

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIV TA'LIM FAN VA
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
TERMIZ DAVLAT UNIVERSITETI
MAGISTRATURA BO'LIMI**

**Qo'lyozma huquqida
UDK_37:371.5-371.595**

ABDURAIMOV SIROJIDDIN FAXRIDDIN O'G'LI

**IXTISOSLASHTIRILGAN TA'LIM MUASSASALARI AGENTLIGI
TIZIMIDAGI MAKTAB RAHBARLARINING BOSHQARUV
FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISH USULLARI**

70110103-Ta'lim muassasalarining boshqaruvi mutaxassisligi bo'yicha Magistr
akademik darajasini olish uchun yozilgan

DISSERTATSIYA

Ilmiy rahbar:

p.f.f.d., dotsent N.Achilov

Termiz-2024 yil

Magistrlik dissertatsiyasi mavzusi Termiz davlat universiteti rektorining 202_-yil _____ sonli buyrug‘i asosida tasdiqlangan.

Magistrlik dissertatsiyasi Termiz davlat universiteti “Pedagogika va ijtimoiy ish” kafedrasida bajarilgan.

Magistrlik dissertatsiyasi elektron nusxasi Termiz davlat universitetining rasmiy veb sahifasiga joylashtirilgan.

Dissertatsiya manzilining QR-kodi:



Magistrlik dissertatsiyasi bilan Termiz davlat universitetining axborot-resurs markazida tanishish mumkin (____ raqam bilan ro‘yxatga olingan. Manzil Termiz shahri Barkamol avlod ko‘chasi 43-uy.)

Ilmiy rahbar: _____ p.f.f.d., dotsent. N.A.Achilov

Kafedra mudiri: _____ p.f.n., dotsent. M.Mirzayev

Magistratura bo‘limi boshlig‘i: _____ k.f.f.d.,PhD. D.Abduraximov

70110103-Ta'lim muassasalarining boshqaruvi mutaxassisligi magistranti Abduraimov Sirojiddin Faxriddin o'g'li "Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish usullari" mavzusidagi magistrlik dissertatsiyasi

ANNOTATSIYA

Tayanch so'zlar: Ixtisoslashtirilgan maktablar, agentlik, innovatsion boshqaruv, rahbar, boshqaruv samaradorligi.

Tadqiqot obyektlari: Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish jarayoni belgilanib, tajriba-sinov ishlariga Termiz shahar, Qumqo'rg'on va Sho'rchi tumanlaridagi Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktablarda faoliyat olib borayotgan 40 nafar rahbarlar va ularning o'rinbosarlari hamda pedagog xodimlar ishtirok etdi.

Ishning maqsadi: Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish imkoniyatlarini o'rganish, taklif va tavsiyalarni ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot metodlari: Tadqiqot vazifalariga muvofiq kuzatish, anketa so'rovlari, pedagogik tahlil, qiyosiy tahlil va matematik-statistik tahlil metodlaridan foydalanildi.

Olingan natijalar va ularning yangiligi: Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish ta'lim tizimini tashkil qilish asosiy turlaridan biri bo'lib ushbu dissertatsiya ishida quyidagi natijalar olindi:

- tadqiqot faoliyati jarayonida olingan natijalar ta'lim muassasalarini samarali boshqarishda foydalanishga xizmat qiladi;
- boshqaruv jarayonini o'rganish va tahlil qilishda boshqaruvchanlik qobiliyatini oshiruvchi texnologiyalarni qo'llash va amal qilish omillari aniqlandi va kadrlar uchun amaliy xulosalar va tavsiyalar ishlab chiqildi;

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari tahlil qilingan;

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish modeli ishlab chiqilgan;

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish usullari aniqlashtirilgan;

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorlik natijalari tahlil qilingan.

Ushbu dissertatsiya ishida boshqarish samaradorligini oshirishda qo'llanilishi mumkin bo'lgan bir qancha tajribalar yoritilgan, tahlil qilingan, asoslangan va boshqaruv samaradorligini oshirish uchun tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Amaliy ahamiyati: Tadqiqot mavzusiga oid tayyorlangan modellar Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktablarda boshqaruvning innovatsion pedagogik va psixologik bilimlaridan foydalanishga yordam berdi.

Tadqiqot mavzusiga oid tayyorlangan boshqaruv usullari ta'limda boshqaruv sohalarini amaliy jihatdan boyitishga xizmat qildi.

Tadqiqot mavzusiga oid qilingan ilmiy izlanishlar asosida olingan tadqiqot natijalari ixtisoslashtirilgan maktablarning rahbar xodimlari orasida targ'ibot va tashviqot ishlari olib borilishiga xizmat qildi.

Tadqiqot mavzusiga oid ishlanmalardan, shuningdek, yangi dasturlar asosida maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati innovatsion tashkil qilindi.

Tadbiq etish darajasi: Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish usullarini o'rganish va ularning mohiyatini ochib berish maktab rahbarlarining ish samaradorligini oshiradi va tizimda sifatni ko'tarilishiga xizmat qiladi.

Ushbu dissertatsiya ishidan olingan natijalardan nafaqat ixtisoslashtirilgan maktablar, balki umumiy oʻrta taʼlim maktablarida ham boshqaruv pedagogikasi bilimlaridan foydalanish boʻyicha amalga oshirilgan tadqiqot natijalaridan akademik litseylar, texnikumlar, professional taʼlim muassasalari va hatto ijtimoiy soha bilan shugʻullanuvchi tadqiqotchilar ham amaliy faoliyatida keng foydalanishlari mumkin.

Qoʻllanilish sohasi: Ixtisoslashtirilgan maktablar, umumiy oʻrta taʼlim maktablari, akademik litseylar, texnikumlar, professional taʼlim muassasalari va ijtimoiy soha.

ANNOTATION

“Methods of increasing the effectiveness of management activities of school leaders in the system of the agency of specialized educational institutions” master’s dissertation on the topic

Keywords: Specialized schools, agency, innovative management, leader, management effectiveness.

Objects of research: The process of improving the efficiency of the management activities of the school leaders in the system of the Agency of Specialized Educational Institutions has been determined, and in the experimental work 40 leaders and their teachers working in the schools of the Agency of Specialized Educational Institutions in the cities of Termez, Kumkurgan and Shurchi districts participated.

Purpose: To study the possibilities of improving the effectiveness of management activities of school leaders in the system of the agency of specialized educational institutions, to develop suggestions and recommendations.

Research methods: The methods of observation, questionnaire surveys, pedagogical analysis, comparative analysis and mathematical-statistical analysis.

Gold results and their news: Improving the effectiveness of management activities of school leaders in the system of the agency of specialized educational institutions is one of the main types of organization of

the educational system, and the following results were obtained in this dissertation:

- the results obtained in the course of research activities serve to be used in the effective management of educational institutions;

- in the study and analysis of the management process, the factors of application and implementation of technologies that increase manageability were determined, and practical conclusions and recommendations were developed for personnel;

- the theoretical foundations of the management activity of school leaders in the system of the agency of specialized educational institutions were analyzed;

- a model for improving the effectiveness of management activities of school leaders in the system of the agency of specialized educational institutions was developed;

- the methods of improving the efficiency of management activities of school heads in the system of the agency of specialized educational institutions have been determined;

- the results of management activities of school leaders in the system of the agency of specialized educational institutions were analyzed.

In this dissertation work, several experiences that can be used to improve management efficiency are highlighted, analyzed, based, and recommendations for improving management efficiency are developed.

Practical significance: Prepared models related to the research topic helped to use innovative pedagogical and psychological knowledge of management in schools within the system of the Agency of Specialized Educational Institutions.

The prepared management methods related to the research topic served to enrich the fields of management in education from a practical point of view.

The research results obtained on the basis of scientific research related to the topic of the study served for promotion and propaganda work among the leading staff of specialized schools.

Based on the developments related to the research topic, as well as new programs, management activities of school leaders were organized innovatively.

Level of implementation: Studying the methods of increasing the effectiveness of management activities of school leaders in the system of the agency of specialized educational institutions and revealing their essence will increase the work efficiency of school leaders and serve to improve the quality of the system.

From the results obtained from this dissertation work, not only specialized schools, but also from the results of research on the use of knowledge of management pedagogy in general secondary schools, academic lyceums, technical schools, professional educational institutions and even researchers engaged in the social sphere can be widely used in practical activities.

Field of application: Specialized schools, general secondary schools, academic lyceums, technical schools, professional educational institutions and the social sphere.

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
I BOB. IXTISOSLASHTIRILGAN TA'LIM MUASSASALARI AGENTLIGI TIZIMIDAGI MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV FAOLIYATINING ASOSLARI.....	8
1.1-§. Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktablarning mazmuni va mohiyati.....	8
1.2-§. Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati pedagogik muammo sifatida.....	18
1.3-§. Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlari boshqaruv faoliyatining mavjud holati.....	28
I bob yuzasidan xulosalar	38
II BOB. IXTISOSLASHTIRILGAN TA'LIM MUASSASALARI AGENTLIGI TIZIMIDAGI MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV FAOLIYATINING AMALIY JIHALARI.....	41
2.1-§. Ixtisoslashtirilgan maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligi mazmuni.....	41
2.2-§. Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish modeli.....	47
2.3-§. Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish usullari	64
II bob yuzasidan xulosalar.....	66
III BOB. PEDAGOGIK TAJRIBA SINOV ISHI NATIJALARI VA ULARNING TAHLILI	67
3.1-§. Pedagogik tajriba sinov ishlarini tashkil etish maqsadi va vazifalari...	67
3.2-§. Pedagogik tajriba sinov ishlari natijalarining matematik-statistik tahlili	70
III bob yuzasidan xulosalar.....	74
XULOSALAR.....	76
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI	78

KIRISH

Magistrlik dissertatsiyasi mavzusining asoslanishi va uning dolzarbligi: Har qanday davlat taraqqiyoti va rivojlanishini belgilab beradigan asosiy omillardan biri – bu kadrlarning o‘z sohasi bo‘yicha mukammal bilim olganligi va ruhiy jihatdan barkamolligi, shaxsning ma‘naviy yetukligi, o‘zligini anglaganligi, vatanparvarlik va fidoyilik kabi yuksak hislarning rivojlantirilganlik darajasiga bog‘liq. Bugungi kunda ta‘lim tashkilotlarini boshqarish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Jahondagi rivojlangan mamlakatlarda ta‘lim muassasasi rahbar xodimlarning psixologik kompetentligini modellashtirish strategik rivojlanishning muhim yo‘nalishi sifatida amaliyotga tatbiq etilgan. Birlashgan Millatlar Tashkilotining “Dunyomizning o‘zgarishi: 2030-yilgacha bo‘lgan davrda barqaror rivojlanish uchun kun tartibi” dasturi hamda “Barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish uchun taraqqiyot siyosatiga doir tadbirlarni har tomonlama joriy qilish, jadallashtirish va qo‘llab-quvvatlash”¹ (MAPS) yondashuviga asoslanib, ta‘lim muassasalarining boshqaruv tizimi uchun rahbar kadrlarni tanlash, tayyorlash, nomzodlarni bilim saviyasini va malakasini oshirish bilan bog‘liq shart-sharoitlarni yaratish hamda ularni psixologik kompetentligi mazmunini takomillashtirish bo‘yicha loyihalar amalga oshirilmoqda”².

Jahondagi ta‘lim va ilmiy tadqiqot muassasalarida rahbar va o‘rta bo‘g‘in rahbarlari kompetentligini modellashtirish, kasbiy tajriba asosida rahbar boshqaruv kompetentligini rivojlantirish, rahbar ijtimoiy-perseptiv kompetentligini baholash tizimini optimallashtirish, boshqaruvchi kommunikativ kompetentligini xalqaro hamkorlikda rivojlantirish, rahbar Umum kompetentligini akmeologik baholash, madaniyatlararo munosabatlar sharoitida rahbar ijtimoiy kompetentligini takomillashtirish, yosh rahbarlarning

¹ N .M .Ziyaviddinova, Y.M.O‘rinov, Sh.N.Xayitov Menejment: o‘quv qo‘llanma. - T.: «Tafakkur-Bo‘stoni», 2012-yil, 312 bet.

²Юлдашев Р.Т. Организационно-педагогические проблемы повышения профессионального мастерства учителя 2018 с. 327-с

ijtimoiy-psixologik kompetentligini shakllantirish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Shu jihatdan ta'lim menejmenti yo'nalishida boshqaruvchilar tayyorlaydigan davlat ta'lim standartlari, malaka talablari, o'quv dasturlarini ishlab chiqishning istiqbolli yo'nalishlari Umum, ijtimoiy-kommunikativ, ijtimoiy-informatsion, ijtimoiy-psixologik, kognitiv, uslubiy-maxsus, ijtimoiy-madaniy va autopsixologik kompetensiyalarni shakllantirish jarayonida Umum ta'lim muassasalari rahbarlarining psixologik kompetentligini modellashtirish masalalariga alohida e'tibor berilmoqda.³

2017-2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha "Harakatlar strategiyasi" to'g'risidagi farmoni, shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdagi "Xalq ta'limi boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha choratadbirlar to'g'risida" PF-5538-son Farmoni, 2018-yil 5-sentabrdagi "Xalq ta'limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish choratadbirlari to'g'risida" PQ-3931-sonli Qarori, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 11-maydagi "2022- 2026-yillarda xalq ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida"gi PF-134-son Farmoni hamda mazkur sohaga taalluqli boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur magistrlik dissertatsiyasi muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqot ob'yekti: Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish jarayoni belgilanib, tajriba-sinov ishlariga Termiz shahar, Qumqo'rg'on va Sho'rchi tumanlaridagi Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktablarda faoliyat olib borayotgan 40 nafar rahbarlar va ularning o'rinbosarlari hamda pedagog xodimlar ishtirok etdi.

³ЮЛДАШЕВ Р.Т. Организационно-педагогические проблемы повышения профессионального мастерства учителя 2018 й 146-с

Tadqiqot predmeti: Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish mazmuni, metod, usul va vositalari.

Tadqiqotning maqsadi: Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish imkoniyatlarini o'rganish, taklif va tavsiyalarni ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyatining nazariy-amaliy asoslarini tahlil qilish;

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish modelini ishlab chiqish;

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish usullarini aniqlash;

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorlik natijalarini tahlil qilish.

Ilmiy yangiligi:

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari tahlil qilingan;

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish modeli ishlab chiqilgan;

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish usullari aniqlashtirilgan;

- ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorlik natijalari tahlil qilingan.

Tadqiqot mavzusi bo'yicha adabiyotlar sharhi. Jahon amaliyotida boshqarish samaradorligini oshirish muammosi Sharq mutafakkirlari Abu Nasr Forobiy, Abu Ali ibn Sino, Abdurahmon Jomiy, Alisher Navoiy, Abdulla

Avloniy va boshqalarning asarlarida boshqaruvchining zarur bo'lgan sifatlar majmui, ularning o'ziga hos boshqaruv fazilatlarini haqidagi qarashlar yoritilgan.

Respublikamiz olimlari tomonidan pedagog-kadrlarni kasbiy tayyorlashning pedagogik asoslari, tashkiliy-metodik shart-sharoitlari, tamoyillari, ushbu jarayonni tashkil etishga qo'yilayotgan ijtimoiy-pedagogik talablar, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining pedagog kadrlarni tayyorlash va ularning kasbiy malakasini oshirishdagi o'rnini R.H.Jo'raev, U.I.Inoyatov, M.Aripov, M.M.Kamilov, Sh.E.Qurbonov, T.F.Bekmurotov, T.F.Jo'raev, U.Sh.Begimqulov, A.R.Hodjaboev, boshqalar tomonidan o'rganilgan.

MDH mamlakatlarida rahbar xodimlar malakasini oshirishning ilmiy-nazariy va pedagogik asoslari, ta'lim sifati menejmentini takomillashtirish masalalari N.Xomskiy, L.A.Petrovskaya, A.V.Xutorskiy, D.A.Ivanov, L.N.Bulgina, T.A.Maxracheva, O.N.Orlova va boshqalar tomonidan olib borilgan. Shuningdek, tashkilotlarning zamonaviy nazariyalari, ularning rivojlanishining hayot davrlari, innovatsiyalar orqali rivojlanishi V.A.Barinov va A.V.Sinelnikov, S.D.Beshelev va F.G.Gurvich, I.V.Jejko, E.I.Kushelev, A.I.Prigoji, N.R.Yusufbekova va boshqalar tomonidan, tashkilotlarni boshqarish nazariyasi, dasturiy maqsadli menejment, menejment psixologiyasi, xodimlarni boshqarish, loyihalarni boshqarish, tizimli, tizimli-maqsadli boshqaruv g'oyalari K.S.Bajin, V.S.Byalkovskaya, V.R.Vesnin, O.S.Vixanskiy va A.I.Naumov, T.P.Galkina, E.P.Golubkov, V.N.Kirichenko, T.S.Kabachenko, V.A.Karpov, V.Yu.Krichevskiy, E.B.Kurkin, R.Marr va B.Milner, V.Shekshtniyalar tomonidan ilmiy asoslangan, demokratlashtirish, markazsizlashtirish, insonparvarlashtirish, davlat, jamiyat, ta'lim muassasasining manfaatlari va ehtiyojlarini uyg'unlashtirish g'oyalari asoslangan ta'limni boshqarish falsafasi M.M.Potashnik va T.I.Vanova, V.P.Sergeeva, V.Simkhovich, V.L.Tambovtsev, R.Vaterman, A.Furs, L.V.Xazova, E.Chashchin, V.A.Shtof kabi olimlar tomonidan o'rganilgan, tashkilotning boshqaruv tizimini rivojlantirish yo'nalishini belgilovchi, xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirishga

qo'yiladigan talablarni tavsiflovchi tamoyillar V.G.Afanasiev, S.V.Vaksman, A.A.Dremchuk, E.M.Sarabun va L.N.Timchishina, A.L.Kibanovidrlar tomonidan, tashkilotlarning boshqaruv tizimlarini modernizatsiyalash, loyihalash va baholash tushunchalari V.N.Burkov va V.A.Irikov, G.Gabdullin, B.S.Gershunsky, N.V.Gorshunova, , A.E.Kapto, A.V.Lorensov va O.G.Xomeriki, V.S.Pikelnaya, V.S.Rapoport, V.P.Simonov, A.P.Stukanovalar tomonidan tahlil qilingan bo'lsa, ta'lim muassasalari rahbarlarining malakasini oshirish konsepsiyalari V.I.Dolgovaya, E.S.Zair-Bek, I.R.Nazarenko, L.I.Lutsenko, Yu.A.Neumer, E.P.Tonkonogaya, V.Shepel, E.Rudnev, O.N.Shcherbanenko va boshqa bir qator olimlar tomonidan tadqiq qilingan.

Xorijiy olimlardan R.B.Lang-Akan, L.M.Spenser, J.Milo, R.L.Draft va boshqalar Umumta'lim tizimida rahbar xodimlarni malakasini oshirish jarayonida zaruriy kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha tadqiqotlar olib borishgan.

Yuqorida nomlari qayd pedagog-kadrlarni kasbiy tayyorlashning pedagogik asoslari, tashkiliy-metodik shart-sharoitlari, tamoyillari, umum ta'lim muassasalari rahbarlari tashkiliy boshqaruv faoliyatini samaradorligini oshiruvchi omillarni, umumta'lim tizimi rahbarlari tashkiliy boshqaruvida uchraydigan muammolariga yechim topish va bartaraf qilish usullarini ishlab chiqish yuzasidan nazariy va amaliy ahamiyatga ega bo'lgan ishlar amalga oshirilgan bo'lsada, **“Ixtisoslashtirilgan ta'im muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish usullari”** muammosi alohida tadqiqot obyekti sifatida o'rganilmagan.

Tadqiqotda qo'llanilgan metodikaning tavsifi: Tadqiqot vazifalariga muvofiq kuzatish, anketa so'rovlari, pedagogik tahlil, qiyosiy tahlil va matematik-statistik tahlil metodlaridan foydalanildi.

Tadqiqot natijalarining nazariy va amaliy ahamiyati: Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktablarda boshqaruvning innovatsion pedagogik va psixologik bilimlaridan foydalanish bo'yicha amalga oshirilgan tadqiqot natijalari ta'limda boshqaruv sohalarini

nazariy va amaliy jihatdan boyitishga xizmat qiladi. Olingan tadqiqot natijalari asosida ixtisoslashtirilgan maktablarning rahbar xodimlari orasida targ'ibot va tashviqot ishlari olib borildi.

Nafaqat ixtisoslashtirilgan maktablar, balki umumiy o'rta ta'lim maktablarida ham, boshqaruv pedagogikasi bilimlaridan foydalanish bo'yicha amalga oshirilgan tadqiqot natijalaridan akademik litseylar, texnikumlar, professional ta'lim muassasalari va hatto ijtimoiy soha bilan shug'ullanuvchi tadqiqotchilar ham amaliy faoliyatida keng foydalanishlari mumkin.

- tadqiqot faoliyati jarayonida olingan natijalar ta'lim muassasalarini samarali boshqarishda foydalanishga xizmat qiladi;

- boshqaruv jarayonini o'rganish va tahlil qilishda boshqaruvchanlik qobilyatini oshiruvchi texnologiyalarni qo'llash va amal qilish omillari aniqlandi va kadrlar uchun amaliy xulosalar va tavsiyalar ishlab chiqildi.

Tadqiqot ishi tuzilmasining tavsifi:

Ushbu tadqiqot ishi kirish, 3 bob, 8 paragraf, har bir bob bo'yicha xulosa, umumiy xulosa va tavsiyalar, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati hamda ilova qismlardan tuzilgan.

I BOB. IXTISOSLASHTIRILGAN TA'LIM MUASSASALARI AGENTLIGI TIZIMIDAGI MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV FAOLIYATINING NAZARIY ASOSLARI.

1.1. Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktablarining mazmuni va mohiyati.

Tarixiy, umumjahon tajriba va andozalari umumlashtirilib, hozirgi mustaqillik davrning boshqaruvchisi, rahbari qanday sifatlarga ega bo'lishi kerak,

qanday ish uslubi uni va tashkilotni muvaffaqiyatga eltadi, vaqtdan samarali foydalanish, odamlar bilan muomalada nimalarga e'tibor qaratish lozim kabi savollarga javob izlash hamda boshqa jihatlarni o'rganish ushbu magistrlik ishining maqsadlaridan hisoblanadi.

Prezident maktabi ixtisoslashtirilgan davlat umumta'lim muassasasi hisoblanib, uning faoliyati yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlash uchun iqtidorli bolalarni aniqlash va o'qitishni ta'minlashga qaratilgan.

O'zbekiston Respublikasida ta'limni yanada rivojlantirish maqsadida 14 ta Prezident maktabi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 20-fevraldagi «Prezident maktablarini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PQ-4199-qarori asosida Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahrida tashkil qilinadi. 2019-yilda Prezident maktab-internatlari Toshkent, Xiva, Nukus va Namanganda ochildi. Prezident maktablarining dastlab cheklangan miqdorda tashkil etilishi ushbu muassasalarni boshqarish uchun mutlaqo yangi modelni sinab ko'rish zarurati bilan bog'liq edi. Prezident maktablarini 2020 - 2021-yil oralig'ida O'zbekistonning barcha viloyatlarida qurish rejalashtirilgandi va ko'zlangan maqsadga erishildi. Prezident maktablarida bepul umumiy o'rta ta'lim beriladi. Prezident maktablarini tashkil etishdan ko'zlangan asosiy maqsad ta'lim jarayonida ilg'or texnologiyalarni qo'llash orqali iqtidorli bolalarni aniqlash va o'qitish tizimini shakllantirish, shuningdek, iqtidorli yoshlarni qo'llab-

quvvatlash va rag'batlantirish, ma'naviy boy va intellektual rivojlangan avlodni tarbiyalash kafolatlarini ta'minlashdan iborat. Shu borada Respublikamizning barcha tuman hududlarida ham Prezident ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi ixtisoslashtirilgan maktablar joriy etildi. Yuqori bilim va salohiyatga ega pedagog kadrlarni ishga olish maqsadida saralash testlari o'tkazilini 70% dan yuqori natijalarni qo'lga kiritgan xodimlar keingi bosqichga ya'ni suhbatga o'tkazilindi. Suhbat jarayonlari xorijiy va mahalliy mutaxassislar tomonidan olib borildi. Bundan tashqari bilimli o'quvchi yoshlarni saralab olish maqsadida ham 2 bosqichli test jarayonlari o'tkazilindi va qabul qilingan o'quvchilar 2022-yil 5-sentyabrdan an'anaviy ta'lim dasturini boshlashdi. Yangi tashkil etilgan ta'lim muassasalarini 100% sharoit bilan ta'minlash maqsadida davlat tomonidan juda katta pul mablag'lari ajratildi. Maqsadimiz ham shundan iborat bo'ldiki, millatning xalqaro olimpiadalarda, tanlovlarda g'olib bo'ladigan va dunyoning eng yaxshi oliy o'quv yurtlariga kira oladigan kelajakdagi yetakchilarini, o'quvchilarini tayyorlashdir. Biz jahon maydonida raqobatbardosh bo'la oladigan yetakchilarni tarbiyalaymiz.

