O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIT TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

TERMIZ DAVLAT UNIVERSITETI

MAGISTRATURA BO‘LIMI

Qo‘lyozma huquqida

UDK. 37:371.5-371.597

MUSTAFOQULOVA MAFTUNA MUZAFFAR QIZI

KREATIV YONDASHUV ASOSIDA UMUMTA’LIM MAKTABLARIDA O’QUV-TARBIYA JARAYONINI BOSHQARISH

70110103-Ta'lim muassasalari boshqaruvi mutaxassisligi bo‘yicha

Magistr akademik darajasini olish uchun yozilgan

DISSERTATSIYA

Ilmiy rahbar: dots,v.b, p.f.b.f.d (PhD) B.X.Karimova

Termiz-2024

Magistrlik dissertatsiya mavzusi Termiz davlat universiteti rektorining 202__-yil ___ - ____________dagi №_______-son 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: dots,v.b, p.f.b.f.d (PhD) B.X.Karimova

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

Magistratura bo'limi boshlig'i ________ k.f.f.d., (PhD) D.X.Abduraxmonov

KIRISH

Mavzuning asoslanishi va uning dolzarbligi: Jahonning yetakchi mamlakatlari ta’lim oluvchilarning ehtiyojlari va talablariga asoslangan holda ta’lim xizmatlarini strategik rejalashtirish va boshqarish hisobiga ta’lim muassasalarning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan turli ilmiy tadqiqot ishlari olib bormoqda.Mazkur tadqiqotlarning zamonaviy tendensiyalaridan kelib chiqib, umumiy o‘rta ta’lim muassasalaridagi boshqaruv jarayonini kreativ yondashuv asosida takomillashtirish orqali rahbar xodimlarining boshqaruv samaradorligini oshirish masalalariga alohida e’tibor qaratilmoqda.

Bugungi kunda fan-texnika rivojlanishi umumta’lim maktablarida olib boriladigan islohotlar ta’lim-tarbiyaning mazmunini o‘zgartirishini, shuningdek, ta’lim tizimini zamon talablari asosida boshqarishni talab etmoqda.

Hozirgi kunda mamalakatimizda umumiy o’rta ta’lim muassasalarida o’quv-tarbiya jarayoni takomillashtirish va raqobatbardosh kadrlar tayyorlashning sifat darajasini yaxshilash, xalqaro tajribalar asosida malakali mutaxassislar tayyorlash uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish, har bir ta’lim muassasasini jahonning yetakchi ilmiy-ta’lim muassasalari bilan yaqin hamkorlik aloqalari o’rnatishi, o’quv jarayoniga xalqaro ta’lim standartlariga asoslangan ilg’or pedagogik texnologiyalar, o’quv dasturlari va o’quv-uslubiy materiallarini keng joriy qilish, rahbar kadrlarning zamonaviy kasbiy bilimlari va kreativlik qobilyatlarini rivojlantirish, boshqaruv jarayonida kreativ usullardan samarali foydalanish masalalariga alohida e’tibor qaratilmoqda.Muxtaram prezidentimiz Shavkat Mirziyoyev ta’kidlaganidek, “Bugungi kunda rahbar va pedagog xodimlarni tanlash, tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishning ilg‘or va shaffof tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini tatbiq etish yo‘li bilan ta’limi tizimida kadrlar siyosatini shakllantirishning zamonaviy tamoyillarini joriy etish zarur”[1]. Mazkur vazifalar umumta’lim maktablarini kreativ yondashuvlar asosida ta’lim-tarbiya jarayonini boshqarish orqali ta’lim tizimidagi tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarni takomillashtirishni taqozo etadi.

---

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

2020-yil 23-sentabrda yangi tahrirda qabul qilingan ”Ta’lim to’g’risida”gi O’RQ-637-sonli Qonun, 2022-yil 28-yanvardagi “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son farmoni, Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 31 dekabrdagi 1059–son “Uzluksiz ma’naviy tarbiya kontseptsiyasini tasdiqlash va uni amalga oshirish chora–tadbirlari to’g’risida”gi qarori, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 5 sentabrdagi “Xalq ta’limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-5538-son farmoni, 2019 yil 29 apreldagi PF-5712-son “O‘zbekiston Respublikasi Maktab va maktabgacha ta’limtizimini 2030 yilgacha rivojlantirish Konsepsiyasi to‘g‘risida”gi farmoni, 2020 yil 6 noyabrdagi “O‘zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta’lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-6108-son farmoni, 2018 yil 5 sentabrdagi “Maktab va maktabgacha ta’lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-3931-sonli qarori hamda mazkur sohaga oid boshqa me’yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning ob’yekti: kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish bo‘lib, tajriba-sinov ishlariga Surxondaryo viloyatining Termiz shahridagi 13-,3-9-sonli hamda Muzrabot tumanidagi 33-12-10-sonli umumta’lim maktab rahbarlaridan iborat jami 80 nafar respondent ishtirok etdi.

Tadqiqotning predmeti:kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish mazmuni, pedagogik-shart-sharoitlari, shakl, metod va vositalari tashkil etadi.

Tadqiqotning maqsadi:umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarishni takomillashtirish hamda ushbu jarayonning samarali kechishini ta’minlashga yo‘naltirilgan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot maqsadiga erishish uchun quyidagi vazifalar amalga oshirish ko‘zda tutiladi:

-kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarishning pedagogik-psixologik imkoniyatlarini ochib berish;

-kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish yuzasidan metodik tavsiya ishlab chiqish;

-umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarishning shakl, metod va vositalarni qo`llash asosida amaliy tavsiyalar ishlab chiqish;

-muammoga doir tajriba-sinov ishlarini amalga oshirish va uning samaradorlik darajasini aniqlash asosida ilmiy-tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi:

-kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarishning pedagogik-psixologik imkoniyatlarini aniqlandi;

-kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish yuzasidan metodik tavsiya ishlab chiqildi;

-umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish kreativ yondashuv asosida boshqarishni takomillashtirishning metod, usul va vositalarni qo`llash asosida amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi;

-muammoga doir tajriba-sinov ishlarini amalga oshirildi va uning samaradorlik darajasini aniqlash asosida ilmiy-tavsiyalar ishlab chiqildi.

Tadqiqot mavzusi bo’yicha adabiyotlar sharhi (tahlili): Mamlakatimizda boshqaruv tizimi, ta’lim tizimida innovatsion, kreativ menejmentni rivojlantirish masalalari pedagog olimlarlar Balabanov, Bogolyubov, Afanasyev, Djurayev, Zaynutdinov, O.Xayitov,Ya.Ismadiyarov, A.Magrupov, N.Muxamedova, M.Saidov, M.Mirsolievalar tomonidan, ta’lim tizimini boshqarish, rahbar va pedagog kadrlarning boshqaruv kreativligini rivojlantirish masalalari M.Axmedova, M.Davletshin, G‘.Shoumarov, S.Jalilova, X.Ibragimov, V.Karimova, D.Narziqulova, Z.Nishonova, R.Samarov, A.Xoliqov, N.Safayev,

G.To‘ychieva, N.Shermuxammedova, Sh.Mo‘minov, B.Qodirov, R.Sunnatovalar tomonidan”[2] tadqiq qilingan.

MDH (Markaziy davlatlar Hamdo’stligi) mamlakatlarida rahbarning kasbiy mahoratini shakllantirish sohasida fundamental masalalari Yu.Konarjevskiy, G.Balixin, T.Davidenko, T.Bazarov, N.V.Kuzmina tomonidan, boshqaruv faoliyatida kreativ yondashuv va uning pedagogik-psixologik jihatlarini V.Andreev, A.Ansupov, V.Juravlev, E.Kirshbaum, I.Marinovskaya, V.Svetkov, A.Grishin, I.Ridanova, M.Ribakova, A.Shipilov, V.Slastenin, N.Sunkovalar tomonidan tadqiq etilgan”[3].

Xorij mamalakatlar olimlaridan A.Fayol, M.Gordon, J.R.Evans, R.Kaplan, G.Lettau, R.Nelson, R.Thompson, W.Sarges, S.Winterlar tomonidan ta’limni boshqarishning tashkiliy-metodologik asoslarini hamda boshqaruvda yangicha yondashishning nazariy va amaliy jihatlarini ishlab chiqishgan bo’lsa, J.Burnett, E.Dihtl, P.Drucker, J.Egan, B.Gardner, E.Grafton, Ph.Kotler, Ch.Lovelock, J.Lambin, S.Moriarty, M.YE.Porter kabi olimlarning ilmiy izlanishlarida boshqaruv jarayonida kreativlikni oshirishning ilmiy-nazariy va uslubiy jihatlari o‘z aksini topgan.

Mavjud tadqiqotlarning tahlili umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarishning tashkiliy-metodologik asoslari, boshqaruvda yangicha yondashishning nazariy va amaliy jihatlari hamda ushbu jarayonning samarali kechishini ta’minlashga yo‘naltirilgan ilmiy-metodik tavsiyalar o‘rganilgan bo’lsada, umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarish masalasi alohida pedagogik muammo sifatida o’rganilmagan shu bois tadqiqot ishimizni “Kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish” deb nomladik.

Tadqiqotda qo‘llaniladigan metodikaning tavsifi: tadqiqotda muammoga doir adabiyotlarni qiyosiy-tahliliy o‘rganish va umumlashtirish; kuzatish, diagnostik metodlar (suhbat, anketa, so‘rovnoma, intervyu, test); pedagogik-psixologik

[2] Djuraev R.X., Turg‘unov S.T. Ta’lim menejmenti: O‘quv qo‘llanma. –Toshkent: Voris, 2006. – 264 b.;
[3] Конаржевский Ю.А. Внутри школьный менеджмент. –М., 1992.; -428 с.

metodikalar, modellashtirish, pedagogik eksperiment; natijalarni matematik va statistik tahlil etish kabi ilmiy-tadqiqot metodlaridan foydalanilgan.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishning pedagogik-psixologik imkoniyatlari ochib berilganligi, kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish yuzasidan metodik tavsiya ishlab chiqilganligi, maktablarda bashqarishning kreativ usullarini joriy etish orqali o'quv-tarbiya jarayonining takomillashganligi, umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarishni takomillashtirishning metod, usul va vositalarni qo`llash asosida amaliy tavsiyalar ishlab chiqilganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati kreativ yondashuv asosida boshqarish jarayonini pedagogik-psixologik tahlil etish umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini zamonaviy yondashuvlar asosida boshqarishga xizmat qiladi.

-tadqiqot jarayonida olingan natijalar umumta'lim maktablarini kreativ yondashuv asosida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishda metodik manba sifatida foydalanishga xizmat qiladi.

-ta'lim muassasalari amaliyotida o'quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuvlar asosida boshqarish yuzasidan rahbar pedagoglar uchun taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi.

Ish tuzilmasining tavsifi: Ushbu tadqiqot ishi kirish, 3 bob, 8 paragraf, har bir bob bo`yicha xulosa, umumiy xulosa va tavsiyalar hamda foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati qismdan iborat bo`lib, jami 100 sahifadan iborat.

I.BOB.TA'LIM MUASSASALARINI KREATIV YONDASHUVLAR ASOSIDA BOSHQARISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI

1.1-§.Kreativ yondashuv asosida ta'lim muassasalarini boshqarish mazmun-mohiyati

O'quv-tarbiya jarayonini yanada rivojlantirish va zamonaviy talablar asosida takomillashtirishga qaratilgan yuqoridagi hujjatlarning barchasida ta'lim va tarbiya tizimiga yangiliklarni kiritish, kreativ g'oyalar asosida fikrlaydigan yoshlarni tarbiyalash, xorijiy tajribalarni o'zlashtirish, ijodiy yondashuvlarni qo'llab quvvatlash, ta'lim turlari o'rtasidagi integratsiya jarayonlarini kuchaytirish bilan bog'liq umumiy jihatlar mavjud.

"Kreativlik so'zi lotincha so'zdan olingan bo'lib, "yaratish" degan ma'noni anglatadi. Kreativlik bu o'z qiymatiga ega original g'oyalar majmuidir. Kreativlik shaxs tomonidan amalga oshiriladigan amaliy harakat bo'lib, u o'zida muayyan yangiliklarni aks ettirishi va ma'lum amaliy qiymatga ega bo'lishi lozim"[4]. Kreativ pedagogika muammolari yaxlit pedagogik nazariya va boshqa ijtimoiy fanlar tizimida: pedagogika tarixi va ta'lim falsafasi, umumiy va kasbiy pedagogika va psixologiya, o'qitish va tarbiyalash usullari va texnologiyalari, kasbiy etika va boshqalarda ko'rib chiqiladi"[5]. Hozirgi kunda Respublikamizda barcha sohalar qatorida oliy ta'lim muassasalarida o'quv-tarbiya jarayoni takomillashtirish va raqobatbardosh kadrlar tayyorlashning sifat darajasini yaxshilash, xalqaro tajribalar asosida oliy malakali mutaxassislar tayyorlash uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish, har bir oliy ta'lim muassasasini jahonning yetakchi ilmiy-ta'lim muassasalari bilan yaqin hamkorlik aloqalari o'rnatishi, o'quv jarayoniga xalqaro ta'lim standartlariga asoslangan ilg'or pedagogik texnologiyalar, o'quv dasturlari va o'quv-uslubiy materiallarini keng joriy qilish, talabalar, ilmiy-pedagog kadrlarni zamonaviy kasbiy bilimlari va kreativlik qobilyatlarini rivojlantirish, yoshlar auditoriyasi bilan ish olib borishda kreativ usullardan samarali foydalanish masalalariga alohida e'tibor qaratilmoqda.

---

[4] Yo'ldashev J."Pedagogik innovatsiyalarni hayotga tadbiq etishning asoslari" T.2012. 128-b

[5] Valenta F. Innovatsiyalarni boshqarish. M.: Progress, 1985.203 b.

Umumiy o’rta ta’limda o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarish deganda, ta’lim jarayoni sub’ektlararo munosabatlarda muloqotli maqsadlarga erishish uchun kasbiy masalalarni hal etishda ijodiy fikrlash orqali real, nostandart metodlarini namoyon qiluvchi ijobiy xatti-harakatlarni tavsiflovchi qobiliyat tushuniladi.Kreativlik kundalik professional faoliyatga ko’proq kiradi va nafaqat yakka tartibdagi korxonalarning, balki mamlakat iqtisodiyotining raqobatbardoshligini rivojlantirish uchun ham asos bo’lib xizmat qiladi.Kreativlik kundalik professional faoliyatga ko’proq kiradi va nafaqat yakka tartibdagi korxonalarning, balki mamlakat iqtisodiyotining raqobatbardoshligini rivojlantirish uchun ham asos bo’lib xizmat qiladi. Kreativlik-shaxsning yaratuvchanlik, ijodkorlik xislatlarlari bilan bog’liq ko’nikmalar majmui sifatida namoyon bo’ladi. Kreativlik o’z ichiga muammolarga nisbatan yuqori darajadagi sezgirlik, intiutsiya, natijalarni oldindan ko’ra bilish, fantaziya, tadqiqotchilik va refleksiyani qamrab oladi. O’quvchilarning ijodkorli gi va kreativligi tafakkur va muloqot qilishlarida, hissiyot va tuyg’ularida, turli faoliyat turlarida o’z aksini topgan. Kreativlik shaxsni yaxlit holda yoki uning muayyan xususiyatlarini tavsiflaydi. Kreativlik iqtidorning muhim omili sifatida ham namoyon bo’ladi. Kreativlik shaxsni yaxlit holda yoki uning muayyan xususiyatlarini tavsiflaydi. Kreativlik iqtidorning muhim omili sifatida ham namoyon bo’ladi. “Bugungi kunda kreativ mutaxassislarni shakllantirish zamonaviy jamiyat ta’lim tizimining asosiy vazifalaridan biridir. Qo’yilgan vazifaga faqatgina kreativ ta’lim metodikasini maqsadli holda olib borish bilan erishish mumkin, bunda pedagogik jarayonning har birishtirokchisiga yangi bilimlarni tushuntirish, yaratish va undan samarali foydalanish uchun sharoit yaratishga imkon beradi. Aynan shuning uchun ham so’nggi yillarda kreativ ta’limni kreativ rivojlanish shakli tadqiqotchi-pedagoglar tomonidan faol o’rganilib kelinmoqda”[6].

Zamonaviy o’rta ta’lim tizimini kreativ yondashuv asosida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish va ularni innovatsion tizim

---

[6] Qurbonov Sh, Sayidhalilov E.“Talim sifatini boshqarish”.T.“Turon-istiqbol”, 2008.246-b

asosida amaliyotga tadbiq etish talab etiladi. Prezidentimiz Shavkat Mirziyoyev so'nggi yillarda barcha sohalar qatori umumiy o'rta ta'lim tizimini sohasini isloh qilish, raqobatbardosh mutaxassis kadrlarni tayyorlashga, umumiy o'rta ta'lim tizimga rivojlangan xorijiy mamlakatlar tajribasini tabiq etishga alohida e'tibor qarata boshladi. Ta'limni boshqarish nazariyasida uning o'ziga xosligi ma'lum mezonlarga ko'ra tasniflangan boshqaruvga turli yondashuvlarda namoyon bo'ladi. Bu yondashuvlar boshqaruv jarayonining mohiyatini belgilab beradi va uning rivojlanishini zamonaviy tadqiq qilish jarayonida tahlil predmeti bo'lib xizmat qiladi.

Hozirgi vaqtda umumta'lim muassasalar boshqaruv jarayonida ta'lim muassasasining xususiyatini hisobga olish, boshqaruvni rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, natijalarni nazorat qilish maqsadida amalga oshirishni. Ayniqsa, zamonaviy sharoitda ta'lim tizimida shaxs imkoniyatlari va ehtiyojlarini har doimgidan ham ko'proq inobatga olish zarur.Mazkur zaruriyat umumiy o'rta ta'lim tizimida davr talablariga to'la javob bera oladigan, raqobatbardosh va malakali rahbar kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarni hamda ularning boshqaruv kompetensiyalarini doimiy takomillashtirib borish zaruratini yuzaga keltirmoqda. Shundan kelib chiqib, xalqaro tajribalar umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini asosida zamonaviy pedagogik texnologiyalarni qo'llash asosida boshqaruvning samarali mexanizmlarini joriy etish zaruratini yuzaga keltirmoqda.

Umumta'lim muassasalarini boshqarishning mohiyati, maktabdagi o'quv jarayoni bir kishi tomonidan emas, balki o'qituvchilar, o'quvchilar, maktab rahbarlari, o'quvchilarning ota-onalarini o'z ichiga olgan muhim bir guruh tomonidan amalga oshiriladi. Ularning harakatlarining izchilligi, maqbul yo'llar bilan ta'lim maqsadlariga erishishning muvaffaqiyati uchun ta'lim jarayonini boshqarish masalasini ko'tarish qonuniydir. Avvalo, ta'lim jarayoni sathlarini ajratib ko'rsatish, so'ngra ularning har birida boshqaruv xususiyatlarini aniqlash kerak.Ta'lim muassasasining o'quv rejasi majburiy o'quv fanlari va ta'lim muassasasining o'zi belgilaydigan maktab komponentini o'z ichiga oladi. Maktab ta'limi mazmuni o'quv dasturi orqali boshqariladi.

Bugungi kunda kreativ mutaxassislarni shakllantirish zamonaviy jamiyat ta'lim tizimining asosiy vazifalaridan biridir. Qo'yilgan vazifaga faqatgina kreativ ta'lim metodikasini maqsadli holda olib borish bilan erishish mumkin, bunda pedagogik jarayonning har birishtirokchisiga yangi bilimlarni tushuntirish, yaratish va undan samarali foydalanish uchun sharoit yaratishga imkon beradi. Aynan shuning uchun ham so'nggi yillarda kreativ ta'limni kreativ rivojlanish shakli tadqiqotchi-pedagoglar tomonidan faol o'rganilib kelinmoqda"[7].Xorijiy va mahalliy nashrlarning qiyosiy tahlili kreativlik qobiliyatni o'rganishning falsafiy, psixologik va pedagogik nuqtai nazardan ko'p qirrali hususiyatlarini ko'rsatadi.Keltirilgan tahlillarning asosiy tushunchasi-"kreativlik" so'zi mohiyatini falsafiy, psixologik va pedagogik nuqtai nazardan deb tahlil qilingan.

Hozirgi vaqtda rivojlangan mamlakatlarda sanoat davri innovatsion rivojlanish davriga almashtirilmoqda, bunda bilim, yuqori texnologiyalar va yangi ishlanmalar asosiy rol o'ynaydi. Milliy innovatsion tizimlar yaratilmoqda, ularning maqsadi innovatsiyalarga asoslangan iqtisodiyotni qurishdir. Innovatsion jarayonlar iqtisodiyot, ijtimoiy soha, siyosat, ta'lim, fan, texnika, ishlab chiqarish, biznes va boshqa sohalarni qamrab oladi.Innovatsion jamiyatda uning rivojlanishida yangi g'oyalar va innovatsiyalar katta rol o'ynaydi. Rivojlanishning innovatsion bosqichida axborot va bilim ijodiy tafakkurning sub 'ektiga aylanadi, ularning mahsuli katta ijtimoiy-iqtisodiy samaraga ega bo'lgan yangi g'oyalardir.

O'quv-tarbiya jarayoniga kreativ yondashish mamlakatimizda ta'lim-tarbiyaning innovatsion turi sifatida o'z mavqeini mustahkamlamoqda, uning asosiy yo'nalishi kreativ fikrlashni shakllantirish, kreativ qobiliyat va intellektual salohiyatni rivojlantirish, zamonaviy muammolarni hal qilishda yangi yondashuvlarni izlashdir.Bu qoidalar innovatsion ta'limni rivojlantirish milliy ta'lim tashabbusida o'z ifodasini topgan bo'lib, u ijodiy shaxsni rivojlantirish va uzluksiz ijodiy o'z o'zini rivojlantirish, o'z-o'zini takomillashtirishga qodir

[7] Afanasyev M., Myasnikova L. Jahon raqobati va iqtisodiyotning klasterlanishi// Vopr. iqtisodiyot. 2005. № 4. S. 75 -81

innovatorlarni yetishtirishni ustuvor vazifa sifatida belgilab beradi. “Umumiy o’rta ta’limda o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarish rahbar kadrlarning ijodiy qobiliyatlarini rivojlantirishga, bilim va ko’nikmalarni shakllantirish salohiyatiga aylantirish orqali uning kasbiy ongida innovatsiyalarga bo’lgan munosabatni mustahkamlashga qaratilgan.”[8].Rahbarning ta’lim muassasasini rivojlanish muammolarini ko’rish va ularni hal qilish variantlarini loyihalash doirasini kengaytiradi. Umumiy o’rta ta’limda o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarishda eng keng qamrovli va samarali usul- bu haqiqiy kasbiy muammolarni hal qilish, aniq vaziyatlarni tahlil qilish, o’quv guruhining birgalikdagi faoliyati, mustaqil ishlash shaklida amalga oshiriladigan harakat bilan tavsiflanadi.

O’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarishda fanlarni tanlash, o’quv guruhlarini shakllantirish, o’quvchilarning individual ish hajmi, salomatligini muhofaza qilish, shuningdek, amaliy tadbirlarning shakllari, soni va taqsimoti muhim hisoblanadi. Kreativ yondashuvi ta’lim-tarbiya jarayonidagi boshqaruvda fanlarni tanlash, o’quv dasturini mustaqil tanlash yoki uni tanlashda ishtirok etish imkoniyati katta ahamiyatga ega. Majburiy fanlar majmuini qat’iy belgilab beruvchi davlat standartidagi ta’lim muassasasining buyrug’i ham mavjud. Maktablar erkin tanlash fanlarini o’qitishga o’tishi va istiqbolli muammolarni hal qilish uchun innovatorlarni tayyorlashi zamon talabidir.Kreativ boshqaruvda umumiy o’rta ta’lim ko’p va fanlararo tadqiqotchilarni tayyorlash uchun yangi turdagi ta’limdir. Ta’lim guruhlarini shakllantirish kreativ ta’limning muhim nuqtasidir.Umumiy o’rta ta’limda o’quv-tarbiya jarayonini boshqarishda turli nazorat shakllari: yozma ish, test sinovlari, suhbatlar, imtihonlar, fanlararo tadqiqotlardan foydalanish talab etiladi.

Rahbarlarning kreativ qobiliyatini shakllantirish va rivojlantirish hamda innovatsiyalarni yaratish va muammo yechimini topishga yo’naltirish, faoliyat turlarini tahlil qilish kabilarni maqsad qilib olingani aynan umumiy o’rta ta’lim

[8] Nikolaeva A.D. Ta’limni boshqarishga strategik yondorisha//Asosiy tadqiqot. - 2014. - No 8-7. - S. 1667-1671; URL: http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=35274

o'quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarishga bo'lgan ehtiyojni talab qiladi.Kreativlik yondashuvi asosida boshqaruv ta'lim jarayonini tashkillashtirishni o'zida mujassamlashtirib, kreativ ta'lim jarayonini qurish, ta'lim texnologiyalaridan ijodiy salohiyatni rivojlantirish, turli uslublar, bilim va ko'nikmalar muvozanatini rivojlantirish, tinglovchilarning ta'lim dasturlarini shakllantirishda faol ishtirok etishni o'z ichiga oladi.

Menejmentning mohiyati va boshqaruv faoliyati bosqichlari to'g'risida yuqoridagi tushunchaga asoslanib quyidagi ish ta'rifi taklif etiladi: o'qitishni boshqarish- bu o'qituvchi va o'quvchining o'zaro yo'naltirilgan va bir-biriga bog'liq bo'lgan o'zaro ta'siri sharoitida ta'lim va tarbiyaviy vaziyatlarni bashorat qilish, loyihalashtirish, hal etish, ularni rivojlantirish va o'z-o'zini rivojlantirishning maqsadga muvofiq yo'nalishida motivatsiya va aks ettirish vositalarini taqdim etish.

Ushbu ta'rif quyidagi ta'limni boshqarish ko'nikmalarini ajratib ko'rsatishga imkon beradi:

-ma'lumot to'plash, uni qayta ishlash qobiliyati; "ko'rish" qobiliyati (ta'lim va pedagogik vaziyatni bashorat qilish, loyihalash, tahlil qilish);

-muammolarni ta'kidlash qobiliyati (bu vaziyatning sabablari); muammolarni hal qilish uchun vazifalarni belgilash qobiliyati;

-pedagogik vazifaga erishish mezonlarini belgilash qobiliyati;

-vazifaga erishish yo'llarini aniqlash qobiliyati;

-vazifaga erishish uchun harakatlarni bashorat qilish qobiliyati;

-ularni amalga oshirish qobiliyati (motiv yaratuvchi, kommunikativ, idrok-refleksiv);

-olingan natijani kerakli bilan solishtirish qobiliyati; erishilgan natijani baholash qobiliyati;

-o'zgarishlarga javob berish, harakatlarda tuzatishlar kiritish qobiliyati; boshqalarning va o'zlarining faoliyatidagi o'zgarishlarni bashorat qilish, loyihalashtirish va amalga oshirish qobiliyati. Ushbu ko' nikmalar o'quvchini o'qitishni boshqaradigan o'qituvchining faoliyati va uning o'qitilishini

boshqaradigan o’quvchining faoliyati bilan bir xil darajada bog' liqdir. Bunga bog'liq maktab o'quvchisining ta'limini boshqarish turi boshqaruv harakatlarini amalga oshirishning algoritmik xususiyatiga ko'ra dasturiy va vaziyatli, boshqaruv harakatlari paydo bo'lish manbasiga ko'ra esa buyruqbozlik va refleksiv bo'lishi mumkin.

