

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY TA'LIM FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

TERMIZ DAVLAT UNIVERSITETI

MAGISTRATURA BO'LIMI

PEDAGOGIKA VA IJTIMOIIY ISH KAFEDRASI

Qo'lyozma huquqida
UDK:

Mutaxassislik: 70110103-Ta'lim muassasalarining boshqaruvi ixtisosligi

YUSUFOVA GULHAYO NOSIRXON QIZINING

UMUMIY O'RTA TA'LIM BOSHQARUVINI

**RIVOJLANTIRISHDA AYOL DIREKTORLAR FAOLIYATI VA
TAJRIBASI**

mavzusidagi

Magistr akademik darajasini olish uchun yozilgan

DISSERTATSIYA

Ilmiy rahbar:

p.f.n., dots. M.Q.Bozorova

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY TA‘LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**TERMIZ DAVLAT UNIVERSITETI
IJTIMOIY FANLAR FAKULTETI**

**YUSUFOVA GULHAYO NOSIRXON QIZINING
UMUMIY O‘RTA TA‘LIM BOSHQARUVINI
RIVOJLANTIRISHDA AYOL DIREKTORLAR FAOLIYATI VA
TAJRIBASI
MAGISTRLIK DISSERTATSIYASI**

“Himoyaga tavsiya etaman”

Ilmiy rahbar: _____ p.f.n ,dots. M.Q.Bozorova

« _____ » _____ 20__ yil

“Himoyaga ruxsat berildi”

Kafedra mudiri: _____ p.f.b.f.d.M.J.Mirzayev

« _____ » _____ 20__ yil

Magistrlik dissertatsiyasi mavzusi Termiz davlat universiteti rektorining 2023 yil 3-martdagi № 6-T/M sonli buyrug‘i asosida tasdiqlangan.

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

Magistrlik dissertatsiyasi elektron nusxasi Termiz davlat universiteti 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.n ,dots. M. Q. Bozороva

Kafedra mudiri: _____ p.f.b.f.d.(Phd) M. J. Mirzayev

Magistratura bo‘limi boshlig‘i _____ (PhD) D. H. Abduraximov

**70110103- Ta'lim muassasalarining boshqaruvi mutaxassisligi magistranti
Yusufova Gulhayo Nosirxon qizining „ Umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini
rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasi” mavzusidagi
magistrlik dissertatsiyasi**

ANNOTATSIYASI

Tayanch so'zlar: rahbar, innovatsiya, pedagog, texnologiya, interfaol metod, usul, mexanizm, shakl, funktsiya, tarix, asos, omillar.

Tadqiqotning obyekti: Umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini o'rganish jarayoni belgilangan.

Tadqiqotning predmeti: Umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyatining mazmuni, boshqarish usullari va vositalari tashkil etadi.

Tadqiqotning maqsadi: Umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini rivojlantirish mazmuni va texnologiyasini takomillashtirish asosida tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqot vazifalari:

Pedagogik –psixologik hamda huquqiy me'yoriy hujjatlarda rahbarlarning boshqaruv faoliyatini tashkil etish;

Boshqaruv uslublari orasida eng optimal va samarali usullarni aniqlashtirish;

Tadqiqotning muammosi sifatida boshqaruvda ayollar faoliyatini rivojlantirishning ichki va tashqi omillarini aniqlash asosida samarali ta'sir texnologiyalarini qo'llashni takomillashtirish;

Pedagogik tajribalar natijalarini miqdoriy va sifatli tahlil qilish asosida xulosa va tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotda qo'llanilgan metodikaning tavsifi: Suhbat va so'rovnoma metodi yordamida direktorlik faoliyati davomida olgan tajribalari haqida bilib olish. “Sizning rahbarlik uslubingiz” metodikasi Xodimlardan o'tkazilgan “Sizning rahbarlik uslubingiz” metodikasi rahbar xodimlarning rahbarlik uslubini aniqlab olish uchun mo'ljallangan. Metodika xodimning boshqaruv uslublari, ya'ni avtoritar, liberal va kollegial uslublardan qaysi biri ustunligini aniqlab beradi.

Qat'iyatlilikni baholash uchun so'rovnoma. Metodika E.Ilin va E.K.Feshenko tomonidan ishlab chiqilgan va qat'iyatlilikni hamda o'zo'zini tashxis qilish uchun tavsiya qilinadi.

Tadqiqot natijalarining nazariy va amaliy ahamiyati. Ayol direktorlar faoliyati va tajribasi o'rganish bo'yicha amalga oshirilgan tadqiqot natijalari ta'limda boshqaruv sohalarini nazariy va amaliy jihatdan boyitishga xizmat qiladi. Olingan tadqiqot natijalari asosida umumiy o'rta ta'lim maktablarning ayol rahbar xodimlari orasida targ'ibot va tashviqot ishlari olib boriladi.

Nafaqat umumiy o'rta ta'lim maktablar balki ixtisoslashtirilgan maktablarda 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.

ANNOTATION

„The role of female principals' activities and experience in the development of secondary education management’’ master’s dissertation on the topic.

Keywords: Leader, innovation, teacher, technology, interactive method, method, mechanism, form, function, history, basis, factors.

Object of study: The process of studying the activities and experience of women directors in the development of management of general secondary education has been determined.

Subject of research: content, management methods and tools for the activities of women directors in the development of management of general secondary education.

Purpose of the study: to develop recommendations based on improving the content and technology for developing the activities and experience of women directors in the development of management of general secondary education.

Research objectives:

Organization of management activities of managers in pedagogical, psychological and regulatory documents;

Find out the most optimal and effective methods among management styles;
Improving the use of technologies for effective influence based on identifying internal and external factors in the development of women's activity in management as a research task;

Development of conclusions and recommendations based on quantitative and qualitative analysis of the results of pedagogical experiments.

Description of the methodology used in the study: Find out about the experience gained during the director's activities through interviews and questionnaires. The "Your Leadership Style" technique was passed down from employees.

The "Your Leadership Style" technique is designed to determine the leadership style of senior employees. The methodology determines which employee management style – authoritarian, liberal and collegial – predominates.

Perseverance Questionnaire. The technique was developed by E. Ilyin and E. K. Feshenko and is recommended for diagnosing perseverance and self-control.

Theoretical and practical significance of the research results. The findings of the study conducted to examine the performance and experiences of female principals serve to enrich the field of educational management from a theoretical and practical perspective. Based on the results of the study, propaganda work is being carried out among women heads of secondary schools.

Academic lyceums, technical schools, vocational schools and even researchers working in the social sphere can widely use the results of research on the use of knowledge of management pedagogy not only in secondary schools, but also in specialized schools.

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
I BOB. UMUMIY O’RTA TA’LIMNI BOSHQARISHNING ILMIY-PEDAGOGIK ASOSLARI.....	9
1.1-§ Umumiy o’rta ta’lim boshqaruvining huquqiy meyoriy asoslari.....	9
1.2-§. Maktabni boshqarishning tarixiy-tadrijiy aspektlari	19
1.3-§. Umumiy o’rta ta’limni boshqarishda direktorlar faoliyati va uning hozirgi xolati	27
Birinchi bob bo’yicha xulosa.....	40
II BOB. UMUMIY O’RTA TA’LIMNI BOSHQARISHDA AYOL DIREKTORLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH MAZMUNI, SHAKLLARI VA TEXNOLOGIYASI	41
2.1-§. Ayol direktorlar faoliyati turlari	41
2.2-§. Ayol direktorlar faoliyatini rivojlantiruvchi omillar	47
3.3-§. Ayol direktorlar faoliyatini takomillashtirish mexanizmlari.....	59
Ikkinchi bob bo’yicha xulosa.....	71
III BOB. PEDAGOGIK TAJRIBA-SINOVNI TASHKIL ETISH VA UNI O’TKAZISH.....	72
3.1-§. Pedagogik tajriba-sinovning maqsad va vazifalari.....	72
3.2-§. Olingan natijalar tahlili va samaradorligi.....	78
Uchinchi bob bo’yicha xulosa.....	92
UMUMIY XULOSA VA TAVSIYALAR.....	93
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO’YXATI.....	94
Ilovalar.....

KIRISH

Magistrlik dissertatsiyasi mavzusining asoslanishi va dolzarbligi.

Barchamizga ma'lumki, bugungi kunda 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 ma'lumki ta'lim tashkilotlarini boshqarish bilan dolzarb muammolar yuzaga kelgan. Ta'lim sifatini oshirish uchun e'tiborni avvalo tizimga qaratish kerak.

Ta'limda boshqaruvga doir muammolarning vujudga kelishining asosiy sabablaridan biri, jamiyat hamda iqtisodiyotning keskin o'zgarib borishida. Qisqa qilib aytganda zamonaviy sharoitda eskicha boshqaruv tizimi bilan qolib ketish bu eng asosiy va katta muammolardan biri. Yuqoridagi muammolarni bartaraf etish uchun dastlab boshqarish sohasida malaka oshirish yoki kadrlarni qayta tayyorlashdan o'tkazish kerak.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev asarlaridagi¹ siyosiy sohani takomillashtirish, boshqaruv madaniyatini demokratik qadriyatlarga muvofiq yuksaltirish va kadrlar siyosatining boshqa qator masalalari borasidagi kontseptual yangi g'oyalar mazkur tadqiqot ishiga siyosiy metodologik asos bo'lib xizmat qildi.

Xususan bugungi zamon talablariga ko'ra ta'lim muassasasini boshqarish aslida murakkab jarayon hisoblanadi. Muammolarni yechimini quyidaga fikrlar bilan yechish mumkin:

- Boshqaruvning tarkibiy qismlari, maqsad va vazifalarini tog'ri tanlash;
- Bugungi kunga qadar erishilgan yutuqlarni o'rganib chiqish va tahlil qilish;
- Kelgusida qilinadigan ishlarni rejalashtirish;

¹ Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: O'zbekiston, 2016. – 56 b.; Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi.–Toshkent: O'zbekiston, 2017. – 48 b.; Tanqidiy tahlil, qat'iy tartibintizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. –Toshkent: O'zbekiston, 2017. – 104 b.; Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: O'zbekiston, 2017. – 488 b

- Ta'lim va tarbiya darajasini oshirishning zamonaviy usullarini tashkil qilish;

- Jamiyatimizda tubdan isloh qilingan ta'lim tizimini yaratish;

Avvalo boshqaruv ma'lum bir maqsadga qaratilgan bo'lishi kerak. Insonning har qanday faoliyatining yo'nalishini, xarakterini uning ko'zlagan maqsadi belgilaydi. Maqsad esa huddi qonundek ong ostiga ta'sir qilib, harakatning sifatini va usulini belgilaydi. Demak ko'rinib turibdiki boshqarish ham inson faoliyatining o'ziga xos sohasidir. Yuqoridagi fikrlarning mohiyati shundaki, boshqarishda maqsadni to'g'ri, aniq belgilash uning natijasining samarador va yuqori bo'lishiga turtki bo'ladi. Quyidagi fikrlarga e'tiborni qaratsak:

- boshqarish bo'g'inlarida aniq maqsadni belgilash umumiy tizim maqsadini aniqlashga asos bo'ladi;

- rahbarning boshqaradigan tizim maqsadini chuqur tushunishi, uni umum jamiyat maqsadi bilan muvofiqlashtira olishi boshqarishda taktik va strategik tomonlarni hisobga olib, istiqbolni belgilashiga zamin hozirlaydi.

- boshqarish maqsadini belgilash, uning mazmuni va boshqarish usul, vositalarini optimal belgilash imkoniyatini beradi;

Boshqarishning uzluksizligiga ham jiddiy e'tibor berish kerak. Ta'lim tizimi uzluksiz bajaradigan vazifasi jihatidan bir-biriga bog'liq umumiy maqsad-komil insonni shakllantirishni amalga oshiradi. Bunda har bir bo'g'in o'z vazifasiga ega.

Boshqarish vazifasi mohiyatli zaruriy, takrorlanuvchi xarakterli majmui bo'lib, yagona mazmun va maqsadga qaratilgan. Bunda boshqarish faoliyati birbiriga bog'liq va alohida vazifalarni o'z ichiga oladi bunda boshqarish vazifalari rejalashtirish, tartibga solish, tashkil etish, sozlash, muvofiqlashtirish, nazorat, rag'batlantirish, izlash, faollashtirish, hisob-kitob kabi harakatlar orqali amalga oshiriladi. Boshqarish vazifalarini amalga oshirish uchun ta'lim muassasasida boshqarish tizimi tashkil etiladi. Bu asosan boshqarish sub'ekti director, oliy o'quv yurtlarida esa rektor o'z navbatida boshqarish bo'g'inlarini tashkil etadi. Shu bo'g'inlar orqali u boshqarish ob'ektiga ta'sir ko'rsatadi. Bu

ta'sir mavjud ob'ekt rivojlanishini tezlashtirishga xizmat qiladi. Yuqorida aytilganidek, boshqarish sub'ektlar faoliyatining harakatlari majmui bo'lib, har xil vazifalarni ado etish hisoblanadi.²

Tadqiqotning obyekti: Umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini o'rganish jarayoni belgilanib, unda Surxondaryo viloyati maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmasi, shuningdek Termiz shahridagi 1-, 3-, 13-, 10-maktablardan jami 82 nafar respondentlar jalb etildi

Tadqiqotning predmeti: Umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyatining mazmuni, boshqarish usullari va vositalari tashkil etadi.

Tadqiqotning maqsadi: Umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini rivojlantirish mazmuni va texnologiyasini takomillashtirish asosida tavsiyalar ishlab chiqish

Tadqiqot vazifalari:

Pedagogik –psixologik hamda huquqiy me'yoriy hujjatlarda rahbarlarning boshqaruv faoliyatini tashkil etish;

Boshqaruv uslublari orasida eng optimal va samarali usullarni aniqlashtirish;

Tadqiqotning muammosi sifatida boshqaruvda ayollar faoliyatini rivojlantirishning ichki va tashqi omillarini aniqlash asosida samarali ta'sir texnologiyalarini qo'llashni takomillashtirish;

Pedagogik tajribalar natijalarini miqdoriy va sifatli tahlil qilish asosida xulosa va tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

Pedagogik –psixologik hamda huquqiy me'yoriy hujjatlarda rahbarlarning boshqaruv faoliyatini tashkil etish, boshqaruv uslublari orasida eng optimal va samarali usullari tarixiylik, qiyoslash usullari asosida aniqlashtirilgan. Manbalar

² Zaripov K. Ta'lim tizimini boshqarish.-Toshkent: Fan, 2005.-189-bet. Ibragimov X. I. Teoreticheskiye osnovy professionalnogo samovospitaniya budushix uchiteley nachal'nykh klassov (na primere pedvuzov): pedagogika fanlari doktori ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya.-T., Qori Niyoziy nomli O'zPFTI, 1999.- 307 b.

va internet ma'lumotlari orqali magisterlik dissertatsiyasi muammosi aniqlashtirilgan;

Tadqiqotning muammosi sifatida boshqaruvda ayollar faoliyatini rivojlantirishning ichki (shaxsiy yondashuv, ijodiy munosabat, ma'uliyat va shahsiy javobgarlik) va tashqi (yuqori tashkilotlarning noto'g'ri munosabati, jamoada kelishmovchilik, oila a'zolari tomonidan ishonchsizlik yoki qo'llab quvvatlanmaslik) omillarini aniqlash asosida samarali ta'sir texnologiyalarini qo'llash takomillashtirilgan;

Pedagogik tajribalar natijalarini miqdoriy (erkak va ayol rahbarlar) va sifatlil (me'zonlarga, omillarga muvofiqlik) mexanizmlarini tahlil qilish asosida xulosa va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Tadqiqot mavzusi bo'yicha adabiyotlar sharhi (tahlili). Ta'lim muassasasi rahbarlarini kommunikativ kompetentlik masalasi, zamonaviy pedagogika fani uchun dolzarb masala bo'lib qolmoqda. Ko'pgina tadqiqotchilarning ishlari shu masalani o'rganishga qaratilgan, jumladan, ta'lim muassasasi xodimlari kasbiy kompetentligini rivojlantirish masalalari O'zbekistonlik olimlardan Djuraev A.S[29], Asqarov A.[8], Begimqulov U.Sh [12], Ibragimov A.A[39], Qurbonov Sh[56], Mamatqulova K.A[60], Muslimov N[62], O. Musurmonova[61] larning tadqiqot ishlarida yoritilgan.

Mustaqil davlatlar hamdo'stligi mamlakatlari tadqiqotchilari Gribov V.D [27], Zelenina E.B [37], Zeer E.F [38], Inikov M.E [42], Kuzimina E.E[49], Panov E.E [65], kabi bir qator mualliflarning ilmiy ishlari pedagogik faoliyat jarayonida kommunikativ qobiliyatlarning ahamiyati va rivojlanishiga bag'ishlangan.

Xorijiy olimlardan Pedagoglarning kommunikativ kompetentligini rivojlantirish masalalariga, Dodgson M[30], Knovles M.S[48], Hutmacher W[28], Valerie I [78], Kotler 53], Michael John Baker[63] lar ishlarida, ta'lim muassasasi rahbarining kasbiy kompetentligi masalalari alohida e'tibor qaratilgan. Yuqorida ko'rib chiqilgan tahlillardan ma'lum bo'ldiki ta'lim sohasidagi ayol rahbarlarning faoliyati alohida pedagogik muammo sifatida o'rganilmaganligi bizni shu mavzuda kichik tadqiqot olib borishga undadi

Tadqiqotda qo'llanilgan metodikaning tavsifi: Suhbat va so'rovnoma metodi yordamida direktorlik faoliyati davomida olgan tajribalari haqida bilib olish. "Sizning rahbarlik uslubingiz" metodikasi Xodimlardan o'tkazilgan

"Sizning rahbarlik uslubingiz" metodikasi rahbar xodimlarning rahbarlik uslubini aniqlab olish uchun mo'ljallangan. Metodika xodimning boshqaruv uslublari, ya'ni avtoritar, liberal va kollegial usublardan qaysi biri ustunligini aniqlab beradi.

Qat'iyatlilikni baholash uchun so'rovnoma. Metodika E.Ilin va E.K.Feshenko tomonidan ishlab chiqilgan va qat'iyatlilikni hamda o'zo'zini tashxis qilish uchun tavsiya qilinadi. Xodimlarda o'tkazilgan "Qat'iyatlilikni baholash uchun" so'rovnomasi jami 18 ta savoldan iborat bo'lib, ushbu savollarga "ha" yoki "yo'q" deb javob beriladi, ballar yig'indisiga ko'ra yig'ilgan ball qancha katta bo'lsa, sinalluvchining qat'iyatlilik darajasi shunchalik yuqori bo'lishi ko'rsatilgan. Bu uning boshlagan ishni oxirigacha yetkazishidan dalolat beradi.

Tadqiqotni amalga oshirish bosqichlari: tadqiqot ishi quyidagi ikki bosqichda amalga oshirildi:

Birinchi bosqich (2022-2023 yillar)da dissertatsiya mavzusi yo'nalishidagi ilmiy-metodik adabiyotlar, mamlakatimizda va xorijda olib borilgan tadqiqot ishlari o'rganildi, tahlil qilindi. Tadqiqot ishining maqsad-vazifalari va obyektini aniqlashtirildi

Ikkinchi bosqich (2023-2024 yillar)da tajriba-sinov ishlari dasturi ishlab chiqildi; dasturga binoan amaliy tajribaviy faoliyat yo'lga qo'yildi; tadqiqot ishining natijalari tahlil qilindi, umumlashtirildi va dissertatsiyani rasmiylashtirish ishlari yakunlandi.

Tadqiqot natijalarining nazariy va amaliy ahamiyati. Ayol direktorlar faoliyati va tajribasi o'rganish bo'yicha amalga oshirilgan tadqiqot natijalari ta'limda boshqaruv sohalarini nazariy va amaliy jihatdan boyitishga xizmat qiladi. Olingan tadqiqot natijalari asosida umumiy o'rta ta'lim maktablarning ayol rahbar xodimlari orasida targ'ibot va tashviqot ishlari olib boriladi.

Nafaqat umumiy o'rta ta'lim maktablar balki ixtisoslashtirilgan maktablarda 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.

Ish tuzilmasining tavsifi. Ushbu tadqiqot ishi kirish, 3 bob, 8 paragraf, har bir bob bo'yicha xulosa, umumiy xulosa hamda foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati qismdan iborat bo'lib, 103 sahifadan iborat.

I BOB. UMUMIY O'RTA TA'LIMNI BOSHQARISHNING ILMIIY-PEDAGOGIK ASOSLARI.

1.1-§. Umumiy o'rta ta'lim boshqaruvining huquqiy meyoriy asoslari

Bugungi kunda direktorlarning huquqiy bilimlarini rivojlantirish eng dolzarb masalalardandir. Direktorlarning oldida turgan eng muhim masala ham huquqiy kompetensiyasini rivojlantirish masalasidir. Maktab direktorlarining huquqiy bilim va amaliyoti yetarli emasligi muammo sifatida o'rganilishga sabab bo'ladi. Maktab direktori boshqaruv faoliyati jarayoni ijodiy jarayon bo'lib, turli xil kutilmagan vaziyatlarda stereotiplarni yengish, bo'ysunuvchilar bilan bo'lgan o'zaro munosabatlarda hamda muommoli vaziyatlarni bartaraf etishda oqilona qarorlar qabul qilish, ularning bajarilishini nazorat qilishda rahbarning qobiliyati muhim ahamiyat kasb etadi.³ Kompetensiya- ma'lum bir fan sohasida samarali faoliyat uchun zarur bo'lgan bilim va tajribaning mavjudligi. Boshqaruvda asosiy kompetensiyani tushunish, uni qo'llash usullari, shakllari, vositalaridan maktab direktorlari to'liq xabardor bo'lishi juda muhim. Hozirgi globallashtirish davrida fan-texnika rivojlanish umumta'lim maktablarida olib boriladigan katta islohatlar ta'lim-tarbiyaning mazmunini o'zgartirishni, shuningdek, ta'lim tizimini bugungi zamon talablari asosida boshqarishni talab etmoqda. Demak, bugungi pedagogik xodimlarni boshqarishda yangicha usulga ega bo'lgan huquqiy bilimlardan xabardor, har tomonlama rahbarlik kompetentligini o'zida mujassamlashtirgan shaxs boshqarishini jamiyatning o'zi talab qilmoqda.

Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining huquqiy kompetensiyalari maktab faoliyati muvaffaqiyatiga bilvosita emas bevosita ta'sir qiladi. Shu sababli direktorlar huquqiy bilimlarini muntazam ravishda rivojlantirib borishi lozim. Hozirgi kunda direktorlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimini takomillashtirish muhim ahamiyatga ega bo'lib kelmoqda. Bu bilimlar boshqaruv faoliyatini professional darajada amalga oshirishga, ta'lim tizimi faoliyatini ta'minlashning normativ-huquqini to'g'ri qo'llashga,

³ Р.Х.Джураев, С.Т.Турғунов., "Таълим менежменти", Ўқув қўлланма. – Тошкент, "Ворис-Нашриёт" ., 2006, 203- бет

huquqbuzarlik holatlarini oldini olishga, turli xil nizolarga qonuniy yechim topishga xizmat qiladi. Shuningdek, ular rahbarlik qilayotgan ta'lim muassasasining muammolarini hal qilishga yordam beradi. Hozirda ko'plab muammolar, huquqbuzarliklar huquqiy bilimlarni yetishmasligi sababi kelib chiqmoqda. Mehnat munosabatlarida asosan ishga qabul qilish yoki mehnat shartnomasini bekor qilish, hujjatlarni rasmiylashtirishda huquq bilimlarni oshirishga muhim ahamiyat kasb etadi. Ta'lim sohasini bevosita tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjat bu "Ta'lim to'g'risidagi qonundir. Ushbu qonunning maqsadi ta'lim sohasidagi munosabatlarni tartibga solishdan iborat.⁴ Malaka oshirish tizimida ta'lim muassasalari direktorlarining huquqiy vakolatlarini shakllantirish uchun tashkiliy va ilmiy-uslubiy sharoitlarni aniqlash kerak. Huquqiy savodxonlikni kasbiy zarur sifat sifatida shakllantirish quyidagi hollarda muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin: Umumiy ta'lim muassasasida ta'lim munosabatlarining huquqiy mohiyatini ta'minlash; Direktorning uning huquqiy holati va ta'lim munosabatlaridagi sheriklarning huquqiy to'g'risidagi bilimlari; Uning huquq va manfaatlarini ro'yobga chiqarish va himoya qilish, shuningdek, ushbu munosabatlarning qarama-qarshi sebyektlarning huquqlari va manfaatlarini hurmat qilish va himoya qilish qobiliyati;

Huquqiy kompetensiya paradigmalarining nazariy rivojlanishi va muayyan ta'lim vaziyatlarida huquqiy xatti-harakatlarning tashkiliy shakllari va ilmiy usullarni amaliyotga tadbiq etish;. Malaka oshirish tizimida direktorlarning huquqiy vakolatlarini shakllantirish uchun ushbu shartlar maxsus o'quv kurslarining mazmuni va ilmiy-uslubiy ta'minoti hamda bevosita ta'lim muassasalarida direktorlar uchun huquqiy amaliyotning tashkiliy shakllarini yaratish mumkin. Ta'lim sohasidagi qonun hujjatlarida eng asosiy tushunchalar qo'llaniladi. Mazkur tushunchalar ta'lim sohasida obyekt va subyekt faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lgan jarayonlarga oid tushunchalarni belgilaydi va har bir tushunchaning mazmunini ochib beradi. 3 Huquqiy vakolat- bu hokimiyatning qonunchilik va boshqa normativ-huquqiy hujjatlaridan pedagogik faoliyatda samarali foydalanishni ta'minlovchi mahalliy normativ-huquqiy

⁴ Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 21.04.2021 y, 03/21/683/0375-son, 12.10.2021 y, 03/21/721/0952-son

hujjatlarni ishlab chiqish; mavjud qonun doirasida qaror qabul qilish. Boshqacha qilib aytganda, huquqiy kompetensiya-bu mutaxassisning ta'lim sohasidagi vaziyatni qonunchilik nuqtai nazaridan to'g'ri yo'naltirish, mavjud bilimlar asosida turli murakkablikdagi muammolarni hal qilish qobiliyatidir. Mehnat kodeksi- bu har bir xodim bilishi kerak bo'lgan majburiy hujjat va nafaqat pedagogik uchun, barcha xodimlarning faoliyati mehnat kodeksi tomonidan tartibga solinadi, biz har kuni bunga duch kelamiz. Ushbu hujjat asosida ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, ta'tilni berish, dam olish kunlari, qo'shimcha to'lovlar, ijtimoiy nafaqalar va imtiyozlar, mehnat nizolarini hal qilish, mehnatni muhofaza qilish va mehnatni muhofaza qilish sharoitlariga muvofiq ravishda tashkil etish amalga oshiriladi. Mehnat kodeksiga ko'ra, davlat fuqarolarning mehnat huquqlari va erkinliklarini, qulay mehnat sharoitlarini yaratishni, xodimlar va ish beruvchilarning huquqlari va manfaatlarini himoya qilishni kafolatlaydi. Maktab direktorlarning huquqiy bilimlarini belgilovchi aniq klassifikatsiyani ishlab chiqish kerak. Huquqiy bilimlar klassifikatsiyasi deganda maktab direktorlarining ish faoliyati jarayonida yuzaga kelishi mumkin har qanday jarayonda ongli ravishda huquqiy normalarga rioya etish va ularni qo'llash tushuniladi.

Ta'lim sohasi sifati samaradorligini oshirish borasida yurtimizda ham bir qancha islohotlar olib borilmoqda. Prezidentimiz tomonidan chiqarilgan farmon, farmoish va qarorlarda hamda 2020-yil 23-sentabrda qabul qilingan "Ta'lim to'g'risida"gi qonunda ham buning yorqin dalilini ko'rishimiz mumkin. Ta'lim muassasasining boshqaruv faoliyatiga nazar tashlaydigan bo'lsak boshqarish asosan ta'lim muassasasining faoliyat xususiyatiga ko'ra pedagogik jarayonni rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, natijalarni nazorat qilish maqsadida amalga oshiruvchi boshqaruv faoliyati hisoblanadi. Tashkilotchi, oliy ma'lumotli, kamida 3 yil pedagogik ish stajiga ega bo'lgan eng yaxshi o'qituvchi tuman xalq bo'limi tavsiyasiga binoan viloyat xalq ta'limi bo'limi tomonidan direktor etib tayinlanadi. Viloyat xalq ta'limi bu haqida O'zbekiston respublikasi xalq ta'limi vazirligiga ma'lum qiladi. Shundan so'ng rahbar o'z vazifasiga

kirishadi. Rahbar ta'lim muassasasini boshqaruvi quyidagi tamoyillari asosida tashkillashtiriladi:

-pedagogik tizimni boshqarishda demokratlashtirish va insonparvarlashtirish;-boshqarishning tizimliliigi va yagonaligi;

-ta'lim tizimini boshqarishda axborotning obyektivligi va to'liqliligi;-yakka hokimlik bilan jamoatchilik boshqaruvining birligi. Jamiyat tomonidan ta'lim muassasasiga ko'rsatilayotgan ta'sirni bartaraf etib bo'lmaydi. Aksincha bu ta'sirning mavjudligini qo'llab quvvatlash, ta'lim muassasasining ijtimoiy tashkilot bilan mustahkam aloqalarni yo'lga qo'yish ta'lim va tarbiya jarayoning samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Bu yo'ldagi eng muhim vazifa-ijtimoiyo'zgarishlar va ta'lim bilan ta'lim muassasasi rivojini o'zaro muvofiqlashtirishga erishish , ular o'rtasidagi nomuvofiqliklarni tezkor bartaraf etish sanaladi. Bu esa boshqaruv taoyillarini innovatsion yondashuv asosida shakllantirish lozimligini ko'rsatadi. Ta'lim tizimida innovatsion faoliyatini rejalashtirishning o'zi ham bir qator tamoyillarga muvofiq amalga oshiriladi. Jumladan:

1) strategik (yuqori maqsad) va taktik (bir yillikjoriy maqsadlar, oylik vazifalar) rejalarning ustivorligi va ustunligi.

2) strategik va taktik rejalarning ijtimoiy yo'naltirilganligi.

3) rejalashtirish obektlari va ularning zahiralarini oqilona taqsimlash maqsadida ularning muhimligi bo'yicha ajratish.

4) rejalarning mavjud moddiy shart-sharoitlarga mosligi.

5) muayyan maqsadlarga erishishni kafolatlovchi muqobil rejalarni ishlab chiqish va ularni amaliyotga tadbiq etishda kam xarajatlikka erishish.

6) rejaning iqtisodiy jihatdan asoslanishi;

7) rejalashtirish tizimining teskari aloqasini ta'minlash.

8) rejani amalga oshirishning eng qulay shaklini tanlash.9) faoliyat davrini tartibga solish va uning izchilligi, ustivorligi ta'minlash.

10) tadbirlarning puxtaligini tahlil qilishga imkon beruvchi faoliyat va grafikli (yozuvli) reja tahlilini amalga oshirish.

