун:

- тўлиқлик;
- узлуксизлик;
- объективлик;
- монандлик;
- аниқлик;
- ўз вақтидалик;
- фойдаланиш мумкинлиги;
- таркиблаштирилганлик;
- ўзига хосликдир.

Санаб ўтилган барча талабларга, одатда, мониторингнинг асосий хусусиятлари деб қараш керак. Мониторингнинг ҳар хил ташкилий шакллари хам улар белгилашади.

Мониторингнинг психологик – педагогик хусусиятлари. Бу масалада кенг маънодаги педагогик баҳолаш етакчи ўрин тутди. Кейинги йилларда олимларнинг ушбу муаммога эътибори асоссиз равишда камайиб бормоқда.

Кўпинча хатто ТМ да педагогик баҳолаш зарурлигига шубха билан қаралади.

Бундай ҳатонинг сабаби, биринчидан ижтимоий баҳолашда ҳар қандай инсоннинг реал эҳтиёжларини ноқонуний равишда эътиборга олмаслик, иккинчидан эса ўқувчиларнинг шахсий ривожланишининг муҳим омили ва уларнинг ўқув фаолиятини бошқариш воситаси бўлган педагогик баҳолаш ва назоратнинг аҳамиятини пасайтиришдир. Педагогик баҳолаш иккита ғоят муҳим функцияни – нисбатни аниқлаш ва мотивацияни бажаради бажаради. Педагог ўзининг баҳолаш фаолиятини боланинг ижтимоий – психологик ривожланиши манфаатлари нуқтаи назаридан амалга оширилиши ғоят муҳимдир. Бунинг учун бу фаолият шунга монанд, адолатли ва объектив бўлиши керак.

Бир қатор типик субъектив қараш ва ҳатолар кенг тарқалган. Баҳолашдаги кўп учрайдиган субъектив ҳатоларга олий ҳимматлилик, ноҳолислилик, марказга мойиллик, кескинлик, яқинлик билан боғлиқ ҳатолар, шунингдек, мантикий ҳатолар киради.

1. Олий ҳимматлилик ёки кўнгилчанглик ўқитувчининг ошириб баҳо қўйишида кўринади.

Ўқувчиларни баҳолашдаги “Олийҳимматлилик”нинг ўтакетган шакли “фоизпараслик” саналади.

2. Марказга мойиллик ўқитувчининг жуда юқори ёки жуда паст баҳоларни қўйишдан қўрқади.

Бу уни “икки” баҳо ҳам “беш” баҳо ҳам қўймаслигида намоён бўлади.

3. Ноҳолислик ўқитувчининг ўзига ёққан болага яхши баҳо қўяди, муносабати салбий бўлган болага паст баҳо қўйиш билан изохланади.

4. Субъектларнинг “кескинлиги” натижасида, ўқувчиларнинг билими, шахсияти ва ҳулки худди шу жихатлар ўқитувчининг ўзида қай даражада эканлигига боғлиқ равишда юқори ва паст баҳоланади.

5. Яқинлик ўқитувчи “икки” баходан сўнг бирдан “беш” бахо қўйишга қийналади, “аълочи” ўқувчи қониқарсиз жавоб берса, юқориқ бахо қўйишга мойил бўлади.

6. Мантиқий хатолар ўқувчининг психологик хусусиятлари ва характеристикасига ўхшаш бахо қўйишда ифодаланади. Предмет бўйича берилган бир хил жавоб учун тартиббузар ўқувчи билан хулқи намунали ўқувчиларга ҳар хил бахо қўйиш ҳоллари амалиётда кўп учрайди. Ўқувчилар ривожланишнинг психологик жараёнларини бошқаришда педагог бахоси ҳамон етакчи роль ўйнамоқда, негаки унга хос субъективлик психологик жихатдан оқланган ва индивидуал йўналтирилгандир.

Мавзулар бўйича асосий тушунчалар, таянч сўз ва иборалар.

