



**З.К. Исмаилова  
М.Х. Байбаева**

**РАҲБАРЛАРНИНГ  
НИЗОЛИ ВАЗИЯТЛАРНИ ҲАЛ  
ЭТИШДАГИ САМАРАЛИ БОШҚАРУВ  
ФАОЛИЯТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ВАЗИРЛИГИ**

**А. АВЛОНИЙ НОМИДАГИ ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ТИЗИМИ  
РАЎБАР ВА МУТАХАССИС ХОДИМЛАРНИ ҚАЙТА  
ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ИНСТИТУТИ**

**З.К. ИСМАИЛОВА, М.Х. БАЙБАЕВА**

**РАЎБАРЛАРНИНГ НИЗОЛИ ВАЗИЯТЛАРНИ  
ҲАЛ ЭТИШДАГИ САМАРАЛИ БОШҚАРУВ  
ФАОЛИЯТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

*(Монография)*

**“Nodirabegim” нашриёти  
Тошкент – 2019**

## МУНДАРИЖА

<b>КИРИШ</b> .....	4
<b>I боб. ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАЎБАРЛАРИНИНГ САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ-МЕТОДИК АСОСЛАРИ</b> .....	4
1.1. Таълимни модернизациялаш шароитида раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолиятининг ташкилий-меъёрий асослари .....	8
1.2. Таълим муассасалари раҳбарларининг самарали бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг методологик асослари .....	17
1.3. Раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолиятида компетенциявий ёндашув омилларининг когнитив таҳлили .....	35
<b>II боб. ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАЎБАРЛАРИНИНГ САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ МАЗМУНИ ВА ТУЗИЛМАСИ</b> .....	45
2.1. Таълим муассаса раҳбарларининг самарали бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг ўзига хос хусусиятлари .....	45
2.2. Раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолиятини такомиллаштириш мазмунини лойиҳалаштириш .....	56
<b>III боб. ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАЎБАРЛАРИНИНГ НИЗОЛИ ВАЗИЯТЛАРНИ ҲАЛ ЭТИШДАГИ САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ТИЗИМИ</b> .....	76
3.1. Таълим муассасалари раҳбарларининг низоли вазиятларни ҳал этишдаги бошқарув фаолиятларини такомиллаштиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш .....	76
3.2. Таълим муассаса раҳбарларининг низоли вазиятларни ҳал этишдаги самарали бошқарув фаолиятини такомиллаштириш технологиялари .....	83
<b>ҲОЛДАГИ АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ</b> .....	95

УЎК:  
КБК  
Б

*Тузувчи:*

**Исмаилова З.К.** педагогика фанлар доктори, профессор  
**Байбаева М.Х.** – педагогика фанлар номзоди, доцент

*Тақризчилар:*

**Химматалиев Д.О.** – ТИҚХММИ “Педагогика, психология ва ўқитиш методикаси” кафедраси профессори, педагогика фанлари доктори

**Шарипова Д.Ж.** – “Педагогика ва психология” кафедраси профессори, педагогика фанлари доктори

*Монография Тошкент ирригация ва қишлоқ хўжалигини механизациялаштириш муҳандислари институти Илмий Кенгашнинг сентябр 2019 йилда бўлиб ўтган сонли мажлисида кўриб чиқилди ва чоп этишга тавсия қилинди.*

Ушбу монографияда таълим муассаса раҳбарларининг самарали бошқарув фаолиятини ривожлантиришнинг ўзига хос хусусиятлари, раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолиятини ривожлантириш мазмунини лойиҳалаштириш, таълим муассасалари раҳбарларининг низоли вазиятларни ҳал этишдаги бошқарув фаолиятларини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш, раҳбарларининг низоли вазиятларни ҳал этишдаги самарали бошқарув фаолиятини ривожлантириш технологиялари каби масалалар ёритилган.

ISBN

О`ZBEKISTON НМИУ, 2017

## **КИРИШ**

### **I боб. ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАХБАРЛАРИНИНГ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ- МЕТОДИК АСОСЛАРИ**

1.1. Таълимни модернизациялаш шароитида раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолиятининг ташкилий-меъёрий асослари

1.2. Таълим муассасалари раҳбарларининг самарали бошқарув фаолиятини ривожлантиришнинг методологик асослари

1.3. Раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолиятида компетенциявий ёндашув омилларининг когнитив таҳлили

### **II боб. ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАХБАРЛАРИНИНГ САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ МАЗМУНИ ВА ТУЗИЛМАСИ**

2.1. Таълим муассаса раҳбарларининг самарали бошқарув фаолиятини ривожлантиришнинг ўзига хос хусусиятлари

2.2. Раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолиятини ривожлантириш мазмунини лойиҳалаштириш

2.3. Раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолиятини такомиллаштириш модели

### **III боб. ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАХБАРЛАРИНИНГ НИЗОЛИ ВАЗИЯТЛАРНИ ҲАЛ ЭТИШДАГИ САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ТИЗИМИ**

3.1. Таълим муассасалари раҳбарларининг низоли вазиятларни ҳал этишдаги бошқарув фаолиятларини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш

3.2. Таълим муассаса раҳбарларининг низоли вазиятларни ҳал этишдаги самарали бошқарув фаолиятини ривожлантириш технологиялари

3.3. Таълим муассасаларида раҳбарларнинг низоли вазиятларни ҳал этишдаги бошқарув фаолиятининг импакт мониторинги

## **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

## **ИЛОВАЛАР**

## Кириш

Азалдан инсон жамоавий ҳаёт кечирган ва самовий бошқарув таъсири натижасида унинг ижтимоий фаолиятида ҳам бошқарувга талаби тобора кучайган, раҳбарликка интилиш ривожлана борган. Бошқарувга талаб инсониятнинг ижтимоий фаолияти билан бирга пайдо бўлган. Қаерда икки инсон умумий мақсад сари фаолият бошлар экан, бу ерда биргаликдаги ҳаракатларни мувофиқлаштиришга эҳтиёж туғилди. Бу шароитда бир инсон раҳбар, бошқарув фаолиятини олиб боради, иккинчиси эса фаолиятни бажарувчисига айланади.

Давлатимиз раҳбари кадр танлашга эътиборни кучайтириш, уларнинг раҳбарликка доир қиёфасини ўрганиш, уларни мақсадли тарбиялаш, ўргатиш, бу мақсадга етиш учун хорижий тажрибадан фойдаланиш зарурлигини кўрсатиб ўтган. “Ўзининг тарихий, маданий ва интеллектуал меросини асраб-авайлашга, бойитиш ва кўпайтиришга, шунингдек, униб-ўсиб келаётган ёш авлодни миллий ва умуминсоний қадриятлар руҳида тарбиялашга етарлича эътибор қаратмайдиган, ҳар томонлама уйғун ривожланган, мустақил фикрлайдиган, ўз қараш ва ёндашувига, гражданлик позициясига эга бўлган шахсни камол топтиришни ўз олдига мақсад қилиб қўймайдиган ҳар қандай давлат ва жамият тарих ва тараққиёт йўлидан четда қолиб кетишга маҳкум эканини биз ўзимизга яхши тасаввур қилиб келганмиз ва яхши тасаввур этамиз.”<sup>1</sup>

Ҳар қандай ижтимоий меҳнат жараёни у ҳоҳ кичик доирада, ҳоҳ катта доирада бўлсин, бошқарувни талаб қилади. Кимдир ходимлар олдига мақсад қўйиши, вазифаларни тақсимлаши, унинг бажарилишини назорат қилиши, кишиларни меҳнат қилишига ундаши, уларнинг ҳаракатини мувофиқлаштириши лозим.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти И.Каримовнинг 2014 йил 16 майда Самарқанд шаҳрида ўтказилган халқаро анжуманда сўзлаган нутқи.

Ҳозирги раҳбар ҳам аъло мутахассис, ҳам ҳақиқий тадбиркор, ташкилотчи, айна пайтда ўз ҳақ-хуқуқини таний билган киши бўлмоғи даркор. Шу ўринда бугунги ҳаётимиздаги муайян бир номуносибликни очик эътироф этиб, Президентимиз қўйидагиларни куйиниб баён этадилар:

“Бошқарувнинг қўйи қатламларида, айниқса, ишлаб чиқариш соҳасида янгиликка интилиш, янгиликни жорий этишга саъй-ҳаракатлар бор, лекин бу олижаноб майл ва ҳаракатлар ўрта ва юқори бўғинларда, хусусан, мамлакат вазирликлари ва идоралари даражасида ўтирган, тўрачиликни ўзларига касб этиб олган, лоқайд, эскича фикрлайдиган, ўзини хон, кўланкаси майдон ҳисоблайдиган, янгиликка йўл бермайдиган ношуд кимсаларнинг қаршилигига дуч келмоқда. Бизнинг қатъий фикримиз шуки, бундай кишилар ё танқиддан зарур хулоса чиқариб, тез орада ўз фикр ва савияларини ўзгартирадилар ёки биз уларнинг бутунлай баҳридан ўтамиз”.