Agentlik maktablari faoliyatining asosiy vazifalari va ustuvor yo'nalishlari:

- Iqtidorli bolalarni aniqlash, tanlash va o'qitish, ularning har tomonlama rivojlanishi uchun shart-sharoitlar yaratish, shuningdek o'quvchilarning intellektual, ilmiy va ijodiy salohiyatini ochib berish;
- Tabiiy va aniq fanlarni chuqur o'rganish, xorijiy tillar, muhandislik va axborot texnologiyalarini o'zlashtirishni tashkil qilish, o'quvchilarning innovatsion g'oyalari va ishlanmalarini rivojlantirish uchun zarur shart-sharoitlar yaratish;
- O'quvchilarni o'qitish va ular bilimni baholashning zamonaviy uslublarini, shuningdek ta'lim dasturlarining integratsiyalashuviga asoslangan o'qitishning fanlararo yondashuvini joriy qilish va keyinchalik ijobiy tajribani Respublika xalq ta'limi tizimiga tatbiq etish;

- O`quvchilarni kasb-hunarga yo`naltirish, ularda yetakchilik ko`nikmalari va notiqlik san`atini rivojlantirish, tanqidiy fikrlash, axborotni izlash, tahlil qilish va qayta ishlash, olingan bilimlarni amaliyotda qo`llash bo`yicha malakasini oshirish;
- O`quvchilarning umumta`lim fanlari bo`yicha xalqaro olimpiadalar, tanlovlar va musobaqalarda munosib ishtirokini ta`minlash;
- O`quvchilarda vatanparvarlik va Vatanga muhabbat tuyg`usini, bag`rikenglik, qonunlar, milliy va umuminsoniy qadriyatlarga hurmat hissini, hayotga qat`iy ishonch va qarashlarni shakllantirish;
- O`quv dasturlarining uzluksizligini ta`minlash masalalarida xuddi shu yo`nalishdagi milliy va xorijiy, umumiy o`rta va oliy ta`lim muassasalari bilan hamkorlikni yo`lga qo`yish, bitiruvchilarning ilg`or xorijiy oliy o`quv yurtlarida va ularning respublikamizdagi filiallarida o`qishini davom ettirish.

O`zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev tomonidan “Prezident ta`lim muassasalari agentligi tizimidagi ixtisoslashtirilgan maktablar tarmog`ini kengaytirish to`g`risida”gi yangi farmoni qabul qilindi.

Unga ko`ra, ixtisoslashtirilgan maktablar tashkil etishga yagona yondashuvni shakllantirish, ushbu maktablar tarmog`ini kengaytirish, moddiy-texnika bazasini mustahkamlash hamda ta`lim jarayoniga malakali rahbar va pedagog kadrlarni jalb qilish, iqtidorli yoshlarni aniqlash, tanlash, o`qitish va tarbiyalash tizimini takomillashtirish maqsadida:

1. “Prezident ta`lim muassasalari agentligi (keyingi o`rinlarda — Agentlik), Xalq ta`limi vazirligi, Qoraqalpog`iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklarining quyidagi takliflari ma`qullansin:

a) Agentlik tizimida:

2022-yil 1-sentabrga qadar vazirlik, idora va tashkilotlar tasarrufida bo`lgan ta`lim muassasalari negizida 19 ta ixtisoslashtirilgan maktab-

internatlarni hamda 141 ta ixtisoslashtirilgan maktablarni 1 va 2-ilovalarga muvofiq;

2023-yil 1-iyunga qadar Xalq ta'limi vazirligi tasarrufida bo'lgan va faoliyati tugatilgan Mehribonlik uylari va Bolalar shaharchalari negizida 5 ta ixtisoslashtirilgan maktab-internatlarni hamda 3 ta ixtisoslashtirilgan maktablarni 3-ilovaga muvofiq tashkil etish;

b) 2022 — 2024-yillarda Agentlik tizimida 25 ta ixtisoslashtirilgan maktab-internatlarni 4-ilovaga muvofiq qurish;

v) 2022/2023 o'quv yilidan boshlab Xalq ta'limi vazirligi tizimidagi ayrim fanlarni chuqur o'qitishga ixtisoslashtirilgan maktablar negizida ayrim fanlar chuqur o'qitiladigan sinflari mavjud umumiy o'rta ta'lim maktablarini tashkil etish;

g) kelgusida yangi ixtisoslashtirilgan maktab-internatlar va ixtisoslashtirilgan maktablarni faqat Agentlik tizimida tashkil etish".⁴

Mas'ul vazirlik, idora va tashkilotlar bir oy muddatda mazkur Farmonning 1 — 3-ilovalarida ko'rsatilgan ta'lim tashkilotlarining mol-mulki, bino va inshootlarini operativ boshqaruv huquqi asosida Agentlik tizimiga o'tkazish choralari ko'rsin.

Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi va viloyat hokimliklari 2023-yil 1-yanvarga qadar Agentlik tizimiga o'tkazilayotgan Mehribonlik uylari va Bolalar shaharchalarini ta'mirlash, rekonstruksiya qilish, jihozlash va ular hududida yangi o'quv binolarini qurish belgilab olindi.

Agentlik tizimidagi mavjud ixtisoslashtirilgan maktablar o'z faoliyat yo'nalishidan kelib chiqqan holda, mazkur Farmonga muvofiq tashkil etiladigan ixtisoslashtirilgan maktab-internatlar va ixtisoslashtirilgan maktablarga metodik yordam ko'rsatuvchi tayanch maktab sifatida biriktirildi. Agentlik maktablariga qabul parametrlari bir sinfda o'quvchilarning eng ko'p soni 24 nafardan oshmasligini hisobga olgan holda Agentlik tomonidan belgilandi. 2022-2023 o'quv yilida Agentlik maktablarining aniq fanlar yo'nalishiga qabul 5 — 11-

⁴ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 14-apreldagi PF-106-son qarori Toshkent shahri.

sinflarga, tabiiy fanlar yoʻnalishiga 7 — 11-sinflarga, keyingi oʻquv yillarida tegishli 5- va 7-sinflarga amalga oshirildi.

Agentlik maktablariga oʻquvchilarni qabul qilish aniq va tabiiy fanlar, xorijiy tillar hamda mantiqiy fikrlash boʻyicha oʻtkaziladigan kirish imtihonlari natijalariga koʻra amalga oshirildi va kirish imtihonlari Agentlik huzuridagi Pedagogik mahorat va xalqaro baholash markazi tomonidan xalqaro tashkilotlar hamda Davlat test markazi bilan hamkorlikda oʻtkazildi. Roʻyxati Agentlik tomonidan tasdiqlanadigan xalqaro, mintaqaviy yoki asosiy fan olimpiadalarining uchinchi (viloyat) bosqichida gʻolib boʻlgan (1, 2, 3-oʻrin) umumiy oʻrta, oʻrta maxsus va boshlangʻich professional taʼlim tashkilotlari oʻquvchilari oʻzi taʼlim oladigan hududida joylashgan Agentlik maktablariga umumiy qabul parametrlari doirasida kirish imtihonsiz oʻqishga qabul qilinadi.

Agentlik maktablarining taʼlim jarayoni Agentlik tomonidan tasdiqlangan oʻquv rejalari va taʼlim dasturlari asosida amalga oshiriladi. Agentlik maktablarida aniq va tabiiy fanlar bilan bir qatorda Oʻzbekiston tarixi fani chuqurlashtirilgan holda oʻqitiladi hamda oʻquvchilarni kasb-hunarga yoʻnaltirish, ularga keyinchalik oʻqishini davom ettirish uchun oliy taʼlim muassasalarini tanlashda koʻmaklashish maqsadida Agentlik maktablari direktorining ixtisoslik fanlari boʻyicha oʻrinbosari lavozimi oʻrniga “Maktab maslahatchisi” lavozimi joriy etildi.

Agentlik tizimidagi ixtisoslashtirilgan maktab-internatlarda oʻquvchilar uchun autsorsing asosida bepul sogʻlom ovqatlanish tashkil etildi. Agentlik maktablariga rahbar va pedagog kadrlarni ishga qabul qilish uch bosqichli tanlov (saralash bosqichi, test sinovi va suhbat) asosida amalga oshirildi. Agentlik maktablarida Davlat budjeti mablagʻlari hisobidan xodimlar ish haqi fondining 100 foizi miqdorida ragʻbatlantirish jamgʻarmasi shakllantirildi.

Agentlik tomonidan 2022-2023 oʻquv yilidan boshlab Agentlik maktablarida:

oʻquv jarayoni xalqaro taʼlim dasturlari asosida tayyorlangan zamonaviy darsliklar asosida olib borilishi;

o'quvchilar xorijiy tillarni mukammal o'zlashtirishi uchun zarur shart-sharoit va ta'lim muhitini yaratish, mazkur jarayonga xorijiy hamda mahalliy pedagog kadrlarni jalb qilinishi;

sun'iy intellekt, robototexnika, agrotexnologiya, nanotexnologiya, biotexnologiya, IELTS, TOEFL va SAT bo'yicha qo'shimcha kurslar tashkil etilishi;

o'quvchilarning qiziqishlaridan kelib chiqqan holda, asosiy o'quv dasturlari bilan birgalikda sinfdan tashqari kasbga yo'naltirilgan amaliy mashg'ulotlar o'tkazilishini yo'lga qo'yish;

Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari bilan birgalikda 10- va 11-sinf o'quvchilariga yaqin hududlarda joylashgan ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish korxonalarida amaliy mashg'ulotlar o'tkazish tartibini joriy etish;

ta'lim va tarbiya jarayonlariga vatanparvarlik ruhi, milliy g'urur va iftixor, o'z xalqiga muhabbat va sadoqat, O'zbekiston tarixi, ilmiy-ijodiy hamda ma'naviy-ma'rifiy merosga hurmat, o'zlikni anglash, mehnatsevarlik va mas'uliyatlilik, qat'iyat va shijoatlilik g'oyalari singdirilishiga alohida e'tibor qaratish;

o'quvchilarni O'zbekistonda amalga oshirilayotgan islohotlar mazmun-mohiyati va yoshlarga yaratilayotgan shart-sharoitlarni chuqur anglaydigan, har jihatdan raqobatbardosh, keng dunyoqarash, mustaqil fikr va intellektual salohiyatga ega bo'lgan shaxs sifatida tarbiyalash uchun ta'sirchan pedagogik texnologiyalardan foydalanish choralari yo'lga qo'yildi.

Agentlik maktablarini qurish, rekonstruksiya qilish va ta'mirlash, zamonaviy mebel va jihozlar, o'quv-laboratoriya asbob-uskunalari, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, multimedia hamda video-kuzatuv vositalari bilan ta'minlash — O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy va ishlab chiqarish infratuzilmasini rivojlantirish dasturlari doirasida ajratiladigan mablag'lar, Davlat budjeti mablag'lari, Agentlik huzuridagi Iqtidorli yoshlarni qo'llab-quvvatlash jamg'armasi, xalqaro moliya institutlarining kreditlari va grantlari,

homiylilik xayriyalari hamda qonunchilik hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa manbalar hisobidan amalga oshirilishi ham belgilab berildi.

Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari 2022-yil 1-avgustga qadar yuqorida keltirilgan farmonga ko‘ra Agentlik maktablarini ta‘mirlash, zamonaviy o‘quv qurollari, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, mebel va o‘quv-laboratoriyalar bilan jihozlash choralarini ko‘rib chiqdi, o‘quvchilarga yashash va ovqatlanish uchun zarur sharoitlarni yaratdi.

Agentlik huzuridagi Pedagogik mahorat va xalqaro baholash markazi Pedagogik mahorat va xalqaro baholash ilmiy-amaliy markazi etib qayta nomlandi va quyidagilar Markazning asosiy vazifalari etib belgilandi:

- agentlik tizimidagi ta‘lim muassasalari uchun davlat ta‘lim standarti, o‘quv rejalari, ta‘lim dasturlari va darslik majmualarini ishlab chiqish hamda ularni xarid qilish;

- agentlik tizimidagi ta‘lim muassasalari bitiruvchilarini yakuniy davlat attestatsiyasidan o‘tkazish;

- ta‘lim sohasidagi ilg‘or tajribalarni o‘rganish va mamlakatimizda joriy etish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqish, o‘qituvchilarning bilim va ko‘nikmalarini baholash va sertifikatlashni xorijiy mamlakatlarning yetakchi ilmiy-tadqiqot muassasalari bilan hamkorlikda amalga oshirish;

- rahbar va pedagog kadrlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish, ularning malakasini oshirishga qo‘yiladigan davlat ta‘lim talablarini ishlab chiqish hamda xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlikda malaka oshirish kurslarini tashkil etish;

- agentlik tizimidagi ta‘lim muassasalarini ilmiy-metodik jihatdan ta‘minlash, fundamental, amaliy va innovatsion tadqiqotlar o‘tkazish, tadqiqot natijalarini amaliyotga keng joriy etish.

Markaz tomonidan pedagog kadrlarning bilim darajasi va kasbiy mahoratini baholash natijasi bo‘yicha 2 yil muddat davomida amal qiluvchi “Ilg‘or o‘qituvchi”, “Ustoz o‘qituvchi” hamda “Professional o‘qituvchi” darajali sertifikatlar beriladi. Agentlik tizimidagi ta‘lim muassasalarining xalqaro

miqyosda tan olinadigan “Ilg‘or o‘qituvchi”, “Ustoz o‘qituvchi” yoki “Professional o‘qituvchi” darajali sertifikatni olgan pedagog kadrlariga quyidagi miqdorda qo‘shimcha haq to‘lanadi:

“Ilg‘or o‘qituvchi” darajali sertifikatni olgan pedagog kadrlarga ularning bazaviy tarif stavkasiga nisbatan har oylik 50 foiz miqdorida;

“Ustoz o‘qituvchi” darajali sertifikatni olgan pedagog kadrlarga ularning bazaviy tarif stavkasiga nisbatan har oylik 70 foiz miqdorida;

“Professional o‘qituvchi” darajali sertifikatni olgan pedagog kadrlarga ularning bazaviy tarif stavkasiga nisbatan har oylik 100 foiz miqdorida.

Agentlik tizimidagi ta‘lim muassasalariga “Ilg‘or o‘qituvchi”, “Ustoz o‘qituvchi” yoki “Professional o‘qituvchi” darajali sertifikatni olgan pedagog kadrlarni ularning malaka toifasidan qat‘i nazar ishga qabul qilish huquqi berildi. Markaz Moliya vazirligi g‘aznachilik bo‘linmasida shaxsiy g‘azna hisob raqamiga ega bo‘ladi va uning faoliyati Davlat budjeti mablag‘lari, budjetdan tashqari mablag‘lar hamda qonunchilik hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa manbalar hisobidan moliyalashtirildi. Markazning ma‘muriy-boshqaruv xodimlari, professor-o‘qituvchilari hamda metodistlariga Davlat test markazining tegishli lavozimlari uchun belgilangan mehnatga haq to‘lash va moddiy rag‘batlantirish shartlari tatbiq etildi.

j) Markazga unga yuklatilgan vazifalarni bajarish uchun ta‘lim sohasida xizmat ko‘rsatuvchi xalqaro tashkilotlar bilan maxsus axborot portaliga e‘lon joylashtirmasdan eng maqbul takliflar tanlovi orqali to‘g‘ridan to‘g‘ri shartnomalar tuzish huquqi berildi.

Agentlik tizimidagi maktablarning o‘qituvchilari “Yangi O‘zbekiston” universiteti va Markazga stajirovka o‘tashga jalb qilindi. Markaz tomonidan fundamental, amaliy va innovatsion tadqiqotlar o‘tkazishda hamda tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etishda Agentlik tizimidagi ta‘lim muassasalari o‘quvchilari va talabalarining faol ishtirokini ta‘minlandi.

O‘zbekiston Respublikasining xorijdagi diplomatik vakolatxonalari Agentlik bilan birgalikda vakolatxonalarga birlashtirilgan hududlarda joylashgan

Agentlik tizimidagi ta'lim muassasalariga xorijiy ilg'or tajribalarni joriy etish maqsadida:

Agentlik tizimidagi ta'lim muassasalariga xalqaro ta'lim dasturlari bo'yicha malakali mutaxassislarni jalb etgan holda ta'lim jarayonini takomillashtirish;

o'qituvchilar va o'quvchilarni tajriba almashish dasturlari bo'yicha xorijiy ta'lim muassasalariga yuborish;

nufuzli xalqaro oliy ta'lim muassasalari grant dasturlari asosida bitiruvchilarning ta'lim olishiga ko'maklashish;

rivojlangan davlatlar bilan ta'lim va ilm-fanni takomillashtirish borasida o'zaro hamkorlikni yo'lga qo'yish;

dunyo miqyosida tan olingan, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, tibbiyot, ekologiya, muhandislik va boshqa sohalaridagi yetakchi tashkilotlar bilan Agentlik tizimidagi ta'lim muassasalari o'rtasida hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish va yanada rivojlantirish;

Agentlik tizimidagi ta'lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan mahalliy mutaxassislarning xorijiy ilg'or ta'lim muassasalarida malaka oshirishi va stajirovka o'tashini tashkil etish;

o'qituvchilar va o'quvchilarning xalqaro konferensiyalar, anjumanlar, fan olimpiadalari, tanlovlar, ixtisoslikka oid ko'rgazmalarda ishtirok etishiga ko'maklashish;

Agentlik tizimidagi ta'lim muassasalari kutubxonalarini yetakchi xorijiy axborot-kutubxona resurslari fondlariga ulash, ularni xorijiy adabiyotlar bilan boyitib borish, o'qituvchilar va o'quvchilarga ushbu kutubxona resurslaridan keng foydalanish uchun imkoniyat yaratish choralari yo'lga qo'yildi.

Agentlik tizimidagi ta'lim muassasalari faoliyatini samarali tashkil etish bo'yicha "Yo'l xaritasi" tasdiqlandi va Agentlik boshqa vazirlik va idoralar hamda mahalliy hokimliklar bilan birgalikda "yo'l xaritasi"da nazarda tutilgan chora-tadbirlarning o'z vaqtida, to'liq va sifatli bajarilishi ta'minlandi.

Agentlik tashkiliy tuzilmasida yuridik shaxs maqomiga ega bo'lgan va har biri 4 ta shtat birligidan iborat 13 ta hududiy bo'limlarini tashkil etish to'g'risidagi takliflari ma'qullandi. Unga ko'ra, Agentlik markaziy apparati va hududiy bo'limlar uchun zarur bo'lgan 67 ta shtat birligining 50 tasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tizimidagi, 17 tasi Oliy ta'lim fan va innovatsiyalar vazirligi tizimidagi tegishli shtat birliklarini maqbullashtirish hisobiga shakllantirildi. Agentlik hududiy bo'limlari xodimlariga Agentlikning tegishli lavozimlari uchun belgilangan mehnatga haq to'lash va moddiy rag'batlantirish shartlari qo'llaniladi.

“Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tizimidagi ayrim fanlar chuqur o'qitiladigan sinflari mavjud umumiy o'rta ta'lim maktablari hamda maktab-internatlar faoliyatini tashkil etishning shunday tartibi o'rnatildiki, unga muvofiq 2022/2023 o'quv yilidan boshlab:

fanlar chuqur o'qitiladigan maktablar hamda maktab-internatlar bosqichma-bosqich umumiy o'rta ta'lim maktablari sifatida qayta tashkil etilishi;

fanlar chuqur o'qitiladigan maktablar hamda maktab-internatlar faoliyati ushbu maktablarda ixtisoslashtirilgan dasturlar asosida ta'lim olayotgan o'quvchilar o'qishini bitirguniga qadar davom ettirilishi;

fanlar chuqur o'qitiladigan maktablar hamda maktab-internatlarning rahbarlariga hamda ixtisoslashtirilgan fanlardan dars o'tganligi uchun pedagog kadrlariga amalda belgilangan qo'shimcha ustama haqlar ushbu maktablardagi ixtisoslashtirilgan sinflar faoliyati tugatilguniga qadar saqlab qolinishi;

maktab-internatlarda o'quvchilar belgilangan tartibda yotoqxona va oziq-ovqat bilan ta'minlanishi;

fanlar chuqur o'qitiladigan maktablar hamda maktab-internatlarda laboratoriya va amaliy mashg'ulotlarni o'tkazish, shuningdek, ayrim fanlarni chuqurlashtirilgan holda o'qitish uchun ixtisoslashtirilgan fanlar ikki guruhga bo'lib o'qitilishi mumkin;

keyingi o'quv yillarida fanlar chuqur o'qitiladigan maktablar hamda maktab-internatlarning ixtisoslashtirilgan dasturlar asosida ta'lim beriladigan sinflariga qabul amalga oshirilmaydi".⁵

1.2. Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati pedagogik muammo sifatida.

Ta'lim muassasasini boshqarishning nazariy va amaliy muammolarini hal etish insonparvarlashtirish va demokratlashtirish, inson huquq va erkinliklarini himoya qilishning roli va ahamiyati ortib borishi, bozor munosabatlarining rivojlanishi, yangi ijtimoiy tuzilmalarning shakllanishi va ta'lim-tarbiya jarayonlari bilan bog'liq holda tobora kuchayib bormoqda. Shu sababli, qo'l ostidagilarning faoliyatiga samarali ta'sir ko'rsatish uchun zamonaviy rahbar tashkilot va boshqaruv asoslarini chuqur tushunishga muhtoj. Ta'lim muassasasini zamonaviy boshqarishning ushbu mexanizmlari hali ham yaxshi tushunilmagan bo'lsada, ilmiy tadqiqotlarning mavjud natijalari rahbarning jamoa a'zolarining tashkilotning samarali ishiga qiziqishini shakllantirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish qobiliyatini sezilarli darajada kengaytirishi mumkin. "Ta'lim sifatini boshqarishga ilmiy yondashuvlarni ishlab chiqish xorijda XX asrning 20-yillarida, mamlakatimizda esa 50-yillarida boshlangan edi. Bu jarayon uzoq vaqt mobaynida jahonda amalga oshirilayotgan ishlardan ajralgan holda olib borildi"⁶. Agar chet elda ta'lim sifatini boshqarish samaradorligini oshirish usullarini izlash ishlari avval boshdanoq ijtimoiy boshqaruvning umumiy nazariyasi yutuqlari asosida amalga oshirilgan bo'lsa, mamlakatimizda asosan pedagogika nazariyasi qoidalariga tayangan edi. Ammo 80-yillarning o'rtalaridan boshlab bu uzilish jadallik bilan bartaraf etila boshladi. Aytish mumkinki, boshqaruv vazifalarini hal etish jarayonlarini o'rganishi hamda qanday sharoitlarda boshqarishda ushbu vazifalar hal etilishi, ularni hal etish natijasi qanday bo'lishi lozimligi, u yoki bu vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishga qanday omillar ta'sir ko'rsatishi mumkinligi haqidagi bilimlarni olishi

⁵ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 14-apreldagi PF-106-son qarori Toshkent shahri.

