

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ВАЗИРАЛИГИ

ЎЗБЕКИСТОН ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ИЛМИЙ
ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ

Н.Қ. АҲМЕДОВА

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ
МАКТАБЛАРИ РАҲБАРЛАРИ
БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ
САМАРАДОРЛИГИНИ
ОШИРИШНИНГ НАЗАРИЯСИ ВА
АМАЛИЁТИ**

MAJBURIY BERILMIS NUSXA



Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси
“Фан” нашриёти
Тошкент – 2013

УЎК: 371.11(072)

КБК: 74.104

A-90

*-Мақтабгага тарбия муассаса-
саси шешми 7/2*

Монография умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш йўналишидаги муаммоларга бағишланган бўлиб, унда умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарлари мактаб фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириш йўналишида самарадорликка эришиши учун бошқарув фаолиятининг ҳуқуқий асосларини билиши, белгиланган мақсадга кўра мотивлаштириш жараёнларини самарали ташкил эта олиши, педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириши ва объектив баҳолаши, педагогик жараёнлар субъектларининг ақлий ва ахлоқий салоҳиятини намоён этишига зарурий шарт-шароитлар яратиши зарурлигини инobatга олган ҳолда олиб борилган тадқиқотларнинг натижаларига асосланиб, умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари, бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари, бошқарув фаолияти самарадорлиги ва унга таъсир этувчи омиллар, умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларига қўйилаётган талаблар ва уларнинг касбий компетентлиги, умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этиш каби масалалар ёритилган.

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

Ма с ъ ул му ҳ а р р и р :

педагогика фанлари доктори, профессор **С.Т.Тургунов**

Та қ р и з ч и л а р :

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

педагогика фанлари доктори **Ш.С.Шодмонова**

филология фанлари доктори **Н.М. Улуқов**

*Ю 41472
2g1*

ISBN 978-9943-19-255-3

Alisher Navoiy

nomidagi

O'zbekiston MK

© Ўзбекистон Республикаси ФА
“Фан” нашриёти, 2013 йил.

2013/09

A7776

КИРИШ

Замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарувнинг ўзига хос хусусиятларини ва мактаб раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантириш технологияларини илмий асослаш, тизимли ёндашув асосида мактаб директори, директор ўринбосарлари ва педагог ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш технологияларини ишлаб чиқиш, илмий асослаш ва амалиётга татбиқ этиш муҳим аҳамият касб этади.

Давлатимиз мустақилликка эришгач, демократик ҳуқуқий давлатни қуриш ва адолатли фуқаролик жамиятини шакллантириш борасида жамият ҳаётининг барча соҳаларида чуқур ислоҳотлар амалга оширилмоқда. Ўтган йиллар давомида амалга оширилган демократик ислоҳотлар ҳаётимизнинг иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий, маънавий-маданий ҳамда мафкуравий соҳаларини тўлиқ қамраб олди.

Мамлакатимиз Президенти И.А.Каримов томонидан 2010 йил 12 ноябрь куни Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг қўшма мажлисидаги маърузасида мустақиллик йилларида босиб ўтган йўлимиз ва тўплаган тажрибаларимизни ҳолисона баҳолаш, қўлга киритган юксак марраларимизни таҳлил этиш мамлакатимизни тадрижий ва босқичма-босқич ривожлантириш бўйича биз танлаган моделнинг нақадар тўғри эканини ва шу йўлдан бундан буён ҳам огишмай қатъият билан боришимиз зарурлигини таъкидлаб, мустақилликни мустаҳкамлаш, мамлакатимизнинг жаҳон ҳамжамиятидан ўзига муносиб ўрин эгаллашига эришиши, фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлаш кафолатларини юртимизда ҳуқуқий давлат ва фуқаролик жамиятини шакллантиришда, деб кўрсатди.

Президентимиз нутқининг маъно-мазмунини, унда баён этилган долзарб муаммо ва масалалар, уларни ҳал этиш борасида белгилаб берилган амалий фаолият йўналишлари мамлакатимизда таълим тизимини ривожлантириш, сифат ва самарадорлигини оширишда муҳим аҳамият касб этади.

Кадрлар тайёрлаш миллий дастурида таълимни бошқариш тизимини такомиллаштириш, жамоат бошқаруви шакллари ривож-

лантириш йўналишлари кўзда тутилган бўлиб, таълим тизимини такомиллаштириш ва ривожланишини таъминлашда таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш ҳамда замонавий бошқарув технологияларини қўллаш асосида уларнинг бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишда инновацион методлар ва усуллардан фойдаланиш зарурияти туғилмоқда.

Маълумки, таълим муассасаларида ташкил этиладиган педагогик жараёнлар самарадорлиги ўқитувчиларнинг педагогик маҳорати ва касбий компетентлилигига қай даражада боғлиқ бўлса, мазкур жараёнлар натижавийлиги раҳбарларнинг билим, кўникма ва малакаси ҳамда тажрибаларига шу даражада боғлиқ бўлади. Бу ўз навбатида раҳбар ходимлардан ўз касбий фаолиятида бошқарув функциялари ва методларидан, раҳбарлик услублари ва унинг турли шакл ва усулларидан самарали фойдалана билишни, ўзига ва ўз ишига нисбатан талабчан бўлишни, мактаб, оила ва маҳалла ҳамкорлигини мувофиқлаштиришни, ўз ишини ва ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билишни, ўзини-ўзи мунтазам ривожлантириб боришни ҳамда ўз қобилияти ва имкониятларидан оқилона фойдалана олишни талаб қилади.

Шундай экан, умумий ўрта таълим мактаби (УЎТМ) раҳбарлари мактаб фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириш йўналишида ўз фаолиятини ташкил этиш, иш тақсимлаш, педагог ходимларни ишга олиш ва жой-жойига қўйиш, қарор қабул қилиш, қарорларнинг ижросини таъминлашда самарадорликка эришиши учун бошқарув фаолиятининг ҳуқуқий асосларини билиши, стратегия турлари ва стратегик бошқарув сирларини ўзлаштирган бўлиши, белгиланган мақсадга кўра мотивлаштириш жараёнларини самарали ташкил эта олиши, педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириши ва объектив баҳолаши, педагогик жараёнлар субъектларининг ақлий ва ахлоқий салоҳиятини намоён этишига зарурий шарт-шароитлар яратиши, раҳбарнинг бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда бошқарувнинг инновацион технологияларини амалга татбиқ эта олиши зарур ҳисобланади.

УЎТМ фаолиятини ташкил этиш, бошқариш, сифат ва самарадорлигини барқарор ривожлантиришда раҳбарларнинг бошқарув фаолияти самарадорлиги, асосан, уларнинг педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш ҳамда педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш йўналишидаги тушунчалари, билими, кўникма ва малакалари даражасига ҳамда уларнинг шахсий хусусиятлари ва касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлари, шунингдек, қобилиятлари, маҳорати ва касбий тажрибасига боғлиқ бўлади.

УЎТМ раҳбарларининг педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш ҳамда педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш йўналишидаги билими, кўникма ва малакалари, қобилияти ва имкониятларидан таълим-тарбия жараёнларини бошқаришда, ўқитувчи ва ўқувчиларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришда қандай даражада фойдалана олиши, УЎТМдаги қулай таълимий муҳит даражаси ва рефлексив таълимий муҳитнинг шаклланганлиги уларнинг касбий компетентлигига боғлиқ бўлади.

Шундай экан, УЎТМ раҳбарлари таълим муассасасида қулай таълимий муҳитни шакллантириши учун бошқарувнинг турли хил замонавий усуллари билиши ва уларга асосланиши, ривожлантирувчи ғоялар йўналишини аниқлай олиши, илғор тажрибаларни ва фан-техника ютуқларини мунтазам ўрганиб бориши, уларни ўз фаолиятида татбиқ этиши, педагогик ходимларнинг фаоллигини ошира олиши зарур ҳисобланади.

УЎТМда қулай таълимий муҳитни шакллантириш ҳамда мазкур муҳитда ўқитувчи ва ўқувчиларнинг фаоллигини ошириш ҳисобига таълим-тарбия жараёнларининг самарадорлигини оширишнинг энг асосий шартларидан бири раҳбарларнинг ўз инновацион фаолиятини ташкил этиш заруратидир.

УЎТМ раҳбарларининг инновацион фаолияти – янгиликларни излаш, ўрганиш ва уларга асосланиш ҳамда илмий асосланган маълумотлардан фойдаланиш, педагогик, психологик ва ижтимоий-иқтисодий янгиликларни ўзлаштириш асосида бошқарув фаолияти жараёнига инновацион ёндашув технологияларини жорий этиш орқали ўз фаолияти самарадорлигини таъминлашдир.

УЎТМ раҳбарлари мактаб фаолиятини илмий асосда ташкил этиш ва уни бошқаришда инновацион ёндашувларга асосланиши, касбий аҳамиятта эга бўлган шахсий сифатларга эга бўлиши, ихтиёрий вазиятларда ўзини-ўзи назорат қила олиши, шунингдек, таълим муассасасида ҳукм сурувчи тарбиявий муносабатларни эътиборга олган ҳолда фаолият олиб бориши, турли хил масалаларни ва муаммоларни ҳал этишда мавжуд ҳуқуқий-меъёрий мезонларга асосланиши зарур бўлиб, булар раҳбарларнинг касбий компетентлиги даражасини ифодалайди.

Демак, бошқарувда компетентлик УЎТМ раҳбарларининг маънавий дунёқарashi, психологик-педагогик ва ташкилий-технологик салоҳияти, яъни унинг касбий имкониятлари салоҳиятини тасвирлайди. Мазкур салоҳиятни УЎТМда бошқарув фаолияти жараёнининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда, раҳбарлар томонидан ташкил этилаётган бошқарув жараёнларининг ҳолати ва самарадорлиги орқали аниқлаш мумкин бўлади.

УЎТМнинг асосий вазифаси ҳисобланган таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни такомиллаштириш негизда рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш амалга ошириладиган педагогик жараёнларда қулай таълимий муҳит ва интизом, субъектларнинг меҳнат унумдорлиги, таълим жараёни самарадорлигининг таъминланиши ҳамда таълим жараёни субъектлари фаолиятида ижодий ёндашувларнинг шаклланиши кўп жиҳатдан раҳбарларнинг билими, педагогик ва касбий маҳоратлари, шунингдек уларнинг бошқарув фаолиятини тўғри ташкил этишига боғлиқ.

1-БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МАКТАБЛАРИ РАҲБАРЛАРИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИНГ ЎЗИГА ХОС ЖИҲАТЛАРИ

1.1. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари

Мамлакатимизда амалга оширилаётган таълим тизимидаги замонавий ислоҳотлар жараёнида Кадрлар тайёрлаш миллий дастурига мувофиқ бир қатор янги талаблар юзага келди. Бу замонавий талаблар УЎТМ раҳбарлари томонидан бошқарувни такомиллаштириш ҳамда бошқарувнинг инновацион усулларини амалиётга татбиқ этиш, шунингдек, турли даражадаги раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида мавжуд муаммоларни олдиндан кўриш ва уларни ижобий ҳал этиш қобилиятларини шакллантиришни олға сурмоқда.

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

УЎТМда педагогик жараёнларни ташкил этиш, бошқариш ва назорат қилиш, ўқитувчи ва ўқувчиларга зарурий шарт-шароитларни яратиб беришда фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриқларини танлаш, қарор қабул қилиш; педагог ходимларнинг имконияти, қобилияти ҳамда вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра вазифаларни тақсимлаш; педагог ходимларнинг узлуксиз малака ошириши учун зарурий шарт-шароитларни яратиш; моддий-техник ва замонавий илмий-методик маҳсулотлар билан

таъминлаш; илғор педагогик тажрибалар ва замонавий ахборотлар технологияларини татбиқ этиш; ДТС талабларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб боришни ташкил этиш; УЎТМ ривожланиш мойилиги ва динамикаси бўйича ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш; педагогларнинг инновацион фаолият натижаларига қизиқишини шакллантириш ва рағбатлантириш асосида инновацион фаолиятни ташкил этиш; қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилиш УЎТМ раҳбарларининг асосий функционал вазифалари ҳисобланади.

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

Қ.О.Шодмоновнинг таъкидлашича, бошқарув мақсадга йўналтирилган таъсир, яъни субъектнинг объектга таъсири натижасида объектнинг фаолиятини мувофиқлаштирилишидир [98, 14-бет].

М.Мирқосимовнинг фикрича, бошқарув биринчи гада кишиларнинг иқтисодий ва моддий ҳолатини, ижтимоий фаолиятини, уларни кадриятларимиз руҳида тарбиялашни назарда тутаяди, жамоада уюшқоқлик, тартиб, меҳнат тақсимоли бўлмаса, кишининг жамоадаги ўрни ва вазифалари тайин бўлмаса, меҳнат жамоаси бўлиши мумкин эмас. Табиийки, бошқарувсиз, муайян тартибни ўрнатмасдан ва қўллаб-қувватламасдан туриб меҳнат фаолиятини амалга ошириб бўлмайди [49, 16-бет].

Айрим тадқиқотчиларнинг фикрига кўра, бошқарув ўзига хос санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов, шу танлов ёки изланиш асосида қарорлар қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилишдир [36, 6-бет]. Бошқарув – бу мақсадга эришиш учун объектга таъсир этиш бўлиб, объект фаолиятини мувофиқлаштириш, яъни мақсадга эришиш йўналишида тизимнинг ташкил этувчиларига таъсир этишни вертикал мувофиқлаштиришдир [72, 133-бет]. Бошқарув – бу инсонларни бошқариш, улар билан ишлаш [40].

Тадқиқотларда “бошқарув – бу аниқ бир мақсадга эришиш учун бошқарув тизимига ёки объектга фаол таъсир кўрсатиш”, шунингдек, “бошқарув – бир тизимнинг иккинчисига, шахснинг иккинчи

бир шахсга ёки маълум бир шахснинг инсонлар гуруҳига таъсир этишидир”, деб таърифланади [41; 45; 46; 53].

Бошқарув бир тизимнинг иккинчисига, шахснинг иккинчи бир шахсга ёки гуруҳга “таъсир этиши”. Бошқарув мақсадга йўналтирилган таъсир этиш, субъектнинг объектга таъсири натижасида объектнинг ўзгариши [41; 45; 46; 53].

Таъдқиқотларда “Мақсад йўналишида объектни мувофиқлаштириш; мақсадга эришиш учун объектга таъсир этиш; мақсадга эришиш йўналишида тизимнинг ташкил этувчиларига таъсир этишни вертикал мувофиқлаштириш”, деб ҳам турлича таърифлар келтирилган [72, 133-бет].

Адабиётларда бошқарув ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қиладиган танлов, шу танлов асосида қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш эканлиги таъкидланиб, “Бошқарув – бу танлов, қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш жараёнидир”, деб таърифланади [97, 7-бет].

Таълим муассасасини бошқариш бу маҳсулот ишлаб чиқариш ёки маиший хизмат кўрсатишдан тубдан фарқ қиладиган, таълим тизими учун жуда катта аҳамиятга эга бўлган тарбиячи ва тарбияланувчи, ўқитувчи ва ўқувчи ўртасидаги мураккаб ўзаро муносабатлар жараёнидир, гарчанд шу кунга қадар “бошқариш бу нима, ҳунарми ёки санъат?” деган тортишувларга чек қўйилмаган бўлса ҳам, ҳеч иккиланмасдан санъат деб баралла айтиш мумкин [94, 8-бет].

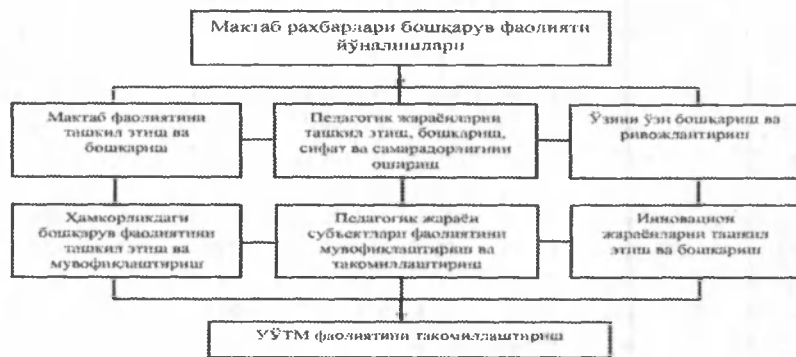
Шундай экан, таълим муассасасида педагогик жараёнлар самарадорлигини таъминлашда субъектлар фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш ва объектив баҳолаш, рағбатлантириш асосида мувофиқлаштириш раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини ифодалайди.

Таъдқиқотларда бошқарув фаолиятини ташкил этиш заруриятини белгиловчи бош мезон сифатида таълим муассасаси олдига қўйилган мақсад келтирилади, мақсадга эришиш учун вазибалар белгилаш, ташкил этиладиган фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриқларини танлаш, бажариладиган вазибаларни тақсимлаш, белгиланган мақсадга эришиш учун ташкил этиладиган жараён иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш бошқарув фаолиятини, уни амалга ошириш бошқарув функцияларини, амалга ошириш изчиллиги бошқарув алгоритминини, амалга ошириш йўл-йўриқлари бошқарув методларини, ходимларнинг фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш бошқарув услуб-

ларини, мазкур йўналишда қабул қилинган қарорлар бошқарув қарорларини ифодалайди [26, 23-бет].

Демак, УЎТМ раҳбарлари ва педагогик жараёнлар субъектларининг таълим-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва самарадорлигини таъминлаш йўналишларидаги фаолиятлари бошқарув фаолияти бўлиб, мактаб фаолиятини ташкил этишда, кўзланган натижаларга эришишда маълум бир мақсадга йўналтирилган фаолиятни режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, мазкур жараён иштирокчиларига таъсир кўрсатиш орқали уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни ифодалайди.

Шундай экан, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти мактаб фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш, педагогик жараёнлар самарадорлигини ошириш, педагогик жараён субъектлари фаолиятини такомиллаштириш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш, ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, ўзини-ўзи бошқариш ва ривожлантириш каби йўналишларни (1-расм) қамраб олади деб айтиш мумкин.



1-расм. УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари

Мактаб фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш йўналиши бўйича УЎТМ раҳбарлари белгиланган мақсадга эришиш учун вазифалар белгилаш; фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-йўриқларини танлаш, қарор қабул қилиш; вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра мутахассисларни танлаш ва бажариладиган вазифаларни тақсимлаш; УЎТМнинг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш учун педагог ходимлар ва ўқувчилар ўртасида анкета сўровлари ва суҳбат

ўтказиш асосида ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш; УЎТМ фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириш йўналишида белгиланган вазифаларни қайта кўриб чиқиш, янгилаш, лавозимлар бўйича давлат талаблари асосида кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш; педагог ходимларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш; қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилиш каби функционал вазифаларни бажариши лозим.

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

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

Ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш йўналишида УЎТМ раҳбарлари ҳамкорликда қарорлар қабул қилиш, қарорлар қабул қилиш жараёнига барча ходимларнинг иштирокини таъминлаш; белгиланган мақсадга эришиш йўналишида вазифалар белгилашда ходимларнинг тақлифлари ва фикрларини инобатга олиш; турли йўналишларда фаолият кўрсатаётган ходимларнинг хатти-ҳаракатларини, муносабатларини мувофиқлаштириш, уларнинг имкониятлари ва қобилиятларидан тўғри фойдаланишни ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат қилишга алоҳида эътибор қаратишлари зарур ҳисобланади.

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

Инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш йўналишида УЎТМ раҳбарлари таълим муассасасида ижодий муҳит яратиш, педагог ходимларда ташаббуслар ва янгилıklarга қизиқишни шакллантириш; инновацияларнинг қабул қилиниши ва амал қилиши учун зарурий шарт-шароитлар яратиш; инновацион фаолиятни рағбатлантириш ва қўллаб-қувватлаш механизмларини яратиш; инновацияларни оммалаштириш; инновациянинг асосланганлик даражасини аниқлаш; инновациянинг ихтилофлиги, аҳамиятлиги таваккалчилик даражасини аниқлаш; инновациянинг вазиятга алоқадорлиги, структуравийлиги ва бошқарувчанлиги ҳамда ижтимоий

мўлжалланганлиги, уларнинг субъектлар томонидан қабул қилинишини инобатга олган ҳолда инновацион фаолиятни ташкил этиш каби қатор вазифаларни амалга оширадилар.

УЎТМ фаолиятини такомиллаштириш йўналишида УЎТМ раҳбарлари томонидан педагогик жараёнларни ташқи муҳитнинг ўзгаришларига мос равишда ривожлантириш билан боғлиқ бўлган муаммоларни ҳал этиш; бошқарувнинг демократлаштириш ва инсонпарварлаштириш тамойиллари асосида мувофиқлаштириш ва инновацияларни жорий этишда замонавий ёндашувлардан фойдаланиш; бошқарув йўналишидаги тушунчаларини мунтазам янгилаб бориш ва ривожлантириш асосида кўзланган мақсадларга эришишнинг янги йўллари ва воситаларини излаб топиш; ўзини ўзи бошқариш ҳамда ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш; таълим муассасасини мунтазам ривожланиб боришини олдиндан кўриш ва режалаштириш; жамоанинг илмий-методик ва илмий тадқиқот салоҳиятини ривожлантириб бориш; таълим муассасасининг фаолияти, таълим-тарбия жараёнининг ҳолати, ходимларнинг ўз вазифасига бўлган муносабати, ўзаро муносабатлар, яъни ўқувчи ва ўқитувчиларнинг муносабатлари, шунингдек, умумий мақсадга эришиш учун амалга оширилаётган ишларнинг кўлами ва самарадорлиги, ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари ҳамда ташкил этилаётган дарсларнинг сифати тўғрисида ахборотлар тўплаш; тўпланган ишончли ахборотларни таҳлил қилиш ва умумий ҳолатни ўрганиш асосида бошқарув фаолиятини ўзгартириш, такомиллаштириш; ахборотларга асосланган ҳолда, бошқарув фаолиятининг самарадорлигини таҳлил қилиш ва такомиллаштириш йўналишлари ва муассаса фаолиятини яхшилаш учун амалга оширилиши зарур бўлган вазифаларни белгилаш; белгиланган вазифаларни ходимларнинг билими, кўникма ва малакалари, шунингдек, касбий тажрибаларига кўра тақсимлаш; педагогик жараёнлар самарадорлигини ошириш учун юқори малакали мутахассисларни жалб этиш; жамоа аъзоларининг фаолиятларини мувофиқлаштириш; таълим муассасасининг ривожланиш имкониятларини аниқлаш ва такомиллаштириш йўналишида белгиланган вазифаларни амалга ошириш бўйича қарорлар қабул қилиш.

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

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

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

УЎТМ раҳбарларининг функционал вазифаларини амалга ошириш жараёни педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш ва такомиллаштириш, унинг натижавийлигини таъминлаш, қулай таълимий муҳитни қарор топтириш ва барқарорлаштириш учун жамоада зарурий шарт-шароитларни яратиш, ўқувчилар ва педагог ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, мактаб билан маҳалла ва ота-оналар ҳамкорлигини таъминлаш ҳамда белгиланган мақсадларга эришишда ҳамкорликдаги бошқарувни жорий этиш вазифалари бошқарув фаолиятининг турли йўналишларига тегишли бўлиб, булар ҳам ўз навбатида тизимли ёндашувни татбиқ этиш заруратини белгилайди.

С.Т.Турғуновнинг фикрича, УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, белгиланган мақсадларга эришиш учун субъектларда масъулият ҳиссини шакллантириш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва унинг натижаларига иштирокчиларда қизиқиш уйғотиш, педагогик жараёнлар иштирокчиларининг ўз меҳнат фаолиятлари натижаларидан тенг манфаатдор бўлиши ва қониқиш ҳосил қилишлари учун шарт-шароитлар яратиш, ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш,

яъни инновацион жараёнларни ташкил этиш орқали УЎТМ фаолиятини такомиллаштириш йўналишида турли хил масалалар юзасидан турли даражадаги, мақсади, вазифаси ва мазмунига кўра бир-биридан фарқ қилувчи қарорлар қабул қилишда жамоа аъзоларининг фикрини ўрганиш ва тақлифларини инобатга олиш, мазкур жараёнларда барча ходимлар иштирокини таъминлаш, мақсадга эришиш йўналишидаги масалаларни ва муаммоли вазиятларни ижобий ҳал қилишда УЎТМ раҳбарлари томонидан педагогик тизимларни бошқаришда ўзига хос аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис, тартибга солиш-мувофиқлаштириш каби бошқарув функциялари амалга оширилади [87, 54-бет].

Ахборот-таҳлил функцияси бошқарувда алоҳида аҳамиятга эга бўлиб, ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш бошқарув тизимининг пойдевори ҳисобланади. Мазкур функциянинг асосий вазифаси педагогик тизимлар (педагогик жараён) тўғрисида узлуксиз равишда ахборотлар тўплаш ва уларни чуқур ўрганиш ҳамда объектив баҳолашдан иборат. Бу вазифаларни бажариш асосида бошқарув фаолиятининг стратегияси, ривожланиш омиллари, бажарилишини ташкил этиш ва назорат қилиш йўллари аниқланади. Шунинг учун, ахборотлар нафақат ишончли балки, янги ва фойдали бўлиши ҳам зарур [81, 105-бет].

Мақсадли-мотивлаштириш функцияси белгиланган мақсадга ва кўзланган натижаларга эришиш йўналишида барча субъектларда қизиқишлар уйғотишга йўналтирилган тадбирларни ташкил этишни назарда тутаяди. Мотивлаштириш ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, субъектларнинг фаоллигини ошириш ва уларда инновацион жараёнлар учун қизиқишлар уйғотишга йўналтирилган тадбирларни етарли даражада ташкил этиш учун зарур. Бунда мотивларнинг хусусиятларини ҳисобга олиш зарур бўлиб, қандай мотивлар бошқарув фаолиятини йўналтиради ва қайсилари самарали ҳаракатлар режасини тузишга имконият яратишини билиш ўзига хос аҳамият касб этади [81, 105-бет].