Бугунги кунда ҳар бир раҳбар менежерлик илмини эгаллаб, ишлаб чиқаришни, ходимларни малакали бошқаришга эришмоғи лозим. Бунда асосан қарор қабул қилиш жараёни муҳим аҳамият касб этади.

Ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар ҳам, раҳбарлик усуллари ҳам ўзгарган.

“Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси — деб таъкидлайдилар Муҳтарам юртбошимиз Ш.Мирзиёев, — ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бўғинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда маъсулиятни ўз зиммасига олабиладиган, тўғри қарорлар қабул қиладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, иймони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир”.

Узлуксиз таълим тизимининг самарали фаолият кўрсатиши, энг аввало, юксак малакали раҳбар кадрлар фаолияти билан белгиланади. Шу боисдан

педагогик жамоани бошқариш, таълимнинг юқори кўрсаткичларига эришиб боришда таълим муассасалари раҳбарларидан “бошқарув” “менежер” малакаларига эга бўлиб боришни талаб қилади. Бошқарув фаолиятида раҳбар ва ходимларнинг ишлаш иштиёқини, бошқарув малакасини ошириш, раҳбар, ходимлар бошқарув малакасини шакллантиришга қаратилган ишчанликни оширишга, диққат-эътиборли бўлишга, ходимларни жипслаштиришга қаратилган илмий тадқиқот ишлари педагогика соҳасида қўлланилиб келинмоқда.

Бугунги кунда таълим тарбиянинг самараси ва таъсирчанлиги бошқарув тизимида фаолият юритаётган раҳбарларнинг маъсулиятлилигига, қобилиятлилигига, ишончлилиги, педагогик маҳорати, компетентлилиги, педагогик мулоқати, самимийлиги, адолатпарварлиги таълим тизимида қай тарзда ёндашишига боғлиқдир.

Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегиясида “таълим сифатини баҳолаш механизмларини ишлаб чиқиш, таълим хизматларининг мавжудлиги ва самарадорлигини ошириш”<sup>2</sup> ва “зарур бўлган мутахассисликлар бўйича таълим олиш ва кадрлар малакасини ошириш ишларини кенг кўламда йўлга қўйиш”<sup>3</sup> каби устувор вазифаларнинг ижросини таъминлашда таълим олувчиларда яхлит ва тизимли билим, кўникма ва малакаларни шакллантириш ва таълим натижаларини диагностик баҳолаш муҳим ўрин тутади. Шу нуқтаи назардан бошқарув тизимида раҳбарларнинг касбий фаолиятга тайёрлаш ҳолатини ўрганиш, уларнинг ихтисослик соҳалари бўйича касбий компетентлигини тадқиқ этиш, педагогик ташхислашнинг инновацион усулларини ишлаб чиқиш ҳамда амалиётга жорий этишни тақозо этмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сон Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. – № 6 (766)-70-модда. – Т.: Адолат, 2017. – Б. 38.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг Олий Мажлисга мурожаатномаси. 2017 йил 22 декабрь. <http://uz24.uz>



Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги, 2018 йил 21 сентябрдаги «2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-5544-сон, 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-4732-сон фармонлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 сентябрдаги «Халқ таълими бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги ПФ-5538-сон Фармони, 2018 йил 5 сентябрдаги “Халқ таълими тизимига бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-3931-сон Қарори, 2017 йил 20 апрелдаги «Олий таълим тизимини янада ривожлантириш тўғрисида»ги ПҚ-2909-сон, 2017 йил 27 июлдаги «Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодиёт соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-3151-сон, 2018 йил 5 июндаги «Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги ПҚ-3775-сон қарори, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 28 декабрдаги Олий Мажлисга Мурожаатномасида ҳамда мазкур фаолиятга тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда ушбу монография иши муайян даражада хизмат қилади.

# **I боб. ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАХБАРЛАРИНИНГ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ- МЕТОДИК АСОСЛАРИ**

## **1.1.Таълимни модернизациялаш шароитида раҳбарларларнинг самарали бошқарув фаолиятининг ташкилий-меъёрий асослари**

Муайян ташкилотни бошқариш фаолияти кўп қиррали бўлиб, унинг турли соҳаларидаги самарали раҳбарлик фаолияти турлича ёндошув ва малакали мутахассислар иштирокини талаб қилади. Ташкилот миқёсидаги бойликларни икки асосий гуруҳга бўлган ҳолда – моддий ва номоддий кўринишларни қайд этишимиз мумкин.

Номоддий бойликларга шу ташкилот миқёсидаги нафақат ақлий салоҳият, балки инсон омили билан боғлиқ бўлган ҳамма ютуқлар киради. Муайян ташкилотда фаолият юритувчи барча шахслар - «персонал» атамаси билан номланади. Психолог олим Т.Ю. Базаров таърифи бўйича «Ташкилотдаги барча инсон ресурслари йиғиндиси - персоналдир. Бунга ташкилот ходимлари, бирон лойиҳани жорий этишда қатнашувчи ҳамкорлар, тадқиқот ўтказиш учун, стратегия ишлаб чиқиш, бирон тадбирни амалга оширишда қатнашишга таклиф этилган экспертлар ҳам киради».<sup>1</sup>

Ташкилотдаги инсон ресурси - бошқарувга оид фанларнинг диққат марказида турувчи мавзу бўлиб, ташкилотнинг асосий мақсадига қай тарзда эришиш айнан персонални малакали бошқариш билан боғлиқдир. Бирорта ташкилотнинг технологик жараёнини бошқариш масаласи - персонал бошқарувидан ажралган ҳолда таҳлил қилина олмайди. Шу ўринда, машҳур тадбиркор Эндрю Карнегининг куйидаги сўзларини эслаб ўтиш ўринлидир: «Менга фабрикаларимни қолдириб, хизматчиларимни олиб кетинг ва яқин орада заводларим ҳудудида ўтлар ўсиб кетади. Фабрикаларимни олиб кўйиб,

---

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002, с. 95

одамларимни қолдиринг ва яқин орада аввалгиларидан яхшироқ, янги заводларни қурамиз».

Қайд этилган асосий бошқарув концепциялари ўз даврига хос бўлган персонал бошқарув услубларини ифодалайди. Ҳатто айти пайтда ҳам турли ташкилот ва раҳбарлар санаб ўтилган ёндошув элементларини ўз фаолиятида қўллаб келадилар. Ташкилот раҳбари мавжуд иқтисодий аҳвол, қўл остидаги ходимлар хусусиятига асосланган ҳолда турли ёндошувлардан биронтасига урғу бериши, ташкилот манфатидан келиб чиқиб, у ёки бу йўналиш моделларини жамоалар бошқарувига татбиқ этиши мумкин. Аммо, кўзланган мақсадга ташкилотдаги персоналнинг фаол иштироки орқали эришмоқчи бўлган раҳбар, иложи борича ўз ходимларида ташаббусга мойиллик, иш натижаси учун юксак масъулият уйғота олиши лозим. Айнан шу мақсадни кўзлаган раҳбар иложи борича инсон ресурслари деб номланувчи ёндошувга асосланиши ўринлидир.

Фанда бошқарув тушунчаси тизимнинг ўз ҳаёт фаолиятини таъминлаш жараёни сифатида тушунилади. Бундай тизимлар қаторига биологик, техник, ижтимоий тузилмалар киради. Бошқарув тузилма сифатида: бошқарувчи ва бошқарилувчи бўлакларга ажратилади.

Бошқарув ўз тасарруфидаги бошқарилувчи бўлакка мунтазам, режали ва мақсадга йўналган тарздаги таъсир кучига эга. Бундай ўзаро фаолият тизимнинг ишчанлик қобилиятини таъминлайди. Бошқарувдаги тадқиқотлар, кибернетика фани юзага келиши туфайли жадал суръатлар билан ривожланиб, мураккаб тузилмани бошқаришнинг илмий асосланган тавсиялари амалиётга татбиқ этила бошланди.

Бошқарув билимлари кўп жиҳатдан давр эҳтиёжини акс эттирувчи асосий манба бўлиб ҳисобланади. Бошқарув жараёни, бир томондан, тузилманинг яхлитлигини таъминласа, иккинчи томондан, уни янада такомиллаштириш ва ривожлантириш имконини беради. Шу ўринда бошқарувнинг икки асосий функцияси фарқланади: мақсадга йўналтирувчи ва ташкилий функциялар.

*Мақсадга йўналтирувчи функция* тузилмани янада мукамаллаштириш мақсадига йўналтиради. *Ташкилий функция* эса тузилманинг мақсадга эришишдаги ички тартиби ва унинг турли қисмлари ўртасидаги ўзаро мувофиқликни таъминлайди.

Юқоридаги асосий икки бошқарув функцияси қатор вазифалар орқали амалга ошади. Масалан, мақсадга йўналтирувчи функцияни адо этишда фаолият таркибига:

- натижани прогнозлаш;
- мақсад сари фаолиятни режалаш;
- амалга ошириш мотивациялари киради.