⁶ Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 156- b

darkor. Ushbu savollarga javob yo‘q, uni topish uchun boshqaruv o‘zi nima ekanligi haqida ayrim boshlang‘ich tasavvurga ega bo‘lish lozim. Rahbar va umuman jamiyatning muhim vazifalaridan biri jamiyat va shaxs manfaatlarini uyg‘unlashtirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish, har bir shaxs va umumiy, yagona ijtimoiy organizm sifatidagi jamoaning manfaatlariga to‘liq javob beradigan ichki tartib va qoidalar, me‘yorlarning oqilona tizimini yaratishdir. Jamoa faoliyatining yutug‘i, ko‘p jihatdan, jamiyatning shaxs oyoqqa turishi va rivojlanishi uchun qanday shart-sharoitlarni yaratib berganiga, jamoaning har bir a‘zosi ehtiyojlarini qay darajada qondira olishiga bog‘liq bo‘ladi. Lekin inson shaxsi o‘zini namoyon qilish, o‘zining betakrorligini, o‘ziga xosligini isbotlash, jamoadagi boshqa shaxslardan alohida xususiyatlari bilan ajralib turish ehtiyojiga ham ega bo‘ladi. Shaxs, jamiyatning har bir a‘zosiga nisbatan qo‘yadigan talablarini tushungan, jamiyat ma‘naviyati va axloqi talablariga rioya etgan holda, vaqti-vaqti bilan umumiy tamoyillarga qarshi kayfiyatda yoki munosabatda bo‘lishi ham mumkin. “Rahbar qanday shaxsiy xususiyatlarga ega bo‘lishi lozim? Shaxs va rahbar xususiyatlari kishilarni azaldan qiziqtirib kelgan. Bu xususda 900-yilda Sharqning buyuk mutafakkiri Abu Nasr Forobiyning mashhur risolasi chop etilgan; fors ilohiyotchisi Abu Xomid Muhammad G‘azzoliy o‘z qarashlarida rahbarning muvaffaqiyatli faoliyati uchun zarur bo‘lgan talablarni keltirgan. Davlat boshqaruvi, maqsadlar tizimini ishlab chiqish masalalari va ko‘pchilikka ta’sir etish usullari italiyalik Nikkolo Makiavelli(1469-1527-y.)ning «Hukmdor» kitobida chuqur tanqid qilingan”⁷.

XX asrning 70-yillarda mashhur bo‘lgan «Yuqori boshqaruv personalni uchun kurs» nomli katta asarda ma‘muriy personalning asosiy sifatleri orasida chidamlilik, mustahkam asab va maqsadga intilish, muammoning mohiyatini tezda tushunib, uni tezroq hal qiluvchi mantiqiy va oqilona fikr yuritish

⁷ Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo'yicha o'quv uslubiy ta'lim texnologiyasi. Uslubiy qo'llanma. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 185- b

qobiliyati; boshqaruv qarorlari va harakatlari uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olish; kishilar bilan samimiy, do'stona, xushmuomala, lekin qatiyatli munosabatda bo'lish; o'z fikrini yozma yoki og'zaki ravishda aniq va tushunarli bayon qilish kabi xislatlarning muhimligi alohida ta'kidlanadi. Iste'dodli rahbar doimo qo'l ostidagilar, o'ziga teng lavozimdagilar va hatto, o'zidan yuqori turgan boshliqlar orasida ham ibrat bo'la oladi. O'ziga xos boshqaruv usullarini, xulq-atvor me'yorlarini suhbat va pand-nasihatlar yo'li bilan o'tkazish mushkul, aksincha, u ishlab chiqarish aloqalari vaqtida muntazam kuzatish mumkin bo'lgan xulq-atvor, xatti-harakatlar orqali samaraliroq bo'ladi. Boshqaruv inson faoliyatining murakkab turi bo'lib, ta'limni boshqarish - ayniqsa uning ishtirokchilarining yuqori intellektual, ijodiy mehnati orqali. Boshqaruv samaradorligini ta'minlash uchun, avvalo, uning uslubiy va nazariy asoslarini bilish, menejment, ta'limda menejment, boshqaruv, pedagogik menejment kabi boshqaruv tushunchalarining mohiyatini ochib berish zarur.

Maktab boshqaruvi - bu ma'muriyat va o'qituvchilarning o'quv jarayonida o'qituvchi va o'quvchilarning vaqt va mehnatidan oqilona foydalanishga qaratilgan ilmiy asoslangan, chuqur o'rganish maqsadidagi harakatlaridir. Bu masalalarni hal etish maktab rahbari va o'qituvchilarning ilm-fanning so'nggi yutuqlari va ilg'or tajribasidan ijodiy foydalana olishiga, o'zaro munosabatlariga bog'liq.

Jamoada, o'qituvchi va talabalarning ta'lim va tarbiya ishlaridagi faolligi va zamonaviy tashkilotlarning raqobatbardoshligi va ularni boshqarishda psixologik omilning roli Rozanova V.A., Lazarev V.S., Potashnik M.M., Frish G.L. larning asarlarida keltirib o'tilgan.

Nazariy va amaliy vazifalar ta'lim muassasasini boshqarish, insonparvarlashtirish va demokratlashtirish, inson huquq va erkinliklarini himoya qilishning roli va ahamiyati ortib borishi, bozor munosabatlarining rivojlanishi, boshqaruvning yangi ijtimoiy tuzilmalari va shakllarining shakllanishi munosabati bilan tobora kuchayib bormoqda. Shu sababli, qo'l

ostidagilarning faoliyatiga samarali ta'sir ko'rsatish uchun zamonaviy rahbar tashkilot va boshqaruv asoslarini chuqur tushunishga muhtoj.

Ta'lim muassasasini zamonaviy boshqarishning ushbu mexanizmlari hali ham yaxshi tushunilmagan bo'lsa-da, ilmiy tadqiqotlarning mavjud natijalari rahbarning jamoa a'zolarining tashkilotning samarali ishiga qiziqishini shakllantirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish qobiliyatini sezilarli darajada kengaytirishi mumkin. Bugungi kunda ta'lim muassasasini boshqarish, uning sifatlari va ish samaradorligi, zamonaviy, tez o'zgaruvchan jamiyat unga qo'yayotgan talablarga yetarlicha e'tibor berilmayotganligini ko'rsatadi. Pedagogik kadrlarni samarali boshqarish va katta amaliy ahamiyatga ega bo'lib, bu o'qituvchilarning pedagogik mehnat sharoitlarini yaxshilash, pedagogik faoliyat samaradorligini oshirish imkoniyatlaridan iborat. Maktab rahbarlari va ularning o'rinbosarlarining kasbiy mahoratini oshirish orqali ta'lim muassasasining tashkiliy jarayoni sifatli tashkil qilish mumkin.

Boshqaruv kontseptsiyasi V.Afanasyevning: "Menejment, eng avvalo, o'z maqsadlarini ko'zlagan insonning ongli faoliyatidir va nafaqat faoliyat, balki yechimni ishlab chiqish, hayotda yechimni amalga oshirishga qaratilgan tashkilot, tizimni berilgan maqsadga muvofiq sozlash, natijalarni umumlashtirish bilan bog'liq bo'lgan maxsus tur", deya fikr bildirgan.

"Menejment - bu boshqaruv obyektiga tizimli maqsadli ta'sir ko'rsatishni ta'minlovchi faoliyatdir. Ushbu faoliyat asosiy jarayonlarning borishi haqida ma'lumot olish, ularni qayta ishlash va boshqaruv obyektini yanada takomillashtirishga qaratilgan tegishli yechimlarni chiqarishni o'z ichiga oladi. Menejment - bu rejalashtirilgan natijaga, maqsadga erishish uchun boshqaradigan va boshqariladigan quyi tizimlarning maqsadli o'zaro ta'siri"⁸.

G.V.Elnikova: "Menejment tashqi va ichki muhitning doimiy o'zgarishi sharoitida inson faoliyatining alohida turi bo'lib, u boshqariladigan tizimga uning rivojlanish qonuniyatlari asosida belgilangan parametrlar doirasida uni saqlab qolish va tartibga solish uchun maqsadli ta'sir ko'rsatadi. va o'zini-o'zi

⁸ Yo'ldoshev N.Q., Qozoqov O.S. Menejment. Darslik. - T.: Fan, 2004 28-b

boshqarish mexanizmlarining harakati”⁹. "Ta'limni boshqarish - ijtimoiy boshqaruvning bir turi, ta'lim tizimida ta'lim va tarbiyaviy, innovatsion va jarayonlarning maqsadliligi va tashkil etilishini qo'llab-quvvatlaydi"¹⁰. "Menejment – ishlab chiqarishni boshqarishning uning samaradorligini oshirish va daromadlarini ko'paytirish maqsadidagi strategiyalar, falsafalar, tamoyillar, usullar, vositalar va shakllar yig'indisidir"¹¹. Yu.K.Konarjevskiy: "Menejment - bu menejmentning yangi falsafasi bo'lib, boshqaruv va boshqaruvchining jamiyat hayotidagi o'rni hamda boshqaruvchi kasbining ijtimoiy ahamiyatini ta'kidlaydi. Bu boshqaruv jarayonini to'liq asosli, maqsadga muvofiq qilish va bo'ysunuvchilar o'z-o'zini hurmat qilish va o'z ishlaridan zavqlanadigan tarzda maqsadlarga erishish uchun rejalar tuzish talabidir. A.S.Bolshakov «Menejment - bu tashkilotlarning faoliyati samaradorligini oshirish maqsadida ularni boshqarish usullari, tamoyillari, vositalari va shakllari majmuidir"¹². Nemis menejment ensiklopediyasi: "Menejment - bu odamlarni boshqarish va pul mablag'laridan shunday foydalanishki, bu sizga qo'yilgan vazifalarni insonparvar, tejamkor va oqilona bajarishga imkon beradi".

V.V.Krijko, E.M.Pavlyutenkov "Pedagogik menejment – ta'lim jarayonini boshqarishning uning samaradorligini oshirishga qaratilgan tamoyillari, usullari, tashkiliy shakllari va texnologik usullari majmuasidir u ko'plab fanlar yutuqlari asosida, lekin maktab faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda shakllantiriladi"¹³.

V.V.Olinik, L.N.Sergeeva "Menejment - qo'yilgan maqsadlarga erishish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun boshqaruvning zamonaviy usullari, shakllari, tamoyillari va tuzilmalaridan foydalanishga asoslangan ishlab chiqarishni boshqarish". Agar menejment va menejment atamalarini

⁹ Bandurka A.M. Menejment psixologiyasi / Bandurka A.M., Bocharova S.P., Zemlyanskaya E.V. - X. Fortune - Press, 1998. - 464 p

¹⁰ Koss V.A. Davlatning strukturaviy modelini yangi kibernetika nuqtai nazaridan tahlil qilish // Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti. - 2005. - No 7. - S. 9-13.

¹¹ Besedin N.A., Nagaev V.M. Menejment asoslari. - M.: O'quv adabiyoti markazi, 2005. - 496 b.

¹³ Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учеб. пос. – М.: «Омега - Л», 2009. – 204 с.

solishtiradigan bo'lsak, unda "menejment" atamasi umumiyroqdir, shuning uchun, qoida tariqasida, "menejment" tushunchasi quyidagi hollarda qo'llaniladi:

- boshqaruvning samaradorligi ta'kidlanadi;
- tegishli ma'lumotga ega bo'lgan rahbarning kasbiy faoliyati haqida gapiramiz;
- bu menejment fani haqida;
- menejer kasbining ijtimoiy ahamiyati aniqlanadi;
- rejalashtirilgan natijaga erishish, maqsad.

Keng ma'noda menejmentning maqsadi tashkilot maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishdir. Boshqaruvning o'ziga xos minimal maqsadi tashkilotning optimal ishlashini ta'minlashdan iborat bo'lsa, menejmentning o'ziga xos maksimal maqsadi uning rivojlanishini ta'minlashdir. Shunday qilib, menejment uchta muhim xususiyatga ega: maqsadlar, maqsadga erishish yo'llari to'plami va unga erishish fakti. Har qanday tashkilotning muvaffaqiyati 80% uning boshqaruv sifatiga bog'liq. Boshqaruvning muvaffaqiyati boshqaruv kontseptual asoslarini amalga oshirishga bog'liq. Menejmentga oid klassik darsliklarning mashhur mualliflari Maykl Meskon, Maykl Albert, Franklin Xeduri, Piter Doyl, Devid Bodi, Robert Peyton menejmentni samarali boshqaruv nazariyasi va amaliyoti sifatida belgilaydi va uning kontseptsiyasiga uchta asosiy yondashuvni: jarayon, tizim va vaziyatni belgilab beradi.

“Boshqaruv tushunchasiga (lot. Conceptio – idrok etishdan) quyidagi ta'riflar berilgan:

- muayyan hodisaga qarashlar tizimi;
- ayrim hodisalarni tushunish, izohlash usuli;
- har qanday nazariyaning asosiy g'oyasi”¹⁴.

Shunday qilib, boshqaruv faoliyatini tashkil etishning asosiy g'oyasi, uslubi va mazmuni bo'yicha farq qiluvchi uchta tegishli ta'limni boshqarish

¹⁴ Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: “O'qituvchi”, 2008 – 65 b

tushunchasini ajratib ko'rsatish mumkin: protsessual, tizimli va vaziyatli boshqaruv.

Menejment va boshqaruv siklining funktsiyalarini ajratib ko'rsatish uchun texnologiya, boshqaruv texnologiyasi, jarayon kabi tushunchalarning mohiyatini ko'rib chiqamiz. Boshqaruv texnologiyasi - bu boshqaruv jarayoni, alohida elementlar yoki faoliyat turlaridan tashkil topgan tsikl. Bunday siklning o'ziga xos xususiyati shundaki, u zanjir kabi bir-biri bilan bog'langan, ketma-ket bir-birining o'rnini bosuvchi bo'g'inlardan iborat. Agar siz buni e'tiborsiz qoldirsangiz,

Ilmiy adabiyotlarda u deyarli bir asr davomida protsessual yondashuvning turli jihatlarini qamrab olgan, funktsiyalar tushunchasiga turli xil ta'riflar berilgan. Bu "funksiya" atamasi, yagona tasnifi haqida yagona tushunchaning yo'qligi faktlarini tushuntiradi. Biroq, ko'pchilik olimlar umumiy, ya'ni asosiy operatsion funktsiyalarni ajratib ko'rsatishga moyildirlar.

Menejment masalalari bo'yicha ilmiy adabiyotlarni chuqur tahlil qilish A.I.Marmazga "boshqaruv funktsiyalari" tushunchasini aniqlashga, ularni tasniflashga imkon berdi: funktsiyalar - bu menejer tomonidan bajariladigan bir xil turdagi ishlarni umumiyroq darajaga qisqartirish orqali shakllanadigan asosiy faoliyat turlari. bo'lgan va bir xil maqsadlilik bilan birlashtirilgan.

XX asrda ko'plab yangi faktlar to'plandi, ko'plab qonunlar kashf qilindi, ko'plab nazariyalar yaratildi, ularni tizimlashtirish va tartibga solish talab etiladi. Tizimli yondashuv XX asr fanlari mahsulidir.

Hozirgi vaqtda fanlarning rivojlanishida keskin sakrash yuz berdi: bionika, biofizika, kimyoviy fizika - ularning birlashuvi asosida; elektronika, kibernetika - differentsiatsiyaga asoslangan. Shunday qilib, tizimli yondashuvning ob'ektiv paydo bo'lishi o'rganilayotgan ob'ektlarning o'z qismlarini va butunni bir-biriga bog'lash zarurati bilan izohlanadi. Tizimli yondashuvning mohiyati voqelikning tizimli tasavvurini shakllantirishdan iborat bo'lib, unda har bir murakkab ob'ekt tizim sifatida qaraladi. "Tizimli yondashuv -

bu ilmiy bilimlar va tizimli amaliyot metodologiyasidagi yo'nalish bo'lib, u ob'ektlarni tizim sifatida tushunishga asoslanadi ¹⁵(D.P.Gorskiy).

Boshqaruvga tizimli yondashishning o'ziga xosligi shundaki, u o'rganishni ob'ektning yaxlitligini, uni ta'minlovchi mexanizmlarni ochib berishga, murakkab ob'ektning turli bog'lanish turlarini aniqlashga va ularni yagona nazariy rasmga birlashtirishga yo'naltiradi. Maktab tegishli bo'lgan ijtimoiy tizimlarning belgilarini aniqlash uchun tizim tushunchasining ta'rifiga murojaat qilish kerak.

N.N.Potashnik va M.M.Moiseevlarning fikricha, boshqaruv tizimini tavsiflash quyidagi omillarni izchil xarakterlash demakdir:

- boshqaruv tizimini qurishning qiymat asoslari va tamoyillari;
- boshqaruv tizimiga qo'yiladigan talablar, voqelik ilgari surayotgan ob'ektiv vazifalar;
- boshqaruv funktsiyalari;
- boshqaruv tizimining yo'nalishi, yo'nalishi va maqsadlari;
- boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi;
- usullari, vositalari, texnologiyalari, boshqaruv mexanizmlarini belgilash;
- samarali faoliyatning shartlari va resurslari: kadrlar, moliyaviy, moddiy, normativ-huquqiy, vaqt davri.

Boshqaruvga situatsion yondashuv kontseptsiyasi nazariyotchilar va amaliyotchilarning universal printsiplar, texnologiyalar va usullarni topishga bo'lgan samarasiz urinishlari natijasida paydo bo'ldi, ularni qo'llash vaziyat o'zgaruvchilari ta'siridan qochish imkonini beradi. Vaziyatli yondashuv tarafdorlarini boshqaruv modellari samaradorligining ularni amalga oshirishning o'ziga xos shartlariga bog'liqligi g'oyasi birlashtiradi.

Vaziyat yondashuvining asoschilari ko'pincha amerikalik olimlar P.Lorens va J.Lorshlar deb ataladi, ular boshqaruv faoliyatining differentsiatsiyasi aniqlovchi tashqi omillarga bog'liqligini isbotladilar.

¹⁵ Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./ В.Л.Полукадров 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.

Ta'lim sohasida nazariy vaziyatli yondashuv Y.Babanskiy va M.M.Potashnik asarlarida taqdim etilgan. Ular ma'lum darajada millionlab o'qituvchilarning fikrlari va faoliyatida inqilob yaratdilar.

Olimlarning ta'kidlashicha, “maktab boshqaruvini optimallashtirish bularni tanlash yoki loyihalash demakdirmuayyan maktabda qo'llanilganda boshqaruv tuzilmasi va jarayonini shunday o'zgartiradigan chora-tadbirlar tizimi maktab faoliyatining maksimal mumkin bo'lgan yakuniy natijalariga boshqaruv faoliyatiga sarflangan oqilona vaqt bilan erishiladi”¹⁶. N.N. Potashnik optimallashtirish toifalarini ilgari surdi: muqobil tanlash, o'ziga xos pedagogik shartlar, optimallik mezonlari. Maktab ichidagi boshqaruvni optimallashtirish yo'llari asoslandi: har tomonlama boshqarish, maqsadlarni umumlashtirish, faoliyatni konkretlashtirish, boshqaruvni demokratlashtirish va o'zini o'zi boshqarishni rivojlantirish, boshqaruv usullarini amalga oshirish shartlari bilan muvofiqlashtirish, resurslarni tejash. So'nggi paytlarda adaptiv boshqaruv modeli mashhur bo'ldi. Demak, G.V.Elnikova shunday deydi: “Moslashuvchan boshqaruv stimulyator-aktivatorlarning tashqi ta'siridan boshlanadi: turli talablar, g'oyalar, tashabbuslar. Old shart adaptiv boshqaruv - bu tizimning tirnash xususiyati uchun javobidir. Tashqi muhit ichki o'zgarishlarni keltirib chiqaradi”¹⁷. Shunday qilib, menejer va ta'lim muassasasi faoliyati mazmunining ushbu shartlarga bog'liqligi o'rnatiladi. Moslashuvchan boshqaruvning mohiyati - bu menejer va ijrochilarning maqsadlarini to'g'rilash, maqsadli funktsiyalarni birlashtirish, dasturlashtirilgan vazifalarga erishish uchun sharoit yaratish orqali harakatlarini muvofiqlashtirishdir.

V.A.Bespalko tizimlarni boshqarishda menejmentning uchta turi, uslubi va modelini ajratadi:

“1. Ochiq - nazorat yakuniy natijalar asosida nazorat qilish, tahlil qilish va tuzatish yo'li bilan amalga oshiriladi. Bu qo'lda boshqaruv. Bo'ysunuvchilarning ishonch bo'yicha ishlashini ta'minlaydi va liberal boshqaruv uslubiga xosdir. Bu

¹⁶ Jalolov A.K. Institutsional o'zgarishlar davrida kasbiy o'zgaruvchanlik menejmenti. Nomzodlik dissertatsiyasi. T.: 2005. 64-b

¹⁷ Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учеб.пос. – М.: «Омега - Л», 2009. – 204 с.

rahbarning faol pozitsiyasining yo'qligi va ishlarning ahvolidan tashvishlanish, past talabchanlik, yuqori boshqaruv organlariga va vaziyatga bog'liqlik bilan tavsiflanadi. Ish oldindan ishlab chiqilgan va pudratchi e'tiboriga havola qilingan algoritmgaga muvofiq amalga oshiriladi. U vaqt oralig'ini belgilaydi, yakuniy natija ko'rsatkichlarini va uni kuzatish mezonlarini belgilaydi.

2. Yopiq - nazoratning bu turi voqealar rivojini doimiy nazorat qilishni, rejalashtirilganidan kichik og'ish holatlarida tuzatishni nazarda tutadi; Tez-tez foydalanish sharoitida bunday boshqaruv tashabbuskorlikni, ijodkorlikni pasaytiradi, bo'ysinuvchilarning ishga mas'uliyatsiz munosabati va menejerlarning ishchanligiga olib keladi. Shuning uchun bunday uslub avtoritar uslubga xosdir. Ushbu uslub etakchilikning yuqori markazlashuvini, qarorlar qabul qilishda o'ziga xoslikni, haddan tashqari nazoratni va ijtimoiy-psixologik usullardan buyurtma berishni afzal ko'radi.

3. Aralash - bu turdagi boshqaruv mavjud vaziyatga qarab ochiq va yopiq boshqaruvning optimal kombinatsiyasini nazarda tutadi. Shuning uchun odatiy demokratik uslub boshqaruv uslublari orasida optimal deb qaraladi. Uslub vakolat va mas'uliyatni aniq taqsimlash, kollegial qarorlar qabul qilish, talabchanlik, intizom, muvaffaqiyatga e'tibor berish bilan tavsiflanadi"¹⁸.Turli yoshdagi guruhlariga - kattalar, yoshlar, bolalarga qaratilgan ta'lim muassasasini boshqarish. Bu ichki va tashqi tabiatning ko'plab omillarining ta'siriga olib keladi. Bunday tizimni boshqarish boshqaruv jamoasidan chuqur bilim va keng ko'nikmalarni, ya'ni boshqaruv malakasini talab qiladi.

“Turli yoshdagi guruhlariga - kattalar, yoshlar, bolalarga qaratilgan ta'lim muassasasini boshqarish - bu ichki va tashqi tabiatning ko'plab omillarining ta'siriga olib keladi. Bunday tizimni boshqarish boshqaruv jamoasidan chuqur bilim va keng ko'nikmalarni, ya'ni boshqaruv malakasini talab qiladi”.¹⁹

Xulosa sifatida shuni aytish joziki,ta'lim muassasalari rivojlanishining hozirgi bosqichi, ularning tashqi va ichki muhitining ehtiyojlari va

¹⁸ Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учеб.пос. – М.: «Омега - Л», 2009. – 74 с.

¹⁹ Maktabda o'quv jarayonini boshqarish texnologiyasi va amaliyoti / aut.-sost.T.V. Xurtov. - Volgograd: O'qituvchi, 2008.- 215 p

manfaatlarining ko'lamini, murakkabligi, dastur xususiyatlari bilan bog'liq muammolar mavjudligi, kerakli natijalarga erishish uchun resurslarni jamlash va turli xil faoliyat turlarini birlashtirish zarurati tug'iladi.

1.3. Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlari boshqaruv faoliyatining mavjud holati.

“O‘zbekiston Respublikasini 2022-2026-yillarda rivojlantirish bo‘yicha taraqqiyot strategiyasi”da “kadrlarni tanlashning samarali shakllari va uslublarini joriy qilish, davlat xizmatida kadrlarni markazlashtirilgan holda saralash, monaviy talablarga javob beruvchi “shaxsni aniqlashtirish” tizimini joriy etish” ustuvor yo‘nalishlardan biri”²⁰ sifatida belgilandi. O‘zbekiston Respublikasining «Ta’lim to‘g‘risida»gi Qonunida O‘zbekistonda ta’lim sohasini boshqarish respublika tasarrufidagi yuqori hukumat va uning boshqarish organlari hamda mahalliy hukumat va uning boshqarish organlari tomonidan amalga oshirilishi ko‘rsatilgan.