Ta'lim muassasalari rahbarlari maktabning turmush tarzini ta'lim muhitining, hamkorlik va hamkorlikning sifati bilan bog’liq holda rivojlantishi lozim. Maktab hayotining mazmuni va tashkil etilishi, texnologik tayyorlash va boshqarish, o'qituvchilar malakasini oshirish tizimining mazmuni maktab faoliyatini rivojlantirish shartlaridandir.Boshqarishning mohiyati, maktabdagi o'quv jarayoni bir kishi tomonidan emas, balki o'qituvchilar, o'quvchilar, maktab rahbarlari, o'quvchilarning ota-onalarini o'z ichiga olgan muhim bir guruh tomonidan amalga oshiriladi. Ularning harakatlarining izchilligi, maqbul yo'llar bilan ta'lim maqsadlariga erishishning muvaffaqiyati uchun ta'lim jarayonini boshqarish masalasini ko'tarish qonuniydir.Avvalo, ta'lim jarayoni sathlarini ajratib ko'rsatish, so'ngra ularning har birida boshqaruv xususiyatlarini aniqlash kerak.

Ta'limni boshqarish turlarining bunday bo'linishi, albatta, rasmiy xususiyatga ega. Ammo ularning izolyatsiyasi o'quv-tarbiyaviy vaziyatga, o'quvchining o'qishdagi sub'ektivligi darajasiga qarab, boshqaruv harakatlarini tanlashni to'g'ri amalga oshirishga imkon beradi. Shu bilan birga, maktab o'quvchisini o'qitishni boshqarish turlarining nafaqat o'zaro bog'liqligi va o'zaro bog'liqligi mavjud.

Zamonaviy ilm-fan va amaliyotda turli ilmiy makonlar yaratilmoqda, ularda maktab faoliyatini samarali tashkil etishning maqsadli shakllanishi zarurligi to'g'risidagi g'oyalar doirasi yaratilib, muayyan o'quv yurtlarining tuzilmalarini yangilash uchun shart-sharoitlar yaratilmoqda. Shu bilan birga, ilmiy adabiyotlarni, tadqiqotlarni, maktab amaliyotini, turli darajada me’yoriy hujjatlarni o'rganish, ta'limni rivojlantirish istiqbollarini belgilash, milliy maktab hayotining zamonaviy usulda rivojlantirish bir qator qarama-qarshiliklar mavjudligini ko’rsatmoqda. Jumladan:

-ijtimoiy va pedagogik hodisa sifatida maktablar faoliyatini rivojlantirishning hamkorlikdagi birlashtirilgan ilmiy nazariyaning yo'qligi. (Jamiyatning va davlatning talablari o'rtasida shaxsning ma'naviy-axloqiy taraqqiyotini va tarbiyalanishini ta'minlaydigan bunday tuzilmani shakllantirishni taqozo qilmoqda);

- maktablarning faoliyatini samarali shakllantirish va rivojlantirish nazariyasi hamda tarixiy-pedagogik amaliyotini o'rganishda ichki ta'limning ob'ektiv ehtiyojlari va tadqiqot ma'lumotlarining etishmasligi;

-milliy pedagogika tarixida maktablarning samarali faoliyatini shakllantirishdagi muvaffaqiyatli tajriba va zamonaviy pedagogik amaliyotda yuqori ko'rsatkichlardagi maktab namunalarini yaratishga etarlicha e'tibor berilmasligi;

- maktab tuzilmalarining bunday o'zgarishida jamiyatning ko'p tarkibli hayotiga mos keladigan zamonaviy ijtimoiy dasturlar va maktab tuzi lmalari rivojlanishidagi tendensiyalarning nazariy rivojlanmaganligi va hokazo. Ushbu qarama-qarshiliklarni bartaraf etish bu yo'nalishda ilmiy-nazariy va amaliy tadqiqotlarning hajmini orttirishni va ularni o'rganishni talab qiladi.Bundan tashqari, maktab hayotining rivojlanishidagi yetakchi tendentsiyani amalga oshiradigan integratsiya jarayonlarining o'zaro bog'liq ko'p tuzilmaviyligini ta'kidlab o'tishimiz kerak.

Ta'lim muassasasining o'quv rejasi majburiy o'quv fanlari va ta'lim muassasasining o'zi belgilaydigan maktab komponentini o'z ichiga oladi.Maktab ta'limi mazmuni o'quv dasturi orqali boshqariladi.Ta'lim muassasasi ixtisoslashtirilgan ta'limni joriy etish, alohida fanlarni chuqur o'rganish orqali o'quvchilarning ta'lim ehtiyojlarini qondirish to'g'risida jamoaviy qaror qabul qilishga haqlidir.Bu qo'shimcha kiritishni boshlaydi mashg'ulot kurslari, mavzularni o'rganish uchun vaqtni taqsimlash.Bunday qarorni qabul qilishda ta'lim muassasasi rahbarlari o'quvchilar, ularning ota-onalari, jamiyatning iltimoslarini, shuningdek, ta'lim muassasasining kadrlar salohiyatini va o'quv-moddiy ta'minotini oldindan o'rganishadi.

Ta'lim muassasasining o'quv rejasi o'quv fanlar bilan to'ldirilgan bo'lib, ular uchun dasturlar hozirda bilimlarning asosiy mazmuni va o’quvchilarning bilim darajasiga qo'yiladigan talablar shaklida taqdim etiladi. Shuning uchun, bu darajada, birinchisini konkretlashtirish (nazariy) daraja, chunki u dasturlar, o'quv qo'llanmalaridagi o'quv kursining o'ziga xos mazmuni bilan to'ldiriladi.

Ikkinchi darajada etakchi rolni maktab rahbarlari o'ynaydi, chunki ular o'zlarining ta'lim muassasalarining o'quv dasturlarini yaratishga majburdirlar. Ammo aholining va, avvalambor, bolalarning o'zlarining ta'lim ehtiyojlarini tahlil qilmasdan, ular vakolatli boshqaruv qarorini qabul qila olmaydilar.

Uchinchi daraja- bu ma'lum bir o'quv jarayoni loyihasini yil rejalari shaklida, akademik mavzu, alohida dars bo'yicha yaratishdir. Uchinchi darajada asosiy boshqaruv faoliyati o'qituvchi tomonidan amalga oshiriladi.

To'rtinchi daraja - bu avvalgi barcha darajalar amalga oshiriladigan real jarayon darajasi. Belgilangan barcha darajalarning o'zaro ta'sirining o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, har bir oldingisi keyingisining muvaffaqiyati, uning yo'nalishi va sifatini ta'minlaydi.

To'rtinchi darajada o'qituvchining vazifasi o'quv jarayonini tashkil etish usullari, vositalari va shakllari tizimidan foydalangan holda o'quvchilar faoliyatini rag'batlantirishdir. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, ushbu darajada moslashuvchan bo'ling, o'quv jarayonida o'quvchilarning o'zini o'zi boshqarishini ta'minlang.

Umuman olganda, ta'lim jarayonini boshqarish uchun to'liq boshqaruv siklidan foydalanish kerak: uning natijalari to'g'risida ma'lumot olish, uni tahlil qilish, muammolarni aniqlash va o'quv jarayonini yanada rivojlantirish maqsadlarini shakllantirish, ularga erishishni rejalashtirish, o'zlarini va o’quvchilarni tashkil etish (va umuman maktabda- butun maktab jamoasi) rejani amalga oshirish, natijalarni nazorat qilish, tahlil asosida jarayonning o'zi ham, uni boshqarish ham tartibga solinishi kerak. O'qitishni boshqarish mohiyatini aniqlash uchun menejmentning barcha jihatlarini birlashtirgan boshqaruv jarayonini tahlil qilishning dastlabki birligini aniqlash kerak.

Bunday birlik boshqaruv holati deb ataladi. Pedagogika nuqtai nazaridan uni tarbiyaviy-pedagogik vaziyat deyish mumkin.Ta'lim-tarbiyaviy vaziyat o'qituvchi va o’quvchi pedagogik o'quv faoliyatining sub'ektlari sifatida faol ishtirok etadigan shart-sharoitlar majmuini birlashtiradi.Ushbu shartlar va sharoitlar to'plami haqiqiy muhitni (ta'lim va tarbiyaviy vaziyat) tashkil etadi, unda o’quvchining boshlang'ich holatidan sifat jihatidan yangisiga o'tishiga ko'maklashish uchun unga qanday ta'sir o'tkazish to'g'risida qarorlar qabul qilinadi.

1.2-§.Ta’lim muassasalarini kreativ yondashuvlar asosida boshqarish pedagogik muammo sifatida

Bugungi kunda O‘zbekiston Respublikasi “Maktabgacha va maktab’’ ta’lim tizimida katta islohotlar ya’ni DTS, ta’lim tizimining barcha sohalarida, maktablarni zamonaviy talablar asosida qayta shakllantirish, darsliklarni yangi avlodlarini yaratish bo‘yicha bir qator islohotlar olib borilmoqda.Oz vaqtida sharq mutafakkirlari rahbarlikning o‘ziga xos xususiyatlari haqida fikr yuritganlar. IX- X asrda yashab o‘tgan buyuk faylasuf A.N. Forobiy o‘zining” Fozil odamlar shahri” asosida rahbarlikning o‘ziga xos jihatlari haqida to‘xtalib o‘tgan[9]. “Jamiyatda adolat o‘rnatish, shahar davlatni boshqarish yo‘llari, shahar xokimi qanday bo‘lishi lozimligi, rahbar uchun zarur bo‘lgan hislatlar ‘‘haqida qimmatli fikr mulohazalar bildirgan.

Umumta’lim maktablari ta’lim o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarish bu shunday tizimki, bo’lajak mutaxassislarda kreativlikni rivojlantirishga xizmat qilib, pedagog-o’quvchi, o’quvchi-o’quvchi yoki o’quvchi va ma’lum bir vositalar o’rtasidagi munosabatlarga yo’naltiriladi. Rahbarlarning boshqaruv faoliyatini rivojlantirish strategiyalari, muassasaning innovatsion menejment dinamikasi, korporativ boshqaruv samaradorligi, shuningdek loyihalashtirish asosida boshqaruv madaniyatini shakllantirish, rivojlantirish va monitoringini olib borish tamoyillari va ularning klassifikatsiyasi S.Taylor, R.Thorpe, P.R.Sparrow, T.Yu.Bazarov, Ye.I.Kudryavseva, A.T.Sergeev,

[9] Forobiy “ Fozil odamlar shahri”G.A.Qodiriy nomidagi “Xalq me’rosi” nashriyoti 1993 yil 204 bet.

M.Yo‘ldoshev, S.Turg‘unov, A.Magrupov, Ya.Ismadiyarov kabi tadqiqotchilar tomonidan ilmiy-nazariy jihatdan asoslangan. Amerikalik olimlar F.Teylor va D.Mak-Gregor (1906-1964) ta’limoti “Inson munosabatlari” maktabida alohida o‘rin tutadi. Ular “X”, “U”, “Z” nazariyalari bo‘yicha rahbarlarning boshqaruv faoliyatida xodimlarnig mehnatga oid munosabatlarini shakllantirishda ehtiyojlarga asoslangan xulq atvor motivatsiya modelini ishlab chiqqan”[10].

Xorijiy va mahalliy nashrlarning qiyosiy tahlili kreativlik qobiliyatni o’rganishning falsafiy, psixologik va pedagogik nuqtai nazardan k o’p qirrali hususiyatlarini ko’rsatadi.Keltirilgan tahlillarning asosiy tushunchasi- “kreativlik” so’zi mohiyatini falsafiy, psixologik va pedagogik nuqtai nazardan deb tahlil qilingan.Kreativlik tushunchasi Rey M.Simpson 1922 yilda “American Journal of Psychology” jurnalida amerikalik maktab va kollej o’quvchilarini kreativ fikrlashini aniqlashga bag’ishlangan psixologik tadqiqot ishida bergan. A.X.Maslou kreativlikni 2 turga bo’ladi: iste’dodning kreativligi va shaxsning o’z - o’zini aktuallashtirish kreativligi.

A.X.Maslou “kreativlikni inson tabiatining fundamental xarakteristikasi sifatida ko’radi, yáni barcha insonlardagi tug’ma qobiliyat, lekin hayoti davomida málum ijtimoiy to’siqlar natijasida yo’qolib ketadi deb hisoblaydi”[11].

Ta’lim muassasalarini boshqarish tushunchasi bugungi kunda “Menejment” “Menejer” tushunchalari bilan boyitildi. “Menejment” atamasining ko‘plab tariflari mavjud. “Menejment” inglizcha “menejment”, “menejer” so‘zi esa ishlab chiqarishini tashkil etuvchi shaxs sifatida, ishlab chiqarishini samaradorligini oshirish, foydani ko‘paytirish maqsadida boshqaruv usullariga vositalariga tamoyillariga va shakllari majmuidir. Pedagogik menejmentining maqsadi esa aniq vazifalarni qo‘rib chiqish, menejmenti inson faoliyatning barcha ishlab chiqarishi va ijtimoiy turlariga tegishli degan xulosaga kelishga imkon berishini ifodalaydi

[10] Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю. Н. Контуревского– СПб, 1999. – 816 с.
[11] Qurbonov Sh, Sayidhalilov E.“Talim sifatini boshqarish”.T.“Turon-istiqbol”, 2008. 127-b

“Menejmenti mavjud o‘rta imkoniyatlardan natijalarga erishish maqsadida muayyan xodim yoki guruhga ta’sir etish, ular bilan hamkorlik qilishi jarayonidir.

- ta’lim menejmenti – bu fan va san’at chunki bunda insonlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar katta rol o‘ynaydi;

-menejment mazmunida o‘z aksini topadigan shaxs, davlat va jamiyat manfaatlariga faol qatnashuvi;

- ta’limni boshqarishda jamoatchilik faol qatnashadi.

Prezidentimiz Sh.M. Mirziyoyevning 2019 yil 23 avgust kuni xalq ta’limi xodimlari bilan telemuloqotida bugungi kunda maktabda olib borilishi lozim bo‘lgan dolzarb vazifalar haqida to‘xtalib,”maktabni obro‘sini ko‘tarish, zamonaviy axborot vositalari bilan jihozlash, darsliklarni yangi avlodini yaratish, bugungi maktab o‘qituvchisini obro‘sini ko‘tarish, umum ta’lim maktablarni kreativ asosida boshqarish,” haqida to‘xtatilib o‘tdi. Menejment - inglizcha so‘z bo‘lib, o‘zbek tilida boshqaruvni tashkil etish (boshqarish, boshqaruv hokimiyati, tashkil etish), rahbarlik qilish (rejalashtirish, tartibga solish-muvofiqlashtirish, nazorat qilish) ma’nolarini anglatadi. Pedagogik menejment-ta’limni boshqarishning samaradorligini oshirishga qaratilgan tamoyillari, usullari, tashkiliy shakllari va texnologik usullari majmuidir.Pedagogik jarayonning tuzilishi: maqsad, o‘tkazish, o‘qitish va o‘rganish, usullari, shakllari, vositalaridan iborat.Ko‘rinib turibdiki, har qanday ob’ektning yaxlitligi ham, izchilligi ham, avvalambor, uning elementlari o‘rtasida ma’lum bo‘g‘inlarning mavjudligiga bog‘liq. Falsafada bog‘lanish materiya mavjudligining ob’ektiv shakli sifatida tushuniladi; makon va vaqtda ajratilgan hodisalar mavjudligining o‘zaro bog‘liqligi. elementlarining birligi o‘zaklar ular o‘rtasida bog‘lanishlar o‘rnatilishi natijasida yuzaga keladi. “Boshqaruv” so‘zi odatda aniq bir maqsadga erishish uchun boshqariluvchi tizim (yoki boshqaruv ob’ekti)ga faol ta’sir ko‘rsatish to‘g‘risida gapirilganda qo‘llaniladi.

Xorijiy tadqiqotchilar boshqaruv haqida turli ta’riflar berishgan.

S.N.Tidor boshqaruv ma’nosini quyidagicha tavsiflaydi:

- maqsad yo‘nalishida ob’ektni muvofiqlashtirish;

- maqsadga erishish uchun ob’ektga ta’sir etish;

- maqsadga erishish yo‘nalishida tizimni tashkil etuvchilariga ta’sir etishni vertikal muvofiqlashtirish.

A.I.Kitovning ta’rif berishiga ko‘ra: “Boshqaruv - bu insonlarni boshqarish, ular bilan ishlash”. Mamlakatimizda menejment fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo‘shgan olimlardan M.Sharifxo‘jayev, Y.Abdullayev va A.Kenjaboyevlar boshqaruv - bu o‘ziga xos yuksak san’at va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir deb ta’kidlab, quyidagicha ta’rif beradi: “Boshqaruv - bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir”[12].

Rahbarning o‘z ishini tashkil qila bilishi deganda uning boshqaruv faoliyatini

to‘g‘ri rejalashtirishi, ya’ni buyruq berish, topshiriq ijrosini tekshirish, xodimlar faoliyatini baholash hamda turli xil qarorlar qabul qilishi va uni nazorat qila olishi;

- boshqarishni kollegial tarzda ta’minlay olish qobiliyati;
- ishga oid xat, buyruq, farmoyishlar yoza bilishi;
- turli manbalardan ish uchun zarur axborotlarni olish madaniyati;
- ish haqida qisqa va aniq gapirish, nutq qobiliyati, tinglay bilish madaniyati;
- asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish, maqsadlarga erishishdan xodimlarning moddiy va ma’naviy manfaatdorligini ta’minlash qobiliyatlari;
- yuqori tashkilotlar qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta’minlay bilish, boshqarish jarayonini takomillashtirib borish qobiliyatlaridir.

Boshqaruv uslubi - bu muassasa oldiga qo‘yilgan maqsadlarga erishishda xodimlarni boshqarish hamda boshqaruv jarayonida vujudga keladigan muammolarni hal qilishda qo‘llaniladigan usullar, yo‘llar majmuidir. Boshqaruv

[12] Kenjaboyev A.E. Karimova. B.X.Pedagogik menejment asoslari.O’quv qo’llanma.(Pedagogika – psixologiya yo’nalishi bo’yicha tahsil oluvchi bakalavr talabalari va magistrlari uchun). T:.2023 yil 18-b

faoliyatining uslublarini shakllantirish ma’lum darajada rahbarning yashash va mehnat qilish sharoitlariga asoslanadi.

Boshqaruv faoliyatining samarali uslublarini shakllantirishda rahbarning shaxsiy xususiyatlari, uning ma’lumoti, kasbiy malakasi, yoshi, sog‘ligining holati, shuningdek, bilim darajasi muhim ahamiyat kasb etadi. Bilim darajasi - rahbarning boshqaruv jarayonida eng zarur bo‘lgan asosiy shartlardan biri bo‘lib, boshqarish, nazorat qilish, qarorlar qabul qilish, buyruq va ko‘rsatmalar, nasihat hamda maslahatlar berishida ilmiy asoslangan ma’lumotlarga tayanishi zarur hisoblanadi. Ta’lim muassasasini rivojlantirish, boshqaruv jarayonini takomillashtirish va ta’lim samaradorligini oshirishda zamonaviy axborot texnologiyalari, kompyuterlashtirish va kompyuterlar tarmoqlari negizida ta’lim jarayonini axborotlar bilan ta’minlashni rivojlantirish uchun texnika va texnologiyani bilishi va ulardan foydalana olishi, iqtisodiyotni bilishi, boshqarish uslublarini, funktsiyalari va strukturasini bilishi, istiqbolni belgilash hamda boshqaruv jarayonini loyihalash texnologiyalarini joriy eta olishi talab qilinadi. Ta’lim muassasasini rivojlantirish, boshqaruv jarayonini takomillashtirish va ta’lim samaradorligini oshirishda bioritmlar nazariyasi muhim ahamiyat kasb etadi. Bioritmlar nazariyasi - shundan iboratki, bunda ixtiyoriy ta’lim muassasasi sharoitida faoliyat ko‘rsatuvchi pedagoglar va boshqa xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir va sub’ekt bilan ob’ektning o‘zaro ta’sirlari bilan bir qatorda tashqi muhit ta’siri mavjud bo‘ladi. Pedagog xodimlarga bo‘lgan tashqi muhitning ta’siri ularning o‘z faoliyatiga nisbatan moyilligini o‘zgartiradi.

Ta’lim muassasasini samarali boshqarish nafaqat kuchli, majburiy va keng qamrovli ta’sir ko‘rsatish kabi boshqaruv usullari asosida amalga oshiriladi, balki tashkil etuvchi qismlar, lokal, bo‘g‘inlar bo‘yicha aniq belgilangan tartibda ta’sir ko‘rsatish, ta’lim muassasasining barcha bo‘g‘inlarining samarali rivojlanishida yaxshi natijalarga erishishga asos bo‘ladi. Bu bo‘limlar o‘rtasidagi bog‘lanish va aloqalar gorizontal xarakterga ega bo‘ladi.

Boshqaruv jarayoni negizi - har qanday ta’lim muassasasining asosiy vazifasi hisoblangan ta’lim jarayonini ilmiy asosda tashkil etish va uni

takomillashtirish negizi boshqariladigan ob'ekt va boshqaruvchi sub'ekt tizimlaridan tashkil topadi. Bu tizim o'qituvchilar, pedagogik xodimlar va o'quvchilar (ob'ekt) va rahbarlar, rahbar xodimlar (sub'ekt) o'rtasidagi aloqa, ya'ni jamoa a'zolarining o'zaro munosabatlaridan tashkil topadi. Boshqaruv mas'uliyati - ta'lim muassasasi oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish, ta'lim-tarbiya jarayonini zamonaviy talablarga mos, ilmiy asosda tashkil etish, pedagogik xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish hamda umumiy manfaatlarni ko'zlovchi natijalarga erishish uchun qabul qilgan qarori, uning ijrosi, o'z xatti-harakati va faoliyati uchun javobgarlikning rahbarlar tomonidan his qilinishidir. Bugungi kunda mamlakatimizda amalga oshirilayotgan ta'lim tizimidagi zamonaviy islohotlar, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish hamda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan davrda Yangi tahrirdagi "Ta'lim to'g'risida"gi qonunga muvofiq bir qator yangi talablar yuzaga keldi.

Ular ichida eng muhimlari:

- ijtimoiy-psixologik diagnostika;
- guruhlarda o'zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish;
- ta'lim jarayonini va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni boshqarish;
- ta'lim tizimini zamonaviy axborot texnologiyalari bilan ta'minlash;
- pedagogik xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni tahlil qilish;
- pedagogik xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik moslashuvi hamda ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirish;
- umumiy o'rta ta'lim muassasalarini boshqarish tizimini takomillashtirish;
- ta'lim tizimini boshqaruv jarayoniga yangicha yondashuv;
- ta'lim muassasalarida mehnat-huquqiy munosabatlar masalalaridir.

Bu nafaqat ta'lim tizimidagi boshqaruv muammolarini, balki maktab rahbarlari tomonidan boshqaruvni takomillashtirish hamda uning uslublarini amaliyotga tatbiq etish, shuningdek, turli darajadagi rahbarlarning boshqaruv faoliyatida muammolarni oldindan ko'rish va ularni ijobiy hal etish qobiliyatlarini shakllantirishni olg'a surmoqda.

Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan ta’lim tizimidagi islohotlar ta’lim tizimini boshqarish mexanizmlarini o‘zgartirish, takomillashtirishni, ya’ni boshqaruvning ma’muriy buyruqbozlik metodlaridan voz kechib, ijtimoiy-iqtisodiy, zamonaviy talablarga mos keladigan, demokratik tamoyillarga asoslangan boshqaruv tizimini shakllantirishni taqozo etmoqda. Bu bugungi kunning eng asosiy talablaridan biri bo‘lib, nafaqat boshqaruv muammolari, balki sub’ektlarning boshqaruv faoliyatini tashkil etish va ularni shakllantirish zamirida, eng avvalo, boshqaruv tizimining turli bo‘g‘ini rahbarlarining boshqaruv faoliyatini takomillashtirishning yo‘l-yo‘riqlarini aniqlash, yangi sharoitlarga muvofiqlashtirish va amaliyotga joriy etish vazifalarini belgilaydi. Shundan kelib chiqib, ta’lim tizimini rivojlantirish yo‘nalishida amalga oshirilayotgan islohotlar barcha ta’lim muassasalarida ta’lim jarayonini ilmiy asosda tashkil etish va boshqarishda fan-texnika yutuqlariga asoslangan boshqaruvning eng samarali, innovatsion metodlaridan foydalanishni, boshqaruv yo‘nalishida bilim, ko‘nikma va malakalarni, yangi shaxsiy va kasbiy sifatlarni talab qiladi. Boshqarish amaliyotidan ma’lumki, rahbarlik faoliyati o‘ziga xos murakkab jarayon bo‘lib, u rahbardan nafaqat oliy ma’lumotga, balki yetarli kasbiy tayyorgarlikka, boshqaruv yo‘nalishida bilim, ko‘nikma va malakalarga, shuningdek, ma’lum tajribaga ham ega bo‘lishni talab etadi.

Ta’lim muassasalarini boshqarish jarayonida rahbarlarning eng asosiy va muhim ahamiyat kasb etuvchi funktsiyalaridan biri - bu qaror qabul qilish funktsiyasi bo‘lib, ularning sifati ta’lim muassasasi salohiyatiga, ta’lim-tarbiya jarayonining samaradorligiga, xodimlar bilan bir qatorda ta’lim muassasasi faoliyatiga o‘z ta’sirini ko‘rsatadi.“Boshqaruv masalalariga oid birinchi bayonotlarni Misr papiruslarida, Dajla va Furot daryolari qoshidagi loy lavhalarda hamda Osmon imperiyasi davridan saqlanib qolgan ipak o‘ramlarida topish mumkin”[13].

XX asrning 60-80-yillarida g‘arbda zamonaviy menejment rivojlana boshladi. G‘arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil

[13] Лвов Л.В. Педагогик менежмент: дарслик. - Челябинск: ЧГАУ, ЮУНОТСРАО, 2008. – 178 с.

qilish maqsadida: kreativ yondashuv asoslarini ishlab chiqishgan; yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko‘rib chiqishgan; bir qancha o‘zgaruvchi omillarning boshqaruvga ta’sirini o‘rganishgan. Bu maktab namoyandalari (amerikalik Ch.Barnard, G.Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to‘rtga: kreativ, vaziyatli, funktsional va miqdorli yondashuvlarni asoslab berishgan. P.M.Kerjentsev (1881-1940) boshqaruv yo‘nalishida juda katta ahamiyat kasb etuvchi ishlarni amalga oshirgan bo‘lib, uning boshqarish bo‘yicha “Mehnatni ilmiy tashkil etish”, “Boshqarishni tashkil qilish tamoyillari”, “Vaqt uchun kurash”[14] kabi asarlari boshqarish yo‘nalishida darsliklarni yozishda asos qilib olingan.

Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan islohotlar jarayonida rahbarlar faoliyatini takomillashtirish, boshqaruv tizimini isloh qilish va rivojlantirishga ham juda katta e’tibor qaratilmoqda. Mazkur sohani isloh qilish, boshqaruv faoliyatini takomillashtirish va rivojlantirishning ilmiy asoslangan yo‘nalishlari, nazariy va amaliy asoslari davlatimizning birinchi prezidenti I.A.Karimovning asarlari va ko‘plab ma’ruzalarida yoritib berilgan bo‘lib, boshqaruv samaradorligini ta’minlash, boshqarish tizimini demokratlashtirishda adolat mezonlarini o‘rnatishning muhimligi va boshqa qator g‘oyalari bugungi kunda ko‘plab rivojlanayotgan va rivojlangan mamlakatlarda o‘rganilmoqda.

Zamonaviy ishlab chiqarish jarayonida ilgarigiday umum o‘rtachilikdan qochgan har bir rahbar ijodkor kadrlarining har tomonlama taraqqiyoti uchun ma’lum ma’naviy, ijtimoiy, ilmiy va boshqa imkoniyatlarni yaratib bermoqda va bu chora-tadbirlar tezlikda jamoa faoliyatiga ijobiy ta’sir ko‘rsatmoqda. Mehnat jamoasidagi sog‘lom ruhiy muhitning tarkibiy qismlarini aytib o‘tadigan bo‘lsak, ular asosan umumjahon, umuminsoniy axhloqiy qadriyatlarga mos kelishi va jamoadagi har bir shaxsning ushbu qadriyatlarini qadrlashi bilan belgilanadi. Shu bilan bir vaqtning o‘zida har qanday jamoada milliy qadriyatlar, davlatning bugungi dolzarb vazifalari, jamoa oldida turgan yaqin va uzoq istiqboldagi mo‘ljal

[14] Kenjaboyev A.E. Karimova. B.X.Pedagogik menejment asoslari.O’quv qo’llanma.(Pedagogika – psixologiya yo’nalishi bo’yicha tahsil oluvchi bakalavr talabalari va magistrlari uchun). T:.2023 yil 86-b

va marralar ham alohida qayd etilgan bo‘lishi zarur. Bu unsuriy bo‘laklar jamoa a’zolari tomonidan maktabgacha ta’lim tashkilotiga sodiqlik ruhi, bog‘chaning maqsadlariga ishonch, sadoqat, ongli intizom, axloqiy poklik, mehnat jamoasi faoliyatidan ruhiy, madaniy, moddiy va ma’naviy qoniqish va boshqa insoniy burch, ehtiyoj, tarbiyaviy omillar bilan mustahkamlanmog‘i lozim.

Jamoaning axloqiy yetukligini ko‘rsatuvchi belgilardan biri bo‘lib aynan mana shu intizom xizmat qiladi. Jamoada ichki burch, har bir a’zoga yuklangan vazifalar qanchalik yaxshi ishlab chiqilgan bo‘lsa u shunchalik jamoa a’zolari tomonidan ruhan yengil bajariladi.

Hozirgi zamon fanida “rahbar”, “lider” yoki “liderlik uslubi” va “rahbarlik uslubi” tushunchalarining nisbati yo‘nalishidagi muammolar eng dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. Bularning ichida ko‘proq ahamiyat kasb etuvchi B.D. Pargin fikriga ko‘ra lider ma’lum bir guruhda shaxslararo munosabatlarni muvofiqlashtirib turadi, mikro muhitning elementi hisoblanadi, kutilmaganda vujudga keladi va uning holatining barqarorligi kamroq bo‘lib, harakatlanishi guruhning kayfiyatiga bog‘liq va u ko‘proq guruhning faoliyatiga aloqador bo‘lgan qarorlar qabul qiladi. Rahbar esa ijtimoiy tashkilot hisoblangan guruhlarda rasmiy munosabatlarni muvofiqlashtiradi va makro muhitning elementi hisoblanadi. Rahbar holatining barqarorligi ko‘proq bo‘lib, u ma’lum bir tizimda bir necha marta ko‘proq vakolatlarga, qaror qabul qilish, buyruq berish, topshiriqlar berish, talab qilish huquqlariga ega. Qaror qabul qilish jarayoni birmuncha murakkabroq bo‘lib, ko‘pgina, turli xil vaziyatlarni qamrab oladi va bu vaziyatlar faqatgina bitta guruhga tegishli bo‘lmaydi. Rahbar ma’lum bir kengroq ijtimoiy tizimning kichik bir guruhida faoliyat ko‘rsatsada, uning harakat doirasi keng hisoblanadi. Ayrim mutaxassislarning fikriga ko‘ra, liderlik jamoa faoliyatining samaradorligini oshirishda rahbarlik tushunchasini to‘ldiradi.

Tadqiqotchi A.Nosirov rahbarlik menejmentida kompetentsiyani muhimligini ta’kidlab o‘z fikrlarini bildiring boshqarishda qo‘yidagi qobiliyat kompetentsiyalari;

1. Standart kompetentsiya ushbu ya’ni faoliyatga oid innovatsion vazifalarni belgilab olishi qobiliyatidir;

2. Asosiy kompetentsiya – ushbu faoliyatga oid innovatsion vazifalarni belgilash olish qobiliyati;

3. Yetarli kompetentsiya kasb faoliyatining yangi turlarini yarata olish qobiliyati;

4. Kasbiy kompetentsiya – pedagogika va psixologiyaga oid bilimlarga ega boʻlish, oʻz ustida ishlash oʻquvchilarda motivatsiyani shakllantirishdan iborat, deb ta’kidlaydi” [15].Tadqiqotchi D.Temurov - ta’lim muassasasi boshqaruviga oid bilimlarni oʻzlashtirishni amaliy faoliyatiga qoʻllash boʻyicha qoʻyidagi tamoyillarni tavsiya qiladi:

1. Ong va faoliyat birligi. Ushbu tamoyil rahbarning ta’lim muassasasi boshqaruviga oid bilimlarni oʻzlashtirishni va amaliy faoliyatda qoʻllashi.

2. Ta’lim muassasasini boshqarishning ilmiy va gʻoyaviyligi. Mazkur tamoyil boshqaruvga yuksak gʻoyaviylik hamda ilmiy asoslangan quyidagi muvofiq boshqariladi.

3. Ta’lim muassasalarida boshqaruvning izchil va uzviylik .Ushbu tamoyil rahbarlar samaradorligining demokratik harakatda kasb kasb etishini anglatadi .

4. Ta’lim muassasasida rahbar boshqaruvning gumanitar xususiyatlarga ega ekanligi. Mazkur tamoyil ijtimoiy faoliyat negizida umum-jamiyat manfaatlari bilan shaxsiy manfaatlar ifodalaydi.

5. Ta’lim muassasalarini boshqarishga har tomonlama (kompleks) kreativ yondashuv. Ushbu tamoyil oʻziga ta’lim muassasa xodimlari bir ijtimoiy faoliyat birlashtiradi.

6. Ta’lim muassasalarini boshqarishning muayan aniq maqsadga yoʻnaltirilganligi. Mazkur tamoyil ta’lim muassasasining ijtimoiy harakatdagi faoliyati yoʻnalishlaridan kelib chiqqan holda harakatlarning tashkil etishi bilan izohlanadi”. Ta’lim muassasasini boshqarishda ta’lim jarayoni sub’ektlari fikri va

---

[15] Nosirov A. Rahbarning kasbiy kompetentligi va boshqaruv madaniyati , ta’lim menejmenti . jur 2013 yil №6, 2-bet .

mustaqilliklarini shuningdek shaxsiy xususiyatlarini ta'minlash.[16] Ushbu tamoyil pedagogik jarayon ishtirokchilari faoliyatini tashkil etadi, avtoretar boshqaruvning inkor etilishi va demokratik boshqaruvda o'qishini ko'rsatadi.Ta'lim muassasalarini boshqarishda demokratik tamoyillarining ustuvorligi.Ushbu tamoyil boshqaruvda xodimlar shaxsini hurmat qilish, huquq va maqsadlariga daxl etmaslik qobiliyatini aks ettiradi. Biz yuqorida ta'limni boshqarish tizimida zamonaviy ta'lim muassasalarining boshqarishdagi asosiy tamoyillar haqida fikr yuritdik. Ko'p yillik ilmiy tadqiqotlarga tayanib, ta'lim muassasalarini boshqarishga oid o'z fikrlarini havola qiladi. "Pedagogik faoliyatda boshqarish deb, pedagogik jarayonni rejalashtirishni tashkil etish, rag'batlantirish natijalarini nazorat qilish va tahlil etish tushuniladi.Demak, "boshqarish" so'zi bugun modernizatsiya qilinib "menejmenti" so'zi bilan boyitildi. Bugungi kunda prezidentimiz Sh.M. Mirziyoyevning maktab ta'limiga bergan e'tiborlari va ya'ni 2023-yilni "Inson qadri va sifatli ta'lim yili deb, nomlaganlari barcha umumta'lim maktablari o'qituvchilari va pedagogik rahbarlarga katta ilhom berdi va ta'lim sifatini oshirish maqsadida fidoyilik bilan mehnat qilishiga da'vat etdi.

"Menejment qoidalariga rioya qilib ishlayotgan maktab rahbarlari bugungi ta'lim sohasidagi islohotlarni his etib, boshqarishni zamonaviy kompetentlik qoidalari asosida ishni tashkil etib kuchli instruktiv yetakchilik, aniq belgilangan maqsad, o'qituvchilardan kutilayotgan ijodiy natijalar, o'qib-o'rganish, o'rgatish uchun zaruriy muhit, o'quvchilar va sinfni doimiy kuzatish, oila, maktab, mahalla hamkorlik aloqalarini mustahkamlaydilar"[17]. Yangi ilmiy izlanishlar obod mahalla, obod mahalla, obod uy va namunaviy oila tashabbusi asosida rahbarlik ishlarini tashkil etishni talab qiladi. Nazariy manbalarni tadqiq qilish shuni ko'rsatadiki, rahbarlarning boshqaruv faoliyati va uni rivojlantirish muammosi ko'plab tadqiqotchilarning ilmiy izlanishlarida turli yo'nalishlarda o'rganilgan. Rahbar shaxsini o'rganish muammosi kishilik jamiyatining barcha davrlarida muhim masala bo'lib kelgan. Buning asosiy sababi birinchidan, har bir davrdagi

[16] Temirov D. Ta'lim muassalarini boshqarishda pedagogik tamoyillar uzviyligi .Ta'lim menejmenti jur 2013 yil №6. 95-96 betlar.

[17] Rahmatullaev D.R. Boshqaruv tizimiga rahbar xodimlarni tanlashning mavjud imkoniyatlari va unga zamonaviy yondashuvlar "Sovremennoe obrozovanie" 2016.213-b

munosabatlar o‘ziga xos ravishda ijtimoiy mavqe jihatidan kimningdir yuqori darajada turishini taqozo etgan bo‘lsa, ikkinchidan, insonlarning hayot kechirish tarzi, ravnaqi, darajasi, farovonligi, baxtli turmush kechirishi shu yuqori mavqedagi shaxsga, uning turli fazilatlari va xislatlariga bog‘liq bo‘lganligida. Shu boisdan pedagogik jamoani boshqarish, ta’limning yuqori ko‘rsatkichlarga erishib borishda umumiy o‘rta ta’lim muassasasi rahbarlaridan samarali boshqaruv malakalariga ega bo‘lishni talab qiladi

Yuqorida keltirilgan adabiyotlar tahlilidan ko‘rinadiki, bizning hududimizda yashab ijod etgan mutafakkirlar hamda davlat arboblarining boshqaruv, rahbarlik muammolariga bag‘ishlangan asarlarida ijtimoiy voqealikka nisbatan psixologik yondashish, insonparvarlik g‘oyalari ustuvor etib belgilangan. Mazkur hujjatda “Umumta’lim maktablari ta’lim bilan qamrov darajasini oshirish, xalqaro standartlar asosida yuqori malakali, kreativ va kreativ fikrlaydigan, mustaqil qaror qabul qila oladigan kadrlar tayyorlash, ularning intellektual qobiliyatlarini namoyon etishi va ma’naviy barkamol shaxs sifatida shakllanishi uchun zarur shart-sharoit yaratish” strategik maqsad sifatida belgilangan. Ta’lim sifatini oshirish uchun e’tiborni avvalo tizimga qaratish kerak. Ta’limda boshqaruvga doir mummolarning 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. Xususan bugungi zamon talablariga ko’ra ta’lim muassasasini boshqarish aslida murakkab jarayon hisoblanadi. Muammolarni yechimini quyidaga fikrlar bilan yechish mumkin:

- boshqaruvning tarkibiy qisimlari, maqsad va vazifalarini tog’ri tanlash;
- bugungi kunga qadar erishilgan yutuqlarni o’rganib chiqish va tahlil qilish;
- kelgusida qilinadigan ishlarni rejalashtirish;
- ta’lim va tarbiya darajasini oshirishning zamonaviy usullarini tashkil qilish;
- jamiyatimizda tubdan isloh qilingan ta’lim tizimini yaratish.

1.3-§.Kreativ yondashuv asosida ta’lim muassasalarini boshqarishning mavjud holati tahlili

Bugungi kunda ta’lim muassasalarini boshqarish nazariyasi ta’lim muassasalarining menejmenti nazariyasi bilan boyitildi. Menejment nazariyasi xodimlarga nisbatan ishonch, ularning unumli mehnat qilishlari uchun sharoit yaratish hamda o‘zaro hurmat bilan tavsiflanadi.”Menejment bu – maxsus boshqarish faoliyati, boshqarish to‘g‘risidagi fan bo‘lib, mavjud minimal imkoniyatlardan maksimal natijalarga erishish maqsadida muayyan xodim yoki guruhga ta’sir etish, ular bilan hamkorlik qilish jarayonidir”[18].Boshqarish ma’lum bir obyektga tashkiliy, rejali, kreativ ta’sir ko‘rsatish demakdir.Ta’lim muassasasining pedagogik faoliyatini boshqarish deb esa pedagogik jarayonni rejalashtirish, tashkil etish, rag‘batlantirish, natijalarni nazorat va tahlil qilishga aytiladi.Olimlar ta’lim menejmentining bir qator o‘ziga xos xususiyatlarga ega ekanligini ham ta’kidlab o‘tishadi. Ular orasida quyidagi xususiyatlar asosiy hisoblanadi:

- ta’lim menejmenti “maqsadga muvofiqlik” so‘zi bilan aniqlanadiganma’naviy o‘lchovga ega;
- ta’lim menejmenti–bu fan va san’at (chunki bunda insonlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar katta rol o‘ynaydi);
- menejment mazmunida o‘z aksini topadigan shaxs, davlat va jamiyat manfaatlarining o‘zaro dialektik birligi;
- ta’limni boshqarishda jamoatchilikning faol qatnashuvi.

Ta’lim muassasasini boshqarishning nazariy va amaliy muammolarini hal etish insonparvarlashtirish va demokratlashtirish, inson huquq va erkinliklarini himoya qilishning roli va ahamiyati ortib borishi, bozor munosabatlarining rivojlanishi, yangi ijtimoiy tuzilmalarning shakllanishi va ta’lim-tarbiya jarayonlari bilan bog‘liq holda tobora kuchayib bormoqda. Shu sababli, qo'l ostidagilarning faoliyatiga samarali ta'sir ko'rsatish uchun zamonaviy rahbar tashkilot va boshqaruv asoslarini chuqur tushunishga muhtoj. Ta'lim muassasasini zamonaviy

---

[18]Kenjaboyev A.E,.Karimova B.X.Pedagogik menejment asoslari.O’quv qo’llanma.(Pedagogika – psixologiya yo’nalishi bo’yicha tahsil oluvchi bakalavr talabalari va magistrlari uchun). T:.2023 yil 78-b

boshqarishning ushbu mexanizmlari hali ham yaxshi tushunilmagan bo'lsa-da, ilmiy tadqiqotlarning mavjud natijalari rahbarning jamoa a'zolarining tashkilotning samarali ishiga qiziqishini shakllantirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish qobiliyatini sezilarli darajada kengaytirishi mumkin.

“Ta’lim sifatini boshqarishga ilmiy yondashuvlarni ishlab chiqish xorijda XX asrning 20-yillarida, mamlakatimizda esa 50-yillarida boshlangan edi. Bu jarayon uzoq vaqt mobaynida jahonda amalga oshirilayotgan ishlardan ajralgan holda olib borildi”[19]. Agar chet elda ta’lim sifatini boshqarish samaradorligini oshirish usullarini izlash ishlari avval boshdanoq ijtimoiy boshqaruvning umumiy nazariyasi yutuqlari asosida amalga oshirilgan bo‘lsa, mamlakatimizda asosan pedagogika nazariyasi qoidalariga tayangan edi. Ammo 80-yillarning o‘rtalaridan boshlab bu uzilish jadallik bilan bartaraf etila boshladi. Aytish mumkinki, boshqaruv vazifalarini hal etish jarayonlarini o‘rganishi hamda qanday sharoitlarda boshqarishda ushbu vazifalar hal etilishi, ularni hal etish natijasi qanday bo‘lishi lozimligi, u yoki bu vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishga qanday omillar ta’sir ko‘rsatishi mumkinligi haqidagi bilimlarni olishi darkor. Ushbu savollarga javob yo‘q, uni topish uchun boshqaruv o‘zi nima ekanligi haqida ayrim boshlang‘ich tasavvurga ega bo‘lish lozim. Nazariy manbaalarni tadqiq qilish shuni ko‘rsatadiki, rahbarlarning boshqaruv faoliyati va uni rivojlantirish muammosi ko‘plab tadqiqotchilarning ilmiy izlanishlarida turli yo‘nalishlarda o‘rganilgan.

Rahbar shaxsini o‘rganish muammosi kishilik jamiyatining barcha davrlarida muhim masala bo‘lib kelgan. Buning asosiy sababi birinchidan, har bir davrdagi munosabatlar o‘ziga xos ravishda ijtimoiy mavqe jihatidan kimningdir yuqori darajada turishini taqozo etgan bo‘lsa, ikkinchidan, insonlarning hayot kechirish tarzi, ravnaqi, darajasi, farovonligi, baxtli turmush kechirishi shu yuqori mavqedagi shaxsga, uning turli fazilatlari va xislatlariga bog‘liq bo‘lganligida. Shu boisdan pedagogik jamoani boshqarish, ta’limning yuqori ko‘rsatkichlarga erishib

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

borishda umumiy o‘rta ta’lim muassasasi rahbarlaridan samarali boshqaruv malakalariga ega bo‘lishni talab qiladi.

Rahbar va umuman jamiyatning muhim vazifalaridan biri jamiyat va shaxs manfaatlarini uyg‘unlashtirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish, har bir shaxs va umumiy , yagona ijtimoiy organizm sifatidagi jamoaning manfaatlariga to‘liq javob beradigan ichki tartib va qoidalar, me’yorlarning oqilona tizimini yaratishdir. Jamoa faoliyatining yutug‘i, ko‘p jihatdan, jamiyatning shaxs oyoqqa turishi va rivojlanishi uchun qanday shart-sharoitlarni yaratib berganiga, jamoaning har bir a’zosi ehtiyojlarini qay darajada qondira olishiga bog‘liq bo‘ladi. Lekin inson shaxsi o‘zini namoyon qilish, o‘zining betakrorligini, o‘ziga xosligini isbotlash, jamoadagi boshqa shaxslardan alohida xususiyatlari bilan ajralib turish ehtiyojiga ham ega bo‘ladi. Shaxs, jamiyatning har bir a’zosiga nisbatan qo‘yadigan talablarini tushungan, jamiyat ma’naviyati va axloqi talablariga rioya etgan holda, vaqti-vaqti bilan umumiy tamoyillarga qarshi kayfiyatda yoki munosabatda bo‘lishi ham mumkin.

Boshqaruv inson faoliyatining murakkab turi bo'lib, ta'limni boshqarish - ayniqsa uning ishtirokchilarining yuqori intellektual, umumiy o’rta ta’lim mehnati orqali. Boshqaruv samaradorligini ta’minlash uchun, avvalo, uning uslubiy va nazariy asoslarini bilish, menejment, ta’limda menejment, boshqaruv, pedagogik menejment kabi boshqaruv tushunchalarining mohiyatini ochib berish zarur.Umumta’lim maktabi boshqaruvi - bu ma’muriyat va o‘qituvchilarning o‘quv jarayonida o‘qituvchi va o‘quvchilarning vaqt va mehnatidan oqilona foydalanishga qaratilgan ilmiy asoslangan, chuqur o‘rganish maqsadidagi harakatlaridir. Bu masalalarni hal etish maktab rahbari va o‘qituvchilarning ilm-fanning so‘nggi yutuqlari va ilg‘or tajribasidan umumiy o’rta ta’lim foydalana olishiga, o‘zaro munosabatlariga bog‘liq.

Hozirgi kunda respublikamizda barcha sohalar qatorida ta’lim muassasalarida o’quv-tarbiya jarayoni takomillashtirish va raqobatbardosh kadrlar tayyorlashning sifat darajasini yaxshilash, xalqaro tajribalar asosida Umumta’lim maktablari malakali mutaxassislar tayyorlash uchun zarur shart-sharoitlarni

yaratish, har bir umumta’lim maktablari ta’lim muassasasini jahonning yetakchi ilmiy-ta’lim muassasalari bilan yaqin hamkorlik aloqalari o’rnatishi, o’quv jarayoniga xalqaro ta’lim standartlariga asoslangan ilg’or pedagogik texnologiyalar, o’quv dasturlari va o’quv-uslubiy materiallarini keng joriy qilish, talabalar, ilmiy-pedagog kadrlarni zamonaviy kasbiy bilimlari va kreativlik qobilyatlarini rivojlantirish, yoshlar auditoriyasi bilan ish olib borishda kreativ usullardan samarali foydalanish masalalariga alohida e’tibor qaratilmoqda. Umumta’lim maktablari ta’limda o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarish deganda, ta’lim jarayoni sub’ektlararo munosabatlarda muloqotli maqsadlarga erishish uchun kasbiy masalalarni hal etishda umumiy o’rta ta’lim fikrlash orqali real, nostandart metodlarini namoyon qiluvchi ijobiy xatti-harakatlarni tavsiflovchi qobiliyat tushuniladi.

Umumiy o‘rta ta’lim muassasasi rahbari amaldagi umumiy o‘rta ta’lim sohasidagi tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlarni:

- maktab faoliyati va uni rivojlantirishning iqtisodiy asoslarini, jamoani boshqarishning samarali usullarini;

-o‘quv va tarbiya sifati, davlat ta’lim standartlari talablarini joriy qilish natijalari bilan bog‘liq holda xodimlarni ma’naviy va moddiy rag‘batlantirish tizimlari va metodlarini;

-kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish usullari, ularning malakasini oshirish va qayta tayyorlash tartibini;

-ta’lim muassasasi va o‘qituvchilar faoliyatini tahlil qila olishni, ta’lim muassasasi faoliyatidagi muammolarni aniqlash va ularni hal qilishning samarali yo‘llarini topishni;

-maktabni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish, ta’lim muassasasini boshqarishning tashkiliy tarkibini tuzish, shartnomalar tuzishni;

-pedagogik jamoada qulay psixologik muhit yaratishni bilishi lozim.

Umumiy o‘rta ta’lim muassasasida pedagogik xodimlarning mehnatga bo‘lgan qiziqishlarini kuchaytirishga, ishchanlikni oshirishga, diqqat e’tiborli bo‘lishga, xodimlarni jipslashtirishga qaratilgan bir qator ilmiy izlanishlar olib

borilmoqda. Umumiy o‘rta ta’lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida innovatsion yondashuvlar asosida kreativ kompetentligini rivojlantirishning tashkiliy-boshqaruv, kreativ muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish zarurdir.

Ushbu tahlillar natijasida rahbar tomonidan kreativ muhitni yaratishning asosiy ko‘rsatgichlarini quyidagicha ifodalashimiz mumkin:

-xodimlar bilan xushmuomila bo‘lish; har qanday vaziyatda yetakchi bo‘lish;

-ziddiyatli vaziyatlarda to‘g‘ri qaror qabul qilish; axborotni tez o‘zlashtirish, uning ustida ishlash va o‘z vaqtida pedagogik jamoaga yetkazish; mavjud imkoniyatlardan maqsadli foydalanish;

-yangi, zamonaviy innovatsion texnologiyalarni o‘zlashtirish;

-o‘zining hamda pedagogik jamoaning faoliyatini tahlil qilish; takliflar kiritish jarayonida jamoani boshqarish;

-xodimlarni boshqarishda ularning shaxsiy va ish unumdorligini inobatga olish;

-pedagoglarning kasbiy malakalarini uzluksiz oshirib borishlarini tashkil qilish;

-davlat ta’lim standartlari talablarini amalga oshirishda mas’uliyatli bo‘lish, o‘quv-tarbiya jarayonini samaradorligini ta’minlash va sifatini oshirish;

- kelajakni oldindan ko‘ra bilish, yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolarni oldindan bilish va ularni samarali yechimini topish;

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

-topshiriqlarni to‘g‘ri va adolatli taqsimlash – qo‘yilgan vazifalarni amalga oshirish, ular ijrosini ta’minlash uchun buyruqlar chiqarish;

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

-nazorat – o‘rnatilgan tartibda buyruqlar va qarorlar ijrosini kuzatib borish.

O‘zbekiston Respublikasining “Umumiy o‘rta ta’lim to‘g‘risida”gi Nizomi

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 15-martdagi 140-sonli Qaroriga muvofiq qabul qilingan. Ushbu Nizomga asosan, umumiy o‘rta ta’limning maqsadi Davlat ta’lim standartlariga muvofiq har bir shaxsning ta’lim va tarbiya olishdagi konstitutsiyaviy huquqini ro‘yobga chiqarish umumiy o‘rta ta’limning maqsadi hisoblanadi.Umumiy o‘rta ta’lim o‘quvchilarga bilimlarning zarur hajmini beradi, mustaqil fikrlash, tashkilotchilik qobiliyati va amaliy tajriba ko‘nikmalarini rivojlantiradi, dastlabki tarzda kasbga yo‘naltirishga va ta’limning navbatdagi bosqichini tanlashga yordam beradi.Nizomga asosan, o‘quvchilarni soha bo‘yicha puxta, tabaqalashtirilgan holda o‘qitish, ularning intellektual kamol topishini va ularning qobiliyatlari va kasblarga moyilligiga muvofiq ravishda tanlagan mutaxassisliklarni egallashini ta’minlash o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limining maqsadi hisoblanadi.

Axborotlar jamg‘armasini shakllantirish va undan jadal foydalanish boshqaruv ishini ilmiy tashkil etishni yuksaltiradi.

Maktab ichki boshqaruvining o‘ziga xosligi quyidagi vazifalarda aniq ko‘rinadi:

1. Ta’lim-tarbiya jarayonini pedagogik tahlil qilish;
2. Maqsad qo‘yish va rejalashtirish;
3. Tashkil qilish;
4. Maktab ichki boshqaruvini nazorat qilish;
5. Tartibga solish.