Мақсадга йўналган фаолиятни амалга ошириш эса ташкилий функциялар орқали таъминланади. Бу соҳадаги асосий вазифалардан бири фаолиятни назорат этиш ва кучларни сафарбар этишдир. Умуман олганда назоратни амалга ошириш бошқарувнинг иккала функцияси учун ҳам умумий бўлган универсал хусусият бўлиб, у бошқарувнинг ҳар қандай жараёнида доимий қайта алоқани таъминлаб туради. Бошқарув фанидаги асосий тушунчалардан бири қайта алоқа тушунчаси бўлиб, бу ибора тузилманинг ўз мақсади сари интилиши қай йўсинда кетаётгани ва қандай жиҳатларни ўзгартириш, янада мукамаллаштириш ҳақида маълумот олишни англатади.

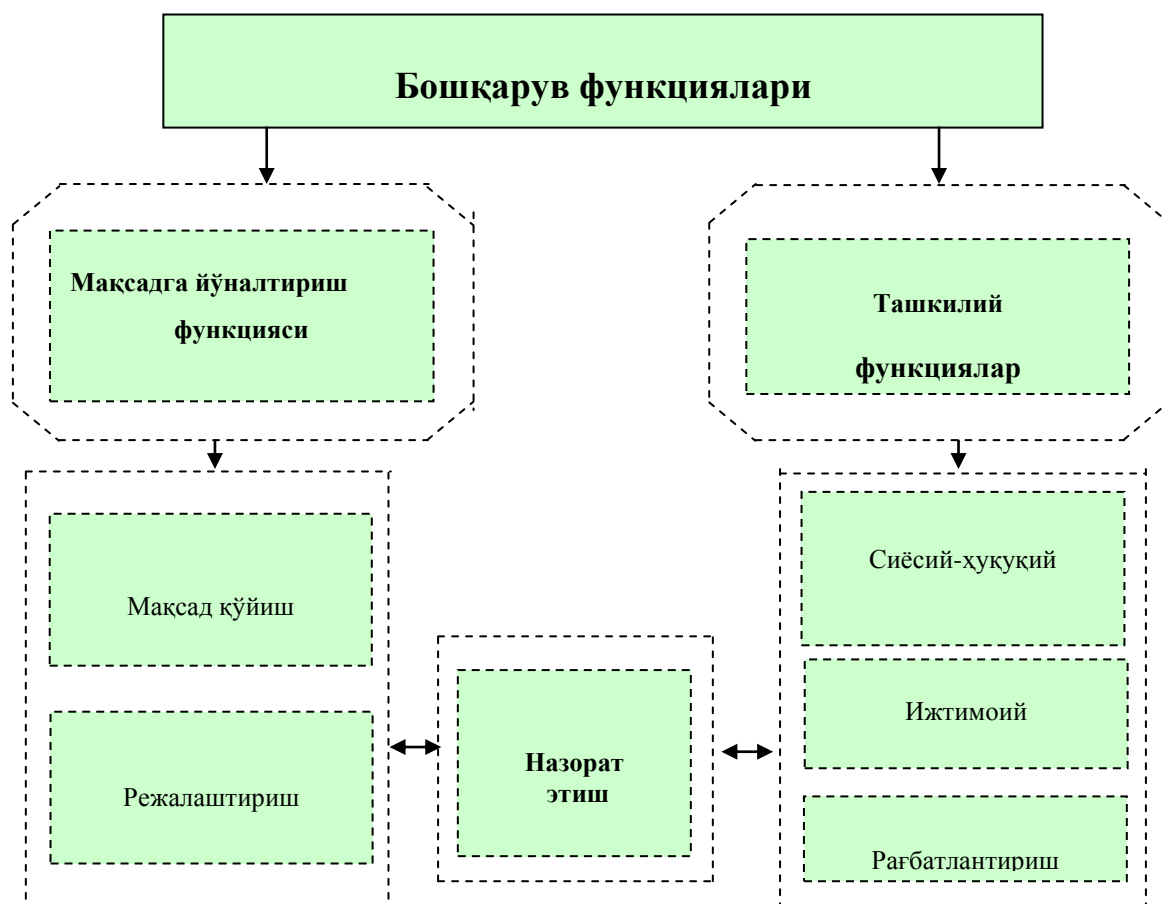
Юқорида қайд этилган бошқарувнинг икки асосий функциясини алоҳида талқин этиш жуда шартли бўлиб, аслида улар ажралмас ва ягона жараёнлардир.

Ҳар қандай бошқарув ушбу жараённинг мукамал тарзда идора этиш эҳтиёжини сезади. Шу мақсадда, тузилма масъул бошқарувчига эга бўлиши лозим. Ташкилотни тузилма сифатида қабул қиларканмиз, унинг раҳбари бошқарувнинг айнан икки асосий функциясини таъминловчи шахс сифатида тушунилади.

Ташкилот миқёсида таҳлил қилинганда юқорида қайд этилган асосий функциялар қуйидагича ифода этилади:

**Мақсадга йўналтирувчи функция** - ташкилотни маълум мақсадга олиб боровчи вазифаларни мужассамлаштиради.

**Ташкилий функция** - Ташкилот турли бўлимларидаги мавжуд имкониятлардан оптимал даражада фойдаланишдир. Раҳбар адо этиши зарур бўлган асосий функция ва вазифалар тасвирий равишда қуйидагича ифодаланган



**1.1- чизма. Бошқарув функциялари ва унинг таркибий қисмлари**

Уларнинг ҳар бирига изоҳ берар эканмиз, шуни қайд этиш лозимки, раҳбарликнинг асосий мақсади, ушбу вазифалар ўртасида мутаносиблик ва уйғунликка эришиш ҳамда шу орқали ташкилот бутунлигини таъминлашдир.

Ташкилот бошқарувининг асосий функцияларидан яна қуйидаги хусусий функциялар келиб чиқади:

- **Режалаштириш функцияси:**

Натижа кандай бўлиши ҳақидаги тасаввур, унга эришиш босқичлари ва услублар.

Асосий тамойили - бошқарувчи ва бошқарилувчи субъектларни мувофиқлаштириш.

- **Назорат этиш функцияси:**

Ташкилот фаолияти, унинг фаолиятини таъминловчи маблағ ва ресурслар ҳақидаги маълумотларни сақлаш, бошқарувнинг таъсирчанлиги ҳақидаги ахборотларга эга бўлиш. Назоратнинг асоси – ҳисоб-китобдир ҳамда назорат жараёнидаги реал фаолиятни режага солиштириб боришдан иборатдир.

- **Сиёсий-ҳуқуқий функция:**

Ташкилот ходимларининг жамиятда қабул қилинган қонун ва ҳуқуқлар доирасида фаолият юритишларини назорат этади ва таъминлайди.

- **Ижтимоий функция:**

Ижтимоий ҳодисалар (турли касб фаолияти ва уларга ҳақ тўлаш тафовутлари, инсонлар ўртасидаги ижтимоий тенгсизлик, ижтимоий ҳимояга муҳтож ходимларнинг мавжудлиги).

- **Рағбатлантириш функцияси:**

Ижро ҳаракатлари меъёрда ўтишини таъминлашдан иборат бўлиб, моддий ва маънавий рағбатлантириш воситаларини ўз ичига олади.

Бошқарув санъат ёки фан сифатида қачон вужудга келганлигини кўрсатиб ўтиш жуда мушқил. Аммо шу аёнки, қаерда инсон фаолият (меҳнат) билан шуғулланган бўлса, ўша жойда бошқарув мавжуд бўлган. Бу жамиятни учта соҳасида яққол ифодаланган. Булар:

**Ижтимоий соҳада.** Гуруҳ ва жамоаларда тартиб ва тарғиботни жорий этиш ҳамда назорат қилиш учун.

**Иқтисодий соҳада.** Ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш учун ва ресурсларни тақсимлаш учун.

**Мудофаа соҳасида.** Душманлардан ва ваҳший ҳайвонлардан, табиат офатлари кабилардан ҳимояланиш учун.

Бу ҳолатни инобатга олиб, таъкидлаш мумкинки “Бошқарув деб, белгилаб олинган аниқ мақсадга мувофиқ, у ёки бу натижага эришиш учун институционал тарзда тартибга келтиришга, барпо этишга, такомиллаштиришга, қисқартиришга ёки объект тузилишини ўзгартиришга қаратилган, субъектнинг объектга турли кўриниш ва даражаларда таъсир этиш жараёнига айтилади.

Бошқарувни турли назариялар асосида таснифлаб, бир қатор даражаларини аниқлаш мумкин, аммо амалиёт нуқтаи назаридан келиб чиққан ҳолда унинг мазмундорлигини инобатга олиб, **икки даражага** ажратиш мақсадга мувофиқ:

- **бошқарувнинг биринчи даражаси**-жамият ривожланишининг турли даврий босқичларида институтлар фаолият механизмини аниқ тушунтира олишга қодир бўлган фалсафий, педагогик, сиёсий, иқтисодий ва социологик концепцияларнинг мажмуасидан таркиб топган бошқарув назарияси;

- **бошқарувнинг иккинчи даражаси**-бошқарув объектларининг йиғиндиси, амалий билим ва кўникмаларни, аниқроқ айтганда, жамият тараққиётини таъминлаш мақсадида фундаментал илмий назарияларни (математика, мантик, психология, акмеология) қамраб олган амалий фан”<sup>4</sup>.