Maktabni boshqarish ishiga maktab inspeksiyasi, ya’ni, vazirliklar va xalq ta’limi bo‘limlarining maktab inspektorlari xizmati yordam beradi. Ular maktab faoliyatini o‘rganadi, ta’lim-tarbiya jarayonining natijalarini tahlil qiladi, ilg‘or tajribalarini aniqlaydi va ularni ommalashtirish chora-tadbirlarini belgilaydi, kamchiliklarni anihlab, ularni bartaraf etish yo‘llarini izlaydi, maktab direktori va o‘qituvchilarga metodik va moddiy yordam ko‘rsatadi. Ta’lim tizimini jamoatchilik asosida boshqarish o‘qituvchilar, o‘quvchilar, ota-onalar va jamoatchilik vakillaridan iborat pedagogik Kengashning umumiy o‘rta ta’lim muassasasi faoliyatini samarali tashkil etishga yo‘naltirilgan faoliyatidir. Bir yilda bir marta o‘tkaziladigan maktab konferentsiyasi ham jamoatchilik boshqaruviga kiradi. Konferentsiyada maktab Kengashi, uning raisi saylanadi, maktabning Ustavi qabul qilinadi. Davlat ta’lim muassasalari bilan bir vaqtda nodavlat ta’lim muassasalarining faoliyat ko‘rsatishi ham ta’limni boshqarishning jamoatchilik xarakterini ifodalaydi. Umumiy o‘rta ta’lim

²⁰ “O‘zbekiston Respublikasini 2022-2026 yillarda rivojlantirish bo‘yicha taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risi”dagi PF 60-son farmoni.Lex.uz

maktabi, akademik litsey va kasb-hunar kollejlari haqidagi Nizom, ta'lim muassasalarining Ustavi – ta'lim muassasalarini boshqarish va unga rahbarlik qilishning asosiy hujjati. O'zbekiston Respublikasining «Umumiy o'rta ta'lim to'g'risida»gi Nizomi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1998-yil 13-maydagi 203-sonli Qaroriga muvofiq qabul qilingan. Ushbu Nizomda quyidagi masalalar yoritilgan:

- “umumiy qoidalar;
- umumiy o'rta ta'limning maqsadi va vazifalari;
- umumiy o'rta ta'limni tashkil etish;
- o'quv-tarbiya jarayonini tashkil etish va uning mazmuni;
- pedagog kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish;
- umumiy o'rta ta'limni boshqarish;
- mablag' bilan ta'minlash va moddiy-texnika ta'minot;
- xalqaro hamkorlik”²¹.

Maktabga bevosita rahbarlik boshqarishning yuqori organlar tomonidan tayinlanadigan direktor, davlatga qarashli bo'lmagan ta'lim muassasalarida esa muassis tomonidan amalga oshiriladi. Ta'lim muassasalarining faoliyati, shuningdek, me'yoriy hujjatlardan biri sanalgan Ustav yordamida ham amalga oshiriladi. Ta'lim muassasining Ustavi ta'lim muassasasi faoliyatiga rahbarlik va boshqarish tizimini aniqlovchi hujjatdir. Ta'lim muassasasining Ustavida ta'lim jarayonining quyidagi ikki muhim tarkibiy jihati ajratib ko'rsatiladi:

- “davlat ta'lim standartida belgilangan bilimlar zahirasi egallash yo'lida amaliy harakatlarni tashkil etish tartibi;
- bilim, ko'nikma va malakalarni hosil qilishni tashkil etish (savodxonlik, mustaqil fikrlash hamda masalalarni yecha olishga o'rgatish)”²². Shuningdek, ta'lim muassasasining Ustavida muassasani boshqarishga qo'yiluvchi talablar,

²¹ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1998 yil 13 maydagi 203-sonli O'zbekiston Respublikasining «Umumiy o'rta ta'lim to'g'risida»gi Qarori.Lex.uz

²² O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1998 yil 13 maydagi 203-sonli O'zbekiston Respublikasining «Umumiy o'rta ta'lim to'g'risida»gi Qarori.Lex.uz

o'qituvchi, o'quvchilar hamda ta'lim muassasasi rahbarlarining huquq va burchlari ham aniq bayon etib berilgan. Ta'lim muassasasi rahbari (direktori) esa o'quv-tarbiya jarayonining muvaffaqiyatli kechishini ta'min etadi, o'quv dasturlari talablarining bajarilishini nazorat qiladi, ta'lim-tarbiya ishlarining sifati va samaradorligi, bolalik va mehnatni muhofaza qilish talablariga to'laqonli rioya etilishi, ma'naviyat ishlarining samarali tashkil qilinishi uchun zarur shart-sharoitlarni yaratadi.

Ustavda o'z-o'zini boshqarish, jamoada o'zaro munosabatning o'rnini kabi masalalar mohiyati ham yoritib beriladi. Chunonchi, ta'lim muassasasining direktori o'qituvchilar bilan baland ovozda, ularning nafsoniyatiga tegadigan so'zlar bilan muomala qilish huquqiga ega emas. Ta'lim muassasasini boshqarish samaradorligi rahbarning ham, o'qituvchilarning ham pedagogik tahlil uslubiyatini teran bilishlariga bog'liq. Agar o'z vaqtida, umum darajada pedagogik jarayon to'g'ri tahlil qilinmasa, jamoa orasida o'zaro bir-birini tushunmaslik, ishonchsizlik kelib chiqadi. Boshqarishni tashkil etuvchi asosiy boshqarmalar sifatida ta'lim muassasasining kengashi, pedagogik Kengash, direktor boshqaradigan majlis, direktor o'rinbosarlarining majlisi, tezkor yig'ilishlar, metodik seminarlarni qayd etish mumkin. Pedagogik Kengash faoliyati demokratik va oshkoralik tamoyillariga asoslanib olib boriladi. Pedagogik Kengashlarda anketalar, savol-javoblar, nazorat ishlar, tanlov ishlari ko'riladi. Bundan tashqari pedagogik Kengash yig'ilishlarida ta'lim muassasasi hayoti va faoliyatiga doir dolzarb masallar hal qilinadi. SHuning uchun pedagogik Kengashni turli muhokamali, muammoli masalalardan ozod qilish uchun ta'lim muassasalardan direktor yig'inlari tashkil etiladi. Direktor yig'ilishlarida rahbariyat va o'qituvchilar ishtirok etib qolmay, boshqa ishchi xodimlar ham qatnashishlari mumkin. Ta'lim muassasasi o'rinbosarlarining yig'ilishlarida kundalik savollar va ma'muriy boshqarishga oid masalalar muhokama qilinadi. Bunday majlislar ta'lim muassasasi rejasi bo'yicha o'quv yilining choragi (semestri)da yoki har oyda bo'lib o'tadi. Tezkor axboriy majlislar ta'lim muassasasida ta'lim jarayonini tashkil etishning zarur shaklidir.

Tezkor axboriy majlislarning mavzusi mavjud sharoitlardan kelib chiqadi. Bu kabi majlislar pedagogik xodimlar, o'uvchilarning barchasi uchun tashkil qilinadi. Ichki nazorat ham ta'lim muassasasini boshqarishda alohida o'rin tutadi. Nazoratni tashkil etishda yetishmovchiliklarni bartaraf etish uchun bir qancha talablarni bilish zarur. Bunday talablarga tizimlilik, ob'ektivlik, harakatlilik, to'ldiruvchilik kabilarni ko'rsatish mumkin.

Pedagogik boshqaruvga doir adabiyotlarda ta'lim muassasasi ichki nazoratining quyidagi yo'nalishlarda tashkil etilishi bayon etilgan:

- "pedagogik tashkilotchilikka doir savollarning qo'yilishi;
- ta'lim dasturlari, dtsning bajarilish sifati;
- o'quvchilarning bilim, ko'nikma va malakalarining sifati;
- o'quvchilarning tarbiyalanganlik darajasi;
- o'qitishning ta'limiy, tarbiyaviy va rivojlantiruvchi funksiyalarining bajarilish holati;
- darsdan tashqari tarbiya ishlarning tashkil etilish holati va sifati;
- pedagogik kadrlar bilan ishlash;
- ta'lim muassasasi faoliyatining o'ziga xos samaradorligi;
- qabul qilingan qarorlar va me'yoriy-huquqiy hujjatlarda ko'rsatilgan talablarning bajarilishi"²³.

Pedagogik Kengash – ta'lim muassasasining jamoatchilik boshqaruv organi. Ta'lim muassasalarida o'quv-tarbiya jarayonini rivojlantirish, takomillashtirish, muassasa faoliyati bilan bog'liq barcha tashkiliy masalalarni muvofiqlashtirish, o'qituvchi va tarbiyachilarning kasbiy mahorati va ijodkorliklarini o'stirish maqsadida pedagogik xodimlarni birlashtiruvchi pedagogik Kengash faoliyat ko'rsatadi. Pedagogik Kengash ta'lim muassasasi jamoasining yuqori boshqaruv organi hisoblanadi.

Hozirgi paytda pedagogik tahlilning quyidagi uch turi mavjud:

- kundalik tahlil;
- tizimli tahlil;

²³ Djurayev R.X., Turg'unov S.T. Ta'lim boshqaruv. – T.: Voris, 2006.216-b.

- yakuniy tahlil.

Kundalik tahlil o'quv jarayonining borishi va natijasi haqida har kuni ma'lumot yig'ib, undagi kamchiliklarning sababini aniqlashga qaratiladi. Kundalik tahlil natijasida pedagogik jarayonga o'zgartirishlar va tuzatishlar kiritiladi. Kundalik tahlilning predmetiga o'quvchilarning har kungi o'zlashtirish va intizomlari darajasi, ta'lim muassasasi rahbarining darsga hamda sinfdan tashqari darslarga qatnashishi, maktabning tozalik holati, shuningdek, dars jadvaliga rioya qilish kabi holatlar kiradi. Tizimli tahlil darslar va sinfdan tashqari mashg'ulotlar tizimini o'rganishga qaratiladi. Tizimli tahlil mazmuni ta'lim metodlarini to'g'ri uyg'unlashtirish, o'quvchilar tomonidan bilimlarning puxta o'zlashtirilishiga erishish, o'qituvchilarning sifatli tarbiyaviy ishlarni olib borishlari, ularning pedagogik madaniyatini ko'tarish hamda ta'lim muassasasida innovatsion muhitni tashkil qilishda pedagogik jamoaning hissasini ta'minlash kabilardan iborat. Yakuniy tahlil o'quv choragi, yarim yillik va o'quv yili yakunida amalga oshiriladi hamda asosiy natijalarga erishish yo'llarini o'rganishga qaratiladi. Yakuniy tahlil uchun ma'lumotlar kundalik va tizimli tahlillar, joriy va oraliq nazorat yakunlari, o'quvchilarning va sinf rahbarlarining hisobotlaridan olinadi. Har qanday pedagogik jarayonni boshqarishning asosi maqsad qo'yish va rejalashtirishdan iborat. Boshqaruv faoliyatining maqsadi – ishning umumiy yo'nalishi, mazmuni, shakli va metodlarini aniqlash. Demak, maqsad – rejaning asosi. Boshqaruvda asosiy maqsad aniqlanganidan keyin, unga erishish uchun qo'shimcha maqsad qo'yiladi. Ta'lim muassasasini boshqarishni rejalashtirish pedagogik tahlil asosida belgilangan dasturiy maqsadga muvofiq qaror qabul qilishdir. Bunday qarorlar ma'lum bir muddat davridagi ma'lumotlarni tahlil qilish orqali yoki yakuniy ishlarni bajarib bo'lgandan so'ng qabul qilinishi mumkin.

Ta'lim muassasasini boshqarish amaliyotida rejalashtirishning quyidagi uchta asosiy shakli qo'llaniladi:

- “muddatli (perspektiv);
- yillik;

- yakuniy²⁴. Muddatli rejalashtirish qoidaga muvofiq so'nggi yillarda ta'lim muassasasida amalga oshirilgan ishlarni chuqur tahlil qilish asosida bir necha yilga mo'ljallab qabul qilinadi.

Ta'lim muassasasida qabul qilinishi mumkin bo'lgan muddatli reja quyidagi ko'rinishda bo'lishi mumkin:

- rejalashtirilgan muddatda ta'lim muassasasi oldiga qo'yilgan vazifalar;

- guruhlarining imkoniyatlaridan kelib chiqib, o'quvchilarning yillik o'zlashtirish darajasi muddatlari;

- ta'lim jarayoniga pedagogik innovatsiya (yangilik)larni olib kirish muddatlari;

- ta'lim muassasasini pedagogik kadrlariga qo'yilgan talablar.

Pedagog kadrlar malakasini turli shakllar (kurslar, seminarlar, treninglar) orqali oshirish.

Ta'lim muassasasini texnika hamda o'quv-metodik (qurilish ishlari, axborotlashtirish, ko'rgazmali qurollar, kutubxona fondini boyitish) ko'lamini rivojlantirish.

Yillik rejalashtirish butun o'quv yili hamda yozgi ta'tilni qamrab oladi. Yillik rejalashtirish o'quv yili davomida amalga oshiriladi va ta'lim jarayonini tashkil etilishi (chorak, semestr)ga qarab bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi.

Yakuniy rejalashtirish o'quv choraklari uchun tuziladi, u bir yillik rejaning aniqlashgan ko'rinishi hisoblanadi. SHu tarzda rejalashtirishning bunday aniqlashgan ko'rinishlari o'qituvchilar, o'quvchilar va ota-onalar qo'mitasining faoliyatini boshqarishga yordam beradi. Bu rejalar o'qituvchilar va sinf rahbarlarining ish rejaları bilan aloqadorlikda aniqlashtirilib boriladi. Umuman olganda, boshqarish faoliyatida rejalashtirish vazifasining to'la amalga oshirilishi ta'lim muassasasi faoliyati samaradorligini oshiradi.

²⁴ Ishmuxamedov R.J., Abduqodirov A.A., Pardayev A.X. Direktor-ning ish kitobi (amaliy tavsiyalar). – T.: 2007.89-b

Xalq ta'limi tizimida umumta'lim maktablari faoliyatining samaradorligini ta'minlashda direktor asosiy o'rin egallaydi. Maktab faoliyatining mazmuni direktor jamoani qanday qilib va qaysi yo'nalishga boshlashiga bog'liq bo'ladi. Demak, ta'limning samaradorligiga bevosita maktab jamoasiga va uning rahbariga bog'liq. Maktab direktorlari bilan (direktor, direktor o'rinbosarlari bilan) olib borilgan suhbatlarni ko'pgina javoblarida byurokratlik, hujjatlar bilan ishlashda ijodiy yondashuvning yo'qligi, A.Avloniy nomidagi xalq ta'limi muammolarini o'rganish va istiqbollarini belgilash ilmiy-tadqiqot institutining ilmiy-nazariy va o'quv-uslubiy jurnali nazoratsizlik, me'yoriy hujjatlarning mazmun-mohiyatini to'liq anglamasligi, yuqori tashkilotlarning ko'rsatmalarini bajarishda mas'uliyatsizlik kabi salbiy sifatlar hanuz mavjud ekanligi ma'lum bo'lmoqda. Bugungi kunda, umumta'lim maktablari rahbarlarini huquqiy kompetensiyasini oshirishda quyidagilarga alohida e'tibor qaratish zarurati mavjud.

Har bir o'quvchi o'rta maktabda fan asoslari bo'yicha tizimli bilimlarni egallaydi. O'quv jarayonida keng dunyoqarash shakllanadi, ijodiy fikrlash qobiliyati paydo bo'ladi. Xalqning boy ma'naviy-madaniy merosi bilan tanishgan bolada atrofdagi olamga nisbatan qayg'urish tuyg'usi shakllanadi. O'rta maktab o'quvchilarning maktab fanlarini mustaqil o'rganishi uchun keng imkoniyatlar yaratadi. Majburiy va ixtiyoriy komponentlar o'rta ta'limning bir qismidir. Ushbu innovatsiyalar orasida natijalarga asoslangan boshqaruv kontseptsiyasi mavjud. Butun boshqaruv tizimining yakuniy natijaga yo'naltirilishi nafaqat menejrlarning maxsus motivatsion-maqсадli yo'nalishini nazarda tutadi. Zamonaviy sharoitda ta'lim muassasasini boshqarish murakkab jarayon bo'lib, uning tarkibiy qismlari maqsad va vazifalarni to'g'ri tanlash, o'quv-tarbiya ishlarining erishilgan darajasini o'rganish va chuqur tahlil qilish, oqilona rejalashtirish tizimi, ta'limni tashkil etishdan iborat. Talabalar va pedagogik jamoalar faoliyati, ta'lim va tarbiya darajasini oshirishning maqbul usullarini tanlash, samarali nazorat qilishdan iborat. Maktab boshqaruvi - bu ma'muriyat va o'qituvchilarning maktab fanlarini chuqur o'rganish, axloqiy

tarbiya, shaxsni har tomonlama rivojlantirish va tayyorlash uchun o'quv jarayonida o'qituvchi va o'quvchilarning vaqt va kuchlaridan oqilona foydalanishga qaratilgan ilmiy asoslangan harakatlaridir. Bu masalalarni hal etish maktab rahbari va o'qituvchilarning ilm-fanning so'nggi yutuqlari va ilg'or tajribasidan ijodiy foydalana olishiga, jamoadagi munosabatlarga, o'qituvchi va o'quvchilarning o'quv-tarbiyaviy ishlardagi faolligiga bog'liq.

Ta'lim muassasasini boshqarishning nazariy va amaliy muammolarini hal etish insonparvarlashtirish va demokratlashtirish, inson huquq va erkinliklarini himoya qilishning roli va ahamiyati ortib borishi, bozor munosabatlarining rivojlanishi, yangi ijtimoiy tuzilmalarning shakllanishi va ta'lim-tarbiya jarayonlari bilan bog'liq holda tobora kuchayib bormoqda. Shu sababli, qo'l ostidagilarning faoliyatiga samarali ta'sir ko'rsatish uchun zamonaviy rahbar tashkilot va boshqaruv asoslarini chuqur tushunishga muhtoj. Ta'lim muassasasini zamonaviy boshqarishning ushbu mexanizmlari hali ham yaxshi tushunilmagan bo'lsa-da, ilmiy tadqiqotlarning mavjud natijalari rahbarning jamoa a'zolarining tashkilotning samarali ishiga qiziqishini shakllantirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish qobiliyatini sezilarli darajada kengaytirishi mumkin. Funktsional maqsadlar katta ahamiyatga ega. "Birinchidan, chunki tashkilot faqat o'z faoliyat maqsadlarini amalga oshiradigan qarorlarni qabul qilishi kerak.

Ikkinchidan, operatsion maqsadlarga erishishga xalaqit beradigan bunday faoliyatning oldini olish uchun global maqsadni har bir rahbar va ijrochiga etkazish kerak"²⁵. Bu tizimning haqiqiy holatini doimiy ravishda kuzatib borish va uni kompaniyaning maqsad va vazifalari bilan taqqoslashni talab qiladi. Demak, bundan kelib chiqadi tizimdagi har qanday faoliyat faqat agar oqlanadi agar u o'zining asosiy maqsadiga erishishga hissa qo'shsa. Boshqacha qilib aytganda, har qanday tashkilot tizimdagi barcha faoliyat faqat u yaratilgan maqsadlarni amalga oshiradigan tarzda ishlab chiqilishi kerak. Zamonaviy ta'lim muassasasi ochiq davlat-davlat, ijtimoiy yo'naltirilgan tizim bo'lib, o'quvchilarni

²⁵ Yo'ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2005 203-b.

o'qitish va tarbiyalash maqsadlariga erishishning asosiy vositasidir. Ta'lim muassasasini boshqarish uni doimiy yangilash mexanizmi sifatida mamlakatimiz ta'lim tizimini modernizatsiya qilishning ustuvor yo'nalishlaridan biridir. Turli darajadagi boshqaruv tuzilmalari faoliyatidagi davlat va jamoat tarkibiy qismlari aniqlangan va kelishilgan, ularning vakolatlari belgilanadi. Boshqaruv qarorlarini muhokama qilish va qabul qilishda shaffoflik va ochiqlik ta'minlanadi. Turli darajalarda boshqaruv tafakkuri va faoliyatining yangi tizimi – hamkorlik va muvofiqlashtirish tizimi ishlab chiqilmoqda. boshqaruvning vertikal tarkibiy qismini mustahkamlash bilan birga iqtisodiy usullar umumta'lim muassasalariga tegishli ravishda viloyatlar va shahar hokimiyatlari vakolatlarini qayta taqsimlagan holda davlat muassasasi maqomi berilishi munosabati bilan yangi boshqaruv tizimi ishlab chiqilmoqda.

Bugungi kunda o'qituvchilar va direktorlar uchun turli xil malaka oshirish va qayta tayyorlash ya'ni umum rivojlanish mexanizmlari mavjud, ammo inklyuziv ta'limda malakaning pastligi va ta'limni individuallashtirish usullari, shuningdek, o'qituvchilar tomonidan tan olingan o'quvchilar motivatsiyasini boshqarishda ularning qobiliyatlari haqida noaniqlik mavjud bo'lib, qo'shimcha malaka oshirish va qayta tayyorlash, kasbiy ta'lim dasturlari o'z vazifalarini to'liq bajarmasligini ko'rsatishi mumkin. Shu o'rinda, o'qituvchilarni attestatsiyadan o'tkazish va sertifikatlash tartibi haqida ham shu fikrni bildirish mumkin.

“Respublikamiz umumiy o'rta ta'lim maktablarida jami 501044 nafardan oshiq o'qituvchilar faoliyat ko'rsatayotgan bo'lib, shundan ayollar 341940 (68,2%) nafarni tashkil qiladi. Shuningdek, jami o'qituvchilar sonidan: oliy ma'lumotlilar (87,1%) ya'ni 436386 nafarni, tugallanmagan oliy ma'lumotlilar 14927 (3,0%) nafarni, o'rta maxsus ma'lumotlilar 49731 (9,9%) nafarni tashkil etadi”²⁶.

O'qituvchi va maktab direktorlarini uzluksiz tayyorlash bo'yicha, xalqaro tadqiqotlar talablari asosida o'tkazilgan so'rovnoma va tadqiqotning

²⁶ Djurayev R.X., Turg'unov S.T. Ta'lim boshqaruv. – T.: Voris, 2022.116-b.

ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, amalga oshirilgan ta'lim siyosati jamiyat uchun ijobiy ta'sir ko'rsatdi, ammo o'zbek maktabi yengish kerak bo'lgan bir qator an'anaviy va yangi muammolar ham mavjud. "Ta'lim to'g'risidagi Qonun"ni amalga oshirish borasida bu masalalar alohida ahamiyatga ega. Maktablarni boshqarish masalalari o'qituvchining ma'muriy va jamoat ishlariga jalb qilinishi ancha kamaygan bo'ldi, biroq, o'zbekistonlik o'qituvchilar uchun qog'ozbozlik ish hajmi hali ham tadqiqot-o'rganishlarda ishtirok etayotgan mamlakatlar orasida yuqorilardan va o'qituvchilarning ish vaqti hali ham eng uzunlardan biri bo'lib qolmoqda. Shu bilan birga, o'qituvchilar muayyan mehnat vazifalarini bajarishga sarflanadigan vaqtni jiddiy baholashga moyildirlar. Maktab direktorining ma'muriy ish (shu jumladan, hokimliklar va boshqa tashkilotlarning murojaatlariga javoblar va hisobotlar tayyorlash) bilan bandligi oldingi boshqa tadqiqot natijalariga nisbatan yuqori va o'sib bormoqda. Shu bilan bir vaqtda, mahalliy maktab direktorlari PISA tadqiqot-o'rganishda ishtirok etgan mamlakatlarga nisbatan, to'g'ridan-to'g'ri maktab boshqaruv ishida kamroq ishtirok etadilar. Ya'ni, rivojlanish strategiyasi, o'quv rejalarni ishlab-chiqish, o'qituvchilar va o'quvchilar bilan ishlash va o'zaro hamkorlik, xodimlarni ishga olish ishlariga kam vaqt sarflamoqdalar. Albatta, rahbar va o'qituvchilar faoliyatida, jumladan, muhim va strategik masalalarni hal etishda ustuvor yo'nalishlarni tanlash muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday faoliyatga amaldagi ma'muriy ishlar yoki hisobotlarni shakllantirish bo'yicha ishlar to'sqinlik qilmasligi kerak.