1. Ta’lim-tarbiya jarayonining tashkil etilishi va rivojlanishini tahlil qilmasdan avval, erishilgan natijalarni hozirgilari bilan taqqoslamasdan turib, uni boshqarib bo‘lmaydi.

Ta’lim muassasasini boshqarish samaradorligi rahbarning ham, o‘qituvchilarning ham pedagogik tahlil uslubiyatini teran bilishlariga bog‘liq. Agar o‘z vaqtida, professional darajada pedagogik jarayon to‘g‘ri tahlil qilinmasa, jamoa orasida o‘zaro bir-birini tushunmaslik, ishonchsizlik kelib chiqadi. Hozirgi paytda pedagogik tahlilning quyidagi uch turi mavjud:

- kundalik tahlil;

- kreativ tahlil;
- yakuniy tahlil.

Kundalik tahlil o‘quv jarayonining borishi va natijasi haqida har kuni ma’lumot yig‘ib, undagi kamchiliklarning sababini aniqlashga qaratiladi. Kundalik tahlil natijasida pedagogik jarayonga o‘zgartirishlar va tuzatishlar kiritiladi. Kundalik tahlilning predmetiga o‘quvchilarning har kungi o‘zlashtirish va intizomlari darajasi, ta’lim muassasasi rahbarining darsga hamda sinfdan tashqari darslarga qatnashishi, maktabning tozalik holati, shuningdek, dars jadvaliga rioya qilish kabi holatlar kiradi.

Kreativ tahlil darslar va sinfdan tashqari mashg‘ulotlar tizimini o‘rganishga qaratiladi. Kreativ tahlil mazmuni ta’lim metodlarini to‘g‘ri uyg‘unlashtirish,

o‘quvchilar tomonidan bilimlarning puxta o‘zlashtirilishiga erishish, o‘qituvchilarning sifatli tarbiyaviy ishlarni olib borishlari, ularning pedagogik madaniyatini ko‘tarish hamda ta’lim muassasasida innovatsion muhitni tashkil qilishda pedagogik jamoaning hissasini ta’minlash kabilardan iborat.

Yakuniy tahlil o‘quv choragi, yarim yillik va o‘quv yili yakunida amalga oshiriladi hamda asosiy natijalarga erishish yo‘llarini o‘rganishga qaratiladi. Yakuniy tahlil uchun ma’lumotlar kundalik va kreativ tahlillar, joriy va oraliq nazorat yakunlari, o‘quvchilarning va sinf rahbarlarining hisobotlaridan olinadi.

2. Har qanday pedagogik jarayonni boshqarishda asosiy maqsad qo‘yish va reialashtirish muhim kasb etadi.

Boshqaruv faoliyatining maqsadi - ishning umumiy yo‘nalishi, mazmuni, shakli va metodlarini aniqlash. Demak, maqsad - rejaning asosi. Boshqaruvda asosiy maqsad aniqlanganidan keyin, unga erishish uchun qo‘shimcha maqsad qo‘yiladi. Ta’lim muassasasini boshqarishni rejalashtirish pedagogik tahlil asosida belgilangan dasturiy maqsadga muvofiq qaror qabul qilishdir. Bunday qarorlar ma’lum bir muddat davridagi ma’lumotlarni tahlil qilish orqali yoki yakuniy ishlarni bajarib bo‘lgandan so‘ng qabul qilinishi mumkin. Ta’lim muassasasini boshqarish amaliyotida rejalashtirishning quyidagi uchta asosiy shakli qo‘llaniladi:

- muddatli (perspektiv);

- yillik;
- yakuniy.

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

Ta’lim muassasasida, qabul qilinishi mumkin bo‘lgan muddatli reja quyidagi ko‘rinishda bo‘lishi mumkin:

1. “Rejalashtirilgan muddatda ta’lim muassasasi oldiga qo‘yilgan vazifalar;
2. Guruhlarning imkoniyatlaridan kelib chiqib, o‘quvchilarning yillik o‘zlashtirish darajasi muddatlari;
3. Ta’lim jarayoniga pedagogik innovatsiya (yangilik) larni olib kirish muddatlari;
4. Ta’lim muassasasining pedagogik kadrlariga qo‘yilgan talablari;
5. Pedagog kadrlar malakasini turli shakllar (kurslar, seminarlar, treninglar) orqali oshirish;
6. Ta’lim muassasasini texnika hamda o‘quv-metodik (qurilish ishlari, axborotlashtirish, ko‘rgazmali qurollar, kutubxona fondini boyitish) ko‘lamini rivojlantirish;
7. O‘qituvchi va o‘quvchilarni ijtimoiy himoya qilish”[20].

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

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

[20] Kenjaboyev A.E,.Karimova B.X.Pedagogik menejment asoslari.O’quv qo’llanma.(Pedagogika – psixologiya yo’nalishi bo’yicha tahsil oluvchi bakalavr talabalari va magistrlari uchun). T:.2023 yil 89-b

samaradorligini oshiradi.

3. Qabul qilingan rejalarni to‘liq amalga oshirish uchun kreativ harakatning boshqaruvchilari uning tarkibiy qismlarini bir-biri bilan aloqada bo‘lishini tashkil etishlari kerak. “Tashkil etish” tushunchasi bir qancha ma’nolarda qo‘llaniladi.

Birinchidan, baho sifatida aqliy faoliyatni rivojlantirishga qaratilgan hamda darsdan tashqari tadbirlarning uyushtirilishini ta‘minlaydigan o‘quv-tarbiya jarayonining maqsadida namoyon bo‘ladi.

Ikkinchidan, tashkil etish deganda belgilangan rejalarni amalga oshiruvchi, oldiga qo‘yilgan maqsadga erishish uchun butun pedagogik jarayonni boshqaruvchi ta’lim muassasasi rahbarlari, o‘qituvchilar, o‘quvchilarning o‘z-o‘zini boshqarish organlari faoliyati tushuniladi. Boshqarishni tashkil etuvchi asosiy boshqarmalar sifatida ta’lim muassasasining kengashi, pedagogik kengash, direktor boshqaradigan majlis, direktor o‘rinbosarlarining majlisi, tezkor yig‘ilishlar, metodik seminarlarni qayd etish mumkin.

Ta’lim muassasalarida o‘quv-tarbiya jarayonini rivojlantirish, takomillashtirish, muassasa faoliyati bilan bog‘liq barcha tashkiliy masalalarni muvofiqlashtirish, o‘qituvchi va tarbiyachilarning kasbiy mahorati va ijodkorliklarini o‘stirish maqsadida pedagogik xodimlarni birlashtiruvchi pedagogik kengash faoliyat ko‘rsatadi. Pedagogik kengash faoliyati demokratik va oshkoralik tamoyillariga asoslanib olib boriladi. Pedagogik kengashlarda anketalar, savol-javoblar, nazorat ishlar, tanlov ishlari ko‘riladi. Bundan tashqari pedagogik kengash yig‘ilishlarida ta’lim muassasasi hayoti va faoliyatiga doir dolzarb masalalar hal qilinadi. Shuning uchun pedagogik kengashni turli muhokamali, muammoli masalalardan ozod qilish uchun ta’lim muassasalarda direktor yig‘ilishlari tashkil etiladi. Direktor yig‘ilishlarida rahbariyat va o‘qituvchilar ishtirok etib qolmay, boshqa ishchi xodimlar ham qatnashishlari mumkin. Pedagogik kengash ta’lim muassasasi jamoasining yuqori boshqaruv organi hisoblanadi. Pedagogik kengashning asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

- ta’lim muassasasining tayyorlangan muhim hujjatlarini muhokamadan o‘tkazadi, tasdiqlaydi va bajarilishini nazorat qiladi;

- ta'lim muassasasining maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda uni rivojlantirishning istiqbolli yo'nalishlarini belgilaydi;

- ta'lim muassasasida o'quv-tarbiya jarayonini tashkil etish va ta'lim samaradorligini oshirishda maqbul shart-sharoitlar yaratishga qaratilgan qarorlarni qabul qiladi;

- ta'lim muassasasi boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha yo'l-yo'riqlarni ishlab chiqadi;

- pedagogik jamoaning ma'lum yo'nalishlardagi faoliyatini tahlil qiladi va yakuniy xulosa chiqaradi;

- ta'lim muassasasi pedagogik jamoasi uchun o'z vakolati doirasida me'yoriy talablarni ishlab chiqadi, tasdiqlaydi va bajarilishini nazorat qiladi.

Pedagogik kengash yig'ilishlari qarorlashtirilib, qabul qilingan hujjatlar ta'lim muassasasi ish yuritish hujjatlari bilan birga saqlanadi. Pedagogik kengash faoliyati bir qator hujjatlarda o'z aksini topadi: ish rejasi, kengash bayonnomasi yoziladigan muhrlangan daftar, kengash materiallari, hisobot. Ta'lim muassasasi hujjatlari beshyil davomida ta'lim muassasasida saqlanadi.

Ta'lim jarayonining sifati har jihatdan o'qituvchilarning g'oyaviy-nazariy jihatdan tayyorgarligi, pedagogik va metodik mahorati darajasiga bog'liqdir. Ana shu maqsadda ta'lim muassasasida metodik kengash va fan metodik birlashmalari ish olib boradi. Metodik kengash ta'lim muassasasida ta'lim jarayonining sifatini ta'minlash, o'qituvchilarning g'oyaviy-nazariy jihatdan tayyorgarligi hamda pedagogik va metodik mahoratlarini takomillashtirilib borishiga nazariy-metodik jihatdan rahbarlik qiluvchi organdir. Metodik kengashning faoliyat doirasi keng bo'lib, u tomonidan quyidagi vazifalar amalga oshiriladi:

- ta'lim jarayonining metodik ta'minot holatini o'rganadi, ta'lim muassasasi metodik ishlarini tashkil etadi va muvofiqlashtirib boradi;

- ta'lim muassasasida olib borilayotgan metodik ishlarning istiqbolinianiqlaydi;

- yo'nalish va fanlar bo'yicha metodika birlashmalariga umumiy rahbarlik qiladi va ular faoliyatini muvofiqlashtiradi;

- ta’limga doir me’yoriy va metodik hujjatlarni o‘rganadi, ularni o‘quv jarayoniga tatbiq etish usullari yuzasidan tavsiyalar beradi;

- ta’lim muassasasi o‘quv-metodik ishlariga ekspert sifatida baho berishni amalga oshiradi;

- o‘qituvchilarning g‘oyaviy-nazariy bilim darajasini oshiradi, ularni fan yutuqlari, pedagogik innovatsiyalar, ilmiy-ommabop adabiyotlar bilan muntazam tanishtirib boradi;

- o‘qituvchilarga ish rejalarining tuzilishi va bo‘limlari mazmuni bo‘yicha tavsiyalar beradi;

- ta’lim muassasasi ta’lim jarayonida qo‘llashi uchun ilg‘or pedagogik texnologiyalarni ishlab chiqadi va ularning amaliyotga joriy etilishini nazorat qilib boradi;

- o‘qituvchilarning pedagogik va metodik mahoratini oshirishga doir ishlarni amalga oshiradi;

- davlat ta’lim standartlari talablari, o‘quv rejasi va dasturlarining bajarilish holatini tahlil qiladi va tegishli tadbirlarni belgilaydi;

- tashqi va ichki nazorat natijalariga davlat ta’lim standarti talablarining bajarilishida aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish chora-tadbirlarini belgilaydi va ularning bajarilishini nazorat qiladi;

- o‘quv jarayoniga o‘qitish metodikasining zamonaviy va samarali usullarini olib kirish, pedagogik kadrlarni metodik jihatdan bilimlarini oshirish maqsadida o‘quv seminarlarini tashkil qilish;

- ta’lim jarayonida milliy mafkura va yoshlarda siyosiy ongni shakllantirishga doir ko‘rsatmalar berib borish;

- o‘quvchilar bilimini nazorat qilish va ularning mustaqil ishlarini tashkil qilishga doir ko‘rsatmalar berish;

- yo‘nalish va fanlar bo‘yicha metodika birlashmalari hisobotini eshitish, muhokama qilish, ularning faoliyatini takomillashtirish yuzasidan tavsiyalar berish;

- o‘qituvchilarning samarali mehnatlarini inobatga olgan holda ma’naviy va moddiy rag‘batlantirishga tavsiya qilish;

- pedagogik xodimlarning attestasiyadan o‘tkazish bo‘yicha materiallarni tayyorlash;

- ta’lim muassasasi miqyosida fan oyliklari (haftaliklari), fanlar bo‘yicha darsdan tashqari (fakultativ, to‘garak) ishlari, fan olimpiadalarining 1-bosqichlari, ko‘rik-tanlovlarning o‘tkazilishi va ularning samarasini nazorat qilib borish.

Metodika kengashi yig‘ilishlari qarorlashtirilib, kengashning quyidagi hujjatlari ta’lim muassasasi ish yuritish hujjatlari bilan birga saqlanadi: ish rejasi, kengash yig‘ilishi bayonnomasi, kengash tomonidan tahlil qilingan materiallar, ekspert qilingan materiallar va ishlab chiqilgan metodik ishlar, yillik hisobot.

Ta’lim muassasasida fanlar yoki bir-biriga yaqin bo‘lgan fanlar turkumlari bo‘yicha metodika birlashmalari faoliyat ko‘rsatadi. Metodika birlashmalarining maqsadi o‘qituvchilarning metodik va kasbiy mahoratlarini takomillashtirish, o‘quvchilarga ta’lim-tarbiya berishga qo‘yilgan hozirgi zamon talablarining bajarilishini ta’minlash borasida o‘zaro yordamni tashkil etish, ijodiy tashabbuslarni uyg‘unlashtirish va ta’lim-tarbiya berishning zamonaviy usullarini ishlab chiqishdan iborat.Agar u yoki bu fan bo‘yicha o‘qituvchilar soni uch nafardan kam bo‘lsa, u holda fan o‘qituvchilari shu turkumdagi fan o‘qituvchilari bilan birgalikda bitta metodika birlashmasiga birlashadilar, metodika birlashmasiga ta’lim muassasasi pedagogika kengashi qaroriga asosan ijodkor va tajribali o‘qituvchilardan ta’lim muassasasi direktorining buyrug‘i bilan rahbar tayinlanadi. Metodika birlashmalarining faoliyati quyidagi hujjatlar asosida tartibga solinadi: ish rejasi, birlashma a’zolari haqidagi ma’lumotlar, birlashma faoliyatiga aloqador bo‘lgan o‘quv-metodik hujjatlar, birlashma yig‘ilishi bayonnomalari, hisobotlar.

Maktab ichki nazorati ta’lim muassasasini boshqarishda alohida o‘rin tutadi. Nazoratni tashkil etishda yetishmovchiliklarni bartaraf etish uchun bir qancha talablarni bilish zarur. Bu talablar quyidagilar:

- kreativlik;
- xolislik;
- harakatlilik;
- to‘ldiruvchilik.

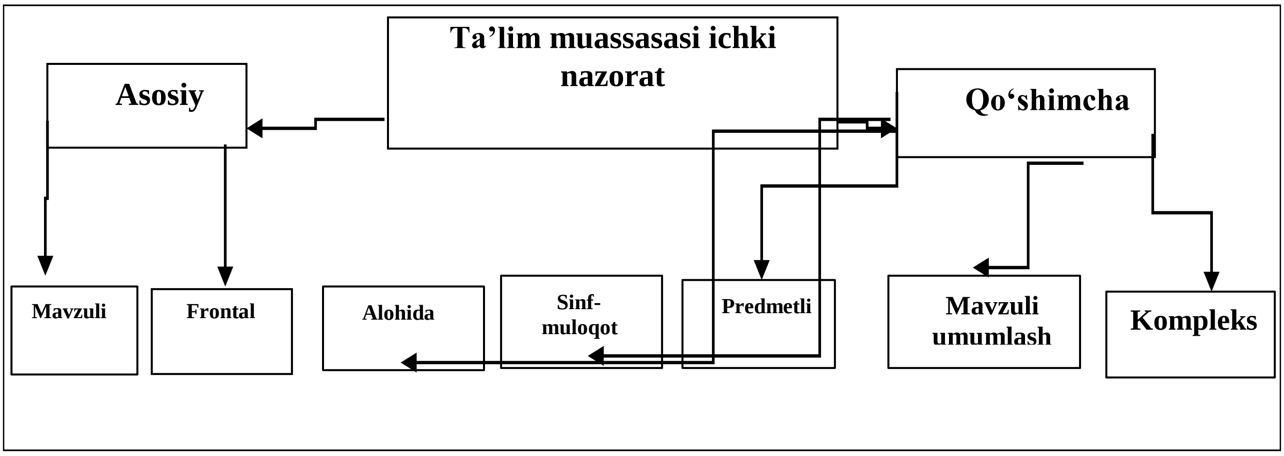
Pedagogik boshqaruvga doir adabiyotlarda, ta’lim muassasasi ichki nazoratining quyidagi yo‘nalishlarda tashkil etilishi bayon etilgan:

1. Pedagogik tashkilotchilikka doir savollarning qo‘yilishi;
2. Ta’lim dasturlari, DTSning bajarilish sifati;
3. O‘quvchilarning bilim, ko‘nikma va malakalarining sifati;
4. O‘quvchilarning tarbiyalanganlik darajasi;
5. O‘qitishning ta‘limiy, tarbiyaviy va rivojlantiruvchi funksiyalarining bajarilish holati;
6. Darsdan tashqari tarbiya ishlarining tashkil etilish holati va sifati;
7. Pedagogik kadrlar bilan ishlash;
8. Ta‘lim muassasasi faoliyatining o‘ziga xos samaradorligi;
9. Qabul qilingan qarorlar va me’yoriy-huquqiy hujjatlarda ko‘rsatilgan talablarning bajarilishi.

Ta’lim muassasasi ichki nazoratining turlari, shakllari va metodlarini turkumlashtirish hozirgi vaqtda muammoli masala bo‘lib qolmoqda. Shunga qaramasdan, ko‘pgina pedagogik adabiyotlarda ichki nazoratning quyidagi turlari ajratilib ko‘rsatiladi (1.3.1-jadval):

1.3.1-jadval.

Ta'lim muassasasi ichki nazorati



1.3.1-jadval.Ta'lim muassasasi ichki nazorati

Pedagogik boshqaruvga doira dabiyotlarda, ta'lim muassasasi ichki nazoratining quyidagi yo'nalishlarda tashkil etilishi bayon etilgan:

Pedagogik tashkilotchilikka doir savollarning qo'yilishi.

"Ta'lim dasturlari, DTSning bajarilish sifati.

O'quvchilarning bilim, ko'nikma va malakalarining sifati.

O'quvchilarning tarbiyalanganlik darajasi.

O'qitishning ta'limiy, tarbiyaviy va rivojlantiruvchi funktsiyalarining bajarilish holati.

Darsdan tashqari tarbiya ishlarining tashkil etilish holati va sifati.

Pedagogik kadrlar bilan ishlash.

Ta'lim muassasasi faoliyatining o'ziga xos samaradorligi.

Qabul qilingan qarorlar va mehyoriy-huquqiy hujjatlarda ko'rsatilgan talablarning bajarilishi"[21].

O'quv-tarbiya jarayonini yanada rivojlantirish va zamonaviy talablar asosida takomillashtirishga qaratilgan yuqoridagi hujjatlarning barchasida ta'lim va tarbiya tizimiga yangiliklarni kiritish, kreativ g'oyalar asosida fikrlaydigan yoshlarni tarbiyalash, xorijiy tajribalarni o'zlashtirish, ta'limda zamonaviy yondashuvlarni qo'llab quvvatlash, ta'lim turlari o'rtasidagi integratsiya jarayonlarini kuchaytirish

[21] Kenjaboyev A.E,.Karimova B.X.Pedagogik menejment asoslari.O'quv qo'llanma.(Pedagogika – psixologiya yo'nalishi bo'yicha tahsil oluvchi bakalavr talabalari va magistrlari uchun). T:.2023 yil 120-b

bilan bog’liq umumiy jihatlar mavjud.

Birinchi bob bo`yicha xulosalar

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

O’quv-tarbiya jarayoniga kreativ yondashish mamlakatimizda ta’lim-tarbiyaning innovatsion turi sifatida o’z mavqeini mustahkamlamoqda, uning asosiy yo’nalishi boshqaruvda kreativ fikrlashni shakllantirish, kreativ qobiliyat va intellektual salohiyatni rivojlantirish, zamonaviy muammolarni hal qilishda yangi yondashuvlarni izlashdir. Umumta’lim maktablar o‘quvchilarni mutaxassislik fanlariga kasbiy yo‘naltirishni hamda ularni kelgusida umumta’lim maktablari ta’lim muassasalarida o‘qishini davom ettirishlari yoki mehnat faoliyati bilan shug‘ullanishlari uchun maqsadli tayyorlashni nazarda tutadigan, davlat ta’lim standartlari, davlat ta’lim talablari, o‘quv rejalari va ta’lim dasturlari talablariga mos yangicha dunyoqarashga ega bo’lgan boshqaruv tizimiga ega bo’lishi lozim.

O’quv-tarbiya jarayonini yanada rivojlantirish va zamonaviy talablar asosida takomillashtirishga qaratilgan yuqorida bildirilgan ilmiy-nazariy fikrlarning barchasida ta’lim va tarbiya jarayonini boshqarish tizimiga yangiliklarni kiritish, kreativ g’oyalar asosida fikrlaydigan rahbarlarni tarbiyalash hamda xorijiy tajribalarni o’zlashtirish, ta’limda zamonaviy yondashuvlarni qo’llab quvvatlash, ta’lim turlari o’rtasidagi integratsiya jarayonlarini amalga oshiradigan kreativ rahbar shaxsini shakllanririshga qaratilgan.

II.BOB.KREATIV YONDASHUV ASOSIDA UMUMTA’LIM MAKTABLARIDAGI O’QUV-TARBIYA JARAYONINI BOSHQARISHNING PEDAGOGIK SHART-SHAROITLARI

2.1-§.Umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarish imkoniyatlari

Ta’lim muassasalari faoliyatini zamonaviy yondashuvlar asosida boshqarish yosh avlod tarbiyasida, o’quv-uslubiy faoliyatni modernizatsiyalash hamda innovatsion texnologiyalarni joriy qilishda muhim ahamiyat kasb etadi. Bugungi kunda yangi o’sib kelayotgan avlodning ta’lim sohasida tashkil etilgan zamonaviy moddiy-texnik bazasidan unumli foydalanishni ta’minlash, umumiy o’rta ta’lim tizimidagi yo’nalishlar va mutaxassislar bo’yicha davlat ta’lim standartlari, o’quv dasturlari,o’quv-metodik adabiyotlarni qayta ko’rib chiqish va takomillashtirish borasida ko’plab ishlar amalga oshirildi.

Ta’limni boshqarish nazariyasida uning o’ziga xosligi ma’lum mezonlarga ko’ra tasniflangan boshqaruvga turli yondashuvlarda namoyon bo’ladi. Bu yondashuvlar boshqaruv jarayonining mohiyatini belgilab beradi va uning evolyutsiyasini tarixiy-pedagogik tadqiq qilish jarayonida tahlil predmeti bo‘lib xizmat qilishi, ushbu boshqaruvning yetakchi paradigmasini kvalifikatsiya qilish funksiyasini bajarishi mumkin. Shubhasiz, ularning har biri boshqaruvni shakllantirish jarayonida u yoki bu tarixiy bosqichda ma’lum foyda keltirgan. Zamonaviy yondashuv texnologiyalari asosida ta’lim va tarbiya jarayonlarini tashkil etish va boshqarish turlicha talqin etiladi, masalan, fransuz olimi A.Fayol boshqarishni “kelajakni ko‘ruvchi, tashkilotni idora qiluvchi, faoliyatni tashkillashtiruvchi, faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi, qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli qurol”[22] deb ataydi. Qator tadqiqotlarda boshqaruv insonlarning xatti-harakatini tartibga keltirish bilan bog‘liq bo‘lgan faoliyat sifatida izohlanadi. Ayrim tadqiqotchilar boshqaruvni bir tizimning ikkinchisiga, shaxsning ikkinchi bir shaxsga yoki guruhga ta’sir etishi yoki

[22]Закирова Ф. М., Позилова Ш. Х. Креативное обучение на курсах повышения квалификации преподавателей информатики высших образовательных учреждений //Science for Education Today. 2018. Т. 8.-№. 3. С. 23-36

maqsadga yo‘naltirilgan ta’sir etish, sub’yektning ob’yektga ta’siri natijasida ob’yektning o‘zgarishi, deb ta’riflaydilar. Tadqiqotlarda keltirilishicha, keyingi paytlarda boshqaruv g‘oyalarining rivojlanishi pedagogik menejment muammolarini hal etish bilan bog‘liqdir. Pedagogik menejment atamasi orqali “maqsadga erishish hamda qo‘yilgan vazifalarni bajarishda insoniy, iqtisodiy va samarali yo‘llar bilan insonlarni boshqarish va vositalardan foydalanish”[23] tushuniladi. Demak, ta’lim va tarbiya jarayonlarini boshqarish bir qancha vazifalarning bajarilishini, ya’ni mazkur jarayon ishtirokchilariga zaruriy va yetarli shart-sharoitlarni yaratish, ularning faoliyatini tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, tahlil qilish va ob’yektiv baholash, shuningdek, mazkur jarayonning samaradorligini ta’minlashga xizmat qiluvchi vositalarni tanlash, ilmiy-metodik mahsulotlar tayyorlash, yangi pedagogik va axborot texnologiyalari bilan ta’minlash kabi vazifalarni ham amalga oshirishni nazarda tutadi. Demak, maktab rahbarlari nafaqat pedagogik tajribaga, balki ta’lim va tarbiya jarayonlarini boshqarishning funksiya va metodlari, ulardan foydalanish, boshqaruvning mohiyati, rahbarlik uslublari va ulardan foydalanish kabi tushunchalarga ega bo‘lishi muhim.

Ta’lim-tarbiya jarayonini boshqarishni takomillashtirish g‘oyalari tizimini bilish, aniq vaziyatlarda muammolarni hal etish hamda ixtiyoriy pedagogik tizimda ularni qo‘llashning natijalarini oldindan hisobga olishda yordam beradi. Ta’lim va tarbiya jarayonlarida turli vaziyatlarda erishilgan natijalarning samaradorligini tahlil qilish zarur bo‘lib, tahliliy jarayonda vaziyatli yondashuv o‘ziga xos ahamiyat kasb etadi. Demak, ta’lim va tarbiya jarayonlarida vujudga kelayotgan vaziyatlarga ko‘ra o‘quvchilar faoliyatini muvofiqlashtirib borish eng samarali usullardan biri hisoblanadi, bunda vaziyatli yondashuv ta’lim va tarbiya jarayonlari samaradorligini aniq vaziyatlarga ko‘ra aniqlashni ko‘zda tutadi. Bizning fikrimizcha, kreativ yondashuvning o‘ziga xos jihatlarini quyidagi yo‘nalishlarda ko‘rish mumkin:

-ta’lim-tarbiya jarayonining vaziyatlarini tahlil qilish asosida muhim

[23] Peregudov L.V., Saidov M.X. Umumta’lim maktablari ta’lim boshqaruv va iqtisodiyoti. – T.: 2002 y.312-b

ahamiyatga ega bo‘lgan muammolarni aniqlash;

-erishiladigan natijalarning samaradorligini turli vaziyatlarga ko‘ra oldindan belgilash.