Бошқарувнинг мақсади, соҳалари, йўналтирилганлиги, қўлланиладиган усул ва техникаларини инобатга олган ҳолда уни **умумий, хусусий, шошилишч, тактик ва стратегик** каби турларга ажратиш мумкин.

Бошқарув масалаларида тадқиқот олиб борган немис олимлари В. Зигерт ва Л. Ланг бошқарувга қуйидагича таъриф берганлар: “**Бошқарув – бу одамларни бошқариш ва маблағлардан фойдаланишнинг шундай турики, у қўйилган мақсадга инсоний, иқтисодий ва рационал равишда эришишни таъминлайди**”. Америкалик олим П. Друкернинг нуқтаи назари бўйича, “**бошқарув, бу фаолиятнинг мужассамлашмаган, оломонни**

---

<sup>4</sup> Самаров Р. Ижтимоий тараққиётни таъминлашнинг назарий-амалий жиҳатлари // Ж. Мухофаза +, 4 – сон. 2011 (78). - Б. 4.

**самарали, мақсадга йўналтирилган ва ишлаб чиқарувчи гуруҳга айлантирувчи туридир”.**

**Бошқарув даражалари, одатда учта асосий категорияларга бўлинади:**

1. институционал босқич;
2. бошқарув босқичи;
3. техник босқич.

**Уларни кўриб чиқамиз:**

**Институционал босқичда** стратегик, яъни истиқбол режалар ва мақсадлар тузилади. Буда бошқаришнинг бошқа категорияларига қараганда кам сонли ҳисобланади ва ўзида юқори бўғин бошқарувчиларини: – вазирлар, ректорлар, компания директорлар Кенгаши раиси, генераллар ва бошқаларни қамраб олиши мумкин.

**Юқори бўғин бошқарув** раҳбарлари шундай шахсларки, улар ташкилотнинг муҳим қарорларини қабул қилинишида масъул ҳисобланишади. Уларнинг иши жуда катта босимга эга, қизғин ва ушбу ташкилот мавжуд экан, аниқ бир чегаралар мавжуд эмас.

**Ўрта бўғин бошқарув раҳбарлари** юқори бўғин бошқарувчиларига бўйсундилар ва қуйи бўғин (техник) раҳбарларининг ишини йўналтирадилар ва назорат қиладилар. Агар муассаса/ташкилот кенг тарқалган тузилмага эга бўлса, унда ўрта бўғин бошқаруви раҳбарлари икки кўшимча даражага бўлинадилар (юқори даражадаги ўрта бўғин бошқаруви раҳбарлари ва қуйи даражадаги ўрта бўғин бошқаруви раҳбарлари). Ўрта бўғин бошқаруви раҳбарларига энг кенг тарқалган мисол қилиб қуйидагиларни кўрсатиб ўтиш мумкин: декан (олий таълим муассасида), бўлим бошлиқлари (агар гап бизнес ҳақида борса), сектор бошлиғи ва бошқалар.

**Қуйи бўғин бошқаруви раҳбарлари** ишлаб чиқариш вазифаларининг бажарилишини назорат қилишади. Булар - ташкилий даража, яъни бевосита кадрлар/ишчилар ёки ёш кадрлар билан ишлайдилар. Қуйи бўғин бошқаруви



раҳбарлари жуда хилма-хил бўлган ҳаракатлар мавжуд бўлган қизғин ишни бажарадилар. Улар бир вазифадан иккинчисига ўтишларига тўғри келади.

Шундай қилиб, раҳбар бошқарув ижтимоий бошқарувнинг муҳим қисми ҳисобланиб, ўз мақсади, предмети, манбалари ва таркибларига эгадир.

Раҳбар бошқарувнинг мақсади: таълим–тарбия самарадорлигини ошириш ва тизим фаолиятини таъминлаш, жамият томонидан таълим тарбияга қўйилаётган талабларни бажаришини таъминлаш учун тизимнинг такомиллашувини ошириш йўллари ишлаб чиқишдан иборат.

Раҳбар бошқарувнинг предмети: таълим–тарбияни режалаштириш, амалга ошириш каби вазифаларни бажариб келаётганларнинг фаолияти.

Раҳбарнинг бошқарув манбалари: таълим–тарбия соҳасига оид бўлган илм–фаннинг ютуқлари: –таълим фалсафаси, таълим социологияси, таълим психологияси, таълим ва тарбия назария, таълим иқтисоди, таълим ҳуқуқи, таълим медецинаси кабиларнинг натижалари.

Раҳбар бошқарувнинг таркиби:

Ўқитувчи → Ўқувчи → Педагогик жамоа → Билим → Жамият  
Ўқувчи → Оила → Ўқитувчи → Педагогик жамоа → Ўқувчилар жамоаси → Таълим (Касбий таълим) → Жамият каби тизими.

Раҳбар бошқарувни учта **асосий типини ажратиш мумкин:**

—**таълим-тарбиянинг концептуал режадаги масалалари** (таълим-тарбияни узоқ муддатли режалаштириш, истиқболи билан боғлиқ стратегик вазифалар (дарслик, ўқув услубий қўлланма кабиларни яратиш));

—**таълим тарбия жараёнини техник-технологик таъминоти билан боғлиқ масалалар** (янги таълим техникаси ва технологияларни яратиш, жорий қилиш);

—**педагогик фаолиятни таъминлаш билан боғлиқ масалалар** (кадрлар масаласи, педагогик жамоалардаги ижтимоий-психологик муҳитни ҳисобга олиш ва бошқалар).

Раҳбар бошқарувнинг функциялари:

**1. Диагностик функция** (педагогик тизимни жорий ҳолатини ўрганиш учун лозим).

**2. Қайта алоқа ўрнатиш функцияси** (қўйилган педагогик вазифаларни бажарилганлигини аниқлаш имкониятини беради).

**3. Мўлжаллаш функцияси** (идел таълим-тарбия моделига қаратилган фаолиятни йўналтиради).

**4. Стимуллаштирувчи функция** (таълим-тарбия давомида фойдаланмаган ресурсларни жалб этиш учун қўлланилади).

**5. Коррекциявий функция** (маърифий жараёни конструктив кечишини таъминлаш учун лозим).

**6. Назорат этиш функцияси** (таълим стандартлари, педагогик жараёни мавжуд Қонун ва бошқа ҳужжатларда кўрсатилган талаблар асосида кечишини таъминлайди).

Раҳбар бошқарув, таълим-тарбия жараёнида қўлланилмаган ресурсларни жалб этиш механизмини белгилаб олиш имкониятини беради. Ресурслар куйидаги мазмунларда бўлиши мумкин:

- 1) мотивацион;
- 2) интеллектуал;
- 3) ахборотли;
- 4) коммуникатив;
- 5) ижтимоий-психологик;
- 6) рақобатли;
- 7) демографик;
- 8) ижтимоий-экологик;
- 9) фаолиятли;
- 10) инновацион;
- 11) стратегик;
- 12) педагог кадрларга оид;
- 13) ташкилий;
- 14) бошқарув;

15) илмий;

16) услубий ва б.

Раҳбар бошқарув муаммоларини ўрганишда қуйидагича ёндашиш мумкин:

— конкрет-тарихий (аниқ давр ва мавжуд ҳолат);

— мажмуавий (барча алоқадорлик даражалари бўйича);

— жабҳали (иқтисодий, ҳуқуқий, фалсафий ва б.);

— тизимли (тагтизимлар фаолиятини қамраб олган ҳолда).

Раҳбар бошқарувни такомиллаштиришнинг акмеологик технологиялари сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин:

- ижтимоий-психологик, ташкилий, интеллектуал-когнитив, махсус-касбий каби тайёргарликларга эришиб бориш;

- касбий билимлар доирасини замонавий билимлар билан кенгайтириб бориш;

- касбий маҳоратни ошириш йўли билан ҳурматга эришишни таъминлаш;

- қобилиятларни ривожлантириб, касбий вазифаларни мақбул тарзда (муҳимлиги, даражасини инобатга олган ҳолда) тақсимлаб бажариш;

- ўз ўзини касбий диагностика қилиб бориш;

- коррекциявий вазифаларни белгилаб олиш техникасини ўрганиб, уни тадбиқ этиш ва б.

## **1.2.Таълим муассасалари раҳбарларининг самарали бошқарув фаолиятини ривожлантиришнинг методологик асослари**

Бошқарув илмининг мазмун ва моҳияти кишиларни ёки жамоа меҳнат фаолиятини бир жойга номлаш, бошқариш билан ҳам боғлиқдир. Жамоа йириклашган сари бошқарувнинг вазифалари мураккаблашиб боради. Бошқарув жараёнининг мураккаблашуви бошқарув илмидан фойдаланиш заруриятини келтириб чиқаради

Таълим муассасасаларида педагогик жараёнда иштирокчилар ўртасидаги ўзаро муносабатлар муаммолари тобора кучайиб бормоқда.