Pedagogik faoliyat jarayonini tashkillashtirishda ishlab chiqilgan rejalarni amalga oshirish, qatnashchilar o'rtasida vazifalarni taqsimlash, ularning huquqlari va majburiyatlarini aniqlashdan iborato'zaro bog'liq harakat mexanizmlarini belgilash maqsadga muvofiqdir. Shuningdek, ta'lim maqsadlarini amalga oshirish uchun sarflangan vaqt va sarflarni qayd qilish, zahiralarni sarflash puxta hisob-kitob olib borilishini talab qiladi. Maktabgacha ta'lim tizimini innovatsion boshqarishdagi majmuaviylik ta'lim xizmatlarini ko'rsatish jarayonida ijtimoiy, iqtisodiy, ilmiy-texnik, tashkiliy, pedagogik, psixologik hamda ekologik xususiyatlarni, ularning o'zaro aloqalarini hisobga olish zarurligini anglatadi. Demak, maktabgacha ta'lim tizimini innovatsion boshqarishda demografik, etnografik, malakaviy va boshqa jihatlarni aniqlash maqsadga muvofiqdir. Tadqiqotni olib borish jarayonida innovatsion faoliyatni samarali tashkil etishda pedagogik jamoani turli yoshdagi mutaxassislar ishtirokida shakllantirish zarurligi aniqlandi. Zero, yosh o'qituvchilar ta'lim jarayoniga turli innovatsion texnologiyalarni faol tadbiiq etishga moyil bo'ladilar, biroq ularning ko'p hollarda pedagogik mahorat va yetarlicha hayotiy tajribaga ega emasliklari sababli ta'lim maqsadlariga doim ham muvaffaqiyatli erisha olmaydilar. Innovatsion boshqarishda maktabgacha ta'lim tashkilotlari bilan ijtimoiytashkilotlar o'rtasidagi o'zaro integratsiya quyidagilarda namoyon bo'ladi:

a) muassasa rahbarlari, rahbar xodimlar, pedagogik jamoa, boshqaruv organlari, o'quvchilarning o'z-o'zini boshqarish organlari, fan o'qituvchilari, o'quvchilar hamda ularning ota-onalar o'rtasida o'zaro hamkorlikni qaror toptirish;

b) turli boshqaruv darajalari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni kuchaytirish, ya'ni umumiy ta'lim maktablari faoliyatini o'zaro hamkorlikda boshqarish -bunga ko'ra umumiy ta'lim maktablari jamoasining barcha a'zolari qarorlarni ishlab chiqarish va qab ul qilish jarayonida faol ishtirok etadi. O'zarohamkorlikda boshqarish, eng avvalo, faoliyatni rejalashtirishni nazarda tutadi. Boshqaruv darajalari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni kuchaytirishda tabaqalashtirish, individuallashtirish, o'z-o'zini boshqarish organlarining huquq va vakolatlarini

kengaytirish, talabchanlik, faoliyatning jamoaviy hamda ijodiy xususiyatini inobatga olish zarur;v) jamoatchilik tomonidan ko'rsatiluvchi o'zaro yordam asosida vaqtinchalik ijodiy guruhlar (masalan, ilmiy-metodik kengash, ekspert hay'ati va boshqalar)ni tashkil qilish orqali boshqaruv organlari faoliyatida yuqori samaradorlikka erishish.Maktabgacha ta'lim tashkilotlarini innovatsion boshqarishda pedagogik qo'llab-quvvatlashning ustuvorligi ta'lim muassasasi jamoasi har bir a'zosining o'z ichki imkoniyatlarini anglashlariga yordam beradi. Rag'batlantirish muassasa jamoasining barcha a'zolari o'rtasida insonparvarlik g'oyalariga asoslangan munosabatni qaror toptirish orqali amalga oshirilishi lozim.Iqtidori hamda samarali faoliyati uchun rag'batlantirilgan pedagoglarda yanada yaxshiroq ishlash, o'z kasbiga nisbatan fidoiy bo'lish, o'quvchilarga mehr ko'rsatish hissi yuzaga kelishi tabiiy, albatta. Iqtidorli o'quvchilarning doimiy ravishda rag'batlantirilib borilishi esa ularda ta'limiy faollikni yuzaga keltiradi. Ta'limiy yoki o'quv faolligi esa ilmiy bilimlarni puxta o'zlashtirilishining bosh omili hisoblanadi. M.Mirqosimovning tadqiqotlarida "boshqarish metodlari" "boshqarish usullari" tarzida ifodalanib, ularning mohiyati quyidagicha yoritiladi: boshqarish usullari o'qituvchi, tarbiyachi, texnik xodimlarga, umuman. Maktab jamoasiga ta'sir ko'rsatish vositasi bo'lib, bu vositalar o'rtaga qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirishni ta'minlaydi.

Umumiy o'rta ta'limi tizimini boshqarishning samarali mexanizmlarini joriy etish o'sib kelayotgan yosh avlodni ma'naviy-axloqiy va intellektual rivojlantirishni sifat jihatidan yangi bosqichga ko'tarishning eng muhim sharti hisoblanadi, shuningdek, o'quv-tarbiya jarayonida ta'limning strategik shakllari va usullarini qo'llashga ko'maklashadi. Zamonaviy ta'lim - bu ijtimoiy-pedagogik tizim bo'lib, tizimli qayta tashkil etish natijasida oddiydan-murakkabga, eskilikdan-yangilikka qarab rivojlangan yangi imkoniyatlarga, ta'lim va tarbiya uslublarini va vositalarini tanlash mustaqilligiga, zamonaviy tarkibiy tuzilishga, funksional vazifalarga, maqsadlarga, strategiya va taktika, ta'lim siyosatiga ega bo'lgan yangi sifatdagi ta'lim muassasasining o'quv-tarbiyaviy jarayoni hisoblanadi. Bu tizimning bir-biri bilan bog'lik bo'lgan,

o‘zaro ta‘sir etuvchi qismlarining majmui yaxlit obyektini tashkil etadi. Pedagogikada “tizim” tushunchasi juda keng qo‘llaniladi, masalan, ta‘lim tizimi, tarbiya tizimi, ta‘lim-tarbiya jarayonini tashkil etish shakllari va metodlari tizimi va hokazo. Ijtimoiy tizimning turlaridan biri hisoblangan ta‘lim tizimi - insonlarga va yosh avlodga ta‘lim va tarbiya berish, ta‘lim jarayonini tashkil etish maqsadlariga xizmat qiluvchi turli strukturaviy va funksional bog‘lik bo‘lgan komponentlar majmuasidan iborat bo‘ladi. Ta‘lim tizimini o‘zgartirish, uni qayta tashkil etish va moslashtirish qaysidir qismlarning o‘zaro ta‘sir ko‘rsatish yo‘nalishiga bog‘liq: moddiy-texnik bazani mustahkamlash, mazmunini rivojlantirish va h.k. Tizimli yondashuv yo‘nalishida turlicha karashlar mavjud bo‘lib, ular quyidagilarni o‘z ichiga oladi: Mamlakatimizda va xorijda boshqaruv kompetensiyasining ilmiy asoslari paydo bo‘lishi o‘zining chukur tarixiy ildizlariga ega bo‘lib - bu tizimli boshqaruvning rivojlanish jarayonidir. Boshqaruvga ilmiy yondashuvning barcha asoslari umumnazariy, umumboshqaruv, umumtexnologik, umumtizimlilik yondashuvlar bo‘yicha olib borilgan izlanishlarning natijalariga asoslanadi. Shundan kelib chiqib, tadqiqotchi, olim, raxbar xar bir hodisa va vokeani, xar bir boshqaruv obyektini xamda o‘z faoliyatini tizim sifatida xisoblab, tizimli yondashuv tamoyillarini qo‘llashi zarur. Ta‘lim muassasasi raxbarlari boshqaruv faoliyatining asosiy vazifasi ta‘lim jarayonini tashkil etishda ijobiy natijalarga erishish uchun jamoada zaruriy sharoitlarni yaratish, raqobatbardosh bitiruvchilar tayyorlash va yaxlit ta‘lim tizimini rivojlantirish hisoblanadi.

Shundan kelib chiqib, ta‘lim jarayonini o‘zaro bogliq holda yaxlit tizim deb xisoblasak, ularni boshqarish xam tizimli xususiyatga ega bo‘lishi kerak. Ta‘lim muassasalarining o‘ziga xos xususiyatlarini taxlil qilishga tizimli yondashuvning mazmun va moxiyatini kuyidagi tamoyillar asosida ko‘rishimiz mumkin: Umumiy o‘rta ta‘lim o‘quvchilarining boshqaruv kompetensiyasi va uning rivojlanishi. Xalq ta‘limi tizimi rahbar xodimlarining kasbi va lavozimi xususiyatlaridan kelib chiqib boshlang‘ich ta‘lim yo‘nalishi talabalariga bir qator kompetensiyalarni egalaganliklari talab qilinadi. Ular faoliyatining zamonaviy talablaridan kelib chiqib Mazkur kompetensiyalarning aksariyati

xalq ta'lim rahbar va mutaxassis xodimlarining barcha toifalari uchun bir xil bo'lgani holda, xodimlarning mehnat faoliyatiga bog'liq holda ayrim kompetensiyalar turli toifalar uchun farqlanishi mumkin. Hozirgi bosqichda ta'limning asosiy vazifasi innovatsion fikrlash va muayyan ta'lim muammolarini hal qilishda amaliyotga yo'naltirilgan, tadqiqot yondashuvi bilan birlashtiradigan sifat jihatidan boshqa o'qituvchilarni tayyorlashga ehtiyoj bor. Kasbiy tayyorgarlik ta'lim samaradorligini ta'minlaydigan kompetensiyalarni o'z ichiga oladi: pedagogik faoliyatning maqsad va vazifalarini belgilash; o'quv faoliyatini rag'batlantirish; pedagogik faoliyat uchun axborot asoslarini ta'minlash; dasturlarni ishlab chiqish va qarorlar qabul qilish; o'quv faoliyatini boshqarishdan iboratdir. Kommunikativ kompetensiya. Uning ko'rsatkichlariga quyidagicha izohlangan: o'zgalar fikrini hurmat qilishni namoyish eta olish, o'zgalar fikriga ta'sir etuvchi muloqot maneralarini tanlay olish, o'zgalarning huquqlari va hissiyotlarini hurmat qilishga hamda o'zaro munosabatlarni o'rnatishga qaratilgan muloqot shakllarini tanlay olish, ta'lim jarayoni sifatini oshirish va ta'lim oluvchilarning o'quv ehtiyojlarini qondirish maqsadida o'z hamkasblari bilan axborot kommunikatsiya texnologiyalarining turli vositalari yordamida aloqa o'rnatish va hamkorlik qilish, ta'lim sifatini oshirish maqsadida global tarmoqdagi turli pedagogik hamjamiyatlarda ishtirok etish, o'zgalar bilan o'zaro hurmat asosiga qurilgan munosabatlarni o'rnatish, o'zini tutishda, boshqalar bilan munosabatga kirishishda, qaror qabul qilishda va resurslarni boshqarishda ahloq normalariga rioya etish, milliy qadriyatlarni, shaxs erkinligi va uning mas'uliyati, ijtimoiy adolatni himoya qila olishdan iborat. Kommunikativ kompetentlikka innovatsiya kiritish quyidagi amalga oshiriladi o'z tashabbuskorligiga va amalga oshiradigan rejalariga xodimlarni ishontira olish o'zgalar fikriga ta'sir etuvchi (ishontira olish, to'g'rilash, fikrni qarama-qarish qo'yish) muloqot maneralarini tanlay olishdan iborat. O'zaro munosabatlarda qo'llab-quvvatlash, konstruktiv, ruxlantiruvchi muloqot shakllarini tanlay olish. Bu kompetensiya ta'lim muassasasini axborotlashtirish g'oyalarini ilgari surish, axborot kommunikatsiya texnologiyalari madaniyatini rivojlantirish va ushbu g'oyalarni amalga oshiruvchi ta'lim muhitini

shakllantirishni ta'minlashda, axborot kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalangan holda ta'lim olish imkoniyatlarini kengaytirishga qaratilgan ta'lim strategiyalarini joriy etishga ko'maklashishda, ta'lim jarayonida axborot kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanishning ijtimoiy, huquqiy va ahloqiy normalari ahamiyatini tushunish, ulardan havfsizlikni ta'minlagan holda foydalanish va ushbu yo'nalish bo'yicha tegishli yo'riqnomalarni ishlab chiqishda, ommaviy axborot vositalaridagi media kontentni tushunish, media savodxonlik elementlarini o'zida mujassam etgan holda ularni o'quvchilarda shakllantirish yo'llarini bilish, turli shakllar va vositalar orqali axborotlarni tahlil etish, baholash, qayta ishlash va yangi ma'lumotlarni yaratishda namoyon bo'ladi. Shaxslararo munosabatlarda moslashuvchanlikning ahamiyatini anglab yetish va xodimlarning psixologik xolatini faoliyat davomida o'rganib borishdir. Ta'lim boshqaruvidagi yangi yondashuv va strategiyalarni qabul qila olish, ularni egallash va o'z kasbiy amaliyotiga joriy eta olish. O'quv jarayonini modernizatsiyalashni - ta'lim samaradorligini ta'minlash omili sifatida targ'ibot qilish. Boshqaruvda ziddiyatlar va uni oldini olishga rahbarlik va liderlik. qobiliyatini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratishdan iborat.

Inson kapitalini yaratish, inson kapitali indeksi, inson kapitali bo'yicha loyihalar, strategik maqsadlarni aniqlay olishi bilan, mutaxassisning kasbiy trayektoriyasini rivojlantirishga e'tibor qaratish va qo'llab-quvvatlash. Ta'lim muassasasi faoliyatining tahlillari amalga oshirish va mavjud muammolarni xal etish yo'llari, ularni baholash, nostandart yechimlarni aniqlash hamda samarali maqsadni qo'ya olish. Tizimda va xorijiy ta'lim muassasalari bilan hamkorlik masalalarini yo'lga qo'yishdan iborat. Moliyaviy-iqtisodiy kompetensiya asosan ta'lim muassasini moliyaviy barqaror rivojlantirish uchun rahbar tomonidan amalga oshiriladigan strategik rejalar hisoblanadi: ta'lim muassasasini moliyalashtirish mexanizmlarini tushunishi, muassasani boshqarishda budjet va budjetdan tashqari mablag'larning samaradorligini tahlil qilishi, davlat budjetiga to'lanadigan soliqlar, boshqa majburiy to'lovlar turlarini bilish va budjet intizomiga amal qilishidan tushuniladi. Moliyaviy masalalar bilan shug'ullanishda bugungi kun innovatsion boshqaruv kompetensiyasiga yega

talabalar quyidagi holatlarga e'tibor qaratishi lozim: Moliyaviy munosabatlar, ularning elementlarini tushunib yetishi, nodavlat xizmatlar ko'rsatish va nodavlat xizmatlar sektorini rivojlantirish imkoniyatlarini qidirish, ta'lim xizmatlari marketingini tashkil etish ko'nikmasiga ega bo'lish. Muassasada pullik ta'lim xizmatlarini joriy qilish va budjetdan tashqari moliyaviy tushum manbalarini ko'paytirish hamda tashkilotga tegishli bo'sh binolarni ijaraga berish va foydalanishmaydigan maktabga tegishli yer-uchastkalarni foydalanish uchun berish va pulmablag' tushumlarini qonunda belgilangan tartibda amalga oshirish. Shu bilan birga iqtisodiy madaniyatga ega bo'lish, xodimlarda ham iqtisodiy madaniyatni shakllantirishi kerak. Boshqaruvni raqobat sifatida qabul qilish albatta boshqaruv mohiyatidan chetlashish bo'lardi. Har holda boshqaruvning asosiy maqsadi tashkilot maqsadlariga xodimlar yordamida erishish ekan, raqobatdan ko'ra xamjihatlik va hamkorlikka suyanish anchagina o'rinli. Bunda «raqobat» tushunchasidan ham murakkabroq hodisa, ya'ni xodimga ta'sir ko'rsatish, unda xayrixohlik uyg'otish va uni hamkorlikka chorlash masalasi yetakchi o'ringa chiqadi. Rahbar foliyatini tahlil etuvchi ilmiypsixologik izlanishlarning aksariyat qismi aynan shu mavzuga tegishli. Bunda rahbarni eng mukammal shaxs sifatida namoyon bo'lishi uchun yordam beruvchi kouching texnologiyalardan tortib, jamoani ahil komandaga aylantirish treninglarigacha to'xtalib o'tish mumkin. Zamonaviy boshqaruvga e'tibor berilsa, bugungi tashkilotda eng ishonchli va itoatkor boshqaruv obyekti sifatida faqatgina ofisdagi moslama va uskunalarni sanab o'tish qoldi. Bevosita boshqaruv obyekti sifatida tushuniluvchi xodimlar esa murakkab boshqaruv jarayonining «ehtimoliy» elementiga aylangan. Mana shu «element» bilan o'zaro ta'sirda bo'lish, doimo uni maqsad sari undash va bir og'iz so'z bilan aytganda, bugungi boshqaruv samarasi, asosan, rahbarning psixologik uquviga bog'liq. Boshqaruvni yanada mukammallashtirish borasidagi izlanishlarning ko'lamini shunchalik kengki, ular bir qaraganda faqat bir mavzu atrofida jamlanib, o'ta birikib ketgan ko'rinsa-da, lekin ularning rang-barangligi boshqaruv ajralib turadi.

1.2-§. Maktabni boshqarishning tarixiy-tadrijiy aspektlari

VII-VIII asrlardagi arab istilolari natijasida xalifalik deb atalgan katta davlat vujudga keldi. Bu davlat tarkibiga Arabistondan tashqari Suriya, Falastin, Mesopatamiya, Eron, O'rta Osiyo, g'arbda esa Shimoliy Afrika va Pireney yarim orolining janubi kirdi. Istilochilar o'zlari bo'ysundirgan xalqlarga yangi dini - islom dinini zo'rlab qabul qildirdilar. Islom dini bilan birga shu dinning "muqaddas" bo'lgan qur'-onning tilini, ya'ni arab tilini o'rganish joriy qilindi. Qur'onni boshqa tillarga tarjima qilish ta'qiqlab qo'yildi va uni tarjima qilgan kishining boshi olinajagi e'lon qilindi. Xalifalikni xilma-xil qabilalar yashaydigan qismlari arab tili orqali bir-biri bilan aloqa qilib turardi. Xalifalik bo'linib ketgandan keyin (X asr) arab tili xalqlar o'rtasida savdo va madaniy aloqa vositasi bo'lib xizmat qilib qolaverdi. Musulmon maktablarida arab tili alohida muhim fan tariqasida o'qitilardi, bilimlar ana shu tilda o'rganilar edi. Musulmon maktablarida o'quvchilarga "inson umrbod xudoning yo'l-yo'rig'idan chiqmasligi lozim", demak, o'z hokimlariga itoat qilishi lozim, chunki hokimlar xudoning yerdagi soyasidir; "bu dunyoni o'ylamay, u (narigi, ya'ni o'lgandan keyingi) dunyoni o'ylamoq kerak" - deb ta'lim berilardi. Ko'p asrlar davomida islom falsafasi va pedagogikasining asoschilaridan biri deb hisoblab kelingan G'azzoliy (XI asr, Eron) har bir musulmon uchun "kerakli bilimni" shu yuqoridagi iboralarda ifodalab bergandi. Musulmon maktablarining tiplariga, asosan, bunday maktablarning Markaziy Osiyoda rivojlanish masalasiga to'xtalib o'tamiz. Arab istilosidan oldingi davrda Markaziy Osiyodagi o'qitish tizimi to'g'risida ham bir yo'la taqqoslab, gapirib o'tamiz. Bu bilan biz yashab turgan joylarimizdagi ajdodlarimiz ham anoyi, sodda odamlar emasligiga, madaniyati rivojlanayotgan xalq ekanligiga amin bo'lasiz. 2. Savod va hisoblar o'rgatadigan maktablar. Xitoy sayyohi Syuan Szyan 630 yilda Samarqand haqida quyidagilarni yozadi: bu shaharda o'g'il bolalarning hammasi besh yoshdan boshlab yozish va hisoblashga o'rgatiladi, o'smirlik yoshiga yetganda esa savdo ishini o'rganmoq uchun savdogarlarning karvoniga qo'shilib, safarga jo'naydilar. "Buyuk ipak yo'li" bo'yida savdo-sotiq ishlarini o'z qo'lga kiritib olgan savdogarlarning bolalarigina shunday qilardilar, albatta. Bu yerda Xitoydan

Samarqandga xat olib kelgan qadimiy xat tashuvchi (kuryer)ning sumkasini eslatib o'taylik. Savdogarlardan tashqari soliq undirish va ma'muriy yozishmalar bilan shug'ullanuvchi mirzalar ham savodli bo'lishi va hisoblashni bilishi kerak edi. Zarafshon daryosining yuqori tomonidagi yerlarda, muh tog'ida, arablar bilan bo'lgan urushlarda qatnashgan mahalliy bek qasrining vayronalarida savdo-sotiq ishlariga doir xatlar yozilgan ko'pgina hujjatlar topildi. Bu hujjatlar turli materiallarga turli tillarda (qog'oz, yog'och, teri va boshqalarga) yozilgan edi. Syuan Szyanning Samarqandga borganidan bir necha yil o'tgach, Samarqandni va butun Markaziy Osiyoni arablar bosib oldi va bu yerlarning aholisiga islom dinini qabul qildirdi. Xalifalikning o'zida va uning hududiagi yangi davlatlarda mirzalar (dabirlar) toifasi ko'payib ketdi. Shundan beri tevarakatdagi ko'p mamlakatlarda bo'lgani kabi butun Markaziy Osiyoda ham xatlar arab harflari bilan va, asosan, arab tilida yoziladigan bo'lib qoldi, qog'oz ko'p kerak bo'la boshladi. IX asrda yashagan faylasuf Farobiyning yozishiga qarganda (u asli Sirdaryolik turklardan bo'lib, Bog'dodda o'qigan), mohir dabir arab tilini (lug'at va grammatikasini), ritorikani (mantiqni va o'z fikrini bayon qila olishni), xusnixatni va arifmetikani bilishi kerak edi. XI asrda chop etilgan "Siyosatnoma" (NizomulMulkning hukmdorligi haqida) asarida Samarqanddagi boshlang'ich maktab tasvirlanadi; shu maktabda o'zining olimligi bilan shuhrat qozongan bir mashhur dabir yozgan hujjatni o'mak qilib, yozishni o'rganar ekanlar. Yana o'sha XI asrda, asli samarqandlik bo'lib, lekin Afg'onistondagi bekning xizmatida yurgan boshqa bir tajribali dabir xat yozishni mashq qila boshlagan dabirlarga o'z ilmini orttirish va tilini boyitish uchun arab va fors-tojik tillarida yozilgan o'ttizga yaqin asami o'qib chiqishni tavsiya qilgan. Keyinroq, ayniqsa, mo'g'ullarning XIII asrdagi istilosidan so'ng, odatda, madrasani tamomlab chiqqan kishilargina ma'muriy vazifalarda va qozixonalarda ishlaydigan bo'lib qoldilar. Islom dinini yoyish harakati boshlanmasdan sal vaqt oldin arablar xat-savod nimaligini qo'shni xalqlardan o'rgana boshladilar. Muhammad S.A.V. payg'ambar nomi bilan bog'langan islom dini ta'limoti, dastlabki vaqtlarda, og'zaki tarzda tarqatib kelindi. Bu diniy harakat rahbarlari qur'onni tuzganlaridan keyin uni ko'chirib yozadigan kotiblar

tayyorlash uchun maktablar ochish lozim bo'lib qoldi. Qur'onni ko'chirib yozish savobli ish deb e'lon qildilar. Xatiblar bittadan qur'on ko'tarib olib, uni qiroat bilan o'qib boradigan bo'ldilar. VIII asrning boshidagi ijtimoiy tuzumning rahnamosi xalifa, hamma masjidlar huzurida maktablar ochilsin va o'g'il bolalarga shu maktablarda qur'on o'qish o'rgatilsin, deb farmon berdi. Islom dini borib yetgan joylarning hammasida masjidlar ochilaverdi; masjidning imomi esa, o'g'il bolalar uchun maktab tashkil qiladigan bo'lib qoldi. Qadimgi vaqtlarda savod chiqarish harf va so'zlarni yozishni o'rgatishdan boshlanar edi; "maktab" - ya'ni yozishni o'rgatiladigan joy degan arabcha so'zning ma'nosi ham shundan kelib chiqqan. Masjidlar huzuridagi maktablar xalqni ma'naviy jihatdan bo'ysundirish uchun xizmat qiladigan joy bo'lib qoldi. Markaziy Osiyoda maorif va maktab yanada achinarli ahvolga tushdi. Bolalar va yoshlar, asosan, mahalliy ruhoniylarning ixtiyoriga topshirib qo'yilgan edi. Ruhoniylar butun maorif ishini islom dini aqidalarini o'quvchilar miyasiga singdirishdan, qur'on va boshqa "muqaddas" kitoblarni quruqdan-quruq yodlatishdan iborat qilib qo'ydilar. O'lkada mavjud bo'lgan diniy o'quv yurtlari (maktablar, qorixonalar) xalq orasida savod va bilimni yoyishga yordam bermas edi, ular faqat diniy hurofat va bid'atlarini tarqatar, bolalar va o'smirlarni hukmron sinflarga so'zsiz itoat qilish ruhida tarbiyalardi, bu esa faqat mustamlakachilarning siyosatiga emas, balki mahalliy feodal-boylarning manfaatlariga ham tamomila mos kelardi.

XV asrda Sharqda siyosiy-huquqiy ta'limotlar tarixi rivojiga katta hissa qo'shgan olim Jaloliddin Muhammad Ibn Asad as-Siddiqiy al-Davoniy (1427—1502) o'zining "Axloqi Jaloliy" asarida boshqaruv jarayoniga oid qarashlarini bayon etgan. Jumladan, asar uch qismdan iborat bo'lib, birinchi qismda axloq haqidagi qarashlar, ikkinchi qismda oilani boshqarish haqidagi qarashlar va uchinchi qismda shahar (davlat)ni boshqarish va podshohlar siyosati to'g'risidagi fikr-mulohazalar qayd etilgan. E'tiborli tomoni shundaki, Davoniy ushbu "Axloqi Jaloliy" asarida jamiyatni adolatli — fozil shaharga va johil shaharlarga bo'ladi. Forobiy kabi Davoniy ham fozil shahar boshqaruvchisida o'nta eng yaxshi fazilat mujassamlangan bo'lishi kerak deydi. Bulardan:

- birinchisi hukmdor odamlarni e'zozlashi;

- ikkinchisi davlat ishlarini adolatli ijro etishi;
- uchinchisi hirs va shahvatga berilmasligi;
- to'rtinchisi hukmdorlikda shoshma-shosharlik va g'azabga yo'l qo'ymasligi, balki shafqat va muruvvatga asoslanishi;
- beshinchisi xalqning ehtiyojini qondirish uchun Xudoning irodasidan kelib chiqishi;
- oltinchidan xalq ehtiyojini qondirishga oid ishlarni bajarishga harakat qilishi;
- yettinchisi xalqqa nisbatan Odil bo'lishi; sakkizinchi har bir ishni maslahatlashib, kengashib hal etishi;
- to'qqizinchisi har bir kishini uning qobiliyatiga monand lavozimga tayinlashi, qobiliyatsiz kishilarga yuqori lavozim bermaslikni•
- o'ninchisi adolatli farmonlar chiqarishi, qonunni buzishga yo'l qo'ymaslik kabilardir.

Yusuf Xos Hojibning fikricha : "Kishi qanchalik yuqori marlabaga erishmasin, u baribir kamtar bo'lib qolishi lozimdir



1-rasm. Yusuf Xos Hojibning boshqaruv sohasidagi qarshlarni tizimlashtiririlishi
Demak Davoniy kabi boshqa mutaffakirlar fikriga ko'ra, jamiyatning paydo bo'lishi, davlat va uni boshqarish masalalari, adolatli hukmdor masalasi jamiyatdagi aqliy va axloqiy tarbiyaga bog'liq bo'ladi.

Maktablarda o'quv-tarbiya ishlari juda sodda usulda o'qitilgan. Arab alifbosini o'rganganlaridan keyin bolalarga qur'ondan parchalar o'qitila boshlangan. O'quvchilar o'zlari o'qib chiqqan arabcha matnning ma'nosini tushunmaganliklari uchun ular qur'ondan olingan parchalami shu maqsadga maxsus moslashtirilgan kitoblar: "Haftiyak", "Chorkitob" bo'yicha yodlab olar edilar. Bunday o'qishga ikki-uch yil vaqt ketardi. Maktablarda bolalami o'qitish shu bilan tugardi. Bu maktablarda ham boshqa diniy maktablardagi kabi, kaltaklash, tan jazolari "tarbiya"ning "sinalgan" usuli hisoblangan. Atoqli tojik yozuvchisi Sadriddin Ayniy "Eski maktab" nomli asarida o'sha zamondagi maktablarda hukm surgan vahshiyona odatlami ta'sirli qilib tasvirlab bergan. Bunda bolalami qiynoqqa solishning dahshatli ko'rinishlari bayon qilingan. Domla o'quvchilaming "gunohkorligi" uchun ulami jazolar ekan, qo'llarini qayirib, shikast yetkazgan, tovonlarini tilib, yaralariga tuz sepgan. Bunday qabih ta'lim-tarbiya tizimi hokim sinflaming ijtimoiy talabiga mos kelardi, chunki o'sha davrda maktabning asosiy vazifasi bolalar va yoshlami dinga sabr-toqat bilan, ko'rko'rona itoat qilishga odatlantirishdan, yosh avlodni boylar, ruhoniylar va hokimlaming itoatkor malaylari qilib yetishtirishdan iborat bo'lgan. Maktablarda berilgan bilimlar shunchalik arzimmas va shunchalik turmushdan uzoq bo'lganki, o'quvchilaming ko'pchiligi maktabni bitirib chiqqandan so'ng sal vaqt o'tar-o'tmas yana savodsiz bo'lib qolaverar edilar.

Xalq ta'limi tizimi deb muayyan mamlakatning ichki va tashqi taraqqiyotiga ta'sir ko'rsatuvchi hamda ma'lum bir qoidalar asosida tashkil etilgan barcha ta'lim-tarbiya muassasalarining tuzilishiga aytiladi. Ta'lim insoniyat tajribasini ma'lum tomonlarini, ya'ni o'quvchilar ijtimoiy taraqqiyotining hozirgi talabalariga muvofiq darajada bilim va tarbiyaga ega bo'lishlarini ta'minlaydigan faoliyatdir. O'zbek xalqi tarixan ta'lim-tarbiya sohasida o'ziga xos doril funin yaratgan. Ilmu-fan avval Sharqda taraqqiy etgan, bir fikrlilik bizdan boshlangan. "SHARQ YEVROPANING MUALLIMIDIR" deganda haq edi olmon olimi Xerler. O'rta asrlarda Markaziy Osiyoning arablar fath etgach, islom dini asosidagi sifat jihatidan yangi tizimdagi ega bo'lgan ta'lim tarbiya muassasalari vujudga keldi. Arab tilini o'rganish joriy etildi. Islom dini

yetib borgan yerlarga masjidlar ular qoshiga esa o'g'il bolalar uchun maktablar tashkil qilindi. Arab bo'lmagan xollarda islom dinini asoslagin o'rgatish masalasida markaziy osiyo maktablarida "XAFTIYAK","ChOR KITOB" kabi darsliklar keng tarkatildi. Asrdan boshlab islom dinini turkiy tillarda yozilgan asarlarda ham ommalashtirish boshlandi. 1917 yil tushuntirishdan so'ng yangi sho'ro hukumati avvalgi ta'lim, tizimi o'quv-tarbiyaviy ishlarni isloh qilish, xalq maorifi tizimining yangi shaklini joriy etish yuzasidan bir qator vazifalarni belgilab berdi. 1918 yil noyabr oyida xalq maorifi kengashlari o'quv yurtlarini, ularni turlarini hisobga olgan xolda,ro'yxatdan o'tkazdilar va shu asosida yangi maktablar ochish xamda ularni joylashtirish ehtiyojlari to'g'risidagi takliflarni ishlab chiqdilar. Maktablarni tashkil etishda mahalliy aholi orasidan birinchi bo'lib yetishib chiqqan muallimlar X.X.Niyoziy, A.Avloniy, A.Shakuriy, A.Fitrat, I.Raxmatullayev, I.Ibrat, T.N.Kori Niyoziy, Munavvar Qo ri, I.Komilov, T.Shermuxamedov, O.Sharoffidinov singari ziyolilar faol qatnashdilar.

RSFSR xalq komissarlari sovetining 1920 yil 7 sentyabrdagi dekretiga binoan Toshkentda xalq universiteti negizida Turkiston davlat universiteti (hozirgi ToshDU) tashkil etildi. U o'lkada yuqori malakali mutaxassislar tayyorlab beradigan chi nakkam manba va oliy ta'limni rivojlantirish uchun negiz bo'lib kol di. Oktyabr to'ntarishdan hozirgi davrgacha xalq ta'limi tizimida ko'p o'zgarishlar yuz berdi.Jumladan,1929 yili arab grafikasida imlomizdan lotin grafikasi, 1941 yilda esa Kiril grafikasi o'tildi. Turli ko'rinishidagi o'rta, o'rta maxsus va oliy o'quv yurtlari ochildi. Hunar texnika ta'lim maktablari ko'paytirildi. Respublikamiz uchun 1958-1973-1984 yillarda xalq ta'limi tizimi yuzasidan qabul qilingan qarorlar muhim ahamiyat kasb etdi, lekin ular o'sib kelayotgan yosh avlodning xalq ta'limiga bo'lgan ehtiyojini qondira olmadi. 1941 yil 1 sentyabrda respublikamiz hayotida tarixiy voqyea yuz berdi: Istiqlol e'lon qilindi. Shu munosabat bilan jahon tajribalaridan kelib chiqib, birinchi navbatda mustaqil respublikamizning xalq ta'limi sohasida islo xot o'tkazish masalasi ko'tarildi. Nihoyat,O'zbekiston respublikasi Oliy Kengashining 1992 yil 2 iyul qarori asosida O'zbekiston Res publikasining "Ta'lim to'g'risida"gi qonuni ta'lim tizimini jiddiy yangilashga sabab bo'ldi. Oldingi qabul qilingan qonunlardan

farqli o'laroq, xalq ta'limi tizimi tuzilishining quyidagi yangi qoidalari joriy etildi va bajarilishi majburiy deb qayt etildi.