-aniq vaziyatlarga ko‘ra ta’lim va tarbiya jarayonlarining samaradorligini ta’minlash uchun vaziyatli yondashuv texnologiyasini tatbiq etishda:

– ta’lim va tarbiya jarayonlarida vujudga kelayotgan vaziyatlarni o‘rganish, tahlil qilish va ob’yektiv baholash;

– erishish mumkin bo‘lgan natijalarni surunkali vujudga keladigan turli pedagogik vaziyatlarga ko‘ra oldindan belgilash;

– ta’lim va tarbiya jarayonlariga tasir ko‘rsatuvchi omillarni hamda vujudga kelishi mumkin bo‘lgan vaziyatlarni oldindan tasavvur qilish asosida o‘quvchilar faolligini ta’minlash vositalarini tanlash alohida ahamiyatga ega. Ta’lim va tarbiya jarayonlarida jalb etiladigan sarf-xarajatlar, ya’ni vaqt, ortiqcha mehnat, qo‘shimcha metodik mahsulotlar va vositalarning me’yordan ortmasligini ta’minlovchi mavjud vaziyatlar va shart-sharoitlarni vujudga keltirishda kreativ yondashuv texnologiyalarini tatbiq etish o‘ziga xos ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi. Bunday texnologiyalarning amaliyotga tatbiq etilishi ta’lim va tarbiya jarayonlarida sarf etiladigan mehnat va vaqtni iqtisod qilishga xizmat qiladi hamda ta’lim va tarbiya jarayonlarida faqat o‘qituvchining o‘zi harakat qilishini bartaraf etish asosida o‘quvchilarning ijodiy faoliyatini tashkil etishga imkoniyat yaratiladi. Demak, ta’lim va tarbiya jarayonlariga yana bir yondashuv, ya’ni o‘quvchilarning ijodiy faoliyatini tashkil etishga xizmat qiluvchi ijodiy yondashuv tatbiq etiladi. Ta’lim va tarbiya jarayonlarida maqsadlarni aniqlashtirish, o‘rganiladigan ob’yektni tanlash, maqsadga erishish uchun eng qulay bo‘lgan vositalarni aniqlash, ko‘zlangan natijalarning samaradorligini belgilash ko‘rsatkichlari va usullarini tanlash boshqaruvning ijodiy yo‘nalishlari hisoblanadi.

Kreativ yondashuv asosida ta'lim jarayonini boshqarishni shakllantirish yangi Uyg'onish davri pedagogikasining hal qiluvchi jihati bo'lib, ta'limda ijodkorlik, moslashuvchanlik va innovatsiyalarni kuchaytiradi. Dastlab, ta'lim muassasalarini boshqarish qarorlar qabul qilish markazlashgan an'anaviy ierarxik

tuzilmalarga asoslangan edi. Biroq, bu yondashuv tobora ortib borayotgan xilma-xillik, innovatsiyalar va globallashuv bilan tavsiflangan zamonaviy ta'lim muhitlari uchun etarli emas. Shu bois XXI asrda ta'lim tizimining muammolari va imkoniyatlarini hal qilish uchun zamonaviy boshqaruv yondashuvlari zarur.

Ta'lim va tarbiya jarayonini boshqarish ham asosiy e'tiborni ko'nikma va bilimlarni o'zlashtirishga qaratgan holda doimiy takomillashtirish muhitini yaratishga qaratishi kerak. Bunga samaradorlik ko'rsatkichlaridan foydalanish, fikr-mulohaza va murabbiylik, ta'lim madaniyatini rivojlantirish orqali erishish mumkin. Umumiy sifat menejmenti (Total Quality Menejment (TQM)) - bu ta'lim tizimini doimiy ravishda takomillashtirish va rivojlantirish zarurligini ta'kidlaydigan boshqaruv yondashuvi. Bu o'qituvchi va o'quvchilarni qamrab olgan yondashuv bo'lib, o'qitish jarayonining sifati va dolzarbligini doimiy ravishda oshirishga qaratilgan.

Kreativ boshqarish ijodkorlikni rivojlantirish va ta'lim tizimida tajriba va izlanishlarni rag'batlantirishda muhim ahamiyatga ega. Innovatsiyalarni boshqarish ta'lim muassasalariga texnologik yutuqlar va ta'lim tendentsiyalaridan xabardor bo'lish imkonini beradigan ijodkorlik va tajribalar rivojlanishi mumkin bo'lgan muhitni yaratishga intiladi. U doimiy ravishda o'quvchilar bilimini yaxshilash va turli manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikda hamkorlikni rivojlantirishning yangi usullarini izlaydigan tizimlarni yaratishni o'z ichiga oladi.

Ta'lim jarayonini samarali boshqarish ta'lim tizimini bir butun sifatida ko'rib chiqadigan kreativ fikrlash yondashuvini qo'llashni talab qiladi. Kreativ boshqaruv ta'lim tizimining turli tarkibiy qismlari o'rtasidagi o'zaro ta'sirni aniqlashga yordam beradi, bu esa murakkab ta'lim jarayonlarini yaxshiroq tushunishga olib keladi. Kreativ boshqaruv yondashuvi jarayonlarni uzluksiz takomillashtirishni ta'minlaydi, chunki u bir vaqtning o'zida ta'lim tizimining turli qismlariga ta'sir qiladi. Ta'lim menejerlari o'zgarishlar zarur bo'lgan sohalarni aniqlashlari va kreativ fikrlash yondashuvidan foydalangan holda ularni samarali hal qilishlari mumkin. Hozirgi ta'lim manzarasi o'qitish jarayonida ijodkorlik, innovatsiya va hamkorlikni rivojlantirish uchun zamonaviy boshqaruv yondashuvlaridan

foydalanishni talab qiladi. An'anaviy ierarxik tuzilmalar va markazlashtirilgan qarorlar qabul qilish asosida ta'lim muassasalarini boshqarish XXI asrda ta'lim tizimlari uchun endi etarli emas. Shu bois ta’lim muassasalari o‘quv jarayonlarini boshqarishda yanada moslashuvchan va kreativ boshqaruvni qo‘llashlari kerak. Umumiy sifat menejmenti, kreativ boshqaruv va kreativ fikrlash kabi zamonaviy boshqaruv yondashuvlaridan foydalangan holda ta’lim muassasalari o‘qitish jarayonining sifati va dolzarbligini oshirishi hamda o‘quvchilar, otaonalar va jamiyatning o‘zgaruvchan ehtiyojlarini qondirishi mumkin. Umuman olganda, yangi Uyg'onish davri pedagogikasini qo'llab-quvvatlovchi ta'lim jarayonlarini samarali boshqarish uchun zamonaviy boshqaruv yondashuvlaridan foydalanish bo'yicha ta'lim menejerlarining malakasi juda muhimdir.

Umumiy o’rta ta’limda o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarishda eng keng qamrovli va samarali usul-bu haqiqiy kasbiy muammolarni hal qilish, aniq vaziyatlarni tahlil qilish, o’quv guruhining birgalikdagi faoliyati, mustaqil ishlash shaklida amalga oshiriladigan harakat bilan tavsiflanadi. O’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarishda fanlarni tanlash, o’quv guruhlarini shakllantirish, tinglovchilar yoki talabalarning individual ish hajmi, salomatligini muhofaza qilish, shuningdek, amaliy tadbirlarning shakllari, soni va taqsimoti muhim hisoblanadi. Kreativ ta’lim-tarbiyada fanlarni tanlash, o’quv dasturini mustaqil tanlash yoki uni tanlashda ishtirok etish imkoniyati katta ahamiyatga ega. Majburiy fanlar majmuini qat ’iy belgilab beruvchi davlat standartidagi ta’lim muassasasining buyrug’i ham mavjud.

Maktablar erkin tanlash fanlarini o’qitishga o’tishi va istiqbolli muammolarni hal qilish uchun innovatorlarni tayyorlashi zamon talabidir. Kreativ oliy ta’lim ko’p va fanlararo tadqiqotchilarni tayyorlash uchun yangi turdagi ta’limdir. Ta’lim guruhlarini shakllantirish kreativ ta’limning muhim nuqtasidir.

Umumta’limda o’quv-tarbiya jarayonini boshqarishda turli nazorat shakllari: yozma ish, test sinovlari, suhbatlar, imtihonlar, fanlararo tadqiqotlardan foydalanish talab etiladi.

O'quvchilarning mustaqil ishlarini faollashtirish o'quv jarayonining kreativ darajasini oshirishning g'oyat muhim omilidir. U bir qator o'zaro bog'liq vazifalarni bajarish oshirish orqali amalga oshiriladi:

-talabalarning faolligini va bilish jarayoniga qiziqishini oshirish, o'rganish va ijodkorlikka shaxsiy qiziqish, yangi bilimlarni olish va mustaqil izlashga bo'lgan ehtiyojni shakllantirish, faollik va tashabbusning namoyon bo'lishini rag'batlantirish, barqaror ijobiy motivatsiyani shakllantirish, kognitiv, tadqiqot va ijodiy faoliyat uchun, ijodiy o'zini o'zi anglash va o'zini-o'zi takomillashtirishga bo'lgan ehtiyojni rivojlantirish, dalillar bazasini ishlab chiqishda mustaqillikka odatlantirish;

- talabalarni kreativ faoliyatning barcha turlariga jalb qilish uchun shart-sharoit yaratish, bilimlarni amaliyotda qo'llash imkoniyatlarini yaratish, talabalarni ko'p tarmoqli tadqiqot va ilmiy ishlarga jalb qilish, fanlararo tadqiqot va ilmiy ishlarda tashabbus ko'rsatish uchun sharoit yaratish va táminlash;

- o'quvchilarning ijodiy tadqiqot jamoalarida o'zini-o'zi tashkil etish ko'nikmalari va mexanizmlarini rivojlantirish.

Birinchidan, amaliy tashkil etilgan bilimlar har bir o'quvchiga bilimlarning ahamiyatliligini anglash, hayotda qayerda va nima uchun kerakligini tushunish va qanday hayotiy muammolarni bartaraf etishda yordam berishini tasavvur qilish imkoniyatini yaratadi.

Ikkinchidan, olingan bilimlar bilan real, amaliy hayot o'rtasida chuqur mazmunli aloqalarni o'rnatish.

Uchinchidan, kreativ faoliyatning optimallashgan yo'llarini o'zlashtirish va mustahkamlash, qarama-qarshilik va ziddiyatlarni samarali hal qilish uchun ko'nikma va ko'nikmalarni singdirish, bu esa olingan bilimlarni turli va notanish vaziyatlarda qo'llash imkoniyatini beradi.

To'rtinchidan, o'quvchilarning amaliy ko'nikma va malakalarni, shuningdek, aqliy hujum, boshqa ob'ektlar bilan assotsiativ aloqalarni o'rnatishga asoslangan ob'ektning yangi g'oyalari va xususiyatlarini izlash usuli kabi o'ziga xos evristik vositalar va usullarni egallashi.

Beshinchidan, o’quvchilarda monitoring va tahliliy tadqiqotlar asosida mas’uliyatli tanlash, mustaqil samarali qaror qabul qilish qobiliyatini shakllantirish. Eng yangi axborot texnologiyalari va texnik o’quv vositalarini qo’llash. Internetdan keng va samarali foydalanish. Masofaviy ta’lim tizimini joriy etish. Audio va video jihozlardan foydalanish. Onlayn kurslardan foydalanish va kompyuter interaktiv texnologiyalarining keng imkoniyatlari. Umumiy o’rta ta’limda o’quv-tarbiya jarayonini kreativ boshqarish innovatsion sinergiyani oshiradi.

Umumiy o’rta ta’lim tizimida o’qituvchi nafaqat bilim berishi, balki u beradigan bilimni talabalar o’zlashtirib olishlari uchun ham harakat qilishi kerak. Bo’lajak mutaxassislarning kreativ qobiliyatini shakllantirish va rivojlantirish hamda innovatsiyalarni yaratish va muammo yechimini topishga y o’naltirish, faoliyat turlarini tahlil qilish kabilarni maqsad qilib olingani aynan oliy ta’lim o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarishga bo’lgan ehtiyojni talab qiladi.

Kreativlik ta’lim jarayonini tashkillashtirishni o’zida mujassamlashtirib, kreativ ta’lim jarayonini qurish, ta’lim texnologiyalaridan ijodiy salohiyatni rivojlantirish, turli uslublar, bilim va ko’nikmalar muvozanatini rivojlantirish, tinglovchilarning ta’lim dasturlarini shakllantirishda faol ishtirok etishni o’z ichiga oladi.

Zamonaviy kreativ boshqaruv yondashuvlarining integratsiyasi, xilma-xillik, ijodkorlik va innovatsiyalarni rag‘batlantirish ta’lim jarayonini muvaffaqiyatli boshqarish uchun muhim ahamiyatga ega. Ta’lim tizimining o‘ziga xos xususiyatlari bor, ular quyidagilar bilan belgilanadi:

- ta’lim sohasi eng innovatsion sohalardan biri bo‘lib kelgan va shunday bo‘lib, u asosan samaradorlikni belgilaydi innovatsion faoliyat boshqa sohalarda;

-ta’lim tizimi bu ochiq, moslashuvchan, individuallashtirilgan, ijodiy bilimlarning, insonning butun umri davomida uzluksiz ta’lim olishining global tizimi bo‘lib, ta’lim sohasidagi ishlab chiqarish innovatsiyalari (o‘qitish va o‘qitish texnologiyalari, usullari va usullari) va boshqaruv innovatsiyalari (yangi) birligini

ifodalaydi.

-ta’lim sohasidagi iqtisodiy mexanizmlar, yangi tashkiliy tuzilmalar, institutsional shakllar);

-ta’lim tizimini rivojlantirishni boshqarish texnologik, pedagogik, tashkiliy innovatsiyalarni joriy etish bo‘yicha ta’sirlar tizimini kerakli tendentsiyalarni ta’minlaydigan, yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan inqiroz va qarama-qarshiliklarni oldindan ko‘ra oladigan va bartaraf etadigan, tizimning yaxlitligini ta’minlaydigan tarzda tashkil etishni nazarda tutadi;

-ta’lim tizimini iqtisodiy boshqarish innovatsion xarakterga ega bo‘lib, strategik xatarlarni, shu jumladan turli siyosiy hodisalar, kutilmagan davlat qonunlari va qoidalari, ta’lim tizimiga qo‘yiladigan ijtimoiy talablar va uning real resurslari o‘rtasidagi nomuvofiqlik bilan bog‘liq xavflarni boshqarishni o‘z ichiga oladi.Ijodkorlik–hozirgi va kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolarni hal qilishda oldindan ko‘ra bilishga urg‘u berish. Strategiyani ishlab chiqishda quyidagilarni hisobga oling:

-ta’lim tizimi, ta’lim muassasasi faoliyatining barcha sohalarini qamrab olish;

-tashqi sharoitlar bilan muvofiqlik;

-resurs imkoniyatlariga muvofiqligi;

-ta’lim tizimini, ta’lim muassasasini rivojlantirishning uzoq muddatli yo‘nalishlari bilan aloqa qilish;

-ta’lim muassasasi tomonidan qabul qilingan maqsad va vazifalarda ustuvorliklarni hisobga olish;

-ta’lim muassasasining rivojlanish strategiyasi strategik reja shaklida taqdim etilishi mumkin. Ta’lim muassasasini kreativ boshqarishni tartibga solish tizimining asosiy elementlaridan biri bo‘lgan rivojlanish dasturi o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Uning tarkibiga quyidagilar kiradi:

-ta’lim muassasasining ta’lim tizimining holati va o‘zgarishiga ta’sir qiluvchi omillarni tahlil qilish;

-kuchli va zaif tomonlarini, imkoniyatlar va cheklovlarni tahlil qilish; ta’lim

muassasasi ta’lim tizimining holatini muammoli tahlil qilish;

-ta’lim muassasasini rivojlantirish dasturining maqsadlari va kutilayotgan natijalari;

-maqsadlarga erishish uchun harakatlar;

-rivojlanish dasturini amalga oshirish bo‘yicha reja-jadval;

-harajatlar smetasi loyihasi, rejalashtirilgan natijalarga erishish monitoringi.

Rivojlanish dasturining maqsadlarini amalga oshirish bo‘yicha loyiha faoliyati natijasi umuman ta’lim jarayonida sezilarli o‘zgarishlar bo‘lishi kerak-bu maqsadlar, tuzilma, texnologiyalar, xodimlar, sharoitlar va boshqalardagi o‘zgarishlar.Shunday qilib, ta’lim muassasasini zamonaviy sharoitlarda rivojlantirish dasturi - bu ta’lim muassasasiga o‘z ta’lim faoliyatini ta’lim faoliyati natijalariga qo‘yiladigan davlat, mintaqaviy va shahar talablariga muvofiq modernizatsiya qilishga yordam beradigan innovatsion mexanizm. Bizning fikrimizcha, ta’lim muassasasida ikkita hujjat mazmunini ajratishga yana bir bor e’tibor qaratish juda muhim: ta’lim dasturi va rivojlantirish dasturlari. Ta’lim faoliyati mazmuni tartibga solinadi ta’lim dasturi- o‘quv faoliyati jarayonida o’quvchi va o‘quvchining maqsadlari, mazmuni, texnologiyalari, o‘zgarishlari natijalarini belgilaydigan hujjat. Ta’lim va tarbiya tizimini kreativ boshqarishning o’ziga xos xususiyatlari bor, ular quyidagilar bilan belgilanadi:

1.Ta’lim sohasi eng innovatsion sohalardan biri bo’lib kelgan va shunday bo’lib, u asosan samaradorlikni belgilaydi innovatsion faoliyat boshqa sohalarda;

2.Ta’lim tizimi bu ochiq, moslashuvchan, individuallashtirilgan, ijodiy bilimlarning, insonning butun umri davomida uzluksiz ta’lim olishining global tizimi bo’lib, ta’lim sohasidagi ishlab chiqarish innovatsiyalari (o’qitish va o’qitish texnologiyalari, usullari va usullari) va boshqaruv innovatsiyalari (yangi) birligini ifodalaydi.

3.Ta’lim sohasidagi iqtisodiy mexanizmlar, yangi tashkiliy tuzilmalar, institutsional shakllar);

4.Ta’lim tizimini rivojlantirishni boshqarish texnologik, pedagogik, tashkiliy innovatsiyalarni joriy etish bo’yicha ta’sirlar tizimini kerakli

tendentsiyalarni ta’minlaydigan, yuzaga kelishi mumkin bo’lgan inqiroz va qarama-qarshiliklarni oldindan ko’ra oladigan va bartaraf etadigan, tizimning yaxlitligini ta’minlaydigan tarzda tashkil etishni nazarda tutadi;

5.Ta’lim tizimini strategik boshqarish innovatsion xarakterga ega bo‘lib, strategik xatarlarni, shu jumladan turli siyosiy hodisalar, kutilmagan davlat qonunlari va qoidalari, ta’lim tizimiga qo‘yiladigan ijtimoiy talablar va uning real resurslari o‘rtasidagi nomuvofiqlik bilan bog‘liq xavflarni boshqarishni o‘z ichiga oladi.Ta’lim tizimini boshqarishni rivojlantirishni o’rganishda strategik paradigmadan foydalanish, bizning fikrimizcha, nafaqat ushbu rivojlanishning etakchi tendentsiyalarini, balki eng muhim tendentsiyalarni ham saralash imkonini beradi.

Yuqoridagi fikirlarning mohiyati shundaki, boshqarishda maqsadni to’g’ri, aniq belgilash uning natijasining samarador va yuqori bo’lishiga turtki bo’ladi. Xulosa sifatida quyidagilarni ta’kidlash lozim:

- 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.

2.2-§. Kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini boshqarishning metodik ta’minoti

Hozirgi vaqtda ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, tizim orqali davlat tomonidan maqsadli ravishda amalga oshiriladigan innovatsion jarayonlarni qo’llash, ta'limning barcha bosqichlarida zamonaviy ta'lim texnologiyalarini joriy etish va boshqaruv faoliyatidagi o'zgarishlarni talab qiladi. Ta'lim dasturining tuzilishi quyidagi tarkibiy qismlar bilan belgilanadi:

1) professor-o'qituvchilar jamoasi faoliyati samaradorligini tahlil qilish;

2) ta'lim jarayonining ustuvor yo'nalishlari, uning maqsad va vazifalari;

3) maktab o'quv dasturining asoslari;

4)o'quv rejasining o'zgaruvchan (maktab) tarkibiy qismida ularni ta'minlaydigan o'quv fanlari va dasturlari ro'yxati;

5) qo'shimcha ta'lim dasturlari to'plami;

6) o'quv dasturining o'zgaruvchan qismini o'quv-uslubiy jihatdan ta'minlash;

7) o'quv jarayonini (ta'lim va tarbiya) tashkil etish xususiyatlarining tavsifi;

8) pedagogik monitoring orqali dasturlarning bajarilishini boshqarish. Rivojlanayotgan maktabga o'qitishning yangi texnologiyalarini ijodiy tadbiq etuvchi, o'z kasbiy faoliyatida izchil yuqori natijalarga erishadigan bilimli mutaxassislar kerak. O'qituvchining kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish ongli, maqsadli faoliyat natijasida uning muhim fazilatlarini o'zgartirishni nazarda tutadi, bu esa faoliyat samaradorligini oshirishni ta'minlaydi. Metodik talablar pedagogik dasturiy vositalar asosida o'qitishga mo'ljallangan o'quv fanining o'ziga xos xususiyatlarini, uning qonuniyatlarini, izlanish metodlari, axborotga ishlov berishning zamonaviy usullarini joriy qilish imkoniyatlarini hisobga olishni ko'zda tutadi. Internet resurslaridan ta'lim jarayonida foydalanish O'quv jarayonlarida Websaytlardan foydalanishning ko'pgina yutuqlari mavjud. Shu bois bunday saytlarni yaratish va mazmunan yangilab boorish oliy ta'lim muassasasi faoliyatida muhim ahamiyat kasb etadi. Shunday ekan o'quv muassasalari uchun bag'ishlangan saytlarni yaratish har bir ta'lim muassasasi oldida turgan birlamchi vazifalar qatoriga kiradi. Bunday saytlarni yararish uni o'rganish mobaynida internet tizimi bilan bog'liq omillarni hisobga olish lozim. Bunday omillar sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

-dunyo bo'yicha internet xizmati imkoniyatlarining kengligi;

-web-saytlar xizmatidan foydalanishning oddiyligi;

-web-texnologiyalarni tarqatishdagi qulaylik;

-real vaqt masshtabida axborotlarga bo'lgan talablar;

-muassasa va xususiy shaxslarning o'zlari to'g'risidagi axborotlarni internetga joylashtirishga intilishi;

-tarmoq ma'lumotlar bazasida global mashstabdagi ixtiyoriy ma'lumotlarni to'plash.

Boshqaruv faoliyatini axborot bilan ta'minlash, mavjud ma'lumotlarni tahlil qilish, boshqaruv qarorlarini bashorat qilish va qabul qilish, boshqaruv faoliyatini rejalashtirish va boshqaruv qarorlarini amalga oshirishdir. Ta’limda boshqaruvga doir mummolarning vujudga kelishining asosiy sabablaridan biri, boshqaruv tizimi bilan qolib ketish bu eng asosiy va katta muammolardan biri hisoblanadi. Yuqoridagi muammolarni bartaraf etish uchun dastlab boshqarish sohasida malaka oshirish yoki kadrlarni qayta tayyorlashdan o’tkazish kerak. Xususan bugungi zamon talablariga ko’ra ta’lim muassasasini boshqarish aslida murakkab jarayon hisoblanadi. Muammolarni yechimini quyidaga fikrlar bilan yechish mumkin:

- boshqaruvning tarkibiy qisimlari, maqsad va vazifalarini tog’ri tanlash;
- bugungi kunga qadar erishilgan yutuqlarni o’rganib chiqish va tahlil qilish;
- kelgusida qilinadigan ishlarni rejalashtirish;
- ta’lim va tarbiya darajasini oshirishning zamonaviy usullarini tashkil qilish;
- jamiyatimizda tubdan isloh qilingan ta’lim tizimini yaratish;

-insonning har qanday faoliyatining yo’nalishini, xarakterini uning ko’zlagan maqsadi belgilaydi.

Ta’limi tizimiga ilg‘or xorijiy tajribani, o‘quv-tarbiya jarayoniga zamonaviy pedagogik texnologiyalarni, shu jumladan ta’lim berishning innovatsion usullarini joriy etish, o‘quv va o‘quv-uslubiy adabiyotlarning yangi avlodini yaratish, fundamental va amaliy ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirish zarur.

Ta’limi muassasalarini boshqarish tizimiga zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etish, shaffof va samarali jamoatchilik nazoratiga erishish, shu jumladan barcha muassasalarning telekommunikatsiya tarmoqlariga ulanishini ta’minlash, barcha foydalanishi mumkin bo‘lgan ma’lumotlar manbasini yaratish kerak. Bunda bizning fikrimizcha, maktab-internatlarning hududiy tizimini boshqarishda to'liq siklni tashkil etuvchi quyidagi bosqichlar mavjud bo'lishi kerak. Har bir maktabning rahbariyati va o'qituvchilari quyidagi ma'lumotlarni oladi:

- o'quvchilarning yoshi va sog'lig'ining holati to'g'risida;

- oldingi ma'lumoti haqida;

- ota-onalar yoki ularning o'rnini bosuvchi shaxslar to'g'risidagi ma'lumotlar;

- yaqin qarindoshlari borligi haqida;

- mulk va yashash maydoni haqida;

- pul mablag'lari to'g'risida.

Maktab-internatlar va ularning o‘quvchilari to‘g‘risidagi ma’lumotlarni to‘plash va tizimlashtirish o‘z-o‘zidan maqsad emas. Ular shahar va mintaqaviy tizimlar institutlarini prognozlash, rivojlantirish, shunga muvofiq qabul qilish uchun zarur shartlardir. Boshqaruv qarorlarini prognozlash, uzoq muddatli va qisqa muddatli, ularni hal qilish bo'yicha dasturlar va rejalarni ishlab chiqish. Biroq, to'plangan ma'lumotlar o'z maqsadini amalga oshirishi uchun u bo'yicha tahliliy ish kerak. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishni talab qiladigan muammolarni, maktab - internat rivojlanishidagi kamchiliklarning sabablarini, umuman faoliyatning ijobiy natijalarini, shuningdek, ilg‘or pedagogik tajriba va tajriba-sinov ishlarini aniqlash imkonini beradi. Ushbu bosqich natijasida boshqaruv qarori buyruq yoki ko'rsatma shaklida rasmiylashtirilishi kerak.