Бугунги кунда раҳбар таълим соҳасидаги зиддиятларни бартараф этиш ва ҳал этишга қодир салоҳиятларга эга бўлиши керак.

Олий таълим муассасаларида турли хил соҳа мутахассисларининг педагогик маданиятини шакллантириш йўллари методологик асосларини яратиш, таълим-тарбия жараёнлар кетма-кетлигини таъминлаш ва пинзоли вазиятларни ҳал этиш борасида дунёнинг Massachusetts University (АҚШ), Belfield Pedagogical University (Германия), National Advice on Pedagogical Technology (Англия), Seoul Cyber University (Жанубий Корея), Центр педагогических технологий (Россия) каби нуфузли илмий-тадқиқот марказлари ва олий таълим муассасаларида илмий изланишлар олиб борилмоқда.

Сўнги йилларда тадқиқот муаммосига оид қатор муҳим илмий натижалар олинган. Бўлажак раҳбарларни тизимли таҳлил қилиш қобилиятини шакллантиришга қаратилган турли хил соҳа мутахассисларининг низоли вазиятларни ҳал этиш, конфликтологик маданиятини шакллантириш тизимини татбиқ этиш ва диагностика қилиш усуллари ишлаб чиқилган (Massachusetts university); ўқитишнинг замонавий дидактик воситалари асосида бўлажак раҳбарларнинг касбий компетенлигининг ривожланганлигини баҳолаш тизими яратилган (Institute named after Frisca Bauer); булажак раҳбарларнинг конфликтологик тайёргарлигини концептуал (янги) асосида ташкил этиш, касбий интеллектуал ва психоэмоционал ривожлантириш ва унинг баҳолаш технологияси ишлаб чиқилган (National Advice on pedagogical technology); ёшларни ҳар томонлама комил инсонлар қилиб тарбиялаш, конфликтологик кайфият ва хусусиятларни ўрганиш бўйича ўқитувчининг касбий, ахлоқий фазилатларини шакллантириш, ривожлантиришнинг илмий-назарий масалалари ва амалий фаолиятга қўлланилиши диагностика қилинган (Seoul Cyber University); низоларнинг тузилиши ва динамикасини, низоларни ҳал қилишнинг психотехникасини лойиҳалаштириш тамойиллари ва миқдорий-сифатий ёндашув контекстида

Ўқитувчи ва талаба фаолиятини лойиҳалаштириш алгоритми ишлаб чиқилган (Центр педагогических технологий); республика таълим тизимида замонавий ресурс тежамкор технологияларни қўллаш асосида конфликтологик жараёнлар механизми ишлаб чиқилган ва меҳнат бозорида бўлажак мутахассисларга бўлган реал талаб ва эҳтиёжлар кўрсаткичларини комплекс диагностика қилиш йўналишлари жорий қилинган.

Таълим соҳасидаги тажрибамиз кўрсатишича, деярли ҳамма раҳбарлар ўз бошқарув малакаларини ривожлантириш, бошқарувга оид замонавий ғоя ва ёндошувларни билишга катта қизиқиш уйғотадилар. Шу билан бирга, биринчи машғулотданок кўпчилик «...ходимларни қандай йўл билан самарали бошқариш мумкин?», «Қандай бошқарув услубидан фойдаланган маъқул?» каби саволларга жавоб олишга интиладилар. Афсуски, ҳар бир бошқарув вазияти ўзига хос ва бетакрордир. Бир вазиятда самара берган услуб бошқа вазиятда мутлақо ноўрин бўлиши мумкин. Шу сабабли машғулот давомида асосий эътибор раҳбар шахсини мукамаллаштиришга, ундаги интеллектуал ва ташкилий қобилиятларни ривожлантириш зарурлигига қаратилади. Бундай фаолият эса авваламбор раҳбарнинг ўз-ўзини янада чуқурак ўрганиши, унинг «ички захираси»да нима бор-у нима йўқлигини «тафтиш» этишидан бошланади. Шу сабабли, эндиликда ўз самарасини бераётган раҳбарлик малакаларини шакллантириш интерфаол услубларининг аҳамияти жуда катта!

Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишда маъқе ва маълумот ҳам муҳим омил саналади. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Р. Стогдилл муаллифлигидаги «Бошқарув қўлланмасида» таъкидланишича, муваффақиятли бошқарув ва шахснинг ижтимоий-иқтисодий маъқеи ўртасидаги боғлиқлик 94% га тенг ҳамда маълумоти ўртасидаги боғлиқлик эса, 88% га тенгдир. Япониялик тадқиқотчи Т. Коно маълумотига кўра, оддий япон менежери, албатта, муҳандислик мутахассислиги ёки ижтимоий фанлар бўйича университет дипломига эга бўлиши шарт. Кўп ҳолларда менежерлар икки мутахассислик дипломига эга бўлса, бир қатор етакчи

бизнесменлар ва йирик раҳбарларнинг биографик таҳлили уларнинг юқори маълумотга эга эканликларидан далолат беради.

Шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи раҳбарлик фаолиятини бажаришида кучли омил ҳисобланади. Бунинг аҳамияти айниқса, шарқ маданияти мисолида яққол кўзга ташланади. Худудимиздаги оддий фуқаро раҳбар шахсида нуфузли, ўзига тўқ ва тўла-тўқис инсонни кўришни хоҳлайди. Раҳбар майда иқтисодий муаммоларни бемалол ҳал қила олиши, катта ижтимоий алоқаларга молик эканлиги билан ҳамда ўз ақлий қобилияти, тажрибаси бўйича бошқа ходимлардан устун туриши лозим. Раҳбарнинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи дастлабки пайтларда етакчи ролини ўйнайди. Кейинчалик эса у ҳақдаги бўлган жамоа тасаввури раҳбарнинг вазифаларни адо этиш қобилиятига бориб тақалади. Аммо, шахс шаклланган муҳитнинг раҳбарликка, шунингдек, оилавий анъаналарнинг бошқарув қобилияти ривожланишига таъсирини ўрганиш ҳам ўта аҳамиятлидир. Ҳақиқатан, раҳбар оиласида туғилиш, улғайиш давомида ота тажрибасини ўзлаштириш доминантликка, яъни устунликка мойилликнинг шаклланишига асос бўлиши мумкин. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Ф.Фидлер таърифи бўйича «компания президенти бўлишнинг энг ишончли омил – компанияга эгалик қиладиган оилада туғилишдир». Лекин, Ли Якокка каби буюк менежернинг биографияси тамоман юқоридаги таърифни инкор этади<sup>4</sup>. Бинобарин, бу шахс раҳбарликнинг паст қатламларидан, унинг энг юқори чўққиларига кўтарилди.

. Инсон тажрибаси ва унинг бошқарув фаолиятида намоён бўлиши икки асосий масала орқали таҳлил қилинади. Биринчидан, юқори бўғин раҳбари учун бошқарув тажрибаси зарур, шунингдек, улардан ҳаётий тажрибага эга бўлиш ҳам талаб қилинади. Иккинчидан, ўрта бўғин раҳбариди эса ўз соҳаси бўйича камида уч йиллик тажриба бўлиши лозим. Бу тоифа раҳбар тажрибасини таҳлил этар эканмиз, асосий эътибор касб соҳасига қаратилади.

---

<sup>4</sup> Ли Якокка. Карьера менеджера. М., 1996

Юқори бўғинга мансуб раҳбар ўз бошқарув фаолиятида муваффақиятга эришиши учун анчагина юксак ақлий кўрсаткичга эга бўлиши керак. Бундай салоҳият кутилмаган вазиятни таҳлил этишда, муаммони ҳал қилиш жараёнида бир неча вазифани параллел равишда бошқариш заруратидан келиб чиқади. Масалан, ташкилотчилик, масалага оид ечимни таклиф этиш, ташкилот ва гуруҳ манфаатлари ҳақида ғамхўрлик ва ҳ.к.

Лавозим талаблари турли бўғин раҳбарлари учун турлича ақлий салоҳият зарурлигини таъкидлайди. Юқори бўғин раҳбарлари аниқ ифодаланган ижтимоий интеллектга эга бўлишлари шарт. Улар ташаббускор, мулоқотга бой, юксак сиёсий ва ижтимоий мавқега эга, ишга алоқадар таниш-билишлари кўп, интуицияси ривожланган ва ташкилот фаолиятининг қаерга йўналишини тезда пайқаб олишлари керак.

Ҳар қандай ташкилотдаги асосий оғирликни ўзига олувчи ўрта бўғин раҳбарларида эса махсус қобилият кўпроқ ривожланган бўлиши лозим. Улар ишга диққат-эътиборли, масъулиятли, катта ҳажмдаги миқдорий ва сифат маълумотларини таҳлил этиш қобилиятига эга шахслардир.