Авторитар раҳбарлик – раҳбарнинг кучли ҳокимияти ва қуйи қисмининг бўйсунушига асосланган раҳбарлик усули. Муассаса раҳбари бўйсинувчиларни бошқарув жараёнига жалб қилмайди. “Авторитар” – франсўзча “autoritaire” сўз бўлиб татъй, қаттиқ, қатъий буйруқ тарзда маъноларни, лотинча “auctoritas” сўз таъсир этиш, ҳокимиятга сўзсиз бўйсунушга асосланган, диктаторлик, ўз ҳукмини ўтказишга интилишдир.

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

Анъанавий қарорлар - бу таълим жараёнини илмий ташил этиш, таълим сифатини ДТС а мувофиқлаштириш, педагог ҳодимларда зарурий ўникма ва малакаларни шакллантириш ҳамда таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш йўналишидаги иш режалари, турли дастурларни тадиқлаш ва одатий вазиятларда муассасанинг фаолиятига оид қабул қилинадиган қарорлар.

Ахборот - бу турли хил янгиликларни ўз ичига олган маълумот ва хабарлардан иборат бўлиб, ишончли ва зарур ахборотлар раҳбар фаолиятида муҳим аҳамият касб этади.

Ахборотлар тўплаш методлари. Меъёрий ҳужжатлар, илғор педагогик тажрибалардан ўргаи, таълим – тарбия жараёнини таҳлил қилиш, сўровномалар ўтказиш, таҳлилий баҳолаш, умумлаштириш ва тизимлаштириш, статистик ва математик таҳлил усуллари ўз ичига олади.

Ахлоқий хислатлар - одамийлик, қаноатлилик, жонқуярлик, меҳрибонлик, олийжаноблик, олийҳимматлилик, байналминалилик, ғоявий содиқлик, кечиримлилик, андишалилик, ўз манфаатидан ижтимоий манфаатни юқори қўйа билиш.

Билим даражаси. Раҳбари бошқарув жараёни такомиллаштириши таълим самарадорлигии оширишда замонавий ахборот технологияларидан фойдалана билиши, иқтисодиётни билиши, бошқариш усуллари,

функциялари ва структурасини билиши, истиқболни белгилаши лойихалаш технологияларини жорий эта олишидир.

Бошқариш структураси - “структура” лотинча сўз бўлиб, нарсалар таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши, ташкилий тузилиши. Бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазифалари, объектлари ва унинг ташкилий тузилишини белгилаб беради.

Бошқарув - бу аниқ бир мақсадга эришиш учун бошқарилувчи тизимга фаол таъсир кўрсатиш. Ҳар қандай жамиятга хос бўлган, ҳаёт ва турмуш заруриятидан келиб чиқадиган фаолият.

Бўйруқ – бир муассаса ваколати доирасида қонунлар, юқори ташкилот қарор ва фармойишлари асосида шу қарорларни бажариш учун чиқариладиган юридик ҳужжат бўлиб, уни ижро этиш мажбурий.

Гуруҳ – бу муайян белгига асосланиб ажралиб турадиган инсоний умумийликдир.

Демократик раҳбар – бу турдаги раҳбар ўз фаолиятини жамоа аъзоларига таянган ҳолда, жамоа фикрини инобатга олиб, улар билан маслаҳатлашиб, уларни рағбатлантириб бошқариш.

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

Идентификация – бу билимлар, тушунчалар, тасаввурлар ва шахсий хислатлар орқали суҳбатдошни тушунишга ҳаракат қилиш.

Ижрочилар – ўқитувчилар, тарбиячилар, техник ҳодимлар ва ўқувчиларни ҳам мисол қилиш мумкин.

Интеграцион ёндашув – таълимни бошқариш ва ташкил этишда бир неча ёндашув (вазиятли, тизимли, инновацион,...)ларни биргаликда умумлаштириб қўллаш.

Келишув – педагог ҳодимларни маълум муддатга фаолият кўрсатиш учун тузган шартнома.

Бошқа таълим муассасалари билан илмий – амалий ҳамкорлик йўналишлари бўйича олдиндан шартнома тузиш тизими.

Қобилият – инсонларни сифат жихатидан бир – биридан фарқлайдиган индивидуал – психологик хусусиятларидир.

Кўникма – белгиланган мақсадга мувофиқ равишда ҳаракат усуллари танлаш ва амалга ошириш учун мавжуд билимлар ва малакалардан фойдаланиш.