1. Ta'lim va tarbiyaning insonparvarligi xamda demokratligi.
2. Ta'lim tizimining uzluksizligi va izchilligi.
3. Davlat ta'limi tizimining ilmiyligi va dunyoviyligi.
4. Ta'limda umuminsoniy va milliy-ma'naviy qadriyatlarning us tuvorligi.
5. Davlat ta'lim standartlari qoidasida ta'lim hammani olishi uchun imkoniyat yaratilganligi.
6. Tayanch ta'limning majburiyligi.
7. Ta'lim ma'naviy va jismoniy tarbiya dasturlarini tanlashga yagona va tabaqalashtirilgan yondashuv.
8. Bilimdonlik va iste'dodni rag'batlantirish.
9. Ta'lim muassasalarida chet tilini o'rganish, din tarixi va jahon madaniyati sohasida bilim olish uchun sharoitlar yaratish.
10. Ta'lim muassasalarining siyosiy partiyalari va ijtimoiy siyosiy harakatlaridan xoli bo'lish.
11. Tarbiyalanuvchilar va ta'lim oluvchilarni hurmatlash.
12. Pedagog shaxsini, uning ijtimoiy mavkeyini hurmatlash.
13. Amaldagi qonunlar doirasida mulkchilikni barcha shakllarida ta'lim muassasalarining huquqligi, ularni mustaqilligi.

O'zbek tiliga davlat tili maqomi berilishi bilan ona tilini chuqur o'rganishga alohida e'tibor berilmoqda. Bundan tashqari mustaqillik yillarida Lotin grafikasi yozuviga bosqichma-bosqich o'tilmoqda. Ayniqsa, ta'limni isloh qilish jarayonida Test, Reyting usullarni qo'llanilishi iqtidorli bolalarni aniqlash va o'qitishda muhim rol uy naydi. Mustaqillik yillaridagi muhim vokiyalardan biri ya'ni 1997 yil Oliy Majlisning IX sessiyasida "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun va "Kadrlar tayyorlash milliy dastur"ni qabul qilinishi bo'ldi. Bu asosida ta'lim tizimi bosqichma-bosqich isloh qilinadi. Birinchi prezidentimiz I. Karimov tasdiqlaganidek, "Hayotimizni hal qiluvchi muhim masalalar qatorida ta'lim-tarbiya tizimini tubdan o'zgartirish, uni yangi zamon talabiga ko'tarish, barkamol avlodimiz kelajagiga daxldor qonun-loyihalari xam bor"-degan edi. Bu muhim

hujjatlar asosida ta'lim tizimida katta o'zgarishlar sodir bo'lmoqda. Bu jarayonda, davlat ta'lim standartlarini ishlab chiqiladi. Kadrlar tayyorlashni milliy modeli yaratildi. O'rta maxsus kasb hunar ta'limi, uzluksiz ta'limni bir turi sifatida yangi ta'lim yo'nalishlarini ya'ni akademik lisey, kasb- hunar kollejlarini barpo qildi. Oliy ta'lim xam ikki bosqili, ya'ni bakalavriyat va magistraturada iborat qayta tuzildi.

Qadimgi dunyoda maktablarning paydo bo'lishi jamiyatning savodli odamlarga bo'lgan ehtiyoji bilan bog'liq edi. To'plangan tajriba va bilimlarni uzatish zarur edi, bundan tashqari ma'lumotli aholi davlatning rivojlanishiga hissa qo'shdi. Mesopotamiya va Qadimgi Misr kabi davlatlardagi dastlabki maktablar yozuvni o'rgatgan. Qadimgi Yunonistonda bolalar intellektual va jismoniy tarbiya olganlar. Xuddi shu tendentsiya qadimgi Rimda ham kuzatilgan.

Misrda yoki sharqning boshqa mamlakatlarida maktabni kim birinchi bo'lib ixtiro qilgani noma'lum, ammo Gretsiyadagi maktab ta'lim muassasasining asoschilari Platon va Aristoteldir. Aflotundan oldin o'qitish yoki uyda bo'lgan yoki har bir bola uchun o'qituvchi yollangan.

Taxmin qilinishicha, Qadimgi Misrdagi dastlabki maktablar Eski Qirollik davrining 5-sulolasi davrida paydo bo'lgan. Aynan V sulolada jiddiy ijtimoiy o'zgarishlar ro'y berdi. Dafn marosimi juda rivojlandi. Garchi ilgari maktablar bo'lmaganligi haqida bahslashish mumkin emas. Ta'lim muassasalarining paydo bo'lishi dastlabki Shohlikda paydo bo'lgan yozuvning paydo bo'lishi bilan bog'liq. Dastlabki maktablar saroy va ibodatxonalarda tashkil etilgan.

Mesopotamiyada dastlabki maktablar miloddan avvalgi III ming yillikda allaqachon mavjud bo'lgan. Ta'lim muassasasi bilan kim aniq kelishgani noma'lum. Ammo Mesopotamiyada maktablar Qadimgi Misrdagi kabi sabablarga ko'ra paydo bo'lgan. Ya'ni, o'qishni va yozishni biladigan odamlarga ehtiyoj bor. Shuningdek, keksa avlod o'z farzandlariga kasbiy mahoratini o'tkazishi kerak edi Qadimgi Rimda dastlabki maktablarning paydo bo'lishi miloddan avvalgi V asrga to'g'ri keladi.

1.3-§. Umumiy o'rta ta'limni boshqarishda direktorlar faoliyati va uning hozirgi xolati

Yoshlarimizga jahon ta'lim mezonlariga mos xolda chuqur bilim berish, ularni Vatanga muhabbat, milliy istiqlol g'oyalariga sodiqlik ruxida tarbiyalash masalalari ta'lim sohasining asosiy vazifasidir. Bu esa uz o'rnida ta'lim boshqaruvi organlari, muassasalari, o'quv yurtlari rahbarlaridan tashkilotchi xamda tadbirkor, yuqori bilim va yuksak madaniyat egasi bo'lishini talab etadi.

Ma'lumki, aksariyat umumta'lim maktablari rahbarlari xalq ta'limi xodimlari orasida eng ko'p mehnat sarf qilib ishlayotganlar toifasiga kiradi. Shuning bilan birgalikda ular faoliyatlari davomida juda ko'p qiyinchiliklarga duch keladilar. Bunday ahvolining obyektiv va subyektiv sabablari bor, albatta. Ularning asosiylari quyidagilardan iborat:

- ta'lim boshqaruvining nazariy asoslari to'g'risida sust bilimga ekanliklari;
- maktab ichki boshqaruvning samarasizligi;
- maktab boshqaruvida inson omilini hisobga olmaslik;
- qog'ozbozlik va buyruqbozlikka asoslangan uslubning saqlanayotganligi;
- maktab rahbarlari o'rtasidagi ish taqsimotining amalda yaxshi ishlamayotganligi;
- malaka oshirish masalasiga e'tiborsizlik;
- kadrlar qo'nimsizligi;
- vaqtdan unumli foydalanmaslik va hokazo.

Quyida boshqaruvda asosiy yo'nalishlari hisoblangan maktab ichki nazoratni tashkil etishning ayrim masalalari to'g'risida to'xtalamiz. Umumta'lim maktabini rivojlantirishning hozirgi bosqichida unga rahbarlik qilish, ogir va mas'uliyatli vazifadir. Maktab ichki nazorati:

bu jamoaning uz oldiga quyilgan maqsadga muvofiq ravishda o'quv-tarbiya jarayonini xar tomonlama o'rganish va tahlil qilishdir.

Doimiy puxta uylangan nazorat, muvaffaqiyatlarni to'g'ri aniqlash va mustahkamlash, pedagogik jamoa faoliyatida mavjud bo'lgan kamchiliklarning oldini olish imkonini beradi.

Maktab ichki nazorati o'qituvchilar bilan bir qatorda maktab rahbarlarini xam intizomga o'rgatadi. Bu ish rejali, muntazam, aniq bir maqsadga qaratilgan, kompleks bo'lishi, o'quv-tarbiya jarayonining hamma tomonlarini qamrab olishi zarur.

- obyekt, mavzu tanlash, maqsad belgilash (odatda bu maktabning yillik rejasida belgilanadi);

- tekshirish dasturini to'zish (savollar to'plami, anketalar, diagnostik jadvallar, nazorat topshiriqlari, testlar va boshqalar) nazorat shakli xamda metodlarni tanlash;

- ishlarning haqiqiy ahvolini tekshirishni tashkil qilish;

- tekshiruv natijalarini pedagogik-diagnostik tahlilini o'tkazish.

O'quv-tarbiya jarayonini mukammallashtirish bo'yicha tavsiyanoma va takliflar ishlab chiqish;

- tekshirish natijalari yuzasidan qabul qilingan boshqaruv qarori.

Maktab ichki nazoratini rejalashtirib va tashkil qila turib, maktab rahbarlari nazoratning barcha obyektlari, yo'nalishlari to'g'risida aniq, puxta tasavvurga ega bo'lishlari lozim. Taxminan quyidagicha: o'quv rejasidan ayrim fanlari o'qitish ahvoli; dastur materiallarini o'zlashtirish darajasining davlat talablariga (davlat ta'lim standartlariga) mosligi; pedagogik jamoaning iqtidorli va qobiliyatli o'quvchilar bilan ishlash tizimi; maktabda yuzaga kelgan, asosiy darajadan yuqori ma'lumot olishni ta'minlaydigan tizimning samaradorligi va rasionalligi (ixtiyoriy fanlar fakultativlar, maxsus kurslar va boshqalar); sust o'zlashtiradigan o'quvchilar bilan ishlash tizimi samaradorligi; pedagogik jamoaning majburiy tayanch va umumiy ta'limni ta'minlash bo'yicha ishlari; metodik ishlar; tarbiyaviy ishlar; maktab hujjatlarini yuritish; o'quv-moddiy bazadan foydalanish samaradorligi; kuni uzaytirilgan guruhlarda o'quv-tarbiya jarayonini tashkil qilish va boshqalar.

Davriy rejalar asosidagi attestasiyalar orasida ish faoliyati natijalarini aniqlash, davlat attestasiyasiga puxta tayyorgarlik ko'rish maqsadida, ta'lim muassasalariga uz-o'zini attestasiyadan o'tkazish tavsiya etiladi. O'z-o'zini attestasiyadan o'tkazish maktab ma'muriyatidan puxta tayyorgarlik ko'rishni

talab etadi. Tajribalar uz-o'zini attestasiyadan o'tkazishni ikki bosqichida tashkil etish maqsadga muvofiqligini ko'rsatmoqda. Birinchi bosqich davomida maktab ma'muriyatiga kuydagi masalalarni tahlil qilish lozim buladi:

- maktab o'quv-moddiy bazasini tavsifnomasi;
- o'quv-tarbiya jarayonining zarur vositalar, asbob-uskunalar va jihozlar bilan ta'minlanganligi xamda normativlarga mosligi (aniq holati, inventarizasiya aktlari);
- o'quv-tarbiya jarayonining, fan xonalarining uslubiy ta'minoti darajasi va ulardan foydalanish samaradorligi;
- byudjet mablag'lardan foydalanishning so'ngi uch yildagi ahvoli;
- byudjetdan tashqari mablag'larning mavjudligi;
- o'quv-tarbiya jarayonini kompyuterlashtirish bo'yicha olib borilayotgan ishlarning ahvoli va x.k.

Birinchi bosqichda, shuningdek, uz-o'zini attestasiya etish jarayonida tegishli tekshiruv ishlarini (nazorat ishlari, test sinovlari, anketalar va boshqalar) ishlab chiqish uchun mutaxassisliklardan iborat guruhlar tuziladi. Ta'kidlash joizki, bu maqsadlardan tuman (Shahar) xalq ta'lim bo'limlari ishlab chiqilgan materiallardan foydalanish lozim, ular bir nechta variantda bo'lsa, xulosalarning obyektivligi yuqori darajada buladi.

Ikkinchi bosqichda maktab direktori o'z-o'zini attestasiyadan o'tkazish uchun metod birlashmalar rahbarlari va a'zolaridan iborat komissiya tuzadi xamda uning tarkibini o'zining buyrug'i bilan tasdiqlaydi. Komissiya tarkibiga qo'shni maktablarning yuqori malakali mutaxassislarini jalb etish tavsiya etiladi.

Komissiya kuyidagi ishlarni amalga oshirishlari joiz:

1. Oldindan, bir necha variantda tayyorlangan xamda konvertlarga solinib, muhrlangan materiallardan foydalangan xolda tekshiruv ishlarini o'tkazish. (xar bir sinfda kamida 4-5 tekshiruv ishlarini o'tkazish maqsadga muvofiqdir).

2. Darslarni kirib ko'rish va tahlil etish

3. Fakultativ, sinfdan tashqari mashg'ulotlari va tadbirlarni kuzatish.

4. Tarbiyaviy ishlar samaradorligini va boshqalarni aniqlash kerak buladi.

Maktab jamoasi uz faoliyatini obyektiv tarzda baholash uchun so'ngi uch yil ichida bo'lib utgan olimpiada yakunlari, bitiruv imtihonlari, oliy va o'rta o'quv yurtlariga kirish uchun topshirilgan test natijalari xamda boshqa ko'rsatkichlar tahlil etiladi.

Ma'lumot haqida shahodatnoma o'z-o'zini attestasiyadan o'tkazganda so'ng komissiya a'zolari tomonidan xulosalar yoziladi xamda o'quv-tarbiya jarayonini takomillashtirishga qaratilgan takliflar kiritiladi.

O'quv-tarbiya jarayonini baholashda reyting usuli xam keng qo'llanilmoqda. Miqdoriy ko'rsatkichlar asosida shaxsning sifat tavsifnomasini aniqlash jarayoni reyting deb ataladi.

Bundan tashqari maktab ichki boshqaruvida jiddiy muammolardan biri - maktab hujjatlarini yuritish ustidan nazoratni tashkil qilish. Maktab hujjatlari - maktab - ishlarining ko'zgusidir, ular uz ichiga quyidagilarni oladi: o'quv-pedagogik, moliya-xo'jalik va ish yuritish hujjatlari. O'quv-pedagogik hujjatlarining ayrimlari ustida to'xtalib utamiz. O'quvchilarning harakat daftari katta nazorat hujjati hisoblanib, maktabda 50 yil saqlanadi. Maktab direktori o'zgarganda akt bo'yicha yangi direktorga topshiriladi. Harakat daftarining yozuvlari o'quvchilar soni, harakati va ro'yxati to'g'risida, to'la, aniq ma'lumot beradi. Bu kitobdagi yozuvlarning to'g'riligiga maktab direktori javob beradi. Shuning uchun bu hujjatning to'g'ri yuritilishi o'quv yili davomida 3-4 marta tekshiriladi. Jumladan sinf jurnallari, kundaliklar, o'quvchilar daftarlarining nazorati xam maktab rahbarlari uchun o'quv-tarbiya ishlarini nazorat qilishning qulay va zarur usullaridan biri hisoblanadi.

Xullas, maktabda ishiga nazoratni kuchaytirish, pedagogik jamoa faoliyatini oqilona va to'g'ri tashkil etish, kelgusidagi muvaffaqiyatlarning garovidir.

Maktabda boshqaruv mehnati bilan shug'ullanuvchi kishilar (maktab direktori, direktorning o'quv-tarbiya va xo'jalik ishlari bo'yicha o'rinbosarlari, tarbiyaviy ishlar tashkilotchisi, uslubiy birlashma rahbarlari, kasaba uyushmasi tashkilotining raisi) boshqaruvchilik jamoasini tashkil etadi.

Maktabda boshqaruv tizimi asosan 2 ga bo'linadi. Maktab rahbarlari va o'qituvchilar, tarbiyachilar, yoshlar tashkilotchisi, sinf rahbarlari, uslub birlashmalarning a'zolari, texnik xodimlar.

Boshqarish sohasidagi ijrochi xodimlarni xam 2 asosiy guruhga a) mutaxassislarga (o'qituvchi va tarbiyachilarga); b) texnik xodimlarga (laborant, farrosh, elektromontyor, maktab qorovulli kabilarga) bo'lish mumkin. Maktabga o'qituvchi, tarbiyachi va texnik xodimlarni to'g'ri tashlash va ularni joy-joyiga kuyish maktab ichki boshqaruvidagi muhim masalalardan biridir. Maktab xodimlarining tanlash bobida kuyidagi qoidaga rioya qilish bu borada muhim ahamiyat kasb etadi. Maktab xodimlarini tanlashda ularning siyosiy bilimini, haloligini, ishni bilishini hisobga olish zarur.

Bu urinda ishning ko'zini bilish, ishchanlik, uyushqoqlikni ta'minlash boshqaruv apparati ishidagi asosiy vazifa ekanini anglash lozim.

Umumta'lim maktablarida boshqaruvchilarning boshqarish madaniyatini oshirish va uni demokratlashtirish hozirgi bozor iqtisodi davrining muhim talablaridan biridir. Shuni alohida ta'kidlash kerakki, hozirgi islohotlar davridagi xo'jalikni boshqarish va unga rahbarlik qilish konstitutsiyaviy qoidalar, ilmiy aqidalar asosida olib boriladi. Maktabni boshqarish shakllari va usullari jumhuriyatimiz iqtisodiy taraqqiyotining xar bir bosqichida jamiyat hal qilishi lozim bo'lgan vazifalarga muvofiq o'zgarib, takomillashib borishi mumkin. Ammo jumhuriyatimiz iqtisodiy taraqqiyotining barcha bosqichlarida xam, Ayniqsa, hozirgi islohotlar davrida xam xalq ta'limi sohasining boshqarishning qoidalari va mazmuni u ahamiyatini saqlanib qaladi. Demak, maktab ichki boshqaruvchini to'g'ri tashkil qilish hozirgi davrning muhim talablaridan biridir. Biz ana shu boshqarish qoidalariga alohida to'xtalib utishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

Xalq ta'limi tizimi va maktabni boshqarishning eng muhim qoidasi - demokratiyalashdir. Bu aqida hozirgi mustaqillik davrida jamiyatni yanada demokratlashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Shuni alohida ta'kidlash lozimki, xo'jaliklar boshqarish tizimining eng asosiy sharti bo'lgan demokratik qoidaning

g'oyat maqbul shakllarini izlab topish bugungi muhim va dolzarb muammolardan biridir.

Boshqarishning ilmiyligi hozirgi bozor iqtisodi sharoitida ijtimoiy taraqqiyot qonunlarini tobora tolaroq bilib borish bilan belgilanadi.

Maktabda pedagogik mehnatni ilmiy asosida tashkil qilish muammosi ko'pincha darsda vaqtdan unumli foydalanishdan, sinfdan tashqari tadbirlardan va O'qituvchi-tarbiyachilarni ijtimoiy topshiriqlarni tartibga solishdan iborat deb qaraladi.

Maktab direktori maktabning asosiy rahbari va pedagoglar jamoasining yetakchisi hisoblanadi. Maktab direktori maktabda bulayotgan hamma ishlardan xabardor bo'lib turadi. Shuningdek, bu ishlarni tahlil qilish va natijasi haqida fikr yuritadi. Pedagoglar jamoasini yetakchisi hisoblangan maktab direktori jamoada o'rtaga quyilgan xar qanday muammoni hal qilish yo'llarini axtaradi.

Maktabga rahbarlik qilishning eng muhim tomoni o'quv-tarbiya ishlarini nazorat qilishdir. Direktor va o'rinbosarlarining o'quvchining ishini sistemali nazorat qilish, uning mas'uliyatini oshiradi, ishdagi afzalliklarni yanada rivojlantirishga ko'maqlashada, ilg'or tajriba tuplashga yordam beradi.

Direktor va o'rinbosarlari bolalar bilan olib boriladigan o'quv va sinfdan tashqari ishlarning barcha formalariga rahbarlik qiladilar va tekshirib turadilar.

Direktorning tashkilotchilik ishidagi yetakchilik roli barcha pedagoglarni o'quvchilar va ota-onalar jamoalarini boshqarish ishiga jalb qilish, ularning kuch g'ayratini jamoa fikrlari va ishga muvofiqlashtirish, ularni ijodiy faoliyat jarayoniga tortish, alohida bo'g'inlar o'rtasida aloqaning ta'sirchan sistemasini yaratish xar qanday jamoada xam mavjud bo'lgan barcha rezervlarni harakatga keltirish, tashabbusni butun choralar bilan rag'batlantirish haqiqiy mehnat musobaqasi ruxini qullab quvvatlash, ma'naviy qadriyatlarni jamlash, sistemaning ahvolini mumkin kadar oldindan kura bilish va uning modelini yaratish, faoliyat natijalarini oldindan aytib berish va pedagogik faoliyatning keng muhim masalalari yuzasidan umum maktab jamoasi a'zolariga yo'l-yo'riqlar berishdan iborat.

Bularning barchasi rahbarning chuqur nazariy bilim, tashkilotchilik qobiliyatini, keng qulamda fikrlay olish, jamoada muayyan psixologik kayfiyat qulay axloqiy psixologik muhit yaratishni talab qiladi.

Pedagoglar jamoasining jamoat tashkilotlari va boshqaruvning kollegiya organlari tarkibiga pedagoglar kengashi, o'qituvchilar va sinf rahbarlari metod birlashmalari, ota-onalar komiteti kiradi.

Direktor va uning o'rinbosarlarining vazifalari. Ishlarni rejali olib borish direktorga asosiy e'tiborni maktabga rahbarlik qilishda kuratish, kollektivning barcha xodimlarini o'quvchilar ta'lim-tarbiyasining aktual masalalarini hal qilishga maktabning barcha xodimlari mehnatni maqsadiga muvofiq tashkil etishga maktabning ish rejasini uyg'unlashtirishga yordam beradi. Ilmiylik prinsipi xalq maorifining barcha ishlarni jamoat taraqqiyotining obyektiv qonunlari asosida, fan, madaniyat, san'at muvaffaqiyatlarini pedagogika, psixologiya, gigiyena, o'quv predmetlarining o'qitish metodikalari va fan sohalaridagi hozirgi zamon Tadqiqotlarini hisobga olgan xolda tashkil etadi.

Maktab rahbarlari va barcha o'qituvchilar oldida turgan eng muhim vazifalaridan biri umumiy majburiy ta'lim haqidagi qonuni bajarilishidir.

Direktor maktabga bevosita rahbarlik qiladi. Uning faoliyati maktab jamoasi bilan belgilanadi. Maktab direktori ma'naviyatligiga pedagogik, psixologik yetukligi, madaniyatligi, siyosiy, so'zamolligi, chaqqonligi, uddaburonligi va shu kabi umuminsoniy shaxsiy xislatlarga ega bo'lishi kerak. U maktab ishlarini tashkil etishning nazariy va amaliyotini, maktabning o'quv rejasi va o'quv predmetlarining dars turlarini juda yaxshi bilishi, o'qituvchilarga nisbatan nazokat va talabchan, didli va prinsipial tashabbuskor ijobiy tajribani kura biladigan kamchiliklarni mohirlik bilan oldini olish yosh o'qituvchilardan yordamini ayamaydigan kishi bo'lishi lozim.

Maktab direktori kadrlarni to'g'ri tanlash va joy-joyiga kuyishni ta'minlaydi, xodimlarni malakasini oshirish uchun zarur sharoitlarni yaratadi. O'quvchilar bilimni sifati sinfdan va maktabdan tashqari ishlarni mazmuni va tashkil etishi ustidan nazorat qiladi:

O'quvchilarning mehnat tarbiyasi va ularni kasbga yo'llash ishlarini tashkil etadi. O'quvchilar uz-o'zini boshqarish organlarining ishini yo'naltiradi, maktab tashkilotlari ishga yordam beradi. Maktabning ota-onalar va jamoatchilik bilan olib boradigan ishini tashkil etadi. Maktab xodimlari orasida vazifalarni taqsimlaydi, ularning bajarishini kuzatadi: Maktab ishi haqida hisobot beradi; eng yaxshi o'quvchilarni mukofotga tadbiiq etadi.

Direktorning o'quv tarbiya ishlari bo'yicha o'rinbosarlari o'quv tarbiya jarayoni to'g'ri tashkil etishni o'quv dasturlarining bajarilishi o'qitish va o'quvchilar bilimining sifati uchun javob beradi. Maktab o'quv tarbiyaga tarbiya qiladi. O'quvchilarni tarbiyaga keltiradi. Maktabda tarbiya va metodik ishlarni tashkil etadi: dars jadvallari va maktab o'quv tarbiya ishlarining hisobotini tuzadi.

Sinfdan va maktabdan tashqari tarbiyaviy ishlarni tashkilotchisi sinfdan va maktabdan tashqari ishlarni, o'quvchilarning ijtimoiy foydali mehnatini tashkil etadi, sinf rahbari O'qituvchilar otalik ta'limotlar to'garak rahbarlariga tarbiya ishlarini tashkil etishda yordam beradi: direktorning o'quv ishlari bo'yicha o'rinbosari sinf rahbarlari yetakchi ota-onalar komitet maktab aktivlari bilan birgalikda tarbiyaviy ishlarning kompleks ishlarini rejasini ishlab chiqarish. Sinfdan va maktabdan tashqari tarbiyaviy ishlar tashkilotchisi maktab direktorini o'rinbosari xususida ish olib boradi.

Yetakchi aktivlar faoliyatiga rahbarlik qiladi. Maktabda sinflarni komplektli haqidagi masala eng muhim masaladir. Sinflarni komplektlashda bolalarning tayyorgarlik darajasi, ishi turar joyi bir-biriga yaqin turadigan bolalar bir sinfga yoziladi. O'g'il va qiz bolalarning miqdori teng bo'lishiga katta ahamiyat berish lozim.

Maktabga rahbarlik qilishning eng muhim tomoni o'quv tarbiya ishlarini nazorat qilish va tekshirish, direktor va o'rinbosarlarini o'qituvchi ishini sistemali nazorat qilish uning mas'uliyatini oshiradi. Maktab rahbarlarini kamchiliklarini uz vaqtida aniqlash va tuzatish ishdagi afzalliklarini yanada rivojlantirishga ko'maklashadi. Yetuk tajriba to'plam va uni tarqatishga yordam beradi. Maktab praktikasida maktab ichki nazoratining bir-necha formalari o'qituvchilarning darslarga kirish kontrol yozma ishlari olish sinf xonalarini, daftarlarini,

kundaliklarini tekshirish va bajarish direktor va o'quv ishlari o'rinbosari darslarga sistemali rejali va maqsadga muvofiq kirib turish lozim. Maktabda ta'lim tarbiya ishlarini yagona reja asosida tashkil qilish va olib borish to'g'ri boshqaruv uslubning ajralmas qismidir. Xar bir boshqaruv jamoasi faoliyatida muayyan tizimi bo'lishi shart. Chunki aniq sharoit holat va vaziyatni kuchayishi butun maktab jamoasi oldida turgan vazifalar bilan bog'liqdir.

Shuningdek bu maktabda tartib intizomni yo'lga kuyishda alohida ahamiyat kasb etadi. Umumiy ta'lim maktablari uchun shartli ravishda qabul qilingan ish rejalari mavjud. Ular quyidagicha:

1. Maktabning ma'lum istiqboli davriga mo'ljallab 5 yillik uchun tuziladigan ish rejasi. Buni maktabni istiqbolli ish rejasi deb ataladi.

Bunda maktabning ma'lum davridagi o'quv moddiy va texnika bazasi maktab qurilishi o'quvchi va o'qituvchilar soni, sinflar soni o'quv kabinetlarining soni kabilar turli raqamlar asosida ko'rsatiladi.

2. Maktabning bir o'quv yiliga mo'ljallab tuziladigan ish rejasi mazkur reja maktabning istiqbol ish rejasining shu o'quv yiliga tegishli olgan xolda tuzilgan. Maktabning bir o'quv yiliga mo'ljallangan ish rejasini maktab ish turlari asosida ishlanadi.

3. Maktabning joriy ish rejasi mazkur reja maktabning bir o'quv yiliga mo'ljallab tuzilgan ish rejasi asosida ishlanadi. Bu reja turkumiga maktab direktori va o'rinbosarlarning bir o'quv yiliga mo'ljallab tuzadigan ish rejalari maktabda fanlar bo'yicha tashkil etilgan metodik birlashmalarning ish rejalari.

- Sinf rahbarlarining ish rejalari.

- Fan to'garaklari va uni uzaytirilgan gruppah rahbarlarining ish rejalari.

- Maktab kutubxonasining ish rejalari-maktab ustaxonasining ish rejalari.

- Maktab ota-ona komitetining ish rejalari:

- Maktab vrach va hamshira ish rejasi.

- Xar bir boshlang'ich va fan o'qituvchisining kundalik darsini o'tkazish rejasi kabi rejalar maktabning joriy rejalar to'zishdan urin oladi.

Rejani to'g'ri to'zish bilan ish bitmaydi. Ishning muvaffaqiyatli shu rejani qanday usulda amalga oshirishda unga belgilangan tadbirlarni hayotga tadbir

etishi mahoratiga ko'p jihatdan bog'liqdir. Maktab rejasini amalga oshirishda quyidagilar muhim ahamiyat kasb etadi.

1. Yuqori tashkilotlari xalq ta'lim bo'limlari va maktabga yaqin bo'lgan turli muassasalar bilan mustahkam aloqa o'rnatilganligi;

2. Boshqarish va rahbarlik ishiga bilimdon, uta halol, ishbilarmon va yaxshi majburiy qobiliyatga ega bo'lgan pedagog xodimlar jalb etilganligi.

3. Kadrlar o'rtasida ish taqsimotining to'g'ri tashkil etilganligi;

4. Rahbarlar xodimlardan tortib eng kuyi ijarasigacha umumiy rejadan kelib chiqadigan shaxsiy, joriy ish rejasini to'zib shu asosida yuritish. Maktab kengashi-ta'lim va tarbiya ishlariga rahbarlikning yuqori organi. Maktab kengashi tarkibiga-direktor, uning o'rinbosarlari, o'qituvchilar, tarbiyachilar vrachlar, kutubxonachilar, bosh yetakchi, ota-onalar kengashining raislari kiradi.

Maktab kengashi qabul qilgan ayrim qarorlar maktab uchun xam, direktor uchun xam majburiy hisoblanadi. O'quvchilarni sinfdan-sinfga ko'chirish, to'garaklar, studiyalar, klub va o'quvchilar birlashmalari rejalarini muhokama qiladi, rag'batlantirish va jazolash, o'rta maktabni tugatganligini haqida shahodatnoma berish masalalari, maktabdan chiqarish haqidagi qarorlarni qarab chiqadi.

Maktablarda o'qituvchilarning metod birlashmalari tashkil etiladi bu birlashmalar o'qituvchiga o'zining g'oyaviy, nazariy darajasini oshirish bolalarga ta'lim-tarbiya berish, yanada takomillashtirilgan metodlari va usullarini eng yaxshi o'qituvchilar va tarbiyachilarning tajribalarini egallab olish, fan yutuqlari, psixologiya, pedagogika va metodika, ilmiy ommabop adabiyotlar tanishtirib, borishga da'vat etilgandir.

Metod birlashmalarning a'zolari o'quv materialini birgalikda rejalashtiradilar, nazorat ish natijalarini tahlil qiladilar.

Maktab direktori, partiya va kasaba uyushmasi tashkilotlarining eng muhim vazifalaridan biri, o'qitishning ma'naviy darajasini, o'qituvchilarning pedagogik mahoratini oshirib borish, o'quvchilarning mustaqil bilim olishlari uchun sharoit yaratishni ta'minlashdan iborat.

Maktab rejasida o'qituvchilarning malakasini oshirishning kuyidagi turli shakllari nazarda tutilishi lozim. Metodik seminarlar va predmet komissiyalarining ishlari, yosh o'qituvchilarga yordam berish, mustaqil bilim olish uchun sharoit yaratish, ilg'or tajribani umumlashtirish va joriy qilish.

Malaka oshirish bilan o'qituvchilarning malakasini oshirish institutlari va markazlar shug'ullanadi.

Inson paydo bo'libdiki, tarbiya jarayoni mavjud, tarbiya paydo bo'lgan vaqtdan beri pedagogik faoliyati uzluksiz davom etib kelmoqda. O'qituvchilar, tarbiyachilik kasbi barcha ijtimoiy tuzumlarda sharaflilik xamda uta mas'uliyatli kiyin va murakkab kasb hisoblangan.