Олдиндан кўриш-режалаштириш функцияси учун мақсадли-мотивлаштириш бошланғич асос бўлиб хизмат қилади, олдиндан кўриш-режалаштириш функцияси ташкилий шакллар, усуллар, таъсир этувчи виситаларни аниқлайди, назоратнинг меъёри ва натижаларини баҳолашга хизмат қилади, шунингдек, педагогик тизимни ва унинг иштирокчиларининг ҳаракати ва фаолиятини мувофиқлаштириш ва тартибга солишга имконият яратади [81, 106-бет].

Ташкилий-ижрочилик функцияси бошқарув фаолиятининг барча йўналишларида ўз ифодасини топади. Яъни, у кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш, ижрочиларнинг ўзаро таъсир этиш тизимини шакллантириш, ахборотлар тўплаш ва уларга ишлов бериш фаолиятлари билан боғлиқ бўлади. Бунинг натижасида у ёки бу педагогик тизимга хос таркибий тузилиш вужудга келади. Уни самарали амалга ошириш ўзаро ишонч ва ёрдам, ҳар кимга танлаш ҳуқуқини бериш, фақат мақсадни белгилаш эмас, балки унга эришиш мезонларини ҳам белгилаш, ходимларнинг шахсий имкониятлари ва қобилиятларини тўла намоён этишлари учун шароитлар яратиш, бажарилган ишлар учун рағбатлантириш ва ҳар бир ходимнинг меҳнатини объектив баҳолаш билан боғлиқ бўлиб, жамоада муҳим ижтимоий-психологик муҳитнинг вужудга келишида ўзига хос аҳамият касб этади [81, 107-бет].

Назорат-ташхис функцияси. Назорат – бу бошқарув жараёнининг фаол босқичларидан бири бўлиб, у бошқарувнинг барча функциялари билан боғлиқ бўлади. Педагогик тизимни бошқариш жараёнида кўзланган йўналишдан четга чиқишлар ҳам вужудга келиши мумкин, бундай вазиятларда назорат йўл қўйилаётган хатоларнинг сабабини ўз вақтида аниқлаш ва уларни тузатиш усулларини белгилаш имкониятларини яратади. Бошқарув назоратининг асосланганлиги ташхис орқали ифодаланади. Махсус восита ва методларни қўллаш, ҳар томонлама ўрганиш йўллари билан объектнинг ички ҳолатини тавсифловчи ҳодисаларнинг мазмун-моҳиятини аниқлашга йўналтирилган ташхис англашнинг алоҳида кўринишини ифодалайди [81, 108-бет].

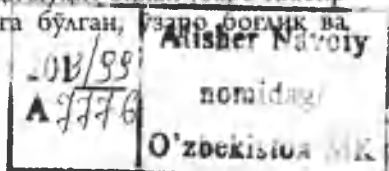
Тартибга солиш – мувофиқлаштириш функцияси педагогик тизимнинг ҳолатини зарурий, белгиланган даражада ушлаб туриш, уни янги сифат даражасига кўтариш ва педагогик жараёнда йўл қўйилаётган хатоликларни тузатиш ҳамда педагогик жараён иштирокчиларининг хатти-ҳаракатларини тартибга солиш учун хизмат қилади. Мазкур функция ёрдамида педагогик тизим субъектларининг турли ҳаракатлари мувофиқлаштирилади. Ўз навбатида мувофиқлаштириш педагогик тизимнинг ҳаракатланиш йўналиши билан барча бўғинларининг ўзаро уйғунлашувида юқори даражадаги тезкорликни талаб этади [81, 109-бет].

Мақсуд бошқарув функцияларининг мақсади, мазмун-моҳияти ва аҳамиятига асосланиб айтиш мумкинки, УЎТМ раҳбарлари томонидан педагогик жараёнлар тўғрисида узлуксиз равишда ахборотлар тўплаш ва уларни чуқур ўрганиш ҳамда объектив баҳолаш, УЎТМдаги мавжуд шарт-шароитлар, ўзаро

муносабатлар, жамодаги психологик муҳит ҳамда ўқувчилар, педагог ходимларнинг қизиқиши, мойиллиги, индивидуал психологик хусусиятлари, қобилиятлари ва имкониятлари, шунингдек, оилавий шарт-шароити ва фаолиятлари тўғрисида ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш, жамоадаги шарт-шароитлар ва вазиятларни инобатга олиш, мақсадни белгилаш талабларига риоя қилиш, вазифалар тақсимлашда мақсадларнинг бирлигини сақлаш ҳамда инновацион жараёнларга субъектлар қизиқишини шакллантириш, эришилган натижаларни, УЎТМнинг ривожланиш мойиллиги, имкониятлари ва динамикасини аниқлаш, жамоадаги руҳий муҳит, ўзаро муносабатлар ва эҳтиёжларни ўрганиш ҳамда барча учун қўлай бўлган ўзаро таъсир жараёнини, инновацион таълимий муҳитни вужудга келтириш, УЎТМ фаолиятини ривожлантириш ва бошқарувни такомиллаштириш стратегиясини белгилашда юқорида келтирилган бошқарув функциялари бири иккинчиси учун, иккинчиси учинчиси учун, учинчиси тўртинчиси учун ва ҳ.к. бошланғич асос сифатида хизмат қилиши ҳам УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро боғлиқ ва алоқадор эканлиги, уларни амалга ошириш ҳам тизимли хусусиятга эга бўлиши керак эканлигини тасдиқлайди.

Демак, УЎТМ ҳаётий фаолиятини таъминлаш ва такомиллаштиришда тасодифий ва кутилмаган ҳолатларни олдини олиш учун УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича ўз функционал вазифаларини амалга оширишида тизимли ёндашувни татбиқ этиши муҳим аҳамиятга эга. Тизимли ёндашувда УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари тизим сифатида, яъни уларнинг боғлиқлиги ва алоқадорлигига кўра ҳамда бошқарув фаолияти йўналишларининг мазмун ва моҳиятига кўра уларни бир бутун, яъни яхлит ҳолда тасаввур қилинади. Яхлит тизим сифатида УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятини ўрганишда алоҳида хусусиятларга эга бўлган бошқарув фаолияти йўналишлари ўртасидаги алоқалар ҳамда ўзаро боғлиқлик хусусиятлари аниқланади, чунки бошқарув фаолияти йўналишлари тизимли хусусиятга эга бўлиб, ҳар бир йўналишнинг ўзгариши яхлит тизим ҳисобланаётган бошқарув фаолияти самарадорлигининг ўзгаришига ўз таъсирини кўрсатади.

УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти тизим сифатида умумий мақсадлар йўналишида раҳбарнинг функционал вазифаларини амалга оширишида ташқи муҳит билан ўзаро таъсир кўрсатувчи, алоҳида хусусиятларга эга бўлган, ўзаро боғлиқ ва



алоқадор бўлган бошқарув фаолияти йўналишларининг яхлит ҳолда вужудга келишида намоён бўлади.

Тизим ҳисобланаётган УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолиятини ўзгартириш, уни қайта ташкил этиш ва мослаштириш қайсидир йўналишларининг ўзаро таъсир кўрсатишига боғлиқ бўлади, яъни субъектлар фаолиятини мувофиқлаштириш ва такомиллаштириш, таълим мазмунини унификация ва модернизациялаштириш ва ҳ.к.

Агарда қайта ташкил этишда тизимли ёндашув татбиқ этилмаса, яъни тизим ҳисобланаётган УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти йўналишлари алоҳида-алоҳида, яъни локал қайта ташкил этилса, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти муваффақиятсизликка олиб келади.

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

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишларини ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги ва узвийлигини таъминлаш ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, у мақсадга эришишда ҳаракатлар изчиллиги билан белгиланади. Яъни бу жиҳатлар ўз-ўзидан мақсадга кўра аниқланмайди, балки мақсадга эришишдаги ўзаро ҳамкорлик, ўзаро тушуниш, ўзаро таъсир жараёнининг самараси, жамоадаги қулай руҳий муҳит, жамоа аъзолари учун яратилган шарт-шароитлар орқали белгиланади.

УЎТМнинг асосий мақсади умумий бўлиб, у ўзгармаса-да, мазкур мақсад белгиланган вақтдаги шарт-шароитлар ҳамда жамоа аъзоларининг таркиби ўзгариши натижасида УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятининг самарадорлиги ўзгариши мумкин.

Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятининг

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

1.2. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари

Узлуксиз таълим тизимида амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотлар, таълим муассасалари фаолиятини такомиллаштиришга йўналтирилган давлат дастурлари, ҳукумат қарорлари, таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига қаратилаётган эътибор, улар учун яратилаётган қулай шарт-шароитлар, мазкур тизимдаги бошқарув муаммоларининг ижобий ечимини топиш, таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятини такомиллаштиришни тақозо этмоқда.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишларидаги муаммоларнинг ижобий ечимини топиш, бошқарув фаолиятини замонавий талаблар даражасида ташкил этиш ва такомиллаштириш уларнинг бошқарув фаолияти жараёнларини ўзига хос хусусиятларини инobatга олиш заруратини белгилайди.

УЎТМда белгиланган мақсад ва вазифаларга мос равишда юқори натижаларга эришиш учун вақтдан, молиявий, педагогик ва бошқа воситалардан, оқилона, режали равишда самарали фойдаланиш муҳим аҳамиятга эга бўлиб, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятини амалга оширишда изчиллик, яхлитлик, илмийлик, демократлаштириш ва инсонпарварлаштириш, мувофиқлаштириш ва минтақалаштириш, объективлик ва аниқлик, қулайлик ва самаралилик каби қатор тамойилларга асосланиш зарур ҳисобланади. Чунки, бошқарув УЎТМ раҳбарларининг барча фаолиятларига тегишли бўлган жараён бўлиб, ҳаётини эҳтиёжларни қондиришда, кўзланган мақсадларга эришишда маълум бир

мақсадга йўналтирилган фаолиятни режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, мазкур жараён иштирокчиларига таъсир кўрсатиш орқали уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни ифодалайди.

Бошқарув фаолияти жараёни бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан иборат бўлиб, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти педагогик жараён субъектлари ҳисобланаётган ўқувчи ва ўқитувчилар фаолиятини мувофиқлаштириш, яъни уларнинг фаолиятини бошқаришни ифодалаб, улар ўз навбатида объект сифатида таълим-тарбия жараёнини бошқарадилар, шундай экан, бошқарув жараёни бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект муносабатларини ифодалайди. Бошқарув фаолияти жараёни субъектларнинг объектга кўрсатаётган таъсири жараёнида ташкил топади ҳамда мавжуд ўзаро муносабатлар уларнинг фаолиятини ифодалайди.

Ихтиёрий объектнинг ўзгариши ёки ҳаракатга келиши бошқарувни талаб этади, УЎТМ раҳбари ҳам ўз бошқарув фаолияти жараёнида ўзини ўзи бошқаради ва кўзлаган мақсадига эришишга ҳаракат қилади, жамоа аъзоларининг фаолиятини ташкил этиш учун уларга таъсир кўрсатади. Бу, ўз моҳиятига кўра бошқарувни, яъни УЎТМнинг мақсадига эришиш йўналишида жамоа аъзоларининг фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштиришни ифодалайди. Шундай экан, бошқарув мақсадга йўналтирилган таъсир, яъни субъектнинг объектга таъсири натижасида объектнинг фаолиятини мувофиқлаштирилишини ифодалайди.

УЎТМнинг асосий фаолияти ҳисобланган педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш ва уни такомиллаштириш негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади. Бу тизим раҳбарлар, ўқитувчилар ва ўқувчилар (субъектлар) ўртасидаги алоқа, яъни жамоа аъзоларининг ўзаро муносабатларидан ташкил топади. Бунда объект сифатида педагогик жараён субъектлар томонидан мувофиқлаштирилади.

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти мазмун-моҳиятига кўра маълум бир мақсадга эришишга йўналтирилган бошқарув функцияларини амалга оширишни назарда тутувчи ўзига хос хусусиятларга эга бўлган вазифаларнинг бажарилишини, яъни педагогик жараёнлар субъектларига шарт-шароитлар яратиш, уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва объектив баҳолаш, УЎТМ моддий-техник базасини яратиш ва мустаҳкамлаб бориш, педагогик жараёнларни янги педагогик ва ахборот технологиялари билан қуролантириш,

юқори малакали мутахассислар билан таъминлашни назарда тутди.

УЎТМда педагогик жараёнларнинг ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги, узлуксизлиги ва узвийлигини таъминлаш, илмий асосда ташкил этиш, белгиланган мақсадларга эришиш ва рақобатбардош битирувчилар тайёрлашда, педагогик жараён субъектларининг ўзаро муносабатлари ва фаолиятларини мувофиқлаштиришда, қарорлар қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилишда мазкур жараёнларнинг ўзига хос хусусиятларини инobatга олиш бошқарув фаолияти жараёнларининг самарадорлигини таъминлашга хизмат қилади.

Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятини илмий асосда, инновацион ёндашувлар асосида ташкил этишда бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича амалга оширилиши зарур бўлган функционал вазифаларни бажариш жараёнларининг ўзига хос хусусиятларини ўрганиш, вазиятларни таҳлил қилиш асосида раҳбарлик услублари, бошқарув функциялари ва методларидан оқилона фойдаланиш зарур бўлиб, улар биргаликда бошқарув жараёнида таъсир кўрсатишнинг тартиби, кетма-кетлиги, йўллари ва уларнинг аҳамиятини ифодалайди.

Шундай экан, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти – бу ўзига хос хусусиятларга эга бўлган бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича амалга оширилиши зарур бўлган функционал вазифаларни бажариш, шунингдек, вазиятларни таҳлил қилиш асосида раҳбарлик услублари ва унинг турли шакл ва усулларидан, бошқарув функциялари ва методларидан оқилона фойдаланиш асосида кўзланган натижаларга эришиш йўналишида УЎТМ фаолиятини мувофиқлаштиришга йўналтирилган хатти-ҳаракатлар тизими, деб айтиш мумкин.

Р.Х.Джурраев ва С.Т.Тургуновларнинг таъкидлашича, таълим муассасаларини бошқаришнинг ўзига хослиги таълим муассасаси бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириш, раҳбарлик услубларидан оқилона фойдаланиш, бошқарув тамойилларини ўзлаштириш ва қўллаш, бошқарувни таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтириш асосида белгиланган, шунингдек, белгиланган мақсадга эришиш йўналишидаги вазифаларни бажаришда муҳим аҳамият касб этувчи ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташхис ва тартибга солиш-мувофиқлаштириш функцияларини амалга ошириш жараёнида аниқроқ ифодаланади ҳамда таълим-тарбия

жараёнини илмий асосда ташкил этиш, унинг натижавийлигини таъминлаш, таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштиришга йўналтирилган бўлади. Мазкур функцияларни амалга оширишда раҳбарларнинг демократик тамойилларга асосланиши, барча ходимларни бошқарув жараёнига жалб этилиши, юқори самарадорликка эришишда ўз таъсирини кўрсатади [26, 31–35-бетлар].

Демак, шахснинг барча хатти-ҳараклари ўзига хос хусусиятларга эга бўлгани каби УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти жараёнлари ҳам ўзига хос хусусиятларга эга бўлади. УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятларидан бири раҳбарнинг ўз фаолияти жараёнида демократик тамойилларга асосланиши, яъни жамоада мажбурий итоаткорликни бартараф этиш асосида қулай ижобий ва ижодий муҳитни шакллантиришидир.

УЎТМда доимий ҳукм сурувчи тарбиявий муносабатлар жараёнларининг ўзига хос хусусиятларини ва аҳамиятини инобатга олган ҳолда педагогик жараёнлар субъектлари ўртасида самарали ўзаро таъсир жараёнини вужудга келтириш, яъни ташаббусларни рағбатлантириш, турли педагогик лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва кўзланаётган натижаларнинг самарадорлигини таҳлил қилишни ҳамкорликда ташкил этиш ҳам УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятларидан бири ҳисобланади.

С.Т.Тургуновнинг таъкидлашича, бошқарув фаолияти – бу бошқарув жараёнида қабул қилинаётган қарорларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизимдир [81, 105-бет].

Муаллифнинг фикрича, бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этиш ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, мазкур жараён ижодий жараён ҳисобланади ва ўз навбатида таълим муассасасининг мақсад ва вазибалари йўналишида кўзланган натижаларга эришиш учун энг қулай бўлган бошқарув методлари ва инновацион технологияларни амалиётга татбиқ этиш асосида бошқарув функцияларини амалга ошириш, ходимлар билан бўлган ўзаро муносабатларда ҳамда муаммоли вазиятларни бартараф этишда оқилона қарорлар қабул қилиш, шунингдек, уларнинг бажарилишини назорат қилишда бошқарув фаолиятини маълум бир изчиликда лойиҳалаштиришни назарда тутати [87, 105-бет].

Демак, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти

жараёнларининг ўзига хос хусусиятларидан яна бири раҳбарнинг бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлиги бўлиб, белгиланган мақсадларга эришишда субъектлар томонидан бажариладиган вазифаларнинг ўзаро алоқадорлиги ва боғлиқлигини ҳисобга олиш ва ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш зарур ҳисобланади.

У.И.Иноятовнинг фикрича, бошқарув фаолиятининг ўзига хос жиҳатлари бошқарувнинг асосий функцияларини бажаришда мавжуд бошқарув амалиётига хос функционал ҳамда структуравий ёндашувлар орқали ифодаланади. Структуравий ёндашувда бошқарув механизми муносабатлар структураси орқали амалга оширилади, яъни бошқарув ҳаракатлари бошқаришни ташкил этиш, унинг алоҳида функцияларини ва бажариш тартибини ўрганиш, шунингдек, бошқарув тизими структурасининг таҳлилига асосланади. Бундай ёндашувда директор ва унинг ўринбосарлари ўқувчи ва ўқитувчиларнинг фаолиятидаги "горизонтал" ва "вертикал" алоқаларнинг соловчиси (тартибга солувчи) вазифасини бажаради ва улар таълим-тарбия жараёни ишторқчиларининг ўзаро муносабатларини ва барча жараёнларни назорат қилиш имкониятига эга бўлади [32, 102-бет].

Шундай экан, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятларидан бири сифатида таълим муассасаси фаолиятини ташкил этишда "горизонтал" ва "вертикал" бўйича иш тақсимооти, педагогик жараён субъектлари ва раҳбарларнинг ўзаро муносабатлари жараёнидаги поғонавийликнинг аҳамиятини келтириш мумкин.

Мутахассисларнинг фикрига кўра, таълим муассасасини бошқариш функцияларини амалга оширишни режалаштиришда, энг аввало, бошқарувнинг мақсади, функцияларининг мазмун-моҳияти ва вазифалари инобатга олинади. Умумий мақсадларга эришишда мазкур функцияларни амалга ошириш тизимини ташкил этувчи вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлиги белгиланади ҳамда мазкур вазифаларни бажаришда қўлланиладиган бошқарув методлари танлаб олиниб, бошқарув фаолияти бошқарувни ташкил этиш тамойиллари ва қонуниятларига асосан амалга оширилади, бунда бошқарув фаолияти фақатгина мақсадга йўналтирилган ҳаракатларнинг тўлиқ тўплами ёки ҳаракатлар занжири шаклида мавжуд бўлади, мазкур занжир бошқарув алгоритмининг ифодалиди. Бошқарув алгоритми педагогик жараённинг ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш; бошқарув фаолияти мақсадини белгилаш; бошқарув фаолиятини олдиндан кўриш (англаш) ва режалаштириш; кадрлар танлаш

ва жой-жойига қўйиш; жамоа фаолиятини назорат қилиш ва ташхис; жамоа аъзоларининг фаолиятларини мувофиқлаштириш; таълим муассасаси фаолиятининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлашдан иборат бўлиб, мазкур босқичлар изчиллигида, бошқарув методларини қўллаш ёрдамида бошқарув функцияларининг бажарилиши амалга оширилади [87, 128–129-бетлар].

Мазкур фикрларга асосланиб айтиш мумкинки, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятларидан бири бошқарув функцияларини маълум бир изчилликда амалга оширилишининг зарурлиги бўлиб, бунда фаолиятни мувофиқлаштириш учун зарур бўлган ахборотларни тўплаш, таҳлил қилиш ва объектив баҳолаш асосида УЎТМ фаолияти самарадорлигига таъсир кўрсатувчи омилларни аниқлаш, мавжуд сунъий тўсиқ ва йўл қўйилаётган хатоликларни бартараф этиш, ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш, субъектлар фаолиятини мувофиқлаштириш ва такомиллаштириш ишлари маълум бир изчилликда амалга оширилади.

Қ.О.Шодмоновнинг фикрича, бошқарувнинг ўзига хос хусусиятларидан бири жамоа фаолиятини ташкил этишда бошқарув методларидан мазмун-моҳиятига ва вазифасига кўра тўғри фойдаланиш бўлиб, бошқарув жараёнида ходимлар фаолиятини ташкил этиш ва уларни мувофиқлаштиришда таълим муассасаларини бошқаришга мос келадиган методларни қўллаш зарур ҳисобланади [98, 43-бет].

С.Т.Турғунов томонидан [87] таълим муассасаларини бошқаришга кўп даражада мос келадиган иқтисодий, ташкилий-маъмурий, ижтимоий-психологик ва ахборотлар тўплаш каби бошқарув методларининг мазмун-моҳияти ва уларнинг таълим муассасаларини бошқаришдаги аҳамияти ёритиб берилган бўлиб, мазмун-моҳиятига кўра мазкур бошқарув методлари ҳам ўзига хос хусусиятларга эга.

Бошқарув методларининг мазмун-моҳияти ва уларнинг таълим муассасаларини бошқаришдаги аҳамиятини ўрганган ҳолда айтиш мумкинки, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятининг муҳим аҳамият касб этувчи жараёнларидан бири – бу мактабнинг моддий-техника базасини мустаҳкамлаш, ходимларга моддий ёрдам кўрсатиш, уларни рағбатлантириш, мукофотлаш ёки жазолаш жараёнлари бўлиб, унда раҳбарлар иқтисодий методлардан фойдаланишади. Бу жараёнларда ахборотларнинг янгилиги ва ишончилиги, вазиятларга кўра мавжуд эҳтиёжларнинг долзарблиги

муҳим аҳамият касб этади ва булар мазкур жараёнларнинг ўзига хос хусусиятлари сифатида хизмат қилади.

УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва такомиллаштириш йўналишларида турли мазмундаги қарорлар, буйруқлар, фармойишлар ва кўрсатмалар тайёрлаш ва уларнинг бажарилишини таъминлаш жараёни УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятининг муҳим аҳамият касб этувчи асосий жараёнларидан бири ҳисобланади. Мазкур жараёнда ташкилий-маъмурий методлардан мазмун-моҳиятига кўра тўғри фойдаланиш ўзига хос аҳамият касб этади. Қарор, буйруқ, фармойиш ва кўрсатмалар тайёрлаш ва уларни ўз вақтида тегишли шахсларга етказиш ва бажарилишини назорат қилишда УЎТМдаги шарт-шароитлар ва мавжуд вазиятларни объектив баҳолаш, умумий манфаатларнинг уйғунлашуви, бажарувчиларнинг имкониятларини ҳисобга олиш, бажарилиш муддатларини реал белгилашнинг зарурияти УЎТМ раҳбарлари томонидан ташкилий-маъмурий методлардан фойдаланиш жараёнининг ўзига хос хусусиятларини ифодалайди.

Тадқиқотчилар бошқарув фаолиятининг қуйидаги ўзига хос хусусиятларини ажратиб кўрсатишади: интегратив сифатлар, алоҳида олинган ташкил этувчи қисмлардан бирортаси ҳам бундай сифатларга эга эмас; ташкил этувчи компонентлар, улар таълим муассасасининг ташкилий қисмлари ҳисобланади; структура – бу ташкил этувчи қисмлар ўртасидаги белгиланган алоқа ва муносабатлар; тизимнинг ва уни алоҳида компонентларининг функционал тавсифлари; ички ва ташқи муҳитлар ўртасидаги ўзаро таъсир натижасида вужудга келувчи коммуникатив хусусиятлар [87, 33-бет].

А.А.Хўжаев томонидан бошқарувнинг ўзига хос хусусиятлари сифатида мақсадларга эришишда ахлоқий нуқтаи назардан келиб чиққан ҳолда ечимлар қабул қилиш зарурлиги; таълимни бошқариш – ҳам саънат, ҳам фан эканлиги, унда одамлар билан муносабатларни ва фанни билиш муҳим аҳамиятга эгаллиги; шахсий, давлат ва жамоат манфаатларининг диалектик бирлиги бошқариш мазмунида ўз аксини топиши; таълимни бошқаришда жамоатчиликнинг кенг иштироки; таълимни бошқаришда турли хил, жумладан иқтисодий, ижтимоий-психологик, ташкилий-педагогик ва бошқа услублардан фойдаланиш имконини берадиган шакл ва услубларни мунтазам такомиллаштиришнинг зарурияти келтирилади [94, 8-бет].

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти жараёнларини

ўзига хос хусусиятларидан яна бири таълим муассасаси фаолияти самарадорлиги ходимларнинг мақсадни белгилаш ва қарорлар қабул қилиш жараёнида эркин иштирок этиши, мустақил ва эркин ҳаракат қилиши, ўз фикр ва ташаббусларини намоён қилиши учун зарурий шарт-шароитларнинг яратилишига боғлиқлиги бўлиб, бунда УЎТМ раҳбарлари таълим муассасасида ижобий ва ижодий таълимий муҳитни шакллантиришга хизмат қилувчи бошқарувнинг ижтимоий-психологик методларидан фойдаланиб, ўз функционал вазифаларини амалга оширадilar.