***Шахсий хислатлар.*** Юқорида айтиб ўтилган умумий қобилиятлар, муваффақиятли бошқарувни таъминловчи зарур шахс хислатларини аниқлаш, ва уларни раҳбарликда ривожлантириш масаласини долзарб қилиб кўяди. Натижада нафақат мазкур хислатларни аниқлаш, балки бу йўналишдаги тадқиқотларни ташкил этиш бўйича бир қатор вазифаларни ҳал этишни талаб қилади. Бу борада амалий фаолият олиб борувчи тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, раҳбарларни баҳолаш кадрлар билан ишлаш масаласининг энг нозик қисмига айланган. Маълумки, раҳбарликка оид шахс хислатларини аниқловчи бир қанча психологик методлар мавжуд бўлиб, уларни муваффақиятли қўллай олиш бир томондан тадқиқотчи малакасига келиб тақалса, иккинчи томондан ушбу методикаларнинг ишчанлиги ва олинган маълумотларнинг ҳаққонийлиги масаласи туради. Масалан, ғарбда ишлаб чиқилган тест ва сўровномаларни маҳаллий

худудимизга, менталитетимизга мослаштириш шу вақтгача долзарб бўлиб келганига гувоҳмиз.

Муваффақиятли раҳбарликка оид шахс хислатларини талқин этарканмиз, шу мавзу юзасидан чет эл олимлари томонидан ўтказилган баъзи бир тадқиқот натижаларига мурожаат этамиз. Америка ва Япониялик 1500 менежерларни ўрганиш асосида самарали раҳбарликка оид қуйидаги хислатлар ажратиб кўрсатилади:<sup>5</sup>

- стратегик режалаштиришга мойилликнинг кучлилиги;
- ишчиларни, меҳнат ресурсларини тақсимлаш бўйича мақбул ва ўз вақтида қарор қабул қилиш;
- фаолият доирасини кенгайтириш ёки юксак тартибда меҳнат қилиш эвазига ўз масъулиятини оширишга интилиш;
- хавфли шароитда ижодий ва рационал қарор қабул қила олиш;
- ўз кучига чексиз ишонч;
- ўз ҳуқуқларини англаш ва масъулиятни ҳис қилиш;
- кези келганда қурбон беришга ҳам тайёр туриш;
- мулоқот малакаларини мукамаллаштиришга интилиш;
- мураккаб ва инқирозли вазиятдаги жараёнларни таҳлил этиш ва интуитив тарзда башорат қила олиш;
- меҳнатга юксак қадрият сифатида қараш ва унга бутун куч-қайратни сафарбар этиш;
- айбдорни излаш эмас, балки муаммони ҳал этишга интилиш, таваккалдан кўрқмайдиган ва мустақил фикрдаги ходимлар билан ишлаш хоҳиши;
- амалга оширилаётган ғоя ва натижаларни ишлаб чиқаришга, жорий этишга худди шахсий мулкдек қараш.

Япониялик ва Америкалик менежерларни қиёсий ўрганиш натижасида олинган хулосалар шундан иборат бўлдики, япон менежерлари ўз бошқарув

---

<sup>5</sup> Психология менеджмента. Спб., 1997



фаолиятида ижтимоий психологик жиҳатларга кўпроқ эътибор беришар экан ва жамоа фаолиятини ташкил этиш қобилияти етакчи ўринда турар экан. Америкалик менежерлар эса ходимларда якка тартибдаги ташаббусни кўпроқ рағбатлантиришар экан.

Маълумки, бошқарувнинг кўп соҳаларида муваффақиятли раҳбарлик фаолиятини таъминловчи шахс хислатларини аниқлашга доир кўплаб тадқиқотлар олиб борилган. Жумладан, ўтган асрнинг 50 йилларида, ҳар қандай соҳада уддабурро раҳбар бўла олишликка тегишли хислатлар мавзуида юздан ортиқ тадқиқотлар ўтказилди. Натижада, бошқарувни мукамал ижро этувчи ҳамма раҳбарларга хос фазилятлар умумлаштирилганда, атиги 5% хислат кўзга ташланди. Булар қуйидагича:

- ақл-идрок, мураккаб ва мавҳум муаммоларни ечиш қобилияти ўртадан баланд, аммо жуда юқори бўлмаслиги шарт;
- ташаббус, ҳаракатга эҳтиёжни англаш ва шунга тааллуқли салоҳиятга эгалик;
- ўзига ишонч, ўз маҳоратини ва интилишларини юксак баҳолаш.

Лекин кўп тадқиқотчилар диққат-эътиборларидаги асосий хусусиятлардан бири - раҳбар шахсига хос доминантлик (устунлик)ка интилишдир. Айнан шу сифат раҳбарнинг ташаббусни ўз кўлига, гуруҳга етакчилик қилишига ва мураккаб вазиятда масъулиятни ўз бўйнига олишига замин яратади. Шу муносабат билан тадқиқотчи Р. Стогдилл қаламига мансуб «Раҳбар кўлланмаси»да доминантлик бошқарувга зарур сифатлар рўйхатида биринчи ўринга қўйилади. Доминантлик сўзи бир неча маънони англатади. Раҳбарлик мавзусидан келиб чиқилса, *ўзгаларга таъсир этиш* деган бир жумла мазмунан ҳамма гапга асос бўлади. Юқорида таъкидланган маънодаги «таъсир этиш» ибораси ҳиссиёт туфайли ўзгаларни ўзига жалб эта билиш, ўзаро муносабат натижасида ўзига нисбатан хайрихоҳлик ҳиссини яратишни англатади. Чунки ташкилотнинг илғор фаолияти учун раҳбар ўз зиммасидаги расмий мажбурият ва ваколатлар ўзи етарли эмас. Бошқарув соҳасидаги мутахассислар Г. Кунц ва С.О'Доннелнинг фикрича «агар ходимлар

рахбарият томонидан ўрнатилган тартиб ва қоидаларгагина риоя этиб меҳнат қилганларида, улар ўзларининг 60-65% имкониятларини ишлата олар ва ўз мажбуриятларини бажариб, шунчаки ишдан бўшамасликларига баҳона топар эдилар, холос. Ходимларнинг қобилиятларидан тўла фойдаланиш ниятидаги раҳбар уларда шунга лойиқ ҳис туйғуни уйғота олиши лозим»<sup>6</sup>. Бу ерда гап раҳбарнинг ўз лидерлик қобилиятини намойиш эта олиши, ходимлар орасидаги обрў-эътибори ҳақида бораяпти. Ташкилот доирасидаги норасмий муносабатлар тизимида пешқадам ўринни эгаллаган раҳбаргина ўз ходимлари қобилиятини 100% жамоа ишига жалб эта олиши мумкин.

Юқорида зикр этилган маълумотларда эътироф қилинган сифатлардан яна бири, раҳбарнинг ўзига ишонч ҳиссидир. Сир эмас, ҳар биримиз раҳбар ўзига ишонган ва ишонмаган ҳолларда нафақат қандай иш тутишини, ҳатто ўзини қандай тутишини ҳам кўрганмиз. Бахтга қарши, ўзига ишончи бўлмаган раҳбар вазият ўзгариши билан, ўз қарорини ўзгартириб туради. Бундай раҳбар кўл остида ишлайдиган ходимлар ўз раҳбари тимсолида суюнчиқ кўрмайдилар, ташкилотда ўтказаетган кунлари вақтинчаликдек туюлади. Боз устига, бундай раҳбар ўзгалар билан музокаралар олиб боришга ҳам қодир эмас. Чунки ўз шахсига ва ўз қобилиятига ишонмаган одам ўзгаларда ҳам ишонч уйғота олмайди.

Пешқадам раҳбарга хос фазилатлардан бири – вазминлик ва сабру бардошлиқдир. Раҳбар ҳиссиётини мувозанатлашганлиги, унинг ички дунёсига хос қарама-қарши туйғуларнинг туғенига йўл кўймасликда ва кайфиятдаги сокинликда ифодаланади.

Маълумки, раҳбар одамлар орасида ва уларга хос турли ҳиссиётлар оғушида яшайди. Бинобарин, атрофдагиларнинг салбий ёки ижобий ҳис-туйғулари ўзаро кундалик мулоқотда тез «юқиш» хусусиятига эга. Шунинг учун раҳбар қалтис ва зиддиятли вазиятларда нафақат бошқаларнинг ҳиссиёти таъсирига берилмаслик, балки атрофдагиларга ўз мувозанати ва жиловланган ҳис-туйғуси билан таъсир эта олиши керак. Шахснинг бу

---

<sup>6</sup> Кричевский Р.А. Если Вы - руководитель. М., 1998

фазиялати бир томондан асаб тизимининг туғма хусусияти билан белгиланса, иккинчи томондан орттирилган ҳаётий тажрибага боғлиқдир. Асаб тизимининг мўтадиллиги учун раҳбар ўз соғлиги ҳақида қайғуриши лозим. Меҳнат фаолиятини рационал тарзда ташкил этиш, яъни меҳнатдаги ижобий жихатларга кўпроқ эътибор бериш, нохуш вазиятларни донолик билан бартараф этиш, кўпроқ яқин дўстлар даврасида бўлиш, жисмоний тарбия ва фойдали машғулотларга ишқибозлик қайфиятида вақтни ўтказиш, ҳар қандай стрессга қарши тура олишни кучайтиради, шунингдек, организмнинг ишчанлик қобилиятини қайта тиклашга хизмат қилади.