Mustaqil O'zbekistonimizda uzluksiz ta'lim tizimini isloh qilishni, yangi ta'lim standartlari asosida ta'lim va tarbiya jarayonini qayta tashkil etishga kirishilgan hozirgi kunda o'qituvchi faoliyatiga, uning pedagogik mahoratiga alohida e'tibor berilmoqda.

Mamlakatimizda kadrlar tayyorlash milliy dasturini bosqichma-bosqich muvaffaqiyatli amalga oshirish ko'p jihatdan o'qituvchi faoliyatiga, uning kasbiy nufuzini oshirishga bog'liqdir. Shunday ekan, sog'lom, xar tomonlama barkamol avlodni yetishtirish uzluksiz ta'lim tizimida mehnat qilayotgan pedagogning saviyasiga, tayyorgarligiga va fidoyiligiga, yosh avlodni o'qitish va tarbiyalash ishiga bo'lgan munosabatiga bog'liqdir. O'qituvchi jamiyatning ijtimoiyi topshirig'ini bajaradi, shunday ekan, xar tomonlama yetuk mutaxassislarni tayyorlashda o'qituvchi muayyan ijtimoiy- siyosiy, pedagogik va shaxsiy talablarga javob berishi lozim. Shunday ekan, o'qituvchi mustaqillik g'oyasiga e'tiqodi, xar tomonlama rivojlangan ilmiy tafakkuri, kasbiga tegishli ma'lumoti, ya'ni uz fanining chuqur bilimdoni, pedagogik muloqot ustasi, pedagogik-psixologik va uslubiy bilim va malakalarini egallagan bo'lishi xamda turli pedagogik vaziyatlarni tezda sezishi, o'rganishi va baholay olishi. Pedagogik ta'sir ko'rsatishning eng maqbul usul va vositalarni tanlay olish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim. U pedagogik jarayonini boshqarar ekan, pedagogik bilim va mahorat egasi bo'lishi lozim. Shundagina o'qituvchi pedagogik hodisalarning

mohiyatini va dialektikasini, pedagogik mehnat metodi, kasb va texnologiyasini va professional pedagogik mahoratini egallay oladi.

Pedagogik bilim va mahorat egasi bo'lgan o'qituvchi avval, pedagogika fanining metodologik asoslarini, shaxs rivojlanishining qonuniyatlari va omillarini, kadrlar tayyorlash milliy dasturining mohiyati, maqsad va vazifalarini bilishi darkor.

Uzluksiz ta'lim tizimini amalga oshirish jarayonida yosh avlodni ko'ngildagidek o'qitish va tarbiyalash haqida gap borar ekan, bu g'oyat murakkab va ko'p qirrali vazifani faqat malakali pedagogik mahoratga ega bo'lgan o'qituvchi kadrlar bilan amalga oshirish mumkin. Shunday ekan, o'qituvchilik katta san'atdir.

Pedagogika mahorat tugma talant yoki nasldan-naslga utuvchi xususiyat emas, balki izlanish, ijodiy mehnat mahsulidir. Bu ko'p qirrali pedagogik faoliyat zaminida ijodiy mehnat yotadi. Shuning uchun xam pedagogik mahorat hamma o'qituvchilar uchun standart, ya'ni bir qolipdagi ish usuli emas, balki u xar bir o'qituvchining uz ustida ishlashi, ijodiy mehnati jarayonida tashkil topadi va rivojlanadi.

Dars berish san'atini egallashda o'qituvchi uyushtirilgan o'quv mashg'uloti, chuqur bilim berish vositasi bo'lishi bilan birga, mustaqil O'zbekistonning ravnaqi, ertangi kunga bo'lgan ishonch, xalqimizning aql-zakovati va mehnatining nimalarga qodirligi, jamiyatning munosib fuqarosi va quruvchisi bo'lish uchun nimalar qilish zarurligini ko'rsatuvchi ko'zgu bo'lib xizmat qiladi.

Yoshlarimiz uz murabbiylari darsidan xar jihatdan mamnun bo'lsinlar. Ular o'quv mashg'ulotdan so'ng olgan baholarni emas, balki bilim va malaka hosil qilinganliklarini, ma'naviy oziq olganliklarini his qilsinlar. Shundagina, mamlakatimizning kelajagi bo'lgan o'quvchi yoshlarimiz uz murabbiylarini nomini zo'r ehtirom, chuqur minnatdorchilik bilan tilga oladilar. Buning uchun xar bir o'qituvchi O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunida ko'rsatilgandek, uz fanlari bo'yicha tegishli ma'lumot egasi, yuksak kasbiy tayyorgarligi va yuqori axloqiy fazilat egasi bo'lishlari darkor.

Shundagina o'qituvchi «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi» talablari darajasida ta'lim jarayonini tashkil qiladi va boshqaradi.

O'qituvchi, tarbiyachi kadrlarning malakasini oshirish va unga rahbarlik qilish. O'zining murakkabligi va ko'p qirraligi bilan ajralib turadigan kasblardan biri- o'qituvchilikdir. Pedagogik faoliyatining uta mas'uliyati va turli tumanligi mehnat obyekti- o'qituvchi shaxsning o'zgarib turish bilan izohlanadi.

Respublika Mustaqilligi sharoitida milliy maktabni tiklash davrida o'qituvchilik kasbi yanada oshadi. Zero ta'lim tarbiyani bosqichga ko'tarishda o'qituvchi hal qiluvchi shaxs hisoblanadi. O'qituvchilarni ta'lim-tarbiya masalalarini muvaffaqiyatli yechishga tayyorlashda malaka oshirish tizimi muhim urin egallaydi. Pedagogik xodimlar malakasini oshirish uzluksiz ta'lim tizimida asosiy bo'lganlardan biridir. U uzluksiz ta'limning bug'ini sifatida alohida nisbiy mustaqil pedagogik tizimni tashkil etadi.

Pedagogik tizim sifatida uning maqsadi, mazmuni, usul va vositalari, unda ishtirok etuvchilar: tashkil etuvchilar, dars beruvchilar, tinglovchilar faoliyati va muassasalar iqtisodiy asosi xamda natijadan iboratdir. Modomiki, malaka oshirish uzluksiz ta'lim va xalq maorifining alohida tizimi ekan, uning yuqoridagi belgilaridan kelib chiqib, o'quv jarayonini xam to'g'ri tashkil etish zarur. Eng avvalo malaka oshirish bu kattalar ta'limidir. Shuning uchun mutaxassis kattalarning ruhiy-pedagogik xususiyatlarini inobatga olish kerak. Hozir esa malaka oshirish instituti va markazlarida ko'pchilik holatlarda maktab o'qituvchilarini o'qitish muloqoti uslubiy asossiz ravishda malaka oshirish ta'limida belgilovchi ta'lim hisoblanadi. Bundan tashqari ta'lim jarayonida tinglovchilarning qiziqish ehtiyojlari va nisbiy tayyorgarlik darajasi hisobga olinmaydi. Shu bilan birga tinglovchilarning malaka oshirishdagi faoliyat, bilimi xam e'tibordan chetda qolmoqda. Buning oqibatida malaka oshirish tizimidagi o'quv jarayonini noaniq, o'rtamiyona, yalpi bo'lib aniq shaxsga yo'naltirilmaydi. Malaka oshirish kattalar ta'limi sifatida o'qitishning o'ziga xos xususiyati bilan ajralib turadi.

Malaka oshirish o'qituvchilar uchun juda foydali, zaruriy xamda shartli vazifa bo'lib hisoblanadi.

O'qituvchilar xar besh yildan keyin albatta uz bilim va malakasini oshirish va yangilash uchun o'qishga yuboriladilar. Bunda o'qituvchilar ta'lim sohasidagi o'zgarishlar, yangiliklar bilan tanishib, uz bilim tajribalariga qo'shimchalar kiritadilar. Malaka oshirishning yana bir ijobiy tomoni shundan iboratki, xar bir rayon, maktab, shahardan kelgan o'qituvchilar ommaviy pedagogik jamoa bilan uz tajribalarini almashib, do'stona pedagogik aloqalar o'rganishda muvaffaq buladilar.

Birinchi bob bo'yicha xulosalar

O'zbekistonda umumiy o'rta ta'limni rivojlantirish bo'yicha keng qamrovli ishlar olib borilmoqda va uning huquqiy va me'yoriy asoslari yaratilgan.

Umumiy o'rta ta'lim –O'zbekistonda ta'lim jarayonining asosiy harakatlantiruvchi kuchidir.

Umumiy o'rta ta'limni to'g'ri tashkil qilish rahbarlarga uni boshqarishda qulay boshqarish imkonini beradi.

Ta'lim tizimidagi islohotlar ta'lim oluvchi va beruvchi o'rtasidagi eng mustahkam ko'prik vazifasini o'taydi.

Tariximiz buyuk allomalarga va ularning teran qarashlariga boyligi sabab bugun har sohada bilim olishimizda ularning qarashlari yordam bermoqda.

Ta'limda har tomonlama bilimdon rahbar boshchiligidagi tizim hechqachon yengilmaydi.

Rahbarlik lavozimidagi shaxs menejerlik sohasida ham bilim va malakaga ega bo'lishi kerakligi maqsadga muvofiqdir.

Hozirgi zamon ta'lim jarayoni har sohada ilg'or, barkamol, bir so'z bilan aytganda ustaomon boshqaruvchiga muhtojdir.

II BOB. UMUMIY O'RTA TA'LIMNI BOSHQARISHDA AYOL DIREKTORLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH MAZMUNI, SHAKLLARI VA TEXNOLOGIYASI

2.1-§. Ayol direktorlar faoliyati turlari

Ayol bu hayot. Usiz hech narsa butun emas. Qayga boqmang uning husniga, latofatiga hech bo'lmasa u yaratgan go'zallikka ko'zimiz tushadi. U bilan uy quvonchlarga to'la, u bilan farzandlar baxtli, u bilan olam charo g'on. Dunyoda hech narsa yo'qki, uni ayol bajara olmasa. Mazzali taom deysizmi, uy yumushlarimi yoki bola tarbiyasi, o'qituvchilik, hamshiralik, hamma-hamma sohada ayollar abjir. "Barcha so'zlar, bilimlar, hunarlar va san'atlar bu so'zdan lazzat oladilar. Usiz na ishda va na san'atda mazza bor. Ammo bundan g'oya ne? Bilmaydilar va bilish ham shart ham emas. Masalan, biror odam boy-badavlat, suruv-suruv ot-qo'ylarga, yer-suvlarga ega ayolga uylanmoq niyatida uning podasini boqib, yerini parvarish qilsa-da, zavqni ayolning borligidan oladi. Chunki ayolsiz u bularning barchasidan soviydi. Xuddi shunday, dunyoning butun hunarlari, ilmlari va hokazo hamma narsalari hayotni, zavqni hamda haroratni orifning nuridan oladilar. Zavqsiz ular uchun hamma yoq o'likka aylanadi",⁵- deydi Jaloliddin Rumi.

Ayol kishi bir tarafdin qaraganda nozik xilqat bo'lsa boshqa bir tarafdin qaralsa, juda ko'p ishlari muvafaqiyat bilan bajaruvchi yaxshi ish boshi hamdir. Bunga biz tarixdan ham ko'p bora guvoh bo'lib kelmoqdamiz. Qadimgi tarix ham ona urug'i davri ya'ni matriarxatdan boshlangan. Bunda qarindoshlar ona tarafdin yaqinlar bilan birlashgan. Agar yaqin o'tgan tarixga nazar solsak, albatta, Turon xalqlarining ahamoniylar bosqiniga qarshi kurashiga rahbarlik qilgan jasur ayol sarkarda To'maris haqida o'ylaymiz. Tarixdan barchamizga ma'lumki, To'maris katta jasoratlar ko'rsatgan. U o'z qo'rqmasligi va vatanparvar ekanligini o'z xalqi ya'ni massagetlarni dushmanlardan saqlab qoladi. Bu yo'lda u yaqin insonlari, hatto o'z farzandini ham yo'qotadi. Natijada u to'xtatib bo'lmas kuchga aylanadi.

⁵ J.Rumi. Ichingdagi ichingdadir. "Yangi asr avlodi". Toshkent-2016.134 b.

Dushmanning boshini olib, o'ziga yarasha jazolaydi. Mana, tarix shohidimiz, ayol -ona! U farzandi uchun har narsaga tayyor. Yana bir tarixiy jarayonga e'tiborimizni qaratadigan bo'lsak, Sohibqiron Amir Temur malika Saroy Mulk xonim haramdagi barcha malikalardan ulug'rog'i hisoblanib, "katta xonim" yoxud "Bibixonim" degan unvonga noil bo'ladi. Albatta, bunday e'zozga musharraf bo'lish uchun aql-zakovat, did-farosat, fikrlash doirasining ulkanligi bosh omil bo'lgan. Ayniqsa, adolat borasida, xalqni g'amini yeyish borasida eridan qolishmaydigan darajada edi. Masalan, Amir Temur Eronga qarshi yurish boshlaganda, Isfaxonning qamali ko'pga cho'zilib, qo'shinni ozuqa bilan ta'minlashga mablag' yetishmay qoladi. Nihoyat, Amir Temur Samarqandga chopar yo'llab, Saroy Mulk xonimga maktub jo'natadi. Maktubda mablag' tugagani aytilgan edi, bunga: "Ulug' amir, zaringiz tugagan bo'lsa, siyosatingiz ham tugadimu deb yozadi. Shundan so'ng Amir Temur: lashkargohda so'yib yeyilgan qo'y, qoramol, ot va tuya suyaklarini o'sha kuniyoq yig'dirib, turli hajmlarda qirqtirib, katta hajmdagisiga katta qiymat, kichigiga kichik qiymat belgilab, unga po'lat muhrni qizdirib tamg'a bostiradi hamda muvaqqat pul o'rnida muomalaga kiritishga farmon beradi.

Biz bu fikrlarni nega isboti bilan keltirdik? Albatta, ayol kishi ish jarayonida rahbarlik lavozimida faoliyat ko'rsatganda yoki rahbar yonida o'rinbosar bo'lgan ish jarayonlarining samaradorligi oshishini barchamiz bilamiz. Bunda ular boshqarish ya'ni faoliyat yuritish vazifasini bajaradilar.

Boshqaruv - tashkilot maxsus organining funksiyasi bo'lib, eng kam vositalar (vaqt, kuch, zahira) sarflagan holda eng yuqori natijaga erishish bo'yicha aniq tashkil etilgan faoliyatdir.⁶ Bu jarayon bevosita yoki bilvosita rahbarning qo'lida bo'ladi.

Rahbar quyidagi 7 ta funksiyani bajaradi:

1. Jamoadagi personni boshqarish;
2. Moddiy-texnik ba'zani boshqarish;
3. Ichki va tashqo axborotlarni boshqarish;

⁶ A.Haydarov. Madaniyat va san'at sohasini boshqarish asoslari. O'quv qo'llanma. "Kamalak" nashriyoti-2019. 192 b.

4. Mablag‘ni boshqarish;
5. Muhitni boshqarish;
6. Shaxslarni boshqarish;
7. Munosabatlarni boshqarish.

Rahbar shaxsining biografik jihatlarida uning jinsi, rahbar yoshidan keyingi o‘rinda turadigan unga xos xususiyatga kiradi. Ayni payt ishlab chiqarishni samarali boshqarayotgan ayollarni ko‘plab uchratish mumkin. Jins tafovutlarini tahlil etishda samaradan ko‘ra boshqaruv uslubi haqida gapirsa, o‘rinli bo‘ladi. Erkak rahbar asosiy diqqat-e‘tiborini ishlab chiqarish muammolariga taalluqli vazifalarga qaratsa, ayol rahbar ko‘proq jamoaning ijtimoiy-psixologik jihatlariga, psixologik muhitni sog‘lomlashtirishga qaratadi.

Taniqli olim Denmark katta hajmdagi tadqiqotlar asosida shunday xulosaga keladiki, boshqaruv sohalarida muvaffaqiyatga erishishda sezilarli jins tafovutlari kuzatilmaydi. Ayol va erkak menejerlarning boshqaruv faoliyatidagi farq shundan iborat ekanki, ayollar jamoadagi insoniy munosabatlarga ko‘proq e‘tibor beradilar.

Jamoa oldida turgan vazifani bajarish, ko‘zlangan maqsadga erishish borasida jins tafovuti kuzatilmaydi.⁷

Respublikamiz mustaqillikga erishgach, milliy maktabni tiklash davrida maktab faoliyati, uni boshqarish faoliyati, o‘qituvchilik kasbiga ehtiyoj yanada oshdi. Zero ta‘lim tarbiyani bosqichga ko‘tarishda maktab rahbarlari va o‘qituvchi hal qiluvchi shaxs hisoblanadi. Bu ish albatta ustozlar bilan bir qatorda uni boshqarayotgan maktabning rahbarlariga bog‘liqdir. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Miromonovich Mirziyoyevning ta‘biri bilan aytganda: “Yangi O‘zbekiston - maktab ostonasidan boshlanadi”. Shunday ekan har bir yoshni munosib shart - sharoitlar bilan ta‘minlash maktab direktorlarini vazifalaridan hisoblanadi Zamon talabi asosida ayollar o‘zini sabr bardoshi mustahkam bilim va ko‘nikmalarini ko‘rsatib kelishmoqda. Zamonaviy ayol direktorlar haqida so‘z yuritadigan bo‘lsak: maktab rahbarlari maktabning asosiy boshqaruvchilari va pedagoglar boshchiligidagi jamoaning yekatchisi hisoblanishadi. Ular maktabda

⁷ Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. YUNAKS-PRINT. – Toshkent: 2005. –170 b.

bo'layotgan har bir voqea – hodisadan habardor va o'ta sinchikov bo'lishadi. Bu ishlarni tahlil qilish va natijasi haqida habardor bo'lib, fikr yurita oladi. Pedagoglari tomonidan qo'yilgan har qanday muammoni hal qilish yo'lini tez fursatlarda hal qila olish qobiliyati bo'lishi bilan bir qatorda, o'quv – tarbiya ishlarini nazorat qiladi. Direktor va o'rinbosarlari bolalar bilan olib boriladigan o'quv va sinfdan tashqari ishlarning barcha formalariga rahbarlik qiladilar va tekshirib turadilar. Ayol maktab direktorlari har bir ta'lim olayotgan bolaga o'z mehri va bilim manbayini beminnat berib borishi, onalardek mehr ko'rsatishi, o'z zimmasiga barcha mas'uliyatni oladigan darajada ekanligi bilan boshqalardan ajralib turadi. Zamonaviy ayol direktorlar haqida so'z yuritadigan bo'lsak: maktab rahbarlari maktabning asosiy boshqaruvchilari va pedagoglar boshchiligidagi jamoaning yekatchisi hisoblanishadi. Ular maktabda bo'layotgan har bir voqea – hodisadan habardor va o'ta sinchikov bo'lishadi. Bu ishlarni tahlil qilish va natijasi haqida habardor bo'lib, fikr yurita oladi. Pedagoglari tomonidan qo'yilgan har qanday muammoni hal qilish yo'lini tez fursatlarda hal qila olish qobiliyati bo'lishi bilan bir qatorda, o'quv – tarbiya ishlarini nazorat qiladi. Direktor va o'rinbosarlarining o'quvchining ishini sistemali nazorat qilish, uning mas'uliyatini oshirish, ishdagi afzalliklarni yanada rivojlantirishga ko'maklashada, ilg'or tajriba to'plashga yordam beradi. Direktor va o'rinbosarlari bolalar bilan olib boriladigan o'quv va sinfdan tashqari ishlarning barcha formalariga rahbarlik qiladilar va tekshirib turadilar. Ayol maktab direktorlari har bir ta'lim olayotgan bolaga o'z mehri va bilim manbayini beminnat berib borishi, onalardek mehr ko'rsatishi, o'z zimmasiga barcha mas'uliyatni oladigan darajada ekanligi bilan boshqalardan ajralib turadi. Zamonaviy maktab direktorlari va ulaning oldilarida turgan vazifalar bilan tanishib chiqadigan bo'lsak: Shu o'rinda alohida to'xtalib o'tish lozimki, maktab direktori ta'lim muassasasining asosiy maqsadi bo'lgan ta'lim-tarbiya ishini tashkil etish, rivojlantirishda o'ziga xos ahamiyatga ega bo'lgan axborot-tahlil, maqsadlimotivlashtirish, oldindan ko'rish-rejalashtirish, tashkiliy-ijrochilik, nazorat-tashxis va tartibga solish-muvofiqlashtirish funksiyalarini tizimli va to'g'ri amalga oshirishi zarur. Maktab direktori ham ta'lim muassasasi boshqaruvini zamonaviy usullarda tashkil

etishlari va innovatsion ta'lim texnologiyalari asosini tashkil qilishlari zarur. Bu bilan ular undan ilg'or tajribalarni va fan-texnika yutuqlarini muntazam o'rganib o'z faoliyatiga tatbiq etib borishni, kasbiy faoliyatiga ijodiy yondashuvni olib kelishlari kerak. Agar umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarida boshqaruv yo'nalishlari bo'yicha zarur bilim, tajriba, pedagogik mahorat, ko'nikma va malakalar yetarli bo'lmasa ta'lim jarayonini boshqarishda vujudga keladigan turli muammolarning o'z vaqtida, oqilona yechimini topishda uning ojizligi, bilim darajasi va boshqaruvchilik malakasi past ekanligi sezilib qoladi. Ularning oldini olish hamda pedagogik xodimlar faoliyatini takomillashtirish va natijada o'quv jarayonini rivojlantirishning eng asosiy shartlaridan biri. O'quvchilar bilimni sifatli sinfdan va maktabdan tashqari ishlarni mazmunli va tashkil etilishi ustidan nazorat qiladi. Umumiy ta'lim maktablari direktorlari uchun shartli ravishda qabul qilingan ish rejalari mavjud. Ular quyidagicha: 1. Maktabning ma'lum istiqboli davriga mo'ljallab 5 yillik uchun tuziladigan ish rejasi. Buni maktabni istiqbolli ish rejasi deb ataladi. 2. Bunda maktabning ma'lum davridagi o'quv moddiy va texnika bazasi maktab qurilishi o'quvchi va o'qituvchilar soni, sinflar soni o'quv kabinetlarining soni kabilar turli raqamlar asosida ko'rsatiladi. 3. Maktabning bir o'quv yiliga mo'ljallab tuziladigan ish rejasi mazkur reja maktabning istiqbol ish rejasining shu o'quv yiliga tegishli olgan xolda tuzilgan. Maktabning bir o'quv yiliga mo'ljallangan ish rejasini maktab ish turlari asosida ishlanadi. 4. Maktabning joriy ish rejasi mazkur reja maktabning bir o'quv yiliga mo'ljallab tuzilgan ish rejasi asosida ishlanadi. Bu reja turkumiga maktab direktori va o'rinbosarlarning bir o'quv yiliga mo'ljallab tuzadigan ish rejalari maktabda fanlar bo'yicha tashkil etilgan metodik birlashmalarning ish rejalari. 5. Sinf rahbarlarining ish rejalari. 6. Fan to'garaklari va uni uzaytirilgan gruppalar rahbarlarining ish rejalari. 7. Maktab kutubxonasining ish rejalari-maktab ustaxonasining ish rejalari. 8. Maktab ota-ona komitetining ish rejalari: 9. Maktab vrach va hamshira ish rejasi. 10. Xar bir boshlang'ich va fan o'qituvchisining kundalik darsini o'tkazish rejasi kabi rejalar maktabning joriy rejalar to'zishdan urin oladi. Ushbu faoliyatni yuritish, maktab kabi ulug' dargohni boshqarish uchun kuchli bilim, sabr –bardosh, beminnat mehnat, bolalarni tushuna olish,

qiziqisharini e'tiborsiz qoldirmaslik, mas'uliyat, har bir yoshni munosib farzand sifatida ulg'ashi, kiyingi qadamlarida qoqilmasligida ularga to'g'ri yo'l ko'rsatish, ayol ustozlar va rahbarlarga bog'liqdir. Zero har bir farzand ayolga qaraganida, eng avvalo uning taqdiriga befarq bo'lmagan, unga mehr bera oladigan inson ona sifati gavdalanadi. Ona timsolida u o'zining ustozlarini, maktabdagi ayol rahbarini ko'ra oladi.

Zamonaviy dunyoda boshqaruvning an'anaviy modellaridan uzoqlashishi, texnologiyaning rivojlanishi va ma'lumotlarga kirishning qulayligi har bir jabhada o'ziga xos evolutsiya yaratdi. Ushbu evolutsiya ayollarga ko'proq yordam berdi va ayollar tashkilotlarda rahbar lavozimlariga o'ta boshladilar. Hozirda Amerikaning 500 ta yirik kompaniyasi reytingida bosh direktorlik lavozimida ayollar soni 4,6 % ni tashkil etadi.

Britaniyalik tilshunos Richard D. Lyuis 1996-yilda birinchi marta nashr etilgan "Xalqaro biznesdagi biznes madaniyati" (asl nomi - "Madaniyatlar to'qnashganda") kitobida "Har bir jamiyat o'z liderlariga muhtoj va bu rahbar jamiyatda qabul qilingan qadimiy asoslar va an'analarga rioya qilishini kutadi", - deb yozadi.

Jamiyatda insonlar o'zaro kelishib yashashlari lozim. U yerda har bir insonning

o'rnini alohida. Agar ularning birortasi o'zining vazifasini bajarmay qo'ysa, faqatgina jamiyat emas, kichik-kichik jamiyatlardan tashkil topgan davlat ham zarar ko'rishi aniq. Hozirgi kunda jamiyatdagi o'rinlarning ko'p qismini ayollar ham egallab bormoqdalar. Chunki ularning qarashlari, fikrlashlari, ish yuritish usullari erkaklarnikidan farq qiladi.

Aynan ayol rahbarlarning qanday ustun jihatlari bor? Bu savolga javob topamiz. Muloqotdagi tabiiy instinkt egalari. Bugun har bir sohada malakali aloqachilarga ehtiyoj bor va ayollar bu borada juda muvaffaqiyatlidir. Muloqotdagi tabiiy instinktga ko'ra ayollar erkaklarga qaraganda munosabatlarni boshqarish sohasida ko'proq strateg bo'lishlari mumkin. Ushbu xususiyatlar bilan ayollar ashkiliy madaniyatni kuchaytirish,

tashkilotning obro'sini oshirish va korporativ ijtimoiy javobgarlik loyihalarini amalga oshirishni ta'minlaydilar.

2.2-§. Ayol direktorlar faoliyatini rivojlantiruvchi omillar

Yurtimizda ta'lim tizimiga mamlakatni barqaror taraqqiy ettirishning muhim omili sifatida e'tibor qaratilayotgani qisqa fursatdayoq o'z samarasini ko'rsata boshladi. Bu xalqaro jamoatchilik tomonidan ham e'tirof etilmoqda. Albatta, istiqlol yillarida Kadrlar tayyorlash milliy dasturi asosida keng ko'lamli islohotlar amalga oshirildi. Fan-texnika va texnologiyaning zamonaviy yutuqlari asosida ta'lim dasturlari takomillashtirib borilmoqda. Tabiiyki, bunday sharoitda ta'limni boshqarish tizimida pedagogik jarayonni ilmiy asosda tashkil etish, faoliyatda vujudga kelayotgan muammolarni ijobiy hal etish borasida izlanishlar olib borish kabi dolzarb vazifalar yuzaga keladi.

Xalq deputatlari Toshkent shahar kengashining yaqinda bo'lib o'tgan navbatdan tashqari sessiyasida Yurtboshimiz bugungi kun uchun oo'ta muhim va dolzarb bo'lgan bir qator vazifalarga too'xtalar ekan, shiddat bilan rivojlanayotgan zamonda vujudga kelayotgan yangidan-yangi talablarni har bir inson qaerda va qanday lavozimda ishlamasin chuqur anglashi, ishga, hayotga munosabatini o'zgartirib borishi zarurligini ta'kidlab o'tdilar. Jumladan, Prezidentimiz tomonidan bildirilgan quyidagi mulohazalar har bir yurtdoshimiz, ayniqsa, boshqaruv tizimida faoliyat yuritayotgan mas'ul rahbarlarni yanada mas'uliyatliroq bo'lishga, hushyorlikka undadi: "Ayniqsa, zamonning yurishi, o'zgarishi bilan avvalo rahbarlar, yetakchilar o'zgarishi kerak. Biz XXI asr - intellektual taraqqiyot asri, deb ko'p gapiramiz. Modomiki, shunday ekan, bugungi kunda rahbar nafaqat aniq bir kasb-hunarning egasi, avvalo o'zining faoliyati va insoniyligi bilan xalqning ishonchiga munosib bo'lishi, yuksak intellektual tafakkur sohibi, uzoqni ko'ra oladigan, doimo yangilikka intilib, zamon bilan hamqadam bo'lib yashaydigan, qat'iyatli shaxs bo'lishi lozim".

Darhaqiqat, maktab direktori ham ta'lim muassasasi boshqaruvini zamonaviy usullarda tashkil etishi zarur. Bu esa undan ilg'or tajribalarni va fan-texnika yutuqlarini muntazam o'rganib o'z faoliyatiga tatbiq etib borishni, kasbiy faoliyatiga ijodiy yondashuvni talab qiladi. Agar umumiy o'rta ta'lim muassasasi

rahbarida boshqaruv yo'nalishlari bo'yicha zarur bilim, tajriba, pedagogik mahorat, ko'nikma va malakalar yetarli bo'lmasa ta'lim jarayonini boshqarishda vujudga keladigan turli muammolarning o'z vaqtida, oqilona yechimini topishda uning oqilona sezilib qoladi. Ularning oldini olish hamda pedagogik xodimlar faoliyatini takomillashtirish va natijada o'quv jarayonini rivojlantirishning eng asosiy shartlaridan biri rahbar boshqaruv faoliyatining ilmiy asosda tashkil etilishidir.

Xalqimizda rahbar kadrlar va ularga xos xususiyatlarga sharqona yondashuvning boy tarixiy-madaniy an'analari mavjud. Buning isboti sifatida Abu Nasr Forobiy tomonidan bildirilgan rahbarning fazilati to'g'risidagi fikrlarni keltirish mumkin. Unda rahbarning tabiatan nozik, farosatli bo'lib, umumiy ahvol qandayligini ravshan tasavvur qila olishi; voqea-hodisalarni xotirasida to'la-to'kis saqlab qoladigan; zehni o'tkir va zukko, o'z fikrini chiroyli so'zlar bilan ifodalaydigan, ravshan tushuntira oladigan; ta'lim olishga, bilim va ma'rifatga havasli bo'lib, uning mashaqqatlaridan qochmaydigan; haq va haqiqatni, odil va haqiqiy odamlarni sevadigan, yolg'on va yolg'onchilarni yomon ko'radigan; o'z qadrini biluvchi, oriyatli; tabiatan adolatparvar va o'zi zarur deb hisoblagan chora-tadbirlarni amalga oshirishda qat'iyatli, sabotli, jur'atli, jasur bo'lishi kabi insoniy xislatlari alohida ta'kidlab o'tilgan. Shunga asoslanib aytish mumkinki, bugungi kunda ham maktabni boshqarish ishlari samaradorligida rahbarning shaxsiy fazilatlari muhim o'ringa ega. Darhaqiqat, direktor shaxsi va uning ma'naviy sifatlarining qandayligi jamoa a'zolarining hamkorlikdagi innovasion faoliyati hamda sog'lom ijodiy muhitga bevosita ta'sir ko'rsatishiga tajribada ko'pguvoh bo'lganmiz.

Shu o'rinda qiziq bir fakt: yuqorida sanab o'tilgan umumiy jihatlarni hisobga olgan holda ta'lim muassasasi rahbarlarining soha mazmun-mohiyatidan kelib chiqadigan o'ziga xos shaxsiy xususiyatlari ham borligi kuzatiladi. Jumladan, ularning muloqotga oson kirishuvchanligi, ochiqligi, o'zaro munosabatlarni o'rnatishda faolligi, intellektual rivojlanganligi, hissiyotga beriluvchanligi, qo'pollikni yoqtirmasligi, ko'ngilchanligini misol qilib keltirish mumkin.