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

Муаллифларнинг таъкидлашича, таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида қўлайдиган методлари ичида муҳим аҳамият касб этувчи методлардан бири ҳисобланган ахборотлар тўплаш методи меъёрий ҳужжатларни ва илғор педагогик тажрибаларни ўрганиш, таълим-тарбия жараёнини таҳлил қилиш, сўровномалар ўтказиш, ходимларни аттестациядан ўтказиш, таҳлилий баҳолаш, умумлаштириш ва тизимлаштириш, статистик ва математик таҳлил ва бошқа кўпгина усулларни ўз ичига олади [26, 43–44-бетлар].

Адабиётларда таълим муассасаларини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари сифатида бошқарувда ҳар бир шахснинг ижодий имкониятларини кўрсата олиш имконини берадиган шакл ва услубларни қўллаш зарурияти; бошқарувда раҳбарнинг “удабурон” бўлиши, яъни ислоҳотларни ҳаётга татбиқ этилаётган даврда юзага келадиган ўзгарувчан шарт-шароитларга ўз вақтида мослаша олиши; жамоанинг таълим-тарбиявий фаолиятини режалаштиришда моддий харажатлар масаласи самарали ҳал қилиниши; бошқаришни такомиллаштириш субъективликни рад этиши, муваффақият масаланинг қай даражада тўғри қўйилганлиги ва қанчалик ўз вақтида бажарилишига боғлиқлиги; бошқариш самарадорлигига раҳбар ходимларнинг билим даражаси ва касбий тайёргарлигининг таъсир кўрсатиши келтирилади [94, 14-бет].

Таълим муассасаларини бошқариш йўналишидаги адабиётлар [14; 20; 21; 23] да келтирилган маълумотларнинг хилма-хиллиги УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти ўзига хос қатор хусусиятларга эга эканлиги ҳамда уларни УЎТМ раҳбарлари ўз бошқарув фаолиятида инobatга олиши муҳим аҳамият касб этишини кўрсатади.

Мазкур манбаларда келтирилган маълумотларга асосланиб айтиш мумкинки, бошқарув фаолияти жараёнида ихтиёрий раҳбарлик услуби барча вазиятларда универсалликка даъвогар бўла олмаганлиги, яъни маълум бир вазиятда самарали бўлган услуб бошқа бир вазиятда самарасиз бўлиши ва аксинча бўлиши мумкинлиги УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти жараёнлари қатор ўзига хос хусусиятларга эга эканлигини тасдиқлайди. Яъни бошқарув фаолияти жараёнида УЎТМ раҳбарлари раҳбарлик услубларидан оқилона фойдалана олишининг заруратини УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятларидан бири сифатида келтириш мумкин.

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти жараёнларидан бири инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш бўлиб, тадқиқотларда инновацион жараёнларни олдиндан лойиҳалаштириш ва бунда инновацияларнинг ўзига хос хусусиятларини инobatга олиш зарурлиги белгиланган. Шунингдек, раҳбарнинг инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш жараёнини мураккаб, кўп даражали жараён сифатида изоҳлашда қуйидаги бир қатор хусусиятларни инновацияларга хос хусусиятлар сифатида келтирилган: диалектиклик, даврийлик, асосланганлик даражаси, ихтилофлик, аҳамиятлик, таваккалчилик, раҳбарлик услубларини тавсифлаш қобилияти, вазиятга алоқадорлик, таркибий тузилишга эгаллиги (структуравийлик), инновацион ҳаракатлар стратегиясини шакллантириш имконияти, бошқарувчанлик, ижтимоий мўлжалланганлик, инсонларнинг қизиқиши бўйича табақалаштириш қобилияти, инновацияларнинг субъект томонидан қабул қилиниши [87, 33-бет].

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятининг асосий йўналишлари (1.1-мавзу) бўйича ўз функционал вазифаларини амалга ошириш жараёнлари ҳам ўзига хос жараён сифатида қатор хусусиятларга эга.

Хусусан, педагогик жараёнларни ташкил этиш, бошқариш, сифат ва самарадорлигини ошириш йўналишидаги бошқарув фаолияти жараёнининг ўзига хос хусусиятлари сифатида педагог

ходимлар фаолияти самарадорлигини оширишда илғор педагогик тажрибаларни оммалаштиришнинг аҳамиятлилиги; ДТС талабларини амалиётда қўллаш ва уни бажарилиш мониторингини олиб боришнинг зарурлиги; педагог ходимлар учун узлуксиз малака ошириш жараёнларини ташкил этишда замонавий ахборот-коммуникацион технологияларнинг аҳамиятлилиги; таълим муассасаси ва социум муносабатларида узлуксиз алоқани таъминлашнинг мажбурийлигини келтириш мумкин.

Ўзини ўзи бошқариш ва ривожлантириш жараёнининг ўзига хос хусусиятлари сифатида ўзини ва ўз фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришда рефлексив ёндашувни татбиқ этишнинг мажбурийлиги ва аҳамиятлилигини ҳамда ўзини ўзи объектив баҳолаши, ўз фаолиятини ва шахсий сифатларини ўзи томонидан ташхис этишининг самаралилигини келтириш мумкин.

Ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш жараёнининг ўзига хос хусусиятлари сифатида ҳамкорликда қабул қилинган қарорлар ижросининг натижавийлиги; белгиланган мақсадга эришиш йўналишида вазибалар белгилашда ходимларнинг таклифлари ва фикрларини инobatга олиш самарадорликни кафолатлаши; ҳамкорликдаги бошқарув фаолияти самарадорлигининг мотивлаштиришга боғлиқлиги каби хусусиятларни келтириш мумкин.

Педагогик жараён субъектлари фаолиятини мувофиқлаштириш ва такомиллаштириш жараёнлари ҳам ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, УЎТМ раҳбарлари билан ўқувчилар ўртасидаги поғонавийлик минимал даражада бўлишининг зарурати, яъни поғонавийлик даражаси билан ўқувчиларда ўқув мотивларини шакллантириш даражасининг номутоносиблиги; ўқувчиларда билим олиш эҳтиёжини мунтазам шакллантириш ва ривожлантириб бориш педагогик жараённинг самарадорлик даражасини белгилаши; педагогик жараён субъектларида инновацион жараёнлар натижаларига қизиқишни шакллантиришнинг аҳамиятлилиги, субъектлар фаолиятини мувофиқлаштиришда ахборотларнинг янгилиги ва ишончлилиги, мотивларнинг ва мотивлаштириш жараёнларининг аҳамиятлилиги каби хусусиятлар унга хос хусусиятлардан ҳисобланади.

Инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари сифатида инновацион жараён иштирокчиларида янгиликларга қизиқишни шакллантиришнинг аҳамиятлилиги; инновацион жараён иштирокчилари фаолиятини рағбатлантириш ва қўллаб-

қувватлаш инновацияларни оммалаштиришга хизмат қилиши; инновациянинг асосланганлик даражаси, инновациянинг ихтилофлиги, аҳамиятлиги таваккалчилик даражаси, инновациянинг вазиятга алоқадорлиги, структуравийлиги ва бошқарувчанлиги ҳамда ижтимоий мўлжалланганлиги инновацион жараёнлар самарадорлигига ўз ҳукмини ўтказишини келтириш мумкин.

УЎТМ раҳбарларининг таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш йўналишидаги бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари сифатида педагогик жараёнлар самарадорлиги жамоадаги қулай таълимий муҳитни шакллантиришга боғлиқлиги; ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятининг самарадорлиги иштирокчиларнинг бошқарув йўналишидаги тушунчалари, билими, кўникма ва малакаларига, шунингдек, жамоатчилик ташкилотлари ва жамоавий бошқарув органларининг фаоллигига боғлиқлиги; ҳамкорликда бошқарув жараёни иштирокчиларининг бошқарув фаолияти ўзига хос интегратив тизим эканлиги; инновацияларни жорий этишда замонавий ёндашувлар (тизимли, вазиятли, этник, миллий-ҳудудий, шахс-фаолият, корпоратив ёндашувлари)нинг аҳамиятлиги; таълим муассасасини мунтазам ривожланиб боришида олдиндан кўриш ва режалаштириш функцияларини амалиётга татбиқ этишининг самарали эканлиги; таълим муассасаси фаолияти бўйича тўпланган ахборотларнинг янгилиги ва ишончлигини таҳлил қилиш ва объектив баҳолашнинг зарурлиги каби хусусиятларни келтириш мумкин.

Шунингдек, С.Т.Турғунов ва Қ.О.Шодмоновлар томонидан ажратиб кўрсатилган қуйидаги бошқарувнинг ўзига хос хусусиятларини келтириш мумкин:

– таълим муассасалари раҳбар ходимларининг бошқарув фаолияти ўзига хос интегратив тизим эканлиги;

– раҳбар ходимларнинг назарий билимлари, касбий ва шахсий сифатларининг ўзаро боғлиқлиги;

– таълим жараёнининг бошқарувчиси ва иштирокчиси сифатида субъект интеграцияси;

– бошқарув фаолияти самарадорлиги таълим-тарбия жараёнининг натижавийлигини ифодалаш;

– бошқарув фаолиятида поғонавийлик билан самарадорликнинг номуносиватлиги;

– таълим муассасасини бошқариш мазмун-моҳиятига кўра маълум бир мақсадга эришишга йўналтирилган, ўзига хос

хусусиятларга эга бўлган бошқарув функцияларини амалга оширишни назарда тутиши;

– бошқарув тизими табиатига кўра ўзига хос хусусиятларга эга бўлган компонентлар мажмуасидан иборат эканлиги;

– бошқарув тизими компонентларининг ўзаро алоқадорлиги ва боғлиқлиги; бошқарув функцияларини маълум бир изчиликда амалга оширилишининг аҳамиятлилиги;

– ривожланишнинг ички эҳтиёжлар ва манфаатларга боғлиқлиги, уларни аниқламасдан ривожлантириш йўналишини мажбуран белгилашнинг мумкин эмаслиги;

– бошқарувни илмий асосда ташкил этиш таълим муассасасида ижодий муҳитни яратиш заруриятини белгилаши;

– жамоада мажбурий итоаткорлик ўрнида онгли интизомни шакллантиришнинг зарурияти;

– бошқарувни такомиллаштиришнинг рефлексив фаолиятга боғлиқлиги;

– бошқарув контекстида тарбиявий муносабатларнинг ўзига хослиги;

– инновацион жараённинг натижаси таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг шахсий қизиқишларига боғлиқлиги;

– ички ва ташқи муҳитлар ўртасидаги ўзаро таъсир натижасида вужудга келувчи коммуникатив хусусиятлар;

– коммуникацион жараёнларда раҳбарларнинг фаоллиги ҳамда ахборотлар аниқ ва ишончли бўлиши зарурияти;

– педагогик тизимнинг ташқи муҳит ва бошқа тизимлар билан ўзаро таъсир этиш хусусиятларига эга эканлиги;

– бошқарув фаолиятининг услубий хусусиятлари билан ходимларнинг шахсий хусусиятлари, самарали бошқарув методлари ўртасидаги боғлиқлик;

– самарали бошқарувнинг мақсади ва вазифаларини раҳбарлар ва ходимларнинг тушуниши ҳамда бошқарув фаолияти ҳолатларини ўзгартиришга таъсир кўрсатувчи муҳитнинг ўзаро боғлиқлиги;

– раҳбар шахсининг индивидуал-психологик хусусиятлари билан бошқарув вазиятларини белгилаш, раҳбар амалга ошираётган услублар ўртасидаги боғлиқлик;

– инновацион фаолиятнинг самарадорлиги билан унинг натижаларига нисбатан ходимларда қизиқишни шакллантиришнинг ўзаро боғлиқлиги;

– ҳамкорликда бошқарувнинг натижавийлиги билан раҳбар ва ходимларнинг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакаларининг ўзаро боғлиқлиги;

- бошқарув функцияларини амалга оширишда бошқарув методларининг аҳамиятлилиги [98, 52–53-бетлар].

Мазкур келтирилган УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари қатори қуйидаги хусусиятларни УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолиятига хос хусусиятлар сифатида келтириш мумкин:

- УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари ўзига хос интегратив тизим эканлиги;

- УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятида поғонавийлик билан самарадорликнинг номутаносиблиги;

- УЎТМ раҳбарларининг ўзини ўзи ривожлантириш ва бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг рефлексив фаолиятга боғлиқлиги;

- УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлиги таълим муассасаси фаолиятининг натижавийлигини ифодалаш;

- УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро алоқадорлиги ва боғлиқлиги;

- УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлиги таълим муассасасидаги мавжуд муҳитнинг ҳолатига боғлиқлиги;

- УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти табиатига кўра ўзига хос хусусиятларга эга бўлган компонентлар мажмуидан иборат эканлиги;

- УЎТМ фаолияти самарадорлиги педагогик жараёнларнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олиш заруратини белгилаш;

- УЎТМ раҳбарларининг функционал вазифаларини маълум бир изчилликда амалга оширишнинг аҳамиятлилиги;

- УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлиги мавжуд эҳтиёжлар ва умумий манфаатларнинг уйғунлашувига боғлиқлиги;

- УЎТМ фаолиятини такомиллаштириш самарадорлиги раҳбарларнинг аниқ ва ишончли ахборотларга асосланишига боғлиқлиги.

Юқорида келтирилган раҳбар ходимларнинг назарий билимлари, касбий ва шахсий сифатларининг ўзаро боғлиқлиги, ҳамкорликда бошқарувнинг натижавийлиги билан раҳбар ва ходимларнинг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакаларининг ўзаро боғлиқлиги каби қатор хусусиятлар УЎТМ раҳбарларининг касбий компетенциялиги ва уни ривожлантириш технологияларини ўрганишни тақозо этади.

1.3. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларига кўйилаётган талаблар ва уларнинг касбий компетентлиги

Мамлакатимиз мустақилликка эришган кундан бошлаб ўтган қисқа вақт ичида ўзбек халқи сиёсий-ижтимоий, иқтисодий ва маданий соҳаларда катта ютуқларга эришди. Ўз тарихига янги тафаккур асосида ёндашиш, улуғ аجدодлар қолдирган бой маданий, маънавий меросни ўрганиш шарафига муяссар бўлди, миллий гурури қайта тикланди. Узлуксиз таълим тизимида илм-фан, жумладан педагогика фани янги тараққиёт босқичига кўтарилмоқда, ўтмишдаги педагогик тафаккур даҳоларининг шухратини тиклаш, уларнинг ғояларини халқ ҳаётига татбиқ этишдек улуғ ишлар амалга оширилмоқда.

Мамлакатимизда ижтимоий-иқтисодий ривожланишлар билан бир қаторда таълимни модернизациялаштириш йўналишида кенг қамровли ишлар амалга оширилмоқда. Президентимиз И.А.Каримовнинг “2004–2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш Давлат умуммиллий дастури тўғрисида”ги Фармони умумий ўрта таълимни ривожлантириш, жамият ва шахс эҳтиёжларини қондириш ҳамда таълим жараёни иштирокчиларига зарурий ва етарли шароитларни яратишга қаратилган бўлиб, у умумий ўрта таълим соҳасида жуда катта ривожланиш ва ижобий ўзгаришларга хизмат қилди.

Мамлакатимизда таълим тизимига ва унинг сифат ва самарадорлигига давлатимиз томонидан қаратилаётган эътибор, таълим муассасаларини замон талаблари даражасида янги технологиялар билан жиҳозланиши, шунингдек, ўқув жараёнини илмий асосда ташкил этиш учун зарурий шароитлар яратилиши умумий ўрта таълим муассасалари барча раҳбарларининг ўз устида ишлаши, янги педагогик технологияларни жорий этиш борасида изланишлар олиб боришини ҳамда бошқарув фаолиятини такомиллаштиришни тақозо этади.

Илғор педагогик технологияларни кенг ўзлаштирилиши, ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда таълимга табақалаштирилган ёндашувни жорий этилиши ҳамда таълим беришнинг илғор педагогик технологияларни, замонавий ўқув-услубий мажмуаларни яратилиши, таълим-тарбия жараёнини дидактик жиҳатдан таъминланиши таълимни бошқариш тизимини такомиллаштиришга асос бўлмоқда. Бу, ўз навбатида умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарлари зиммасига таълим, фан, техника ва технологияларнинг жаҳон миқёсидаги ютуқларини,

янгиликларини татбиқ этган ҳолда педагогик жараёни илмий асосда ташкил этиш ва уни лойиҳалаш йўналишлари, шунингдек, бошқарув фаолиятларида вужудга келаётган ноанъанавий муаммоларни ижобий ҳал этиш борасида турли янги вазифаларни юклайди.

УЎТМ раҳбарларининг таълим муассасида педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш ва уни бошқариш ҳамда жамоада қулай таълимий муҳитни шакллантириши учун бошқарувнинг турли хил замонавий усуллари билиши ва уларга асосланиши, ривожлантирувчи гоялар йўналишини аниқлай олиши, илғор тажрибаларни ва фан-техника ютуқларини мунтазам ўрганиб бориши, уларни ўз фаолиятида татбиқ этиши, бошқарув жараёнида инновацион фаолиятни ташкил эта олиши зарур ҳисобланади.

С.Т.Тургуновнинг фикрича, таълим муассасаларида педагогик ходимларнинг фаолиятларини такомиллаштириш ва ўқув жараёнини ривожлантиришнинг энг асосий шартларидан бири – раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини илмий асосда ташкил этилишидир. Бошқарув фаолиятининг илмийлиги – янгиликларни излаш, ўрганиш ва уларга асосланиш ҳамда илмий асосланган маълумотлардан фойдаланиш, бошқарувнинг педагогик, психологик ва ижтимоий-иқтисодий асосларини ўзлаштириш, шулар қатори бошқарув жараёнига инновацион ёндашув технологияларини жорий этиш каби вазифаларни белгилайди [77, 5-бет].

Тадқиқотларда келтирилишича, таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш жараёнида раҳбарлар томонидан ўзига хос аҳамият касб этувчи қуйидаги вазифалар бажарилиши зарур: белгиланган мақсадга эришиш учун вазифалар белгилаш ва белгиланган вазифаларни бажариш йўналишида ташкил этиладиган фаолиятни олдиндан режалаштириш, амалга ошириш йўл-ўриқларини танлаш, қарор қабул қилиш; вазифаларнинг мазмун ва моҳиятига кўра мутахассисларни танлаш ва бажариладиган вазифаларни тақсимлаш; таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш, педагог ходимларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш ишларини ташкил этиш; моддий-техник ва замонавий илмий-методик маҳсулотлар билан таъминлаш; таълим муассасаси ва социум муносабатларининг узлуксиз алоқасини таъминлаш; илғор педагогик тажрибалар ва замонавий ахборотлар технологияларидан фойдаланилишини таъминлаш; ДТС талабларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб боришни ташкил этиш;

таълим муассасасининг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш учун педагог ходимлар ва ўқувчилар ўртасида анкета сўровлари ва суҳбат ўтказиш асосида ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш; таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириш йўналишида белгиланган вазифаларни қайта кўриб чиқиш, янгилаш, лавозимлар бўйича давлат талаблари асосида кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш; ўқитувчиларнинг инновацион фаолият натижаларига қизиқишини шакллантириш ва рағбатлантириш асосида инновацион фаолиятни ташкил этиш; қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилиш [98, 14–15-бетлар].

С.Т.Тургуновнинг таъкидлашича, мактабни бошқариш мазмун-моҳиятига кўра таълимни бошқаришдан фарқ қилади, чунки мактабда фақат таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқариш вазифалари амалга оширилмайди, балки таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этишнинг ўзиёқ бир қанча вазифаларнинг бажарилишини, яъни таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига зарурий шароитларни яратиш, уларнинг фаолиятини ташкил этиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, шунингдек, мазкур жараёни амалга ошириш учун моддий-техника базасини яратиш ва мустаҳкамлаб бориш, янги педагогик ва ахборот технологиялари билан қуроллантириш, юқори малакали мутахассислар билан таъминлаш каби қатор бошқа вазифаларни ҳам амалга оширишни назарда тутди [81, 25-бет].

Шунинг учун муаллиф, мактабда бошқарув фаолиятини ташкил этувчи раҳбарлар нафақат педагогик тажрибага, балки бошқарув функциялари ва уларнинг вазифалари, бошқарув методлари ва улардан фойдаланиш, бошқарув алгоритми ва унинг моҳияти, бошқарув қарорлари ва уларни қабул қилиш йўллари ҳамда раҳбарлик услублари ва уларни қўллаш каби қатор тушунчаларга ҳам эга бўлиши зарур деб ҳисоблайди [81, 26-бет].

Амалиётда кўпчилик раҳбарларнинг бошқарув фаолияти самарадорлиги кўп жиҳатдан раҳбарнинг ўз лавозимида қанча муддат ишлаганига, яъни бошқарув жараёнида орттирган тажрибасига боғлиқ деб ҳисоблайди. Тадқиқотларда эса, таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва такомиллаштиришда раҳбарларнинг бошқарув фаолияти самарадорлиги, асосан, уларнинг бошқарув йўналишидаги тушунчалари, билими, кўникма ва малакалари даражасига ҳамда уларнинг шахсий хусусиятлари ва касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларига боғлиқ, деб кўрсатилади.

Мазкур фикрга асосланган ҳолда, адабиётларда келтирилган раҳбар шахси ва унинг шахсий хусусиятлари ҳамда касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларига хос қуйидаги талабларни келтириш мумкин:

Барча бўғинларда инсофли, диёнатли, билимдон, тажрибали раҳбар бошчилик қилмас экан, мустақил мамлакатимизнинг обрўси, унинг манфаати учун мардлик, жонқуярлик билан ишлаган экан, ишларимиз кўнгилдагидек бўлмайди [2, 39-бет].

Раҳбар ҳар қандай вазиятларда ҳам ўзини тута олиши, ташаббускор бўлиши, ҳар қандай вазиятлардан жамоани олиб чиқа олиши, тараққиёт билан баробар қадам ташлаши, кўпчилик дарди билан яшаши, ҳамкорлик, ҳамжиҳатлик, ҳамижодкорлик билан иш юритиши, касбий-услубий маҳорат эгаси бўлиши, сўзи билан иши бир бўлиши, мақсадни аниқ қўя оладиган ва унинг ижросини таъминаладиган бўлиши, виждонли ва адолатли бўлиши, самимий, вазмин, бағрикенг бўлиши, ижодкор, бунёдкор ва яратувчан бўлиши, талабчан ва меҳрибон, вақтнинг қадрига етадиган, хушмуомала инсон бўлиши керак [36, 8-бет].

Раҳбар ва бўйсунувчиларнинг ўзаро муносабатлари жараёнида, яъни коммуникацион жараёнда йўлбошчиликнинг ўта нозик қирраси – бўйсунувчилар билан ўзаро муносабат бўлиб, агар раҳбар уни ўрната олмаса, ўз ишида муваффақиятга эришиши, низолар ва руҳий зарбаларни четлаб ўта олиши амри маҳолдир [93, 48–49-бетлар].

Бу ҳақда “Темур тузуқлари”да шундай дейилган: “Амр қилдимки, вазирлар ушбу тўрт сифатга эга кишилардан бўлишлари лозим: биринчиси – асиллик, тоза наслилик; иккинчиси – ақл, фаросатлилик; учинчиси – сипоҳу раият аҳволдан хабардорлик, уларга нисбатан хушмуомалалилик; тўртинчиси – сабр-чидамлилик ва тинчликсеварлик” [71, 89–90-бетлар].

Мазкур келтирилган том маънодаги фикрларда раҳбарларнинг билими, кўникама ва малакалари, қобилияти ва фазилатлари, фидойилиги ва шахсий сифатлари бўйича табиий ҳолда мавжуд талаблар ўз ифодасини топган, деб айтишимиз мумкин.

Лавозим вазифалари бўйича қўйилган талабларда раҳбар ва педагог кадрлар томонидан биринчи навбатда давлат сиёсатини, таълим соҳасига оид бўлган меъёрий ҳужжатларни, таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш қоидаларини чуқур билишига ва ўз фаолиятида қўллаш кўникмаларига алоҳида эътибор қаратилган. Шу билан биргаликда, раҳбар ва педагог кадрлар таълим тизимининг ўзига хос хусусиятлари ва мазкур тизимни ривожлантиришнинг асосий йўналишлари бўйича

белгиланган вазифалар ҳамда меҳнатни илмий асосда ташкил этиш ва унинг ҳуқуқий асослари, педагоглар ва ўқувчилар жамоасининг фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, бошқарув фаолияти ва унинг ўзига хос хусусиятлари, асосий тушунчалари ва тамойиллари каби қатор тушунчаларга эга бўлиши зарурлиги кўрсатилган.

С.Т.Турғуновнинг фикрича, педагогик жамоа раҳбарининг касби ихтиёрий бошқа касблар каби профессионал фаолият билан шуғулланувчи шахсга нисбатан ўзига хос талаблар белгилайди. Умумий ўрта таълим муассасаси директори шахсига қўйилаётган талабларнинг энг асосийларидан бири инновацион компетентлиги, яъни инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш билан боғлиқ функцияларни бажариш ва мавжуд бўлган муаммоларни жамоа аъзолари билан биргаликда, коллегиял ҳал қилишни ташкил этиш фаолиятини такомиллаштириш йўналишида бошқарув қобилиятларини ривожлантиришдан иборат [87, 157-бет].

У.И.Иноятовнинг таъкидлашича таълим муассасаси раҳбарларининг билими, кўникма ва малакалари даражасини баҳолаш мезонида баҳолашнинг алоҳида кўрсаткичлари сифатида қуйидагиларга эътибор қаратилади:

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

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

ишлаб чиқиш йўналишларидаги ижтимоий-психологик кўникма ва малакалардан иборат.

3. Фаолият унумдорлиги – бу таълим олувчиларнинг давлат таълим стандартлари асосидаги ўзлаштириш кўрсаткичлари [32, 116–117-бетлар].

Юқорида келтирилган маълумотларга асосланган ҳолда айтиш мумкинки, УЎТМ раҳбарлари мактабни бошқаришда инновацион ёндашувларга асосланиши, касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларга эга бўлиши, ихтиёрий вазиятларда ўзини ўзи назорат қила олиши, шунингдек, таълим муассасасида ҳукм сурувчи тарбиявий муносабатларни эътиборга олган ҳолда фаолият олиб бориши, турли хил масалаарни ва муаммоларни ҳал этишда мавжуд ҳуқуқий-меъёрий мезонларга асосланиши зарур бўлиб, булар раҳбарнинг бошқарув йўналишида компетентлигини ифодалайди.