Бошқарув фаолиятини самарали бажариш учун раҳбарга зарур фазилатлардан яна бири - муваффақиятга интилишдир. Раҳбар ўз олдига мақсад қўя олиши ва уни бажаришга уриниши лозим. Умуман олганда, инсонга хос интилишни икки тоифага бўлиш мумкин:

- 1) муваффақиятга интилиш;
- 2) мағлубиятдан қочиш. Бирон-бир қийин ва инқирозли вазият пайдо бўлганда, баъзи бирлар мазкур вазиятни ҳал этиш орқали муваффақиятга эришиш ҳақида ўйласа, бошқа биров эса талофотга учрамаслик ғамида ўзини иложи борица «офат»дан олиб қочади.

Бу бир хил вазиятга икки хил ёндошув бўлиб, унинг эгалари турлича характердаги инсонлардир. Бошқарувни самарали олиб борувчи раҳбар эса айнан биринчи тоифага мансуб бўлгани сабабли, у муаммоларни тез ҳал этади ва янада ўз мақсади сари олдинга интилади. Бундай тоифа кишиси одатда таваккалчиликка ҳам бориши мумкин. Кези келганда у катта мақсадни кичик бўлақларга бўлиб, ҳар бир кичик мақсад ортида турган натижани олдиндан тасаввур этади. Бироқ, бундай омилни ҳамиша амалга ошириш осон эмас. Бинобарин, раҳбар таваккалга бора оладиган ва хавф- хатардан кўркмайдиган характерга эга бўлиши лозим. Машҳур бизнесмен ва менежер Ли Якокканинг таъкидлашича: «Баъзида таваккал ҳам маъқул, лекин йўл қўйилган хатоларни ўз вақтида тузатиб кетиш лозим».<sup>7</sup> Мақсадга эришиш

---

<sup>7</sup> Кричевский Р.А. Если Вы - руководитель. М., 1998

иштиёки билан яшайдиган одам доим ўз фаолият натижалари хақида хабардор бўлишни истайди. Меҳнат билан боғлиқ вазият эса фаолиятдан маълумот олиш орқали ўз ҳаёт мазмунини таҳлил этиш имконини беради. Айнан шу тоифага мансуб шахслардан бирининг айтишича: «Мен учун бизнес фақатгина бойиш воситаси эмас, бойлик орттириш мен учун ҳеч қачон мақсадга айланмаган. Бизнес шунинг учун ҳам менга роҳатбахшки, у ҳар кун чексиз муаммоларни ҳал қилиш мақсадида ақл-идрокимни бир нуқтага жамлашга ундайди»

Бундай ибора кўпгина тадбиркорларга хос бўлиб, аниқланишича, мақсад йўлида малакаси ёрқин бизнесменлар учун пул деган нарса унчалик катта қийматга эга эмасдир.

Самарали бошқарув учун яна бир зарурий хислат – масъуллик ва вазифани ҳал этишга қаратилган ишонч. Иқтисодий ва ижтимоий қалқиш пайтида ўз ҳамкорида ишонч уйғотиш, навбатдаги ишга қафолат бериш ва боз устига, уни уддалаш замонавий раҳбар учун муҳим фазилатдир. Бу жараёнда раҳбарлик тадбиркорлик фаолияти билан уйғунлашиб кетади ва ишонч тушунчаси марказий ўринга кўтарилади.

Раҳбарнинг, нафақат, обрўсини оширадиган, балки қийин вазиятда уни асосий мақсад йўлидан етаклайдиган фазилатлардан бири – мустақилликдир. Раҳбар ўз қараши, мушоҳада лаёқати ва шахсий нуқтаи назарига эгаликка интилиши лозим. Тўғри, раҳбар ўз ҳамкасбларига, шунингдек, маслаҳатчиларига кулоқ тутиши керак, лекин қарор ва унинг ижроси раҳбар зиммасига юклатилади. Шу боис фикрлаш ва хатти-ҳаракатдаги мустақиллик самарали бошқарувнинг асосий омилларидан биридир. Аммо, мустақиллик қайсарлик қайфиятига айланмаслиги лозим. Бунинг учун раҳбар ҳамиша ўз ташаббусини ташкилот ёки жамоа мақсадлари билан уйғунлаштириб бориши лозим.

Навбатдаги зарурий хислатлардан яна бири мулоқотга мойилликдир. Аниқланишича, раҳбар ўз кундалик фаолиятининг тўртдан уч қисмини турли-туман мулоқотга сарфлайди. Мулоқотнинг бошқарувдаги аҳамиятини

кўздан кечирар эканмиз, беихтиёр Ли Якокка эсдаликларига дуч келамиз: «Мен автомобиль соҳасида бир умр ишлаган одамни биламан. У олий маълумотли бўлиб, ўзини бошқариш қобилиятига эга, шунингдек, ажойиб стратег ва ўз компаниясининг йирик мутахассиси эди. Лекин, уни ҳеч қачон ҳеч ким юқори лавозимга тайинламаган, чунки у ўзга билан мулоқотда бўлишни билмас эди»<sup>5</sup>.

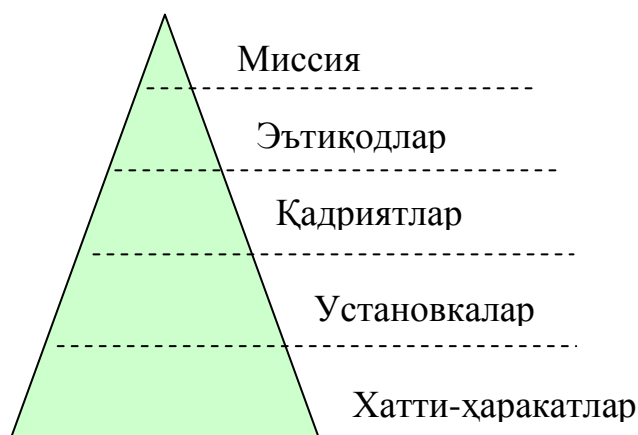
Шундай қилиб, раҳбар фаолиятидаги самарадорликни амалга оширадиган шахс хислатлари билан танишиб ўтдик. Сир эмаски, ҳеч бир инсон ушбу рўйхатдаги хислатлар билан бирга туғилмайди. Буларнинг ҳаммаси инсонга ато этилган лаёқат, шунингдек, ижтимоий-тарихий яшаш шароитларининг маҳсулидир. Бундай хислатларнинг раҳбар фаолиятида намоён бўлиши, шахсдан мунтазам тартиб ва ўз устида ишлашни, доимо ўз идрокида намуна яратиш ва унга тақлид этишни талаб қилади.

**Самарали раҳбар қиёфаси.** Юқорида самарали бошқарув фаолиятини амалга ошириш учун зарур шахс хислатларини келтириб ўтдик. Бу хислатларни билиш, раҳбар уларни ўзида шакллантиришга интилиши, сўзсиз, унинг бошқарув маҳоратини янада юқори поғоналарга олиб чиқади ва ташкилотнинг кўзланган мақсадга йўналишини тезлаштиради. Лекин, методология нуқтаи назаридан раҳбар шахси шунчаки хислат йиғиндисидан иборат эмас, айна вақтда мазкур хислатларни мужассамлаштириб, уйғунлаштириб турувчи янада шиддатли кучлар борки, улар иштирокида хислатларнинг маълум комбинациясидан иборат раҳбар қиёфаси мавжуд бўлиши мумкин. Психология фанида ушбу фикр шахс структураси деган ибора орқали ўз мазмунини топган. Ҳозирга келиб психология фанида шахс структурасини ифодаловчи турлича таърифлар мавжуд бўлиб, уларнинг қиёсий тавсифини келтиришга ҳожат йўқ деб, ўйлаймиз. Улардан энг аҳамиятлиси сифатида қуйидаги таҳлил баён этиш мумкин. Шахсдаги барча

---

<sup>5</sup> Ли Якокка. Карьера менеджера. М., 1996

психологик хислатлар ва ижтимоий сифатлар қуйидаги тизим шаклида тасаввур этилиши мумкин.<sup>6</sup>



### 1.2. Шахснинг ижтимоий-психологик структураси

Тасвирланган пирамиданинг таркибий қисмларини қатламлар деб, қабул қилсак, юқорида турган таркиб ўзидан пастда жойлашган қатламлардан шакл топади. Демак, ушбу тизимнинг биринчи поғонасида турган «хатти-ҳаракатлар» деб, аталувчи қатлам бирламчи ҳисобланади ва унинг асосида шахснинг янада юксакроқ таркибий сифатлари шакллана бошлайди. Юксак поғонада турувчи тузилмаларнинг сифати ва ифодаланиши пастки ўриндаги қатламлар сифат моҳияти билан боғланган. Шу нуқтаи назардан қараганда инсонда аввал пастки қатламлар (хатти-ҳаракат ва установкалар) шаклланади, сўнгра улар қадриятларнинг шаклланишига асос бўлади, қадриятлар негизида инсоннинг эътиқоди шаклланади ва эътиқодлар мажумаси инсон миссияси орқали бирлашади. Энди, шу фикрга асосланган ҳолда юқорида тасвирланган пирамиданинг таркибий бўлаклари (қатламлари) устида алоҳида тўхталиб ўтамиз.