Bugun fan-texnika jadallik bilan taraqqiy etmoqda. Bunday sharoitda zamon talabiga hamohang, qadam-baqadam faoliyat yuritish har birimizdan katta mehnat talab qilishi tabiiy. Ayniqsa, bu jarayon ta'lim sohasi xodimini ikki karra ildam harakat qilishga undaydi. Zero, o'qituvchi kasb taqozosiga ko'ra nafaqat o'z mutaxassisligi doirasida, balki yon-atrofdagilarni qiziqtirgan barcha sohalardagi eng so'nggi yangiliklardan boxabar bo'lishi barobarida, mavzu doirasida o'z mustaqil fikrini ham bildira olishi zarur. Bu 'rinda maktab direktorining mas'uliyati yanada zalvorli. U vaziyatni to'g'ri baholay oladigan, yetakchilik qobiliyati shakllangan, g'oyaviy va mafkuraviy jihatdan hushyor, tadbirkorlik xislatiga ega, bilim va ma'naviyat jihatdan pedagogik jamoaga 'rnak b'la oladigan shaxs bo'lishi lozim. Ulug' ajdodlarimiz qarashlari, donishmand xalqimizning tarixdan toblangan sharqona mezonlari ham shunday xulosani beradi: kezi kelganda qattiqqo'l yoki mehr-muruvvatli, jamoani bir maqsad sari ruhlantira oladigan, so'zi va ishi bir bo'lish bilan birgalikda xolis xulosaga kelishda kengashishdan cho'chimaydigan, muassasada suiste'molchiliklar, ta'magirlik, boshboshdoqlik illatlarini vaqtida aniqlab, uning ildizini qirqa oladigan rahbar hurmatga sazovordir.

Xo'sh, zamonamiz maktab rahbarlari o'z zimmalaridagi vazifalarni nechog'li muvaffaqiyatli uddalashmoqda-yu, ularni qiynayotgan muammolar nimada? Ushbu savollarimizga ta'lim sohasi islohotlarida faol ishtirok etib kelayotgan ilg'or maktab rahbarlari, nazariyotchi-olimlardan javob so'radik. Anor Mahmudova, Gurlan tumanidagi 5-maktab direktori, O'zbekiston Qahramoni:

- Farzand - ertangi kun umidi. Uning istiqbolida kelajak bor. Shu bois yurtimizda mustaqillikning dastlabki kunlaridanoq farzandlarimizni barkamol avlod qilib voyaga yetkazishga katta e'tibor qaratib kelinmoqda. Yurt tinchligi, mamlakat taraqqiyoti va xalq farovonligi aynan ana shu omilga bog'liqligi ayon haqiqat. Shu ma'noda, "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun, Kadrlar tayyorlash milliy dasturining ro'yobi xalqimiz orzu-havasining ijobati, desam mubolag'a bo'lmaydi. Birgina ushbu hujjatlar ijrosi doirasida qabul qilingan "2004 - 2009 yillarda maktab ta'limini rivojlantirish davlat umummilliy dasturi to'g'risida"gi

Prezident Farmoni asosida dunyo jamoatchiligini hayratga solgan keng ko'lamdagi bunyodkorlik, yaratuvchanlik ishlari amalga oshirildi.

Bugun maktab rahbarining eng birinchi vazifasi hukumatimiz tomonidan o'quvchilarimizning hech kimdan kam bo'lmasdan zamonaviy ilm-fan sirlarini chuqur egallashlariga va zahmatkash o'qituvchilarimizga yaratilgan qulay sharoitlardan oqilona foydalangan holda ta'lim-tarbiya samaradorligini oshirishdir. Men yangidan barpo qilingan maktabga direktor etib tayinlanganman. Shahardagi 6ta maktabdan bo'sh o'zlashtiruvchi, tarbiyasi og'ir o'quvchilar bizning maktabga o'tkazildi. Shuningdek, turli maktablardan kelgan bir-biridan farq qiluvchi muhit va sharoitga moslashgan 14 nafar yosh mutaxassis endigina faoliyat yurita boshlagandi o'sha paytda. Ana shunday 6ta maktabdan to'plangan jamoada bir sog'lom muhit yaratish kerak edi. Bu esa, o'z navbatida, rahbar zimmasiga juda katta mas'uliyat yuklardi. Shunda ishni tarbiyadan boshlash kerak, degan qat'iy qarorga keldim. O'qituvchilar bilan ko'p ishladim. Sabot bilan qilingan mehnatlar, zahmatlar natijasida pedagog jamoa o'rtasida do'stona ijodiy raqobat muhiti shakllana bordi.

Men uchun o'qituvchilik kasbi, unga b'lgan mehr birinchi o'rinda turadi. "Qanday qilsam o'qituvchi uchun, o'quvchi uchun qulay sharoit yarataman?", degan savol menga aslo tinchlik bermaydi. Tajribali ustozlarni yonimga chaqirib, ularga yosh o'qituvchilarni biriktirdim. Bu bilan qanoatlanmasdan o'zim ular bilan doimiy suhbatlashadigan bo'ldim. Yosh o'qituvchilarning oilaviy sharoitlari bilan qiziqdim, muammolarini o'rgandim. Ayniqsa, o'qishni tamomlab maktabga yangi kelgan o'qituvchida, amaliyot o'taganiga qaramasdan, kuchli hayajon bo'ladi, darsga kirishga hayiqadi. Ular bilan suhbatlashib, ruhiyatini k'ataraman, ish davomida kasbiga mehr, o'ziga ishonch uyg'ota olsam, albatta, u o'z ustida tinimsiz ishlaydi, yaxshi kadr bo'lib yetishadi. Darslarini kuzatish asosida ularga dars o'tishning bir qancha metodlarini taklif qilaman. Erinmay konspektlarini tekshiraman. Bu nazorat do'stona ruhda kechganligi bois, o'qituvchilarga mas'uliyat yuklaydi, ular o'z ustida ishlaydi, izlanadi. O'qituvchilarimizni boshqa maktablarga direktorlikka, shuningdek, o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi muassasalariga ishga taklif qilishadi, lekin ular ko'p holatlarda bu yerdagi

do'stona muhit, samimiy munosabatni hech narsa bilan almashmasligini aytganiga guvoh bo'lganman.

Shu bois, uzoq yillar rahbarlik tajribamga asoslanib aytishim mumkinki, avvalo rahbar etib tayinlangan yoshmi, tajribalimi, katta bir jamoaning rahbari har bir ishga chin dildan, chin yurakdan yondashsin. Hattoki, maktabga kelgan har bir bolaning yuziga qarab, uning qalbini uqsin. Shu asosda tinimsiz, erinmasdan ish olib borsin.

O'qituvchi zamon bilan hamnafas, hattoki, undan o'zib yashashi kerak. Ta'limga oid huquqiy-me'yoriy hujjatlarni a'lo darajada o'zlashtirsin, o'z navbatida, uning mazmunini o'qituvchilarga, ota-onalarga etkaza olishi kerak.

- Ta'lim tizimida shunday davrlar bo'ldiki, u vaqtda asosiy e'tibor faqatgina o'quvchining bilimini "boyitish"ga qaratildi. Mustaqil fikrlashga o'rgatish, o'quvchi ma'naviyatini shakllantirish kabi masalalarga deyarli e'tibor qaratilmasdi. O'sha vaqtlarda "muhimi, o'quvchilarda chuqur va puxta bilimlarni hosil qilish" degan ibora tez-tez eslatib turildi. Endilikda o'quvchilarga bilim berish bilan bir qatorda ularning mustaqil fikrlash salohiyatini tarbiyalash zarurligi mutlaqo ravshan bo'lib qoldi. Bugun buni o'qituvchilar qay darajada anglab yetishmoqda va faoliyatiga, darslariga qanchalik tatbiq etmoqda? Ushbu savol maktab rahbarini, albatta, o'ylantirishi kerak.

Mamlakatimiz mustaqillikka erishgach, markazdan rejalashtirishga asoslangan ma'muriy buyruqbozlik tizimi barbod bo'lib, O'zbekiston bosqichma-bosqich bozor munosabatlariga o'tmoqda. Yuqorida ta'kidlaganimizdek, mazkur islohotlar negizida erkin va hur fikrlilikka asoslangan, inson shaxsi va uning ijtimoiy himoyasiga yo'naltirilgan erkin fuqarolik jamiyati qurish maqsadi mujassam. Bu islohotlar ta'limni insonparvarlashtirish, demokratlashtirish, tabaqalashtirish, integrasiyalash va liberallashtirish kabi tamoyillarda namoyon bo'la boshladi.

Xo'sh, bu tamoyillar qanday amalga oshiriladi va u nimalarda namoyon bo'ladi? Bizni ona tilimizdan mosuvo qilishga harakat qilishdi. Ona tili darsi rus tiliga ajratilgan dars soatlaridan keskin tarzda kam edi. Kishining eng go'zal insoniy tuyg'ulari uning tilida, nutqida, hissiyotida aks etadi.

Ushbu tuyg'ularni rivojlantiradigan, qolaversa, insonni shaxs sifatida shakllantiradigan adabiyot, musiqa, tasviriy san'at kabi fanlar bor. Ta'limdagi islohotlar ana shu fanlarni ham miqdor jihatdan, ham mazmunan qayta ko'rib chiqishdan va takomillashtirishdan boshlandi. Bolalar musiqa va san'at maktablari tubdan yangilangan binolarda, dasturlar asosida faoliyat ko'rsatmoqda. Ta'limni demokratlashtirishga yo'naltirilgan hukumatimizning qarori asosida maktab-mahalla-oila hamkorligi konsepsiyasining ishlab chiqilishi, umumta'lim maktablarida ota-onalar vakillaridan iborat vasiylik kengashining tashkil etilishi va jamoatchilik tomonidan maktab ta'lim-tarbiya jarayonini nazorat qilish mumkinligi belgilab qo'yilganligining o'ziyiq bunga yaqqol misol bo'la oladi.

Endi ta'limni tabaqalashtirish degan tushunchaga qisqacha to'xtalsak. Ma'lumki, bir shaxs ikkinchi bir shaxsga o'xshamaydi. Har bir insondagi ana shu o'ziga xoslik xususiyati qancha erta aniqlansa, uning muvaffaqiyati shunchalik kuchli ta'minlangan bo'ladi. Masalan, bolalar psixologik, tafakkur, iqtidor, xotira, sezgirlik, ilg'ab olish xususiyatlariga ko'ra turlicha bo'ladilar. Bunga avval e'tibor berilmagan. Sobiq ittifoqda barchaga yoppasiga qarash, va natijada ommaviy o'rta bilimlilikni "saqlab qolish"ga tirishildi. Bugunga kelib esa iqtidorli bolalar uchun alohida chuqurlashtirilgan o'quv dasturlari va ixtisoslashtirilgan maktab-internatlar tashkil etildiki, ushbu ta'lim dargohlarida tahsil olayotgan o'quvchilarning xalqaro olimpiadalardagi yuksak natijalari bugun barchamizni shodlantirmoqda. Ta'limni tabaqalashtirishning mazmun-mohiyati mana shularda namoyon bo'lmoqda.

Endi ta'limda fanlararo integrasiyalashuv degan tushunchani bir dars misolida tushuntirib bersam: 8-sinfda Jahon tarixi fanidan dars bo'ldi. Mavzu: "Angliyaning sanoat inqilobi". O'qituvchi judayam mahorat bilan Angliyada o'rta asrlarda to'qimachilik sanoatining rivojlanishi mamlakat sanoat ishlab chiqarishining rivojlanishiga katta hissa qo'shganini o'quvchilarga batafsil tushuntirib berdi. Yana bir bor ta'kidlashim mumkinki, o'qituvchi hech qanday xatoga yo'l qo'ymagan holda ushbu mavzuni o'z fani doirasida chuqur tushuntirdi. Dars so'ngida esa o'quvchilarga murojaat qildim:

- Nima uchun to'qimachilik sanoati aynan Angliyada rivojlandi? Nima uchun Xitoyda, Rossiyada yoki Yaponiyada emas. Axir ular ham o'sha davrlarda qudratli davlatlar sirasiga kirar edi-ku. Shunday emasmi? Ushbu savolga endi geografiya fani javob beradi. Chunki Angliya geografik-hududiy joylashuviga ko'ra seryog'in, dengizlar o'rab olgan hududda joylashgan. Ko'p yomg'ir yog'ishi esa yaylovlarning ko'p bo'lishi va, o'z navbatida, chorvachilikning rivojlanishiga qulay sharoit yaratib bergan. Dengiz transportining arzonligi va qulayligi ushbu sanoat rivojiga yana hissa qo'shgan. Natijada Angliyada o'rta asrlarga kelib to'qimachilik sanoati tez sur'atda rivojlandi va bu mamlakat iqtisodiy taraqqiyotiga xizmat qildi. Sizlar bugun tarixiy mohiyatini o'rgangan mavzuning geografik jihati mana shu. Bu - geografik determinasiya deyiladi.

Ikki o'qituvchi - tarixchi va geograf tomonidan o'tilgan ushbu integrasiyalashgan dars ikkala o'qituvchiga ham, o'quvchilarga ham manzur bo'lgani shundoqqina bilinib turardi. Ushbu fanlararo integrasiya ham bugun ta'lim jarayoniga tatbiq etilayotganligi (garchi barcha o'qituvchilar ham buni to'liq amaliyotga jalb eta olmayotgan bo'lsa-da) kishini quvontiradi.

Fikrimcha, maktab rahbari yuqorida sanab o'tilgan jihatlarni, albatta, bilishi va ta'lim islohotlarini yaxlit holda tasavvur eta oladigan salohiyatga ega bo'lishi darkor. Shu bilan birgalikda maktab direktorining o'zi pedagogik jamoa uchun tez-tez eng namunali ochiq darslar o'tib berishi va bu borada o'qituvchilarga o'rnak ko'rsata olishi muhimdir. Shuningdek, pedagogika, didaktika nazariyasini puxta egallash ham bugungi kun maktab rahbariga qo'yiladigan talablarning asosiylaridan biri hisoblanadi, nazarimda.

- Har bir maktab rahbari o'z zimmasiga yuklatilgan vazifani bajarishga kirishar ekan, avvalo, o'zi va pedagogik jamoa oldiga qanday aniq maqsadlarni qo'yishi va ularni amaliyotga tatbiq etish mexanizmini, hech bo'lmaganda nazariy jihatdan, belgilab olishi lozim. Bundan kelib chiqadigan dastlabki vazifa esa maktabda sog'lom muhitni qaror toptirish bo'lishi darkor. Bu o'qituvchi va o'quvchi, rahbariyat va muallimlar, ota-onalar bilan munosabatlarda bo'ladimi - barchasida oshkoralik, xolislik va adolat tamoyillariga asoslangan muhitda namoyon bo'ladi.

O'qitish sifatining tubdan o'zgarishida ham direktorning o'rnini beqiyos. U faqatgina o'quv jarayonini tashkil qilib qolmasdan, bu jarayonni iqtisodiy jihatdan tashkil etuvchi menejer hamdir. Bugun direktor bozor iqtisodiyoti rivojlanayotgan bir davrda faoliyat ko'rsatmoqda. Bu esa uning boshqaruv sohasida mavjud ichki imkoniyatlardan samarali foydalangan holda byudjetdan tashqari mablag` topish masalasini oqilona hal etish mahoratini ham sinovdan o'tkazadi. Ana shu vazifalarni birma-bir ko'z oldingizga keltirar ekansiz, beixtiyor bir savol qarshingizdan chiqadi: maktab rahbari ko'proq boshqaruvchilik qobiliyatiga ega shaxs bo'lishi kerakmi yoki pedagog? Hozirgi davrda bu muammo juda muhim.

Birinchiidan, ta'lim sohasi to'rt toifa kishilarni, ya'ni o'quvchilarni, pedagoglarni, xizmatchi va ota-onalarni o'z ichiga qamrab oladi. Shu bois ushbu muassasaga rahbarlik qiluvchi shaxs uchun boshqaruvchilik qobiliyati juda zarur. O'quvchilar ta'lim-tarbiyasi uchun bevosita mas'ul bo'lgan pedagoglar faoliyatini tizimli nazorat qilish va muvofiqlashtirish hamda zarurat tug'ilganda metodik maslahatlar bera olish uchun esa rahbardan pedagogik-psixologik bilim talab etiladi. U shunday pedagog bo'lishi lozimki, o'qituvchi va o'quvchilar uchun ijtimoiy-maishiy jihatdan qulay shart-sharoitlarni yaratishi zarur.

Ikkinchiidan, davr talabi ta'lim sohasida direktorga boshqaruvchi nuqtai nazari bilan qarashga da'vat etadi. Chunki ta'lim sohasi global institut darajasiga ko'tarilib, bu tizimda turli xil qiziqarli dasturlar tanlovi mavjud. Bunday vazifalarni bajarishda faqat o'qituvchi bo'lish kamlik qiladi.

Maktab jamoasini boshqarishda iqtisodiy jihatdan tajriba va malaka kerak. Hozirgi davrda bosh vazifa - bu har jihatdan mukammal fikrlay oladigan, yaxshi boshqaruvchi, ta'lim sohasida yetarli bilimlarga ega bo'lgan, yuksak ma'naviyatli rahbarlarni shakllantirishdir.

Uchinchiidan, yangi pedtexnologiyalarni bilish va amalda tatbiq etish - davr talabi. Direktor yangi pedtexnologiyadan foydalanish qulay ekanligini bilib, o'z faoliyatida joriy etgandagina, jamoadagi pedagog kadrlar ham o'z ish jarayonida qo'llaydi.

To'rtinchidan, maktab direktori ta'lim jarayonini mazmunan takomillashtirib borish yo'lida "bugun nima muhim-u, ertaga nima bundan ham muhimroq bo'ladi?", degan savollarni o'z oldiga qo'yishi va ularning yechimini topishi darkor.

Bugun o'z jamoasini yangi yutuqlar sari undab kelayotgan va o'quvchilar bilim samaradorligida yaxshi natijalarni qo'lga kiritayotgan umumta'lim muassasalari rahbarlari tomonidan bildirilgan yuqoridagi fikrlar, albatta, har bir maktab direktori uchun ahamiyatli va dolzarb. Ammo ushbu mavzu yuzasidan ayrim maktab rahbarlari bilan suhbatlashganimizda quyidagicha fikrlarga ham guvoh bo'ldik: Maktab rahbari ham hamma qatori bir inson. Uning sevimli kasbi qatorida oilaviy hayoti, shaxsiy muammo va tashvishlari ham bor. Biz bugun maktab direktori oldiga qo'yayotgan vazifalarning barchasi bir insonning imkoniyatlaridan tashqaridagi talablar emasmi? Bularning barchasiga ulgurish mumkinmi? Ushbu savolga javobni yana umumta'lim muassasalarining o'zidan va maktab rahbarlaridan qidirishga harakat qildik.

Umumiy o'rta ta'lim tajribalari shuni ko'rsatadiki, bir xil sharoitga ega bo'lgan ta'lim muassasalari orasida ham turlicha muhit va imkoniyat, ish samaradorligidagi tafovut ko'zga tashlanadi. Buning sababi ko'p jihatdan boshqaruvning qanday tashkil etilganligiga borib taqaladi. Rahbarning zimmasiga barcha ichki, tashqi muammolarni bartaraf etish uchun zarur choralarni ko'rish vazifasi yuklangan. Biroq, bu o'rinda yana yuqoridagi ta'kid - ishni to'g'ri taqsimlay olish va rejalashtirish malakasi o'z so'zini aytadi. Agar haqiqatan ham tashqi omillar boshqaruv samaradorligiga ta'sir ko'rsatayotgan bo'lsa, nega bir xil sharoitga ega bo'lgan o'sha hududdagi ikkinchi bir maktab o'qitish samaradorligi bo'yicha siznikidan yaxshiroq natijaga erishayapti, degan savol yuzaga kelmaydimi?

Yaratilgan sharoitdan samarali foydalana olgan rahbarlar faoliyat yuritayotgan maskanlarda o'quv-tarbiyaviy, ma'naviy-ma'rifiy ishlarda yuqori natijalarga erishilganini kuzatish mumkin.

Darhaqiqat, o'zi direktorlik qilayotgan ta'lim muassasasining mavqeini ko'tara olgan ba'zi rahbarlarning boshqaruv uslublari ko'pchilikni qiziqtirishi,

shubhasiz. Ularning boshqaruv faoliyatini qiyosiy o'rganib, zarur xulosalarni chiqarib olish uchun yana maktab direktorlarining fikr-mulohazalariga quloq tutamiz:

- Direktorlik faoliyatimni boshlaganimga 4 yil bo'ldi. Rahbar etib tayinlanganimda ilk ishni maktabdagi ahvolni o'rganishdan boshladim. Ichki muammolar, yutuqlarni o'rganmasdan ishni to'g'ri yo'lga qo'yib bo'lmaydi. O'quv jarayoni, tarbiyaviy masalalar, moddiy-texnika bazasini o'rganish natijasida 71 turdagi muammoni aniqladim. Bu masalalarni faoliyatim davomida to'liq hal qilishga intildim. O'zim uchun shaxsiy ish daftari tutib kelaman. Har ish kuni tugashi bilan rejada bajarilishi ko'zda tutilgan ishlarni sarhisob qilaman.

Rejali ishni yaxshi ko'raman. Har bir rahbar o'z oldiga aniq maqsad qo'yishi kerak. Agar shunday bo'lmasa, maqsadsiz, rejasiz qilinayotgan harakat kutilgan samarani bermaydi.

Yangi dolzarb masalalarni aniqlab, qayd etib boraman. Muammolarni hal qilish imkoniyatlarini izlayman. Ota-onalar iltimoslari, o'quvchilarning xohishlarini o'rganish maqsadida so'rovnomalar o'tkazamiz va kelgusi ishlarimizni rejalashtirishda so'rovnoma natijalarini, albatta, inobatga olamiz.

Ta'lim muassasasida qanchalik sharoit mavjud bo'lmasin, agar kadrlar bugungi talabga javob bermasa, kutilgan natijaga erishib bo'lmaydi. Shu bois, o'qituvchilarning o'z ustida muntazam ishlashlariga alohida e'tibor qaratamiz. Ular o'z sohasi bo'yicha malaka oshirish institutlariga yuboriladi. Hozir maktabimiz 100 foiz oliy ma'lumotli kadrlar bilan ta'minlangan. Har yili avgust oyida kadrlar tanlovi bo'yicha e'lon beramiz. Talabgorlarni metodbirlashma raislari suhbatdan o'tkazishadi.

Hujjatlari, malakaviy tavsiflari o'rganib chiqilib, har tomonlama ma'qul topilgan nomzodlarga ish taklif etiladi. Yosh mutaxassislarga esa tajribali ustozlar biriktiriladi.

Har bir bola o'ziga xos iqtidor egasi. Ularning iqtidorini ko'ra bilish, rivojlantira olish ham o'qituvchilar bilan birga maktab direktoridan ziyraklik va mas'uliyat talab qiladi. Bolalarni darsdan tashqari to'garaklarga, maktabdan tashqari ta'lim muassasalariga jalb qilish masalalariga jiddiy e'tibor qaratganmiz.

Ayniqsa, dars - muqaddasligiga alohida e'tibor qaratish lozim. Yosh mutaxassislariga dars ishonib topshirilishidan oldin ularni ustoz-o'qituvchilar ko'magida yaxshilab "pishitib olish" kerak. Ular, avvalo, maktab muhitiga ko'nikishi, hamkasblari bilan, o'quvchilar bilan do'stlasha olishi kerak. Maktab direktori ularning kasbiy ko'nikmalari, shuningdek, muomala madaniyati, xulqi ustida ish olib borishiga to'g'ri keladi.

Ta'lim maskanida birinchi navbatda qat'iy intizom o'rnatilsa, bu rahbarning ulkan yutug'idir. Rahbar maktabda bo'lganda ish jonlanib, u yo'q paytida ishlar to'xtab qolishi jamoaning boshqaruv faoliyatiga jalb etilmaganligi oqibatidir. Har bir ish bo'yicha mas'ul shaxsning belgilanishi, ularning o'z vazifalarini anglab, ongli bajarishi har qanday vaziyatda maktabda faol ishchan muhitning mavjudligini ta'minlaydi.

Maktabda kelajak kamol topadi. Shuning o'ziyoq maktab ta'lim-tarbiyasiga mas'ul shaxs, ya'ni maktab rahbarini hushyor torttirishi, sergaklantirishi zarur. U har bir o'quvchining ta'limi, tarbiyasi, ma'naviyati, ruhiyatiga bevosita yoki bilvosita ta'sir etadi. Ya'ni, maktab rahbari o'qituvchilardan iborat katta bir jamoani boshqaruvchi sifatida jamiyatga kirib kelayotgan har bir yoshning istiqboliga daxldordir. Ulug'larimiz - Abu Nasr Forobiy, Yusuf Xos Hojib, Amir Temur, Nizomulmulk kabi ajdodlarimiz o'z asarlari va o'gitlarida xalq va jamiyat farovonligi, barcha sohalar rivojida rahbar qanday fazilatlar va bilimlarga ega bo'lishi lozimligi xususida teran falsafiy o'gitlarini yozib qoldirishgan. Ularning barchasida insonparvarlik, adolat, o'zaro samimiyat va erkinlik kabi masalalarda umumiy uyg'unlikni ko'rish mumkin. Ushbu jumalarni yoza turib, ustoz pedagoglardan biri tomonidan aytib berilgan bir voqea yodga tushdi.

Chet el maktablaridan birida "Etika" o'quv fani bo'yicha "Do'stlik qanday bo'lishi kerak?" mavzuida xorijlik mutaxassislar uchun ochiq dars tashkil etilgan. Turli mamlakatlardan kelgan taniqli pedagog olimlar bilan birgalikda o'qituvchi sinfxonaga kirar ekan, tamoman boshqacha manzaraga duch keladi.

Ochiq dars o'tiladigan sinfxonaning eshigi ayni dars boshlanadigan paytda kimningdir aybi bilan sinib yotar edi. Nima qilish kerak? Eshik singaniga e'tibor bermay ochiq darsni o'taversinmi? Yoki darsni boshqa sinfxonada o'tgani

ma'qulmi? O'qituvchi favqulodda boshqacha yo'lni tanladi va doskaga quyidagi yozuvlarni yozdi: Bugungi mavzu: "Haqiqiy do'st qanday bo'lishi kerak?" edi.

Shundan so'ng o'quvchilarga bir nazar tashlab oldi-da, avvalgi mavzu ustidan chizib, uning ostidan yangi mavzuni yozdi: "Eshikni kim sindirdi?".

Ochiq dars shu mavzuga bag'ishlanib, bahsu munozara qizib ketdi. "Eshikni asl holiga tiklashni kim zimmasiga olishi lozim?", "Ota-onalarmi?", "Sinf rahbarimi yoki fan o'qituvchisimi?", "Balki kimningdir turtib yuborishi tufayli beixtiyor eshikka urilib olgan bolakayni topishimiz kerakdir?",

"Ehtimol quruvchilar eshikni nobop o'rnatgandirlar?" qabilidagi savollar bo'yicha bahsu munozara avjiga chiqdi. Savollar va ularga o'quvchilarning bildirgan javoblari doskaga chizilgan jadvalga jamlab borildi. ƛaysi savolga o'quvchilar ko'p va xolis fikr bildirganiga qarab muayyan to'xtamga kelinadigan bo'ldi. Aybdorni xolisona iqrор qilishni ko'zlab sinfdoshlar bir-birini tergashidan iztirobga tushgan shu sinf o'quvchisi qilmishiga iqrор bo'lib, eshikni asl holiga keltirib qo'yajagini bildirdi.

Oshkoralik va samimiyat namoyon bo'lgan va ayni paytda shunday fazilatni o'quvchilar ongu shuurida yanada mustahkamlagan bunday noan'anaviy darsdan xalqaro kuzatuvchilar ham, o'qituvchi va o'quvchilar ham mamnun bo'lishdi va darsdan ko'zlangan didaktik maqsadga erishildi, deb baholandi. Bu ta'lim jarayonidagi erkinlikning yorqin ko'rinishi edi.

Endi, hurmatli maktab rahbarlari o'zingizga bir savol berib ko'ring-chi, "Siz maktabingizda mana shunday holat va o'qituvchining shunday darsiga guvoh bo'lsangiz unga qanday munosabat bildirar edingiz?". "Albatta, ijobiy-da", deyishga shoshilmang. Bu kabi noan'anaviy dars o'tilajak mavzuning maqsadidan chekinmasligi ham kerak-ku, axir. Agar darsning ana shu jihatlarini ham hisobga olgan holda ijobiy baholardim, deyoyatgan bo'lsangiz, demak, siz bugungi kun talab etayotgan yaxshi maktab rahbarisiz.

Maktab direktorlari o'z faoliyyatini rivojlantiruvchi quyidagi omillarga e'tiborli bo'lishi kerak. Va ma'lum bir ta'lim va o'qitish talablariga javob berishi kerak bo'lsa-da, odamlarga bu ishda yuqori mavqega ega bo'lishga yordam beradigan qo'shimcha yumshoq ko'nikmalar mavjud, masalan.

Boshqaruv qobiliyatlari: Maktabni samarali boshqarish uchun kuchli boshqaruv ko'nikmalari zarur. O'qituvchilar maktabning operatsiyalari yaxshi ko'rib chiqilganiga ishonch hosil qilishlari kerak, shunda ular o'quvchilarga e'tibor qaratishlari mumkin. O'qituvchilar, shuningdek, talabalar intizomiy choralar ko'rish uchun murojaat qilganda, direktor ularni qo'llab-quvvatlamochi bo'lganidek his qilishi kerak. Yordamchi xodimlar etakchilik bo'yicha direktorga murojaat qilishadi. Yaxshi yoki yomon bo'lishidan qat'i nazar, qo'llab-quvvatlash xodimlari ko'pincha direktor tomonidan ishlab chiqilgan xatti-harakatlarga rioya qilishadi.

2.3-§. Ayol direktorlar faoliyatini takomillashtirish mexanizmlari

Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. "Rahbarlik qilish" degan so'zga izohli lug'atlarda boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo'naltirish, ko'rsatma berish degan turli ma'lumotlar berilgan.

Rahbarlik uslubidagi salbiy qusurlarni bartaraf etish degani- bu boshqarishning barcha unsurlariga e'tiborni kuchaytirish demakdir. Eng avvalo rahbar yuqoridagi nuqsonlardan xoli bo'lishi va ish uslubini quyidagi ijobiy fazilatlar zahirida tashkil qilishi lozim:

Rahbar o'z huquq va vakolatidan umumdavlat manfaatlarini jamoa va xodimlarning shaxsiy manfaatlari bilan uyg'un olib borishda mohirona foydalanish zarur. Ammo davlat manfaatlariga putur etkazmasdan, shaxsiy manfaatlar umum manfaatlarga bo'ysinishi lozim.

Ishlab chiqarishni faqat jamoada obro'-e'tiborga ega bo'lgan rahbargina yaxshi boshqaraoladi. Ayni paytda shuni unutmaslik kerakki, obro' faqat xizmat mavqei bilan emas, balki, avvalo, bilim, tajriba, ishga va xodimlarga munosabat bilan orttiriladi.

Rahbar vazmin, har qanday vaziyatda hamo'zini tutabiladigan, odobli va xushmuomala bo'lishi zarur. O'z xatti-harakatini nazorat qila oladigan, kayfiyati va sezgilarini tiya biladigan, yurish turishida bo'ysinuvchilarga o'rnak ko'rsatadigan bo'lishga majburdir.

Buyruq hammaga ham yoqavermaydi. Shu sababli bo'yinuvchi xodimlarga beriladigan farmoyish faqat bevosita buyruq shaklida bo'lmasdan,

balki topshiriq va vazifa, maslahat tarzida ham bo'lishi kerak. Bu o'rinda quyidagi ibratli ish uslubini bilish foydadan xoli emas.

Ouen YaNG durusutgina lavozimni egallab turgan bo'lishiga qaramay, qo'l ostidagi xodimlarning hech biriga hech qachon buyruq ohangida ish buyurmagan. U buyruq berishdan ko'ra maslahat solishini afzal bilgan. Bunday yumshoq muomala birichidan, Ouenning o'ziga katta izzat-obro' keltirgan bo'lsa, ikkinchidan idora ishining har doim bir maromda muvofiqiyatli kechishini ta'minlagan.

Ya'ni hech qachon "Mana bu ishni unday yoki bunday qiling" yoki "Bunday yo unday qilmang" demagan. Buning o'rniga "Shu masalada bir o'ylab ko'rsangiz" yoki "Shunday qilinsa yaxshi natija beradi deb o'ylaysizmi" qabilida muomala qilishga odatlangan.

rahbar 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 lozim.

Yang biror tashkilotga xat yo'llash zarurati tug'ilib qolgan holda maktub matnini boshidan oxirigacha aytib turib yozdiradi-da, pirovardida xodimiga shunday savol bilan murojat qilardi: "Sizning xat matni xususidagi fikringiz qanday?" Agar xat matnini biror xodimi tayyorlagan bo'lsa, uni o'qib chiqqach, mabodo kamchiligi uchrasa yoki yoqmasa, buni xodimning yuziga solish o'rniga maslahat yo'sinida fikrlashadi: "Balki xat matnini biroz boshqacharoq qilib yozganimiz ma'qulmidi, siz nima deysiz?".