Бошқарувда компетентлилик УЎТМ раҳбарларининг маънавий дунёқараши, психологик-педагогик ва ташкилий-технологик салоҳияти, яъни унинг касбий имкониятлари салоҳиятини тасвирлайди. Мазкур салоҳиятни УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти жараёнининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда бошқарув фаолияти жараёнининг ҳолати ва самарадорлиги орқали аниқлаш мумкин бўлади.

В.П.Топоровскийнинг фикрича, бошқарувда компетентлилик раҳбарнинг бошқарув йўналишидаги тушунчалари даражаси, унинг индивидуал қобилиятлари ва малакаси, ўзини ўзи ривожлантиришга ва узлуксиз мустақил таълим олишга бўлган мойиллиги, интилишлари, шунингдек, замонавий талаблар асосида таълим муассасасини бошқариш имкониятлари орқали аниқланади [74, 80-бет].

С.Т.Турғунов замонавий мактаб директори касбий ҳамда педагогик тушунчаларни ўзлаштирмасдан бошқарув фаолияти билан шуғулланиши мақсадга мувофиқ эмаслигини таъкидлаб, бошқарувда компетентлилик икки асосий – бошқарув ва педагогик компонентларни ўз ичига олади, деб ҳисоблайди.

Муаллиф бошқарув компонентларининг асосий кўрсаткичлари сифатида бошқарув функцияларини бажаришда замонавий метод ва воситалардан фойдаланиш; бошқарув методлари ва раҳбарлик услубларидан фойдаланишда ташқи муҳитнинг ўзгаришларини инobatга олиш; мактаб ва социум муносабатларида узлуксиз алоқани таъминлаш; жамоанинг ҳаётий фаолиятини мавжуд вазиятларга мос равишда таъминлаш; бошқарувда замонавий ахборот

технологиялари ва коммуникация воситаларидан фойдаланиш; педагогик жамоани бошқаришда таълим менежменти асосларини амалиётга татбиқ этишни ҳамда педагогик компонентларнинг асосий кўрсаткичлари сифатида таълим-табия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва замонавий илмий-методик маҳсулотлар билан таъминлаш; давлат таълим стандартларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб бориш, педагогик ходимлар ва ўқувчилар ўртасида анкета сўровлари ва тест синовлари ўтказиш; лавозимлар бўйича давлат талаблари асосида кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш, таълим муассасаси педагогик ходимларининг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш ишларини ташкил этишни келтиради [87, 173–174-бетлар].

А.К.Макаров бошқарувчининг касбий тайёргарлигини асоси компетентлилик деб белгилаган ҳолда, икки йўналишни, яъни маълум бир соҳа бўйича касбий ва шахсий компетентлиликни ажратиб кўрсатади. Биринчиси – бу касбий билим, кўникма ва малакаларни эгаллашдаги етуклик, иккинчиси – қатор зарурий умуминсоний сифатларга эришиш [47, 19-бет].

Таълим соҳасида УУТМ директори шахси компонентларидан бири сифатида бошқарувда компетентлилик келтирилиб, бошқарувда компетентлилик йўналишида мактаб директори таълим муассасасини бошқаришда тизимли ёндашувни татбиқ этиш; бошқарув функциялари, восталари, методларининг мазмун-моҳияти ва аҳамиятини ва уларни амалга ошириш усулларини; раҳбарлик услублари ва улардан оқилона фойдаланишни; мактаб ва социум ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг асосларини; меъёрий ҳужжатлар билан ишлаш ва мактаб фаолиятининг регламенти асосларини; таълим менежменти асосларини; ахборот технологиялари ва коммуникацион воситалардан фойдаланишни; таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш масалаларини; давлат таълим стандартлари ва уларни амалиётга татбиқ этиш мезонларини; таълим муассасаси фаолияти мониторингини юритишни; ахборотлар тўплаш методлари ва улардан фойдаланишни; персонални бошқариш, иш юритиш ва бухгалтерлик ҳисоби асосларини билиши ва мазкур йўналишлар бўйича зарурий тушунчаларга эга бўлиши кўрсатилади [87, 181-бет].

Юқорида келтирилган маълумотларда мактаб раҳбарларининг касбий компетентлигини икки тизим, яъни билиши зарур бўлган тушунчалар ва ўзлаштириши зарур бўлган кўникмалар орқали ифодаланаётганини, аниқроғи раҳбарларда шаклланиши зарур

бўлган билим ва кўникмалар орқали тавсифланаётганини инобатга олиб, УЎТМ раҳбарлари таълим муассасасида ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиш, педагог ходимларни касбий ва шахсий жиҳатдан ривожлантириш, маънавий бойитиш ҳамда интеллектуал қобилиятларини янада ривожлантиришга йўналтирилган қулай таълимий муҳитни барқарорлаштириши заруриятдан келиб чиқиб, УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигининг қуйидаги асосий компонентларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

– ўз фаолияти ва таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини таҳлил қилиш ва объектив баҳолашга хизмат қилувчи рефлексив кўникмалар;

– ўз фаолияти ва ўзаро муносабатлар жараёнидаги хатти-ҳаракатларининг натижаларини ҳамда тарбиявий муносабатлар жараёнига тайёргарлигини ҳис этишни ифодаловчи олдиндан кўриш кўникмалари;

– бошқарув жараёнларида вужудга келиши мумкин бўлган муаммоли вазиятларда субъектлар фаоллигини таъминлаш ва фаолиятини мувофиқлаштириш кўникмаси;

– бошқарув жараёнларида мавжуд сунъий тўсиқ ва қарама-қаршиликларни жамоадаги онгли интизомга салбий таъсир кўрсатишини олдини олиш кўникмаси;

– ҳамкорликда фаолият кўрсатиш ва вазиятларга кўра раҳбарлик услубларидан оқилona фойдаланиш кўникмаси;

– мулоқотга осон киришиш кўникмаси;

– коммуникатив компетентлилик ҳисобланган, турли шароитларда инсонлар билан ҳамкорликда фаолият кўрсатишга мос бўлган ўзаро таъсир кўрсатиш кўникмаси;

– ахборотлар тўплаш, таҳлил қилиш, объектив баҳолаш, қайта ишлаш ва ахборотлар алмашилиш кўникмаси;

– ўзини ўзи бошқариш ва шахсий ривожлантириш кўникмаси ва ҳ.к.

Демак, УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлиги таълим муассасаси фаолиятини илмий асосларда ташкил этиш ва бошқариш йўналишидаги тушунчалар даражаси, унинг ташкилотчилик, тадқиқотчилик, бошқарувчилик ва педагогик қобилияти ва кўникмаси, унинг ўзини ўзи ривожлантиришга ва узулксиз мустақил таълим олишга бўлган мойиллиги, интилишлари, шунингдек, замонавий талаблар асосида таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш, бошқариш ва такомиллаштириш имкониятлари орқали аниқланади, деб айтишимиз мумкин.

Юқорида келтирилган маълумотларнинг мазмун-моҳияти УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини унинг фалсафий ва маънавий дунёқараши, психологик-педагогик ва ташкилий-технологик салоҳияти, яъни таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш, бошқариш ва такомиллаштириш имкониятлари салоҳияти сифатида кўриб чиқиш мумкинлигини тасдиқлайди.

Демак, УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлиги – бу таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш, бошқариш ва такомиллаштиришда инновацион ёндашувларга асосланган, касбий аҳамият касб этувчи шахсий сифатларга эга бўлган, юқори даражада ўзини ўзи назорат қила оладиган, бой фалсафий ва маънавий дунёқарашга, психологик-педагогик ва ташкилий-технологик салоҳиятга эга бўлган, шунингдек, шахслараро муносабатларда тарбиявий муносабатларни эътиборга оладиган ҳамда вазиятларга кўра турли хил муаммоларни ҳал этишда мавжуд ҳуқуқий-меъерий мезонларга асосланган, таълим жараёни субъектлари фаолиятини илмий асосда ташкил этиш ва бошқариш, мувофиқлаштириш, фаоллигини таъминлаш, таълим муассасаси илмий-методик таъминотини яхшилаш, инновацион технологияларни амалиётга жорий этиш орқали УЎТМ фаолиятини такомиллаштириш йўналишида зарурий билим, кўникма ва малакаларга эга бўлган мутахассис шахсини тавсифлайди.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари, бошқарув фаолияти жараёнининг ўзига хос хусусиятлари, уларга қўйилаётган талаблар ва касбий компетентлиги йўналишларида келтирилган маълумотларга асосан, уларда шаклланиши зарур бўлган билим, кўникма ва малака ҳамда касбий аҳамият касб этувчи шахсий сифатларни инobatга олган ҳолда, УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини баҳолаш кўрсаткичлари сифатида қуйидаги кўрсаткичларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- Ватанни севиши, она юртига, ота-онасига ва ёру дўстларига садоқатли бўлиши ва эътиқод қилиши;
- мустақил республикамиз конституцияси ва қонунлари, давлатимиз рамзлари, миллий урф-одатлар ва умуминсоний қадриятларга содиқлиги;
- умумий ўрта таълим муассасаси ҳақидаги Низом ва умумий ўрта таълимга тегишли бошқа меъерий-ҳуқуқий, меъерий-услубий ҳужжатларни мукамал билиши ва ўз фаолиятида уларга амал қилиш малакасига эга бўлиши;
- умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришга оид меъерий ҳужжатлар, мактабни бошқариш тамойиллари, усуллари

асосида мактаб ички бошқарув тизимини ташкил қилишни билиши;

- умумий ўрта таълим муассасаси ишини илмий асосда режалаштириш усуллари билиши ва амалда қўллай олиш малакасига эга бўлиши;

- мактабни педагог кадрлар билан таъминлаш, уларни жой-жойига қўйиш, улар билан ишлаш, уларга услубий ва амалий ёрдам кўрсатиш ҳамда рағбатлантириш йўллари билиши;

- дарсларни кузатиш ва таҳлил қилиш қоидаларини билиши;

- умумий ўрта таълим муассасаси фаолияти мониторингини олиб боришни билиши;

- бошқарувнинг демократик ва инсонпарварлик тамойилларини билиши ва уларга амал қилиш малакасига эга бўлиши;

- раҳбарга мос ва хос юксак маданий савия ва маънавий қиёфа усуллари билиши ва эгаллаши;

- янги педагогик технологиялар, инновацион технологиялар ҳақида тасаввурга эга бўлиши;

- синфдан ва мактабдан ташқари тарбиявий ишларнинг мазмун-мундарижаси, шакллари ва бундай ишларни ташкил қилиш йўллари ва усуллари ҳақида маълумотга эга бўлиши;

- умумий ўрта таълимнинг муаммолари, бу соҳадаги изланишлар, янгилик ва ютуқлар ҳақида маълумотга эга бўлиши;

- умумий ўрта таълимни молиялаш, ҳисоб-китоб юритиш, жиҳозлаш, моддий таъминот масалаларини билиши;

- бюджетдан ташқари маблағ киритиш ва улардан фойдаланиш йўллари билиши;

- шахслараро ва табиат билан бўлган муносабатларда фаол ва адолатли ҳамда меҳрибон бўлиши;

- ўзлигини англаш, ўзини ва бошқаларни ҳурмат қилиш, ўзини ўзи бошқара олиш ва ўз имкониятларини эркин намоён қилиши;

- шахсий манфаатларини умуммиллий манфаатлар билан уйғун ҳолда кўра олиши;

- халқимизнинг маънавий меросини мустаҳкамлаш ва ривожлантириш жараёнларида фаол иштирок этиши;

- мустақилликни мустаҳкамлаш, мамлакатни янгилаш ва модернизация қилиш жараёнларида фаоллик кўрсатиши;

- миллий анъана, урф-одатлар ва қадриятларимизни асраб-авайлаш, ёш авлод қалби ва онгига, она-юртга муҳаббат, истиқлолга садоқат туйғуларини чуқур сингдиришга интилиши;

- ўз фаолияти ва таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини таҳлил қилиш ва объектив баҳолашга хизмат қилувчи рефлексив кўникмаларга ҳамда тизимли фикрлаш, кенг дунёқараш ва рефлексив тафаккурга эга бўлиши;

- тадқиқотчилик ва таҳлилий фаолиятга, илғор тажрибаларни ўрганиш, педагогик маҳоратни ошириш, мустақил таълим олиш ва ўзини ўзи ривожлантиришга, инновацион жараёнларга ва янгиликларга мойиллик;

- олдиндан аниқланаётган вазиятларга нисбатан тўғри муносабатда бўлиш, ўзгалар муваффақиятини оқилона баҳолаш, моддий ва маънавий рағбатлантиришда адолатлилик;

- ўз фаолияти ва ўзаро муносабатлар жараёнидаги хатти-ҳаракатларининг натижаларини олдиндан кўра олиши;

- бошқарув жараёнларида вужудга келиши мумкин бўлган муаммоли вазиятларда субъектлар фаоллигини таъминлаш ва фаолиятини мувофиқлаштира олиши;

- бошқарув жараёнларида мавжуд сунъий тўсиқ ва қарама-қаршиликларни жамоадаги онгли интизомга салбий таъсир кўрсатишини олдини олиши;

- ҳамкорликда фаолият кўрсатиш ва вазиятларга кўра раҳбарлик услубларидан оқилона фойдаланиши;

- мулоқотга осон киришиши;

- ахборотлар тўплаш, таҳлил қилиш, объектив баҳолаш, қайта ишлаш ва ахборотлар алмашиниши даражаси;

- таълим муассасасини бошқаришда замонавий ёндашувларни татбиқ этиши;

- бошқарув функциялари, восталари ва методларидан оқилона фойдаланиши;

- раҳбарлик услублари ва улардан оқилона фойдаланиши;

- ахборот технологиялари ва коммуникацион воситалардан фойдаланиши;

- мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотлар ва ривожланишлар ҳамда уларнинг натижаларига қизиқиш ва эътиборли бўлиши;

- тинчлик, мустақиллик, эркинлик ва бағрикенгликнинг аҳамияти ва заруриятини тушуниб етиши;

- тарихни билиш ва вазиятларга кўра ўтмишни ва бугунги кундаги тараққиётни объектив баҳолаши;

Мазкур кўрсаткичларга асосан УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини баҳолаш мезонларини қуйидагича белгилаш мумкин (1-жадвал):

УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини баҳолаш мезонлари

УЎТМ раҳбарлари касбий компетент- лигини компонент- лари	Билим	Кўникма ва малака
1	2	3
Бошқарувчилик	Педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш, сифат ва самарадорлигини ошириш	Педагогик жараёнларни ташкил этиш, бошқариш, сифат ва самарадорлигини оширишга тизимли, блок-модули, шахсга йўналтирилган таълим каби ёндашувларни жорий этиш.
	Маънавий-маърифий ишларни ташкил этиш	Педагог ходимлар ва ўқувчилар ўртасида мустақиллик, унинг мазмун-моҳияти ва зарурияти йўналишлари бўйича давра суҳбатлари, ўқув семинарлари, конференциялар ва ёзма ишлар танловини ўтказиш, голибларни рағбатлантиришни ташкил этиш.
	Илмий-методик ишларни ташкил этиш	Илгор педагогик тажрибаларни оммалаштириш ва тарғиб қилиш; ўқув-методик бирлашма ва фан уюшмалари фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш; фанлар бўйича ўтказиладиган олимпиадаларга ҳамда кўрик танловларга ўқувчиларни тайёрлаш жараёнларини мувофиқлаштириш.
	Педагогик жараён субъектлари фаолиятини мувофиқлаштириш	Педагогик жараён субъектларининг эҳтиёжлари ва имкониятларини ўрганиш асосида уларнинг фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш.
	Меъёрий ҳужжатлар билан ишлаш	Меъёрий ҳужжатларни ўрганиш, таҳлил қилиш ва улар асосида таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш; ўқувчиларга ДТС талаблари асосида билим бериш ва уларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари мониторингини олиб бориш.
	Таълим муассасаси фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш ва бошқариш	Таълим муассасаси фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш ва бошқариш; педагогик жараён субъектларининг фаолиятлари ва ўзаро муносабатларини мувофиқлаштириш ҳамда мотивлаштириш; педагогик жараёнларни режалаштириш, тапқил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва объектив баҳолаш.

1-жадвалнинг давоми

1	2	3
	Ахборотлар тўплаш	Ахборотлар тўплаш методларини ташкил этувчи барча компонентлардан фойдаланиш асосида ахборотлар тўплаш, ўрганиш ва таҳлил қилиш, уларнинг янгилиги ва ишончлилигини объектив баҳолаш.
	Тарбиявий муносабатлар	Ўқитувчилар ва ўқувчилар ўртасидаги мавжуд муносабатларни ўрганиш, таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш; педагогик жараёнларда тарбиявий муносабатларнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда шахста йўналтириган таъсирни вужудга келтириш.
	Персонални бошқариш	Кадрлар танлаш, улардан фойдаланиш, персонал фаолиятига баҳо бериш, аттестациядан ўтказиш, малакасини ошириш, уларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш, рағбатлантириш ва муқофотлаш, юқори лавозимларга тавсия қилиш, лавозимларга тайинлаш, ишдан бўшатилш.
	Бухгалтерлик ҳисоби асослари	Харажатлар сметасини тузиш, меъёрий ҳужжатлар билан ишлаш, ҳисоботлар тайёрлаш ва таҳлил қилиш.
	Иш юритиш	Ҳужжатлар билан ишлаш, фармойиш, буйруқ, қарорлар тайёрлаш, юқори ташкилотлардан келган хатлар билан ишлаш, ижро интизомини таъминлаш.
Тадқиқотчилик	Ўқитувчи ва ўқувчиларнинг тадқиқотчилик фаолияти	Ўқитувчи ва ўқувчиларни илмий тадқиқот ишларига жалб этиш; тажриба-синов ишларини ташкил этиш учун дастур ва қўланмалар тайёрлаш, фаолият натижаларини таҳлил қилиш ва баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш; ўқувчиларнинг ижодий гуруҳини тузиш ва унга раҳбарлик қилиш.
	Педагогик жараёнларнинг самарадорлигини ўрганиш	Педагогик жараёнларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини аниқлаш; ўқувчиларни илм олишга, уларнинг фаолигини таъминлашга, мустақил ўрганишга, мустақил маълумот олишга ва ўзини ўзи тарбиялашга йўналтирувчи мотивлар ва воситаларни аниқлаш.

1-жадвалнинг давоми

1	2	3
Ижодкорлик	Ижодий ёндашув	Белгиланган мақсадга эришиш учун энг қулай бўлган воситаларни аниқлаш, самарадорликни таъминловчи кўрсаткичлар ва усулларни танааш асосида ижодий ёндашувни жорий этиш.
	Инновацион жараёнларни ташкил этиш	Инновацион жараёнларга ўқитувчи ва ўқувчиларнинг қизиқишини ривожлантириш орқали уларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш, алоҳида инновацион лойиҳаларни бирлаштирувчи, ягона мақсадга қаратилган дастурлар доирасида ҳамкорликдаги фаолиятини ташкил этиш; инновацияларнинг ўзига хос хусусиятларидан оқилона фойдаланиш.
	Ижодий таълимий муҳитни шакллантириш	Ижодкорлик йўналишидаги тўғрақлар фаолиятини йўлга қўйиш; ўқитувчи ва ўқувчиларнинг ижодий фаолиятларини ривожлантириш мақсадида турли йўналишларда кўрик-танаовлар ташкил этиш.
Касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлар	Ватанпарварлик	Ватанни севиш, она юртига, отонасига ва ёру дўстларига садоқатли бўлиш ва эътиқод қилиш; мустақил республикаимиз конституцияси ва қонунари, давлатимиз рамзлари, миллий урф-одатлар ва умуминсоний қадриятларга содиқлик; мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотлар ва ривожланишлар ҳамда уларнинг натижаларига қизиқиш ва эътиборли бўлиш; тинчлик, мустақиллик, эркинлик ва бағрикенгликнинг аҳамияти ва заруриятини тушуниб этиш.
	Инсонпарварлик	Ўз имкониятларидан тўғри фойдаланиш; шахслараро ва табиат билан бўлган муносабатларда фаол ва адолатли ҳамда муҳаббатли бўлиш; ўзлигини англаш, ўзини ва бошқаларни ҳурмат қилиш, ўзини ўзи бошқара олиш ва ўз имкониятларини эркин намоён қилиш; оқдиндан аниқланаётган вазиятларга нисбатан тўғри муносабатда бўлиш, ўзгалар муваффақиятини оқилона баҳолаш, моддий ва маънавий рағбатлантиришда адолатлилик.
	Фидойилик	Халқимизнинг маънавий меросини мустаҳкамлаш ва ривожлантириш жараёнларида фаол иштирок этиш; мустақилликни мустаҳкамлаш, мамлакатни янгилаш ва модернизация қилиш жараёнларида фаоллик кўрсатиш; табиатни муҳофаза қилиш, ота-боболаримиз қолдирган маданий меросларни тўплаш, ўрганиш, авайлаб сақлаш ва тарғиб қилишда тинмай меҳнат қилиш ва изланиш.

1-жадвалнинг давоми

	Принципиаллик	Тарбиявий муносабатлар жараёнида инсоний омилларга асосланиш, эҳтиросларга берилмаслик; ўзини жамоа лидери сифатида кўрсата олиш; вазиятларга мос равишда ходимларнинг ҳиссиётга берилиш ҳолатларини мувофиқлаштириш асосида уларда меҳрибонлик, қўллаб-қувватлаш, меҳр-оқибат, ўзаро ҳурмат ва ишонч туйғуларини шакллантириш; милаатлараро тотувлик ва динлараро бағрикенглик каби тамойилларнинг мазмун-моҳиятини ўқувчи-ёшларга тушунтиришда принципиаллик; педагог шахсига хос хатти-ҳаракатларни намоён этиш.
	Коммуникативлик	Мулоқот жараёнида инсоний омилларга асосланиш, мактабни ривожлантириш мақсадини жамоанинг ҳар бир аъзосига тушунтириш, белгиланган вазифаларни бажаришга мотивлаштириш, жамоа аъзолари билан мунтазам алоқада бўлиш.
	Ўзини ўзи бошқариш	Раҳбарлик ролини бажариш, ўзини тута билиш, шунингдек, ўқитувчиларни ҳам барча муносабатларида педагог шахсига хос хатти-ҳаракатларни намоён этишга йўналтириш; таълим муассасаси жамоасининг фаолияти ривожланишига таъсир кўрсатувчи ўз хатти-ҳаракатларини таҳлил қилиш, англаш. Мақсадга йўналтирилган инновацион фаолиятга, ўзлагини исботлашга, ўзини ўзи ривожлантиришга эҳтиёж, шунингдек, бошқарув объекти барча бўғинларининг ўзаро таъсири натижасида мослашувчан таълимий муҳитни вужудга келтириш.

Мазкур жадвалда келтирилган маълумотлар УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлиги бошқарувчилик, тадқиқотчилик, ижодкорлик ва касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларни ўз ичига олувчи ўзаро боғлиқ бўлган компонентлар мажмуидан иборат бўлиб, ўзига хос мураккаб кўп компонентли ташкилий тузилишга эга эканлигини ифодалайди.

УЎТМ раҳбарлари ўзлаштириши зарур бўлган билим ва кўникмалар ҳамда уларни ташкил этувчи компонентлар УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини баҳолаш мезонлари сифатида хизмат қилиши билан бир қаторда, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлиги даражасини аниқловчи омилар сифатида ҳам хизмат қилиши мумкин.

2-БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАЎБАРЛАРИНИНГ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИ

2.1. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар

УЎТМда педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш ва бошқариш, мазкур жараён иштирокчиларига зарурий шароитларни яратиб бериш, педагог ходимларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш асосида инновацияларни амалиётга татбиқ этиш жараёнларида вужудга келаётган муаммоли вазиятларни бартараф этиш ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этишни назарда тутиб, у раҳбарлар ва педагогик жараён субъектларининг манфаатларини ифодалаган ҳолда уларнинг ўзаро муносабатларини мувофиқлаштириш самарадорлигига боғлиқ бўлади.

Шунинг учун мазкур жараёнда бошқарув жараёни субъектлари ҳисобланган раҳбарлар, мутахассислар ҳамда ижрочиларнинг ўзаро таъсир кўрсатиши, яъни ўзаро муносабатларнинг самимийлиги ва умумий манфаатларнинг уйғунлашуви ўзига хос аҳамият касб этади.

Субъектларнинг ўзаро муносабатларини самимийлиги ва умумий манфаатларини уйғунлашуви – бу нафақат педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш ва бошқариш, мазкур жараён иштирокчиларининг фаолиятини мувофиқлаштириш, балки педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш учун етарли шарт-шароитлар яратиш, илмий-методик таъминотини ривожлантириш, ўқувчи ёшларни ўқув куроллари ва дарсликлар билан таъминлаш ҳамда турли республика ва халқаро олимпиадалар, спорт мусобақаларида қатнашишлари учун зарурий шарт-шароитларни яратиш, яратилаётган қулай шарт-шароитлар, қўлга киритилаётган ютуқлар ҳамда моддий ва маънавий жиҳатдан тенг манфаатдор бўлишдир.

УЎТМда ўзаро муносабатларнинг самимийлиги ва умумий манфаатларнинг уйғунлашувини таъминлашда жамоавий бошқарув органлари ҳисобланадиган уюшмалар, яъни жамоавий-давлат

бошқаруви органи ҳисобланадиган мактаб кенгаши, педагогик ходимларнинг ўз-ўзини бошқариш органи ҳисобланадиган педагогик кенгаш, ўқув-методик ишлар бўйича мавжуд муаммоларни ҳал этиш йўлларини ишлаб чиқувчи, юқори малакали педагоглар ва раҳбар ходимлар уюшмаси ҳисобланган илмий-методик кенгаш, шунингдек, маъмурият ҳисобланадиган директор, унинг ўринбосарлари ва илмий бўлим мудирлари ҳамда жамоатчилик ташкилотлари ҳисобланадиган ўқувчилар кенгаши, касаба уюшма кўмитаси, методик бирлашма, ота-оналар кўмитасининг ҳамкорликдаги фаолияти ўзига хос аҳамиятга эга.