Ta'lim tizimini boshqarish rivojlanish, izlanish jarayonida boshqaruvning yangi mazmuni, shakllari va usullaridan samarali foydalanish zarur. Asosiy boshqaruv funktsiyalari quyidagilardir:

- boshqaruv mazmunini amalga oshirish;

- boshqaruv faoliyatni takomillashtirish yo'llarini izlash;

- boshqaruv faoliyatini rag'batlantirish;

- muvofiqlashtirishni tashkil etish;

-tartibga solish lozim.

Ta’lim muassasalari tizimini samarali boshqarish uchun mintaqada va umuman, yaqin kelajakda sodir bo'layotgan va kutilayotgan o'zgarishlarni doimiy ravishda hisobga olish muhim ahamiyatga ega.Ta'lim muassasasini boshqarishning asosiy maqsadi samarali erishish uchun kuchlar, vositalar, vaqt, inson resurslaridan kreativ foydalanish kerak. Hozirgi zamon fan va texnika taraqqiyoti o'qituvchining

ijodkor bo'lishini, o'z fanini innovatsion yondoshuv asosida o'qitishni, interaktiv usul va vositalardan unumli foydalanishi, fanning muhim muommolari yuzasidan erkin fikr yurita olishi, fan yutuqlarini talabalarga yetkaza olishi va nihoyat talabalarni ham ijodiy fikrlashga, tadqiqot ishlariga o'rgata olishini talab qiladi. Shuning uchun o'qituvchi avvalo axborot texnologiyalari malakalarini egallashi zarur.

Ta'lim tizimida innovatsion faoliyatini rejalashtirishning o'zi ham bir qator tamoyillarga muvofiq amalga oshiriladi. Jumladan:

1) strategik (yuqori maqsad) va taktik (bir yillik joriy 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 iborat o'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.

Maktab 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 tadbiq 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 ta’lim tashkilotlari bilan ijtimoiy tashkilotlar 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 qabul qilish jarayonida faol ishtirok etadi. O‘zaro hamkorlikda 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. Maktab ta’lim tashkilotlarini innovatsion boshqarishda pedagogik qo‘llabquvvatlashning 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.

Boshqaruvga kreativ yondashishning o‘ziga xosligi shundaki, u o‘rganishni ob’ektning yaxlitligini, uni ta’minlovchi mexanizmlarni ochib berishga, murakkab ob’ektning turli bog‘lanish turlarini aniqlashga va ularni yagona nazariy asosga birlashtirishga yo‘naltiradi.Maktab tegishli bo'lgan ijtimoiy tizimlarning belgilarini aniqlash uchun tizim tushunchasining ta'rifiga murojaat qilish kerak. Tizim-bu bir butunlikni tashkil etuvchi o'zaro bog'langan elementlarning barqaror to'plamidir. Tizimlarning asosiy turlari texnologik, biologik, ijtimoiy.

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

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

Ikkinchi bosqich. Zamonaviy rahbar modeli ilmiy-amaliy jihatlardan asoslangach. uning hayot bilan yaqinligi. birligini ta’minlash taqozo etiladi. Buning uchun “maqsad-natija”, “ideal rahbar-real rahbar” orasidagi farq izchil

o'rganiladi. Ideal va real rahbar modellari orasidagi farq, nomuganosiblikning sabablari anikdanadi, ularni bartaraf qilish choralari belgilanali.

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

To'rtinchi bosqich. Oliy o'quv yurtlarini muvaffaqiyatli bitirib, boshqaruv organlarida faoliyat ko'rsatayotgan va o'zlaridagi rahbarlik, tashkilotchilik qobiliyatini namoyon qilayotgan yosh yigit-qizlar rahbar kadrlarning davlat zaxirasini shakllantiruvchi asosiy manba hisoblanadi.

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

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

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

Sakkizinchi bosqich. Islohotlarni amalga oshirish jarayonida rahbarlar zimmasiga yuklatiladigan vazifalar turli yillarda bir-biridan farq qiladi. Tabiiyki, bu rahbarlardan yangi vazifalarni hal qilish uchun chuqur bilim, ko'nikma va malakaga ega bo'lib borishni talab qiladi. Oxirgi bosqichga kelib, rahbarlarni ana shu yangiliklar bilan tanishtirish, ularning yangi bilim, ko'nikma va malakalarini shakllantirish takomillashgan texnologik vazifa sifatida amalga oshiriladi"[24].

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

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

- “tashkiliy-rasmiy uslublar - rahbarning jamoada o’zini tutish qoidalari;
- ijtimoiy-psixologik uslublar -ma’naviy rag’batlantirish, sog’lom
- muhitni yaratish, xodimlarda axloqtamoyillariga muvofiq yashash ehtiyojlarini
- rivojlantirish. Ular bilvosita boshqaruvga ta’sir ko’rsatadi hamda ijtimoiy vositalar- jamoada o’zaro munosabatlar tizimi, zarur xislatlar, ijtimoiy ehtiyojlarni
- shakllantirish omillaridan foydalanishga asoslangan;
- ma’muriy uslublar - rahbarning xodimga o’zini jamoada tutishi;
- axloq tamoyillariga rioya etishini tushuntirish, rahbar-likda adolat, insonparvarlik, xolislikka amal qilish;
- tarbiya uslublari - rahbar xodimni muayyan xatti-harakatga (ishontiris va majburlash) undaydi hamda uning faoliyati va xatti-harakatini baholaydi (mukofotlash va jazolash)”[25].Ishontirish uslubi-rahbar xodimlarda o’z vazifalarini samarali bajarish, ish jarayonida hamkasblari bilan ahil bo’lish axloqiy sifatlarini shakllantiradi. Ijroga yo’naltirish uslubi buyruqyoki iltimos shaklida bo’lishi mumkin.Farmoyish berish rahbarning ish vositasi hisoblanadi.O’ziga bo’ysunuvchiga topshiriq berar ekan, u har gal buning uchun buyruq yoki iltimos shaklini qo’llashdan iborat axloqiy tanlovga ro’para bo’ladi. Rag’batlantirish uslubi xodimlar ish faoliyatini baholashda qo’llaniladi. Rahbarning o’ziga bo’ysunuvchilarni ishdagi muvaf-faqiyatlari uchun mukofotlash huquqi boshqaruvning o’ziga xos xususiyati bo’lib, xizmat munosabatlarining tarkibiy qismi hisoblanadi.

Tanqid uslubi-rahbarning xodim mehnati to’g’risida salbiy fikrlar bildirishi bilan bog’liqdir. Xodimni jazolash tartibi amaldagi qonunchilikbilan belgilanadi, huquqiy me’yorlar bilan muvofiqlashtiriladi va tegishli jazo choralari bilan amalga oshiriladi.

---

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

Tanqid usulini samarali qo'llash uchun qator qoidalarga rioya etilishi lozim:

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

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

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

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

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

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

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

- notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil etish;

- nutqso'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish;

- nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

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

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

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

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

Nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil qilishning muhim bosqichi hisoblanadi.

Ko'pincha notiqda mazkur bosqichga vaqt yetishmasligi yoki u o'z kuchiga ortiqcha ishonishi tufayli bunga unchalik e'tibor berilmaydi. Shu munosabat bilan shuni esda tutish kerakki, ko'pincha rahbar yoki mutaxassisning bilimi, tajribasi,

malakasi, dunyoqarashi, madaniyati va boshqa shaxsiy sifatlari haqida uning so’zlariga qarab xulosa chiqariladi. Bu, o’z navbatida, o’z-o’zini namoyon qilish vositasi bo’lib xizmat qiladi.

Yetakchilikning quyidagi: “Likert tizimi” uslubi, rag’batlantirish va jazolashga asoslangan uslubi, ishlab chiqarish va insonlar munosabatiga asoslangan uslublari mavjud. Bir qancha G’arb va Sharq olimlarining yetakchilik modellari ishlab chiqilgan.

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

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

2) maktab jamoasining tuzilishi, shu jumladan:

- fanlar bo'yicha uslubiy komissiyalar, fan bo'limlari, o'qituvchilar, turli norasmiy guruhlar va boshqalar mavjud bo'lgan professor-o'qituvchilar tarkibi;
- boshlang'ich, o'rta va katta sinflar jamoalari, o'quvchilarning manfaatlariga muvofiq turli xil o'quvchilar birlashmalaridan iborat o'quvchilar jamoasi tarkibi;
- maktab yordamchi xodimlarining tuzilishi;
- boshqaruv apparati tuzilishi (boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi).

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

4) umumiy maktab tuzilmasidagi oxirgi blok eng qiyin va kam o'rganilgan - uning ruhiy tuzilma bu uning falsafasi, missiyasi, siyosati va strategiyasi, tashkiliy madaniyati.

Maktabni boshqarish metodini ko'rib chiqishda uning sub'ektlari tarkibi, boshqaruv funktsiyalari majmui, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi (ularning ierarxik tuzilishi, boshqaruv aloqalari va munosabatlari, darajalar, bo'g'inlar va

bloklar bo'yicha bo'ysunish va bo'ysunish) odatda farqlanadi.Ta'lim muassasasini boshqarishning tashkiliy tuzilmalari haqida gapirganda, boshqaruv tizimining darajalarini aytib o'tish mumkin emas. ko'pgina ta'lim muassasalarining boshqaruv tizimining tuzilishi boshqaruvning 4 darajasi (vertikal tuzilma) bilan ifodalanadi:

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

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

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

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

Rahbar ta’lim muassasasini boshqaruvi quyidagi tamoyillari asosida tashkillashtiriladi:

-pedagogik tizimni boshqarishda demokratlashtirish va insonparvarlashtirish;

-boshqarishning kreativligi 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-ijtimoiy o’zgarishlar va ta’lim bilan ta’lim muassasasi rivojini

o’zaro muofiqlashtirishga erishish, ular o’rtasidagi nomuofiqliklarni tezkor bartaraf etish sanaladi.Bu esa boshqaruv taoyillarini innovatsion yondashuv asosida shakllantirish lozimligini ko’rsatadi.

2.3-§.Kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarishning shakl, metod va vositalari

Umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarish bo’yicha olib boriladigan tadqiqotlarning aksariyatida quyidagi tadqiqot usullari qo'llanilgan:

-qiyosiy tarixiy, falsafiy, pedagogik, ijtimoiy, madaniy, adabiyotning kontseptual va terminologik tahlili;

- zamonaviy ta'lim amaliyotini tahlil qilish;

- modellashtirish

-(tizimni o'rganish usuli sifatida ishlatiladi va natijada yaratilgan maktab tuzilmasi modeli turli davrlardagi maktab tuzilmalarini taqqoslash maqsadiga xizmat qildi);

-empirik (maktab hayotining tajribasini tahlil qilish va sintez qilish, materiallarni o'rganish va maktablarning ta'lim faoliyati natijalari, hujjatlarni tahlil qilish, maktabning me'yoriy-uslubiy asoslari, muntazam kuzatuvlar).

Tadqiqot davomida mavzu yo‘nalishlar bo‘yicha o‘rganib quyidagilar aniqlandi:

- ijodkorlikning rahbar tafakkuri bilan uzviy bog‘liqligi;
- uning o‘ziga xosligi;
- ijtimoiy-tarixiy jihatlari bilan ajralib turishi;
- ijodiy faoliyat sifatida qaralishi;
- ijodiy fikrlashda ma’lum psixologik fazilatlarning mavjudigi;
- rahbarning ijodiy salohiyati va qobiliyatlari orqali samarali boshqaruv elementlari mehnatga bo‘lgan munosabatlarda namoyon bo‘ladi.

Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarining kreativ muhitni yarata olishida boshqaruv vazifalarini amalga oshirishda quyidagi yo‘nalishlarga ega bo‘ladi:

- o‘z faoliyati va uning shaxsiy va kasbiy rivojlanish, shu jumladan:
- refleksiv va professional darajada o‘zini anglash;
- autopsixologik kompetensiya va ijodiy qobiliyatlarga ega bo‘lish;
- xodimlarning shaxsiy va kasbiy malakalarining rivojlanishi, shu jumladan shaxslararo iliq munosabatlarni shakllantirish;
- professional madaniyat; ijodiy salohiyat;
- akmeologik bilim;
- rahbar sifatida xodimlarni boshqaruvchanlik faoliyati, shu jumladan: intellektual qobiliyatlarni namoyon qilish;
- kasbiy fikrlash;
- rahbar va mutaxassisning sohaga oid kasbiy bilim va tajribasi, mehnatga ijodiy munosabat va akmeologik madaniyat.

Rahbar boshqaruv faoliyatida sog’lom muhitni yaratishda kreativ yondashuv masalalarini tahlil etar ekanmiz, yana bir muhim jihatga e’tiborni qaratish maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz. Ya’ni yosh rahbarlarning nazariy bilimlari bilan amaliy ko‘nikmalari o‘rtasida bo‘shliqning mavjudligi sababli ular mustaqil faoliyatning dastlabki kunlaridan boshlab qator qiyinchiliklarga duch keladi. Bu qiyinchiliklarni o‘z mohiyatiga ko‘ra quyidagicha tavsiflash mumkin:

-ijtimoiy qiyinchiliklar: notanish muhit shart-sharoitlari, shaxslararo munosabatlar, mehnat jamoasining saviyasi, jamoa vakillari xarakterlarining rang barangligi, jamoaning qadriyatlari, ma’naviyati, an’analari va hokazo;

-bilim va bilishga oid qiyinchiliklar: oliy ta’lim muassasasida olgan bilimlarning yetishmasligi, saviyaning cheklanganligi, ijodiy izlanish faoliyatining zaifligi, tashabbuskorlikning yetishmasligi va boshqalar;

-mutaxassislik bilan bog‘liq o‘ziga xos qiyinchiliklar:

-kasbiy faoliyat sohasining mohiyati, xususiyati, zamonaviy texnologiyalar, qurilmalar, amaliy ko‘nikmaning yetishmasligi, kutilmagan kasbiy vazifalar,

muammolarni hal etishga nisbatan to‘g‘ri va tezkor qaror qabul qila olmaslik. Bu qiyinchiliklarni yengish davrida rahbarning boshqaruv faoliyatida ruhiy holatlari, jarayonlari va xususiyatlarida miqdor hamda sifat o‘zgarishlari ro‘y beradi. Shu bois, zamonaviy yondashuv asosida rahbarlarning boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni shakllantirishda uning kasbiy kompetentligini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish strategiyalarini loyihalash kerak deb hisoblaymiz:

- kasbiy faoliyat doirasidagi xizmat, ko‘nikma vavazifalariningurlitumanligi; ijtimoiy talablarga moslashuvchanlik, qulay texnologiyalardan foydalanish;
- kasbiy faoliyat sub’ektining shakllanganligi (aniq kasbiy maqsadlarni qo‘ya olish, anglash, faoliyatni boshqara olish);
- ilg‘or tajribalarga asoslanish va o‘zining shaxsiy tajribasiga ega bo‘lish;
- aniq faoliyat turlarini egallash, ixtisoslashuv;
- ixtisoslik talablariga mos keladigan bilim malakalarni egallash kabi jihatlarga e’tibor qaratish zarur.Rahbarlarning boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirishda kasbiy faoliyat samaradorligining quyidagi ko‘rsatkichlarini e’tiborga olish maqsadga muvofiq deb topdik:

- natijaviy ko‘rsatkichlar: maqsadga muvofiqlik, natijalarning dastlabki maqsadlarga mosligi, samaradorlik; mahsuldorlik, kasbiy faoliyatni o‘zgartirishda namoyon bo‘ladigan natijalar;
- tejamkorlik, manbaalar, vaqt va ishchi kuchidan maksimal darajada foydalanish;
- qulaylik, mazkur sharoitda eng yaxshi natijalarga erishish uchun minimal darajada vaqt va kuch sarf qilish;
- ilg‘or tajribalarga mos keladigan faoliyat usullarini o‘zlashtirish va natijalarga erishish;

- yangi vazifalar qo‘yish, nostandart texnologiyalarni tatbiq qilish, shakllangan tajribalardan chetga chiqish, kasbiy ijod, va ijodiy muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish mazmun va tuzilmasini ishlab chiqish imkonini berdi:

- yangiliklar yaratish; jarayonga xos ko‘rsatkichlar.

Rahbarlarning boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni yaratish mexanizmlari va kasbiy yetukligi quyidagi shakllarda namoyon bo‘ladi:

-kasb bo‘yicha ma’naviy qadriyatlarni bilish;

- tajriba orttirish va tahlil qilish;

- namunaviy rahbarning modeliga intilish; maqsadga erishish uchun resurslardan unumli foydalanish;

- o‘z mehnatidan qoniqish hissi; ustuvor yo‘nalishlarni belgilash va boshq.

Keltirilgan mazkur jihatlar asosida rahbarlarning boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirishga qo‘yiladigan zamonaviy talablar, ilg‘or xorijiy tajribalar, kreativ kompetentlikni rivojlantirishning pedagogik-psixologik aspektlari va shart-sharoitlarini o‘rganish, shuningdek, mazkur jarayondagi imkoniyatlari diagnostikasi xulosalariga tayanib, rahbarlarning jamoada kreativ faoliyatni rivojlantirish mumkinligi aniqlandi.

Umumiy o‘rta ta’lim muassasalari rahbari ijodiy kompetentligini rivojlantirishning o‘ziga xos yondashuvlari bilan ajralib turuvchi Buyuk Britaniya modeli munitsipial xarakterga ega bo‘lib, bunda har bir ta’lim muassasasi rahbarlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqadi. Shu bois ham Buyuk Britaniyada dunyoda reytingi va talab darajasi yuqori bo‘lgan mutaxassisliklar va yo‘nalishlar uchun dasturlar yaratish va kurslar faoliyati yaxshi yo‘lga qo‘yilgan.Germaniyada menejerlarning ijodiy kompetentligini shakllantirish modeli bilim va kompetentlik o‘rtasidagi munosabatlarga qurilgan F.Vaynert nazariyasiga asoslangan bo‘lib, u o‘z ichiga quyidagilarni qamrab oladi (2.3.1-jadvalga qarang).

2.3.1-jadval.

F.Vaynert nazariyasiga asoslangan rahbarning kreativ boshqaruv elementlari

№	Kreativ boshqaruv elementlari	Sifatlar
1.	kreativ boshqaruv	kelajakni ko‘ra bilish, maqsadlarga qarab boshqarish, yetakchilik, jamoani shakllantirish
2.	muammolarni hal qilish	axborotni tahlil qilish, muqobil variantlarni shakllantirish, konseptual moslashuvchanlik, qaror qabul qilish
3.	shaxslararo munosabatlar	tinglab tushunish, munosabatni tushunish, qo‘l ostidagilarga kasbiy yuksalishida ko‘maklashish
4.	tezkor samaradorlik	tashabbuskorlik, tezkor nazorat, vakolatlarni taqsimlash, diqqat-e’tiborni jamlash
5.	insonlarga ta’sir qilish	taqdimotlar, o‘ziga ishonch, tushuntirish va ishontirish, xarakatlar rejasini tuzish
6.	shaxsiy sifatlar	chaqqonlik, stresslarga qarshilik ko‘rsatish, sifatli ishlash qobiliyati
7.	muhitni hisobga olib boshqarish	tashqi muhitni anglash, siyosiy omillarni tushunish, kasb odobiga rioya qilish, o‘z rolini anglash

2.3.1-jadval. F.Vaynert nazariyasiga asoslangan menejerlarning kreativ kompetentligini shakllantirish

Yuqoridagi tahlillardan kelib chiqqan holda ta’limni modernizatsiyalash sharoitida rahbarlarning kreativligini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish mazmuni va uning pedagogik shart-sharoitlarini belgilanishi maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

Tashkiliy sharoit: ijodiy kompetentlikni rivojlantirishning bilvosita va bevosita shakllarini amaliyotga to‘liq kiritish va ularning natijalarini tan olinishiga alohida e’tibor qaratish lozim. Xususan, rahbarlarning ijodiy kompetentligini rivojlantirishga xizmat qiluvchi bevosita shakllar bilan birga bilvosita ta’lim shakllari asosidagi mustaqil o‘z-o‘zini kasbiy rivojlantirish natijalarining baholanishiga alohida e’tibor qaratiladi.

Mazmunli sharoit: bugungi globallashuv va axborotlashgan muhitda rahbarlarni o‘z ustida ishlashi va mustaqil kasbiy o‘z-o‘zini rivojlantirib borishi, sohadagi yangi metodikalarni, innovatsion texnologiyalarni kasbiy faoliyatiga tatbiq etish, ularning kasbiy rivojlantirish masalasi bilan belgilanadi. Bu jarayonda rahbarlardagi zamonaviy kasbiy ko‘nikma va kompetensiyalarni rivojlantirish, ilmiy-tadqiqotchilik, pedagogik kreativlik ko‘nikmalarini takomillashtirishga xizmat qiluvchi, ularning ehtiyojlariga moslashuvchan, ijodiy yo‘naltirilgan ta’lim dasturlari, o‘quv modullarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish va malaka oshirish ta’lim mazmunini modernizatsiyalashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Texnologik sharoit: rahbarlar kreativ kompetentligini rivojlantirishda hamkorlikdagi munosabatlarga imkoniyat yaratuvchi o‘qitishning innovatsion shakl, metod va vositalarini axborotkommunikatsion texnologiyalar, elektron ta’lim resurslari orqali amaliyotga tatbiq etish uchun texnologik sharoit asos qilib olinadi;

Refleksiv sharoit: yaratilgan didaktik shart-sharoitlarning mahsuli sifatida ijodiy kompetentlikning sifat darajasi indikatorlari kvalimetriyasi va montoringiga xizmat qiluvchi, shuningdek rahbarning faoliyat natijalaridan qoniqish hissi va o‘z faoliyatini baholay olishi uchun zaruriy shart-sharoitlarning yaratilishiga alohida e’tibor beriladi.

Umumiy o‘rta ta’lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni yaratish modelida mazmunga yo‘naltirilgan, diagnostik va tashkiliy faoliyatga doir komponentlari takomillashtirilgan:

- o‘rganilayotgan kreativ kompetensiyani rivojlantirish jarayonida o‘zaro bog‘liq tarkibiy qismlari tizimini aniqlash;

- modelning tanlangan tarkibiy qismlarida asosiy komponentlarning zarur va optimal to‘plamini aniqlash;

- kompetentlikni rivojlantirish jarayoni dinamikasini ko‘rib chiqish va kutilayotgan natijalarni baholash mezonlarini ishlab chiqish;

- pedagogik jarayonning optimal natijasini ta’minlash uchun pedagogik nazorat va korreksiya bosqichlarini aniqlash.

Umumiy o‘rta ta’lim tashkiloti rahbarining boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni yaratishni aniqlash, shuningdek, maqsadli psixologik-pedagogik jarayon sifatida ishlab chiqish, qo‘shimcha ta’lim dasturlarini amalga oshirishda o‘z pedagogik amaliyotimizni tahlil qilish bizga umumiy o‘rta ta’lim muassasalari rahbarining kreativ muhitni yaratish modelida kreativ ravishda maqsad, mazmun, faoliyat, mezonlar va baholash hamda natija bloklari kiritildi. Ta’lim tizimida rahbarlarning boshqaruv faoliyatida o‘zaro hamkorlik salohiyatidan foydalanish sharoitida ushbu modelni amalga oshirishning pedagogik shart-sharoitlari sifatida biz quyidagilarni aniqladik:

-ta’lim tizimi rahbar xodimlarini ijodiy kompetentligini rivojlantirish va tarmoqlararo o‘zaro aloqani faollashtirishga qiziqtirish;

-pedagogik jarayonda ijodiy kompetentligini uzluksiz o‘z-o‘zini rivojlantirishga yo‘naltirish; ta’lim tizimida tajriba almashish va barcha manfaatdor tomonlarning o‘zaro hamkorligi uchun doimiy platformaning mavjudligi;

-kasbiy faoliyatning tipik kommunikativ vazifalarini hal etishda formallashtirilgan tajribadan pedagogik jarayonda foydalanish;

-ta’lim tizimida tarmoqlararo hamkorlik sharoitida texnologiyalarini turli toifadagi sub’ektlari algoritmlarni ishlab chiqish.

Rahbarlarning kreativ muhitni yaratish jarayonida va ishga bo‘lgan talablar–resurslar (JD-R) modeli ish muhiti xususiyatlari va xodimlarning ish mahsuldorligi, ijodkorligi va farovonligi o‘rtasidagi bog‘liqlikni tushuntirish uchun keng qo‘laniladi. JD-R modeliga ko‘ra, ish xususiyatlarini ikki toifaga bo‘lish mumkin: ish talablari va ish resurslari. Ushbu ikki turdagi ishlash ko‘rsatkichlari mos ravishda stress va xodimlarning motivatsiyasi va ba’zi tashkiliy natijalar, masalan, unumdorlik, xodimlarni o‘zgartirish niyati va sog‘liq muammolari bilan bog‘liq. JD-R modelidan foydalangan holda olib borilgan tadqiqotlarning aksariyati nafaqat ta’lim, balki boshqa sohalarda ham olib borilgan, ammo biz JD-R modelining psixologik holat bo‘yicha maktab sharoitida

ham qo‘llanilishi mumkinligi ilmiy asoslandi.Shunday qilib, bugungi kunda umumiy o‘rta ta’lim muassasasi rahbarining kreativ muhitni yaratishni rivojlantirish zarurati rahbar boshqaruv faoliyatining tarkibiy kompnentlari, mexanizmlari, tamoyillari, mezonlari, funksiyalari orasidagi uzviy bog‘liqlikni tadqiq etishni belgilaydi.

“Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarining boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish” bo‘yicha olib borilgan ilmiy-tadqiqot ishi davomida quyidagi xulosalarga kelindi:

1.Ta’lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyati – ta’limiy, tadqiqotchilik va boshqaruv sohasida samarali faoliyat olib borish uchun zarur bo‘ladigan bilim, ko‘nikma va malakalarga, shaxsiy-ijtimoiy ahamiyatli sifatlarga ega bo‘lish, aniq va nostandart vaziyatlarda mustaqil qaror qabul qila olish, o‘z-o‘zini boshqarish va har bir xatti-harakati uchun mas’uliyatni his etish bilan bog‘liq tayyorgarlik darajasi kerakligi aniqlandi.

2.Tadqiqot natijalari asosida ta’lim muassasalari rahbarining liderlik ko‘nikmalari asosida samarali boshqaruv faoliyatining tashkiliyme’yoriy asoslari, metodologik asoslari, boshqaruv faoliyati algoritmi va mezonlarining kognitiv tahlili tasniflandi, zamonaviy ijtimoiyiqtisodiy shart-sharoitlarda ta’lim muassasalarini boshqarishga ko‘p darajada mos keladigan iqtisodiy, tashkiliy-ma’muriy, ijtimoiypsixologik va axborotlar to‘plash strategiyalari takomillashtirildi.

3.Umumta’lim muassasalari rahbarining pedagogik jarayon holati to‘g‘risida ishonchli axborotlar to‘plash, qayta ishlash va ob’ektiv baholash, boshqaruv faoliyati maqsadini belgilash, oldindan ko‘rish (anglash) va rejalashtirish, kadrlar tanlash va joy-joyiga qo‘yish, jamoa faoliyatini nazorat qilish va muvofiqlashtirish, rivojlanish moyilligi va dinamikasini aniqlash yillar davomida shakllangan mavjud ish tajribasini e’tiborga olish maqsadga muvofiqligi xulosalandi.