Либерал раҳбарлик – мурасасизлик, кўнгилчанликка асосланган раҳбарлик.

Маслаҳат – муайян шароитларни ҳисобга олган ҳолда психологик таъсир ўтказиш.

Масъулият - бу ихтиёрий шахснинг ўз хатти ҳаракати ва фаолияти натижаси учун жавобгарликни ҳис этиш.

Маъқуллаш - хизмат жараёнида ҳодимларнинг иш фаолиятига, хатти – ҳаракатига, билдирган фикрларига нисбатан раҳбарнинг муносабати.

Маъмурият – бунга директор, унинг ўринбосарлари ва бўлим мудирлари киради.

Мойиллик – бу англаб етилмаган қобилиятдир.

Муаммо – ҳар қандай тизимда мавжуд ва зарур бўлган ҳолатдан четга чиқишни таърифловчи вазиятлар.

Наватўрлик ғоялар – янгилик яратиш, уларни таълим тарбияга тадбиқ этиш ва иновацион фаолиятни ташкил этиш бўйича ғоялар.

Раҳбарлик – инсонларга мақсадли таъсир этиш, уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш фаолиятидир.

Тизим – алоқа, муносабатлар, интеграция, яхлитлик, ташкил қилувчи қисмлардир.

Технология – таълим – тарбия жараёнини ташкил этиш, уни бошқариш ва педагогик – ўқув фаолиятини ташкил қилиш усуллари.

Толиқиш – маълум бир фаолиятни бажаришда меҳнат қобилиятини пасайиши.

Фаоллик - бу инсонларда “ўз кучи билан жавоб қилиш” қобилиятидир.

Шахс обрўси – шахснинг жамоа аъзолари томонидан тан олинishi ва хурмат қилиниши.

Янгилик – янги тартиб, янги усул, янги метод ва янги ихтироларга айтилади.

Ўзини – ўзи тарбия – бу ички туйғулар ёрдамида миллий қадратларни, ҳаётдаги ютуқ ва муаммоларни, тажрибаларни ўрганиш, кўникма ва малакаларни ҳосил қилиш, яъни мустақил ривожланиш жараёнидир.

Ўқитиш – миллий қадратларимизни, ҳаётий тажрибаларни, фан, техника ютуқларини ёш авлодга ўргатиш.

Ўқиш – миллий қадратларни, фан – техника ютуқларини, тажрибаларни ўрганиш, тушуниш, тафаккурни ривожланиши, мустақил фикрлаш ва улардан ҳаётда фойдаланиш учун кўникма ва малакаларни шаклланиши.

Хулоса.

Таълимни бошқариш тизимини ривожлантириш давлат таълим сиёсатининг, кадрлар тайёрлаш миллий модули ва дастурининг устувор йўналишларидан бири. Бундан ташқари ушбу муаммо доимий таҳлил, такомиллаштиришга мансуб бўлиб, фаннинг долзарб ва доимий вазифаларидандир. Кадрлар тайёрлаш миллий дастурини амалга оширишнинг иккинчи бочқич ҳеч бир муболағасиз таълимнинг юқори сифатини таъминлаш, унинг бош мақсади ва вазифаси – комил Шахсни вояга етказишни амалга ошириш чоралари ҳамда механизмларини конкретлаштириш босқичи бўлди, деб аташ мумкин.

Таълим тизимини бошқариш – мураккаб, серқирра муаммо. Бу муаммо давлат ва жамият, узлуксиз таълим тизими даражасида, минтақа даражасида ва бевосита таълим муассасаларида, шунингдек, ташкилиш, таркибий, мазмуний, методик йўналишларда ҳамда педагог кадрларнинг юқори савиясини шакллантириш орқали ҳал этилади. Таълим тизимини бошқаришнинг давлат кафолатлари Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида” ги қонуни ва “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури,” ўзбекистон Республикасининг ҳукумат қарорлари, ДТС лари асосида ва уларнинг ёрдамида таъминланади. Идоралар даражасида – бу халқ таълими олий ва ўрта махсус таълим вазирликлари, таълим муассасасига эга бўлган вазирликлар фаолияти, таълимни бошқариш ваколатига эга органларнинг буйруқлари ҳамда йўриқнома ҳужжатлари ташкил этади.