I bob bo'yicha xulosalar

Mamlakatlarda keng ko'lamli ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar amalga oshirilmoqda. Bu islohotlarning muhim tarkibiy qismi ta'lim tizimidagi islohotlardir. Ushbu ming yillikda shakllangan ta'lim tizimi murakkab yangilanish davrini boshidan kechirmoqda. Bu bosqichdagi asosiy vazifa demokratiyani, shakllanayotgan fuqarolik jamiyatini, milliy madaniyatning yangi sifatini va milliy madaniyatni yangicha tushunishni eng yaxshi targ'ib qilish uchun bugungi kunda ta'lim muassasasini boshqarish qanday bo'lishi

kerak, degan savolga to'g'ri javob topishdan iborat. ta'limning globallashuvi hodisasi.ta'lim muassasasi deganda ta'lim muassasasining samarali faoliyat yuritishini ta'minlash maqsadida turli darajadagi boshqaruv sub'ektlarining tizimli, rejali, ongli va maqsadli o'zaro hamkorligi tushuniladi.Ta'lim muassasasini boshqarish tizimi – ta'lim muassasasining boshqaruv tizimi – ta'lim muassasasining boshqaruv tizimi – ta'lim muassasasini boshqarish tizimi – ta'lim muassasasining samarali faoliyat yuritishini ta'minlash maqsadida turli darajadagi boshqaruv sub'ektlarining tizimli, rejali, ongli va maqsadli o'zaro hamkorligi. tashkilotning muhim maqsadiga erishishga qaratilgan muvofiqlashtirilgan, o'zaro bog'langan faoliyat. Bunday faoliyatga boshqaruv funksiyalari, tamoyillarni amalga oshirish va samarali boshqaruv usullaridan foydalanish kiradi.

Ta'lim muassasasini boshqarish funksiyalari orasida asosiylari quyidagilardir: tahlil qilish, maqsadlarni belgilash va rejalashtirish, tashkil etish, etakchilik, nazorat va tartibga solish. Bu funksiyalar ta'lim muassasasi uchun o'ziga xos yo'nalishga ega bo'lib, bir-biri bilan izchil bog'langan, to'liq tarkibi yagona boshqaruv siklini tashkil etuvchi maxsus, nisbatan mustaqil faoliyatdir.Ta'lim muassasalari amaliyotida ham umumiy, ham xususiy boshqaruv tamoyillari mavjud. hisobga olingan. Maxsus tamoyillarga quyidagilar kiradi: bolalar va kattalar manfaatlarining uyg'unligi, maktabda boshqaruvning pedagogik yo'nalishi, me'yoriylik printsipi, ob'ektivlik printsipi, pedagogik pozitsiyalarning birligi, davlat va ijtimoiy tamoyillarning kombinatsiyasi. aqliy hujum”, munozara, “ish o'yini”, muntazam usul va boshqalar) va ularni amalga oshirish usullari (jamoaviy va individual motivatsiya usullari, ma'muriy usullar va boshqalar) Ta'lim muassasasini boshqarishning tashkiliy tuzilmalarining bir necha turlari mavjud: chiziqli, chiziqli, funktsional, chiziqli-funktsional, bo'linish, dizayn va matritsa.

“Zamonaviy amaliyotda ta'lim muassasasining eng keng tarqalgan tashkiliy tuzilmasi chiziqli-funktsional tuzilma hisoblanadi. Ta'lim muassasasini boshqarishning vertikal tuzilmasi to'rt daraja bilan ifodalanadi: direktor –

o‘rinbosarlar – o‘qituvchilar – talabalar. Menejment sub’ektining har bir quyi darajasi bir vaqtning o‘zida yuqori bo‘g‘inga nisbatan boshqaruv ob’ekti hisoblanadi. Ta’lim muassasasini samarali boshqarish tizimining muhim elementi boshqaruv uslubidir. Boshqaruv uslubi - bu menejer tomonidan afzal ko‘rgan boshqaruv faoliyatining usullari va shakllarining ma’lum bir tizimi. Yetakchilik uslubi qo‘l ostidagilarning faoliyatiga va tashkilot samaradorligiga katta ta’sir ko‘rsatadi”.²⁷

“Bugungi kunda ta’lim muassasasi rahbari uchun eng muhimi bu boshqaruvning refleksli uslubi bo‘lib, u menejerning kundalik hayotiga o‘quv jarayonini birgalikda boshqarish, birgalikdagi maqsadlarni belgilash, loyihalash kabi qadriyatlarni kiritishni nazarda tutadi. , bilimlar mazmunini o‘zgartirish, o‘qituvchilarning ilmiy-tadqiqot faoliyatini rag‘batlantirish va boshqalar”.²⁸ Ta’lim muassasasini samarali boshqarishning muhim ko‘rsatkichi-o‘qituvchilar va talabalar jamoasining barqarorligi. Shu sababli, bugungi kunda ta’lim muassasasi rahbari direktor jamg‘armasi mablag‘lari hisobidan faoliyat yuritish, o‘zining korporativ rag‘batlantirish, imtiyozlar tizimini yaratish, muvaffaqiyatga erishish strategiyasini yaratish, ma’naviy, psixologik va valeologik omillarni hisobga olgan holda kadrlar muammosini hal qilish yo‘llarini topishi kerak. Jamoaning barqarorligi faqat buyruq sifatida, bugungi kunda tubdan o‘zgarib bormoqda: bu yuqoridan pastgacha buyruqlarni translyatsiya qilish emas, balki axborot oqimlari va aloqa jarayonlarini tartibga solishdir. Bu vakolatlar delegatsiyasi va hamkorlikdagi yechim - asosiy masalalar, malaka va ma’naviy obro‘-e’tibor.

Ta’lim muassasasiga kelgan yangi rahbar, menejer ko‘plab muammolarni hal qilishi kerak, masalan: ta’lim muassasalarining haqiqiy raqobati sharoitida boshqaruv siyosati muammosi; ochiq va mobil ta’lim tizimiga o‘tish muammosi; malakali kadrlarni jalb qilish va ushlab turish, modernizatsiya qilish uchun qo‘shimcha mablag‘ va resurslarni topish muammosi, ta’lim sifatini o‘z vaqtida

²⁷ Maktabda o‘quv jarayonini boshqarish texnologiyasi va amaliyoti / aut.-sost.T.V. Xurtoy. - Volgograd: O‘qituvchi, 2008.- 215 p

²⁸ Tevlin BL Maktab rahbarining nazorat va tahliliy faoliyati. - M .: Vid.grupa "Osnova", 2006. - 192 b

ta'minlash uchun shart-sharoitlarni yaratish muammosi, axborot bilan ta'minlash va almashish muammosi va boshqalar. ta'lim muassasalari, shuningdek, Mamlakatimizda butun ta'lim tizimi ushbu muammolarni hal qilish ustida jiddiy ishlashlari kerak.

II.BOB. IXTISOSLASHTIRILGAN TA'LIM MUASSASALARI AGENTLIGI TIZIMIDAGI MAKTAB RAHBARLARI BOSHQARUV FAOLIYATINING AMALIY JIHALARI.

2.1. Ixtisoslashtirilgan maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligi mazmuni.

Respublikamizda zamonaviy ta'lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish, ta'lim muassasalarini zimmasiga yuklangan vazifalarni yuqori umum darajada bajarishga qodir rahbar va pedagog kadrlar bilan ta'minlash, rahbar va pedagog kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishning o'zluksiz tizimini tashkil etish va takomillashtirish, umumta'lim muassasalari rahbarlarini kasbiy mahorati sifati va darajasini muntazam oshirib borishning huquqiy-me'yoriy asoslari yaratildi va moddiy-texnik bazasi kengaytirildi. O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasida "kadrlarni tanlashning samarali shakllari va uslublarini joriy qilish, davlat xizmatida kadrlarni markazlashtirilgan holda saralash, zamonaviy talablarga javob beruvchi "shaxsni aniqlashtirish" tizimini

joriy etish” ustuvor yo‘nalishlardan biri sifatida belgilandi. Avvalo “rahbarlik” atamasiga to‘xtalib o‘tsak. “Rahbarlik ishning ko‘zini biladigan, kasbiga qalb qo‘ri va butun mehrini berib, o‘zi, oilasi va butun el-yurtini o‘ylab mehnat qiladigan, boshqaruv faoliyatini jon dildan seva olgan kishiga nisbatan ishlatilishi mumkin. Rahbarlik yuksak aql-farosat, ko‘p kuch-g‘ayrat, izlanish va topqirlikni, o‘z ustida tinmay ishlashni, o‘rni kelganda, zaruriy tadbirkorlikni talab qiladi”.²⁹

Respublikamizda zamonaviy ta’lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish, ta’lim muassasalarini zimmasiga yuklangan vazifalarni yuqori darajada bajarishga qodir rahbar va pedagog kadrlar bilan ta’minlash, rahbar va pedagog kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishning o‘zluksiz tizimini tashkil etish va takomillashtirish, umumta’lim ta’lim muassasalari rahbarlarini kasbiy mahorati sifati va darajasini muntazam oshirib borishning huquqiy-me’yoriy asoslari yaratildi va moddiy-texnik bazasi kengaytirildi. Xususan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdagi “Xalq ta’limi boshqaruv tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” PF-5538-son Farmoni, 2018-yil 5-sentabrdagi “Xalq ta’limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish choratadbirlari to‘g‘risida” PQ-3931-sonli Qarori, shuningdek, rahbar va pedagog xodimlarni tanlash, tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishning ilg‘or va shaffof tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini tatbiq etish yo‘li bilan xalq ta’limi tizimida kadrlar siyosatini shakllantirishning zamonaviy tamoyillarini joriy etish bo‘yicha umumta’lim maktablari direktorlarida menejerlik ko‘nikmalarini shakllantirish va kasbiy kompetentligini muntazam oshirish zarur. Bu esa o‘z navbatida quyida keltirilgan masalalarga e’tibor qaratishni taqozo etadi:

²⁹ Zamonaviy psixologik-pedagogik atamalar lug‘ati / N.V.Buxlov, L.M.Konovalova. - Donetsk "Kashtan", 2008. - 162 p.

-umumiy oʻrta taʼlim maktablari rahbar kadrlarining xodimlarni boshqarishida nazariy va amaliy, pedagogik-psixologik, metodik tayyorgarligi darajasini orttirish, xodimlarni motivatsiyalash va boshqaruvni tashkiliy tuzilmasini shakllantirish borasidagi ilgʻor xorijiy tajribalarni oʻrganish;

-umumiy oʻrta taʼlim maktablari rahbar kadrlarida taʼlim-tarbiya jarayonining samaradorligini oshirish uchun zarur boʻladigan kasbiy bilim, koʻnikma va malakalarni muntazam yangilash, rahbar xodimlarga davlat talablari asosida ularning kasbiy kompetentligini rivojlantirish;

-taʼlim muassasalari rahbar kadrlarining zamonaviy boshqaruvga oid zamonaviy bilim va innovatsiyalar, ilgʻor xorijiy tajribalardan samarali foydalanish, axborotkommunikatsiya texnologiyalarini oʻquv jarayoniga keng tatbiq etish hamda chet tillarini intensiv oʻzlashtirish darajasini oshirish hisobiga ularning kasb mahoratini muntazam yuksaltirish zarur. Xalq taʼlimi tizimida umumtaʼlim maktablari faoliyatining samaradorligini taʼminlashda direktor asosiy oʻrin egallaydi. Maktab faoliyatining mazmuni direktor jamoani qanday qilib va qaysi yoʻnalishga boshlashiga bogʻliq boʻladi. Demak, taʼlimning samaradorligiga bevosita maktab jamoasiga va uning rahbariga bogʻliq.

Mamlakatimizda hozirgi iqtisodiy va ijtimoiy oʻzgarishlar davrida quyidagilar jiddiy ahamiyatga ega:

- bugun maktabni kim boshqarmoqda?
- ular oʻz majburiyatlari va masʼuliyatlarini toʻgʻri anglaganlarmi?
- ularda nazariy, metodik va tashkiliy bilimlar hamda zamonaviy maktabni boshqarish uchun qobiliyatlar yetarli mi?

- ularda vijdonlilik, halollik, insonparvarlik liderlik va menedjerlik kabi sifatlar shakllangan mi? Maktab direktorlari bilan (direktor, direktor oʻrinbosarlari bilan) olib borilgan suhbatlarni koʻpgina javoblarida byurokratlik, hujjatlar bilan ishlashda ijodiy yondashuvning yoʻqligi, A.Avloniy nomidagi xalq taʼlimi muammolarini oʻrganish va istiqbollarni belgilash ilmiy-tadqiqot institutining ilmiy-nazariy va oʻquv-uslubiy jurnali nazoratsizlik, meʼyoriy hujjatlarning mazmun-mohiyatini toʻliq anglamasligi, yuqori tashkilotlarning

ko'rsatmalarini bajarishda mas'uliyatsizlik kabi salbiy sifatlar hanuz mavjud ekanligi ma'lum bo'lmoqda. Bugungi kunda, umumta'lim maktablari rahbarlarini huquqiy kompetensiyasini oshirishda quyidagilarga alohida e'tibor qaratish zarurati mavjud. Bunda: boshqaruvning asosiy qoidalariga amal qilish lozim:

- "kelajakni oldindan ko'ra bilish, o'rganish, xodimlar bilan ishlash dasturini tuzish va uni amalga oshirish;

- boshqaruvni tashkil qilish – xodimlarning ijtimoiy-moliyaviy faoliyatini yaxshilash uchun sharoitlar yaratish;

- vazifalarni taqsimlash – qo'yilgan vazifalarni amalga oshirish, ularni hal etish maqsadlarida buyruqlar chiqarish;

- kelishish – xodimlarning qobiliyatlaridan kelib chiqqan holda, yuzaga kelgan vaziyatni o'rgangan holda jamoada ishlar taqsimotini o'zaro moslashtirish;

- nazorat – o'rnatilgan tartibda buyruqlar va qarorlar ijrosini kuzatib boorish".³⁰ Ta'lim strategiyasini o'rnatish. Bu bosqich maktab direktori va uning hamkasblari yangi g'oyalar va tashabbuslarni izlashlari, rejalashtirishlari hamda jamoani ular bilan tanishtirib borishlari lozim (masalan: o'quvchilarda davlat manfaatlari yo'lida foydalanish uchun zarur bo'lgan, o'z kelajagi uchun ishonch va olingan bilimlardan hayotiy maqsadlarga erishish yo'lida foydalana biladigan bo'lib egallangan bilimlar uchun to'liq mas'uliyat va burchni his qilishni tarbiyalash; qator fanlarni chuqurlashtirilgan o'qitish bo'yicha ixtisoslashtirilgan sinflar tashkil qilish, maktabning moddiy texnika bazasini yaxshilash).

Menejment nazariyasining rivojlanishi jarayonida rahbar qanday fazilatlariga ega bo'lishi kerak bo'lganligi haqidagi savolga javobni (zamonaviy rahbar ega bo'lishi kerak bo'lgan F. Teylor, A. Fayol, L. I.) besh guruhga bo'lish mumkin:

³⁰ Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo'yicha o'quv uslubiy ta'lim texnologiyasi. Uslubiy qo'llanma. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 85 b

“1) umumiy insoniy fazilatlar: qiyin ish; halollik, halollik; sodiqlik, so'zga sodiqlik; o'z-o'zini tanqid qilish; insonparvarlik; xushmuomalalik; Adolat; maqsadlilik; altruizm; yuksak madaniyat, benuqson axloq; energiya; ish qobiliyati; izchillik; ishingizga bo'lgan muhabbat; optimizm; o'ziga va boshqalarga nisbatan talabchanlik; hazil tuyg'usi; tashqi jozibadorlik (tozalik, kiyim uslubi va boshqalar);

2)psixofiziologik fazilatlar: yaxshi salomatlik, stressga chidamlilik, rivojlanishning umumiy darajasi, intellektual xususiyatlar, individual psixologik xususiyatlar (temperament, shaxsiyat yo'nalishi);

3)ishbilarmonlik fazilatlar va tashkilotchilik qobiliyati: tashabbus; masalalarni hal qilishda mustaqillik; o'z-o'zini tashkil qilish (o'z va boshqalarning vaqtini tejash qobiliyati, aniqlik va aniqlik); intizom; mehnatsevarlik; maqsadni aniq belgilash va vazifa qo'yish qobiliyati; sharoitga qarab xulq-atvor uslubini o'zgartirish qobiliyati; kadrlarni tartibga solish va ularning o'zaro hamkorligini tashkil etish qobiliyati, jamoani safarbar qilish va unga rahbarlik qilish qobiliyati; qo'l ostidagilarning faoliyatini nazorat qilish qobiliyati; tez qaror qabul qilish qobiliyati va istagi (natijalarni ob'ektiv tahlil qilish va baholash qobiliyati va istagi, bo'ysunuvchilarni rag'batlantirish qobiliyati; topshirilgan ishga ijodiy yondashish; tashabbusni qo'llab-quvvatlash qobiliyati, hamma narsadan yangi, progressiv foydalanish istagi; o'z hokimiyatingizni saqlab qolish qobiliyati);

4)kommunikativ fazilatlar: rahbarning o'rnatish qobiliyati biznes aloqasi yuqori va tegishli rahbarlar bilan, qo'l ostidagilar bilan, jamoada normal psixologik iqlimni saqlash qobiliyati, muloqot qilish qobiliyati (nutq madaniyati, tinglash qobiliyati va boshqalar), omma oldida so'zlash qobiliyati;

5)kasbiy bilim: menejment fanini bilish (boshqaruv asoslari, xodimlarni boshqarish va boshqalar); zamonaviy tashkiliy va boshqaruv tamoyillari va usullarini amaliy qo'llash; hujjatlar bilan ishlash qobiliyati”³¹.

³¹ Abduraxmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. “Personalni boshqarish” (Darslik) – T.: TDIU, 2013. 292 bet

Agar rahbar yuqoridagi barcha fazilatlarga ega bo'lsa, uni ideal deb hisoblash mumkin. Rahbarning (menejerning) quyidagi fazilatlari tashkilotning samarali faoliyatiga to'sqinlik qilayotganligini qayd etadi: menejerning individual boshqaruv kontsepsiyasining etarli darajada shakllanmaganligi; menejerning tashkiliy va shaxsiy qadriyatlari va maqsadlarining mos kelmasligi; menejerning boshqaruv qobiliyatining etarli darajada emasligi; menejerning boshqaruv faoliyati sohasida bilim, ko'nikma va qobiliyatlari yo'qligi; menejerning ijodkorligi yo'qligi; o'zini boshqara olmaslik; guruhni boshqara olmaslik; xodimlarga nisbatan do'stona munosabat; shaxsiy o'sishga intilmasligi; xodimlarni rag'batlantira olmaslik ; bo'ysunuvchilar bilan muloqot qilishda qiyinchiliklar; samarasiz etakchilik uslubidan foydalanish; o'ziga va shaxsiy maqsadlariga e'tibor qaratish; Umum vazifalarni hal qilishga e'tiborning yo'qligi; ishda ijodiy yondashuvning yo'qligi; menejerning konservativ xatti-harakati; qarama-qarshi tendentsiyalarning mavjudligi xulq-atvorning nevroitik tendentsiyalarining mavjudligi; Barkamol rahbar hech qachon bunday raqamga yo'l qo'ymaydi va o'z faoliyatidagi kamchiliklar, o'z-o'zini rivojlantirish, o'z-o'zini tarbiyalash, takomillashtirish va o'z-o'zini tarbiyalash ustida doimiy ish olib boradi.

Zamonaviy rahbar qanday, uning qobiliyatiga xos psixologik komponentlar qanday nomoyon bo'ladi kabi savollarga javob berar ekanmiz, zamonaviy rahbar jamoa ishlab chiqarishida boshqaruvchi, diplomat, yetakchi, murabbiy, innovator bo'lishi lozim va bu esa rahbarning sifat strukturasi kiradi.

1. Boshqaruvchi – rahbarning bu funksiyasi an'anaviy hisoblanib, boshqaruvchi vazifasini bildiradi. Boshqaruvchi rahbar xalol, o'z so'zidan chiqadigan: yuksak kasb maxoratiga ega bo'lib, ish yo'zasidan muomala qilish ko'nikmalarini o'zlashtirgan notiq, maslaxatchi, pedagog va o'z navbatida ruhiyatchi mahoratiga erishgan bo'lishi lozim.

2. Diplomat – rahbar so'nggi o'n yillar davomida, ayniqsa keng yoyilgan boshqaruv malakalari va ko'nikmalari orasida bularning avvalo mo'zokaralar

olib borish bilan bog‘liq xillarni tilga olib o‘tish lozim. O‘rta va oliy bo‘g‘in funksional rahbarlari hozirgi kunda o‘zlarining ish vaqtlarini asosan odamlar bilan aloqa bog‘lash va bu aloqalarni kengaytirishga, ish sohasidagi aloqalarni chuqurlashtirish, shartnomalar, bitimlar to‘zish, baxslarni xal qilish, xukumat bilan o‘rnatilgan munosabatlarni yo‘lga qo‘yishga sarflaydilar. Hozirgi sharoitda har xil vositachilar ishlarida menejerlarning ishtirok etishi tobora ko‘proq zarur bo‘lib qoldi. Mana shularning hammasi uchun kishida alohida, ya‘ni diplomatlarga xos kobilyatlar bo‘lishi kerak.

3. Yetakchi – rahbar. Zamonaviy rahbar menejerlik ishlaridan tashqari yetakchilik ishlari bilan ham shug‘ullanadi. Menejer va menejment xususidagi Amerika nazariyotchilari har bir menejer yetakchi bo‘lishi kerak degan shiorni ilgari suradilar. Menejerlik vazifasi bilan yetakchilik vazifasi bir ma‘noni anglatmaydi. Bizda menejerlik vazifasi deyilar ekan, ko‘pincha biznesning moddiy kenja tizimi faoliyatini ishlab chiqarish resurslari, muomalalar, texnologik jarayonlarni quvvatlab borish uchun zarur bo‘lgan jami Umum harakatlar tushuniladi. Bu vazifani yaxshi uddalash uchun menejer insonlarni o‘ziga ergashtirib borish qobiliyatiga ega bo‘lishi, ya‘ni yetakchi vazifasini bajarishi lozim

4. Murabbiy rahbar - ishlab chiqarish jarayonlari murakkablashib borgani sari xodimlarga qo‘yiladigan talablarni oshiradi. Bir tomondan xodimlarning texnologik bilimlarini oshirish extiyoji paydo bo‘lsa, ikkinchi tomondan ularda hayot faoliyatining ma‘naviy tomonlarini kamolotga yetkazish zaruriyati tug‘iladi. Murakkablashib borayotgan texnika – texnologiya mutaxassislarga o‘zluksiz kasb – ta‘lim berib borish zaruriyatini tug‘dirish xech kimda shubxa uyg‘otmaydi. Buning uchun bu ishga talaygina mablag‘larni sarflashga to‘g‘ri keladi. Lekin xodimlarni ma‘naviy tomondan kamolotga yetkazish borasida sustkashlik qilindi va shuning uchun ishlab chiqarishda ham zarar ko‘rilmokda. Vaholanki, xodimlarning yaxshi tarbiya ko‘rganligi, yuksak ma‘naviy axloqqa ega ekanligi iqtisodiyotning ijtimoiy mintaqasidan o‘tib borishi uchun xal qiluvchi shart bo‘lib hisoblanadi.

Yuqorida samarali boshqaruv faoliyatini amalga oshirish uchun zarur shaxs xislatlarini keltirib o‘tdik. Bu xislatlarni bilish, rahbar ularni o‘zida shakllantirishga intilishi, so‘zsiz, uning boshqaruv mahoratini yanada yuqori pog‘onalarga olib chiqadi va tashkilotning ko‘zlangan maqsadga yo‘nalishini tezlashtiradi. Lekin, metodologiya nuqtai nazaridan rahbar shaxsi shunchaki xislat yig‘indisidan iborat emas, ayni vaqtda mazkur xislatlarni mujassamlashtirib, uyg‘unlashtirib turuvchi yanada shiddatli kuchlar borki, ular ishtirokida xislatlarning ma‘lum kombinastiyasidan iborat rahbar qiyofasi mavjud bo‘lishi mumkin. Rahbar etnopsixologik xususiyatlarga ega bo‘lish orqali dilkashlik, ibolilik va nazokatlilik fazilatlariga ega bo‘ladi. Milliy qiyofa, milliy ong, milliy xarakter, milliy xis-tuyg‘u milliy shaxslararo munosabat bilan qurollanish orqali ko‘zlangan maqsadga erishish mumkin.