УЎТМда ўзаро муносабатларнинг самимийлиги ва умумий манфаатларнинг уйғунлиги асосида умумий мақсадларга эришишга қаратилган ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этиш ва бошқариш раҳбарларнинг асосий функционал вазифаси бўлиб, белгиланган мақсадларга эришишда педагогик ходимларнинг фаолияти, билим, кўникма ва малакалар даражасини, қобилиятларини, шахсий ҳислатларини, шунингдек, таълим жараёнини илмий асосда ташкил этишнинг мураккаб томонларини фаол ўрганишлари бошқарув жараёни самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

М.Шарифхўжаев ва Ё.Абдуллаевлар мураккаб жараён сифатида бошқарув самарадорлигини кўрсаткичлар тизими сифатида ифода-лаб, базкур тизимни икки йирик гуруҳга бўлишади:

Биринчи гуруҳ кўрсаткичлари сифатида бошқариш тизими фаолиятини тавсифловчи миқдорий кўрсаткичлар, яъни бошқарувдаги жонли меҳнатнинг тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар, бошқарув учун сарфланган молиявий ресурсларнинг тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар ҳамда бошқариш учун сарфланадиган вақтни тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар келтирилади.

Иккинчи гуруҳ кўрсаткичлари сифатида бошқарувнинг ижтимоий самарадорлигини тавсифловчи сифат кўрсаткичлари, яъни бошқаришнинг илмий-техник даражасини ифодаловчи кўрсаткичлар; бошқарув аппарати ходимларининг малакаси даражасини тавсифловчи кўрсаткичлар; қабул қилинган қарорлар самарадорлигини тавсифловчи кўрсаткичлар; бошқарув жараёнидаги ахборотларнинг ишончлилиги ва тўлиқлигини ифодаловчи кўрсаткичлар; бошқариш маданиятини тавсифловчи кўрсаткичлар; коммуникациянинг самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичлар; бошқарув аппаратидаги меҳнат шароитини тавсифловчи кўрсаткичлар келтирилади [97, 656-бет].

Айрим тадқиқотчилар, бошқарув самарадорлиги мажмуи компонентлари сифатида таълим муассасаси фаолиятининг мақсадий

самарадорлигини, таъминот самарадорлигини, ижтимоий-психологик самарадорлик ва технологик самарадорликни келтиради [96].

Манбаларда бошқарув самарадорлигини эришиш мумкин бўлган меҳнат унумдорлиги билан эришилган натижалар ўртасидаги муносабатларни ифодаловчи хусусиятлар деб таърифланади. Бошқарув самарадорлигининг кўрсаткичи сифатида унумдорлик сарф-харажатлар билан қўлга киритилган натижалар ўртасидаги муносабатлар тарзида ифодаланади [90].

Айрим адабиётларда бошқарув самарадорлиги бошқарув фаолиятида мақсадга интилишда эришилган натижалар, яъни ўқувчи шахсининг кўп томонлама ривожланиши учун яратилган шарт-шароитлар ва хатти-ҳаракатларнинг натижалари деб келтирилади [28].

С.Т.Тургуновнинг фикрича, таълим муассасаларида бошқарув самарадорлиги ўқувчиларнинг фанлар бўйича олган билимлари, замонавий техника ва ахборот технологияларини ўрганиши, интеллектуал қобилиятларининг шаклланиш даражасини ҳамда ўқитувчи ва педагогик ходимларнинг билими, кўникма ва малакалари, шунингдек, педагогик маҳорати ва касбий қобилиятларининг ривожланиш даражалари ўсишини белгилайди [87].

Мазкур келтирилган маълумотларнинг мазмун-моҳияти кўпчилик тадқиқотчилар бошқарув самарадорлиги йўналишида турли хил фикр ва турлича тушунчаларга эга эканлигини кўрсатади. Яъни тадқиқотчилар томонидан таълим муассасаси бошқарувида самарадорлик – бошқарув самарадорлиги сифатида белгиланиб, у меҳнатни сарфланган молиявий ресурсларни ва сарфланадиган вақтни тежалиши, шунингдек, бошқарув аппарати ходимларининг малакаси, қабул қилинган қарорлар самарадорлиги, бошқарув жараёнидаги ахборотларнинг ишончлилиги ва тўлиқлиги, бошқариш маданияти, коммуникациянинг самарадорлиги, меҳнат шароити ёки эришиш мумкин бўлган меҳнат унумдорлиги билан эришилган натижалар ўртасидаги муносабатлар ҳамда мақсадга интилишда эришилган натижалар каби турлича ифодаланади.

Бизнинг фикримизча, таълим муассасасида бошқарув самарадорлиги ва таълим муассасаси фаолияти самарадорлиги тушунчалари таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ифодалайди. Фикримизнинг исботи сифатида П.И.Третьяковнинг мактаб раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини таълим муассасасидаги педагогик жараёнлар динамикаси ёки раҳбарнинг ўзини-ўзи бошқариш кўрсаткичлари бўйича баҳолаш ҳақидаги фикрларини келтириш мумкин. Муал-

лиф томонидан мактаб раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари тизими ишлаб чиқилган [75].

Таълим муассасаларини бошқаришни илмий асосда ташкил этишда амалга оширилиши зарур бўлган вазифалар ҳамда ижобий ечимини топиш зарур бўлган айрим муаммоларни инobatга олган ҳолда С.Т.Турғунов таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолиятининг самарадорлиги – бу бошқарув қонуниятлари, усул ва методлари ҳамда инновацион технологияларга асосланган бошқарув фаолияти асосида ташкил этилган таълим-тарбия жараёнининг натижавийлиги, деб ҳисоблайди [87, 139-бет].

Мактаб раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар мактаб бошқарувини ички ва ташқи ўзгаришларга мослаштириш, раҳбарлик услубларидан оқилona фойдаланиш, таълим менежменти тамойилларини ўзлаштириш ва қўллаш, бошқарувни мактабнинг фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштиришга йўналтириш асосида белгилашни кўрсатади [87, 141-бет].

Муаллифнинг фикрича, бошқарув самарадорлигига эришиш учун таълим муассасаси раҳбарлари муассасанинг асосий мақсадлари йўналишида стратегик режалаштириш сирларини, бошқарув усуллари, методлари ҳамда тамойиллари, инновацион технологияларни билиши ва булар асосида таълим муассасаларини бошқариш жараёнига, инновацион тузилишга эга бўлган мураккаб педагогик тизим сифатида ёндашиш; шахслараро муносабатлар ҳамда тарбиявий муносабатлар жараёнларини илмий асосланган тамойиллар асосида шакллантириш; таълим муассасасининг инновацион фаолияти жараёнида субъектларнинг касбий маҳорати ва ўзи ҳақидаги фикрларига илмий ёндашиш; таълим муассасасини бошқариш жараёнида инновацион ёндашувларнинг натижалари бўйича қайта алоқани йўлга қўйиш зарур [87].

С.Т.Турғунов УЎТМ раҳбари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари сифатида: мактабни ривожлантиришга жамоа аъзоларини мотивлаштириш; ўқувчилар томонидан эгалланаётган билим ва кўникмалар даражасини ДТС ва меҳнат бозори талабларига мос келиши; моддий-техник таъминот ва улардан фойдаланиш самарадорлиги; кадрлар салоҳияти; инновацион фаолият; мактаб обрўси; мактабдаги ижтимоий-психологик иқлим; бошқарув алгоритмининг мактаб олдига қўйилган мақсадларга мослиги даражасини келтиради [87, 150-бет].

Келтирилган маълумотларга асосланиб айтиш мумкинки,

УЎТМ раҳбари таълим муассасасида педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиши ва уни бошқариш жараёнларини мувофиқлаштириши ҳамда унинг самарадорлигини таъминлаши учун жамоа фикрини ўрганиши, раҳбарлик услубларидан оқилона фойдаланиши, ҳамкорликдаги бошқарувни ташкил этиши зарур бўлиб, ўз навбатида раҳбарнинг ўз устида ишлаши, бошқарувчилик қобилиятларини мустақил шакллантириб ва ривожлантириб бориши талаб этилади.

Демак, УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлиги унинг бошқарувчилик қобилияти, билими, кўникма ва малакаларига боғлиқ бўлиб, булар раҳбар касбий компетентлигининг асосий компонентлари ҳисобланади.

УЎТМда педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш ва уни самарали бошқариш барча мактаб раҳбарларидан мукамал шакланган ва юқори даражада ривожланган педагогик қобилиятни талаб этади. Чунки, УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлиги таълим муассасаси жамоаси аъзоларининг фаолияти билан боғлиқ ҳолда педагогик жараёнлар субъектлари (ўқитувчи ва ўқувчилар) билан суҳбат, тушунтириш ва кўрсатмалар бериш, мотивлаштириш асосида уларнинг фаоллигини ошириш, уларнинг ўзига хос хусусиятларини инobatга олган ҳолда муносабатда бўлиш ҳамда инновацион фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш жараёнларида ўз ифодасини топади.

Шундай экан, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлиги уларнинг ташкилотчилик, ташаббускорлик, ижодий, коммуникатив ва бошқа кўникма ва малакалари қатори педагогик қобилиятларига ҳам бевосита боғлиқ ҳисобланади.

УЎТМ раҳбари бошқарув фаолияти самарадорлигининг асосий кўрсаткичларидан бири ҳисобланган таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва уни такомиллаштириш негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади. Бу тизим ўқувчилар, ўқитувчилар ва раҳбарлар (субъектлар)нинг ўзаро муносабатлари ҳамда педагогик жараён (объект)даги фаоллигининг боғлиқлиги ва алоқадорлигидан ташкил топади.

Шундай қилиб, УЎТМ раҳбари бошқарув фаолияти жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатларни мувофиқлаштириш, педагогик жараёнлар субъектлари фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида таълим жараёнини ва дидактик воситаларни бошқарадилар. Демак, УЎТМ раҳбари бошқарув фаолияти самарадорлиги таълим муассасасидаги ин-

тизом, педагогларни меҳнат унумдорлиги, таълим жараёни самарадорлиги ва ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари даражаси орқали ифодаланади ва бу, ўз навбатида, раҳбарнинг бошқарувчилик қобилиятига боғлиқ бўлиб, таълим жараёни иштирокчилари фаолиятида чорасизлик ва мажбурийлик ўрнини ижодий ёндашувлар эгаллашига хизмат қилади.

Таълим муассасасидаги интизом, педагогларнинг меҳнат унумдорлиги, таълим жараёни самарадорлиги ва ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари даражасининг замонавий талабларга жавоб бериши, таълим муассасаси фаолиятининг муваффақиятли ривожланиши учун педагог ходимлар ўртасидаги иш тақсимотини тўғри йўлга қўйиш, ўз вақтида уларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириб бориш, уларнинг фаолиятини объектив баҳолаш ва рағбатлантириб бориш, таълим жараёнини илмий асосда ташкил этишга имкониятлар яратиш ҳамда бошқарув жараёнига инновацион ёндашувлар технологияларини лойиҳалаштириш ва жорий этиш УЎТМ раҳбарининг билими, педагогик ва касбий маҳорати, шунингдек унинг бошқарув қобилиятига боғлиқдир.

Интеллектуал фаоллик, сабрлилик ва чидамлилик, ижодкорлик ва яратувчанлик, ташаббускорлик ва ташкилотчилик, нотиқлик ва талабчанлик, назоратга мойиллик ва кузатувчанлик, ишонтира олиш ва хотирада сақлаб қолиш, тарбиявий муносабатларда фаоллик ва ўрناق бўлиш ҳамда педагогик таъсир кўрсатиш ва лидерлик хусусиятлари шаклланганлигини, юқори даражада ривожланганлигини УЎТМ раҳбарининг педагогик қобилияти компонентлари деб айтишимиз мумкин.

Демак, бошқарув жараёнида раҳбар учун энг зарур бўлган хусусиятлардан бири – педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш ва мазкур жараён иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш йўналишидаги нотиқлик ва талабчанлик, назоратга мойиллик ва кузатувчанлик, ишонтира олиш ва хотирада сақлаб қолиш, тарбиявий муносабатларда фаоллик ва ўрناق бўлиш каби унинг педагогик қобилияти деб ҳисоблаб, педагогик қобилиятнинг ташкилий тизим сифатида унинг компонентларини ажратиб кўрсатиш мумкин.

УЎТМ раҳбарининг жамоа фаолиятини ташкил этиш, бошқариш ва мувофиқлаштириш, турли вазиятларда кўзланган мақсаднинг мазмун ва моҳиятини, унга эришиш йўллари ва мазкур йўналишдаги вазифаларни барча ижрочиларга аниқ ва равшан, тушунарли тарзда етказиш, уларда мазкур вазифаларни бажаришга масъулият ҳиссини шакллантириш ва мотивлаштириш, шунингдек,

мақсадга эришишда ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этиш ва онгли интизомни вужудга келтириш йўналишидаги имконияти, яъни тасаввури, тушунчалари, билим, кўникма ва малакаси, тажрибаси ва фаоллигини унинг дидактик қобилияти компонентлари сифатида келтириш мумкин.

Касбий аҳамият касб этувчи шахсий сифатлар сифатида дидактик қобилиятнинг мазкур компонентлари шакланган раҳбарларда турли вазиятларда, яъни муаммоли вазиятларда ҳам вазиятга ёндашувни самарали татбиқ этиш, мақсадли-мотивлаштириш функцияларидан ўз вазифасига кўра тўғри фойдаланиш, стереотипларни, яъни жамоада мавжуд бўлган сунъий тўсиқ ва муаммоларни ҳал этишда раҳбарлик услубларидан оқилона фойдаланиш, турли йўналишларда қарорлар қабул қилишда жамоа фикрини ўрганиш, таҳлил қилиш ва объектив баҳолаш кўникмалари шакланган бўлади. Булар асосида жамоа аъзоларининг психологик хусусиятларига мос доимий йўналтириш ётади ва бундай қобилият эгаси бўлган раҳбар ўз ходимларининг билими, кўникма ва малакаси, дунёқарашини, қизиқишларини, бошқарув жараёнида ўзаро бевоқиф таъсирлар мавжудлигини тасаввур қила олади.

УУТМ раҳбарининг жамоа аъзолари, педагогик ходимлар ва ўқувчиларнинг ички дунёсига кира билиши, психологик кузатувчанлик, бўйсунувчиларнинг вақтинчалик психик ҳолатлари билан боғлиқ нозик томонларини тушуна билиши, бўйсунувчиларнинг турли вазиятлардаги хатти-ҳаракатлари, яъни турли хил топшириқларни бажариш жараёнида ёрқин ифодаланадиган, уларнинг турли фаолияти жараёнида ташқи ҳамда ички дунёсида юзага келадиган ўзгаришларни кўра билиши унинг перцептив қобилиятининг риволанганлик даражасини белгилайди.

Онгли интизом шакланган таълим муассасасида раҳбарни ходимлар тингламай, балки эшитиши, тезда ва осон тушуниши зарур. Шундай экан, берилётган топшириқни ходимлар томонидан ўз вақтида кўнгилдагидек бажарилиши учун уларга топшириқнинг мазмун-моҳияти ва аҳамиятини, шунингдек, топшириқни бажариш жараёнидаги функционал вазифаларини ижрочиларга тўлиқ ва асосли тарзда тушунтириш жараёнида раҳбарнинг ўз фикрини ёки топшириқнинг мазмун ва моҳиятини бўйсунувчиларга тушунарли тарзда еткази олиши – бу унинг нотифик қобилияти бўлиб, бунда раҳбарнинг нутқи жонли, образли, аниқ-равшан, интонацияли ва ифодали, эмоцияга бой, дон-дона ҳамда стилистик ва грамматик жиҳатдан беҳато бўлиши лозим.

УУТМ раҳбарининг турли вазиятлар (суҳбат, йиғилиш, маслаҳат, насиҳат жараёнлари)да ўз фикрини, ҳис-туйғуларини

нутк ёрдамида, шу билан бирга мимика ва пантомимика ёрдамида аниқ ва равшан қилиб ифодалаб бериши ҳамда педагогик жараён субъектларининг фаолиятини маълум йўналишда ташкил қилиш ёки керакли йўналишда ўзгартиришда билвосита таъсир кўрсата олиши нутк қобилиятининг ривожланганлик даражасини ифодалайди.

Таълим муассасаси жамоасини уюштира билиш, яъни жамоада аҳиллик, бирдамлик ва ҳамкорликни вужудга келтириш, жамоа аъзоларини жипслаштира олиш ва ўзининг бошқарув фаолиятини тўғри режалаштириши ва тўғри ташкиллаштира олиши, яъни буйруқ бериш, топшириқ ижросини назорат қилиш ва бажарилишини таъминлаш, ходимлар фаолиятини баҳолаш ҳамда турли хил қарорлар қабул қилиши ва уни назорат қила олиши УЎТМ раҳбарининг ташкилотчилик қобилияти ифодасидир.

УЎТМ раҳбарининг жамоа аъзолари билан ижобий мулоқотда бўлиши, бошқарув мулоқотини тўғри ташкил этиши, бўйсунувчилар кўнглига тўғри йўл топа билиши, улар билан педагогик нуқтаи назардан мақсадга мувофиқ ўзаро алоқа боғлаши, поғонавийликни минимал даражада бўлиши ҳамда унда педагогик тактнинг мавжудлиги коммуникатив қобилияти даражасини ифодалайди.

Педагогик такт раҳбарнинг вазиятга кўра ходимларни ёки педагогик жараён субъектларини рағбатлантириш, жазолаш, панднасихат қилиш ҳолатларини ва унинг натижасини олдиндан ҳис эта билиш қобилияти ҳисобланади. Педагогик тактга эга бўлган раҳбар ходимларга, педагогик жараён субъектларига ёки маълум ҳодиса ёки воқеликнинг иштирокчилари (сабабчилари)га эътибор бериб зийраклик билан қарайди, уларнинг индивидуал психологик хусусиятлари билан ҳисоблашади, энг муҳими – бўйсунувчиларга таъсир этишнинг энг қулай усулларида оқилона фойдаланишни билади, тарбиявий таъсирни кўллашда мақсадга мувофиқ педагогик чораларга эътибор беради, аниқ функционал вазифаларни ҳисобга олади, ходим шахсининг психологик хусусиятлари ва унинг имкониятларини ҳамда мазкур педагогик ҳолатларнинг натижавийлигини олдиндан ҳисобга олиб фаолият юритади.

Аксарият ҳолатларда бошқарув жараёнида муаммолар вужудга келишига, асосан, педагогик тактнинг йўқлиги сабаб бўлади. Яъни УЎТМ раҳбари томонидан педагогик ходимларга ортиқча талабларнинг кўйилиши, изчилликка амал қилмаслик ва субъектларнинг шахсий имкониятлари даражасини инobatга олинмаслиги, шунингдек, бир шахсга бирданига бир неча вазифаларни бир вақтнинг ўзида юклатилиши ҳамда унга тўғри му-

носабатда бўлмаслик ноқулай вазиятлар вужудга келишига сабаб бўлади.

Раҳбарлик қобилияти ва унинг хусусиятлари йўналишида Президентимиз И.А.Каримовнинг шундай ҳикмати сўзлари бор: “Раҳбарлик қобилияти бўлган, керак бўлса, қаттиққўллик хусусиятларига эга, инсофли, диёнатли одамларнинггина раҳбарлик тўнини кийишга маънавий ҳаққи бор. Элим, юртим деб ёниб яшаш керак, деган шиор энг аввало ана шу раҳбарларнинг ҳаётий маслағи бўлоғи лозим” [2, 38-бет]. И.А. Каримовнинг ушбу ҳикмати сўзларининг мазмун-моҳиятига асосланиб айтиш мумкинки, барча УЎТМ раҳбарларида раҳбарлик қобилиятлари билан бир қаторда инсоф, диёнат ҳамда фидойилик каби умуминсоний хислатлар ҳам шаклланган бўлиши зарур. Чунки бошқарув қобилиятларини шаклланиши, энг аввало, шахсий хислатлар ривожланиши билан боғлиқ бўлиб, улар шахслараро муносабатларда ривожланиш тизимини ташкил этади.

Шахснинг жисмоний, ақлий, ахлоқий ва бошқа хислатлари туғма, баъзилари кейинчалик шаклланган бўлиб, уларнинг такомиллашиш жараёни ривожланишни ифодалайди. Демак, ривожланиш шахснинг меҳнат фаолияти, ўйин фаолияти ёки ўқув фаолияти жараёнида амалга ошади.

Шундай экан, инсонга хос буюклик, салоҳиятлик, жиддийлик, босиқлик, мослашувчанлик, маданиятлик, одоблик, табиийлик, одиллик, оддийлик каби умуминсоний хислатлар; одамийлик, қаноатлик, жонкуярлик, меҳрибонлик, олижаноблик, олиҳимматлик, байналминалик, содиқлик, кечиримлик, андишалик, шахсий манфаатдан ижтимоий манфаатдорликни юқори қўя олишлик каби ахлоқий хислатлар; тиришқоқлик, масъулиятлик, ҳалоолик, чаққонлик, ташаббускорлик, тадбиркорлик, чидамлик, сабр-тоқатлик, бардошлилик, тежамкорлик, эҳтиёткорлик, сахийлик, мардлик, зийралик, ижодкорлик, танқидийлик, диққатлик, билимдонлик, савиялик, ҳозиржавоблик каби раҳбарларга хос касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий хислатлар УЎТМ раҳбарларида шаклланган бўлиши ўзига хос аҳамият касб этади.

Раҳбарлик қобилиятлари уларнинг тушунчалари, билими, кўникма ва малакаларида кўринмайди, балки улардан фойдаланиш жараёнларида намоён бўлади. Шундай экан, раҳбарлик қобилиятининг шаклланганлик ва ривожланганлик даражаси уларнинг тажрибасига, яъни касбий тажрибасига боғлиқ ҳолда касбий маҳоратига асосланади.

Илғор тажрибаларни ўзлаштириш ва уларни бошқарув амалиётида қўллашни таъминлаб берувчи кўникмалар тизими касбий

тажриба бўлиб, бу раҳбарнинг ўз фаолияти давомида фан-техника янгиликларига, илғор тажрибаларга таяниши ҳамда мазкур тажрибалар асосида ўзининг кўникма ва малакаларини ривожлантириб бориши асосида касбий маҳоратнинг вужудга келишидир.

УЎТМ жамоаси аъзолари, педагогик ходимлар ва таълим жараёни иштирокчиларини тушуниш, уларнинг ички кечинмаларини ҳис қилиш, ўзини ўзи бошқара олиши, ҳиссиётларга берилмаслик, вазиятларга кўра фаолиятни мувофиқлаштира олиш касбий маҳоратнинг асосий компонентларидан бўлиб, улар раҳбарлик қобилиятини ривожлантиришга хизмат қилади.

УЎТМ фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда стратегия, стратегик мақсадлар ва вазифаларни тўғри белгилаш, қарорлар қабул қилиш, муассасанинг умумий фаолиятини олдиндан лойиҳалаштириш, инновацион фаолиятни ташкил этиш, бошқарув жараёнига замонавий ёндашувларни, лойиҳалаш технологияларини жорий этиш ҳамда бошқарув усуллари, методлари ва тамойилларидан самарали фойдаланиш касбий маҳоратни ифодалайди.

Кадрлар тайёрлаш миллий дастурида кўзда тутилган таълимни бошқариш тизимини такомиллаштириш, жамоат бошқаруви шакллари ривожлантириш йўналишларида таълим, фан, техника ва технологияларнинг жаҳон миқёсидаги ютуқларини, янгиликларни, шунингдек бошқарув технологияларини амалиётга татбиқ этиш УЎТМ раҳбарининг касбий қобилиятига боғлиқ бўлиб, ўз навбатида унинг бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир кўрсатади. Шундай экан, УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир кўрсатувчи омиллар сифатида раҳбар учун энг зарур ҳисобланган маҳорат, касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлар ва қобилиятларни келтириш мумкин (2-расм).



2-расм. УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир кўрсатувчи омиллар

УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир кўрсатувчи омиллар сифатида келтирилган раҳбарларга хос маҳорат, хислатлар ва қобилиятларнинг юқорида келтирилган мазмун-моҳияти ва аҳамиятига эътибор қаратадиган бўлсак, улар УЎТМ раҳбарининг педагогика, педагогик технология, психология, педагогик маҳорат ва бошқарув йўналишидаги тушунчалари, билими, кўникма ва малакалари даражасига боғлиқ ҳолда, унинг касбий компетентлиги даражасини белгилайди.

УЎТМда педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш, мазкур жараён иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш, жамоада онгли интизом ва қулай таълимий муҳитни шакллантириш, таълим муассасаси илмий салоҳиятини кўтариш, моддий-техник ва илмий-методик таъминотини яхшилаш, илғор педагогик технологияларни амалиётга жорий этиш орқали инновацион жараёнларни ташкил этиш ва таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштиришда фаолиқ кўрсатиш ҳамда ҳам раҳбар, ҳам педагог, ҳам ижрочи сифатида бошқаларга ўрнак бўлиш УЎТМ раҳбарининг педагогик маҳорати, касбий тажрибаси, касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлари ва қобилиятларига боғлиқ бўлиб, булар бошқарувда компетентли бўлишнинг асоси ҳисобланади.

Демак, УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлигини таъминлашнинг зарурияти унинг педагогика, педагогик технология, психология, педагогик маҳорат ва бошқарув йўналишидаги тушунчалари, билими, кўникма ва малакалари ҳамда касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлари ва қобилиятларига, шунингдек, касбий тажрибасига боғлиқ ҳолда касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари ва унинг мазмун-моҳиятини тадқиқ этишни тақозо этади.