Yang o'z xodimlariga nima qilish kerakligi haqida hech qachon ko'rsatmalar bermaydi, zimmadagi vazifalarini mustaqil bajarishlari uchun imkon yaratadi. Mustaqil harakat qilishga, o'z xatolaridan tegishli xulosa chiqarish va boshqa takrorlamaslikni odat qilishga undaydi.

Haqiqatdan ham, bunday munosabat xodimlarni mustaqillikka o'rgatadi, xatolarni tez tuzatish va ishni oxirigacha pishiq-puxta bajarishga odatlantiradi. Qolaversa, bunday usul ishchi-xizmatchilarning izzat-nafsini hech qachon kamsitmaydi va, ayniqsa, ularda o'z imkoniyatlari va mahoratlariga qat'iy ishonch, mehnatga ishtiyoq tug'diradi.

Demak, agar rahbar insonlarda o'ziga nisbatan iliqlik, izzat- hurmat hissini uyg'otmoqchi bo'lsa, u salbiy xislatlardan, ya'ni buyurish, ko'rsatma berish ohanglaridan voz kechib, maslahat solishi, ulardan fikr olishi kerak. Shunda uning umumiy ishga ko'proq nafi tegadi.

Rahbar intizom va tartibga rioya qilishini qat'iy talab qilishi va bo'ysinuvchilarning biron nojo'ya harakatini e'tibordan chetda qoldirmasligi kerak. Talabchanlik tarbiyaning asosi va ongli intizomning eng mustahkam zaminidir.

Xullas, rahbardagi odamlarni boshqarish qobiliyati, odamlar haqida g'amxo'rliqi, tashabbuskorlik, qat'iyatlik, mustaqillik, talabchanlik, bo'ysinuvchi xodimlar bilan maslahatlasha bilish, o'z so'zini ustidan chiqish kabi ijobiy fazilatlar undagi salbiy qusurlardan qutulishga yordam beradi.

Rahbar salbiy qusurlar domiga tortilmaslikka intilishi kerak. U egallab turgan lavozimidan ketib qolmasligi uchun quyidagi o'nta qoidaga rioya qilmog'i lozim:

1. Iloji boricha qulog'ingizgachya ishga qo'miling. o'z kompaniyangiz mijozlarini ko'paytirish uchun barcha imkoniyatlaringizni ishga soling.

2. Kompyuterni o'rganing.

3. Chet tilini o'rganing.

4. O'z arxivigizni tashkil qiling.

Zarur tashkilotlar va kishilar adreslari, telefonlarini yozib boring. Ular favqulodda hollarda kerak bo'lib qoladi.

5. Har doim "ha" deng.

Hamma narsani bajarishga urining. Hattoki imkoniyatingiz, qobiliyatingiz etarli bo'lmasa ham oldin bajarmagan ishingizni bajarishga harakat qiling. Ishidan ketib qolishning eng qisqa yo'li: "Bu mening ishim emas" deb javob berish. Bunday so'zni aytishdan o'zingizni tiying.

6. Chiroyli imo, ishora qilishni biling.

Firma inqirozga uchragan vaqtda ham uni bunday holatdan chiqarish uchun vaqtingizni ayamasligingizga tayyor ekanligingizni bildiring.

7. Malakangizni muttasil oshirib boring.

8. Kishilar bilan bo'ladigan muomalada xushfel va iltifotli bo'ling.

Noyob, nazokatli, do'stona kayfiyat jamoadagi muhitni yaxshilaydi, o'zaro ishonchni mustahkamlaydi., kishilarni hamjihatlikka chorlaydi.

9. Boshqalar bilmaydigan va bajaraolmaydigan u yoki bu ishni bilish va bajara olishga urining. Bu nur ustiga a'lo nur bo'ladi.

10. Ish vaqti faqat "dan va gacha" bo'lmasin.

Agar Siz ertalab ish vaqtidan oldin yoki ish vaqti tugagandan so'ng ish joyida bo'lsangiz, bilingki bu ham e'tiborsiz qolmaydi.

Ta'lim jarayonida o'z - o'zini boshqarish va o'z ustida ishlash. shaxsiy pedagogik tajriba to'plash tizimi

Buyuk kelajak taraqqiyoti tomon odim otayotgan mamlakatimizda kadrlar masalasi yosh avlod tarbiyasi birinchi o'rindagi muhim masalalar qatorida turibdi. Zeroki O'zbekiston ravnaqi kelajagi shu yoshlar, ya'ni kadrlar qo'lida ekan, jamiki e'tibor ularni hur fikrli bo'lishi, jahon ta'lim standartlariga mos kela oladigan ta'lim olishi buyuk kelajak uchun qo'yilayotgan mustahkam poydevordir. Zeroki ta'lim tarbiya jarayoni shaxsni har tomonlama kamol toptirish, yuksak g'oyali, milliy g'ururli chuqur ma'lumotli, ma'naviy va jismoniy yetuk qilib yetishtirish maqsadini ko'zda tutadi va o'z ishlarini shu nuqtai nazardan yo'lga qo'yadi. Prezidentimiz mustaqillikning dastlabki yillaridayoq mamlakaimizda yosh avlodni tarbiyalash, hayotda o'z o'rnini topish, demokratik davlat qurish vazifalariga bo'ysundirilishi lozim ekanligini uqtirib o'tgandi.

Tarbiya jarayonida kishining turli qobiliyatlari rivojlanadi, g'oyaviy, ahloqiy, irodaviy, estetik hislatlari shakllanadi, tabiatga, jamiyatga ilmiy qarashlar tizimi tarkib topadi, jismoniy kuch quvvatlari mustahkamlanadi. Bugungi kunda zamonaviy ta'limni turli usullarda amalga oshirish mumkin. Bularning barida butun mas'uliyat o'qituvchiga yuklatilmasdan o'quvchidan ham o'z - o'zini boshqarish talab etilmoqda.

O'qitish tizimida o'z - o'zini boshqarishning zarurligi, eng avvalo, butun o'quv yurtlari tizimining samarali, puxta ishlab chiqilganligidan dalolat beradi. Chunki o'z - o'zini boshqarish tufayli o'qitishdagi o'zaro munosabat o'qitishning borishini jadal boshqarish va kamchiliklarni o'z vaqtida tuzatish keyingi darsga

zamin va imkon yaratadi. O'z - o'zini boshqarishni biz mustaqil ish jarayonlarida turli xildagi tadbirlar uyushtirish va o'tkazishda, tarbiyaviy soat darslarida ko'rishimiz mumkin. O'z - o'zini boshqarish mohiyati o'quvchilarda birinchi o'rinda o'zini mustaqil his qilishi va o'zi ko'proq darsni qabul qilishidan iborat. Agar o'qituvchi o'quvchilarga ma'lum bir mavzuni o'zlashtirishga qiziqtirib borsa o'qituvchi mavqei nima bilan o'lchanishini bilamiz. Uning mavqei o'z kasbiga muhabbati, o'quvchilariga nisbatan talabchanligi, o'quv dasturi va darsliklardan to'g'ri foydalana bilishi, shuning bilan bir qatorda o'z ustida tinmay izlanib, o'z - o'zini tarbiyalashi bilan o'lchanadi. Kelajagimiz yoshlar qo'lida ekan biz o'qituvchilar ana shu yoshlarni chin inson bo'lib yetishishlari uchun qo'limizdan kelgan barcha mahoratimizni ishga solmog'imiz kerak.

O'qituvchilik nihoyatda mas'uliyatli kasb, bu esa ko'proq o'z ustida ishlash, tajriba almashish, darsga tayyorgarlikni takomillashtirishga da'vat etadi. O'qituvchilarning o'z - o'zini tarbiyalashlarida matbuot sahifalari bilan tanishishi, ilg'or o'qituvchilarning tajribalariga suyangan holda dars tahlillarida qatnashishi, jamoadagi kasbdoshlari bilan uslub almashish yuqori samara beradi. Tarbiyaviy jarayonni mustahkamlash, yaxshilash, uni davr talabiga javob beradigan holga keltirish uchun deyarli barcha qoidalarni, usullarni, g'oyalarni qaytadan ko'rib chiqish, bola shaxsiga e'tiborni qaratish, yillar davomida to'plangan ijobiy tajribadan unumli foydalanish zarur.

Hozirgi zamon pedagogikasida tarbiya tarbiyachining tarbiyalanuvchi shaxsiga oddiy ta'sir ko'rsatishi emas, balki tarbiyachilar va tarbiyalanuvchilarning aniq bir maqsadga qaratilgan, bir - biri bilan hamkorlikda qiladigan munosabatlari va o'zaro ta'sir ko'rsatishi ekanligi alohida ta'kidlanadi.

O'qituvchi yoshlarga ta'lim

— tarbiya beruvchi insondir. O'qituvchida o'qituvchilik kasbiga xos layoqat, qobiliyat bo'lmog'i darkor. Avvalo u bolalarni sevishi, ijodkor, ishbilarmoi bo'lishi, ma'naviy barkamol bo'lishi, dunyoviy bilimlarni mukammal egallagan bo'lishi lozim. O'qituvchi o'quvchilarga ta'lim

— tarbiya berar ekan, avvalo, uning o'zida tarbiyaviy hislatlar tarkib topgan bo'lishi darkor. O'qituvchi odobli bo'lishi kerak. Uning odobi, madaniyati

yuksak bo'lsagina, odamlarga nisbatan mehribon, sahovatli bo'la oladi, uni hamma hurmat qiladi. Buning uchun ochiq ko'ngil, qat'iy bo'lishi, o'zini tuta bilishi, bardoshli bo'lishi kerak. Bolalarga nisbatan talabchan bo'lish bilan birga o'z shaxsiga tanqidiy nuqtai nazardan qaray olishi kerak.

O'qituvchi pedagogik etikaning normalarini o'zlashtirib olishi, tajribada qo'llashi, o'zining dunyoqarashi va ahloqiy tajribasi bilan taqqoslashi lozim. Fikrlash va his etish, turmushda sinab ko'rish natijasida pedagogik etikaning qoidalari o'qituvchining o'z e'tiqodiga, intilishiga, o'z ahloqiy sifatiga aylanadi.

Bu ahloqiy e'tiqod o'qituvchining dars berish jarayonida, tarbiyaviy ishlarda, o'quvchilar va boshqa kishilar bilan munosabatlarda, muomalasida, kundalik turmushda o'zining shaxsiy namunasi bilan ahloqiy ta'sir o'tkazishda ko'zga tashlanadi. Muallim ahloqining natijalari uning yoshlarga ahloqiy ta'sirining samaradorligida namoyon bo'ladi. SHaxs ahloqining xarakterlaydigan belgilaridan biri ma'suliyatdir. O'qituvchining ma'suliyati - ma'suliyat tushunchasining butun mazmunini saqlagan holda muallimning faoliyati va ta'lim

— tarbiya jarayonining aniq vazifalarini ham o'z ichiga oladi. O'qituvchi zimmasiga bola shaxsini har tomonlama kamol toptirish ma'suliyati yuklanadi.

Pedagogik odobga ega bo'lgan o'qituvchi o'quvchilar orasida obro' qozanadi. O'qituvchi qanchalik ko'proq obro' qozonsa, ta'lim va tarbiya mohiyatan shunchalik muvaffaqiyatliroq bo'ladi.

O'qituvchining asosiy maqsadi hamma o'quvchilarning muvaffaqiyatli o'qishiga erishishidir. Buning uchun o'quvchilardan o'z ustida ishlashi, o'z - o'zini tarbiyalashi talab etiladi.

O'z - o'zini tarbiyalash o'z faoliyatini tahlil qilishdan va o'z shaxsini takomillashtirishdan boshlanadi. O'quvchilarda shu hislatga ehtiyoj paydo bo'lgandagina tarbiya jarayonini samarali deb hisoblasa bo'ladi.

O'z - o'zini tarbiyalash o'quvchilarning o'zini - o'zi idora qilish organlari faoliyatida qatnashishlari, ularning ijtimoiy faollik mavqini shakllantirishning ta'sirchan vositasidir.

O'quvchilar o'qishda, tarbiyada, dam olishda o'zini tarbiyalash usullaridan foydalanadilar, o'z - o'zini tarbiyalash tashabbuskorlik va mustaqillikka undaydi.

O'z - o'zini tarbiyalash sifatleri bola bunga tayyor bo'lganda, u o'zini shaxs deb anglay boshlagach, amaliy ishlarda mustaqillik ko'rsata boshlagan vaqtda paydo bo'ladi. O'z - o'zini tarbiyalashda maslahat va ko'rsatmalar berilishi lozim. Bunda o'quvchilarni o'zlariga, hatti - harakatlarini tanqidiy ruhda munosabatda bo'lishga o'rgatish juda muhimdir.

O'qituvchi mehnatda, xulq - atvorda tirishqoqlik qilib, o'z imkoniyatlarini ishga solishi, o'ziga majburiyat olishi, o'zini nazorat qilishi, o'ziga - o'zi hisob berishi, o'ziga o'zi baho berishi singari o'z - o'zini tarbiyalashning elementlarini shakllantirib borishi lozim.

O'z - o'zini baholash. O'qituvchi o'zining pedagogik faoliyatida qanday qiyinchiliklarga duch keladi? Ulardan biri, masalan, mehnatga va uzluksiz ta'limga tayyorgarlikni shakllantirish va o'qituvchilarning rivojlanish istiqbollarini ko'ra bilish kabi umumiy tarbiyaviy vazifalarni qo'yishni bilmaslik bilan bog'liqdir.

O'z shaxsiy faoliyatini tahlil qilish va baholash o'qituvchilar uchun eng katta qiyinchilik tug'diradi. Ba'zan, hatto o'z ishini umumiy nazariy asoslarini bilgan holda o'qituvchi vaziyatning ichki psixologik ma'nosini va shuning uchun uni amaliy jihatdan boshqara olmaydi. YOki o'qituvchi o'zining pedagogik ta'siri natijasini oldindan ko'ra bilmaydi, oldindan taxmin qila olmaydi va shuning uchun ham noto'g'ri pedagogik xulosalarga keladi. Boshqa hollarda u sodir bo'gan vaziyatga o'zini moslaydi va uni o'zgartirmaydi. Eng katta qiyinchiliklardan biri shundan iboratki, o'qituvchi o'zining pedagogik faoliyatini bir butunlikda ko'ra olmaydi, o'z faoliyatining vazifalarini, vositalari va natijalari orasidagi aloqalarni e'tibordan chetda qoldiradi. Har bir o'qituvchi o'zi uchun qanday qiyinchiliklar xarakterli ekanligining bilishi va ana shu nuqtai nazardan o'z mehnatiga baho berishi muximdir.

O'z pedagogik faoliyatini o'zi shakllantirib borishning umumiy yo'li – uning har qaysi tarkibiy qismi va ular orasidagi aloqalar ustida ongli ravishda ishlashdan iborat. Avvallari qo'lga kiritilgani pedagogik malakalarga aylanadi. O'qituvchida o'z ustida ishlash ichki dasturining mavjudligi mazkur sohaga mos mashq qilishni kuchaytiradi. Biz qo'yidagi mashq turlarini tavsiya etamiz:

1. Pedagogik vaziyatni tahlil qilish, uning faol ishtirokchilarini va imkoniyati boricha hulq motivini aniqlash, ana shu vaziyatdagi har bir ishtirokchining hatti - harakatiga uning hulqi bilan bir butunlikda qarash;

2. YUzaga chiqqan pedagogik muammoning (sirtidan) ichki psixologik – pedagogik ma’nosini tushunish;

3. Vaziyat mohiyatini tahlil qilishdan kelib chiqqan holda o’zining bir yoki bir nechta pedagogik vazifalarini ifodalash;

4. Hatto biror tahlika yuz berishi mumkin bo’lgan noaniq sharoitlardan ham oldindan pedagogik qaror qabul qilish;

5. Pedagogik ta’sir ko’rsatishning sinovini amalga oshirish. To’la - to’kis qaror qabul qilish, oldindan vaziyatni fikran oxirigacha o’ylash, ushbu ta’sirning (yaqin va uzoq) o’quvchilar hatti - harakatida qanday iz qoldirishini ko’ra bilishga intilish. Vaziyatni tahlil etish nihoyasiga yetganidan keyin va uning natijalarini e’tiborga olgan holda yana bir marta unga qaytish va xudi shu vaziyatni hal qilish imkoniyatining boshqa yo’llarini o’ylab ko’rish («variantiv pedagogika»), shuningdek, shunga o’xshash vaziyatlarda keyingi safar qanday yo’l tutish ma’qul ekanligini aniqlash;

6. Xudi shu vaziyatni yana bir marta, lekin, agar uning ishtirokchilari o’zlarini boshqacha tutsalar, qanday vaziyat yuz berishi mumkinligidan kelib chiqib, o’zgacha ko’rinishlarda o’ylab ko’rish;

7. Muhokama qilinayotgan pedagogik vaziyatda o’zini uning boshqa ishtirokchilari qatoriga qo’yish va shu holatda o’zining hatti - harakatiga baho berish va tuzatish kiritish. O’zini avval uchramagan har xil pedagogik vaziyatlarda sinab ko’rish, o’zining hatti - harakatini boshqa shunga yaqin o’qituvchilar hatti - harakati bilan taqqoslash va boshqalar.

Bunday mashqlarning umumiy mohiyati pedagogik vaziyatni tez va to’g’ri tahlil qilishga va o’zgartirishga o’rganishdan, yuz beradigan vaziyatlarni intuitiv tarzda emas, balki bilimlarga asoslangan holda yondashishni bilishdan iborat. Oldindan to’liq aytish mumkin bo’lmagan, qiyin vaziyatlarni tahlil qilishga doir mashqlar eng katta samara beradi, masalan o’quvchilar darsda doimo o’quv ishidan chaqmaydilar. Lekin, shuni ta’kidlash kerakki, pedagogik mahorat uchun

faqatgina shakllangan pedagogik faoliyatgina yetarli emas, bunda o'qituvchining faolligi ham zarur.

O'quvchining qobiliyatini o'z kuchi bilan yuzaga chiqishiga yordamlashish zarur. O'z - o'zini baholash qiyin, lekin o'quvchini bunga yetarli tayyorlash mumkin. SHu bois o'quvchi irodali bo'lishi, o'z burchini tushunishi, tahlil va tarbiya olish uchun sabablar bo'lishiga intilishi lozim. O'quvchilar o'z - o'zini tarbiyalash bilan birga o'z ustida ishlab boradi. O'z ustida ishlash asosan o'spirinlikdan boshlanadi. Bunda ularning nazariy tafakkurini shakllantirish to'garak va fakultativ mashg'ulotlar muhim ahamiyat kasb etadi. SHu bilan birga o'quvchining badiiy asarlarni qo'yishi va tushunishi orqali mustaqil fikrlashga, mulohaza yuritishga va munozaraga o'rganib boradi, Unda asta - sekin tabiat va jamiyat haqida o'zining nuqtai nazari, e'tiqodi, qarashi shakllanadi. Bu esa unda mustaqil o'ylashi, to'g'ri yo'l va xulosa chiqarishi, qat'iy qaror qila olish fazilatlarini o'stiradi. O'quvchilar o'z ustilarida ishlash jarayonida ularning qobiliyati, iste'dodi rivojlanadi. Ularda o'tiladigan darslar, laboratoriya ishlari va amaliy mashg'ulotlar, referat, konspekt yozish kabi ta'limiy faoliyat turlari o'zlari o'zlashtirishi zarur materiallarni mustaqil holda tushunishga olib keladi. Bu esa o'z ustida ishlashning muhim omili sanaladi.

Ta'lim muassasasini boshqarishda pedagogik xodimlar, ota-onalar va o'quvchilar o'rtasidagi o'zaro ta'sir jarayonini kuzatish hamda barcha uchun zarur va qulay bo'lgan ruhiy muhitni vujudga keltirish ham muhim o'ringa ega. Buning uchun rahbar ta'lim muassasasidagi mavjud munosabatlar, o'quvchilarning jismoniy, ruhiy va intellektual rivojlanishiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar, ya'ni o'qituvchilar bilan o'quvchilar, ota-onalar bilan ta'lim muassasasi hamda o'quvchilar o'rtasidagi munosabatlardan yaxshi xabardor bo'lishi lozim. Jarayonda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan salbiy holatlarni o'z vaqtida aniqlash hamda unga ta'sir ko'rsatishning eng maqbul yo'llarini belgilash, ta'lim-tarbiya jarayonining holati to'g'risida ishonchli axborotlar to'plash, qayta ishlash va ob'ektiv baholashda yuqorida nazarda tutilgan boxabarlik juda muhim ahamiyatga ega. Shu o'rinda alohida to'xtalib o'tish lozimki, maktab direktori ta'lim muassasasining asosiy maqsadi bo'lgan ta'lim-tarbiya ishini tashkil etish,

rivojlantirishda o'ziga xos ahamiyatga ega bo'lgan axborot-tahlil, maqsadli-motivlashtirish, oldindan ko'rish-rejalashtirish, tashkiliy-ijrochilik, nazorat-tashxis va tartibga solish-muvofiqlashtirish funksiyalarini tizimli va to'g'ri amalga oshirishi zarur. Xo'sh, ularning mohiyati nimalardan iborat bo'ladi?

Axborot-tahlil funksiyasi boshqaruvda alohida ahamiyatga ega bo'lib, axborotlarni olish va tahlil qilish boshqaruv tizimining poydevori hisoblanadi. Bundan ko'zlangan birinchi maqsad - pedagogik tizimlar (pedagogik jarayon) to'g'risida muntazam ravishda axborotlar to'plab borish, ularni chuqur o'rganish hamda ob'ektiv baholashdan iborat. Olingan xulosalar asosida boshqaruv faoliyatining strategiyasi, rivojlanish omillarini, aniq chora-tadbirlarni belgilash, ularning bajarilishini tashkil etish va nazorat qilib borishni yo'lga qo'yish lozim. Shuning uchun, axborotlar ishonchli, yangi va foydali bo'lishi zarur.

Maqsadli-motivlashtirish funksiyasini amalga oshirishda, avvalo, ta'lim muassasasi oldiga qo'yilgan maqsad umumiy ekanligini hamda mavjud shart-sharoitlar va vaziyatlarni inobatga olish zarur. Shuningdek, vazifalarni taqsimlashda maqsadlarning birligini saqlash, topshiriqlarning bajaruvchilar tomonidan o'z vaqtida va samarali bajarilishi uchun maqsadni belgilash jarayoniga ularni ham jalb etish, kutilayotgan natijalar yuzasidan oldindan tushunchaga ega bo'lish, topshiriqlar tahlil qilinib ularning bajarilish muddatini aniq belgilash zarur. Bunda motivlarning xususiyatlarini hisobga olish, ya'ni ularning qaysi biri boshqaruv faoliyatini to'g'ri yo'naltirishga, qaysilari samarali harakatlar rejasini tuzishga imkoniyat yaratishini bilish o'ziga xos ahamiyatga ega.

Oldindan ko'ra bilish-rejalashtirish funksiyasi tashkiliy shakllar, usullar, ta'sir etuvchi vositalarni aniqlaydi, nazoratning me'yori va natijalarini baholashga xizmat qiladi. Shuningdek, pedagogik tizim va uning ishtirokchilari faoliyatini muvofiqlashtirish, tartibga solishga imkoniyat yaratadi. Demak, rahbar tomonidan ta'lim muassasasining holatini, erishgan natijalarini, rivojlanish imkoniyatlari va dinamikasini aniqlash, jamoadagi ruhiy muhit, o'zaro munosabatlar va ehtiyojlarni o'rganish hamda barcha uchun qulay bo'lgan o'zaro

ta'sir jarayonini vujudga keltirish strategiyasini belgilash oldindan ko'rish-rejalashtirish funksiyasining asosini tashkil etadi.

Tashkiliy-ijrochilik funksiyasi boshqaruv faoliyatining barcha yo'nalishlarida o'zi ifodasini topadi. Ya'ni, u kadrlar tanlash va joy-joyiga qo'yish, ijrochilarning o'zaro ta'sir etish tizimini shakllantirish, axborotlar to'plash va ularga ishlov berish faoliyatlari bilan bog'liq bo'ladi. Buning natijasida ma'lum bir pedagogik boshqaruvga xos tarkibiy tizim vujudga keladi. Uni samarali amalga oshirish o'zaro ishonch va yordam, har kimga tanlash huquqini berish, faqat maqsadni emas, balki unga erishish mezonlarini ham belgilash, xodimlarning shaxsiy imkoniyatlari va qobiliyatlarini to'la namoyon etishlari uchun sharoitlar yaratish, tashabbuskorlikni rag'batlantirish va har bir xodimning mehnatini ob'ektiv baholash bilan bog'liq bo'lib, jamoada sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitning vujudga kelishida o'ziga xos ahamiyat kasb etadi.

Nazorat-tashxis funksiyasi. Nazorat boshqaruv jarayonida amalga oshiriladigan barcha funksiyalar bilan bog'liq bo'ladi. Pedagogik tizimni boshqarish jarayonida ko'zlangan yo'nalishdan ma'lum bir ma'noda og'ishlar ham vujudga kelishi mumkin. Aynan shunday vaziyatlarda yo'l qo'yilayotgan xatoliklarning sababini o'z vaqtida aniqlash va ularni tuzatish usullarini belgilashda nazoratning o'rni juda muhim.

Tartibga solish-muvofiqlashtirish funksiyasi pedagogik tizimning holatini zaruriy, belgilangan darajada ushlab turish, uni yangi sifat darajasiga ko'tarish va pedagogik jarayonda yo'l qo'yilayotgan xatoliklarni tuzatish hamda ishtirokchilarning xatti-harakatlarini tartibga solish uchun xizmat qiladi. Mazkur funksiya yordamida pedagogik tizim sub'ektlarining faoliyati o'zaro muvofiqlashtiriladi. o'z navbatida, muvofiqlashtirish pedagogik tizimning harakatlanish yo'nalishi bilan barcha bo'g'inarining o'zaro uyg'unlashuvida yuqori darajadagi tezkorlikni talab etadi.

Ma'lumki, inson har doim o'sish va rivojlanishdadir. Shunday ekan kadrlar salohiyatini yuksaltirishga ta'sir etuvchi omillarning ilmiy-nazariy mohiyatini barcha pedagogik jamoa rahbarlari to'g'ri tushunishlari lozim. Har qanday jamoa jamiyatning bir bo'lagi sifatida unga xos bo'lgan barcha xususiyatlarni o'zida

mujassam etgan bo'lishi lozim. g'oyaviy-siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy, axloqiy-ma'naviy va boshqa jabhalar shular jumlasidandir. Maktab rahbari boshqaruv faoliyatida qator funksiyalarni bajaradi: pedagogik jamoaning ilmiy-pedagogik faoliyati maqsadlarini aniqlaydi va shakllantiradi, rejalashtiradi, rag'batlantirish vositalari va usullarini belgilaydi, ushbu jarayonlarni nazorat qilib boradi. Jumladan, yosh pedagogning o'zi tanlagan kasbga mehr qo'yishi, o'qituvchilik kasbining sirlarini mukammal o'rganishi va unda o'z kelajagiga nisbatan ishonch tuyg'ulari rivojlanishida ham maktab direktori katta ta'sir kuchiga ega shaxs hisoblanadi. Bundan tashqari, rahbar jamoada o'z o'rniga ega bo'lib, u bilimi, muomalasi, ilmiy dunyoqarashi, pedagogik xodimlar bilan o'zaro munosabatlar, maqsadga intilish, ijtimoiy xulq va boshqalarda namuna bo'lishi zarur. Bundan jamoaning har bir a'zosi o'ziga xos ta'sirlanadi. Rahbar boshqaruv faoliyatida o'zaro ta'sirning ikki yo'nalishini - pedagogning jamoaga; jamoaning pedagogga ta'sirini va bu o'zaro ta'sir har qanday holatda ijobiy bo'lishini ta'minlashi zarur.

Pedagogning jamoaga ta'siri uning orttirgan obro'si, bilimi, dunyoqarashi, o'zi tanlagan kasbga qiziqishi va qobiliyati, o'z fanini puxta bilishi, jamoa bilan munosabati, o'z ustida ishlashi, tashkilotchilik qobiliyati va tashabbuskorligi singari ko'rinishlarda namoyon bo'ladi. Olaylik, obro'ga ega bo'lgan mutaxassis shaxslararo munosabatlarda yuqori mavqega ega bo'ladi, jamoada uning fikr-mulohazalari qadrlanadi, undan maslahat so'rashadi. Ammo obro' orttirishda shaxsiy sifatlarning o'zigina yetarli bo'lmay, u yoki bu mutaxassis haqidagi jamoatchilik fikri ham rol o'ynaydi. Shuning uchun ham mutaxassisning jamoatchilik fikri bilan hisoblashmay iloji yo'q, bu esa jamoaning pedagogga bo'lgan ta'siridir. Ya'ni, jamoa pedagogning ayrim sa'y-harakatlarini rad etishi, qabul qilmasligi yoki aksincha unga intilishi mumkin.

Yuqorida aytib o'tganimizdek, jamoa bilan mutaxassisning o'zaro ta'siri ikki xil, ya'ni ijobiy va salbiy bo'lishi mumkin, bunda rahbarning roli yaqqol namoyon bo'ladi. Ijobiy ta'sirni vujudga keltirishda rahbar pedagogik jamoa va ta'lim muassasasining manfaatlari bir-biriga mos kelishini istagan holda, xodimlarning muvaffaqiyat hamda kayfiyatlari bilan qiziqish, tabassum bilan muomala qilish, xodimlarga hurmat bilan murojaat qilish, har qanday vaziyatda

ham ularning shaxsiyatiga tegmaslik, har bir xodimning kamchiliklarini aytganda, albatta, uning muvaffaqiyatlarini ham e'tirof etish kabi eng maqbul uslublarini o'z faoliyatiga tatbiq etishi zarur.

Ikkinchi bob bo'yicha xulosa

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, zamonaviy maktabni boshqarish - murakkab, ko'p komponentli tashkiliy tuzilishga ega bo'lib, bunda asosiy maqsadga, ya'ni o'quvchilarni hayotga tayyorlash, ularning mehnatga va murakkab ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlarga mustaqil ravishda tezroq moslashishlarini ta'minlashga erishishda ta'lim muassasasidagi barcha sub'ektlarning sa'y-harakatlarini shu maqsad yo'lida birlashtirish, o'zaro hamkorlik muhitini yaratish muhim.

O'zbekistonda umumiy o'rta ta'limni rivojlantirishda ayol direktorlarning o'rni salmoqli darajada. Ayol direktorlarning umumiy o'rta ta'limda olib borayotgan faoliyatlari turli ko'rinishda mavjud. Ayol direktorlar faoliyatini rivojlantiruvchi omillar ko'p olimlar tomonidan o'rganilgan va yaratilgan. Ayol direktorlarning yillik tajribalarini o'rganish, shu faoliyatni rivojlantiruvchi omillardan hisoblanadi.

Umumiy o'rta ta'lim –O'zbekistonda ta'lim jarayonining asosiy harakatlantiruvchi kuchidir. Umumiy o'rta ta'limni to'g'ri tashkil qilish rahbarlarga uni boshqarishda qulay boshqarish imkonini beradi. Ayol direktorlar faoliyatini takomillashtirish mexanizmlarini atroflicha o'rganib tuzildi.

Ta'limda har tomonlama bilimdon rahbar boshchiligidagi tizim hechqachon yengilmaydi. Rahbarlik lavozimidagi shaxs menejerlik sohasida ham bilim va malakaga ega bo'lishi kerakligi maqsadga muvofiqdir. Hozirgi zamon ta'lim jarayoni har sohada ilg'or, barkamol, bir so'z bilan aytganda ustaomon boshqaruvchiga muhtojdir.

III BOB. PEDAGOGIK TAJRIBA-SINOVNI TASHKIL ETISH VA UNI O'TKAZISH

3.1.§. Pedagogik tajriba-sinovning maqsad va vazifalari

Xalq ta'limi tizimida pedagogik faoliyati sohasidagi islohotlarning asosiy maqsadi umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirishga yo'naltirilgan. Ta'lim-tarbiya jarayonidagi islohotlar juda keng qamrovli bo'lib, bu zamonaviy mehnat bozorining ayol rahbar kadrlar kompetentligiga qo'yiladigan malakaviy talablaridan tortib, ayol direktorlar faoliyatini va amalga oshirishgacha bo'lgan jarayon mexanizmlarini qamrab oladi. Shu bilan birga, tadqiqotlarimiz jarayonida amalga oshirilgan nazariy-emperik tahlillar ta'limning ijtimoiylashuvi, ta'lim ekologiyasining sog'lomlashuvi, raqobat muhitini yuzaga kelishiga xizmat qilishi, yana bir bor asoslandi.

Umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirish mexanizmini takomillashtirishning, avvalo, muammoning mavjud holatini tahlil qilish asosida uni rivojlantirishning zamonaviy mexanizmini taklif qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Nodavlat ta'lim tashkilotlaridagi malaka oshirish jarayonlari mexanizmlarini takomillashtirishga yo'naltirilgan pedagogik tajriba-sinov ishlarimiz davomida quyidagi bosqichlarda eksperimental tahlillarni amalga oshirdik: analitik, informatsion-axborotli, faoliyatli.

Analitik bosqichda – umumta'lim maktablarining ayol direktorlari faoliyatini tashkil etishning normativ-huquqiy asoslari, amaldagi tartibi, faoliyat yo'nalishlari va jamoatchilik munosabati bilan bog'liq holatlar tahlil etildi.

Informatsion-axborotli bosqichda – umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasi mazmuni, sifatiga qo'yilayotgan zamonaviy talablar, umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasi bo'yicha axborotlar shakllantirildi, umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasi mazmuni, yo'nalishlari belgilandi, modeli ishlab chiqildi.

Faoliyatli bosqichda – nazariy-emperik tahlillar natijasida shakllantirilgan xulosa va tavsiyalar asosida ishlab chiqilgan metodik yo‘riqnomalar tahlil etildi. Nodavlat ta‘lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish mexanizmlarini takomillashtirish modeli amaliyotga joriy etildi va natijalar baholandi.

Ilmiy-pedagogik adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatdiki, umumiy o‘rta ta‘lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasi mexanizmlarini, balki ijtimoiy-ta‘limiy muhitni takomillashtirishga ham xizmat qiladi. Shunday ekan, maktab ta‘limi tizimidagi boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini takomillashtirish, mehnat sharoitlarini yaxshilash, ta‘lim madaniyati va sifatini oshirish, moliyaviy faoliyatni takomillashtirish, inson salohiyatini, ta‘limni ijtimoiy muhitga uyg‘unlashuviga xizmat qiladi.

Tadqiqotimiz davomida olib borilgan tajriba-sinov ishlarining pedagogik modeli quyidagicha shakllantirildi (4.1.1-jadval).

Pedagogik tajriba-sinov ishlari quyidagi bosqichlarda loyihalashtirildi:

1) 2022-2023 yillar - tadqiqot yo‘nalishi uchun tanlangan muammoning ijtimoiy-pedagogik, psixologik mohiyatini to‘g‘ri anglash va dolzarblik darajasini aniqlash, uning konseptual va maqbul yechimini topish yo‘llari hamda vazifalarini oqilona belgilash maqsadida tashkil etiluvchi analitik-diagnostik tahlil bosqichi;

2) 2023-2024 yillar - mavjud manbalarga tayangan holda tanlangan muammoning ijobiy, samarali yechimini shakllantirish maqsadida nazariy g‘oyalar, ilmiy faraz asosida maxsus rivojlantirish dasturini shakllantirishga yo‘naltirilgan axborotli-loyihalashtirish dasturni amaliyotga joriy etish, ijtimoiy-ta‘limiy samaradorligini baholash hamda ilmiy asoslantirilgan taklif va tavsiyalarni ishlab chiqishga qaratilgan faoliyatli bosqichlarda olib borildi.

3.1.1-jadval.

Tajriba-sinov ishlarining pedagogik modeli

Komponentlar	Mazmuni
Maqsad	Umumiy o'рта ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasi mexanizmini takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqish
Vazifalar	<ul style="list-style-type: none">- umumiy o'рта ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyatining analitik, informatsion-axborotli, faoliyatli tahlilini amalga oshirish;- umumiy o'рта ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyatidagi mexanizmini, menejmenti, strukturasi, vazifalari, yo'nalishlari, tamoyillarini aniqlashtirish;- nodavlat ta'lim tashkilotlarida malaka oshirish mexanizmini takomillashtirishning pedagogik modelini ishlab chiqish;- umumiy o'рта ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati mexanizmining samaradorlik va natijadorlik darajasini aniqlash, baholash, taklif va tavsiyalar ishlab chiqish
Tamoyillar	Tizimlilik, akmeologik, andragogik, tabaqalashtirilganlik, ehtiyojlarga yo'nalganlik, refleksivlik
Mazmun	umumiy o'рта ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati mexanizmi mazmuni
Shakl	Formal, noformal va informal
Metodlar	So'rovnoma, intervyu, faoliyat natijasini o'rganish, kuzatish, modellashtirish, KPI, pedagogik tajriba-

	sinov, matematik-statistik tahlil
Vositalar	Uzluksiz kasbiy rivojlanish platformasi, o'quv-metodik ta'minot
Mezon va ko'rsatkichlar	Boshqaruv, ta'lim mazmuni, ta'lim sifati, o'qitish texnologiyalari, ta'lim natijalari sifati
Baholash	Yuqori, o'rta, quyi

Pedagogik tajriba-sinov ishlari davomida umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini takomillashtirish komponentlarini aniqladik:

- Boshqaruv sifati sohasida: - umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribaga egaligi; - boshqaruv infratuzilmasi va kadrlar menejmentining to'g'ri yo'lga qo'yilganligi; - qarorlar qabul qilish jarayonlarida pedagogik jamoa va kuzatuv (ekspertlar) kengashining ishtiroki; - ta'lim sifati menejmenti tizimining yo'lga qo'yilganligi; axborotlarning ochiqligi va shaffofligi.

- ayol direktorlar faoliyatining sifati: - ayol direktorlarning kasbiy tayyorgarligi mazmuni va sifatiga qo'yiladigan kompetensiyaviy talablarni ish beruvchilarning talab va takliflari asosida shakllantirilganligi; - ta'lim dasturlari, o'quv-uslubiy ta'minot mazmunini pedagoglarning (pedagog kadrlarning) ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda shakllantirilganligi, loyihalashtirilishi.

- Ta'lim berish sifati: – umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlarning malaka darajasi, kasbiy kompetentligi, innovatsion faoliyati, dasturiy-metodik ta'minot sifati, o'quv, tashkiliy-metodik ishlar sifati.

- O'qitish texnologiyalari sifati: – malaka oshirish jarayonlarida interfaol ta'lim texnologiyalari, axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish, o'quv jarayonlarini raqamlashtirilganligi.

- Ta'lim natijalari sifati: – umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasi natijalaridan qoniqqanligi, ehtiyojlarni qoplaganligi, pedagog kadrlarning o'zini o'zi kasbiy va shaxsiy rivojlanish motivatsiyasining rivojlanganligi.

Pedagogik eksperiment doirasida mazkur kriteriyalarni xususiy holatda eksperimental darajada aniqlash imkonini cheklaganligi bois, tajriba-sinov ishlarining samaradorligini mazkur ko'rsatkichlarni rivojlanganlik darajasi yuqori, o'rta va quyi darajalar misolida baholandi.

Yuqori daraja:

- rahbar kadrlarning innovatsion menejment kompetensiyasining rivojlanganligi; tashkilotda boshqaruv infratuzilmasi va kadrlar menejmentining to'g'ri yo'lga qo'yilganligi; qarorlar qabul qilish jarayonlarida pedagogik jamoa va kuzatuv (ekspertlar) kengashi ishtirokining ta'minlanganligi; ta'lim sifati menejmenti tizimining yo'lga qo'yilganligi; axborotlarning ochiqligi va shaffofligi; pedagoglarga qo'yiladigan kompetensiyaviy talablarni ish beruvchilarning talab va takliflari asosida shakllantirilganligi; ta'lim mazmunining ehtiyojlarga yo'naltirilganligi; pedagog kadrlarning kasbiy-innovatsion faoliyati; umumiy o'rta ta'lim boshqaruvidagi ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirish jarayonida innovatsion texnologiyalardan foydalanish, ayol rahbarlar faoliyati va tajribasidan qoniqqanligi, uzluksiz malaka oshirish motivlarining rivojlanganligi.

O'rta daraja:

- boshqaruv infratuzilmasi va kadrlar menejmentining yo'lga qo'yilganligi;
- ta'lim sifati menejmenti elementlarining joriy etilganligi;
- ta'lim mazmunining ehtiyojlarga yo'naltirilganligi;
- pedagog kadrlarning kasbiy kompetentligi; ayol rahbarlar faoliyati va tajribasidan qoniqqanligi.

Quyi daraja:

- boshqaruv infratuzilmasining mavjudligi;
- ta'lim mazmunini talablarga yo'naltirilganligi;
- pedagog kadrlar malaka darajasining mosligi.

Tajriba-sinov ishlarini o'tkazish jarayoniga respondentlar sifatida Qumqo'rg'on tumanidagi umumiy o'rta ta'lim maktablari, Termiz shahridagi umumiy o'rta ta'lim maktablari va Jarqo'rg'on tumanidagi umumiy o'rta ta'lim

maktablarining ayol rahbar kadrlari jami 132 nafar (fokus (gruppa) 83 nafar) respondentlar jalb etildi.

Tajriba-sinov ishlarining birinchi bosqichida umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirish jarayoni ni tashkil etish, ta'lim sifatini nazorat qilish va baholash tartibidagi o'ziga xoslik, shuningdek, yagona axborot -metodik ta'minot, pedagogik shart-sharoitlar va innovatsion yondashuvlar, hamda xorijiy tajribalardan kelib chiqqan holda, boshqaruv faoliyatida uzluksiz kasbiy rivojlanish traektoriyasini shakllantirish, ehtiyojlarga yo'naltirilgan malaka oshirish mazmunini belgilash, pedagog kadrlar malakasini oshirish tizimida ta'lim xizmatlarini tashkil etish mexanizmlarini takomillashtirish bilan bog'liq takliflar ilmiy-pedagogik nuqtai-nazaridan asoslandi.

Tadqiqot muammosining amaliy holatini o'rganish va zaruriy chora-tadbirlar yo'nalishini belgilash maqsadida umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar bilan so'rovnomalar o'tkazildi, malaka oshirish kurslari mazmuni, natijalari tahlil etildi, buyurtmachilarning munosabati intervyu asosida o'rganildi hamda tegishli normativ-me'yoriy hujjatlar tahlil etildi.

Pedagogik tajriba-sinov ishlarining ikkinchi bosqichida xalq ta'limi sohasida faoliyat ko'rsatayotgan rahbar, umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirish tizimini takomillashtirish, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi "O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim-tarbiya va ilm-fan sohasini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-6108-sonli Farmoni, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 25-yanvardagi "Xalq ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlash, hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-4963-sonli qarori, Xalq ta'limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini tashkil etish tartibi to'g'risidagi nizom talablaridan kelib chiqqan holda, umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirish jarayonlarini loyihalashtirish, uning tashkiliy-pedagogik mexanizmlarini takomillashtirish modeli ishlab chiqildi. Mazkur model asosida

umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirishning mavjud holati diagnostikasi asosidagi rivojlantiruvchi dastur ishlab chiqildi. Rivojlantiruvchi dastur quyidagi bloklardan iborat:

Diagnostik blok:

- umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasi qiyosiy tahlili yuzasidan pedagog kadrlar o'rtasida ijtimoiy so'rov (Google docs.google.com), rahbar kadrlar bilan intervyu, pedagog kadrlar malakasini oshirish kursi natijalari tahlili;

Rivojlantiruvchi blok:

- umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirishning ilmiy-amaliy modelini ishlab chiqish va tajriba-sinovidan o'tkazish.

Yakunlovchi blok:

- umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

Mazkur daraja ko'rsatkichlaridan kelib chiqib, tadqiqot doirasida umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirish bo'yicha olib borilgan tajriba-sinov ishlarining natijalari va samaradorlik darajasi baholandi.

Umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyatining sifati va uning mezonlari xususida umumiy qabul qilingan yagona yondashuv ko'zga tashlanmaydi, ammo ilmiy-tadqiqotlar tahlili asosida va quyidagi xulosalarni shakllantirish mumkin bo'ladi, ya'ni malaka oshirish jarayonlarida sifat mezonlari malaka oshirish jarayonlarining tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari andragogik tamoyillarga mos kelishi hamda mutaxassisning shaxsiy va professional o'sishi uchun yo'naltirilgan integral mezondir.

3.2-§. Olingan natijalar tahlili va samaradorligi

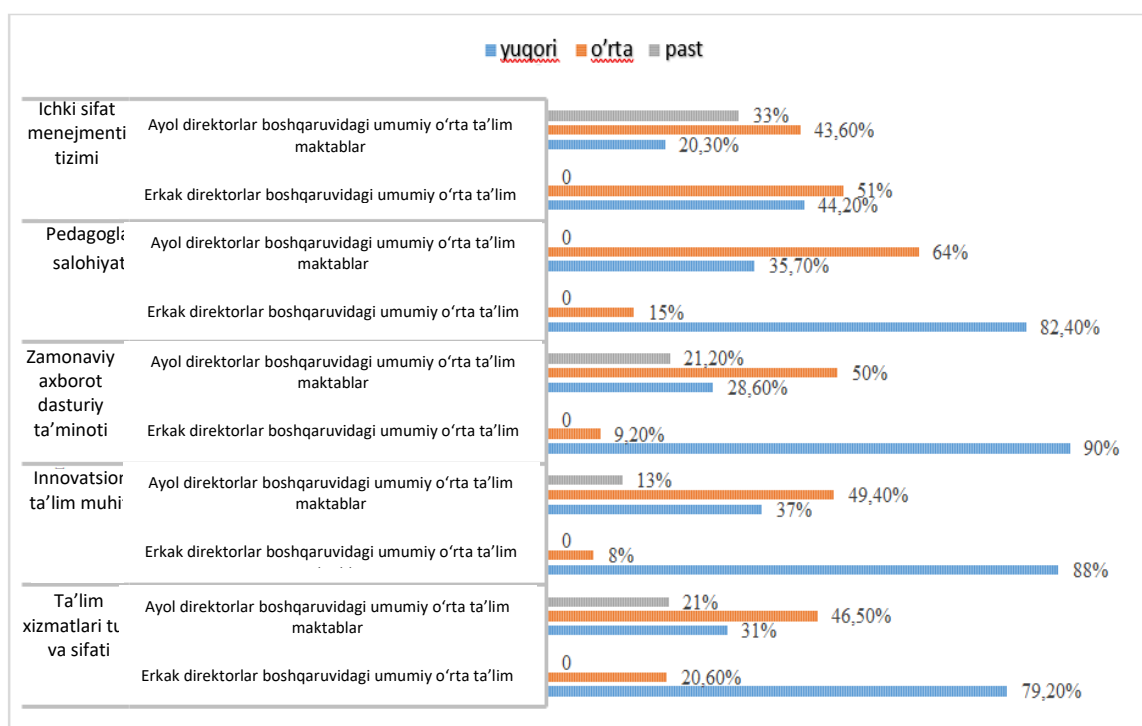
Tajriba-sinov ishlari jarayonida umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati marketing texnologiyalari asosidagi

KPI – natijadorlik va samaradorlik ko‘rsatkichlarini baholashning kvalimetrik xaritasi asosidagi ekspert baholash o‘tkazildi. Bunda pedagoglarning nodavlat ta’lim tashkilotlaridagi tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlar va samaradorlikka ta’sir etuvchi omillar bo‘yicha munosabatlari marketing texnologiyalaridan bo‘lgan – “Strategik kanva” modeli asosida tahlil etildi (3.1.2-jadval).

3.2.1-jadval

Strategik kanva: umumiy o‘rta ta’lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyatiga ta’sir etuvchi omillar samaradorligi tahlili

Omillar/ ko‘rsatkichlar	Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar			Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar		
	yuqori	o‘rta	past	yuqori	o‘rta	past
Ta’lim xizmatlari turi va sifati	79,2%	20,6%	-	31%	46,5%	21%
Innovatsion ta’lim muhiti	88%	8%	-	37%	49,4%	13%
Zamonaviy axborot-dasturiy ta’minot	90%	9,2%	-	28,6%	50%	21,2%
Pedagoglar salohiyati	82,4%	15%	-	35,7%	64%	-
Ichki sifat menejmenti tizimi	44,2%	51%	-	20,3%	43,6%	33%



Strategik kanva – diagnostik instrument hisoblanib, asosan ikkita vazifani bajarishga yo‘naltiriladi. Birinchidan, tashkilot yoki kompaniya xizmati, faoliyati samaradorligining mehnat bozorida mavjud holatini analitik baholaydi, ikkinchidan, mavjud holatdan kelib chiqqan holda strategik rivojlanishga ta’sir etuvchi omillarni aniqlash, harakat yo‘nalishini belgilashga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, malaka oshirish jarayonlarining samaradorlik darajasini o‘rganish bo‘yicha so‘rovlar natijalari jarayonlarning amaliy-innovatsion yo‘naltirilganligi, ta’limni tashkil etish jarayonida amaliy ish (ishbilarmon o‘yinlar, treninglar, davra suhbatlari), individual maslahatlar, masofaviy ta’lim elementlariga ustuvorliklar berilishi bilan bog‘liq ilmiy farazlarimizni yana bir bor tasdiqladi.

Intervyu natijalari asosida nodavlat ta’lim tashkilotlari faoliyatining SWOT-tahlili shakllantirildi (3.1.3-jadval).

3.2.2-jadval

Ayol direktorlar faoliyatining SWOT-analizi (*tashkilot rahbarlari bilan intervyu natijalari asosida*)

<p><u>Kuchli tomonlari (Strengths):</u></p> <p>Samaradorlik, tezkorlik, natijalarga asoslanganlik, kuchli xizmat ko‘rsatish, ta’lim mazmunining moslashuvchanligi, professional kadrlar</p>	<p><u>Kuchsiz tomonlari (Weaknesses):</u></p> <p>Moddiy-texnik ta’minotning cheklanganligi, pedagog kadrlarda boshqaruv faoliyatigi nisbatan ishonchsizlik, ma’lumotlarning yetarli emasligi</p>
<p><u>Imkoniyatlar (Opportunities):</u></p> <p>Xususiy sektor natijalaridan foydalanib, malaka oshirish mexanizmlarini keskin rivojlantirish, takomillashtirish; ilg‘or tajriba va innovatsiyalarni tezda amaliyotga tatbiq etish, erkin-ijodiy muhit</p>	<p><u>To‘siqlar (Threats):</u></p> <p>Moliyalashtirish jarayonidagi murakkabliklar, xususiy sektorlar bilan hamkorlik mexanizmlarining yetishmasligi.</p>

Tadqiqotimizning natijasi sifatida taklif etilgan, umumiy o‘rta ta’lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirishning ilmiy-amaliy modelini tajriba-sinovidan o‘tkazish jarayonida

pedagoglarning motivatsion, faollik, reflektiv mezonlari va ularning ko'rsatkichlarini o'z ichiga olgan baholash mezonini ishlab chiqildi.

Mazkur mezonlar diagnostika, nazorat va pedagogik usullar yordamida umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlarning kasbiy kompetentlik darajasini rivojlanish dinamikasini ochib berish uchun imkon beradi.

Bunda mezon ko'rsatkichlari quyidagicha belgilandi:

- motivatsion mezon ko'rsatkichlari: kasbiy faoliyatda uchraydigan to'siq va qiyinchiliklarni barataraf etish ehtiyojining shakllanganligi, aniqlangan qiyinchiliklarni bartaraf etishda o'qituvchining kasbiy faoliyati, o'z-o'zini kasbiy va shaxsiy rivojlantirish uchun ijobiy motivatsiyaning shakllanganligi, boshqa ta'lim muassasalari mutaxassislari bilan hamkorlik qilish zarurati, tadqiqot faoliyatiga qiziqish va boshqalar;

- faoliyat mezon ko'rsatkichlari: kasbiy rivojlanish yo'nalishini mustaqil tanlash ko'nikmalari, rejalashtirish qobiliyatlari, umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyatining norasmiy shakllaridagi faolligi (qo'shimcha kurslar, onlayn kurslar, mualliflik kurslari, o'quv markazlarida o'qish va boshq.), kasbiy faoliyatga oid zarur ma'lumotlarni qidirishda mustaqillik, zamonaviy axborot-ta'lim resurslaridan foydalanish, mutaxassisligi bo'yicha dasturiy uslubiy materiallarni ishlab chiqish qobiliyati va boshqalar;

- reflektiv mezon ko'rsatkichlari: o'z pedagogik tajribasini qayta ko'rib chiqish va takomillashtirishga intilish, malaka oshirishning adekvat (samarali) usullari va shakllarini tanlash, pedagogik mahoratini oshirish uchun zarur bo'lgan o'z imkoniyatlari darajasini ongli ravishda baholash, ilg'or pedagogik ish tajribalarini umumlashtirish qobiliyati hamda pedagogik tajriba, o'z-o'zini tarbiyalash, rivojlantirish strategiyasini belgilash.

Tajriba-sinov ishlarining intervyu metodi natijalari asosida, mazkur mezonlar rivojlanganligi darajasi quyidagicha baholandi (3.1.4-jadval).

3.2.3-jadval

Ayol direktorlar va erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar tajriba-sinov ishlarining Intervyu metodi

Mezonlar	Tashkilotlar	Tajriba boshida	Tajriba yakunida
		% da	% da
Motivatsion mezon ko‘rsatkichlari	Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar	54,2%	77,5%
	Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar	54,4%	65,6%
Faoliyat mezoni ko‘rsatkichlari	Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar	52,5%	75,8%
	Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar	52,8%	64,8%
Refleksiv mezon ko‘rsatkichlari	Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar	50,8%	75,0%
	Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar	50,4%	64,0%

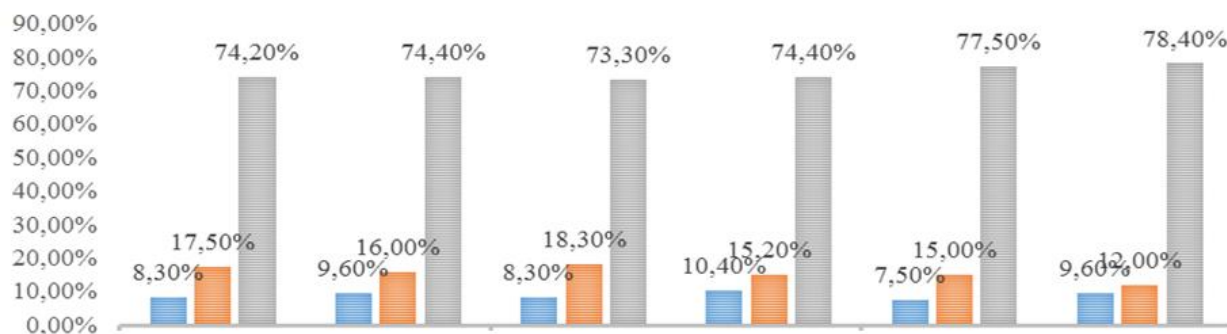
Tadqiqot ishida tajriba-sinov ishlarida qatnashgan Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar va erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablarning tajriba avvalida (tajriba boshida) olingan va tajriba so‘ngida (tajriba yakunida) fanlarni o‘zlashtirish darajalariga ko‘ra olingan natijalar 3.1.5 va 3.1.6 -jadvalda keltirilgan.

3.2.4-jadval.

Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar va Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablarining tajriba boshidagi faoliyati

Mezonlar	Tashkilotlar	Tajriba boshida		
		yuqori	o‘rta	past
Motivatsion mezon ko‘rsatkichlari	Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar	8,3%	17,5%	74,2%
	Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar	9,6%	16,0%	74,4%
Faoliyat mezoni ko‘rsatkichlari	Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar	8,3%	18,3%	73,3%
	Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o‘rta ta’lim maktablar	10,4%	15,2%	74,4%

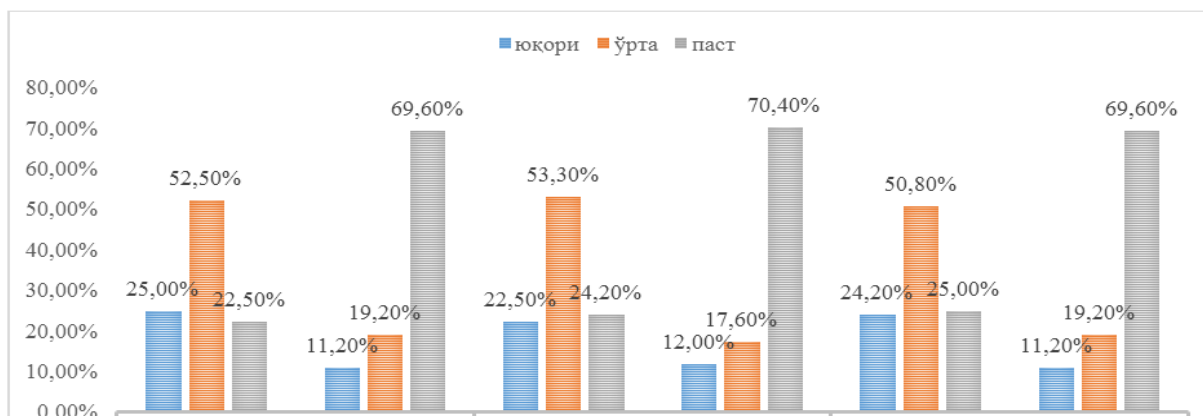
Refleksiv mezon ko'rsatkichlari	Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar	7,5%	15,0%	77,5%
	Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar	9,6%	12,0%	78,4%



3.2.5-jadval.

**Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar va
Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablarining
tajriba oxiridagi natijalari**

Mezonlar	Tashkilotlar	Tajriba oxirida		
		yuqori	o'rta	past
Motivatsion mezon ko'rsatkichlari	Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar	25,0%	52,5%	22,5%
	Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar	11,2%	19,2%	69,6%
Faoliyat mezoni ko'rsatkichlari	Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar	22,5%	53,3%	24,2%
	Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar	12,0%	17,6%	70,4%
Refleksiv mezon ko'rsatkichlari	Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar	24,2%	50,8%	25,0%
	Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar	11,2%	19,2%	69,6%



Tajribada olingan natijalarning samaradorligini va uning haqqoniyligini aniqlash maqsadida quyidagi matematik statistik formulalardan foydalandik.

Ushbu statistik tahlilda tajriba sinov ishlarida olingan natijalarning haqqoniyligini tekshirish maqsadida o'zlashtirish samaradorligini ko'rsatuvchi gipoteza sifatida - H_1 gipoteza va unga zid bo'lgan ya'ni har bir o'tkazilgan tajriba sinov ishlarida samaradorlik mavjud emasligini ko'rsatuvchi H_0 gipoteza tanlandi.

Tajriba sinov ishlarida Intervyu metodi asosida o'tkazilgan so'rovdan olingan natijalar bo'yicha statistik tahlili Fisher kriteriyasi empirik qiymatini hisoblovchi formula orqali, ya'ni

$$\varphi_{emp} = |2\arcsin\sqrt{p_1} - 2\arcsin\sqrt{p_2}| \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}}$$

formulasidan foydalanildi. Bu yerda p_1, p_2 Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar va Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablarining ijobiy o'zlashtirish ko'rsatkichlari, n_1, n_2 lar mos ravishda Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar va erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablaridagi pedagoglar soni, Fisherning 0.05 aniqlik darajasida olingan kritik qiymati $\varphi_{krit}(0.05) = 1.67$ ga teng.

H_0 gipoteza sifatida $\varphi_{emp} < \varphi_{krit}$ ya'ni olingan natijalarda farq yo'q, H_1 gipoteza sifatida esa $\varphi_{emp} > \varphi_{krit}$ ya'ni olingan natijalarda farq mavjud va u samaradorlikka ega deb olamiz.

Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar va erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar bilimlarning kirish va

chiqish testlari orqali baholandi. Bu bahoning o'rtacha qiymat $\bar{x} = \frac{\sum x_i m_j}{N}$ (1) Bu yerda x_i – o'zlashtirish ko'rsatkichi (baho qiymati) bo'lib, ular 3 (past), 4(o'rta), 5 (yuqori) qiymatlarni qabul qiladi. m_j – baholar qiymatlarining takrorlanishlar soni, N - tajribada ishtirok etayotgan pedagoglar soni.

Ta'lim jarayonini, ya'ni olib borilgan tadqiqot ishining samaradorligini baholovchi o'rtacha qiymat $\eta = \frac{X_T^*}{X_H^*}$ (2) Nodavlat ta'lim tashkilotlari va Davlat malaka oshirish muassasalari guruhlarini baholarining o'rtacha arifmetik qiymatlari nisbatidir, ya'ni samaradorlik koeffitsienti.

Olib borilgan tajriba sinov ishlarini har bir mezon ko'rsatkichlarida olingan natijalarini statistik tahlil orqali berilgan xulosalar va natijalarning asosli ekanligini tekshirish maqsadida matematik statistika usullaridan biri Xi kvadrat mezoni orqali tekshiramiz.

Xi kvadrat mezonini qo'llash jarayonida o'zlashtirishlarini haqqoniyligini isbotlash maqsadida gipoteza va statistik formulalardan foydalanildi.

Tajriba va nazorat guruhlarida olingan natijalarning o'rtacha kvadratik chetlanishi, ya'ni Tanlanma dispersiyasini hisoblashda $S^2 = \frac{1}{N} \sum_i m_i (x_i - \bar{x})^2$

(3) formulasidan, ularning standart xatoliklarini aniqlashda

$$S_T = \sqrt{S_T^2} \quad \text{va} \quad S_H = \sqrt{S_H^2} \quad (4) \text{ formulalaridan foydalanildi.}$$

Tajriba va nazorat guruhlaridagi o'rtacha qiymatlarning ishonchligini aniqlash uchun guruhlar ishonch oraliqlari

$$a_T \in \left[\bar{x}_T - \frac{t}{\sqrt{N_T}} S_T; \bar{x}_T + \frac{t}{\sqrt{N_T}} S_T \right] \quad (5) \text{ formulari bilan}$$

$a_H \in \left[\bar{x}_H - \frac{t}{\sqrt{N_H}} S_H; \bar{x}_H + \frac{t}{\sqrt{N_H}} S_H \right]$ Bu yerdagi t – normallashtirilgan chetlanish ishonch ehtimoli p asosida aniqlanadi. Masalan, $p=0,95$ deb olsak, $t=1,96$.

Bunda N_0 gipoteza sifatida tajriba boshidagi va tajriba yakunidagi guruhlarida baholash darajalari bo'yicha kutilayotgan ehtimollar teng ($r_{11}=r_{21}$,

$r_{12}=r_{22}, \dots r_{1s}=r_{2s}$) deb, alternativ N_1 gipoteza sifatida ($r_{11} \neq r_{21}, r_{12} \neq r_{22}, \dots r_{1s} \neq r_{2s}$) olindi. Ushbu statistik gipotezani tekshirish uchun χ^2 mezonidan foydalandi.

$$\text{Ya'ni, } \chi^2_{\text{kyzamy6}} = \frac{1}{n_1 n_2} \sum_{i=1}^c \frac{(n_1 O_{2i} - n_2 O_{1i})^2}{O_{1i} + O_{2i}} \quad \text{formulasidan}$$

foydalanamiz. Bu yerda χ^2_{kyzamy6} statistik qiymat, n_1 va n_2 tajribada ishtirok etgan respondentlar soni bo'lib, n_1 tajriba boshidagi guruhidagi, n_2 - tajriba yakunidagi guruhlaridagi qatnashgan respondentlarning soni. O_{1i} va O_{2i} lar mos ravishda tajriba boshidagi va tajriba yakunidagi baholash turlariga nisbatan olingan baholar miqdori.

Pedagogik gipoteza sifatida χ^2_{kyzamy6} qiymati χ^2_{kritik} bilan taqqoslanadi. Agar $\chi^2_{\text{kyzamy6}} > \chi^2_{\text{kritik}}$ bo'lsa N_0 (olib borilgan tajriba-sinov ishlaridagi tajriba yakunidagi guruhlarida olingan natijalar samarasiz) gipoteza rad etilib, N_1 (olib borilgan tajriba-sinov ishlaridagi tajriba yakunidagi guruhlarida olingan natijalar samarali) gipoteza qabul qilinadi.

Bu yerdagi χ^2_{kritik} - normallashtirilgan chetlanish ishonch ehtimoli p asosida aniqlanadi. Ozodlik darajasi esa $K=S-1$ formulasi orqali topiladi S -baholash turlari χ^2 mezonini tajriba natijalari tanlagan respondentlarda 4 ta baholash turlari asosida olib borilgani uchun $s=3$ ga teng unda, $p=0,05$ deb olsak, $K=S-1=2$ bo'lib, χ^2 jadvali asosida olingan $\chi^2_{\text{kritik}} = 5,99$ ga teng.

Yuqoridagi gipoteza va formula asosida tajriba sinov ishlarining olingan natijalari motivatsion mezon ko'rsatkichlari, faoliyat mezon ko'rsatkichlari va refleksiv mezon ko'rsatkichlari asosida olingan natijalarning statistik hisoblarini va xulosalarini keltiramiz.