2.2. Ixtisoslashtirilgan ta’lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish modeli.

Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan ta’lim tizimidagi islohotlar ta’lim tizimini boshqarish mexanizmlarini o‘zgartirish, takomillashtirishni, ya’ni boshqaruvning ma’muriy buyruqbozlik metodlaridan voz kechib, ijtimoiy-iqtisodiy, zamonaviy talablarga mos keladigan, demokratik tamoyillarga asoslangan boshqaruv tizimini shakllantirishni taqozo etmoqda. Bu bugungi kunning eng asosiy talablaridan biri bo‘lib nafaqat boshqaruv muammolari, balki sub’ektlarning boshqaruv faoliyatini tashkil etish va ularni shakllantirish zamirida, eng avvalo, boshqaruv tizimining turli bo‘g‘ini rahbarlarining boshqaruv faoliyatini takomillashtirishning yo‘l-yo‘riqlarini aniqlash, yangi sharoitlarga muvofiqlashtirish va amaliyotga joriy etish vazifalarini belgilaydi. Shundan kelib chiqib, ta’lim tizimini rivojlantirish yo‘nalishida amalga oshirilayotgan islohotlar barcha ta’lim muassasalarida ta’lim jarayonini ilmiy asosda tashkil qiladi.

Jahondagi ta’lim va ilmiy tadqiqot muassasalarida ta’lim muassasalari rahbar kadrlar boshqaruv samaradorligini modellashtirish, kasbiy tajriba asosida

rahbar boshqaruv samaradorligini rivojlantirish masalalariga alohida e'tibor qaratilmoqda. Shu jihatdan tadqiqotimiz davomida yuqorida bildirigan fikr va mulohozalarga asoslangan holda boshqaruv yo'nalishida boshqaruvchilar tayyorlaydigan Davlat ta'lim standartlari, malaka talablari, o'quv dasturlarini ishlab chiqishning istiqbolli yo'nalishlari, uslubiy-maxsus, ijtimoiy-madaniy va autopsixologik kompetensiyalarni shakllantirish jarayonida umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv samaradorligini oshirish imkoniyatlarini hisobga olgan holda ixtisoslashtirilgan ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini modellashtirish (2.2.1-chizma) masalalariga alohida e'tibor berilmoqda.

2.2.1-chizma

2.2.1-chizma.Boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish modeli

Boshqaruv vazifalari va funksiyalari: "Funksiya"-bu lotincha soʻz boʻlib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan maʼnolarni bildiradi."Vazifa" esa oʻz faoliyat doirasidan tashqarida ham boʻlishi mumkin. Boshqaruv funksiyasi deganda u yoki bu obʼektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi. Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va oʻrganish boshqaruv jarayonini toʻgʻri tashkil qilishning muhim shartidir.

“Gʻarb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funksiyalarini tasniflashda, eng avvalo uning asosiy (umumiy) funksiyalariga ustuvorlik beradi:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- tartibga solish va muvofiqlashtirish;
- nazorat;
- ragʻbatlantirish (motivlashtirish)³².

³² Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./ В.Л Полукадров 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.

Boshqarish funksiyalari – ko‘p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar bo‘yicha turkumlarga ajratib o‘rganish zaruriyati tug‘iladi. Rejalashtirish: Boshqarishning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Har qanday boshqarish reja to‘zishdan boshlanadi.

Bu rejada:

- boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni realizatsiya qilish muddatlari belgilanadi;

- vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi;

- xalq xo‘jaligi bo‘g‘inlarining o‘zaro aloqalari o‘rnatiladi;

- Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o‘zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o‘z ish joyining faoliyati ko‘rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi. Rejalashtirish – bu istiqbolni ijodiy belgilash bo‘lib, unda faoliyat maqsadlari, uni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan vositalar aniqlanadi, ma‘lum sharoitlarda eng samarali hisoblangan uslublar ishlab chiqiladi. Rejalashtirish barcha tashkilot strukturalari strategiyasida o‘z aksini topadi va korxonaning butun ishi kelajakni bashorat etish va strategik rejalar asosida ta‘minlanadi.

Tashkil qilish. Bu funksiya boshqaruv ob‘ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta‘minlaydi. Shu no‘qtai nazardan tashkil qilish ichki va tashqi shart-sharoitlarning o‘zgarib turishiga qarab amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini to‘zish demakdir. Bu funksiya joriy va strategik rejalarining ijrosini ta‘minlash bo‘yicha birinchi qadamdir. Tashkil etish – bu texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va shu kabi boshqarish tizimlarini tashkil etishni bildiradi. Uning vazifasi, avvalo, eng maqbul tashkiliy tuzilma qurish, moddiy, mehnat, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish, boshqarish tizimlari orasidagi munosabatlarni uyushtirishdir.

Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qilib beradi. Bu funktsiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turi qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir. Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, u turli tarmoqlar o'rtasida resurslarni taqsimlash yo'li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasidagi munosabatni o'rnatadi.

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

Muvofiqlashtirish-harakatlarning o'zluksizligini ta'minlovchi menejmentning muhim funktsiyasi. Muvofiqlashtirishning maqsadi – tashkilotning hamma pog'onalari o'rtasida optimal aloqalarni (kommunikatsiya) o'rnatish vositasida hamma bo'limlarning muvofiq ishlashini ta'minlash. Bunda intervyu, hisobotlar, majlislar, kompyuter aloqalari, radio va televidenie vositalari keng miqyosda foydalaniladi. Turli aloqa shakllari yordamida bo'linmalar o'rtasida hamkorlik ta'minlanadi, resurslarni manyovrlash amalga oshiriladi, menejmentning hamma funktsiyalarining, hamda rahbarlar harakatining birligi va muvofiqligi erishiladi.

Nazorat-bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv ob'ektida sodir bo'layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu ob'ekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat o'rnatilgan me'yoriy hujjatlardan, rejalaridan og'ishlarni, ularning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi.

Nazorat funktsiyasining vazifasi ish natijalarini miqdoriy va sifat jihatdan baholash va hisobga olishdir. Uning asosiy dastaklari – kuzatish, tashkilot hamma sohalarini tekshirish, baholash va tahlil qilish. Nazorat teskari aloqa

elementi sifatida namoyon bo‘ladi. Nazorat ma’lumotlari asosida qabul qilingan qarorlarga, rejalarga, norma va normativlarga to’zatislar kiritiladi.

Ta’sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funksional ishidir. Muntazam nazorat yo‘q joyda yuksak pirovard natijalarga erishib bo‘lmaydi. Boshqarish funksiyasini tasniflashning ikkinchi yondoshuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar bo‘yicha taqsimlashga ustuvorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funksiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy g‘arb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20-25 tadan kam bo‘lmagan funksiyalar ajratiladi. Bular quyidagilardir:

- asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- qo‘shimcha ishlab chiqarishni boshqarish;
- ishlab chiqarishga xizmat qiluvchi ishlab chiqarishni boshqarish;
- marketingni boshqarish;
- moliviy boshqarish;
- sifatni boshqarish;
- mehnatni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish;
- innovatsiyani boshqarish.

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog‘liq va ma’lum darajada tartibga solingan ko‘p unsurlardan, tarkibiy kislardan iborat bo‘lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e’tibordan chetda qolmasligi kerak. "Tuzilma" - lotincha so‘z bo‘lib, narsalar tarkibiy qismlarining o‘zaro bog‘liq, ravishda joylashishi, to‘zilishini bildiradi. Boshqarish tuzilmasi deganda, boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarni bajaruvchi bir-biri bilan bog‘langan turli boshqaruv organlari va bo‘g‘inlarining majmui tushuniladi. Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar to‘ziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga bo‘ysunishi va ular o‘rtasidagi o‘zaro aloqa boshqarish tuzilmasi tushunchasini tashkil qiladi. Bo‘linmalar yig‘indisi, ularning tarkibi va o‘zaro aloqa shakllari tashkilotlarning ishlab

chiqarish tuzilmasini tashkil etadi. Har bir tashkilot o'ziga xos tuzilmaga egadir. Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, obektlari va organlari uning tashkiliy tuzilmasini belgilab beradi. Tashkiliy tuzilmalarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv bo'g'inlari va boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi. Boshqarish bo'g'ini - bu boshqarishning ayrim yoki qator funksiyalarini bajaruvchi mustaqil tuzilmasi bo'limlaridir. Bu bo'limlar o'rtasidagi bog'lanish va aloqalar gorizontal xarakterga ega: Vazirlik, boshqarma, ta'lim muassasasi, bo'limlar. Boshqarish bosqichlari bir boshqarish bo'g'inining ikkinchisiga, odatda, quyi bo'g'inning yuqori bo'g'inga izchillik bilan bo'ysunishini ko'rsatadi. Bu vertikal bo'yicha bo'linishdir. Barcha bo'g'in va bosqichlarning tarkibi va ularning o'zaro bo'ysunish tartibi, har bir boshqaruv organi va bo'g'inning huquq va burchlari, shuningdek, ular o'rtasidagi munosabatlar tartibi, axborot kabi boshqarishning tashkiliy unsurlari boshqarish tizimini tashkil qiladi. Boshqarish tuzilmasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim. Bu faoliyat joriy vazifalarni o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakkabligi, boshqarish obektlarining joylashuvi ham ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib, boshqarish tuzilmasi qanchalik mukammal bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir o'tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi.

Boshqarishning quyidagi asosiy tashkiliy tuzilmalari mavjud:

- chiziqli tuzilma;
- chiziqli-shtabli tuzilma;
- funksional tuzilma;
- chiziqli-funksional tuzilma;
- dasturli-maqsadli tuzilma;

Har bir tuzilmada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar, avvalo vertikal aloqalardir. Ular rahbarlik va bo'ysunish turlariga ko'ra bir-biridan farq qiladi. Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, bunday aloqa chiziqli rasmiy aloqa deb

ataladi. Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir o'zining masalalariga daxldor bo'lsa, bunday aloqa funksional vazifaviy rasmiy aloqa deb ataladi. Organlar o'rtasidagi vertikal aloqadan tashqari gorizontal aloqalar ham mavjud bo'lib, ular muvofiqlashtirish, uyg'unlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir. Boshqaruv tuzilmasida asosiy o'rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar muhimdir. Ba'zan ular tashkilotning ishini yo'lga qo'yishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

Norasmiy aloqalar turli xilda bo'lishi mumkin. Bular jumlasiga tashkilotdagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar, qiziqishlar, sport bilan shug'ullanish yoki do'stona munosabatlar, birga o'qiganlik va boshqalar kiradi.

Norasmiy aloqalar ham e'tibordan chetda qolmasligi zarur. Chunki:

- norasmiy aloqalar rasmiy tuzilmaning barcha bo'g'inlari bilan kesishadi;
- qator munosabatlar ishdan tashqarida paydo bo'ladi va korxonaning barcha ishiga ta'sir ko'rsatadi;
- norasmiy tizim o'zining ko'pgina ko'rsatkichlari bo'yicha korxonaning faoliyatining samarali tashkil qilishga imkon beradi.

Ammo norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham yo'q emas. Ehtiyotkorlik, sezgirlik yo'q bo'lgan joyda guruhbozlik, mahalliychilik, qarindosh-urug'chilik va shunga o'xshash ko'rinishlarning sodir bo'lishi hech gap emas.

Har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va barcha zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi. Bo'ysunuvchi xodimlar faqat o'zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajaradilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig'ini "chetlab" murojaat qilmasligi zarur. Masalan, tashkilot rahbari bo'lim boshlig'ini chetlab ustaga buyruq bermasligi lozim. Shu tariqa rahbarlikning vertikal liniyasi va bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishning

to'g'ridan-to'g'ri yo'li ochiladi. Chiziqli tuzilmaning o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor.

Ijobiy tomonlari:

- bunday tuzilma bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilish hollarini kamaytiradi;
- yakkaboshchilikni va shaxsiy javobgarlikni mustahkamlaydi;
- bu tuzilma oddiy, puxta va tejamlidir;
- bosqichlar soni kam bo'lganda boshqariluvchi ob'ekt ishiga kam kishi aralashadi;
- vazifalar tezkor hal etiladi butun tizim samarali ishlaydi;
- xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.

Salbiy tomonlari:

- bunday tuzilma oddiy, barqaror masalalarni yechishga mo'ljallanganligi sababli uning doirasida kompleks masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi, bunday sharoitda rahbarlar ko'proq tezkor ishlar bilan band bo'lib, strategik kompleks muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar.

- bunday boshqarishda teng huquqli tuzilma birliklari negizida gorizontal bog'lanish bo'lmaydi, bunday boshqarish sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli chunki, tuzilmaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.

Chiziqli-shtabli tuzilma har bir rahbar ho'zurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar to'zish orqali tashkil etiladi. Bu tuzilma quyidagi ko'rinishga ega:

- 1.Maslahatchilar, referentlar, yuridik xizmat bo'limi va boshqaruvchi.
- 2.Marketing tadqiqoti bo'yicha marketologlar guruhi, mehnatni muhofaza qilish xizmati, audit guruhi va boshqaruv.

Bu yerda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi. Chiziqli rahbarlar tashkilotning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi

birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe bo'lgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgardirlar. Ular maslahat berish funksiyasini bajaradilar. Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiq'ini aniqlash va uni o'zil-kesil qabul qilishdan iborat.

Shtablarning tashkil qilinishi va bunday yordamchilarga ega bo'lgani uchun tashkilot faoliyatini boshqarish bir tomondan yengillashadi, boshqa tomondan esa berilgan maslahatlar qarama-qarshi bo'lganligi sababli murakkablashadi. Shunday hollarda har ikkala tomon o'zini ma'qullashga, o'z obro'larini saqlashga harakat qiladi. Natijada o'rtada nizo chiqadi. Bu tuzilmaning afzalligi shundan iboratki, chiziqli rahbarlar o'z diqqatlarini ilmiy-tadqiqot ishlarga emas, balki asosan, tashkilotning joriy faoliyatiga qaratadilar. Kamchiligi esa boshqaruv tizimida ortiqcha bo'g'inlarning paydo bo'lishi, boshqarish tezkorligining susayishi, boshqarish xarajatlarining o'sishidadir.

Chiziqli-shtabli tuzilmadan farqli o'laroq boshqaruvning funksional tuzilmasi rahbarlar va tuzilma bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgan. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalar birlashtirib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi. Umumta'lim muassasasi direktori quyidagi funksional vazifalarni bajaradi:

- o'quvchilar huquqlarini himoya qilish talablariga rioya etilishi uchun davlat va jamiyat oldida javob beradi, ta'lim jarayonini rejalashtiradi va tashkil etadi, uning borishi va natijalarini nazorat qiladi, ta'lim muassasasi faoliyati sifati va samaradorligi uchun javobgardir;

- davlat va jamoat organlarida ta'lim muassasasi manfaatlarini ifodalaydi;

- o'quvchilarni nazariy darslardan tashqari amaliy mashg'ulotlar olib borish ishlarni tashkil etish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratadi;

- direktor o'rinbosarlarini tanlashni amalga oshiradi, ularning funksional vazifalarini belgilaydi, pedagogik jamoa, o'quvchilar va ota-onalar (ularning

o‘rnini bosuvchi shaxslar) fikrini inobatga olgan holda ta’lim muassasasining pedagogik tarkibini tashkil qiladi, guruh rahbarlarini tayinlaydi;

- ta’lim muassasasining pedagogik, boshqaruv, o‘quv va xizmat ko‘rsatuvchi xodimlarini ishga qabul qiladi va bo‘shatadi;

- ta’lim muassasasiga ajratiladigan byudjet mablag‘laridan belgilangan tartibda oqilona foydalanishni tashkil etadi;

- ta’lim muassasasi kengashi bilan kelishilgan holda ijodiy mehnat qilayotgan o‘qituvchilarning ish haqiga ustamalar belgilaydi;

- ta’lim muassasasi professor-o‘qituvchilarining ijodiy o‘sishi, ularning ta’lim va tarbiyaning ilg‘or shakl va usullaridan foydalanishi, pedagogik tajribalarni amalga oshirishi uchun sharoit yaratadi;

- o‘z faoliyati uchun tegishli ta’lim boshqaruvi organi oldida javobgardir.

Umumta’lim muassasi direktorining ko‘rsatilgan funktsional vazifalari umum ta’lim muassasasi turiga, hududiy joylashishiga, o‘quvchilar tarkibiga va pedagogik xodimlarning xususiyatlariga, ota-onalar va jamoatchilik bilan ishlashning amaldagi tizimiga qarab, Umum ta’lim muassasasining Ustavida sezilarli darajada to‘ldirildi. Umum ta’lim muassasasi direktori o‘quvchilarning o‘zini o‘zi boshqarish , o‘zlari tanlagan kasb-mutaxassisliklarini puxta egallashga yo‘naltirish, ota-onalar bilan ishlash va boshqalar bilan bog‘liq masalalarni ko‘rish sohasida. Umumta’lim muassasasi direktori o‘z vakolatlari doirasida ta’lim muassasasi nomidan maktab mulkiga egalik qilish, undan foydalanish va uni tasarruf etish huquqini amalga oshirishga qaratilgan shartnomalar to‘zadi va boshqa harakatlarni amalga oshiradi.

2.3. Ixtisoslashtirilgan ta’lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarinin boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish usullari.

Umumta’lim tizim rahbar xodimlarining kommunikativ kompetentligi og‘zaki, yozma va kompyute vositachiligida faoliyat doirasida o‘zaro axborot va tajriba almashishni samarali amalga oshirishga qaratilgan istak, qobiliyat va tayyorgarlik sifatida belgilanib, pedagogik-psixologik asoslarini aniqlashda

alohida ahamiyatga ega. Boshqaruvga tizimli yondashishning o'ziga xosligi shundaki, u o'rganishni ob'ektning yaxlitligini, uni ta'minlovchi mexanizmlarni ochib berishga, murakkab ob'ektning turli bog'lanish turlarini aniqlashga va ularni yagona nazariy asosga birlashtirishga yo'naltiradi. Maktab tegishli bo'lgan ijtimoiy tizimlarning belgilarini aniqlash uchun tizim tushunchasining ta'rifiga murojaat qilish kerak.

O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasini tizim shaklida zamonaviy asoslash va amalga oshirish aniqlik, ilmiylik, ob'yektiaik va amaliyotga qaratilganligi bilan muayyan afzalliklarga ega. Bu esa, o'z navbatida, rahbarlik lavozimlariga fidoyi, ishbilarmon mutaxassislar, zamonaviy rahbarlar kelishi uchun zamin hoziraydi. Bunda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasi bosqichlari uzviy holda olib boriladi. Ushbu texnologik tizimni taklif etayotgan mutaxassislar fikriga ko'ra, har bir bosqich o'ziga xos faoliyat doirasiga ega bo'lib, ularni quyidagicha sharhlash mumkin:

“Birinchi bosqich-keyingi bosqichlar uchun belgilovchi, g'oyaviy-strategik manba vazifasini o'taydi. Zero, har bir mamlakat o'z taraqqiyotining ma'lum bir davri uchun muayyan maqsadni hamda unga erishish yo'lila bajarilishi kerak bo'lgap vazifalarni belgilab oladi va ularning qay darajada bajarilishi rahbar kadrlarning xislatlari, ijrochilik mahoratiga bog'liq bo'ladi.

Ikkinchi bosqich. Zamonaviy rahbar modeli ilmiy-amaliy jihatlardan asoslangach. uning hayot bilan yaqinligi. birligini ta'minlash taqozo etiladi. Buning uchun “maqsad-natija”, “ideal rahbar-real rahbar” orasidagi farq izchil o'rganiladi. Ideal va real rahbar modellari orasidagi farq, nomuganosiblikning sabablari anikdanadi, ularni bartaraf qilish choralari belgilanali.

Uchilchi bosqich. Rahbar kadrlar tayyorlash davlat tomonidan amalga oshiriluvchi uzluksiz jarayondir. Shu sababli ham bu jarayon istiqbolni ko'zda tutgan holda tashkil qilinadi.

To'rtinchi bosqich. Oliy o'quv yurtlarini muvaffaqiyatli bitirib, boshqaruv organlarida faoliyat ko'rsatayotgan va o'zlaridagi rahbarlik, tashkilotchilik

qobiliyatini namoyon qilayotgan yosh yigit-qizlar rahbar kadrlarning davlat zaxirasini shakllantiruvchi asosiy manba hisoblanadi.

Beshinchi bosqich. Respublikamizning viloyat, tuman, mahalliy boshqaruv tarmoqlaridagi rahbarlar faoliyatini o'rganish va baholash hokimiyatning ijro intizomini mustahkamlash hamda islohotlar sifati va sur'atini yuksaltirish shartlaridan biridir.

Oltinchi bosqich. O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlashning texnologik tizimi natijalari bir yilda bir marta muhokama qilinishi mumkin. Bunda har bir bosqichni amalga oshirish jarayonidagi yutuq va kamchiliklar tahlil qilinib, umumlashtiriladi.

Yettinchi bosqich. Kadrlar siyosati kundalik hayotda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga hamohang ravishda rivojlanib boradi. Qolaversa, mamlakat iqtisodiy, siyosiy, ma'naviy hayotida sodir bo'layotgan o'zgarishlarni chuqur tahlil qilgan holda ularni tezkorlik bilan hayotga joriy qilish vazifasi ham, avvalo, rahbarlarning zimmasiga tushadi.

Sakkizinchi bosqich. Islohotlarni amalga oshirish jarayonida rahbarlar zimmasiga yuklatiladigan vazifalar turli yillarda bir-biridan farq qiladi. Tabiiyki, bu rahbarlardan yangi vazifalarni hal qilish uchun chuqur bilim, ko'nikma va malakaga ega bo'lib borishni talab qiladi. Oxirgi bosqichga kelib, rahbarlarni ana shu yangiliklar bilan tanishtirish, ularning yangi bilim, ko'nikma va malakalarini shakllantirish takomillashgan texnologik vazifa sifatida amalga oshiriladi³³.

Rahbarning jamoaga ta'sir o'tkazishining turli vositalari mavjud. Ular qatoriga quyidagilar kiradi:

- "tashkiliy-rasmiy uslublar - rahbarning jamoada o'zini tutish qoidalari;
- ijtimoiy-psixologik uslublar -ma'naviy rag'batlantirish, sog'lom

³³ Madiyarov G.A. Iste'mol tovarlari bozorida marketing tizimini rivojlanishi. Iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun taqdim etilgan dissertatsiya. -T.: TDIU, 2008. 86-b

- muhitni yaratish, xodimlarda axloqtamoyillariga muvofiq yashash ehtiyojlarini

- rivojlantirish. Ular bilvosita boshqaruvga ta'sir ko'rsatadi hamda ijtimoiy vositalar- jamoada o'zaro munosabatlar tizimi, zarur xislatlar, ijtimoiy ehtiyojlarni

- shakllantirish omillaridan foydalanishga asoslangan;

- ma'muriy uslublar - rahbarning xodimga o'zini jamoada tutishi;

- axloq tamoyillariga rioya etishini tushuntirish, rahbar-likda adolat, insonparvarlik, xolislikka amal qilish;

- tarbiya uslublari - rahbar xodimni muayyan xatti-harakatga (ishontirish va majburlash) undaydi hamda uning faoliyati va xatti-harakatini baholaydi (mukofotlash va jazolash)³⁴.

- Ishontirish uslubi — rahbar xodimlarda o'z vazifalarini samarali bajarish, ish jarayonida hamkasblari bilan ahil bo'lish axloqiy sifatlarini shakllantiradi.

Ijroga yo'naltirish uslubi buyruqyoki iltimos shaklida bo'lishi mumkin. Farmoyish berish rahbarning ish vositasi hisoblanadi. O'ziga bo'ysunuvchiga topshiriq berar ekan, u har gal buning uchun buyruq yoki iltimos shaklini qo'llashdan iborat axloqiy tanlovga ro'para bo'ladi.

Rag'batlantirish uslubi xodimlar ish faoliyatini baholashda qo'llaniladi.

Rahbarning o'ziga bo'ysunuvchilarni ishdagi muvaf-faqiyatlari uchun mukofotlash huquqi boshqaruvning o'ziga xos xususiyati bo'lib, xizmat munosabatlarining tarkibiy qismi hisoblanadi.

Tanqid uslubi — rahbarning xodim mehnati to'g'risida salbiy fikrlar bildirishi bilan bog'liqdir. Xodimni jazolash tartibi amaldagi qonunchilik bilan belgilanadi, huquqiy me'yorlar bilan muvofiqlashtiriladi va tegishli jazo choralari bilan amalga oshiriladi. Tanqid usulini samarali qo'llash uchun qator qoidalarga rioya etilishi lozim:

³⁴Jalolov A. K. Institutsional o'zgarishlar davrida kasbiy o'zgaruvchanlik menejmenti. Nomzodlik dissertatsiyasi. T.: 2005. 64-b.