2.2. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари ва мазмуни

Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари шахсига нисбатан ўзига хос талаблар мавжуд бўлиб, энг асосийларидан бири инновацион компетентлиги, яъни инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш билан боғлиқ функционал вазифаларни бажариш, мақсадни ва унга эришиш йўналишидаги вазифаларни жамоа аъзолари билан биргаликда, коллегиял белгилаш йўналишида

зарурий кўникмаларга эга бўлиш заруриятидир. Чунки мазкур йўналишдаги кўникмалар белгиланган мақсадга эришишда таълим муассасасини ривожлантириш учун хизмат қиладиган инновацион ғояларни амалга ошириш ҳамда жамоа аъзоларининг ҳамкорликдаги инновацион фаолиятини ташкил этишда муҳим аҳамият касб этади.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигининг ривожланиши бир томондан, амалий тажрибалари, кўникма ва малакалари шаклланиб бориши жараёнида амалга ошса, иккинчи томондан, уларнинг функционал вазифаларини бажариши билан вужудга келаётган вазиятларга ҳамда уларнинг шахсий хусусиятлари ва касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларига боғлиқ бўлади. Чунки умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарининг бошқарув фаолияти ўзига хос хусусиятларга эга бўлган кенг қамровли тушунча ҳисобланиб, раҳбарларда педагогика ва бошқарув йўналишида замонавий билим, етарли кўникма ва малака, касбий тажриба ва маҳорат, шунингдек, бошқарув методлари ва раҳбарлик услубларидан оқилона фойдаланиш қобилиятларини шакллантиришни талаб этади ва мазкур жараёнда уларда касбий компетентлик шаклланиб ва ривожланиб боради.

Демак, УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигининг ривожланиш жараёни мураккаб ташкилий тузилишга эга бўлиб, педагогика, психология, педагогик технология, педагогик маҳорат ва бошқарув назариялари бўйича тушунчаларни шакллантириш, ахборот-таҳлил, мақсадли-мотивлаштириш, ташкилий-ижрочилик, ташкилий-маъмурий, назорат-ташхис, тартибга солиш – мувофиқлаштириш, тадқиқотчилик ва инновацион бошқарув йўналишларида кўникма ва малакалар, касбий тажрибани шакллантириш ҳамда ўзини ўзи ривожлантириш жараёнларини қамраб олади.

Тадқиқотларда [42;44] таълим муассасаси раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантиришнинг асосий механизми сифатида ўзини ўзи англаш, ўз фаолиятини мувофиқлаштириш, ўзини ўзи бошқариш кўникмаларини шакллантириш, бошқарув фаолиятида мақсадни олдиндан аниқлаш, мавжуд ҳолатни аниқлаш, ҳаракатларни дастурлаштириш, вақтинчалик ўзгаришларга мослаштириш ва қайта ташкил этиш жараёнлари келтирилади.

Мазкур тадқиқотларда келтирилган маълумотлар таълим муассасаси раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантиришнинг мақсади бошқарилувчи объектнинг кўп қирраллигини олдиндан кўра олиш, мавжуд зиддиятлар ва

ихтилофларни ҳал қила олиш, олдиндан кўриш – режалаштиришнинг аниқлигини таъминлашга қаратилганлигини кўрсатади. Бунда олдиндан англаш ва фикрлаш қобилиятларини юқори даражада ривожлантиришга қаратилган жараён таълим муассасаси раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари сифатида қаралади.

Турли тадқиқот ишларида келтирилган, таълим муассасаси раҳбарлари касбий компетентлиги ривожланишининг умумий омиллари тўғрисидаги маълумотлар раҳбар шахсини шаклланиши ва касбий ривожланишининг асосий йўналишларини кўриб чиқишни тақозо этади. Бу ривожланиш бошқарув йўналишида билим, кўникма ва малакаларга асосланувчи, шунингдек, шахслараро муносабатларда фаолликни таъминловчи раҳбарнинг шахсий хатти-ҳаракатларини ифодалайди.

Раҳбарнинг бошқарув фаолияти жараёнида унинг эҳтиёжларига мос мотивлаштириш жараёни вужудга келади ва бу эҳтиёжий-мотивацион жараён раҳбар шахсининг камол топиши ва касбий ривожланишининг ядроси, ўзаги ҳисобланади [44].

Адабиётларда келтирилган маълумотларга асосланган ҳолда айтиш мумкинки, таълим муассасаси раҳбарининг ўз бошқарув фаолиятидан қониқиш ҳосил қилиш йўналишидаги эҳтиёжлари, яъни муваффақиятга эришиш, ваколат, ўз фаолиятининг ижтимоий аҳамиятга эга эканлигини ҳис этиш, умуммиллий аҳамиятга эга бўлган масалаларни ҳал этишда қатнашиш, ўз шахсининг муҳим аҳамият касб этишини, ҳаётда ўз ўрнига эга эканлигини исботлаш каби йўналишлардаги эҳтиёжларининг вужудга келиши ва уни қондириш жараёнида раҳбарнинг касбий компетентлигини ривожланиши амалга ошади.

У.И.Иноятов томонидан таълим муассасаси раҳбарларининг билими, кўникма ва малакалари даражасини баҳолаш мезонини ишлаб чиқишда баҳолашнинг алоҳида кўрсаткичларига эътибор қаратилган бўлиб, қуйидагиларни касбий компетентликнинг асосий кўрсаткичлари сифатида келтириш мумкин:

– раҳбарнинг педагогика соҳасидаги билими, таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш, таълим-тарбия жараёни иштирокчилари ҳамда ходимларнинг педагогик ва психологик хусусиятлари, мутахассислиги ҳамда касбига нисбатан қўйилаётган ижтимоий меъёр ва талабларни билиши;

– бўлажак мутахассис квалификацияси ҳамда таълим муассасасини бошқаришнинг назарий асослари йўналишида тушунчаларга эга бўлиши;

– мавжуд ягона педагогик талаблар асосида, педагогик ходимлар ҳамда ўқувчиларнинг имкониятларини ўрганиб, уларни ҳисобга олган ҳолда, мактаб жамоасини шакллантириши, фаолиятини мувофиқлаштириши, жамоа олдида турган вазифаларни бажаришда мавжуд муаммоларни ва масалаларни ҳал этиш йўллари билиши;

– жамоатчилик ташкилотларини тузиш ва уларни мактабни бошқариш ишларига жалб эта олиши;

– ўзаро муносабатларни мувофиқлаштириш асосида педагогик ходимлар билан таълим олувчиларнинг ҳамкорликдаги фаолиятини ташкил эта олиши;

– танқид ва ўз-ўзини танқид заруриятини ҳисобга олган ҳолда уларнинг хатти-ҳаракатларини мувофиқлаштириши, тартиб-интизомни ва уюшқоқликни сақлаши;

– бошқарув фаолиятининг мақсад ва вазифаларини белгилаши;

– мактаб жамоаси фаолияти ҳамда педагогик ходимларнинг фаолиятини баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш йўналишларидаги ижтимоий-психологик кўникма ва малакалар [32, 116–117-бетлар].

У.И.Иноятовнинг фикрларига асосланган ҳолда айтиш мумкинки, таълим муассасасини бошқаришда инновацион ёндашувларни татбиқ эта оладиган, замонавий ёндашувларнинг ўзига хос хусусиятларига асосланадиган, зарур педагогик ва психологик сифатларга эга бўлган, юқори даражада ўзини ўзи назорат қила оладиган, шунингдек, шахслараро муносабатларда ҳамда турли хил муаммоларни ҳал этишда мавжуд ҳуқуқий-меъёрий мезонларга асосланадиган раҳбарлар компетентли раҳбар ҳисобланади.

Илмий тадқиқотларда компетентлилик фалсафий дунёқараш, психологик-педагогик ва ташкилий-технологик салоҳият, яъни мутахассиснинг касбий имкониятлари салоҳияти сифатида кўриб чиқилади.

В.П.Топоровскийнинг фикрича, раҳбарнинг компетентлиги унинг бошқарув йўналишидаги тушунчалари даражаси, индивидуал қобилиятлари ва малакаси, ўзини ўзи ривожлантиришга ва узлуксиз мустақил таълим олишга бўлган мойиллиги, интилишлари, шунингдек, замонавий талаблар асосида таълим муассасасини бошқариш имкониятлари орқали аниқланади [74, 80-бет].

УУТМ раҳбарининг бошқарув йўналишидаги тушунчаларини шакллантириш ва ривожлантириш, индивидуал қобилиятлари ва малакасини ошириш ва ривожлантириш, мустақил таълим олиш асосида ўзини ўзи ривожлантириши, янгиликка

интилишлари, шунингдек, замонавий талаблар асосида таълим муассасасини бошқариш тажрибаси ошиб бориши унинг касбий компетентлигини ривожланиш жараёнлари ҳисобланади.

Демак, УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари ўзига хос хусусиятларга эга бўлган ижодий жараён ҳисобланади, чунки раҳбарнинг ижодий фаолияти инновацион фаолиятнинг мотивацион структурасини ифодалайди ва касбий компетентлиқнинг шаклланиши ва ривожланиши тизимида амалий англаш жараёнининг динамикасини белгилайди. Мазкур жараёнда креативлик тизимини ташкил этувчи элемент – ижодий фаолият компоненти ҳисобланади.

Агар УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлиги таълим-тарбия жараёнлари натижавийлигини ифодалашини инобатга олган ҳолда ёндашадиган бўлсак, унинг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларидаги фаолияти таълим-тарбия жараёни иштирокчиларининг фаолиятини мувофиқлаштириш ва зарурий шарт-шароитларни ярагиб беришга йўналтирилган бўлиб, қўлланилаётган таълим технологияларини ҳамда таълим мазмунини ва ўқитиш методларини мунтазам равишда таҳлил қилиш ва баҳолаб боришни ўз ичига олади деб айтиш мумкин.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларининг ташкил этувчи навбатдаги компоненти унинг таҳлилий фаолият жараёни бўлиб, унинг ўзи томонидан бажарилиши зарур бўлган турли масалаларни ва вазиятни таҳлил қила олиши, педагогик жараён субъектларининг ижодий ёндашувларини қўллаб-қувватлаши, уларнинг янгилик киритиш йўналишидаги илмий ғояларини рағбатлантириши ва ривожлантириши, вазиятли ёндашув ҳамда амалга оширилган таҳлиллар асосида субъектлар ва уларнинг фаолияти ҳақидаги ўзининг тасаввурини янгилаб бориши зарур ҳисобланади.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларидан бири – унинг таҳлилий фаолияти жараёни таълим-тарбия жараёнини кузатиб бориш, таълим жараёни ва унинг субъектлари ҳақида асосланган ва ишончли ахборотлар тўплаш, бажарилган ишларнинг натижаларини таҳлил қилиш, олинган ахборотларга асосан уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш ўзига хос аҳамият касб этади.

Юқорида келтирилган маълумотлар УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари УЎТМда инновацион жараёнларни ташкил этиш, таълим-тарбия жараёни

субъектлари ўртасидаги ўзаро алоқаларни, муносабатларни ўзгартириш, ўқувчилар ва педагогик ходимларнинг хатти-ҳаракатлари, фаолиятини мувофиқлаштириш жараёнларидан иборат бўлиб, бу жараёнда раҳбарнинг билимига билим, тушунчасига тушунча қўшилиши, шахсий сифатлари ва эҳтиросли хислатларининг ўзгариши, билим, кўникма ва малакаларини янгилашиши вужудга келади.

Демак, УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигининг ривожланишини кўриб чиқишда унинг шахс сифатида ривожланишини ҳам ҳисобга олиш зарур. Чунки касбий компетентлиги унинг психологик хусусиятлари, ҳиссий-иродавий сифатлари, ижодий фикрлаши, интеллектуал қобилияти билан узвий боғлиқдир. Булар раҳбарнинг касбий аҳамият касб этувчи шахсий сифатлари бўлиб, раҳбарнинг касбий компетентлигининг ривожланиш тезлиги, сифати ва самарадорлигини белгилайди. Қоидага кўра, булар таълим олиш ҳамда тушунчалар асосида шахсий тажриба орттириш жараёнларида шаклланади.

Шундай экан, таълим муассасалари раҳбарлари мунтазам равишда ўзининг касбий билими, кўникма ва малакасини ривожлантириб бориши, бошқарув йўналишидаги тушунчаларини кенгайтириши, фан ва техника ютуқларини, замонавий педагогик ва янги ахборотлар технологияларини ўзлаштириб бориши учун таълим муассасаларида зарурий шарт-шароитларни яратиш зарур. Булар, ўз навбатида таълим муассасаси раҳбарларининг билим, кўникма ва малакаларини узлуксиз ривожлантириб боришга қаратилган педагогик жараёнларни самарали ташкил этишни назарда тутуди.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ўзига хос хусусиятларга эга бўлган педагогик тизим сифатида, яъни ижтимоий тажрибаларни узатиш, раҳбарларда янги тушунча ва кўникмаларни шакллантириш, уларни таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш жараёнига тайёрлаш тизими сифатида ташкил этилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари нафақат уларни касбий билим ва кўникмаларни ўзлаштирган мутахассис сифатида тайёрлашга, балки турли ёшдаги инсонларнинг психологик хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда, уларнинг ўзини ўзи касбий ривожлантириши учун зарурий шарт-шароитларни яратишга йўналтирилган бўлиши зарур.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини

ривожлантириш жараёнлари тизими – бу нафақат таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришга уларнинг тайёргарлигини ривожлантириш, балки уларнинг ўзини ўзи ривожлантириш ва профессионал компетентлик йўналишидаги эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилган узлуксиз жараён, яъни қўшимча таълим тизимида раҳбарларнинг шахсий аҳамият касб этувчи ўзаро таъсир жараёнлари тизими сифатида ташкил этилиши зарур.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантиришга қаратилган тизим раҳбарнинг бошқарув фаолиятини барча босқичларида ўз касбий тажрибаларини англаш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, шунингдек, ўзини ўзи шахсий ривожлантириш эҳтиёжларини фаоллаштириш ва қўллаб-қувватлашга асосланиши зарур. Мазкур жараёнда раҳбар шахсининг маънавий бойиши ҳамда ижодий салоҳияти ривожланиши учун имконият вужудга келади.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари раҳбарлар учун нафақат назарий, балки юксак даражада яшаш ва ҳаётий муаммоларни муваффақиятли ҳал этиш қобилиятларини шакллантирувчи таълимий муҳит вазифасини ҳам бажариши ҳамда мазкур тизимда яратилган шарт-шароитлар улар учун ўз шахсини ривожлантиришга имконият яратиши зарур.

Тажрибаларга асосланиб раҳбарларнинг ўз касби ва лавозими йўналишидаги педагогик ва бошқарув функцияларини бажаришга тайёргарлиги етарли даражада эмаслигини инобатга олган ҳолда айтиш мумкинки, УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларининг энг асосий мақсади раҳбарлар шахсига ва уларнинг фаолиятига қўйилаётган ижтимоий-иқтисодий талаблар билан таълимни модернизация қилиш, янгилаш ҳамда таълим муассасасини ривожлантириш билан боғлиқ бўлган мақсад ва муаммоларни инобатга олган ҳолда замонавий ижтимоий талаблар ва муаммолар ўртасида мувофиқликни таъминлашдан иборат бўлиши зарур.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари ҳисобланган таълим-тарбиявий муҳитда ижодий ёндашувларни рағбатлантириш, мустақил равишда эзини ўзи ривожлантириш йўналишидаги фаолиятни ташкил этиш, раҳбарларда мустақил таълим олишга шахсий қизиқишларни шакллантириш заруратини белгилайди. Чунки УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини

ривожлантириш жараёнларида ҳамкорликдаги ижодий фаолият қулай психологик муҳитни ташкил этишда муҳим аҳамият касб этади. Бунда вужудга келувчи саволларга ҳамкорликда жавоб излаш, ўзаро таъсир услубларини такомиллаштириш вужудга келади ва лойиҳалаштириш, тадқиқотчилик ва суҳбат услублари мақсадга мувофиқ услублар ҳисобланади. Мазкур тизимда раҳбарларнинг бошланғич тажрибалари такомиллашади, улар ўз фаолиятини қайта англаши учун қулай шарт-шароит вужудга келади, уни кузатиш ёрдамида янги муносабатлар йўналиши белгиланади.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари тадқиқий ва таҳлилий йўналишга эга бўлиши, раҳбарлар учун замонавий педагогик ва ахборотлар технологияларидан фойдаланишга имкониятлар яратиши, ижодий ҳамкорликни таъминлашга қаратилиши, шахсий имкониятларни такомиллаштириш учун зарурий психологик муҳит сифатида хизмат қилиши зарур.

Шунинг учун УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини янги амалиёт сифатида, яъни раҳбарларнинг фаолиги ва компетентлигини таъминлаш мақсадида ташкил этилган ўзаро таъсир тизими, таълимнинг янги мазмуни, мустақил ва ижодий таълимий муҳитни ташкил этишнинг янги шакллари сифатида кўриб чиқилиши зарур.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари асосий компонентларига таълим муассасасида ташкил этиладиган ўқув семинарлари, семинар-тренинглар, очиқ дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, илғор педагогик технологияларни оммалаштириш, раҳбарлар томонидан тайёрланадиган илмий-методик маҳсулотлар, жумладан, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотлар ҳамда масофадан ўқитишни киритиш мумкин.

УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларига тизимли ёндашувни татбиқ этишда ҳар қандай тизим ўзининг ташкил этувчиларига, яъни компонентларига эга бўлиши ва ихтиёрий тизимнинг ташкил этувчи компонентларидан бири мазкур тизимнинг ўзгаришига ва ривожланишига ўз таъсирини кўрсатишини инобатга олиб, раҳбарлар фаолияти самарадорлигини оширишга тизимли ёндашувни татбиқ этишда раҳбарларнинг билими, кўникма ва малакаси ҳамда касбий маҳорати даражасини аниқлаш

мезонларининг элементи сифатида тизимнинг ҳар бир компонентини олиш мумкин.

Бугунги кунда таълим тизимида амалга ошириладиган ўзгартириш ва янгиланишлар УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари мазмуни ва технологияларини ҳам янгилаш ва модернизациялашни талаб этади, мазмунни янгилашда УЎТМ раҳбарининг инновацион фаолияти амалга ошириладиган аниқ вазиятларни, уларнинг шахсий сифатларини ўзига хослиги, бошқарув субъекти сифатида замонавий мактаб раҳбари компетентлигини ривожлантиришга қўйиладиган талабларни инobatга олиш зарур.

УЎТМ раҳбарлари малакасини оширишга белгиланган давлат талабларида раҳбарлар Кадрлар тайёрлаш миллий моделини билиши; умумий ўрта таълим муассасаси ҳақидаги Низом ва умумий ўрта таълимга тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий, меъёрий-услубий ҳужжатларни мукамал билиши ва ўз фаолиятида уларга амал қилиш малакасига эга бўлиши; умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришга оид меъёрий ҳужжатлар, мактабни бошқариш тамойиллари, усуллари асосида мактаб ички бошқарув тизимини ташкил қилишни билиши; олий педагогик таълимнинг давлат таълим стандартлари ҳақида тасаввурга эга бўлиши; умумий ўрта таълим муассасаси ишини илмий асосда режалаштириш усуллари билиши ва амалда қўллай олиш малакасига эга бўлиши; мактабни педагог кадрлар билан таъминлаш, уларни жой-жойига қўйиш, улар билан ишлаш, уларга услубий ва амалий ёрдам кўрсатиш ҳамда рағбатлантириш йўллари билиши; умумий ўрта таълим учун педагог кадрлар тайёрлаш тизими ва унинг асослари ҳақида маълумотга эга бўлиши; халқ таълими тизимидаги малака ошириш ва қайта тайёрлаш тизимини билиши; дарсларни кузатиш ва таҳлил қилиш қоидаларини билиши; ўқувчилар билимини баҳолашнинг замонавий усуллари ҳақида маълумотга эга бўлиши; умумий ўрта таълим муассасаси фаолияти мониторингини олиб боришни билиши; бошқарувнинг демократик ва инсонпарварлик тамойилларини билиши ва уларга амал қилиш малакасига эга бўлиши; раҳбарга мос ва хос юксак маданий савия ва маънавий қиёфа усуллари билиши ва эгаллаши; янги типдаги раҳбарнинг ташкилий, педагогик, психологик жиҳатларини билиши ва эгаллаши; таълим-тарбия жараёнини ташкил қилиш ва такомиллаштиришнинг самарали йўли ва усуллари билиши; соғлом авлодни тарбиялашда оила, маҳалла, мактаб ҳамкорлигининг шакли ва усуллари билиши

ва эгаллаши; янги педагогик технологиялар, инновацион технологиялар ҳақида тасаввурга эга бўлиши; илғор педагогик иш тажрибаларини ўрганиш, умумлаштириш ва қўллашни билиши; синфдан ва мактабдан ташқари тарбиявий ишларнинг мазмун-мундарижаси, шакллари ва бундай ишларни ташкил қилиш йўллари ва усуллари ҳақида маълумотга эга бўлиши; балоғат ёшига етмаганлар орасида ҳуқуқбузарликни олдини олиш ишларини билиши; синф раҳбари ишининг мазмун ва мундарижаси, шакл ва усуллари билиши ва улар ишини ташкил қилиш малакасига эга бўлиши; умумий ўрта таълим муассасасидаги психологик хизматнинг мақсад ва вазифаларини билиши; умумий ўрта таълим муассасасида ўқувчиларни касбга йўллаш ишларининг тартиби, мақсад ва вазифаларини билиши; умумий ўрта таълимнинг муаммолари, бу соҳадаги изланишлар, янгилик ва ютуқлар ҳақидаги маълумотга эга бўлиши; умумий ўрта таълимни молиялаш, ҳисоб-китоб юритиш, жиҳозлаш, моддий таъминот масалаларини билиши; бюджетдан ташқари маблағ киритиш ва улардан фойдаланиш йўллари билиши; ихтисослашган умумий ўрта таълим муассасаси фаолияти асосларини билиши; алоҳида ёрдамга муҳтож бўлган болалар ва уларнинг таълим-тарбиясини ташкил қилиш ҳақида маълумотга эга бўлиши лозимлиги келтирилган [48].

Мазкур давлат талабларининг мазмун-моҳиятига эътибор қаратадиган бўлсак, УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари мазмуни нафақат бошқарув йўналишидаги тушунчаларни, балки педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш йўналишидаги тушунчаларни ҳам қамраб олиши зарурлигини кўрамыз.

С.Т.Турғуновнинг тадқиқот ишида [87] мактаб директорлари учун "Таълим бошқаруви (менежменти): назария ва амалиёт масалалари"ни ўқитишга белгиланган давлат талабларига мос равишда УЎТМ директорларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун таълим бошқаруви (менежменти)дан ўқув дастури ишлаб чиқилган бўлиб, мазкур ўқув дастурида 50 соатга мўлжалланган тақвимий-мавзуй режа ўз ифодасини топган. Мазкур тақвимий-мавзуй режада келтирилган мавзуларнинг мазмун-моҳиятига эътибор қаратадиган бўлсак, мактаб раҳбарлари:

– янги педагогик технологиялар, инновацион технологиялар ҳақида тасаввурга эга бўлиши;

– илғор педагогик иш тажрибаларини ўрганиш, умумлаштириш ва қўллашни билиши;

– синфдан ва мактабдан ташқари тарбиявий ишларнинг мазмун-мундарижаси, шакллари ва бундай ишларни ташкил қилиш йўллари ва усуллари ҳақида маълумотга эга бўлиши;

– умумий ўрта таълим муассасасидаги психологик хизматнинг мақсад ва вазифаларини билиши;

– умумий ўрта таълим муассасасида ўқувчиларни касбга йўллаш ишларининг тартиби, мақсад ва вазифаларини билиши;

– умумий ўрта таълим муассасасидаги психологик хизматнинг мақсад ва вазифаларини билиши;

– умумий ўрта таълим муассасасида ўқувчиларни касбга йўллаш ишларининг тартиби, мақсад ва вазифаларини билиши;

– ихтисослашган умумий ўрта таълим муассасаси фаолияти асосларини билиши; алоҳида ёрдамга муҳтож бўлган болалар ва уларнинг таълим-тарбиясини ташкил қилиш ҳақида маълумотга эга бўлиши заруриятлари муаллиф томонидан етарли инобатга олинмаганлигига иқдор бўламиз.

УЎТМ директорларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун С.Т.Турғуновнинг тадқиқот ишида ишлаб чиқилган ўқув дастурини олгита блокка бўлиб ўрганилиши лойиҳалаштирилган бўлиб, педагогик блокда – педагогик фаолият, педагогик маҳорат, касбий маҳорат, таълим муассасасини бошқаришнинг назарий-педагогик асослари, бошқаришни демократлаштириш ва инсонпарварлаштириш, мактаб раҳбарларининг функционал вазифалари, ота-оналар ва жамоатчилик билан олиб бориладиган ҳамкорлик ишлари, мактабнинг ўзини-ўзи бошқаришга педагогик раҳбарлик, эҳтиёж ва у орқали ходимларни мотивлаштириш, муносабатларни мотивлаштириш, бошқарувда педагогиканинг асосий тушунчалари, тарбиявий муносабатларда раҳбар-ходим муносабатлари, педагогик тадқиқот методлари ва функциялари, раҳбарлик услубларини ўрганилиши режалаштирилган [87].

Бир сўз билан айтганда, УЎТМ директорларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун таълим бошқаруви (менежменти)дан тузилган ўқув дастурида УЎТМ раҳбарларига психологик хизмат, педагогик тизим, педагогик жараёнларни ташкил этиш, бошқаришга замонавий ёндашувлар, педагогик технологиялар ва уларни амалиётга татбиқ этиш йўналишлари бўйича тушунчалар берилиши кўзда тутилмаган.