4.Ta’limni modernizatsiyalash sharoitida rahbarlarning liderlik ko‘nikmalari asosida kreativ muhitni rivojlantirishda boshqaruvning tarkibiy komponentlari umumiy tavsifi keltirib o‘tildi.

5.Ta’lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni yaratish mazmun tuzilmasi, arxetektonika (majmuaviy tuzilma)si akmeologik jihatlari, komponentlari, tamoyillari, funksiyalari, ko‘rsatgichlari, omillari asosida ishlab chiqildi.

6.Boshqaruv faoliyatida gender tenglik masalalariga xam to‘xtalib o‘tildi. Har bir rahbar ayolning mehnatini namunali tashkil etish, uning mehnat unumdorligining muttasil ulishini ta’minlash, rahbarning ish o‘rnini tashkil etish va ularga xizmat qilishni yaxshilash, sog‘lig‘ini saqlash, mehnat sharoitini yaxshilash kabi masalalar, erkak va ayol rahbarlarning boshqaruv qobiliyati, imkoniyatlari va shaxsiy sifatlari ma’muriy boshqaruv sohasida qiyosiy tahlil qilindi.

7.Maqsadli, mazmunli, faoliyatli, baholash mezonlari va natijaviy bloklardan iborat ta’lim muassasasi rahbarining kreativ muhitni yaratish kompetentligi modeli ishlab chiqildi.

8.Ilmiy-pedagogik tajriba natijalari asosida umumta’lim maktabi direktorining ijodiy faolligi, madaniyatini rivojlantirish jarayoni tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish maqsadida rahbarlarning boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni yartaish kompetentligini rivojlantirish JD-R modelini ishlab chiqish asosida takomillashtirildi, uning samaradorligini ta’minlovchi tashkiliypedagogik, texnologik shart-sharoitlar aniqlashtirildi.

9.Tadqiqot natijalari asosida “Ta’lim muassasasi rahbar faoliyatiga zamonaviy yondashuv” moduli bo‘yicha keys metodi, mahorat darslari, treninglar, suhbat, debat, ijodiy topshiriqlar kabi innovatsioninteraktiv texnologiyalarga asoslangan variativ axborot-metodik ta’minot ishlab chiqish asosida takomillashtirildi.

10.Tajriba-sinov ishlari jarayonida yuqorida keltirilgan innovatsion metodik ta’minotning amaliyotga joriy etilishi rahbarlarning samarali faoliyatini takomillashtirish kreativ muhitni yaratish kompetentligini rivojlantirishning samarali didaktik mexanizmi.

11.Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarining boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish ularga qo‘yiladigan

talablar, ehtiyojlar, takliflar hamda ilg‘or xorijiy tajribalardan kelib chiqib rahbarlarning malaka oshirish kursida ishlab chiqilgan o‘quv rejalari va o‘quv modullari bo‘yicha dasturlarni optimallashtirish va innovatsion yondashuvni to‘liq singdirish lozim.

12 .Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarining boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni yaratish kompetentiligini takomillashtirishga xizmat qiluvchi elektron-metodik qo‘llanmalar, uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish orqali samarali boshqaruv faoliyatini shakllantirish metodikasini ta’lim muassasalarida optimallashtirish kerak.

13. Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarining boshqaruv faoliyatida kreativ muhitni yaratish kompetentlikni rivojlantirish masalalariga oid o‘quv metodik ta’minotini ta’minlash, elektron o‘quv uslubiy majmualar ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish lozim**.**

14. Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarining uzluksiz kasbiy rivojlanishi va boshqaruv sohasidagi yangi metodikalarni amaliyotga tatbiq qilish bo‘yicha maqsadli seminar, trening, master klass, o‘quvlar tashkil etish kerak.

Umumiy o’rta ta’limda pedagogik jarayonlarni tashkil etish, sifat va samaradorligini ta’minlashda sub’ektlar faoliyatini rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish va ob’ektiv baholash, rag‘batlantirish asosida muvofiqlashtirish rahbarlarning boshqaruv faoliyatini ifodalaydi.

2.3.2-jadval. Maktab rahbarining kreativ boshqaruv komponentlari

Bilim	Ko‘nikma va malaka	Tajriba
Ta’lim muassasalarida kreativ boshqaruv, kreativ boshqaruv faoliyati jarayonlarining o‘ziga xos xususiyatlari; -ta’lim muassasalari rahbari shaxsi va unga qo‘yilayotgan talablar; -ta’lim muassasalarida pedagogik jarayonlarni tashkil etish va boshqarish; - pedagogik jarayonlarni tashkil etish va boshqarishga zamonaviy yondashuvlar; -maktab rahbarlarining funksional vazifalari; -maktab reglamenti va ichki tartib-qoidalar; -ilmiy-metodik va tarbiyaviy ishlarni tashkil etish yo‘llari va usullari; -ta’lim muassasasida psixologik xizmatni tashkil etish va boshqarish ta’lim muassasasida innovatsion faoliyat; -pedagogik texnologiyalar va ularni amaliyotga tatbiq etish; -ta’limning bapcha tuplapi mazmuni, ta’lim va tapbiyanining o‘zapo bog‘liqligi va izchillikni ta’minlash prinsiplari va h. k.	-refleksiv faoliyat ko‘rsatish; -oldindan his etish; -oldindan ko‘rish; -xodimlar faoliyatini -muvofiqlashtirish; -oldindan aniqlash; -rahbarlik uslublaridan oqilona foydalanish; -muloqotga oson kirishish; motivlashtirish; -axborotlar bilan ishlash; -ilmiy tassavvur hamda e’tiqod; -o‘zini-o‘zi rivojlanti-rish; hamkorlikda faoliyat ko‘rsatish; -xalqning boy intellek-tual meposi va umuminsoniy qadpiyatlap asosida ta’lim oluvchilapni ma’naviyaxloqiy tapbiya-lashning samapali shakllapi va usullapini jopiy etish; -qarorlar qabul qilishda jamoa fikrini o‘rganish, tahlil qilish va ob’ektiv baholash va h.k.	-muammolar va jarayonlarni mustaqil tahlil qila olish; -asoslangan qarorlarni qabul qila olish; -umumkasbiy ayyorgarlikka ega bo‘lish; -axborotlar bilan ishlash funksiyalaridan foydalanish; -boshqaruv jarayoniga innovatsion yondashuvlar texnologiyalarini; -loyihalashtirish va joriy etish; -boshqaruv qonuniyatlari, usul va metodlari hamda innovatsion; -texnologiyalarni amaliyotga tatbiq etish; -pedagog xodimlarning innovatsion faoliyatini tashkil etish asosida innovatsiyalarni amaliyotga tatbiq etish va h.k.
Mahorat	**Qobiliyat**	**Kasbiy ahamiyatga ega bo‘lgan shaxsiy sifatlar**
-kreativ fikrlash, keng dunyoqarash va refleksiv tafakkurga ega bo‘lish; -shaxslararo va tabiat bilan bo‘lgan munosabatlarda faol va adolatli hamda muhabbatli bo‘lish; -shaxsiy manfaatlarini umummilliy manfaatlar bilan uyg‘un holda ko‘ra olish; -rag‘batlantirishda adolatlilik; -psixologik kuzatuvchanlik; -bo‘ysunuvchilarning turli vaziyat-lardagi xatti-harakatlari jarayonida tashqi hamda ichki dunyosida yuzaga keladigan o‘zgarishlarni ko‘ra bilishi; -mustaqil ta’lim olish va o‘zini-o‘zi rivojlantirish,innovatsion jarayonlarga va yangiliklarga	-o‘z bilimi, ko‘nikma va malakalari va imkoniyatlaridan foydalana olishi; -jamoa a’zolari ichki dunyosiga kira bilishi; -xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish yo‘nalishida notiqlik va talabchanlik, nazoratga moyillik va kuzatuvchanlik, ishontira olish va xotirada saqlab qolish, tarbiyaviy munosabatlarda faollik va o‘rnak bo‘lish; -boshqaruv muloqotini to‘g‘ri tashkil etishi, bo‘ysunuvchilar bilan pedagogik nuqtai-	-Vatanni sevish, ona yurtiga, ota-onasiga va yoru do‘stlariga sadoqatli bo‘lish; -tinchlik, mustaqillik, erkinlik va bag‘rikenglikning ahamiyati va zaruriyatini tushunib yetish; -tarbiyaviy munosabatlar jarayonida omillarga asoslanish, ehtiroslarga berilmaslik; -vaziyatlarga mos ravishda xodimlarda mehr-oqibat, o‘zaro hurmat va ishonch tuyg‘ularini shakllantirish; -millatlararo totuvlik va

tayyorlik; -o‘z xodimlarining bilimi, ko‘nikma va malakasi, dunyoqarashini, qiziqishlarini,boshqaruv jarayonid o‘zaro bevosita ta’sirlar mavjudligini tasavvur qilish; - bo‘ysunuvchilarga ta’sir etishning eng qulay usullaridan oqilona foydalanish; maktab faoliyatini takomillashtirishda jamoa a’zolari faolligini ta’minlay olish va h.k.	nazardan maqsadga muvofiq o‘zaro aloqa bog‘lashi, pog‘onaviylikni minimal darajada bo‘lishi hamda unda pedagogik taktning mavjudligi; -vaziyatga ko‘ra xodimlarni rag‘batlantirish, jazolash, pandnasihat qilish holatlarini va uning natijasini oldindan his eta bilish va h.k.	dinlararo bag‘rikeng-lik kabi tamoyillar-ning mazmun mohiyatini o‘quvchi-yoshlarga tushuntirishda prinsipiallik; -o‘z xatti-harakatlarini tahlil qilish, anglash; -o‘zligini isbotlashga o‘zini-o‘zi rivojlantirishga shaxsiy ehtiyojning mavjudligi.

2.3.2-jadval.Maktab rahbarining kreativ boshqaruv komponentlari

Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishni baholash ko'rsatkichlari va mezonlari sifatida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin (2.3.3-jadval).

2.3.3-jadval

Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishni baholash ko'rsatkichlari va mezonlari

№	Boshqaruv faoliyati yo'nalishlari	Baholash ko'rsatkichlari	Ball
1	2	3	4
1.	Maktab faoliyatini rejalashtirish va ilmiy asosda tashkil etish (jami 20 ball)	- maktab konferensiyasi, maktab kengashi va pedagogik kengashlar faoliyati samaradorligi; - rahbarlar va xodimlar tomonidan maktab reglamenti va ichki tartib-qoidalarga rioya etilishi darajasi; - belgilangan maqsadga erishish uchun amalga oshirilishi zarur bo'lgan vazifalarning aniqligi; - faoliyatni oldindan rejalashtirilganligi hamda amalga oshirish usullarini to'g'ri tanlanganligi; - bajarilishi zarur bo'lgan ishlar mohiyatiga ko'ra mutaxassislarning to'g'ri tanlanishi; - vazifalar taqsimlash hamda mas'ullar belgilashda ob'ektivlik darajasi; - axborotlar to'plash va tahlil qilish usullaridan foydalanish darajasi; - kadrlar salohiyati va mutaxassisligiga ko'ra ulardan foydalanishda adolatlilik; - jamoaviy boshqaruv organlari va jamoatchilik tashkilotlari faoliyati samaradorligi; - qaror qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtiroki darajasi; - qabul qilingan qaror va buyruqlarning bajarilishini o'z vaqtida nazorat qilish va ob'ektiv baholash mexanizmlarining joriy etilganligi.	4 2 2 2 1 1 2 2 2 1
2	Kadrlar tanlash, joyjoyiga qo'yish va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish (jami 8 ball)	- vazifalar taqsimlash va topshiriqlar berishda kadrlarning qobiliyati, bilimi, ko'nikma va malakasi, tajribasi hamda mutaxassisligini inobatga olish darajasi; - fanlar bo'yicha o'quv yuklamalarni taqsimlanishida o'qituvchilar mutaxassisligini inobatga olish darajasi; - ilg'or pedagogik tajribalarni ommalashtirish mexanizmlarini joriy etilganligi; - yosh o'qituvchi va pedagog xodimlar bilan ishlash, ustoz-shogird tizimining mavjudligi; - uzluksiz malaka oshirish uchun o'qituvchi va pedagog xodimlarga yaratilgan shartsharoitlar; - o'qituvchi va pedagog xodimlar reytingini aniqlash mezonlarining mavjudligi va ularga amal qilish darajasi; - pedagog xodimlarning innovasion faoliyatga qiziqishi	1 1 1 1 1 1 1 1

		darajasi; - kadrlar bilan ishlash, rag‘batlantirish va jazolashda ob’ektivlik hamda adolatlilik.	
3	Pedagogik jarayonlarni tashkil etish, boshqarish, sifat va samaradorligini oshirish (jami 14 ball)	- DTS talablarini amaliyotda qo‘llash va uning monitoringini olib boorish mexanizmlarini joriy etilganligi; - zamonaviy axborotlar kommunikasion texnologiyalarini amaliyotga tatbiq etilganlik darajasi; - ta’lim-tarbiya jarayonlarini ilmiy asosda tashkil etish darajasi; - pedagogik jarayonlarni moddiy-texnik va zamonaviy ilmiy-metodik mahsulotlar bilan ta’minlanganligi; - pedagogik jarayonlar o‘zaro bog‘liq va aloqadorlikda tashkil etilishi; - pedagogik jarayonlar samaradorligini aniqlash mexanizmlarini amalda qo‘llanishi; - maktabda qulay ta’limiy muhitning mavjudligi; - motivlashtirish jarayonlari, fanlar bo‘yicha turli tanlov va musobaqalarni tashkil etishda kreativlik; - tarbiyaviy munosabatlar jarayonlarini pedagogik tizim komponenti sifatida inobatga olinishi; - dars muqaddas tamoyili asosida o‘zaro munosabatlarning shakllanganlik darajasi; - pedagogik jarayonlarni tashkil etish va boshqarishda prinsipiallik.	2 1 1 1 1 1 2 1 1 1 2
4.	Jamoa a’zolarining yashash va mehnat qilish sharoitlarini yaxshilash (jami 10 ball)	- pedagogik jarayon va uning ishtirokchilarining moddiy-texnik va zamonaviy ilmiy-metodik mahsulotlar bilan ta’minlanganligi; - pedagogik jarayon sub’ektlariga yaratilgan shart-sharoitlar darajasi; - pedagogik jarayon sub’ektlari muvafaqqiyatlarini rag‘batlantirilishi darajasi; - maktab jamoasi a’zolarining huquqlari, manfaatlari va qiziqishlarini himoya qilish darajasi; - jamoasi a’zolarining yashash, mehnat qilish, sport bilan shug‘ullanish va o‘z vaqtida dam olishi uchun zaruriy shart-sharoitlarning yaratilganligi; - do‘stona munosabatlarga asolangan hamkorlikdagi faoliyatni tashkil etilishi; - maktabda uzluksiz malaka oshirish va dam olish xonalarining mavjudligi; - ilg‘or pedagogik tajribaga ega bo‘lgan pedagoglarning rag‘batlantirilishi; - yosh pedagog xodimlar uchun zaruriy shart-sharoitlar yaratilganligi. - maktab ish rejasida belgilangan chora-tadbirlar va vazifalarning bajarilishi.	2 1 1 1 1 1 1 1 1

2.3.3-jadval davomi

		-hamkorlik; -maktab faoliyatidagi yangiliklar va o‘quv rejalariga kiritilgan o‘zgarishlarning milliy-hududiy ehtiyojlarga mos kelish darajasi;	1 1
		- maktab moddiy-texnik ta’minoti, xo‘jalik va iqtisodiy yo‘nalishlardagi	
		muammolarni hal qilinishi; - pedagogik jarayonlar samaradorligidan o‘quvchilar va ularning ota-onalarining qoniqish darajasi; - maktab faoliyatini tashkil etish va boshqarishda hamkorlikdagi faoliyat samaradorligi; - maktab kengashi va pedagogik kengashlar qarorlarining ijrochilar tomonidan bajarilish darajasi; - sinf rahbarlari va o‘qituvchilarning o‘z faoliyati yuzasidan hisobotlarini kengashlarda eshitib borilishi; - DTS talablarining bajarilishini nazorat qilishda kollegiallik; - hamkorlikdagi boshqaruvga o‘qituvchilar, pedagog xodimlar va boshqa xodimlarning moyilligi darajasi; - jamoatchilik fikrining uyg‘unligi.	1 1 1 1 1 1 1 1
5.	Jamoaviy boshqaruv organlari va jamoatchilik tashkilotlari faoliyatini muvofiqlashtirish (jami 10 ball)	- maktab ish rejasida belgilangan chora-tadbirlar va vazifalarning bajarilishi hamkorlik; - maktab faoliyatidagi yangiliklar va o‘quv rejalariga kiritilgan o‘zgarishlarning milliy-hududiy ehtiyojlarga mos kelish darajasi; - maktab moddiy-texnik ta’minoti, xo‘jalik va iqtisodiy yo‘nalishlardagi muammolarni hal qilinishi; - pedagogik jarayonlar samaradorligidan o‘quvchilar va ularning ota-onalarining qoniqish darajasi; - maktab faoliyatini tashkil etish va boshqarishda hamkorlikdagi faoliyat samaradorligi; - maktab kengashi va pedagogik kengashlar qarorlarining ijrochilar tomonidan bajarilish darajasi; - sinf rahbarlari va o‘qituvchilarning o‘z faoliyati yuzasidan hisobotlarini kengashlarda eshitib borilishi; - DTS talablarining bajarilishini nazorat qilishda kollegiallik; - hamkorlikdagi boshqaruvga o‘qituvchilar, pedagog xodimlar va boshqa xodimlarning moyilligi darajasi; - jamoatchilik fikrining uyg‘unligi.	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
6.	Innovasion jarayonlarni tashkil etish va boshqarish (jami 8 ball)	- maqsadga ko‘ra yaratilgan ta’limiy va ijodiy muhitning barcha uchun qulayligi darajasi; - o‘qituvchilar va pedagog xodimlarning innovasion jarayonlar natijalaridan manfaatdorligi darajasi; - pedagogik jarayonlar ishtirokchilarida innovasion jarayonlarga qiziqish	1 1
		-shakllantirish, motivlashtirish jarayonlari samaradorligi; - o‘qituvchilar va pedagog xodimlarning tashabbuslar va yangiliklarga moyilligi darajasi; - innovasion jarayonlarni tashkil etish va samaradorlini ta’minlashda kollegiallik; - innovasion faoliyatni rag‘batlantirish va	1 1 1 1

		qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini amaliyotga tatbiq etilganligi; -innovasion jarayonlarda barcha jamoa a’zolarining qatnashishi uchun zaruriy shart- sharoitlarning yaratilganligi; - innovasion faoliyat natijalari bilan ishtirokchilarning oldindan tanishtirilishi.	1 1
7.	Hamkorlikdagi boshqaruv faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirish (jami 6 ball)	- maktab kengashi va pedagogik kengash tarkibi, kengash a’zolari ishtiroki va faolligi darajasi; - xodimlarning takliflari va fikrlarini inobatga olinishi va tashabbuslarni rag‘batlantirilishi; - do‘stona munosabatlarga asoslangan hamkorlikdagi faoliyat ishtirokchilari	1 1
		manfaatlari uyg‘unlashuvi darajasi; - do‘stona munosabatlarga asoslangan hamkorlikdagi faoliyat jarayonida pog‘anaviylik darajasi; - hamkorlikdagi faoliyatni tashkil etish yo‘nalishidagi motivlashtirish jarayonlarida xodimlar faolligi darajasi; - hamkorlikdagi faoliyatning samaradorligi va natijaviyligini oldindan aniqlanganligi hamda uning ishonchlilik darajasi.	1 1 1 1
8.	Ilmiy-metodik ishlarni tashkil etish va muvofiqlashtirish (jami 4 ball)	- ilmiy-metodik kengash faoliyati samaradorligi; - ilmiy-metodik birlashma va ilmiy-metodik seminarlar faoliyatini yo‘lga qo‘yilganligi; - sinf rahbarlari, o‘qituvchilar va o‘quvchilar faoliyatini o‘rganish, tahlil qilish va ob’ektiv baholash mexanizmlarini joriy etilganligi; - ilg‘or pedagogik tajribalarni ommalashtirish, metodik mahsulotlar tayyorlash jarayonlarida o‘qituvchilar va pedagog xodimlarning faolligi darajasi.	1 1 1 1
9.	O‘zini o‘zi boshqarish va rivojlantirish (jami 6 ball)	- o‘z ustida ishlashi va mustaqil ta’lim olishi uchun shaxsiy ehtiyojlarning shakllanganlik darajasi; - o‘zaro munosabatlarda samimiyligi va boshqalarni hurmat qilishi; - tarbiyaviy munosabatlar jarayonlarida faolligi va odilligi; - o‘zini o‘zi ob’ektiv baholashi, o‘z faoliyatini va shaxsiy sifatlarini o‘zi tomonidan tashxis etish ko‘nikmasi; - xodimlar ismini aytib chaqirishi, xodimlar muvaffaqiyatidan mag‘rurlanishi; - ehtiroslarga berilmaslik, vaziyatga ko‘ra hamdard bo‘la olishi;	1 1 1 1 1 1

2.3.3-jadval davomi

10	Maktab faoliyatini takomillashtirish (jami 14 ball)	- pedagogik jarayon ishtirokchilari faoliyatini muvofiqlashtirish va takomillashtirishda tashqi muhitning o‘zgarishlari hamda rivojlanishlarni inobatga olinishi; - pedagogik jarayonlarni tashkil etish, boshqarish, sifat va samaradorligini oshirishda zamonaviy yondashuvlarni tatbiq etilish;	2 2 1

		- maktabning rivojlanish moyilligi va dinamikasini aniqlashda muntazamlilik, uzluksizlik va izchillik tamoyillariga asoslanish darajasi; - jamoa a’zolari uchun yaratilgan shart-sharoitlarning barcha uchun qulayligi va ilmiyligi; - ta’lim jarayoni sifati va samaradorligini hamda o‘quvchilarning o‘zlashtirish darajalarini baholashda axborotlarning yangiligi, ob’ektivligi va ishonchliligini ta’minlanishi; - xodimlarning bilimi, ko‘nikma va malakalarini oshirib borish, uzluksiz malaka oshirish jarayonlarini tashkil etilishi; - yuqori malakali mutaxassislarni jalb etish va o‘qituvchilar salohiyatini rivojlantirish darajasi; - maktabning rivojlanish moyilligi va dinamikasini aniqlash mexanizmining mavjudligi; - ta’lim muassasasining rivojlanish imkoniyatlarini aniqlash va takomillashtirishga jamoa a’zolari moyilligi darajasi.	1 1 1 1 1 1
		Barcha baholash ko‘rsatkichlari	**100**

2.3.3-jadval. Kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarishni baholash ko‘rsatkichlari va mezonlari.

Mazkur jadvalda keltirilgan mezon asosida rahbarlar kasbiy kompetentliligini baholashda nafaqat umumiy holda rahbarlarning boshqaruvda kompetentliligini, balki ixtiyoriy bir rahbarning har bir boshqaruv yo‘nalishi bo‘yicha alohida-alohida kompetentlilik darajasini aniqlash mumkin.

Baholash ko‘rsatkichlari rahbarlarning Umumiy orta ta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv asosida boshqarishdagi asosiy yo‘nalishlarni sifatli va samarali tashkillaganligini ahamiyati va ko‘lamiga ko‘ra maksimum 2 ball yoki maksimum 1 ball bilan baholanishi belgilangan bo‘lib, maksimum 2 ball bilan belgilangani 2;1,5;1;0,5 yoki 0 ball bilan, maksimum 1 ball bilan belgilangani 1; 0,5 yoki 0 ball bilan ham baholanishi mumkin.

2.3.4-jadval

Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayoni boshqarish uchun tashkil etiladigan markazlashtirilgan seminar-trening taqvimiy-mavzuiy rejasi (20 soat)

№	MAVZULAR	Jami
1	Umumiy oʻrta ta'lim muassasalarida boshqaruv, boshqaruv faoliyati jarayonlarining oʻziga xos xus-lari	2
2	Umumiy oʻrta ta'lim muassasalari rahbari shaxsi va unga qoʻyilayotgan talablar	2
3	Umumiy oʻrta ta'lim muassasalarida pedagogik jarayonlarni tashkil etish va boshqarish	2
4	Pedagogik jarayonlarni tashkil etish va boshqarishga zamonaviy yondashuvlar	2
5	Zamonaviy maktab rahbarlarining funksional vazifalari, maktab reglamenti	2
6	Sinfdan va maktabdan tashqari tarbiyaviy ishlar va ularni tashkil etish yoʻllari va usullari	2
7	Umumiy oʻrta ta'lim muassasasida psixologik xizmatni tashkil etish va boshqarish	2
8	Umumiy oʻrta ta'lim muassasalari rahbarining kasbiy kompetentliligi	2
9	Umumiy oʻrta ta'lim muassasasida innovasion faoliyat	2
10	Pedagogik texnologiyalar va ularni amaliyotga tatbiq etish	2
	Jami:	**20**

Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayoni boshqarish uchun tashkil etiladigan markazlashtirilgan seminar-trening jarayonida taklif etilayotgan mavzularni parallel ravishda oʻrganilishiga alohida e'tibor qaratilishi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Ikkinchi bob bo`yicha xulosalar

Ta'lim muassasalari faoliyatini maqsadli boshqarishda o'quv-uslubiy faoliyatni modernizatsiyalash hamda innovatsion texnologiyalarni joriy qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Tadqiqotda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda muammoga doir adabiyotlarni qiyosiy-tahliliy o'rganish va umumlashtirish; kuzatish, diagnostik metodlar (suhbat, anketa, so'rovnoma, intervyu, test); pedagogik-psixologik metodikalar, modellashtirish, pedagogik eksperiment; natijalarni matematik va statistik tahlil etish kabi ilmiy-tadqiqot metodlaridan foydalanilgan.

Ta'lim muassasalari tizimini samarali boshqarish uchun mintaqada va umuman, yaqin kelajakda sodir bo'layotgan va kutilayotgan o'zgarishlarni doimiy ravishda hisobga olish muhim ahamiyatga ega. Ta'lim muassasasini boshqarishning asosiy maqsadi samarali erishish uchun kuchlar, vositalar, vaqt, inson resurslaridan kreativ foydalanish kerak. Hozirgi zamon fan va texnika taraqqiyoti rahbarlarning ijodkor bo'lishini, o'quv-tarbiya jarayonini innovatsion yondoshuv asosida olib borishni, yosh avlodni o'qitish va tarbiyalashning interaktiv usul va vositalardan unumli foydalanishi, fanning muhim muommolari yuzasidan erkin fikr yurita olishi, fan yutuqlarini xodimlarga yetkaza olishi va nihoyat xodimlarni ham ijodiy fikrlashga o'rgata olishi lozim.

Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayoni boshqarishda rahbarning asosiy vazifalarini:

- boshqaruvning tarkibiy qisimlari, maqsad va vazifalarini tog'ri tanlash;
- bugungi kunga qadar erishilgan yutuqlarni o'rganib chiqish va tahlil qilish;
- kelgusida qilinadigan ishlarni rejalashtirish;
- ta'lim va tarbiya darajasini oshirishning zamonaviy usullarini tashkil qilish;
- jamiyatimizda tubdan isloh qilingan ta'lim tizimini yaratish.
- 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.