Ҳозирги шароитда таълим тизимини бошқариш мустахкам илмий асосда қурилиши лозим.

Ўтган йилларда умумий бошқарув назарияси ҳар хил типдаги ижтимоий ташкилотларни бошқариш, шу жумладан, узлуксиз таълим тизимини, таълим муассасаларини ва таълим тизимини бошқаришни илмий таъминланишини ишлаб чиқариш учун асос бўлиб хизмат қилишга давъват этилган кўпроқ сермахсул ғоялар билан бойитилган. Бошқарувга турлича ёндашувлар мавжуд. Умуман, хулоса қиладиган бўлсак, таълим тизимини

бошқаришнинг ҳозиргизамон концепцияси жамиятни ривожлантиришнинг умумий бошқариш концепцияси билан ҳамоҳанглигини қайд этиш зарур. Бу қуйидагиларни таъкидлаш имконини беради.

1. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури, мақсад ва вазифаларида олға сурилган ғояларназарий, амалий жиҳатдан ўз тасдиғини топди.

2. Таълим тизими ва уни бошқариш серқирра, мураккаб жараён бўлиб, унинг айрим йўналишлари мустақил тадқиқот ўтказишни талаб қилади.

3. Таълим жараёнини бошқаришнинг мазмуни, шакиллари, ўқувчи – ёшлар онгида миллий истиқлол ғоясини шакиллантириш, бошқарувчи ва бошқарилувчиларнинг масъулиятини ошириш асосида амалга оширилса, таълим тизимини бошқариш самарали бўлади.

4. ДТС ларни қабул қилиниши уларнинг босқичма – босқич жорий этилиши давлат ва жамиятнинг таълим сифатини таъминлаш бўйича кўпқиррали кафолатларнинг мустақил компоненти бўлиб, ўқувчиларни ўқитиш ва тарбиялаш жараёнларини бошқаришда ижобий ўзгаришлар бўлишига олиб келади.

5. Ҳозирги босқичда касб – ҳунар таълими тизимидаги ўқув муассасалар олдида турган асосий муаммо – кадрлар тайёрлаш сифатини, касб – ҳунар меҳнати ва таълим хизматлар бозорида уларнинг рақобатбардошлилиги таъминлашдан иборат.

6. Таълим муассасаси бошқарув тизими – ўз табиати ва хусусиятига кўра ранг – баранг бўлган, бошқарув функцияларини бажариш жараёни амалга ошириладиган ҳамда педагоглар жамоаси фаолиятининг мақсадига йўналтирилганлиги ва уюшганлиги таъминланадиган тарзда ўзаро боғланган компонентлар йиғиндисидир.

7. ТМ ни бошқариш ишини амалга оширишда режалаштириш жуда муҳим аҳамият касб этади. Таълим қонунларини қабул қилиниши билан ТМ нинг ушбу вазифани бажаришдаги ваколати ҳамда масъулияти жиддий равишда кенгайди.

8. Жамоага бошқарув ҳодимлик қилиш функциясининг бажарилиши бўйсунувчилар орасида шундай муносабатларни шакиллантириши ва уларнинг шундай ташкилий хатти – ҳаракатини таъминлаши кераки, токи улар ТМ дақсадларига эришишга, унинг ижтимоий, иқтисодий, маданий – маърифий, педагогик функцияларини бажаришларига максимал даражада кўмаклашсин.

9. Тизимли бошқарув – инновацион жараёнларни бошқаришнинг энг мураккаб тури. У бошқарув ҳодимларининг юксак бошқарув маданиятини ҳамда педагоглар жамоасининг етуклигини талаб қилади.

10. Назорат ҳар қандай бошқарувнинг муҳим таркибий қисми бўлмиш қайтма алоқани таъминлайди. Назорат воситасида ТМ даги жараёнлар ҳақиқий ахволининг кутилганига мувофиқлиги даражаси аниқланади, кадрларни баҳолаш ва яхшироқ ишлашга ундаш учун ахборот базаси тўпланади. Педагогик ва бошқарув фаолиятида фойдаланилиши мумкин бўлган анча қимматли тажриба ҳам аниқланади.