Демак, УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари мазмунини янгилашнинг заруратини қуйидаги омилларда кўриш мумкин:

– биринчидан, бугунги кунда амалиётга татбиқ этилиши зарур бўлган, С.Т.Турғунов томонидан УЎТМ директорларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун таълим бошқаруви (менежменти)дан тузилган ўқув дастурида келтирилган мавзу ва тушунчаларни мактаб раҳбарлари учун тўлиқ ўргатилмаётганлиги;

– иккинчидан, мазкур ўқув дастурида УЎТМ раҳбарларига психологик хизмат, педагогик тизим, педагогик жараёнларни ташкил этиш, бошқаришга замонавий ёндашувлар, педагогик технологиялар ва уларни амалиётга татбиқ этиш йўналишлари бўйича тушунчалар берилиши кўзда тутилмаганлиги;

– учинчидан, УЎТМ раҳбарининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини узлуксизлиги ва узвийлигини таъминлаш ҳамда вазиятларга кўра мазмунан янгилаб боришга қаратилган технологиялар мавжуд эмаслиги.

Юқорида келтирилган йўналишлар бўйича УЎТМ раҳбарларининг тушунчаларини ривожлантириш, кўникма ва малакаларини такомиллаштириш учун уларнинг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари сифатида УЎТМда ташкил этиладиган ўқув семинарлари, семинар-тренинглар, очиқ дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, илғор педагогик технологияларни омдалаштириш, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотларни ҳамда масофадан ўқитиш жараёнларининг узлуксизлиги ва узвийлигини таъминлаш билан бир қаторда, Халқ таълими муассасалари фаолиятини методик таъминлаш ва ташкил этиш туман (шаҳар) бўлимлари (ХТМФМТТЭТБ)га қарашли УЎТМ директорлари учун ҳар ойда бир марта 2 соатга мўлжалланган марказлаштирилган семинар-тренинг ташкил этиш зарур деб ҳисоблаймиз.

ХТМФМТТЭТБга қарашли УЎТМ директорлари учун марказлаштирилган семинар-тренингларни ташкил этишга тизимли ёндашувни татбиқ этиш, яъни малака ошириш курсларида ва масофадан ўқитиш жараёнида директорлар томонидан ўрганилган тушунчаларни инобатга олган ҳолда марказлаштирилган семинар-тренинг ўқув дастури шакллантирилиши мақсадга мувофиқ. ХТМФМТТЭТБга қарашли УЎТМ директорлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренинг тақвимий-мавзуий режасини қуйидагича шакллантирилиши мақсадга мувофиқ (2-жадвал).

**ХТМФМТТЭТБга қарашли УЎТМ директорлари учун
ташқил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренинг
тақвимий-мавзуий режаси (20 соат)**

№	МАВЗУЛАР	Жами
1	Умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув, бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари	2
2	Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбари шахси ва унга қўйилаётган талаблар	2
3	Умумий ўрта таълим муассасаларида педагогик жараёнларни ташқил этиш ва бошқариш	2
4	Педагогик жараёнларни ташқил этиш ва бошқаришга замонавий ёндашувлар	2
5	Замонавий мактаб раҳбарларининг функционал вазифалари, ҳамкорликда бошқарув ва бошқарув фаолияти самарадорлиги	2
6	Синфдан ва мактабдан ташқари тарбиявий ишлар ва уларни ташқил этиш йўллари ва усуллари	2
7	Умумий ўрта таълим муассасасида психологик хизматни ташқил этиш ва бошқариш	2
8	Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарининг касбий компетентлиги	2
9	Умумий ўрта таълим муассасасида инновацион фаолият	2
10	Педагогик технологиялар ва уларни амалиётга татбиқ этиш	2
	Жами:	20

Ўқув дастурида келтирилган мавзуларнинг мазмун-моҳиятига эътибор қаратадиган бўлсак, тез ўзгарувчан вазиятлар ҳамда қисқа вақт ичида амалга ошириладиган ўзгартириш ва замонавий янгиланишларнинг таъсирига кўра мавзуларнинг мазмун-моҳиятини вақти-вақти билан янгилаб бориш зарурияти мавжудлигини кўришимиз мумкин. Шундай экан, УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларидан бири

ҳисобланган, ХТМФМТТЭТБга қарашли УЎТМ директорлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренинг жараёнида таклиф этилаётган мавзуларни параллель равишда ўрганилишига алоҳида эътибор қаратилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Булар, ўз навбатида УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини олдиндан лойиҳалаштириш ва моделлаштиришнинг ўзига хос хусусиятларини ўрганишни тақозо этади.

2.3. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёни модели

Умумий ўрта таълим муассасалари фаолиятини такомиллаштириш ва педагогик ходимларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришда инновацион ёндашувлар муҳим аҳамият касб этиб, ташаббусларни рағбатлантириш, турли педагогик лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш учун зарурий шарт-шароитларни яратиш, барча таркибий қисм ва бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш, ижтимоий амалиёт ва таълим эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда натижаларнинг самарадорлигини таъминлаш учун бошқарув фаолиятини илмий асосларда ташкил этиш зарур.

Умумий ўрта таълим мактаблари фаолиятини илмий асосда ташкил этиш учун мазкур жараённинг бевосита субъекти ҳисобланган директорларнинг фаолиятини замонавий талабларни инobatга ҳолда такомиллаштиришда, мактабда ташкил этиладиган таълим-тарбия жараёнларида уларнинг фаоллигини таъминлаш ҳамда мавжуд имкониятлардан тўлиқ фойдаланишлари учун зарурий билим, кўникма ва малакаларни шакллантириш ва ривожлантириш жараёнларини, бир сўз билан айтганда умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини олдиндан моделлаштириш муҳим аҳамият касб этади.

Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари фаолияти жараёнини илмий асосда ташкил этиш ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, олдиндан режалаштирилган натижаларга эришиш учун энг қулай бўлган бошқарув методлари ва раҳбарлик услубларини амалиётга татбиқ этишни назарда тутати ва ўз навбатида раҳбарлардан бошқарув йўналишида ўзига хос билим, кўникма ва малакалар,

ўқувчи ва ўқитувчиларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш учун маълум тажриба талаб этади.

Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари сифатида УЎТМда ташкил этиладиган ўқув семинарлари, семинар-тренинглар, очиқ дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, илғор педагогик технологияларни оммалаштириш, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотларни ҳамда масофадан ўқитиш жараёнларини, шунингдек, ХТМФМТТЭТБга қарашли УЎТМ директорлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренинг жараёнларини тизимнинг компонентлари сифатида ўзаро таъсир кўрсатишининг аҳамиятини инобатга олиш зарур.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда узлуксиз таълим тизимида амалга оширилаётган ислохотлар ва уларнинг натижалари, фан-техника ютуқлари, яратилаётган янгиликлар ва ривожланишлар, таълим бошқаруви хусусиятларининг ўзгариб бориши, ривожланиб бораётган давлат, жамият ва шахс эҳтиёжлари, ривожланишларга боғлиқ ҳолда кун сайин ўзгариб, янгиланиб ва ривожланиб бораётган замонавий талабларга асосланиш керак.

Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари модели мавжуд талаблар даражасида раҳбарлар томонидан юқори даражада кўникма ва малакаларга эга бўлган директорларнинг илғор тажрибаларини қўллаш ҳамда инновацион таълимий дастурларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишлари учун уларда зарурий билим, кўникма ва малакаларни шакллантиришга етарли шарт-шароитларни яратиб беришга хизмат қилиши зарур ҳисобланади.

Модель [фр. Modele < лот. Modulus – ўлчов, меъёр] бирор нарсанинг худди ўзидек ёки кичрайтириб, катталаштириб олинган, кўплаб ишлаб чиқариш учун андоза бўладиган нусхаси [104, 606-бет].

Моделлаштириш – бу билиш объектининг ҳар хил моделларни яратиш ва ундан илмий ижодда фойдаланиш имконини берувчи илмий методдир. Моделлаштириш методида объект ўрнига унинг модели ўрганилади [68, 52–53-бетлар].

Моделлаштирамоқ – бирор нарсанинг моделини ишламоқ, яратмоқ [104, 606-бет].

Шундай экан, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштириш – бу УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишда муҳим аҳмиятга эга бўлган талаблар асосида ишлаб чиқилган, самарали ҳисобланган методлардан фойдаланишни ифодоловчи, мазкур жараённи ташкил этиш босқичлари ва функциялари ҳамда қайта алоқани таъминланиши акс эттирилган андоза деб тавсифлаш мумкин.

Моделлаштириш УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини илмий асосда ташкил этишда муҳим аҳамият касб этиб, унда УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишга қўйилаётган замонавий талабларни, раҳбарларнинг эҳтиёжлари, УЎТМ жамоасининг ўзига хос жиҳатлари, раҳбарларнинг дунёқараши ва бошланғич тушунчалари, раҳбарларнинг имкониятлари, ўрганиладиган мавзуларнинг мақсади, предмети ва аҳамиятини инобатга олиш ҳамда уларга мос келувчи таълим методларини танлаш, амалга оширилиши зарур бўлган вазифаларни ва уларни амалга ошириш босқичларини белгилаш зарур.

Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда инобатга олинishi зарур бўлган педагогик шартлар сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин:

- УЎТМда ташкил этиладиган ўқув семинарлари, семинар-тренинглар, очиқ дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотларни, масофадан ўқитиш жараёнларини ҳамда УЎТМ директорлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренинг жараёнларининг узлуксизлиги ва узвийлигини таъминлаш;

- УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишга тизимли ёндашувни татбиқ этиш;

- марказлаштирилган семинар-тренинг жараёнларида раҳбарларда ўз устида мунтазам ишлаш, мустақил таълим ва мустақил маълумотлар олиш учун эҳтиёжларни шакллантириш;

- ўрганиладиган мавзуларни режалаштиришда уларнинг ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги ва изчиллигини таъминлаш;

- УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривож-

лантириш жараёнларини ташкил этишга тизимли ёндашувни татбиқ этиш;

– УЎТМ раҳбарларида рефлексив фаолият кўникмаларини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратиш.

Моделлаштиришда УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишга тизимли ёндашувни татбиқ этиш ҳамда ўрганиладиган тушунчаларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини таъминлаш заруритини инобатга олган ҳолда вазифалар белгиланиши зарур.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларига такомиллаштирилган моделларни самарали татбиқ этишда УЎТМда ташкил этиладиган ўқув семинарлари, семинар-тренинглар, очиқ дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотларни, масофадан ўқитиш жараёнларини ҳамда УЎТМ директорлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренинг жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари ва кўзланган мақсадларни мувофиқлаштирилганлиги ҳамда мазкур жараёнларда раҳбарларнинг самарали иштирокини таъминловчи чора-тадбирлар ва вазифалар белгиланганлигига алоҳида эътибор қаратиш зарур.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда давлат, жамият ва шахс эҳтиёжларини ҳамда барчага тегишли замонавий талабларни инобатга олиш, УЎТМ раҳбарларида шакллантирилиши зарур бўлган тушунчаларга асосан замонавий талаблар асосида малака ошириш курслари ўқув дастурларини такомиллаштиришнинг зарурлиги каби шартларнинг бажарилишини инобатга олиш зарур.

Тадқиқот муаммосини ўрганиш натижалари шуни кўрсатадики, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларининг барча шакллариини ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини ҳамда мазмунан узвийлигини таъминловчи, раҳбарларнинг дунёқарашини кенгайтириш, тушунчалари, билими, кўникма ва малакаларини ривожлантириш, фаолиятини мувофиқлаштириш ва такомиллаштиришга имкониятлар яратувчи мукамал моделларни ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ этиш бугунги куннинг энг долзарб талабларидан бири ҳисобланади.

Шундай экан, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти са-

марадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда раҳбарларнинг бошқарув йўналишидаги билим, кўникма ва малакаларини ривожлантириш ҳамда уларда ўзини ўзи ривожлантириш кўникмаларини шакллантиришга хизмат қилувчи қуйидаги омилларни инobatга олиш ўзига хос аҳамият касб этади:

– УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш, раҳбарларнинг бошқарув йўналишидаги билим, кўникма ва малакаларини ривожлантириш ҳамда ўзини ўзи ривожлантириш кўникмаларини шакллантириш йўналишида бажариладиган вазифалар билан фойдаланиладиган методлар ва ёндашувлар ўртасида ўзаро мутаносибликни таъминлаш;

– УЎТМ раҳбарларида малака ошириш учун эҳтиёж ва қизиқишларни шакллантириш, уларда ўзини ўзи ривожлантириш кўникмаларини шакллантириш ва ривожлантириш воситаларини танлаш;

– УЎТМ раҳбарларида малака ошириш ва инновацион фаолиятга мойиллик ва қизиқишларни шакллантирувчи мотивларни аниқлаш;

– УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларининг мазмунини такомиллаштириш омилларини аниқлаш;

– УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларининг истиқболини ва самарадорлигини ривожлантириш йўналишидаги вазифаларни олдиндан белгилаш;

– УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини такомиллаштириш йўналишида амалга ошириш зарур бўлган вазифаларни белгилаш;

– УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари узвийлигини таъминловчи воситаларни аниқлаш.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш йўналишида белгиланган мақсадларга эришишда раҳбарларнинг бошқарув фаолияти йўналишидаги билим, кўникма ва малакалари даражаси, қобилиятлари, шахсий хислатлари, шунингдек, таълим жараёнини илмий асосда ташкил этишнинг мураккаб томонларини фаол ўрганиш ва шулар асосида моделлаштириш зарур ҳисобланади.

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари ва функционал вазифаларини англаши, ўзини ўзи ва ўз фаолиятини

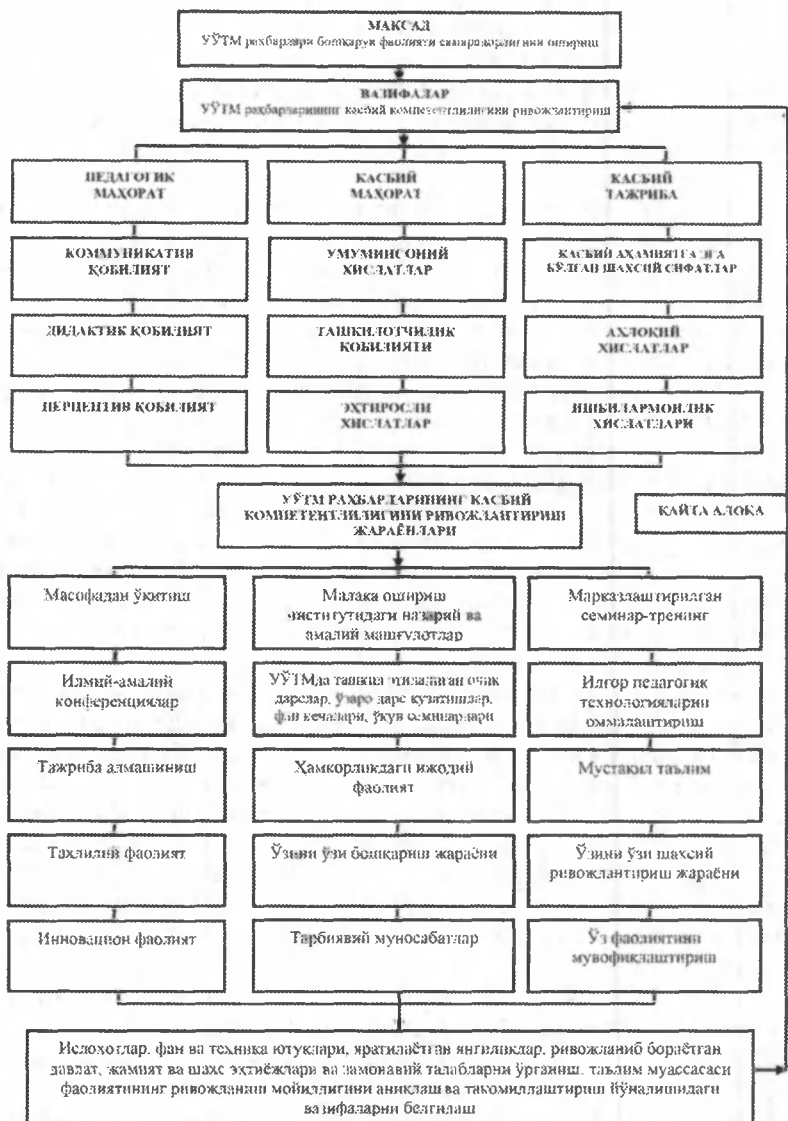
ўзи таҳлил қилиши, шунингдек, ўзини ўзи шахсий ривожлантириш эҳтиёжларини фаоллаштириш ҳамда ижодий салоҳиятини ривожлантириши учун имконият яратувчи таълимий муҳитни вужудга келтириш заруриятларини инобатга олиш УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда муҳим аҳамиятга эга бўлган асосий шартлардан бири ҳисобланади.

Чунки, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларида яратилган шарт-шароитлар раҳбарлар учун ўзини ўзи ривожлантиришга имконият яратиши билан бир қаторда, бошқарув фаолияти жараёнида педагог ходимларга ва ўқувчиларга ўрнатилган бўлиши учун уларда зарурий билим, кўникма ва малакаларни шакллантиришга хизмат қилиши керак.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларида раҳбарлар ўзини ўзи ривожлантиришга интилиши, амалиётни ўрганиш асосида бошқарув йўналишида юқори даражадаги тайёргарлик ва ўзини ўзи бошқариш кўникмасига эга бўлиши, эгаллаган билим, кўникма ва малакаларини келажакда амалиётга татбиқ этиш заруриятини англаб етиши, ўз фаолиятини такомиллаштиришга юқори даражада интилиш ҳиссиётларининг вужудга келиши, касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларни шакллантириши ва ривожлантириши учун етарли ва зарурий шарт-шароитлар яратилиши зарур.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишни режалаштириш ва моделлаштиришда мазкур жараёнларнинг мақсади, белгиланган вазифаларнинг мазмун-моҳияти ва мавжуд имкониятлар инобатга олинishi, шунингдек, умумий мақсадларга эришишда белгиланган вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлигини аниқлаш ҳамда мазкур вазифаларни бажаришда қўлланиладиган методлар ва асосий ёндашувлар танлаб олиниб, ўрганиладиган мавзунинг мазмун-моҳиятига ҳамда вазиятларга кўра мувофиқлаштирилиши муҳим аҳамиятга эга.

Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари модели таълим муассасаси раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларининг ўзаро боғлиқлигини таъминловчи, белгиланган мақсад ва вазифалар йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ ва бир-бирини тўлдирувчи компонентлардан иборат бўлган тизимни тасвираши зарур (3-расм).



3-расм. УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари модели

Мазкур модель УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларининг барча шакллариининг ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги ва узвийлигини таъминлашни назарда тутди. Моделнинг тузилишига эътибор қаратадиган бўлсак, белгиланган мақсад – бу УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишдан иборат бўлиб, олдинги параграфларда келтирганимиздек, УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлиги унинг бошқарув йўналишидаги билими, кўникма ва малакаларига ҳамда тажрибасига боғлиқ бўлиши билан бир қаторда, унинг шахсий хислатлари, касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлари ва қобилиятига ҳам боғлиқ бўлади. Шунинг учун ҳам моделда мақсадга эришиш йўналишида амалга ошириладиган асосий вазифалардан бири сифатида УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш келтирилади.

Моделда мақсадга кўра белгиланган вазифаларни амалга оширишда эътибор қаратилиши зарур бўлган омиллар сифатида УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир кўрсатувчи асосий омиллар келтирилади, яъни УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантиришда, энг аввало, раҳбарлада умуминсоний хислатлар, касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлар ва бошқарувчи учун зарур қобилиятларни шакллантириш ва ривожлантиришнинг заруриятига эътибор қаратилади.

Демак, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш учун уларда касбий компетентликни шакллантириш ва ривожлантиришда бошқарув йўналишидаги тушунчалар билан, яъни таълим менежменти фанини ўргатиш билан бир қаторда, педагогика ва психология фанларини чуқур ўргатиш муҳим аҳамиятга эга.

Чунки бошқарувчи ҳисобланаётган УЎТМ раҳбариди педагогик маҳорат, дидактик қобилият, коммуникатив қобилият, перцептив қобилият, умуминсоний хислатлар, эҳтиросли хислатлар, ахлоқий хислатлар, ишбилармонлик хислатлари йўналишидаги тушунчалар, билим кўникма ва малакалар педагогика ва психология фанларидан ташкил этиладиган машғулотларда; ташкилотчилик қобилияти, касбий маҳорат, касбий тажриба, касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлар бўйича тушунчалар, билим кўникма ва малакалар таълим менежменти фанидан ташкил этиладиган машғулотларда ва мустақил таълим жараёнида ҳамда тарбиявий муносабатлар жараёнларида шаклланади ва ривожланади.

Шунингдек, моделда раҳбарларда шакллантирилиши ва ривожлантирилиши зарур бўлган мазкур компонентлар УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларида амалга оширилишига ургу берилади.

Ҳақиқатан ҳам, УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлиги компонентлари сифатида келтирилган сифатлар, маҳорат ва қобилиятлар, билим, кўникма ва малакалар раҳбарларда нафақат малака ошириш курслари жараёнида, балки тажриба алмашилиш, масофадан ўқитиш, УЎТМда ташкил этиладиган очик дарслар, ўзаро дарс-кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, илғор тажрибаларни оммалаштириш, ҳамкорликдаги ижодий фаолият, инновацион фаолият ва тарбиявий муносабатлар жараёнларида ҳам шаклланиб, ривожланиб боради.

Шунингдек, УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлиги мустақил таълим, ўзини ўзи бошқариш, таҳлилий фаолият, ўзини ўзи ривожлантириш, ўзлигини исботлаш, янгиликларга интилиш, ўз фаолиятини ўзи томонидан мувофиқлаштириб бориш жараёнларида ривожланиб ва мустаҳкамланиб боради.

Аввалги мавзуда айтиб ўтганимиздек, УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантиришда махсус ташкил этилган қисқа муддатли курслар, яъни марказлаштирилган семинар-тренинглар ташкил этилиши ўзига хос аҳамиятга эга. Чунки махсус ташкил этиладиган курсларни режалаштиришда УЎТМ раҳбарларининг бошлангич тушунчалари ва касбий тажрибалари даражаси инobatга олинадиган ҳамда замонавий талабларга асосан ёндашилади. Бир сўз билан айтганда, марказлаштирилган семинар-тренинглар модернизациялаштирилган дастурлар асосида ташкил этилиши назарда тутилади.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш учун махсус ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренингларни режалаштириш ва ташкил этишда УЎТМ раҳбарларининг бошлангич тушунчалари ва касбий тажрибалари даражаси инobatга олиниши – бу УЎТМ раҳбарларининг малака ошириш институтларида назарий ва амалий машғулотлар жараёнида, масофадан ўқитиш жараёнида, илмий-амалий конференциялар, тажриба алмашилиш, мустақил таълим, УЎТМда ташкил этиладиган турли тадбирлар ҳамда тарбиявий муносабатлар жараёнида олган билимлари, кўникма ва малакалари, раҳбарлик фаолияти жараёнида орттирган касбий тажрибаси даражасини инobatга олишни ифодалайди.

Модернизациялаштирилган дастурлар асосида ташкил

этилиши – бу УЎТМ раҳбарлари шахсига ва лавозим вазифаларига қўйилаётган замонавий талабларни, фан ва техника янгиликларини инobatга олиб ўқув дастурларини замонавийлаштиришни, яъни мунтазам янгилаб борилишини ифодалайди.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш учун махсус ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренинглارни ташкил этишда УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларининг ўзаро алоқадорлиги, боғлиқлиги, узлуксизлиги ва узвийлигини таъминлашнинг зарурати моделда ўз ифодасини топган бўлиб, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш учун УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишга тизимли ёндашув технологиясини татбиқ этиш ўзига хос аҳамият касб этади.

Шунинг учун, моделда келтирилган асосий компонентлардан бири – бу УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари бўлиб, унинг компонентаари сифатида малака ошириш курслари, тажриба алмашилиш, масофадан ўқитиш, УЎТМда ташкил этиладиган очик дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илғор тажрибаларни оммалаштириш, илмий-амалий конференциялар, ҳамкорликдаги ижодий фаолият, инновацион фаолият ва тарбиявий муносабатлар жараёнлари, мустақил таълим, ўзини ўзи бошқариш, таҳлилий фаолият, ўзини ўзи ривожлантириш, ўзлигини исботлаш, янгиликларга интилиш, ўз фаолиятини ўзи томонидан мувофиқлаштириб бориш жараёнлари келтирилган. Моделда мазкур жараёнларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини таъминлаш зарурияти белгиланган бўлиб, унда жараёнларни ташкил этишга тизимли ёндашувни татбиқ этиш зарурияти инobatга олинган.

Таклиф этилаётган моделда таълим тизимида амалга оширилаётган ислохотлар, фан ва техника ютуқлари, яратилаётган янгиликлар, ривожланиб бораётган давлат, жамият ва шахс эҳтиёжлари ва замонавий талабларни ўрганиш, таълим муассасаси фаолиятининг ривожланиш мойилигини аниқдаш ва такомиллаштириш йўналишидаги вазифаларни белгилаш ҳам унинг компонентаари сифатида келтирилган бўлиб, булар қайта алоқани таъминлаш, яъни УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини янада ошириш, давлат, жамият ва шахснинг ривожланиб бораётган эҳтиёжларини тўлақонли қондириш учун янги вазифалар белгилаш ва амалга оширишга хизмат қилади.

Мазкур моделнинг тузилишига ҳамда функционал вазифасига

этибор қаратадиган бўлсак, унда келтирилган махсус ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренинглари ташкил этишда УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини яхлит, динамик тизим кўринишида тасаввур қилиб, марказлаштирилган семинар-тренинглар жараёнида ўрганилиши натижасида тақлиф этилаётган мавзуларни маълум бир изчиликда ва ўзаро параллель равишда ўрганиш зарурияти вужудга келади.