- xodim faoliyatini tanqid qilish aniq, tekshirishda tasdiklangan dalillarga asoslanishi kerak;

- xodimning ishni qoniqarsiz bajarishdagi aybdorligi darajasi to'la aniqlanishi zarur;

- xodim qilmishini xolis baholash uning xatti-harakatlari sabablari, shaxsiy xislatlarining o'ziga xosligiga aniqlik kiritishni taqozo etadi;

- jazo aniq ayb uchun berilishi, shaxsga umumiy aloqadorligiga yo'l qo'yilmasligi darkor;

- ayb uchun jazo o'z vaqtida va muqarrar bo'lishi lozim;

- bir odamning aybi uchun butun jamoani jazolashga yo'l qo'yib bo'lmaydi.

Notiqlik san'atining asosiy qoidalari universal hisoblanadi, ya'ni ular omma orasida nutq so'zlash vaziyatlarida tatbiq etilaveradi:

- notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil etish;

- nutqso'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish;

- nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

Notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil qilish tinglovchilar bilan uchrashishga umumiy hozirlik ko'rish jarayonida quyidagi usullarni qo'llashni nazarda tutishi mumkin:

- tasavvur qilingan tinglovchilar oldida muayyan mavzu bilan so'zga chiqish;

- kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta'rifiga aniqlik kiritish;

- o'z chiqishlarida audio yoki video yozuvlaridan ko'rgazmali qurollar va komp'yuter texnikasidan foydalanish.

Bundan tashqari, "boshqaruv", "yetakchilik", "boshqaruvchi" va "yetakchi" kabi tushunchalarni farqlay olishimiz kerak. Boshqaruv nazariyasining takomillashtirilishi yetakchilik nazariyasini rivojlantirish uchun imkon yaratdi.

Maktab kabi tizimning tuzilishi xilma-xil, ko'p strukturaviy bo'lib, unda juda ko'p turli xil tuzilmalar ishlaydi, ularni to'rtta asosiy guruhga birlashtirish mumkin.

1) maktabning moddiy va o'quv bazasining tuzilishi; bular. maktab binolari, mebellar, texnik jihozlar, o'quv qurollari, texnik o'qitish vositalari va boshqalar kabi elementlarni ulash usuli.

2) maktab jamoasining tuzilishi, shu jumladan:

- fanlar bo'yicha uslubiy komissiyalar, fan bo'limlari, o'qituvchilar, turli norasmiy guruhlar va boshqalar mavjud bo'lgan professor-o'qituvchilar tarkibi;

- boshlang'ich, o'rta va katta sinflar jamoalari, o'quvchilarning manfaatlariga muvofiq turli xil o'quvchilar birlashmalaridan iborat o'quvchilar jamoasi tarkibi;

- maktab yordamchi xodimlarining tuzilishi;

- boshqaruv apparati tuzilishi (boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi).

3) protsessual tuzilmalar- eng harakatchan, dinamik, odamlar faoliyatida namoyon bo'ladi. maktabda har bir darsning tuzilishidan tortib innovatsion jarayongacha bo'lgan juda ko'p sonli protsessual tuzilmalar mavjud. tizim tuzuvchi, birlashtiruvchi, boshqalarni bo'ysundiruvchi ta'lim jarayonidir.

4) umumiy maktab tuzilmasidagi oxirgi blok eng qiyin va kam o'rganilgan - uning ruhiy tuzilma... bu uning falsafasi, missiyasi, siyosati va strategiyasi, tashkiliy madaniyati. Tashkiliy madaniyat bu uning barcha a'zolari tomonidan baham ko'riladigan, ularning xatti-harakati va xatti-harakatlari uchun ko'rsatmalarni belgilaydigan g'oyalar, qadriyatlar va xatti-harakatlar namunalari tizimi, shuningdek, belgi-ramziy tizim (mifologiya, marosimlar va marosimlar, tashkilot qahramonlari, tashkilot tabulari, muloqot tili va shiorlar). Maktabni boshqarish metodini ko'rib chiqishda uning sub'ektlari tarkibi, boshqaruv funktsiyalari majmui, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi (ularning ierarxik tuzilishi, boshqaruv aloqalari va munosabatlari, darajalar, bo'g'inlar va bloklar bo'yicha bo'ysunish va bo'ysunish) odatda farqlanadi. Ta'lim muassasasini

boshqarishning tashkiliy tuzilmalari haqida gapirganda, boshqaruv tizimining darajalarini aytib o'tish mumkin emas. ko'pgina ta'lim muassasalarining boshqaruv tizimining tuzilishi boshqaruvning 4 darajasi (vertikal tuzilma) bilan ifodalanadi:

1) birinchi daraja- maktab direktori, maktab kengashi, o'quvchilar qo'mitasi, jamoat birlashmalari rahbarlari. bu darajani belgilaydi strategik maktabni rivojlantirish yo'nalishlari.

2) ikkinchi daraja- maktab direktorining o'rinbosarlari, maktab psixologi, bolalar harakati tashkilotchisi, maktab direktorining ma'muriy va xo'jalik ishlari bo'yicha yordamchisi, shuningdek, o'zini o'zi boshqarish organlari va birlashmalari. bu tashkilotlar amalga oshiradi taktik nazorat ta'lim muassasasi.

3) uchinchi daraja- o'qituvchilar, tarbiyachilar, sinf o'qituvchilari, ijrochilar operativ o'quvchilar va ota-onalar, bolalar uyushmalari, sinfdan tashqari ishlar tizimidagi to'garaklar bilan bog'liq boshqaruv funktsiyalari.

4) to'rtinchi daraja - birgalikda boshqaruv- talabalar, sinf va umumiy maktab o'quvchilarining boshqaruvi. ushbu darajani ajratib ko'rsatish mavzuni - o'qituvchilar va talabalar o'rtasidagi munosabatlarning sub'ektiv xarakterini ta'kidlaydi.

Boshqaruv sub'ektining har bir quyi darajasi bir vaqtning o'zida yuqori darajaga nisbatan boshqaruv ob'ekti hisoblanadi ularning har biri o'ziga xos organlar, uyushmalar, kengashlar va boshqalar tuzilishiga ega gorizontal ravishda ochiladi. Boshqaruv tuzilmasidagi beshinchi va oltinchi darajalar, agar bir nechta ta'lim muassasalari birlashganda (bosh direktor darajasida), shuningdek, ba'zi bir organ (masalan, ta'sischilar kengashi, vasiylar kengashi, maktab konferentsiyasi va boshqalar) paydo bo'lishi mumkin. va boshqalar.). ushbu darajadagi sub'ektlar direktorlarni tayinlash va lavozimidan ozod etish, moliyani taqsimlash, maktabning maqsadi va tuzilishini o'zgartirish huquqiga ega. Boshqaruv va tashkilot nazariyasida etakchilik muammosi alohida o'rin tutadi. an'anaga ko'ra, rahbarlik ostida tashkilotda jarayonda va boshqaruv bilan

bog'liq holda yuzaga keladigan munosabatlarni tushunish odatiy holdir. Boshqaruvning asosiy printsipti - bu bir kishilik boshqaruv. uning mohiyati shundaki, hokimiyat, qaror qabul qilish, mas'uliyat va tashkilotdagi jarayonlar va munosabatlarni boshqarish qobiliyati faqat bitta mansabdor shaxsga beriladi. shunga ko'ra, rahbar - bu mas'uliyat, kuch va nazorat qilish huquqini ifodalovchi shaxs. bir kishilik boshqaruv munosabatlari asosan tashkilotning ierarxik piramidasini tashkil qiladi.

Rahbarning barcha shaxsiy fazilatlari uning boshqaruv uslubida namoyon bo'ladi. Boshqaruv uslubi- bu rahbar tomonidan afzal ko'rgan boshqaruv faoliyatining usullari, usullari va shakllarining ma'lum bir tizimi. Xususan, direktiv-kollegial uslubda rahbar individual qarorlar qabul qilishga intiladi. Bevosita deputatlar ishtirokida vakolatlarni taqsimlaydi. bo'ysunuvchilarda kuzatilmaydigan ishdagi faollikni ko'rsatadi. Rahbarlikning asosiy usuli- buyruq va ko'rsatmalar, ijrochilarning so'rovlari kamdan-kam hollarda bajariladi.

Ta'limga kelsak, quyidagi yetakchilik uslublari qo'llaniladi:

1. Direktiv-kollegial uslub. Rahbar individual qarorlar qabul qilishga intiladi. Bevosita deputatlar ishtirokida vakolatlarni taqsimlaydi. Bo'ysunuvchilarda kuzatilmaydigan ishdagi faollikni ko'rsatadi.

2. Direktiv-passiv uslub. Vakolatlarni taqsimlash doimiy ravishda o'zgarib turadi, nomuvofiqdir. Ijrochilarning faoliyatiga ruxsat berilgan, ammo muhim deb hisoblanmaydi. Ko'pincha so'rov va ishontirishga murojaat qiladi, ammo bu yordam bermasa, u buyruqlardan foydalanadi.

Rahbar ham ochiq-oydin diktator, ham tushunadigan suhbatdosh, g'amxo'r murabbiy va xolis sudya bo'lishi mumkin - bularning barchasi zaruriy "otalik" (onalik) jiddiylik sifatida qabul qilinadi va bo'ysunuvchilarning o'zini o'zi tashkil etishi ular uchun o'z ma'nosini yo'qotadi.

3. Passiv-kollegial uslub. Rahbar mas'uliyatdan qochishga intiladi, boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishda passiv pozitsiyani egallaydi. Qo'l

ostidagilarga tashabbus ko'rsatishga imkon beradi, lekin o'zi bunga intilmaydi. Ijrochilarga mustaqil ishlash imkonini beradi.

Yetakchilikning asosiy usuli - so'rovlar, maslahatlar, ishontirish, buyruq berish, bermaslikka harakat qiladi. Qo'l ostidagilarning ishini yomon nazorat qiladi. U o'zini yuqori malakali mutaxassislar bilan o'rab oladi, odamlar bilan muloqot qilish sohasidagi yangiliklarga ijobiy munosabatda bo'ladi. U ishlab chiqarish sohasidagi innovatsiyalarga qarshi. Adolatni talab qiladi, lekin kamdan-kam hollarda. Ko'pincha bo'ysunuvchilarning etakchisiga ergashadi. Rahbar yo'qligida jamoa samarali ishlashda davom etadi.

Aralash yetakchilik uslubi. Boshqaruv funktsiyalarini bajarishda vakolatlarni taqsimlash o'zlari va ijrochilar o'rtasida amalga oshiriladi. Tashabbus rahbarning o'zidan ham, unga bo'ysunuvchilardan ham chiqadi. Lekin o'zi tashabbus ko'rsatmasa, o'zini oz bo'yniga olishga harakat qiladi.

Avtoritar uslubda rahbar barcha ko'rsatmalarni ishchanlik ruhida, aniq-ravshan, keskin ohangda xodimlarga yetkazadi. Muloqot jarayonida ham xodimlarga nisbatan do'q-po'pisa, keskin ta'qiqlash kabi qat'iy ohanglardan foydalanadi. Uning asosiy maqsadlaridan biri — nima yo'l bilan bo'lsa-da, o'z hukmini o'tkazish.

Demokratik uslubdagi rahbar, aksincha, bo'ysunuvchilarga mustaqillik erk berish tarafdori. Ishda topshiriqlar berganda ishchilarning shaxsiy qobiliyatlarini hisobga olgan holda taqsimlaydi. Bunda u xodimlarning shaxsiy moyilliklarini ham hisobga oladi.

Liberal (loqayd) uslubda ishlaydigan rahbarning kayfiyatini, ishga munosabatini, ishdan mamnun yoki mamnun emasligini bilish qiyin. Unda taqiqlash, po'pisa bo'lmaydi, uning o'rniga ko'pincha ishning oxirgi oqibati bilan tanishish bilan cheklanadi, xolos.

II bob bo'yicha xulosalar

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan Umumta'lim muassasi rahbarlarining pedagogik tahlil metodologiyasini qanday o'zlashtirganligi, aniqlangan faktlarni qanchalik chuqur o'rganishi va eng

xarakterli bog'liqliklarni aniqlay olishi bilan belgilanadi. Umumta'lim muassasasi direktori faoliyatidagi o'z vaqtida yoki kasbiy bo'lmagan tahlil maqsadni ishlab chiqish va vazifalarni shakllantirish bosqichida noaniqlik, noaniqlik, ba'zan esa qabul qilingan qarorlarning asossizligiga olib keladi. Pedagogik yoki talabalar jamoasidagi ishlarning haqiqiy holatini bilmaslik pedagogik jarayonni tartibga solish va tuzatish jarayonida to'g'ri munosabatlar tizimini o'rnatishda qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi. Pedagogik tahlilning asosiy maqsadi boshqaruv funktsiyasi sifatida, pedagogik jarayonning holati va rivojlanish tendentsiyalarini o'rganishdan, uning natijalarini ob'ektiv baholashdan, so'ngra boshqariladigan tizimni tartibga solish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Bu funktsiya boshqaruv siklining strukturasi eng ko'p vaqt talab qiladigan vazifalardan biridir, chunki tahlil o'rganilayotgan ob'ektdagi qismlarni yagona bir butunga ajratish, tizimni tashkil etuvchi omillar o'rtasidagi aloqalarni o'rnatishni o'z ichiga oladi. Ta'lim muassasasi ichidagi boshqaruv nazariyasi va amaliyotida pedagogik tahlilning mazmuniga qarab asosiy turlarini aniqladi: parametrik, mavzuli, yakuniy.

Parametrik tahlil ta'lim jarayonining borishi va natijalari haqidagi kundalik ma'lumotlarni o'rganish, uni buzuvchi sabablarni aniqlashga qaratilgan.

Tematik tahlil pedagogik jarayonning borishi va natijalarining barqaror, takrorlanuvchi bog'liqliklari, tendentsiyalarini o'rganishga qaratilgan.

Pedagogik tahlilning bu turi Umum ta'lim muassasasi direktoriga asosiy e'tiborni pedagogik jarayonning ayrim tomonlari namoyon bo'lish xususiyatlarini o'rganish va aniqlashga, ularning boshqa tomonlar, tarkibiy qismlar va butun tizim bilan o'zaro ta'sirini aniqlashga imkon beradi.

Yakuniy tahlil kattaroq vaqt, makon yoki kontent doirasini qamrab oladi. U o'quv choragi, yarim yillik, o'quv yili yakunida o'tkaziladi va asosiy natijalar, ularga erishish uchun zarur shart-sharoitlar va shart-sharoitlarni o'rganishga qaratilgan. Yakuniy tahlil boshqaruvning barcha keyingi funktsiyalari kursini tayyorlaydi.

III BOB. PEDAGOGIK TAJRIBA SINOV ISHI NATIJALARI VA ULARNING TAHLILI.

3.1. Pedagogik tajriba sinov ishlarini tashkil etish maqsadi va vazifalari.

“Ixtisoslashtirilgan ta’lim muassasalari agentligi tizimidagi maktab rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish usullariga doir pedagogic tajriba-sinov ishi natijalari va ularning tahlili” deb nomlangan uchinchi bobda, ixtisoslashtirilgan maktablar rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarini rivojlantirish bo‘yicha ixtisoslashtirilgan ta’lim muassaslarida tajriba-sinov ishlarini tashkil etilgan holda, tajriba-sinov ishlari olib borildi. Ixtisoslashtirilgan maktablar rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarini rivojlantirish bo‘yicha ta’lim muassasalarida o‘tkazilgan tajriba-sinov ishlari o‘zining ijobiy samarasini berdi. Tajriba-sinov o‘tkazish jarayonida ixtisoslashtirilgan maktabi rahbar xodimlarning vazifa darajalari (direktor, direktorning o‘quv ishlari bo‘yicha o‘rinbosari, direktorning ma’naviy-ma’rifiy ishlash bo‘yicha o‘rinbosari, direktor maslahatchisi) tanlab olindi.

Tajriba-sinov ishlari uchta ixtisoslashtirilgan agentlik tizimidagi ta’lim muassasalarining 40 nafar rahbar xodimlari, jumladan, (Termiz shahridagi Prezident maktabi, Qumqo‘rg‘on tumani hamda Sho‘rchi tumanidagi ixtisoslashtirilgan maktab rahbarlari, ularning o‘rinbosarlari va pedagoglaridan

iborat respondentlar jalb etildi) tajriba guruhida 21 nafar ishtirokchi va nazorat guruxida 19 nafar ishtirokchi bilan olib borildi.

Biz kuzatishlar olib borgan ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida rahbar xodimlarning ish faoliyatida yuzaga kelayotgan muammolar va ularning faoliyatiga salbiy tasir etuvchi omillarni aniqlashga alohida e'tibor qaratdik.

Tadqiqotimiz vazifalariga muvofiq, nazariy, sotsiologik, ijtimoiy-psixologik usullar hamda kuzatish, anketa so'rovlari, pedagogik-psixologik tahlil, qiyosiy tahlil va matematik-statistik tahlil metodlaridan foydalanildi.

Tajriba-sinov ishlari quyidagi uch bosqichda amalga oshirildi:

1. Asoslovchi tajriba bosqich;

2. Shakllantiruvchi tajriba bosqich;

3. Takidlovchi tajriba bosqich.

Birinchi bosqichda tadqiqot mavzusi bo'yicha adabiyotlarni tanlash va tahlil qilish, normativ-huquqiy hujjatlar va o'quv materiallari, boshqaruv va uning rivojlanish jarayoni, menejment mohiyati, mazmuni va tarkibiy qismlari, pedagogik eksperimentning aniqlash va nazorat qilish bosqichlari bo'yicha pedagogik diagnostika mezonlari va baholash tuzilmasi ishlab chiqildi.

Ikkinchi bosqichda amaliy umum tajribalar asosida tajribalarni umumlashtirish, adabiyotlarni o'rganish, pedagogik tadqiqotlarda g'oyalar, maqsad va vazifalarini aniqlashtirish, dissertatsiyaning metodologik tuzilmasini belgilash, Umumta'lim maktablari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari nazariy tahlil qilindi hamda ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish modelini ishlab chiqish amalga oshirildi. Shuningdek, muammolarni to'plash va tahlil qilish, umumta'lim maktablari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish jarayonining shakllarini aniqlash, pedagogik tajriba-sinov o'tkazish ishlari amalga oshirildi.

Uchinchi bosqichda shakllantiruvchi pedagogik tajriba-sinovni o'z ichiga olib, unda ishlab chiqilgan boshqaruv sohasiga doir metodik qo'llanmalardan ta'lim jarayonida foydalanish orqali ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari

rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarini rivojlantirishga qaratilgan ta'lim jarayonining tashkiliy-metodik ta'minoti amalga oshirildi. Nazorat bosqichida tajriba ishlari natijalari baholandi va sharhlandi, ta'lim jarayoni mavzulari bo'yicha tavsiya va xulosalar shakllantirildi va tizimlashtirildi.

O'tkazilgan tajriba-sinov ishlarimizning aniqlovchi bosqichi uchun o'xshash ko'rsatkichni aniqlash uning qiymati 0.5 ga teng ekanligini ko'rsatdi. Bu esa tajribaning aniqlovchi bosqichida nazorat va tajriba guruhlariga kiritilgan ixtisoslashtirilgan ta'lim tizimi rahbar xodimlarining o'rtasidagi farqlar statistik jihatdan ahamiyatsiz ekanligini ko'rsatadi. Hisob-kitoblar natijalari ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatini shakllantirishda muallifning xolis munosabati haqida xulosa qilish imkonini beradi va tajriba-sinov ishlari natijalarining ishonchliligini kafolatlaydi.

Nazorat bosqichida (ishlab chiqarishda) agentlik tizimi rahbar xodimlarini kasbiy faoliyatga tayyorlashda nazorat va tajriba guruhlarida faol muloqot va faol tinglash, yangi boshqaruv imkoniyatlari shakllantirildi, tajriba guruhida boshqaruv imkoniyatlarini rivojlantirishda o'sish darajasini ko'rsatildi. Mezonlar bo'yicha baholash shuni ko'rsatadiki, ixtisoslashtirilgan maktablar rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlariga nisbatan eng katta o'zgarish kuzatilgan (1-jadval).

Agar dastlabki bosqichda tajriba guruh ishtirokchilarining faqat 3% ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari yuqori darajada tavsiflangan bo'lsa, pedagogik tajriba-sinov amalga oshirilgandan so'ng tajriba guruhidagi rahbarlarning 49% da yuqori daraja aniqlangan. Umumta'lim maktablari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari yuqori bo'lgan tajriba guruhi ishtirokchilarining ulushi 41% ga oshdi. Shu bilan birga nazorat guruhidagi takroriy boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarini baholashda muhim o'zgarishlar aniqlanmadi.

Umumta'lim maktablari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarini aniqlash darajalari:

1. Yuqori daraja–tajribada qatnashgan ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasasi rahbar xodimlari muammoni aniqlaydi va shakllantiradi, o'z faoliyatini o'zi tashkillashtira oladi. Ushbu maktablar rahbarlarining boshqarish imkoniyatlari yuqori darajada rivojlangan.

2. O'rta daraja– ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasasi rahbar xodimlari mavjud namuna va to'plangan tajribaga asoslanib topshiriq bo'yicha o'z boshqaruv faoliyatini olib boradi.

3. Past daraja– umumta'lim muassasasi rahbar xodimlari boshqaruv faoliyatini amalga oshirish holatida emas. Ushbu maktablar rahbarlarining boshqarish imkoniyatlari yetarli darajada rivojlanmagan.

Umumta'lim maktablari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarini aniqlash mezonlari:

1. Motivatsion – boshqa sub'ektlar bilan kasbiy vazifalarni birgalikda hal qilishga qiziqish.

2. Kognitiv – umumta'lim qonunchiligi sohasidagi bilimlar.

3. Refleksiv – muloqotda faollik va o'z-o'zini tartibga solish, faol tinglash, tolerantlik.

4. Faoliyatli –boshqaruvning turli vositalari va kanallaridan foydalanish qobiliyati va tayyorligi.

3.2. Pedagogik tajriba sinov ishlari natijalarining matematik-statistik tahlili.

Hozirgi zamonda har qanday tashkilot yoki korxonani zamonaviy texnika va texnologiyasiz tasavvur qilolmaymiz. Demak, bu o'rinda jamoa a'zolarining o'z ustida ishlashi, zamonaviy texnika va texnologiya bilan doimo tanishib va ular bilan ishlash malakasini oshirib borish alohida ahamiyatga ega.

Ta'lim muassasasini boshqarishning nazariy va amaliy muammolarini hal etish insonparvarlashtirish va demokratlashtirish, inson huquq va erkinliklarini himoya qilishning roli va ahamiyati ortib borishi, bozor munosabatlarining

rivojlanishi, yangi ijtimoiy tuzilmalarning shakllanishi va ta'lim-tarbiya jarayonlari bilan bog'liq holda tobora kuchayib bormoqda.

Tadqiqotimiz davomida tajriba-sinov uchun tanlab olingan respondentlarda aniqlangan quyidagi fazilatlar tashkilotning samarali faoliyatiga to'sqinlik qilayotganligi aniqlandi:

- menejerning individual boshqaruv kontsepsiyasining yetarli darajada shakllanmaganligi;
- menejerning tashkiliy va shaxsiy qadriyatlari va maqsadlarining mos kelmasligi;
- menejerning ijodkorligi yo'qligi;
- o'zini boshqara olmaslik;
- xodimlarni rag'batlantira olmaslik;
- samarasiz yetakchilik uslubidan foydalanish;
- o'ziga va shaxsiy maqsadlariga e'tibor qaratish;
- vazifalarni hal qilishga e'tiborning yo'qligi;
- ishda ijodiy yondashuvning yo'qligi;
- rahbarning konservativ xatti-harakati;
- qarama-qarshi tendentsiyalarning mavjudligi xulq-atvorning nevroitik tendentsiyalarining mavjudligi.

Barkamol rahbar hech qachon bunday xatoga yo'l qo'ymaydi va o'z faoliyatidagi kamchiliklar, o'z-o'zini rivojlantirish, o'z-o'zini tarbiyalash, takomillashtirish va o'z-o'zini tarbiyalash ustida doimiy ish olib boradi.