Ta’lim muassasasini kreativ 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 muhimdir.

III.BOB.KREATIV YONDASHUV ASOSIDA UMUMTA'LIM MAKTABLARINI BOSHQARISHGA DOIR TAJRIBA-SINOV ISHLARI NATIJALARI

3.1-§.Umumta'lim maktablarini kreativ yondashuv asosida boshqarishga oid tajriba-sinov ishlari mazmuni

Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish yuzasidan belgilangan ta'lim muassaslarida tajriba-sinov ishlarini tashkil etilgan holda, tajriba-sinov ishlari olib borildi va o'zining ijobiy samaradorlikka erishildi.

Tajriba-sinov o'tkazish jarayonida umumta`lim maktabi rahbar xodimlarning vazifa darajalari (direktor, direktorning o'quv ishlari bo'yicha o'rinbosari, direktorning ma`naviy-ma`rifiy ishlash bo'yicha o'rinbosari) tanlab olindi.

Tajriba-sinov ishlariga sakkizta umumuiy o'rta ta'lim maktablaridan jami 80 nafar rahbar va uning o'rinbosarlari.Jumladan, kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish bo'lib, tajriba-sinov ishlariga Surxondaryo viloyatining Termiz shahridagi 13-,3-9-sonli hamda Muzrabot tumanidagi 33-12-10-sonli umumta'lim maktab rahbarlaridan iborat jami 80 nafar respondent ishtirok etdi.Shundan, tajriba guruhida 40 nafar va nazorat guruhida 40 nafar ishtirokchilari bilan tajriba-sinov ishlari olib borildi.

Biz kuzatishlar olib borgan umumta'lim massasalarida rahbar xodimlarning kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish faoliyatida yuzaga kelayotgan muammolar va ularning faoliyatiga salbiy tasir etuvchi omillarni aniqlashga alohida e'tibor qaratdik.

Tadqiqotimiz vazifalariga muvofiq, muammoga doir adabiyotlarni qiyosiy-tahliliy o'rganish va umumlashtirish; kuzatish, diagnostik metodlar (suhbat, anketa, so'rovnoma, intervyu, test); pedagogik-psixologik metodikalar, modellashtirish, pedagogik eksperiment; natijalarni matematik va statistik tahlil etish kabi ilmiy-tadqiqot metodlaridan foydalanilgan

Tajriba-sinov ishlari quyidagi uch bosqichda amalga oshirildi:

1. Asoslovchi tajriba bosqich;

2. Shakllantiruvchi tajriba bosqich;

3. Takidlovchi tajriba bosqich.

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

Ikkinchi bosqichda amaliy umumtajribalar asosida tajribalarni umumlashtirish, adabiyotlarni o‘rganish, pedagogik tadqiqotlarda g‘oyalar, maqsad va vazifalarini aniqlashtirish, dissertatsiyaning metodologik tuzilmasini belgilash, tadqiqotda muammoga doir adabiyotlarni qiyosiy-tahliliy o‘rganish va umumlashtirish; kuzatish, diagnostik metodlar (suhbat, anketa, so‘rovnoma, intervyu, test); pedagogik-psixologik metodikalar, modellashtirish, pedagogik eksperiment; natijalarni matematik va statistik tahlil etish kabi ilmiy-tadqiqot metodlaridan foydalanilgan nazariy tahlil qilindi hamda kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish ni oshirish modelini ishlab chiqish amalga oshirildi. Shuningdek, muammolarni to‘plash va tahlil qilish, kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish jarayonini oshirish jarayonining shakllarini aniqlash, pedagogik tajriba-sinov o‘tkazish ishlari amalga oshirildi.

Uchinchi bosqich shakllantiruvchi pedagogik tajriba-sinovni o‘z ichiga olib, unda ishlab chiqilgan boshqarub sohasiga doir metodik qo‘llanmalardan ta’lim jarayonida foydalanish orqali kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarishni rivojlantirishga qaratilgan ta’lim jarayonining tashkiliy-metodik ta’minoti amalga oshirildi. Nazorat bosqichida tajriba ishlari natijalari baholandi va sharhlandi, ta’lim jarayoni mavzulari bo‘yicha tavsiya va xulosalar shakllantirildi va tizimlashtirildi.

O`tkazilgan tajriba-sinov ishlarimizning aniqlovchi bosqichi uchun o‘xshash ko‘rsatkichni aniqlash uning qiymati 0.5 ga teng ekanligini ko‘rsatdi. Bu esa

tajribaning aniqlovchi bosqichida nazorat va tajriba guruhlariga kiritilgan umumta'lim tizimi rahbar xodimlarining o'rtasidagi farqlar statistik jihatdan ahamiyatsiz ekanligini ko'rsatadi. Hisob-kitoblar natijalari kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish shakllantirishda muallifning xolis munosabati haqida xulosa qilish imkonini beradi va tajriba-sinov ishlari natijalarining ishonchliligini kafolatlaydi.

Nazorat bosqichida (ishlab chiqarishda) umumta'lim tizimi rahbar xodimlarini kasbiy faoliyatga tayyorlashda nazorat va tajriba guruhlarida faol muloqot va faol tinglash, zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqaruv imkoniyatlari shakllantirildi, tajriba guruhida boshqaruv imkoniyatlarini rivojlantirishda o'sish darajasini ko'rsatdi. Mezonlar bo'yicha baholash shuni ko'rsatadiki, kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishga nisbatan eng katta o'zgarish kuzatilgan (3.1.1-jadval).

Agar dastlabki bosqichda tajriba guruh ishtirokchilarining faqat 3% umumiy kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish yuqori darajada tavsiflangan bo'lsa, pedagogik tajriba-sinov amalga oshirilgandan so'ng tajriba guruhidagi rahbarlarning 49% da yuqori daraja aniqlangan. Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish yuqori bo'lgan tajriba guruhi ishtirokchilarining ulushi 41% ga oshdi. Shu bilan birga nazorat guruhidagi takroriy boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari baholashda muhim o'zgarishlar aniqlanmadi.

Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishni aniqlash darajalari:

1. Yuqori daraja–tajribada qatnashgan umumta'lim muassasai rahbar xodimlari muammoni aniqlaydi va shakllantiradi, o'z faoliyatini o'zi tashkillashtira oladi.Maktablari rahbarlarining kreativ yondashuv asosida boshqarish imkoniyatlari yuqori darajada rivojlangan.

2. O'rta daraja– umumta'lim muassasai rahbar xodimlari mavjud namuna va to'plangan tajribaga asoslanib kreativ yondashuv asosida umumta'lim

maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish bo‘yicha o‘z faoliyatini olib boradi.

3.Past daraja– umumta’lim muassasai rahbar xodimlari boshqaruv faoliyatini amalga oshirish holatida emas. Maktab rahbarlarining kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish imkoniyatlari yetarli darajada rivojlanmagan.

Kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish aniqlash mezonlari:

1. Motvatsion – boshqa sub’ektlar bilan kasbiy vazifalarni birgalikda hal qilishga qiziqish.

2. Kognitiv – umumta’lim qonunchiligi sohasidagi bilimlar.

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

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

3.2-§.Kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarini boshqarishga doir tajriba-siniv ishlari samaradorligi

Tadqiqotimiz davomida tajriba-sinov uchun tanlab olingan respondentlarda aniqlangan quyidagi fazilatlar maktab rahbarining kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablarida o’quv-tarbiya jarayonini boshqarishga to'sqinlik qilayotganligini aniqlandi:

- rahbarlarning zamonaviy boshqaruv kontseptsiyasining etarli darajada shakllanmaganligi;
- rahbarlarning tashkiliy va shaxsiy qadriyatlari va maqsadlarining mos kelmasligi;
- rahbarlarning kreativ yondashuv asosida ta’lim-tarbiya jarayonini boshqarish qobiliyatining etarli darajada emasligi;
- rahbarlarning kreativ yondashuv asosidagi boshqaruv faoliyatida bilim, ko'nikma va qobiliyatlari yo'qligi;

- rahbarlarning ijodkorligi yo'qligi;
- xodimlarga nisbatan do'stona munosabat;
- shaxsiy o'sishga intilmasligi;
- xodimlarni rag'batlantira olmaslik;
- bo'ysunuvchilar bilan muloqot qilishda qiyinchiliklar;
- samarasiz etakchilik uslubidan foydalanish;
- o'ziga va shaxsiy maqsadlariga e'tibor qaratish;
- vazifalarni hal qilishga e'tiborning yo'qligi;
- ishda ijodiy yondashuvning takomillashmaganligi.

Olib borgan tadqiqotimiz davomida kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash natijalari aniqlandi. (3.2.1-jadval)

3.2.1-jadval

Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash natijalari

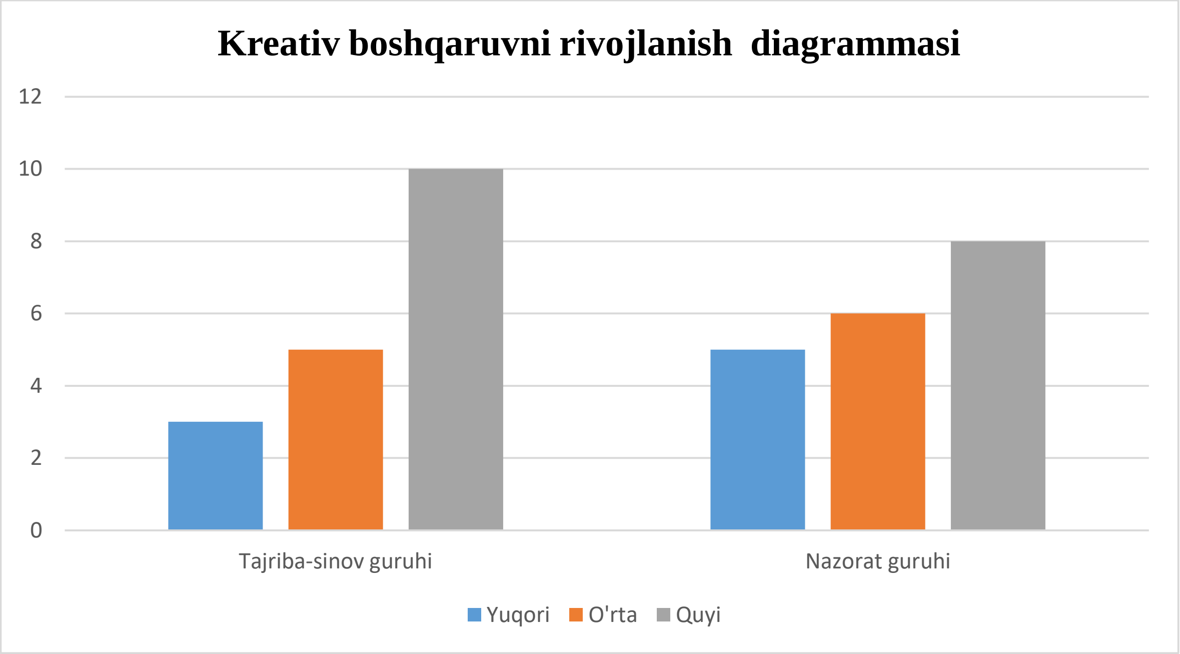
Mezonlar	Darajalar	Nazorat guruhi				Tajriba guruhi			
		Tajriba boshida		Tajriba oxirida		Tajriba boshida		Tajriba oxirida	
		Ishtirok-chilar soni	%	Ishtirok-chilar soni	%	Ishtirok-chilar soni	%	Ishtirok-Chilar	%
Motivatsion	Past	6	31,6	5	26.4	4	22.2	0	0.0
	O'rta	11	57,9	12	63.1	11	61.1	12	66.6
	Yuqori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

	Yuqori	3	15.8	2	10.5	5	27.7	3	22.2
Faoliyatli	**Past**	6	31.6	9	47.3	2	11.2	1	5.6
	O'rta	10	52.6.	7	36.9	13	72.2	12	66.7
	yuqori	3	15.8	3	15.8	3	16.6	5	27.7

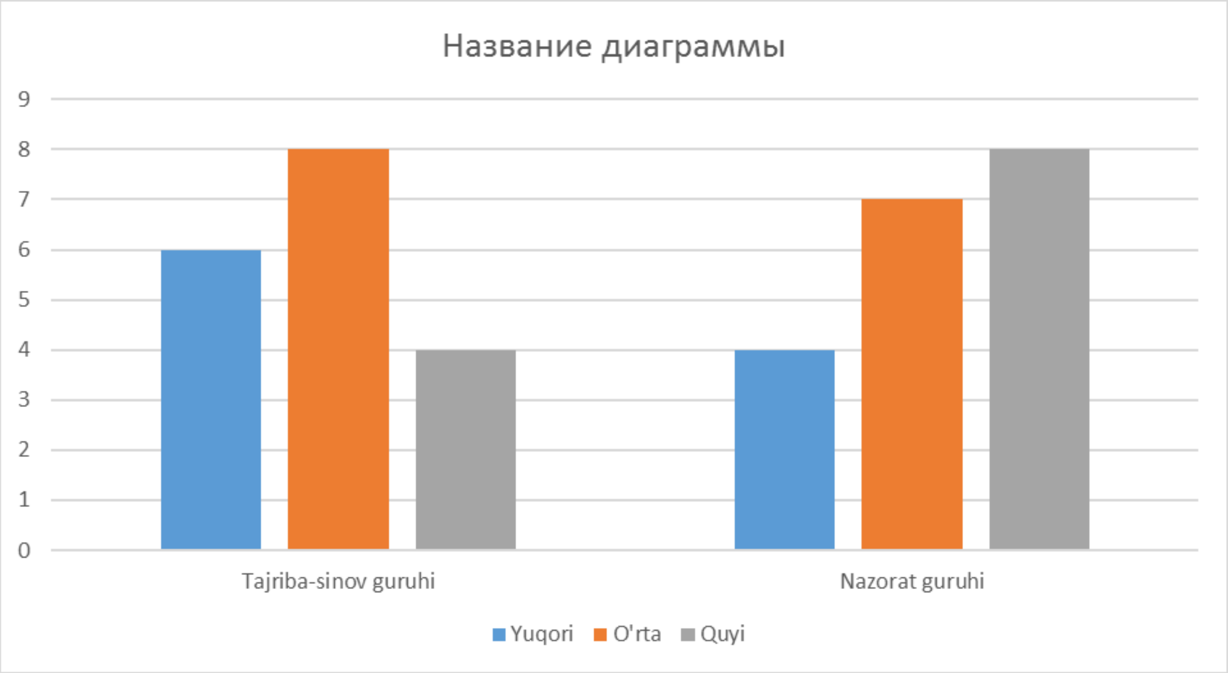
3.2.2-jadval

Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablarida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash natijalari

Darajalar	**Nazorat guruhi**				**Tajriba-sinov guruhi**			
	Tajriba boshida		**Tajriba oxirida**		**Tajriba boshida**		**Tajriba oxirida**	
	Ishtirok-chilar soni	**%**	**Ishtirok-chilar soni**	**%**	**Ishtirok-chilar soni**	**%**	**Ishtirok-chilar soni**	**%**
Past	8	42.1	8	42.1	10	55.5	4	22.2
o'rta	6	31.5	7	36.9	5	27.8	8	44.4
yuqori	5	26.4	4	21	3	16.7	6	33.4



3.2.1-rasm. Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash dinamikasi



3.2.2-rasm. Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash dinamikasi

Mazkur jadvalda keltirilgan ma'lumotlar tajriba-sinov ishining 1, 2 va yakunlovchi bosqichda olingan natijalarga asoslangan. Kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish yuzasidan olib borilgan tajriba-sinov ishlari asosida ishlab chiqilgan.

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

- rahbarlarning zamonaviy boshqaruv kontseptsiyasining etarli darajada shakllantirildi;
- rahbarlarning tashkiliy va shaxsiy qadriyatlari va maqsadlarining mosligi ta'minlandi;
- rahbarlarning kreativ yondashuv asosida ta'lim-tarbiya jarayonini boshqarish qobiliyati shakllantirildi;
- rahbarlarning kreativ yondashuv asosidagi boshqaruv faoliyatida bilim, ko'nikma va qobiliyatlari shakllantirildi;
- rahbarlarning ijodkorligiva kreativligi shakllantirildi;
- ishda ijodiy yondashuvning takomillashtirildi;

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

- kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishning aniqlangan o'sishi statistik tahlil natijalari asosida tajriba va nazorat guruhlari ishtirokchilarining kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish samaradorligini oshirish darajasidagi farqining ishonchliligi va ahamiyati tajriba guruhlar tadqiqotda ilgari surilgan gipotezaning to'g'riligini tasdiqlaydilar.

O`tkazilgan tajriba-sinov ishlarimizning aniqlovchi bosqichi uchun o'xshash ko'rsatkichni aniqlash uning qiymati 0.5 ga teng ekanligini ko'rsatdi. Bu esa tajribaning aniqlovchi bosqichida nazorat va tajriba guruhlariga kiritilgan kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishdagi farqlar statistik jihatdan ahamiyatsiz ekanligini ko'rsatadi. Hisob-kitoblar natijalari kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatini shakllantirishda muallifning xolis munosabati haqida xulosa qilish imkonini beradi va tajriba-sinov ishlari natijalarining ishonchliligini kafolatlaydi.

Shunday qilib, pedagogik tajriba-sinov natijalari muayyan pedagogik shart-sharoitlarni amalga oshirishda rahbar xodimlarning kreativ yondashuv asosida boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari bo'yicha olib borilgan tadqiqot ishlarimiz kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish imkoniyatining kengligini tasdiqladi.

Uchunchi bob bo’yicha xulosalar

O`tkazilgan tajriba-sinov ishlarimizning aniqlovchi bosqichi uchun o‘xshash ko‘rsatkichni aniqlash uning qiymati 0.5 ga teng ekanligini ko‘rsatdi. Bu esa tajribaning aniqlovchi bosqichida nazorat va tajriba guruhlariga kiritilgan kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini boshqarishdagi farqlar statistik jihatdan ahamiyatsiz ekanligini ko‘rsatadi.

Hisob-kitoblar natijalari kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatini shakllantirishda muallifning xolis munosabati haqida xulosa qilish imkonini beradi va tajriba-sinov ishlari natijalarining ishonchliligini kafolatlaydi.

Agar dastlabki bosqichda tajriba guruh ishtirokchilarining faqat 3% kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari yuqori darajada tavsiflangan bo‘lsa, pedagogik tajriba-sinov amalga oshirilgandan so‘ng tajriba guruhidagi rahbarlarning 49% da yuqori daraja aniqlangan. Kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish yuqori bo‘lgan tajriba guruhi ishtirokchilarining ulushi 41% ga oshdi. Shu bilan birga nazorat guruhidagi takroriy boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari baholashda muhim o‘zgarishlar aniqlanmadi.

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

- rahbarlarning zamonaviy boshqaruv kontseptsiyasining etarli darajada shakllantirildi, ba`zi rahbarlarning tashkiliy va shaxsiy qadriyatlari va maqsadlarining mos kelmasligi hamda boshqaruv qobiliyatining etarli darajada emasligi asoslandi.

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

- kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarining aniqlangan o‘sishi statistik tahlil natijalari asosida tajriba va nazorat guruhlari ishtirokchilarining umumta’lim tizimi rahbar xodimlariningkreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish samaradorligini oshirish darajasidagi farqining ishonchliligi va ahamiyati tajriba guruhlar tadqiqotda ilgari surilgan gipotezaning to‘g‘riligini tasdiqlaydilar.

Shunday qilib, pedagogik tajriba-sinov natijalari kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish boshqarish bo‘yicha olib borilgan tadqiqot ishlarimiz kreativ yondashuv asosida umumta’lim maktablaridagi o’quv-tarbiya jarayonini boshqarish imkoniyatlarining kengligini tasdiqladi.

UMUMIY XULOSA VA TAVSIYALAR

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

1.Umumta'lim maktablarining rahbar xodimlarida kreativ yondashuv asosida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish jarayoni og'zaki, yozma va kompyuter vositachiligida, faoliyat doirasidagi o'zaro axborot va tajriba almashishni samarali amalga oshirishga qaratilgan.

2.Mehnat bozoridagi ehtiyojlaridan kelib chiqib, "Kreativ yondashuv asosida fikrlash" prinsipi asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish ta'limining asosiy maqsadi hisoblanadi.

3.Bugungi kunga qadar umumta'lim muassasasini boshqarishdagi asosiy kamchilik yangicha inovatsion yondashuv asosida o'quv-tarbiya jarayonini boshqarishning yo'qligi hamda boshqaruv faoliyatini samarali natijalarga yo'naltirilmaganligi bo'lib qolmoqda.

4.Ta'lim muassasalarida o'quv-tarbiya jarayoniga yangicha qarashni hosil qiluvchi usullarni qo'llash, murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish, murakkab vaziyatlarning yechimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish lozim.

5.Kreativ yondashuv asosida ta'lim muassasasidagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish yuzasidan rahbarlarni metodik ta'minlash va innovatsion boshqaruvni ta'minlovchi xorijiy tajribalarni o'rganish.

Yuqoridagi fikrlardan kelib chiqib, olib borilgan tajriba sinov natijalariga asoslanib, kreativ yondashuv asosida umumta'lim maktablaridagi o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish uchun quyidagi **tavsiyalarni** taqdim etish mumkin:

1)boshqaruv bo'g'inlari sonini qisqartirish va boshqaruvning quyi bug'uniga huquq va vakolatni berish (demarkazlashuv) bunday usul inqilobiy usullar qatoriga kiradi;

2)boshqaruvchilar sonini har 3-7 kishiga bitta rahbar emas balki 10-12 kishiga bitta rahbar to’g’ri kelishiga erishish lozim. Yani boshqaruv normasiga erishishga intilish kerak.

3)jamoani boshqarishda 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;

4)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 zamonaviy fikrlash va muhokama qilish ko’nikmalariga ega bo’lishi lozim.

\

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO`YXATI

Normativ-huquqiy hujjatlar va metodologik ahamiyatga molik nashrlar

1. O`zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi T.: “O`zbekiston” - 2020. 41-b.

2.2022—2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 28.01.2022-yildagi PF-60-son farmoni va uning 1-ilovasi-// Elektron manba. O'zbekiston Respublikasi Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi: https://lex.uz/uz/docs/- 5841063.

3.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni. PF-5847-son 08.10.2019. //www.lex.uz

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

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar Innovatsiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni. //www.lex.uz

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

7. Anynin VM, Dagaev AA Innovatsion boshqaruv. M.: Delo, 2003.527 p.

8. Afanasyev M., Myasnikova L. Jahon raqobati va iqtisodiyotning klasterlanishi // Vopr. iqtisodiyot. 2005. № 4. S. 75-81

9. Balabanov IT Innovatsion menejment: darslik. SPb. : Piter, 2000.207 p. 9. Bezdudny FF, Smirnova GA, Nechaeva O.D Innovatsiya tushunchasining mohiyati va uning tasnifi // Innovatsiyalar. 2003. № 2-3. S. 10-18.

10. Bogolyubov VS, Orlovskaya V.P. Turizm iqtisodiyoti: darslik. M .: Akademiya, 2005.192 b.

12. Boush GD Business klasterlari: kategorik tizim taqdimoti: monografiya. Omsk: OmDU nashriyoti, 2011.348 b.

13. Burov V. Yu., Kruchinina NA Trans-Baykal o'lkasidagi kichik biznes. Irkutsk, 2011.350 p.

14. Valdaitsev S. V. Biznes va innovatsiyalarni baholash. M .: "Filin" axborot-

nashriyoti, 1997. 336 b.
15. Valenta F. Innovatsiyalarni boshqarish. M.: Progress, 1985.203 p. 10. P. Vodachek L., Vodachkova O. Korxonada innovatsiyalarni boshqarish strategiyasi: qisqacha. per. slovak tilidan. / muallif. Muqaddima V. S. Rapoport. M Iqtisodiyot, 2004.365 b.
16.Djurayev R.X., Turg‘unov S.T. Ta’lim boshqaruv. – T.: Voris, 2006.216-b.
17.Sharifxo‘jayev M., Abdullayev Y. Menejment. Darslik. –T.: O‘qituvchi, 2001.247-b.
18.Sharifxo‘jayev M., Abdullayev Y. Menejment: 100 savol va javob. – T.: Mehnat, 2000. 312-b.
19.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник – М.: Экономист, 2006.158-с.
20.Инновационный менеджмент: Учебник / Под. ред. Горфинкеля В. Я – М.:Вузовский учебник, 2006.257-с.
21.Егоршин А. П. Управление персоналом: Учеб. для вузов 3-е изд. – Нижний Новгород.: НИМБ, 2001.341-с
22.Peregudov L.V., Saidov M.X. Oliy ta’lim boshqaruv va iqtisodiyoti. – T.: Moliya, 2002.312-b.
23.Ishmuxamedov R.J., Abduqodirov A.A., Pardayev A.X. Direktorning ish kitobi (amaliy tavsiyalar). – T.: 2007.19-b
24. Sadovnichiy V., Kruzhalin V., Artyushina I., Shutilin V. Ta'lim sifatini qanday hisoblash mumkin // Ekspert. - 2008. 16-b.
25. Androsova L.A. Boshqaruv sotsiologiyasi. O'quv-uslubiy tavsiyalar. - Penza: PGU nashriyoti, 2002.174-b.
26. Yo’ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2005 243-b.
27. Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo’yicha o’quv-uslubiy majmua. "Iqtisodiy ta'limdagi o’qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 156- b

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

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

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

31. Jalolov J.J. va boshqalar. Maktab tashqi iqtisodiy faoliyati va marketing. - T.: Bilim, 2005.

32. Umarjonov A. Savdo menejmenti nazariyasi. O'quv qo'llanma. - T.: TDIU, 2004. 74 bet.

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

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

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

36. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish.Darslik.-T.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.

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

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

39.Axborotlashgan jamiyatning shakllanib borish tendentsiyalari va istiqbollari. - mavzuidagi respublika ilmiy-amaliy anjumanining ma'ruzalar to'plami.- T.: TDIU, 2007. 51-52 b

40. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida kuchli ijtimoiy siyosat va inson omilining rivojlanishi. Respublika ilmiy-amaliy konferentsiyasi tezislar to'plami 16 sentyabrü 2007 yil, T.: 2007. 489-b

41. Azlarova M. Milliy iste'mol bozorini rivojlantirishda marketing faoliyatining o'rni.//O'zbekistonda iqtisodiy munosabatlarni erkinlashtirish sharoitida barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlash.- Yosh olimlar va magistrantlarning ilmiy anjumani. 2004 yil 6 may.-T.: TDIU 356-b

Internet sayt manzillari

42.www.gov.uz - O‘zbekiston Respublikasi kumat portali.

43. www.lex.uz - O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi.

44. www.ziyonet.uz - O‘zbekiston Respublikasi ta'lim portali.

45. www.pedagog.uz - O‘zbekiston Respublikasi ta'lim portali.

46.www.edu.uz - O‘zbekiston Respublikasi ta'lim portali.