ХУЛОСА

УЎТМ раҳбарлари ва педагогик жараёнлар субъектларининг таълим-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва самарадорлигини таъминлаш йўналишларидаги фаолиятлари бошқарув фаолияти бўлиб, мактаб фаолиятини ташкил этишда, кўзланган натижаларга эришишда маълум бир мақсадга йўналтирилган фаолиятни режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, мазкур жараён иштирокчиларига таъсир кўрсатиш орқали уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни ифодалайди.

Шундай экан, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти мактаб фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш, педагогик жараёнлар самарадорлигини ошириш, педагогик жараён субъектлари фаолиятини такомиллаштириш, инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш, ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, ўзини ўзи бошқариш ва ривожлантириш каби йўналишларни қамраб олади деб хулоса қилиш мумкин.

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

Демак, УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятининг самарадорлиги жамоадаги қулай руҳий муҳит, жамоа аъзолари учун яратилган шарт-шароитлар, шунингдек, уларнинг билими, касбий

кўникма ва малакалари даражасига боғлиқ бўлиши билан бир қаторда, УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги ва узвийлигини таъминлаш учун тизимли ёндашув технологиясини татбиқ этилишига ҳам боғлиқ бўлиши УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти жараёни ўзига хос хусусиятларга эга эканлигини кўрсатади.

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари ўзига хос интегратив тизим эканлиги; УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятида поғонавийлик билан самарадорликнинг номуаносиблиги; УЎТМ раҳбарларининг ўзини ўзи ривожлантириш ва бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг рефлексив фаолиятга боғлиқлиги; УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлиги таълим муассасаси фаолиятининг натижавийлигини ифодалаш; УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро алоқадорлиги ва боғлиқлиги; УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти табиатига кўра ўзига хос хусусиятларга эга бўлган компонентлар мажмуидан иборат эканлиги; УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлиги мавжуд эҳтиёжлар ва умумий манфаатларнинг уйғунлашувига боғлиқлиги; УЎТМ фаолиятини такомиллаштириш самарадорлиги раҳбарларнинг аниқ ва ишончли ахборотларга асосланишига боғлиқлиги каби хусусиятларни УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолиятига хос хусусиятлар сифатида келтириш мумкин.

УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлиги таълим муассасаси фаолиятини илмий асосларда ташкил этиш ва бошқариш йўналишидаги тушунчалари даражаси, унинг ташкилотчилик, тадқиқотчилик, бошқарувчилик ва педагогик қобилияти ва кўникмаси, унинг ўзини ўзи ривожлантиришга ва узлуксиз мустақил таълим олишга бўлган мойиллиги, интилишлари, шунингдек, замонавий талаблар асосида таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш, бошқариш ва такомиллаштириш имкониятлари орқали аниқланади.

УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлиги бошқарувчилик, тадқиқотчилик, ижодкорлик ва касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларни ўз ичига олувчи ўзаро боғлиқ бўлган компонентлар мажмуидан иборат бўлиб, ўзига хос мураккаб кўп компонентли ташкилий тузилишга эга.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини ташкил этишни режалаштиришда ва моделлаштиришда, энг аввало, мазкур жараёнларнинг

мақсади, белгиланган вазифаларнинг мазмун-моҳияти ва мавжуд имкониятлар инobatта олинishi, шунингдек, умумий мақсадларга эришишда белгиланган вазифаларнинг бажарилиш кетма-кетлигини аниқлаш ҳамда мазкур вазифаларни бажаришда қўлланиладиган методлар ва асосий ёндашувлар танлаб олинib, ўрганиладиган мавзунинг мазмун-моҳиятига кўра ҳамда вазиятларга кўра мувофиқлаштирилиши муҳим аҳамиятга эга.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари сифатида УЎТМда ташкил этиладиган ўқув семинарлари, семинар-тренинглар, очиқ дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, илғор педагогик технологияларни оммалаштириш, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотларни ҳамда масофадан ўқитиш жараёнларини, шунингдек, ХТМФМТТЭТБга қарашли УЎТМ директорлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренинг жараёнларини тизимнинг компонентлари сифатида ўзаро таъсир кўрсатишининг аҳамиятини инobatта олиш зарур.

УЎТМ директорлари учун марказлаштирилган семинар-тренинг машғулотларини тизимли ёндашув асосида ташкил этишда асосий эътиборни машғулотлар жараёнида раҳбарларнинг субъективлиги ва фаоллигини оширишга кўмаклашувчи шакл ва методларни қўллаш, яъни инновацион жараёнларни, шахсий-йўналтирилган таълимий муҳитни шакллантиришга қаратилиши муҳим аҳамиятга эга.

Шахсий-йўналтирилган таълимий муҳит раҳбарларнинг рефлексив фаолиятини ташкил этишга хизмат қилади, уларнинг бошланғич тушунчаларини, хатти-ҳаракатлари, тажрибасини таҳлил қилишга ундаш асосида уларнинг ўз билими, кўникма ва малакаларини ривожлантиришга эҳтиёжни шакллантиради.

Мазкур жараёнда УЎТМ раҳбарлик касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнига таъсир кўрсатувчи омили сифатида раҳбарларнинг бошқарув йўналишидаги тасавури, тушунчалари ҳамда бошқарув фаолиятига тайёргарлик даражаси инobatта олинади, олинган маълумотлар ўқитиш методлари ва усулларини ўзгартиришга, таълим жараёнига раҳбарларнинг қизиқишини ривожлантириш ва фаоллигини оширишга хизмат қилади.

Марказлаштирилган семинар-тренинг машғулотларини ташкил этишда раҳбарларда ижодий ёндашув кўникмаларини шакллантирувчи ишчанлик ўйинларидан фойдаланиш

раҳбарларнинг барчасини машғулот жараёнида фаол иштирок этишга ундайди. Яъни раҳбарлар ўзларининг аввалдан ўзлаштирган тажрибаларига асосланган ҳолда турли хил муаммоларни ижобий ҳал этиш йўлларини излаш жараёнида ўзаро тажриба алмашади, тушунчаларини мустаҳкамлайди, бошқарув фаолиятида инновацион жараёнларни ташкил этишга тайёрланади.

Марказлаштирилган семинар-тренинг машғулотларини ишчанлик ўйини шаклида ташкил этилиши УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантиришга қаратилган инновацион педагогик тизимнинг асосий компонентларидан ҳисобланган тажриба алмашиниш, ҳамкорликдаги ижодий фаолиятни ташкил этишга шарт-шароитлар яратади.

ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. И с л о м К а р и м о в. Ўзбекистон ХХI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Тошкент: Ўзбекистон, 1997. – 326 бет.

2. И с л о м К а р и м о в. Инсон бахт учун туғилади. Тошкент: Шарк, 1998. – 64 бет.

3. И с л о м К а р и м о в. Озод ва обод Ваган, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. 8-том. Тошкент: Ўзбекистон, 2000. – 528 бет.

4. И с л о м К а р и м о в. Тинчлик ва хавфсизлигимиз ўз куч-қудратимизга, ҳамжиҳатлигимиз ва қатъий иродамизга боғлиқ. 12-том. Тошкент: Ўзбекистон, 2004. – 400 бет.

5. И с л о м К а р и м о в. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. 13-том. Тошкент: Ўзбекистон, 2005. – 448 бет.

6. И с л о м К а р и м о в. Юксак маънавият – энгилмас куч. Тошкент: Маънавият, 2008. – 176 бет.

7. И с л о м К а р и м о в. Мамлакатимизда демократик ислоҳотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш коцепцияси. Тошкент: Ўзбекистон, 2010. – 55 бет.

8. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги Қонуни // Ўзбекистоннинг янги қонунлари. Тошкент: Адолат, 1998.

9. Ўзбекистон Республикасининг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” // Ўзбекистоннинг янги қонунлари. Тошкент: Адолат, 1998.

10. А б д у л л а А в л о н и й. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. Тошкент: Ўқитувчи, 1992. – 160 бет.

11. А з и з х о д ж а е в а Н. Н. Основные тенденции развития высшего педагогического образования в Узбекистане (1960-1980): Автореф. дис. ... докт.пед.наук. М., 1991. – 43 с.

12. Азизхўжаева Н. Н. Ўқитувчи мутахассислигига тайёрлаш технологияси. Тошкент: ТДПУ, 2000. – 52 бет.

13. Алиев А. Педагогик маданият: метод ва маҳорат қирралари // Халқ таълими. 1992 йил 10–12-сон.

14. Анисимов О. С., Деркач А. А. Основы общей и управленческой акмеологии. М.: Наука, 1995. – 272 с.

15. Артиков Н. Формирование нравственной личности учащихся на основе национальных ценностей: Автореф. дис. ... докт. пед. наук. Ташкент, 2000. – 41 с.

16. Ахатова Д. Абдурауф Фитратнинг маърифий-педагогик қарашлари: Пед. фан. номз. ... дисс. Тошкент, 1992. – 217 бет.

17. Аҳлиддинов Р. Ш. Мактабни бошқариш санъат. Тошкент: Фан, 2006. – 29 бет.

18. Аҳлиддинов Р. Ш., Носирова Ф. А., Ражабова М. Р. Мактаб бошқарувида ички назорат. Тошкент: Шарқ, 1996. 15–17-бетлар.

19. Аҳлиддинов Р. Ш. Социально-педагогические основы управления качеством общего среднего образования: Автореф. дис. ... докт. пед. наук. Ташкент, 2002. – 44 с.

20. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.: Наука, 1996. С. 12–17.

21. Березняк Е. С. Руководство современной школой. Киев: Наукова думка, 1987. С. 23.

22. Вазина К. Я., Петров Ю. Н., Белиловский В. Д. Педагогический менеджмент. М.: Педагогика, 1991. – 136 с.

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

24. Давлетшин М. Г. Замоновий мактаб ўқитувчисининг психологияси. Тошкент: Ўқитувчи, 1999. – 29 бет.

25. Джуроев Р. Х., Турғунов С. Т. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда менежментнинг асосий тушунчалари. Тошкент: Фан, 2006. – 50 бет.

26. Джуроев Р. Х., Турғунов С. Т. Таълим менежменти: Ўқув қўлланма. Тошкент: Ворис, 2006. – 264 бет.

27. Д е ҳ қ о н о в а М. У. Касб-хунар таълими раҳбар ходимларининг малакасини ошириш жараёнига тизимли ёндашув: Пед. фан. ном. ... дис. автореф. Тошкент, 2005. – 19 бет.

28. З в е р е в а В. И. Самоаттестация школы. М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 160 с.

29. З в е р е в а О. В. Инновации в культуре управления: проблемы социологического исследования: Автореф. дис. ... канд. филос. наук. Тамбов, 2000. – 21 с.

30. И н о я т о в У. И. Инновационный характер управления качеством образования внутри колледжа // Касб-хунар таълими. 2001 йил 6-сон. 28–31-бетлар.

31. И н о я т о в У. И. Управление качеством образования на уровне профессионального колледжа. Ташкент: Молия, 2002. – 105 с.

32. И н о я т о в У. И. Теоретические и организационно-методические основы управления и контроля качества образования в профессиональном колледже: Дис. ... докт. пед. наук. Ташкент, 2003. – 315 с.

33. Й ў л д о ш е в Ж. Ф. Хорижда таълим. Тошкент, 1995. – 92 бет.

34. Й ў л д о ш е в Ж. Ф. Малака оширишнинг назарий ва методологик асослари. Тошкент: Ўқитувчи. 1998. – 207 бет.

35. Й ў л д о ш е в Ж. Ф., У с м о н о в С. А. Педагогик технология асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 2004. 3–80-бетлар.

36. Й ў л д о ш е в Ж. Ф., У с м о н о в С. А. Таълим менежменти. Тошкент, 2006. – 73 бет.

37. Й ў л д о ш е в Ж. Ф. ва бошқ. Интерфаол таълим – сифат кафолати (болага дўстона муносабатдаги таълим). Тошкент: Юнисеф, 2008. – 148 бет.

38. Й ў л д о ш е в Ж. Ф., У с м о н о в С. А. Замонавий педагогик технологияларни амалиётга жорий қилиш. Тошкент: Фан ва технология, 2008. – 131 бет.

39. К е н ж а е в а Д. Т. Олий педагогик таълим жараёнида баркамол шахсни шакллантиришнинг назарий ва амалий асослари: Пед. фан. ном. ... дисс. автореф. Тошкент, 2007. – 22 бет.

40. Китов А. И. Экспериментальное исследование процесса руководства: Социально-психологические проблемы руководства и управления коллективами. М., 1984. – 184 с.

41. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. – 512 с.

42. Климов Е. А. Психология профессионала. М.: Воронеж, 1996. – 400 с.

43. Комилов Н., Бегматов А., Қуронов М. Раҳбар ва ходим. Тошкент: Академия, 1998. – 170 бет.

44. Кричевский Р. Л. Если вы – руководитель. М.: Дело, 1996. – 381 с.

45. Лазарев В. С. Психология принятия стратегических решений. М., 1993. С. 122.

46. Лекторский В. А. Субъект. Объект. Познание. М.: Наука, 1980. – 359 с.

47. Макаров С. Менеджер за работой. М.: Молодая гвардия, 1989. – 239 с.

48. Малака ошириш ва қайта тайёрлаш барча тоифа тингловчилари учун умумий бўлган ўқув курслари бўйича ҳамда таълим бошқаруви (менежменти)дан давлат талаблари, тақвимий-мавзуйи режа ва ўқув дастурлари // А.Авлоний номидаги ХТРХМОМИ ахборотномасининг 1-махсус сони. Тошкент, 2004. – 56 бет.

49. Мирқосимов М. Мактабни бошқаришнинг назарий ва педагогик асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 1995. – 159 бет.

50. Муракаев И. У., Саифназаров И. С. Менежмент асослари. Тошкент: Ўзбекистон, 2001. – 191 бет.

51. Муслимов Н. А. Касб таълими ўқитувчисини касбий шакллантиришнинг назарий-методик асослари.: Пед. фан. док. ... дисс. автореф. Тошкент, 2007. – 45 бет.

52. Мустақиллик: Изоҳли илмий-оммабоп луғат. Абдуллаев М., Абдуллаева М. ва бошқалар / А.Жалолов ва Қ.Хоназаровлар умумий таҳрири остида. Тошкент: Шарқ, 1998. – 317 бет.

53. Немов Н. В. Управление методической работой в школе. М., 1999. – 46 с.

54. Нишоналиев У. Н. Таълим стандарти ва педагогик инновациялар // Халқ таълими. 1999 йил 6-сон. 28–31-бетлар.

55. Основы разработки педагогических технологий и инноваций / Под. ред. Пятина В.А. Астрахань, 1998. – 380 с.
56. Педагогика тарихи. Ҳошимов К., Нишонова С. ва бошқалар. Тошкент: Ўқитувчи, 1996. – 446 бет.
57. Перегудов Л. В., Саидов М. Х. Олий таълим менежменти ва иқтисодиёти. Тошкент: Молия, 2002. – 37 бет.
58. Поташник М. М., Моисеев А. М. Диссертации по управлению образованием: Состояние, проблемы, современные требования. М.: Новая школа, 1998. С. 45.
59. Примбекова Д. Р. Подготовка руководителей школ к управлению нововведениями: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. Алматы, 1997. – 23 с.
60. Рашидов Х. Ф. Теоретико-методологические и социально-педагогические основы развития среднего, профессионального образования в Узбекистане: Автореф. дис. ... докт. пед. наук. Ташкент, 2005. – 47 с.
61. Регион: Управление образованием, теория и практика / Под ред. Третьякова П.И. М.: Новая школа, 2001. – 880 с.
62. Русалинова А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как объект и субъект управления. Л.: ЛГУ, 1989. С. 48.
63. Савин Н. В. Педагогика. Ташкент: Ўқитувчи, 1975. – 336 с.
64. Саидахмедов Н. С., Очиллов А. Янги педагогик технология моҳияти ва замонавий лойиҳаси. Тошкент: РТМ, 1999. – 55 бет.
65. Саидахмедов Н. С. Педагогикада янгича фикрлаш. Тошкент: Истиқбол, 2002. – 62 бет.
66. Саидахмедов Н. Педагогик амалиётда янги технологияларни қўллаш намуналари. Тошкент: РТМ, 2000. – 46 бет.
67. Саидқулов Ш. Ўзбекистонда ўқитувчилар малакасини ошириш тизими таълим жараёнини табақалаш. Тошкент: Фан, 1994. – 132 бет.
68. Саифназаров И., Никитченко Г., Қосимов Б. Илмий ижод методологияси. Тошкент: Янги аср авлоди, 2004. – 199 бет.

69. Сергеева В. В. Управление образовательными системами. М.: Новая школа, 2000. С. 27.

70. Таълим менежменти. Тошкент: Шарқ, 2005 йил 1–2-сон. – 218 бет.

71. Темур тузуклари / Сўз боши муаллифи ва масъул муҳаррир Муҳаммад Али. Форсчадан тарж. А.Соғуний ва Ҳ. Кароматов. Тошкент: Шарқ, 2005. – 160 бет.

72. Т и д о р С. Н. Психология управления: от личности к команде. Петрозаводск: Фолиум, 1996. С. 133.

73. Т о л и п о в У. К. Педагогические технологии развития общетрудовых и профессиональных умений и навыков в системе высшего педагогического образования: Автореф. дис. ... докт. пед. наук. Ташкент, 2004. – 51 с.

74. Т о п о р о в с к и й В. П. Интегративный подход к формированию управленческой компетентности директора развивающейся школы: Дис. ... докт. пед. наук. Спб., 2002. – 331 с.

75. Т р е т ь я к о в П. И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. М.: Новая школа, 1998. – 228 с.

76. Т у р с у н о в И. Й., Нишоналиев У. Н. Педагогика курси: Дарслик. Тошкент: Ўқитувчи, 1997. 49–63-бетлар.

77. Т у р г у н о в С. Т. Замонавий мактаб раҳбарларининг функционал вазифалари. Наманган: НВПҚТМОИ, 2004. – 34 бет.

78. Т у р г у н о в С. Т. Умумий ўрта таълим муассасалари директорларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун таълим бошқаруви (менежмент)дан ўқув дастури. Тошкент: ЎзПФТИ, 2005. – 19 бет.

79. Т у р г у н о в С. Т. Бошқарув жараёнида тарбиявий муносабатлар // Мактаб ва ҳаёт. 2006 йил 1-сон. 20–23-бетлар.

80. Т у р г у н о в С. Т. Таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигининг назарий асослари // Касб-хунара таълими. 2006 йил 1-сон. 3–4-бетлар.

81. Т у р г у н о в С. Т. Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятининг назарий асослари. Тошкент: Фан, 2006. – 196 бет.

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

83. Турғунов С. Т. Таълим тизими: бошқарув тамойиллари ва янгича ёндашувлар // Касб-хунар таълими. 2006 йил 4-сон. 2–3-бетлар.

84. Турғунов С. Т. Таълим муассасаларини бошқаришнинг функция ва методлари // Мактаб ва ҳаёт. 2006 йил 4-сон. 23–24-бетлар.

85. Турғунов С. Т. Таълим муассасаларини бошқаришда инновацион фаолият // Узлуксиз таълим. 2006 йил 4-сон. 3–6-бетлар.

86. Турғунов С. Т. Замонавий мактаб директорининг бошқарув фаолиятида тизимли ёндашув // Халқ таълими. 2006 йил 4-сон. 11–14-бетлар.

87. Турғунов С. Т. Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятининг назарий асослари: Пед. фан. док. ... дисс. Тошкент, 2007. – 363 бет.

88. Тўхтабоев А. Т. Маъмурий менежмент. Тошкент: Молия, 2003. – 171 бет.

89. Управление современной школой. Пособие для директора школы / Под ред. Поташника М.М. М.: Новая школа, 1992. С. 43.

90. Управление школой: теоретические основы и методы: Учебное пособие / Под ред. Лазарева В.С. М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.

91. Фазилов Д. К. Ўзбекистонда мустақиллик шароитида мактабдан ташқари таълим тизимини бошқаришнинг педагогик асослари: Пед. фан. ном. ... дисс. автореф. Тошкент, 2007. – 22 бет.

92. Форобий Абунасар. Фозил одамлар шахри. Тошкент: Абдулла Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. – 222 бет.

93. Ходжабоев А. Р., Икромов А. И., Иноятов У. И. Академик лицей ва касб-хунар коллежлари раҳбарларининг бозор иқтисодиёти шароитида раҳбарлик маҳоратини шакллантириш. Тошкент, 2004. – 167 бет.

94. Хўжаев А. А., Хейки Лентинин. Ўзбекистон ўрта махсус, касб-ҳунар таълими тизимида бошқариш самарадорлигини ошириш йўллари. Тошкент, 2001. – 126 бет.

95. Шакуров Р. Х. Социально-психологические проблемы управления: руководитель и педагогический коллектив. М.: Просвещение, 1990. – 210 с.

96. Шамова Т. И., Тюлю Г. М., Литвиненко Э. В. Оценка управленческой деятельности руководителем школы: Методическое пособие. Вологда, 1995. – 74 с.

97. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. Тошкент: Ўқитувчи, 2001. – 702 бет.

98. Шодмонов Қ. О. Олий ўқув юрталари касб таълими йўналиши талабаларини бошқарув фаолиятига тайёрлаш: Пед. фан. ном. ... дис. Тошкент, 2008. – 153 бет.

99. Эргашев И., Шарипов Б., Жакбаров М. Жамиятни эркинлаштириш ва маънавият. Тошкент: Академия, 2002. – 60 бет.

100. Эргашев Ф., Эргашев И. Раҳбар кадрлар ва ислохотлар жараёни // Раҳбар ва ходим. Тошкент: Академия, 1998. 87–92-бетлар.

101. Эргашев Ф., Раҳимова Д., Сагдуллаев А., Парпиев О., Зайнутдинов Ш. Инновацион менежмент. Тошкент: Академия, 2005. – 239 бет.

102. Эркабоева Н. Ш. Мустақиллик йилларида Ўзбекистонда педагогик фикрларнинг ривожланиши (1992-2005 йй.): Пед. фан. докт. ... дис. Тошкент, 2007. – 276 бет.

103. Яценко С. В. Организация инновационной деятельности педагогического училища: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 1999. – 20 с.

104. Ўзбек тилининг изоҳли лугати. 2-жилд. Бегматов Э. ва бошқалар / А.Мадвалиев таҳрири остида. Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2006. 606-бет.

105. Ўзбекистон Республикасида умумий ўрта таълим стратегияси муаммолари ва таълим мазмунининг янги моделлари, уларни татбиқ этиш йўллари. Р.Сафарова ва бошқ. Тошкент: Фан, 2005. – 256 бет.

106. Ўзбек педагогикаси антологияси. 2 жилдлик. 1-жилд / Тузувчилар: К.Ҳошимов, С.Очил. Тошкент: Ўқитувчи, 1996. – 460 бет.

107. Ўрта Осиёда педагогик фикр тараққиётидан лавҳалар / Тузувчилар: А.Зуннунов, М.Хайруллаев, Н.Ҳотамов, Д.Шодиев. Тошкент: Фан, 1996. – 351 бет.

108. Ўразов Б. Х. Бўлажак ўқитувчиларни маънавий-маърифий фаолиятга тайёрлашнинг ижтимоий-педагогик асослари: Пед. фан. докт. ... дисс. автореф. Тошкент, 2007. – 39 бет.

109. Қурбонов Ш. Э., Сейтхалилов Э., Қуронов М., Аҳлиддинов Р., Маждов И. Миллий истиқлол ғоясини шакллантиришда ташкилий-услубий ёндашувлар. Тошкент: Академия, 2002. – 280 бет.

МУНДАРИЖА

КИРИШ	3
1-БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МАКТАБЛАРИ РАЎБАРЛАРИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИНГ ЎЗИГА ХОС ЖИЎАТЛАРИ	7
1.1. Умумий ўрта таълим мактаблари раъбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари	7
1.2. Умумий ўрта таълим мактаблари раъбарлари бошқарув фаоли- яти жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари.....	19
1.3. Умумий ўрта таълим мактаблари раъбарларига қўйилаётган та- лаблар ва уларнинг касбий компетентлиги	32
2-БОБ. УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАЎБАРЛАРИНИНГ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ САМА- РАДОРЛИГИ	47
2.1. Умумий ўрта таълим мактаблари раъбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар.....	47
2.2. Умумий ўрта таълим мактаблари раъбарларининг касбий ком- петентлигини ривожлантириш жараёнлари ва мазмуни.....	57
2.3. Умумий ўрта таълим мактаблари раъбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёни модели	70
ХУЛОСА	81
ФОЙДАЛЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ	85

УЎК: 371.11(072)

КБК: 74.104

A-90

Аҳмедова Н.Қ.

Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишнинг назарияси ва амалиёти / Н.Қ.Аҳмедова; масъул муҳаррир: С.А.Тургунов; Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими вазирлиги; Ўзбекистон педагогика фанлари илмий тадқиқот институти. – Тошкент: Фан, 2013. – 96 б.

ISBN 978-9943-19-255-3

Ўзбекистон педагогика фанлари илмий тадқиқот институти Илмий кенгаши томонидан нашрга тавсия этилган.

Муҳаррир: М.Содиқова

Мусаҳҳих: М.Абидова

Техник муҳаррир, саҳифаловчи: Д.Абдуллаев

Нашриёт лицензияси АІ №138, 27.04.2009 й.

Нашриёт рақами: з-18. Теришга берилди 02.04.2013.

Оригинал-макетдан босишга рухсат этилди 31.05.2013.

Қоғоз бичими 60x84¹/₁₆. Агно Рго гарнитураси. Офсет босма.

Офсет қоғози. Нашриёт-ҳисоб т. 6,0. Босма-шартли т. 5,58.

Тиражи 200 нусха. Келишилган нарҳда.

ЎзР ФА “Фан” нашриёти. 100170, Тошкент, И.Мўминов кўчаси, 9-уй.
Тел./факс (8-371) 262-80-65, 262-70-40.
E-mail: fannashriyot@yandex.com

ЎзР ФА “Фан” нашриёти матбаа бўлимида чоп этилди. 18-буюртма.
100170, Тошкент, И.Мўминов кўчаси, 9-уй.