Olib borgan tadqiqotimiz davomida maktab rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarining rivojlanganlik darajalarini baholash natijalari aniqlandi(3.2.1-jadval)

3.2.1-jadval

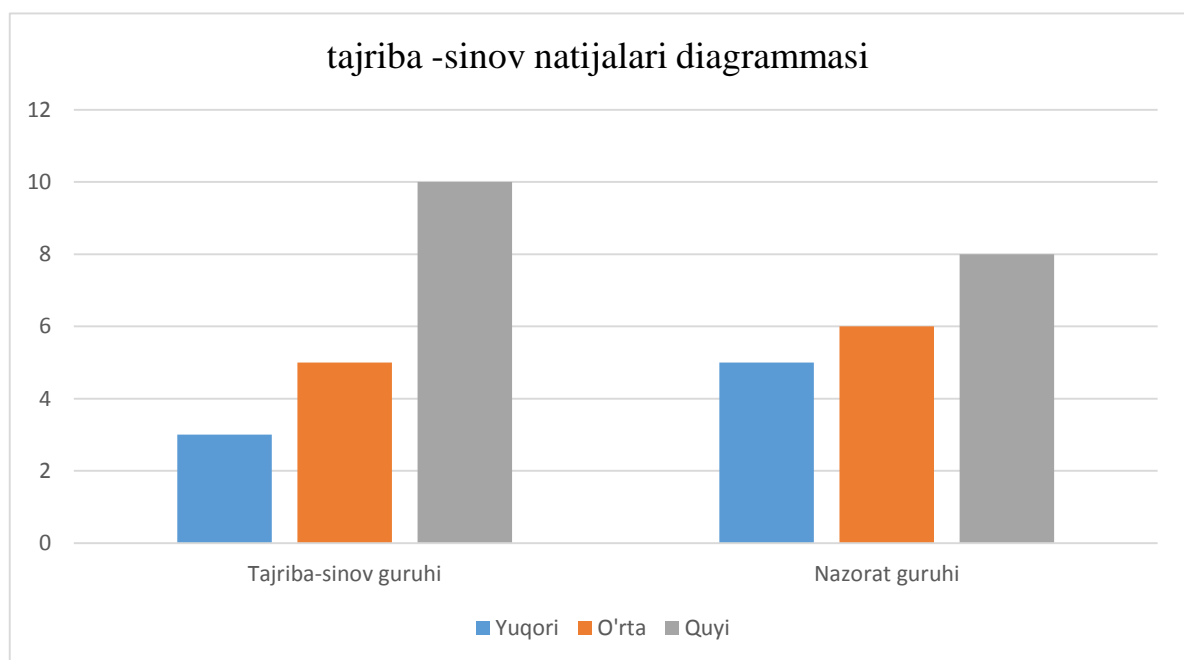
**Maktab rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish
imkoniyatlarining rivojlanganlik darajalarini baholash natijalari**

Mezonlar	Darajalar	Nazorat guruhi				Tajriba guruhi			
		Tajriba boshida		Tajriba oxirida		Tajriba boshida		Tajriba oxirida	
		Ishtirok- chilar soni	%	Ishtirok- chilar soni	%	Ishtirok- chilar soni	%	Ishtirok- Chilar	%
Motivatsion	Past	6	31,6	5	26.4	4	22.2	0	0.0
	O'rta	11	57,9	12	63.1	12	61.1	12	66.6
	Yuqori	4	10,5	4	10.5	3	16.7	6	33.4
Refleksiv	Past	7	36.9	5	26.4	2	11.2	3	16.6
	O'rta	11	57.9	12	63.1	15	83.4	8	44.4
	Yuqori	3	5.2	4	10.5	2	5.4	7	39
Kognitiv	Past	2	10.5	6	31.6	2	11.2	4	22.2
	O'rta	15	73.7	12	57.9	12	61.1	14	52.6
	Yuqori	4	15.8	3	10.5	5	27.7	3	22.2
Faoliyatli	Past	6	31.6	9	47.3	2	11.2	1	5.6
	O'rta	11	52.6.	9	36.9	13	72.2	12	66.7
	yuqori	4	15.8	3	15.8	4	16.6	5	27.7

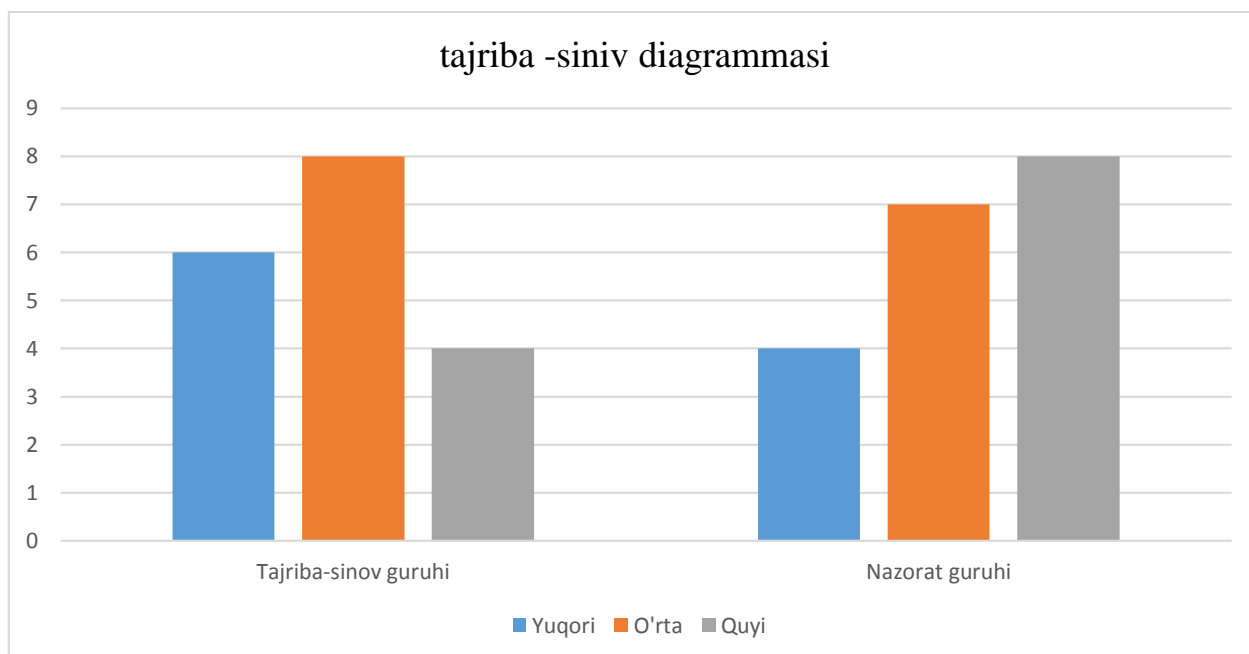
3.2.2-jadval

**Maktab rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari
rivojlanganlik darajalarini baholash natijalari**

Darajalar	Nazorat guruhi				Tajriba-sinov guruhi			
	Tajriba boshida		Tajriba oxirida		Tajriba boshida		Tajriba oxirida	
	Ishtirok - chilar soni	%	Ishtirok - chilar soni	%	Ishtirok - chilar soni	%	Ishtirok - chilar soni	%
Past	9	42.1	9	42.1	11	55.5	5	22.2
o'rta	7	31.5	8	36.9	5	27.8	8	44.4
yuqori	5	26.4	4	21	3	16.7	6	33.4



**1-rasm. Maktab rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari
rivojlanganlik darajalarini baholash dinamikasi**



2-rasm. Maktab rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari rivojlanganlik darajalarini baholash dinamikasi

Mazkur jadvalda keltirilgan ma'lumotlar tajriba-sinov ishining 1, 2 va yakunlovchi bosqichda olingan natijalarga asoslangan. Maktab rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlar olib borilgan tajriba-sinov ishlari asosida ishlab chiqilgan.

O'tkazilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari natijalari asosida quyidagi xulosalarni chiqarish mumkin:

- rahbarlarning individual boshqaruv kontsepsiyasi yetarli darajada shakllantirildi;
- rahbarlarning tashkiliy va shaxsiy qadriyatlari va maqsadlarining mos kelmasligi aniqlandi;
- xodimlarga nisbatan do'stona munosabat shakllantirildi;
- har bir rahbar zamonaviy demokratik uslub asosida uzluksiz malaka oshirib borishi, tajribali rahbar kadrlar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish, rejali ishlash pedagogik shart-sharoitlar yaratish va ta'lim tizimi rahbar xodimlarining kommunikativ kompetentligini rivojlantirishning yuqori darajasiga erishildi;
- ixtisoslashtirilgan ta'lim tizimi rahbar xodimlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarining aniqlangan o'sishi statistik tahlil natijalari asosida tajriba va nazorat guruhlari ishtirokchilarining umumta'lim

tizimi rahbar xodimlarining boshqarish samaradorligini oshirish darajasidagi farqining ishonchliligi va ahamiyati tajriba guruhlar tadqiqotda ilgari surilgan gipotezaning to'g'riligini tasdiqlaydilar. Shunday qilib, pedagogik tajriba-sinov natijalari muayyan pedagogik shart-sharoitlarni amalga oshirishda rahbar xodimlarning boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari bo'yicha olib borilgan tadqiqot ishlarimiz maktab rahbarlarida boshqaruv samaradorligini oshirish imkoniyatining kengligini tasdiqladi.

III bob bo'yicha xulosalar

O'tkazilgan tajriba-sinov ishlarimizning aniqlovchi bosqichi uchun o'xshash ko'rsatkichni aniqlash uning qiymati 0.5 ga teng ekanligini ko'rsatdi. Bu esa tajribaning aniqlovchi bosqichida nazorat va tajriba guruhlariga kiritilgan agentlik tizimi rahbar xodimlarining o'rtasidagi farqlar statistik jihatdan ahamiyatsiz ekanligini ko'rsatadi. Hisob-kitoblar natijalari umumta'lim maktablari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatini shakllantirishda muallifning xolis munosabati haqida xulosa qilish imkonini beradi va tajriba-sinov ishlari natijalarining ishonchliligini kafolatlaydi. Agar dastlabki bosqichda tajriba guruh ishtirokchilarining faqat 3% ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari yuqori darajada tavsiflangan bo'lsa, pedagogik tajriba-sinov amalga oshirilgandan so'ng tajriba guruhidagi rahbarlarning 49% da yuqori daraja aniqlangan. Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari yuqori bo'lgan tajriba guruhi ishtirokchilarining ulushi 41% ga oshdi. Shu bilan birga nazorat guruhidagi takroriy boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari baholashda muhim o'zgarishlar aniqlanmadi. O'tkazilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari natijalari asosida quyidagi xulosalarni chiqarish mumkin:

- rahbarlarning individual boshqaruv kontseptsiyasi yetarli darajada shakllantirildi, ba'zi rahbarlarning tashkiliy va shaxsiy qadriyatlari va maqsadlarining mos kelmasligi asoslandi;

- har bir rahbar zamonaviy demokratik uslub asosida uzluksiz malaka oshirib borishi, tajribali rahbar kadrlar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish, rejali ishlash pedagogik shart-sharoitlar yaratish va ta'lim tizimi rahbar xodimlarining kommunikativ kompetentligini rivojlantirishning yuqori darajasiga erishildi;

- ixtisoslashtirilgan ta'lim tizimi rahbar xodimlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarining aniqlangan o'sishi statistik tahlil natijalari asosida tajriba va nazorat guruhleri ishtirokchilarining agentlik ta'lim tizimi rahbar xodimlarining boshqarish samaradorligini oshirish darajasidagi farqining ishonchliligi va ahamiyati tajriba guruhlar tadqiqotda ilgari surilgan gipotezaning to'g'riligini tasdiqlaydilar.

Shunday qilib, pedagogik tajriba-sinov natijalari muayyan pedagogik shart-sharoitlarni amalga oshirishda rahbar xodimlarning boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari bo'yicha olib borilgan tadqiqot ishlarimiz maktab rahbarlarida boshqaruv samaradorligini oshirish imkoniyatining kengligini tasdiqladi.

UMUMIY XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot muammosining nazariy va amaliy jihatdan o'rganish natijalariga tayangan holda quyidagi xulosalarga kelish mumkin:

1. Mehnat bozorida ehtiyojlar, jumladan kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sub'ektlari uchun raqobatbardosh kadrlarni uzluksiz ta'lim bosqichlarini joriy qilish orqali tayyorlash hamda turli yoshdagi shaxslarning "Hayot davomida ta'lim olish" prinsipi asosida ta'lim olishga bo'lgan talablarini qondirish ta'limining asosiy maqsadi hisoblanadi.

2. Umumta'lim maktablarining direktor va ularning o'rinbosarlari, pedagog va muhandis-pedagoglarning bo'sh lavozimlarni egallash uchun ularni tanlov asosida tanlab olish va kuchli jamoani shakllantirish ularga vazifalarni taqsimlash, ta'lim muassasalariga zamonaviy talablarga javob beruvchi yuqori malakali, chuqur kasbiy bilimga, ijodiy va ilmiy potensialga, yuksak axloqiy va ma'naviy sifatlarga ega bo'lgan kadrlarni saralab olish va mehnatini adolatli baholash.

3. Yagona boshqaruv siklida rejalashtirish funksiyasini amalga oshirish ta'lim muassasasining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshiradi. Bugungi kunga qadar ta'lim muassasasini rejalashtirishning asosiy kamchiligi ko'plab ta'lim muassasalarining rejalashtirish davrida real tarzda erishish mumkin bo'lgan va ilmiy asoslangan maqsadlar va aniq vazifalarning yo'qligi, boshqaruv faoliyatini yakuniy natijalarga yo'naltirilmaganligi bo'lib qolmoqda.

4. Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash, murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo'llash, murakkab vaziyatlarning yechimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

5. Vazifalarni bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning muntazzam ravishda malakasini oshirish ta'minlash, vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash, yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag'batlantirib turish.

Yuqoridagi fikrlardan kelib chiqib, olib borilgan tajriba sinov natijalariga asoslanib, ixtisoslashtirilgan ta'lim tizimini boshqarishni shakllantirishning o'ziga xos xususiyatlari samaradorligini oshirish uchun quyidagi **tavsiyalarni** taqdim etish mumkin:

- boshqaruv bo'g'inlari sonini qisqartirish va boshqaruvning quyi bug'uniga huquq va vakolatni berish (demarkazlashuv);

- rahbar o'z huquq va vakolatidan umumdavlat manfaatlarini jamoa va xodimlarning shaxsiy manfaatlari bilan uyg'un olib borishda mohirona foydalanish;

- rahbar vazmin, har qanday vaziyatda ham o'zini tuta biladigan, odobli va xushmuomala bo'lishi;

- rahbar bo'ysinuvchi xodimlarning fikr va maslahatlarini diqqat va hurmat bilan tinglashi, hatto shu takliflarga shaxsan qo'shilmagan taqdirda ham ularga osoyishta quloq solishi va muhokama qilishi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO`YXATI

I. Normativ-huquqiy hujjatlar va metodologik ahamiyatga molik nashrlar.

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi T.: "O'zbekiston" - 2020. 41-b.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni. PF-5847-son 08.10.2019. //www.lex.uz

3. O`zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2020-yil 24-yanvardagi Oliy Majlisga Murojaatnomasi. //www.lex.uz

4. O`zbekiston Respublikasi Prezidentining “O`zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo`yicha harakatlar strategiyasi to`g`risida”gi Farmoni. //www.lex.uz

5. Magistratura to`g`risidagi nizom. O`zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Magistratura to`g`risidagi nizomni tasdiqlash haqida 2015-yil 2-martdagi 36-son qarori.

6. Mirziyoyev Sh. M. Erkin va farovon demokratik O`zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. T.: - “O`zbekiston” - 2016. 59- b

II.Monografiya, ilmiy maqola, patent, ilmiy to`plamlar.

7.Abdurahmonov Q.X., Xolmo`minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish.Darslik.-T.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.

8. Abdurahmonov Q.H., Xolmo`minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: “O`qituvchi”, 2008 – 655 b.

9. Aganbegyan AT Boshqaruv va samaradorlik / AT Aganbegyan. - M., 1981 yil.

10. Androsova L.A. Boshqaruv sotsiologiyasi. O'quv-uslubiy tavsiyalar. - Penza: PGU nashriyoti, 2002.174-b.

11. Aniskina NA, Pasechnikova LP Strategik o'zgarishlarni rejalashtirish texnologiyasi. - M .: nashriyot uyi. Gr .. "Asosiy", 2005. - 112 p.

12. Atamanchuk G.V. Davlat boshqaruvi nazariyasi: ma'ruzalar kursi / G.V. Atamanchuk. - M .: Jurid. lit., 1997.-400 b.

13. Averyanov V. Ma'muriy islohot... Ilmiy-huquqiy yordam / V. Averyanov // Veche. -2002 yil. - № 3.

14.Balabanov I.T. Innovatsiyalarni boshqarish. - SPb .: Piter, 2001.- 304 p.

15. Bandurka, AM Menejment psixologiyasi / Bandurka AM, Bocharova SP, Zemlyanskaya EV - X. Fortune - Press, 1998. - 464 p.

16. Besedin N. A., Nagaev V. M. Menejment asoslari. - M .: O'quv adabiyoti markazi, 2005. - 496 b.

17. Danilenko L.I. Umumta'lim maktabi direktorining boshqaruv faoliyati mazmuni, shakllari va usullarini modernizatsiya qilish. Monografiya. - Ikkinchi tur. - M .: Logos, 2002 .-- 140 b.

18. Danilenko L. Innovatsion ta'lim boshqaruvi: Darslik. nafaqa. - M .: Glavnik, 2006 .-- 144 b. - (Ser. "Psixologik asboblar").

19. Danilenko L. Ta'limdagi innovatsiyalarni boshqarish. - M .: Shk. Mir, 2007.120 b.

20. Danilenko L.I. Ta'lim muassasalarida innovatsion faoliyatni boshqarish nazariyasi va amaliyoti // Ta'lim muassasasini boshqarish amaliyoti. - 2006. - No 1. - S. 13-18.

21. Danilenko, L. I. Umumiy ta'lim maktabini boshqarish samaradorligi: ijtimoiy-pedagogik jihat: monografiya / Danilenko L. I. Ostroverxova N. M. M .: Shkolnik, 1996. - 302 b.

22. Goncharenko S.U. Pedagogik tadqiqotlar: Yosh olimlarga uslubiy maslahat.- Kiev - Vinnitsa: MChJ firmasi "Planer", 2010.-308 b.

23. Ishmuxamedov R.J., Abduqodirov A.A., Pardayev A.X. Direktorning ish kitobi (amaliy tavsiyalar). – T.: 2007.19-b

24. Jalolov J.J. va boshqalar. Korxonada tashqi iqtisodiy faoliyati va marketing. - T.: Bilim, 2005.

25. Jalolov A. K. Institutsional o'zgarishlar davrida kasbiy o'zgaruvchanlik menejmenti. Nomzodlik dissertatsiyasi. T.: 2005. 64-b.

26. Karamushka L.M. Ta'lim tashkilotlarini boshqarishning innovatsion yo'nalishi sifatida raqobatbardosh boshqaruv jamoasini shakllantirish / L.N. Karamushka, A.A. Fil // Ta'lim va menejment. -2004.-T. 7.-No 1.-S 82-91.

27. Keyek M. Globalashuv va oliy ta'lim / M. Kvieka // Oliy ta'lim. - 2001.-№ 4-5. - S. 107-117.

28. Koss V.A. Davlatning strukturaviy modelini yangi kibernetika nuqtai nazaridan tahlil qilish // Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti. - 2005. - No 7. - S. 9-13.

29. Madiyarov G.A. Iste'mol tovarlari bozorida marketing tizimini rivojlanishi. Iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun taqdim etilgan dissertatsiya. -T.: TDIU, 2008. 86-b

30. Marmaza AI Strategik boshqaruv: muvaffaqiyat traektoriyasi. - M .: Ed. gr. "Osnova", 2006. - 160 b.

31. Marmaza, A. I. Innovatsion yondashuvlar ta'lim muassasasi rahbariyatiga / Marmaza A. I. - Xarkov: nashr etilgan, gr. "Asosiy", 2004. - 240 b.

32. Miner AN, Lazanovskiy PP Menejmenti: Nazariy asoslar va seminar. - M .: Magnoliya plyus, Lvov Yangi dunyo, 2003 .-- 336 b.

33. Mualliflar guruhi. O'zbekistonda biznes keyslar: O'zbekiston Respublikasidagi biznes ta'limotida "Keys-Stadi" uslubining qo'llanilishi-T.: Akademiya, 2006. - 645 b.

34. Pavlyutenkov EM Ta'lim tizimida modellashtirish. - M .: Ed. gr. "Osnova", 2008. - 128 b.

35. Peregudov L.V., Saidov M.X. Oliy ta'lim boshqaruv va iqtisodiyoti. – T.: Moliya, 2002.312-b.

36. Pometun A., Seredyak L., Sushchenko I., Yanushevich O. Maktab boshqaruvi o'zgarib bormoqda. Zamonaviy direktorning maslahatchisi - Ternopil: Aston nashriyoti, - 2005. - 192 p.

37. Popova A.V. Ukrainada ta'lim mazmunini shakllantirishga innovatsion jarayonlarning ta'siri (XX asrning 20-yillari) // Pedagogika va psixologiya: Sat. fanlar. pr. - Xarkov: XDPU, 2001. - Vip. 17. - S. 121-126.

38. Remorenko, Igor. Turli xil ta'limni turlicha boshqarish. Aqlli rahbar uchun kitob. - M .: Ed. uy "Maktablar. Dunyo "Ko'rish: L. Galitsyna, 2006. - 128 p.

39. Sadovnichiy V., Kruzhalin V., Artyushina I., Shutilin V. Ta'lim sifatini qanday hisoblash mumkin // Ekspert. - 2008. 16-b.

40. Tevlin BL Maktab rahbarining nazorat va tahliliy faoliyati. - M .: Vid.grupa "Osnova", 2006. - 192 b.

41. Umarjonov A. Savdo menejmenti nazariyasi. O'quv qo'llanma. - T.: TDIU, 2004. 74 bet.
42. Vasilenko V. A., Shmatko V. G. Innovatsion boshqaruv. - M.: O'quv adabiyoti markazi, 2005. - 440 b.
43. Vasilchenko L.V. Rahbarning boshqaruv madaniyati va malakasi. - M.: Ed. gr. "Osnova", 2007. - 176 b.
44. Vaschenko L.M. Umumiy o'rta ta'limda innovatsion jarayonlarni hududiy boshqarish: O'quv modullari. - Kiev: "Tiraj" nashriyot-matbaa markazi, 2005. - 30 p.
45. Vaschenko L.M. Umumiy o'rta ta'limda innovatsion jarayonlarni hududiy boshqarish: Darslik. modullar. - M.: Vidavn.-poligrafiya. "Tiraj" markazi, 2005. - 30 b
46. Vasilchenko, LV Oliy o'quv yurtidan keyingi pedagogik ta'lim tizimida maktab rahbarining boshqaruv madaniyatini shakllantirish: dis. ... Nomzod ped. Fanlar: 13.00.04/
47. Yo'ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2005 243-b.
48. Yo'ldoshev N.Q., Qozoqov O.S. Menejment. Darslik. - T.: Fan, 2004.
49. Yo'ldoshev N.Q. Savdo korxonasi iqtisodi. - T.: TDIU, 2005, 200 b
50. O'qituvchining pedagogik mahorati: Talabalar, o'qituvchilar, o'qituvchilar uchun darslik / Ed. V.M. Grinev. - M.: Publisher Shust A.I., 2000.- 252 b.
51. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Y. Menejment. Darslik. -T.: O'qituvchi, 2001.247-b.
52. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Y. Menejment: 100 savol va javob. - T.: Mehnat, 2000. 312-b.
53. Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 156- b

54. Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo'yicha o'quv uslubiy ta'lim texnologiyasi. Uslubiy qo'llanma. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 185 b

55. Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo'yicha o'quv uslubiy ta'lim texnologiyasi. Uslubiy qo'llanma. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 185 b

56. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.

57. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник – М.: Экономит, 2006.158-с.

58. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учеб. для вузов 3-е изд. – Нижний Новгород.: НИМБ, 2001.341-с

59. Инновационный менеджмент: Учебник / Под. ред. Горфинкеля В. Я – М.:Вузовский учебник, 2006.257-с.

60. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учеб.пос. – М.: «Омега - Л», 2009. – 204 с.

61. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./ В.Л Полукадров 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.

Internet saytlari

www.tdpu.uz

www.ziyonet.uz

www.dissnatlib.uz

www.diss.rsl.ru

www.pedagog.uz

www.lex.uz

www.edu.uz

www.search.re.uz – O'zbekistonning axborotlarni izlab topish tizimi.