Tajriba-sinov ishlarining Intervyu metodi natijalari (3.1.4- jadval) asosida pedagoglarda taklif etilayotgan mezonlarning rivojlanganligi darajasini aniqlovchi statistik tahlil ishlari olib borildi va xulosalar chiqarildi (3.1.7-jadval).

Olib borilgan tadqiqot ishlaridagi Intervyu metodi asosida natijalar qiyosiy va statistik tahlilga ko'ra gorizontal bir tanlanmaning tajriba boshidagi hamda

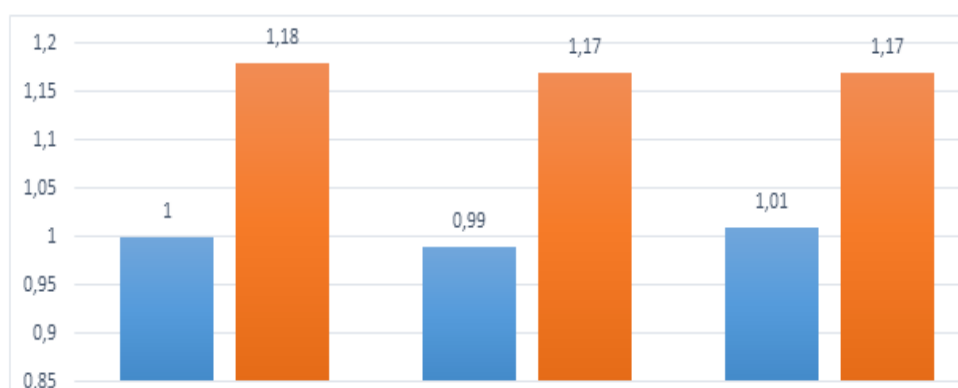
oxiridagi ko'rsatkichlar taqqoslandi va vertikal ikkita tanlanmaning tajriba boshidagi va tajriba oxiridagi natijalari asosida hisob ishlari olib borildi.

3.2.6-jadval.

Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar va Erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablaridagi Intervyu metodi asosida olingan natijalarning qiyosiy va statistik tahlili

Mezonlar		Motivatsion mezon ko'rsatkichlari		Faoliyat mezoni ko'rsatkichlari		Refleksiv mezon ko'rsatkichlari	
		Ayol direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Erkak direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Ayol direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Erkak direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Ayol direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Erkak direktorlar boshqaruvidagi maktablar
Tashkilotlar							
Tajriba boshida	% da	54,2%	54,4%	52,5%	52,8%	50,8%	50,4%
Tajriba yakunida	% da	77,5%	65,6%	75,8%	64,8%	75,0%	64,0%
Samaradorlik (kurs boshida)		1,00		0,99		1,01	
Samaradorlik (kurs yakunida)		1,18		1,17		1,17	
O'zlashtirish-dagi farq (kurs boshida)		-0,2%		-0,3%		0,4%	
O'zlashtirishdagi farq (kurs yakunida)		11,9%		11,0%		11,0%	
o'zlashtirish koeffitsenti	Tajriba boshida	0,542	0,544	0,525	0,528	0,508	0,504
	Tajriba yakunida	0,775	0,656	0,758	0,648	0,750	0,640
Fisherning empirik qiymati	Tajriba boshida	0,037		0,047		0,068	
	Tajriba yakunida	2,074		1,897		1,876	
Fisherning kritik qiymati		1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67
Kriteriya xulosasi	Tajriba boshida	H0		H0		H0	
	Tajriba oxirida	H1		H1		H1	

Barcha mezon ko'rsatkichlari Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar va erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar pedagoglarining tahlili natijalariga ko'ra tajriba boshida samaradorlik aniqlanmagan bo'lsa, tajriba oxiridagi bu ko'rsatkich 1,17 barobarga yuqoriligi va $\varphi_{emp} > \varphi_{krit}$ bo'lgani uchun H_1 gipoteza qabul qilinishiga olib keldi. Ya'ni olingan natijalarda farq mavjud va u samaradorlikka ega ekanligi isbotlandi. Motivatsion mezon ko'rsatkichlari 1,18 barobar, faoliyat mezoni ko'rsatkichlari 1,17 va refleksiv mezon ko'rsatkichlari 1,17 barobarga yuqori ekanligi tasdiqlandi



(3.1.3-rasm).

Tadqiqot ishida tajriba-sinov ishlarida qatnashgan Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar va erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar pedagoglarining tajriba boshida olingan va tajriba oxirida o'zlashtirish darajalariga ko'ra olingan natija (3.1.5 va 3.1.6 – jadval)lar asosida statistik tahlil natijalarini keltiramiz (3.1.8-jadval).

3.2.7-jadval.

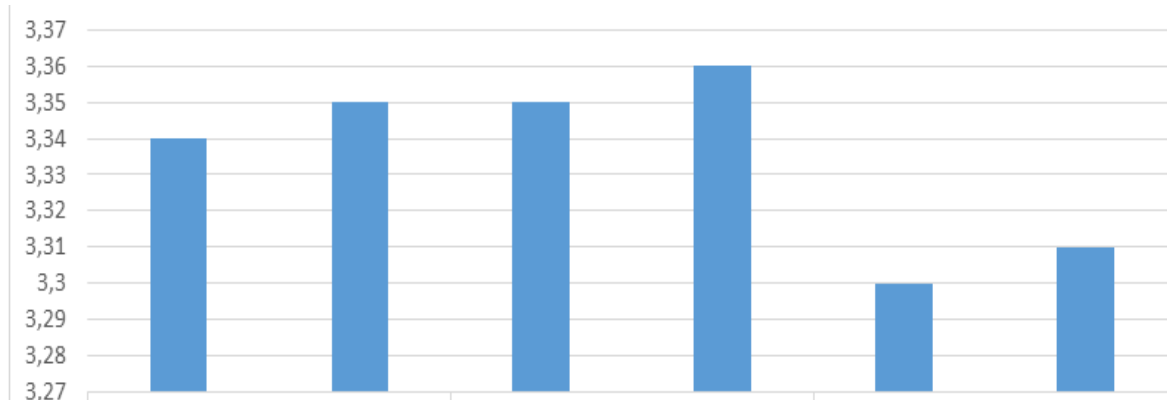
Tajriba-sinov ishlarida qatnashgan ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablar va erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagoglarining tajriba boshida va oxirida o'zlashtirish darajalarining statistik tahlili natijalarini

Mezonlar	Motivatsion mezon ko'rsatkichlari	Faoliyat mezoni ko'rsatkichlari	Refleksiv mezon ko'rsatkichlari

Tashkilotlar		Ayol direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Erkak direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Ayol direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Erkak direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Ayol direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Erkak direktorlar boshqaruvidagi maktablar
kurs boshida	yuqori	8,3%	9,6%	8,3%	10,4%	7,5%	9,6%
	o'rtacha	17,5%	16,0%	18,3%	15,2%	15,0%	12,0%
	past	74,2%	74,4%	73,3%	74,4%	77,5%	78,4%
o'rtacha qiymat		3,34	3,35	3,35	3,36	3,30	3,31
samaradorlik		1,00		1,00		1,00	
Tanlanma Dispersiya		0,39	0,42	0,39	0,44	0,36	0,41
O'rtacha kvadratik chetlanish		0,63	0,65	0,63	0,66	0,60	0,64
Ishonchlilik oralig'i		3,23	3,24	3,24	3,24	3,19	3,20
		3,45	3,47	3,46	3,48	3,41	3,42
Xi kvadrat		0,19		0,65		0,73	
kritik qiymat		5,99		5,99		5,99	
Xulosa		H ₀		H ₀		H ₀	

Statistik hisob natijalariga ko'ra barcha mezonlar bo'yicha $\chi^2_{\text{qizamatyub}} > \chi^2_{\text{krutitik}}$ bo'lgani uchun tajriba boshidagi Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rtacha ta'lim maktablar va erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rtacha ta'lim maktablari pedagoglarining olingan natijalar bo'yicha bilim darajalari bir-biridan farq qilmaydi va ularda samaradorligi 1.0 ga teng. Shuningdek, tanlangan mezon bo'yicha empirik qiymat kritik qiymatdan kichikligi tanlangan guruhlardagi ishonch oralig'i ustma-ust tushishiga olib kelgani uchun N₀ gipoteza qabul qilinadi.

Ushbu tajriba boshidagi natijalarning o'rtacha o'zlashtirish ko'rsatkichlarining grafik ko'rinishi quyidagi ko'rinishda (3.1.4-rasm) bo'ladi.



Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy oʻrta taʼlim maktablar va erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy oʻrta taʼlim maktablardagi pedagoglar oʻrtasida oʻtkazilgan tajriba soʻngida (malaka oshirish kurslari yakunida) fanlarni oʻzlashtirish darajalariga koʻra olingan natijalar (3.1.6 –jadval) asosida statistik tahlil natijalarini keltiramiz (3.1.9-jadval).

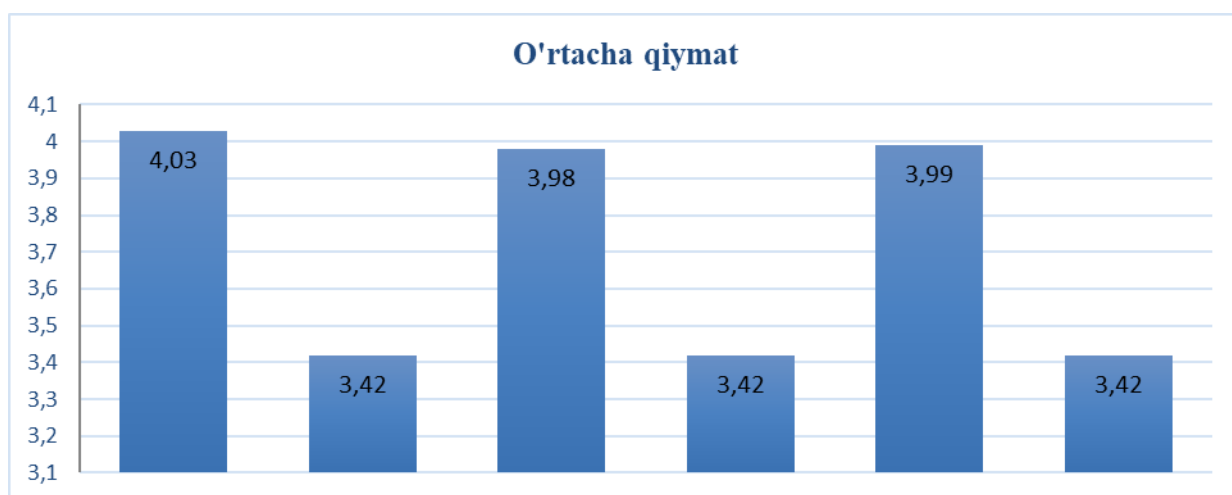
3.2.8-jadval.

Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy oʻrta taʼlim maktablar va erkak direktorlar boshqaruvidagi umumiy oʻrta taʼlim maktablar pedagoglarining tajriba yakunida fanlarni oʻzlashtirish darajalariga koʻra olingan natijalarning statistik tahlili

Mezonlar		Motivatsion mezon koʻrsatkichlari		Faoliyat mezoni koʻrsatkichlari		Refleksiv mezon koʻrsatkichlari	
		Ayol direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Erkak direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Ayol direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Erkak direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Ayol direktorlar boshqaruvidagi maktablar	Erkak direktorlar boshqaruvidagi maktablar
Tashkilotlar							
Tajriba boshida	yuqori	25,0%	11,2%	22,5%	12,0%	24,2%	11,2%
	oʻrta	52,5%	19,2%	53,3%	17,6%	50,8%	19,2%
	qoniqarli	22,5%	69,6%	24,2%	70,4%	25,0%	69,6%
oʻrtacha qiymat		4,03	3,42	3,98	3,42	3,99	3,42
samaradorlik		1,18		1,17		1,17	
Tanlanma Dispersiya		0,47	0,47	0,47	0,48	0,49	0,47
Oʻrtacha kvadratik chetlanish		0,69	0,68	0,68	0,69	0,70	0,68
Ishonchlilik oraligʻi		3,90	3,30	3,86	3,29	3,87	3,30
		4,15	3,54	4,11	3,54	4,12	3,54

Xi kvadrat	54,80	53,61	49,03
kritik qiymat	5,99	5,99	5,99
Xulosa	H ₁	H ₁	H ₁

Ushbu statistik hisob jadval ma'lumotlariga ko'ra barcha mezonlar bo'yicha $\chi^2_{\text{qizamyg}} > \chi^2_{\text{kritik}}$ bo'lgani uchun tajriba yakunidagi natijalarining statistik hisoblari bo'yicha bilim darajalari bir-biridan farq qiladi va ularda samaradorligi motivatsion mezon ko'rsatkichlari 1,18, faoliyat mezoni ko'rsatkichlari 1,17 va reflektiv mezon ko'rsatkichlari 1,17 barobarga, umumiy holda 1,17 barobarga yuqori ekanligi statistik mezon asosida isbotlandi.



Bundan ko'rinadiki, tajriba so'ngidagi natijalar tajriba boshidagi natijalarga nisbatan samarali ekanligi statistik usullar orqali tasdiqlandi.

Shunday qilib, uzluksiz ta'lim metodologiyasi (kompetentli, andragogik va akmeologik yondashuvlar) asosida ishlab chiqilgan Ayol direktorlar boshqaruvidagi umumiy o'rta ta'lim maktablari tajribasini ommalashtirish mexanizmlarini takomillashtirish bilan bog'liq tajriba dasturi samaradorligi o'z isbotini topdi.

Uchinchi bob bo'yicha xulosa

Tajriba-sinov ishlarining birinchi bosqichida umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasini ommalashtirish jarayoni ni tashkil etish, ta'lim sifatini nazorat qilish va baholash tartibidagi o'ziga xoslik, shuningdek, yagona axborot -metodik ta'minot, pedagogik shart-sharoitlar va innovatsion yondashuvlar, hamda xorijiy tajribalardan kelib chiqqan holda, boshqaruv faoliyatida uzluksiz kasbiy rivojlanish traektoriyasini shakllantirish, ehtiyojlarga yo'naltirilgan malaka oshirish mazmunini belgilash, pedagog kadrlar malakasini oshirish tizimida ta'lim xizmatlarini tashkil etish mexanizmlarini takomillashtirish bilan bog'liq takliflar ilmiy-pedagogik nuqtai-nazaridan asoslandi.

Ishlab chiligan xulosalarga muvofiq quyidagilarni tavsiya etmoqchimiz:

1. Har doim oiladagi kabi boshqaruvda, jumladan umumiy o'rta ta'limning boshqaruvida ham ayollarning o'rnini doimo saqlab qolish.
2. Mahalliy muhitda ayollarni, rahbar ayollarni qo'llab quvvatlash jarayonlarini muntazam takomillashtirib borish.
3. Boshqaruvning oltin qoidasi bo'lgan „o'z okeanidagi baliq“ qoidasiga muvofiq, pedagogik tajribaga ega bo'lgan soha mutaxassislarini o'zi yashaydigan manzilda rahbarlik lavozimiga tayinlashga e'tibor qaratish.

XULOSA

1. Ayol maktab direktorlari har bir ta'lim olayotgan bolaga o'z mehri va bilim manbayini beminnat berib borishi, onalardek mehr ko'rsatishi, o'z zimmasiga barcha mas'uliyatni oladigan darajada ekanligi bilan boshqalardan ajralib turadi.

2. Zamonaviy maktab direktorlari va ulaning oldilarida turgan vazifalar bilan tanishib chiqadigan bo'lsak: Shu o'rinda alohida to'xtalib o'tish lozimki, maktab direktori ta'lim muassasasining asosiy maqsadi bo'lgan ta'lim-tarbiya ishini tashkil etish, rivojlantirishda o'ziga xos ahamiyatga ega bo'lgan axborot-tahlil, maqsadlimotivlashtirish, oldindan ko'rish-rejalashtirish, tashkiliy-ijrochilik, nazorat-tashxis va tartibga solish-muvofiqlashtirish funksiyalarini tizimli va to'g'ri amalga oshirishirildi.

3. O'qitish sifatining tubdan o'zgarishida ham direktorning o'rni beqiyos. U faqatgina o'quv jarayonini tashkil qilib qolmasdan, bu jarayonni iqtisodiy jihatdan tashkil etuvchi menejer hamdir. Bugun direktor bozor iqtisodiyoti rivojlanayotgan bir davrda faoliyat ko'rsatmoqda.

4. Maktab jamoasini boshqarishda iqtisodiy jihatdan tajriba va malaka kerak. Hozirgi davrda bosh vazifa - bu har jihatdan mukammal fikrlay oladigan, yaxshi boshqaruvchi, ta'lim sohasida yetarli bilimlarga ega bo'lgan, yuksak ma'naviyatli rahbarlarni shakllantirildi

5. Ta'lim maskanida birinchi navbatda qat'iy intizom o'rnatilsa, bu rahbarning ulkan yutug'idir. Rahbar maktabda bo'lganda ish jonlanib, u yo'q paytida ishlar to'xtab qolishi jamoaning boshqaruv faoliyatiga jalb etilmaganligi oqibatidir. Har bir ish bo'yicha mas'ul shaxsning belgilanishi, ularning o'z vazifalarini anglab, ongli bajarishi har qanday vaziyatda maktabda faol ishchan muhitning mavjudligini ta'minlaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. Normativ-huquqiy hujjatlar

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi 4947-son Farmoni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 6-son. 1-ilova IV-4.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 6 ноябрдаг "Ўзбекистоннинг янги тараққиёт даврида таълим-тарбия ва илм-фан соҳаларини ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги ПФ-6108-сон Фармони. (Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 07.11.2020 й., 06/20/6108/1483-сон)

3. Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 23 сентябрдаги "Таълим тўғрисида"ги Қонун". ЎРҚ-637-сон. (Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 24.09.2020 й., 03/20/637/1313-сон).

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Xalq so'zi, №19, 25.01.2020.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

5. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – T.: O'zbekiston, 2017. – 28 b.

6. Мирзиёев Ш.М. "Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз" Президент асарлари.2-жилд /422-бет Т.: Ўзбекистон, 2018.

7. Мирзиёев Ш.М. Танкидий тахлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик - ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик коидаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017. – 104 б.

III. Asosiy adabiyotlar

1. Автономова С.А., Багновская Н.М., Шарков Ф.И. и др. Бренд- 66 коммуникации/ В двух книгах / Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова.Москва, 2017. Том 2. 242 с.

2. Алайцева Т.В. (2017) Управление человеческими ресурсами. Самара: Изд-во Самарского университета. - 60 с.

3. Алексеева, Ю.С. Формирование коммуникативной компетентности на основе методов педагогической герменевтики: дис. ... маг.: 44.04.01. Тюмень, 2016, 144 с.
4. Андреев В.И. Педагогика: учебный курс для творческого саморазвития. 2-е изд. – Казань: Центр инновационных технологий, 2000
5. Ардашкин, И.Б., Дубинина И.А. Психодиагностика: Учебное пособие. – Томск: Изд. ТПУ, 2001. – 100 с
6. Арнольд, О.Р. Ролевой тренинг. Методическое пособие / Г.С. Абрамова. Практикум по психологическому консультированию – М.: Изд. дом Академия, 1996. – 128 с.
7. Астафурова, Т.Н. Стратегии коммуникативного поведения в профессионально-значимых ситуациях межкультурного общения (лингвистический и дидактический аспекты): автореф. дис. ... д-ра пед. наук. – М., 1997. – 41 с.
8. Asqarov A. Xalq ta'limi xodimlari malakasini masofadan oshirish tizimini takomillashtirish. Ped. fan. fal. dok. ... diss. – T.: - 2017. – 152 bet.
9. Бардиер Г.Л. (2002). Бизнес-психология. М.: Генезис. С. 262-264
10. Беликова И.Ю. (2018). Применение компетентностного подхода при подготовке управленческих кадров малого бизнеса // Вестник Томского государственного университета. – №1 (17). С. 79-85
11. Беловицкая, Т.Е. Видеотренинг по развитию коммуникативной компетентности: учебно-методическое пособие [Текст] / Беловицкая Т.Е. Южно Сахалинск, 2001. – 60 с.
12. Begimqulov U.Sh. Pedagogik ta'lim jarayonlarini axborotlashtirishni tashkil etish va boshqarish nazariyasi va amaliyoti: Pedagogika fanlari doktori. ... diss. – T., 2007. – 305 b.
13. Богданова, А.В., Ярыгин А.Н. Структура информационно коммуникативной компетентности как отражение деятельностной природы и социального влияния // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2013. №1 (12). С. 300-303.

14. Бодалева А.А. (2009). Психологическое общение. М.: Изд-во «Институт практической психологии», Воронеж: Н.П.О, «Модек». С. 120-121.
15. Бодалев А.А. Личность и общение. М., 1995
16. Божович Л.И. Проблемы формирования личности. М., 1995. 352 с.
17. Болотова, А. К., Жуков, Ю. М., Петровская, Л. А., Социальные коммуникации: учеб. пособие / А. К. Болотова, Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская. –М.: Гардарики, 2008. –279 с.
18. Бондаренко В.В., Резник С.Д., Соколов С.Н. (2008) Персональный менеджмент//Тесты и конкретные ситуации, Практикум, 3-е изд., доп. М. - 256 с.
19. Булыгина, Л.Н. Критериально-уровневый подход к оцениванию сформированности коммуникативных компетенций. / Учебно-методическое пособие для педагогических работников. – Н. Тагил: НТФ ИРРО, 2008 г.
20. Dodgson M. The management of technological innovation: An international and strategic approach. Oxford University Press, 2000. – 248 p.
21. Дик У. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки. М.
22. Езова, С.А. Коммуникативная компетенция // Научные и технические библиотеки. 2008.№4. С. 100-106
23. Фёдорова П.С. Организация образовательной среды современного вуза: психологический аспект // Ярославский педагогический вестник. 2011. Т.2.№3.
24. Грейсон Дж., О. Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века.М., 1995. 215 с.
25. Гутник Е. П., Шереметьева Е. В. Современные теоретические представления о коммуникативных компетенциях // Молодой ученый. 2016. №27. С. 774-778
26. Грибов В.Д., Никитина Л.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / -М.: НИЦ Инфра-М, 2013. -311 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование). ISBN 978-5-16-004870-3.

27. Hutmacher W. Key competencies for Europe//Report of the Symposium Bern, Switzerland 27-30 March, 1996. Council for Cultural Co-operation (CDCC) a Secondary Education for Europe. Strasburg, 1997.

28. Ibragimov A.A. Xalq ta'limi xodimlari malakasini oshirish tizimini ko'p vektorli yondashuv asosida takomillashtirish: ped.fan. bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati. – Toshkent, 2018. – 56 b.

29. Ильин. Е.П. Психология общения и межличностных отношений. СПб.: Питер, 2009. – 576 с.

30. Ильченко Сергей Викторович Формирование компетентностей учителя сельской школы к реализации профильного обучения. дис. канд. пед. наук. – Сургут, 2007. – 181 с.

31. Иньков М.Е. Диагностика профессиональной компетентности учителя в условиях повышения квалификации: автореф. дисс. ... канд. пед. наук. – М., 2009. – 25 с.

32. Исаев Е.И. Компетенции и компетентность как новые результаты профессионального образования. Компетентностный подход в высшем профессиональном образовании: теория, методология, технологии// Материалы Международной научно-практической конференции (11 – 2 ноября 2008 г. Москва, НОУ ВПО «СФГА»). - М., НОУ ВПО «СФГА», 2008.-С. 12 – 17

33. Исмагилова Ф.С. (2008). К проблеме психологического анализа профессионального опыта // Вестник Московского Университета. Сер. Психологии. №2. С. 42-43.

34. Djuraev A.S. Malaka oshirish jarayonida tinglovchilarning kasbiy malakasini rivojlantirishning pedagogik mexanizmlarini takomillashtirish: Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD). ... diss. – T., 2019. – 160 b.

35. J.Rumiy. Ichindagi ichingdadir. “Yangi asr avlodi”. Toshkent-2016.134 b.

36. Жариков Е., Крушельницкий Е. (2002) Диагностика лидерских способностей / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М. С.316-320

37. Калашников А.И. Наука побеждать. Тренинги лидерства и продление конфликтов. СПб.: «Речь», 2008. - 215 с.

38. Каргин Н.Н. Комплексный подход и проблемы совершенствования системы образования // Журнал прикладной психологии. 2007.№1, С. 80–88.

39. Каргин Н.Н. Системная методология: механизм формирования образа специалиста в системе образования. (На примере индустрии туризма) // Журнал прикладной психологии. 2007.№7.

40. Knowles M.S., Holton III, E.E. Swanson R.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. - 6th edition. – London, New York, etc.: ELSEVIER Butterworth Heinemann, 2005. - 378 p. – P.154.

41. Кузьмина Е.Е. Маркетинг образовательных услуг: учеб. пособие для магистров. – М., Издательство Юрайт, 2012. – 330 с.

42. Клименко И.С. (2019) Деловые игры, имитационные упражнения, кейсы. М.: «КДУ», «Добросвет» - 128 с.

43. Ковалева, Г.Н. Формирование коммуникативной компетентности у студентов вузов культуры и искусств в процессе интегрированного обучения риторике и этикету: дис. ... канд. пед. наук / Г.Н. Ковалева; МГУКИ. – М., 2006. – 213 с.

44. Колесникова, И.А. Коммуникативная деятельность педагога: учебн. пособие для студ. высш. пед. учеб.заведений /И.А. Колесникова; под ред. В.А. Сластенина. –М: Издательский центр «Академия». – 2007. – 336 с

45. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 4.0 : разворот от традиционного к цифровому /; пер. с англ. М. Хорошиловой. — М.: Бомбора, 2019. — 220 с. (Top business awards).

46. Кудрина Е.А. (2015). Психологические аспекты формирования организационной культуры: учебно-метод. пособие / Е.А. Кудрина. Курск: Изд-во Академии госслужбы. С. 96-97

47. Кустов В.Н. Психолого — акмеологические характеристики коммуникативной компетентности менеджеров в коммерческих организациях // Менеджмент в России и за рубежом. — 2008. — № — С.12–21

48. Лавриненко В. Н. (2020) Психология и этика делового общения: учебник и практикум для вузов / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова; под редакцией В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — 7-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 408 с. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449749> (дата обращения: 25.02.2021).

49. Леонтьев А.А. Психология общения. М.: Смысл, 2005. – 370 с.

50. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. YUNAKS-PRINT. – Toshkent: 2005. –170 b.

51. Мамедова, А.В. Компетентностный подход как основа диагностирования коммуникативной компетентности специалиста // Теория и практика образования в современном мире: материалы Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, февраль 2012 г.). – СПб.: Реноме, 2012. – С. 29-33.

52. Mamatqulova K.A. Umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining ehtiyojlarga asoslangan malaka oshirish mexanizmlarini takomillashtirish. p.f.f.d.diss. – ХТТРКҚТМОИ, 2020. – 163 b.

53. Musurmonova O. “Ta’lim menejerining kasbiy kompetentligi va kreativligi” modulining o‘quv-uslubiy majmuasi. – Т.: BIMM, 2015. – 288 b.

54. Muslimov N.A. Kasb ta'limi o'qituvchisini kasbiy shakllantirishning nazariy-metodik asoslari: Ped. fan. dok. ... diss. – T.: O'MKHTTKMOQTI, 2007. – B.130.

55. Michael John Baker. Marketing. Oxford ; Boston : Butterworth-Heinemann,2003

56. Немов Р.С. Практическая психология: Учеб. пособие. – М.: Гуманит. изд. Центр ВЛАДОС, 1997.- 320 с. 5.

57. Панов В. И. Дидактические и психологические основания современных образовательных систем // Дополнительное образование. – 2003. – № 6. – С. 3–7.

58. Петровская, Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг / Л.А. Петровская. –М.: Изд-во МГУ, 1989. – 216 с.

59. Подобин А.Е. Вариативно ситуационный подход к формированию профессионально-педагогической направленности личности будущего учителя во внеаудиторной деятельности: дис канд. пед. наук: 13.00.06. – Кострома, 1999. – 228 с

60. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001. – 450 с.

61. Прутченков, А.С. Социально-психологический тренинг в школе / А.С. Прутченков. –М.: Эксмо-пресс, 2001. – 638 с.

62. Qurbonov Sh., Seytxalilov E. Ta'lim tizimini boshqarish. -T.:”Turon-Iqbol”: 2006. – 592 b.

63. Сафонова В.В. Коммуникативная компетенция: современные подходы к многоуровневому описанию в методических целях // О чем спорят в языковой педагогике. –М.: Еврошкола, 2004. – 236 с. 7

64. Седов К.Ф. Дискурс и личность. – М. Лабиринт, 2004. – 320 с.
65. Симоненко Е.С. Разработка системы показателей (индикаторов) конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг// Альманах современной науки и образования. 2013.№11 (78). С. 161–164
66. Снайдер М. (2020) Оценка самоконтроля в общении https://studme.org/1298010817579/psihologiya/otsenka_samokontrolya_obscheni_i_snyder
67. Согачева О.В. Теория и практика коммуникационного менеджмента // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2013. №3. С. 219–221
68. Тахохов, Б.А. Развитие коммуникативной компетентности студентов //Экономические и гуманитарные исследования регионов. 2016. №4.
69. Титова С.В. Коммуникативная культура. От коммуникативной компетентности к социальной ответственности. СПб.: Питер, 2009. – 176 с.
70. Тихонов С.Е. Риторика, риторизация и общение: осмысление и воплощение в период модернизации образования: Монография.- М.: «Прометей»МПГУ, 2005.- 272 с.
71. Valerie I. Sessa, Manuel London, Marlee Wanamaker, (2018) "How multiteam systems learn", Team Performance Management: An International Journal, <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2018-0039>
72. Введенский В.Н. Развитие педагогической профессии как социального института: теория, методология, практика. Монография.- СПб.: ГНУ «ИОВ РАО», 2004.- 230с.
73. Вербицкий А.А. Компетентностный подход и теория контекстного обучения. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.—84 с.

74. Вербицкий А.А. Контекстное обучение в новой образовательной парадигме. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1999.—75 с.

75. Хилько Н.Ф. Социокультурная среда как фактор развития творческой деятельности молодежи» <http://www.ic.omskreg.ru/cultsib/reg/hilko.htm>

76. Хутаков А.Р. Влияние коммуникативных качеств на управленческую деятельность // Менеджмент в России и за рубежом.— 2008.—№7.—С. 35–41

77. Хуторской А. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированного образования // Народное образование. – Москва, 2003. - №2. – С.60-64

78. Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты // Интернет-журнал "Эйдос". - 2002. - 23 апреля. <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm> 10

79. Ярошенко Н.Н. История и методология теории социально-культурной деятельности: Учебник. –М.: МГУКИ, 2007. – 360 с.

80. Yusufova G.N. „Umumiy o’rta ta’limni boshqarishda direktorlar faoliyati va uning hozirgi holati”. „Pedagogs” International research journal, volume-27, Issue-1, February-2023, 51-53-bet.

81. Yusufova G.N „Umumiy o’rta ta’lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasi”. Pedagogical sciences and teaching methods/ 2023-part 19/76-77-bet

82. Yusufova G.N „Ayol rahbarlarning ta’lim boshqaruvida tutgan o’rni”. International scientific journal science and innovation special issue: „Transformation of education: The role of women in the development of science”, february 16, 2024

83. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 42-с.

84. Зимняя И.А. Ключевые компетенции новая парадигма результата образования ЭКСПЕРИМЕНТ И ИННОВАЦИИ В ШКОЛЕ // Международный журнал экспериментального образования. – 2009. –№2. – С. 7-14.

85. Зеленина Е.Б. Педагогические условия развития инновационного потенциала педагога в процессе непрерывного профессионального образования: Дис. ... канд. пед. наук. – Чита: Сибирский государственный технологический университет, 2005. – 187 с.

86. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Э. Ф. Зеер. – Москва : Академия, 2009. – 378 с.

87. Шарков В.И., Комарова Л.В. Коммуникация: деловое общение, коммуникативные техники и технологии //Коммуникология. 2014. Т.6.№4.

88. Шарков Ф.И. (2012). Коммуникология: Социология массовой коммуникации Учебное пособие / Дашков и Ко.Москва, (2-е издание). 303 с.

89. Шарков Ф.И. (2008). Массовые коммуникации и медиапланирование / Ф. И.Шарков.Москва, 250 с.

90. Чёрный Е.В. (2004) Учебно-методическое пособие по дисциплине «Психологические основы деловых игр». Симферополь. -47 с.

IV. Internet manbaalari:

91. www.lex.uz

92. www.ziyonet.uz

93. www.gov.uz

94. www.cyberleninka.ru

95. www.dissercat.com