**Миссия** – энг олий мақсад бўлиб, инсон бутун умрини шу мақсадга интилиш учун бағишлайди. Одатда миссия шаклланиши ва инсон томонидан англаниши, унинг етук ёшларига тўғри келади. Миссия инсон ҳаётининг йўналишини ифодалайди. Одатда ҳар бир инсон ҳаётида ўз миссиясига эга ва ҳамма гап уни эрта ёки кеч англанишидадир. Психология фанида катта ўрин

эгаллаган гуманистик йўналиш эътироф этадиган асосий вазифалардан бири - инсонга унинг миссиясини англашда ёрдам беришдан иборатдир. Мавзуимиз мазмунидан келиб чиққан ҳолда шуни таъкидлаш лозимки, ҳар бир раҳбар ўз фаолиятини қандай миссия орқали ифодаланишини иложи борича эртарок англаб олиши лозим. Масалан, миссия сифатида ўз халқига хизмат қилиш, ўз ватанининг раванқ топишида иштирок этиш ёки бутун хатти-ҳаракатини оиласи фаровонлигига бағишлаш каби шарафли бурч бўлиши мумкин. Албатта, бундай иборалар рўйхати чексиз ва улар ҳар бир шахс учун индивидуалдир. Шахс ўз миссиясини нафақат англаши, балки, ташкилот умумий мақсади билан уйғунлаштириши лозимдир. Миссия ўз шаклига биноан аниқ ва равшан ифодаланиши, шахсдан «ташқарида» жойлашиши, яъни ташқи муҳит объектларида мужассамлашган бўлиши лозим (масалан, касбий йўналиш, ўзгалар манфаати, хизмат соҳаси ва х.к.). Миссия ўз мазмунига кўра шахс эътиқодларидан униб чиқади.

**Эътиқод** – инсон беҳад ишонадиган ғоя ва фикрлар бўлиб, уларни ҳатто шубҳа остига олиш шахс учун ноўриндир. Инсон ташқи оламдаги воқеа-ҳодисаларни таҳлил қиларкан, кўп нарсаларга ўз эътиқоди нуқтаи назаридан қарайди.

**Қадриятлар** – энг қимматли маънавий бойлик бўлиб, инсон уни ҳақоратланиши ва таҳқирланишидан ҳимоя қилади, сақлайди. Одатда қадриятларнинг умуминсоний, бирон ижтимоий гуруҳ қадриятлари ва шахсий турлари фарқланади. Умуминсоний қадриятлар инсон қаерда яшашидан, бойлигидан, мансабидан ва бошқа хусусиятларидан қатъи назар, доим ардоқланадиган мазмундир, масалан - тинчлик, ҳаёт, озодлик, бирдамлик, масъулият, орият.

Ижтимоий гуруҳ қадриятлари бир гуруҳ инсонлар учун қадрли ва бошқа бир гуруҳ томонидан эътиборсиз маънавий бойлик бўлиб, миллийлик, ёшлик ва кексалик, оилавий, сиёсий, ҳудудий ориентирлардан иборат. Шахсий қадриятлар деб, айнаи шахсга тегишли қадриятларнинг ўзига хос мажмуига айтилади. Ҳар бир инсоннинг ички дунёсида санаб ўтилган

кадриятларнинг ҳамма гуруҳи мавжуд. Юқорида саналган уч гуруҳ кадриятларнинг ўзаро уйғунлашуви шахс ва жамият ўртасидаги мувофиқликни белгилайди. Агар шахсий кадриятлар рўйхатида умуминсоний ва гуруҳий кадриятлар етакчи бўлса, инсоннинг жамиятдаги ўрни ва ҳаёти ниҳоятда енгил ва раванқлидир. Акс ҳолда, инсон ички дунёсида учрайдиган турли гуруҳ кадриятлари ўртасидаги номувофиқлик шахсда ички туғён ва низони келтириб чиқаради.

**Установка** – бу ибора психологияда инсон хатти-харакатининг англанимаган программаси сифатида тушунилади. Инсон доимий бажарадиган хатти-харакат даставвал англанилган ҳолда амалга ошади ва у такрорлангани сари беихтиёр, автоматлашган ҳолатга ўтиб боради. Айнан шундай англанилмаган ҳаракат режаси установка деб аталади. Ходимдаги мақбул ҳаракатлар мунтазам такрорланиши натижасида унда мақсадга мувофиқ фаолият установакиси шаклланади. Бинобарин, ходимнинг доимий фаолияти ва хулқини кузатган ҳолда унда қай мазмундаги установкалар устувор эканлиги ҳақида хулоса чиқариш мумкин.

Пирамида шаклида тасвирланган шахс тизимининг асосий психологик мазмуни шундан иборатки, инсон ҳаётининг мазмуни бўлмиш миссияси ва эътиқоди, пастки қатламда турувчи кадрият ва установкалар асосида шаклланади. Кадрият эса, ўз навбатида, инсон кадрловчи ориентир сифатида установкаларнинг ривожланиш натижасидир. Қатламлар ўртасидаги бундай боғлиқлик инсон фаолиятига маълум маъно киритади ва ҳатто инсон ички дунёсини бир бутун, яхлит тарзда тушуниш имконини беради. Гап шундаки, комил инсоннинг ҳаётидаги ҳамма қатламлар бир-бири билан уйғунлашган ҳолда намоён бўлади. Демак, унинг қилаётган ишлари кадриятларига мос келади, эътиқодига ва ҳаётидаги асосий мақсади бўлмиш миссиясига қарши чиқмайди.

Раҳбар ўз ходимини синчковлик билан кузатиши орқали, унинг шахсидаги қатламлар ўртасида уйғунлик ёки зиддиятни илғаши мумкин. Раҳбарнинг бундай назарга эга бўлишини яна бир шарти - ходим



руҳиятидаги қатламлар зиддиятига ташкилот миқёсида шаклланган муҳит ҳам сабаб бўлади. Демак, ташкилотда шаклланган нормалар носоғлом бўлса, ходим носамимий ҳаракатларга йўл қўяди ва у ўз эътиқоди ва кадриятларига зид чиқиши мумкин.

Юқорида келтирилган шахс структурасига асосланган ҳолда замонавий раҳбарни тавсифлар эканмиз, унга хос бўлган ижтимоий-сиёсий жиҳатлар ҳақида ҳам гапириб ўтиш лозим бўлади. Айнан шу жиҳатлар инсоннинг миссия ва эътиқод катламларида мужассамлашган ҳолда самарали раҳбарнинг негизини ташкил этади. Раҳбар эътиқодининг, етакчи кадриятининг жамиятдаги долзарб ижтимоий-сиёсий вазифалар билан уйғунлашганлиги, унинг фаолияти самарасини белгилайди. Шунинг учун бошқарув лавозимида кадрларни қўйиш ҳамда раҳбар кадрларни баҳолаш жараёнида эътиқод соҳаларини бирламчи деб қабул қилинса ва бу мезонга асосий эътибор қаратилса, ўринли бўларди. Демак, давр талаби билан, раҳбарнинг сиёсий бошқарувга қобилияти долзарб масалага айланади. Албатта, бундай қобилият раҳбарнинг маъмурий-хўжалик мажбуриятидан бир оз четланиш деб ўйланиши мумкин. Лекин, мамлакатимизнинг ҳозирги ривожланиш босқичи, хўжалигимизнинг умумжаҳон иқтисодиёти билан интеграцияси, инвестициялар соҳасидаги ҳамкорлик масаласи замонавий раҳбарни хўжалик муаммолари доирасида чекланиб қолмай, балки атрофдаги воқеаларни кенгроқ идрок этишини талаб қилади. Шу нуқтаи назардан, замонавий раҳбар нафақат ташкилотни иқтисодий чўққига етакловчи шахс, балки, тарғиб этилаётган давлат сиёсатини меҳнат жамоаси онгига етказувчи фаол ҳамдир.

Юқоридаги матндан куйидаги фикрлар келиб чиқади: раҳбарларни тайёрлаш ва малакасини ошириш мобайнида иложи борича шахснинг ўз-ўзини англаши, ўз эътиқоди ва кадриятларини ҳаёти давомида аниқ ифодалаш чоралари ҳақида билим ва кўникмалар шакллантириш лозим. Ахир, айнан, ички поклик, самимийлик ва инсон табиатининг яхлитлиги ўзгага таъсир этишдаги асосий куч сифатида майдонга чиқади. Раҳбарни

тайёрлаш, унинг малакасини ошириш билан боғлиқ ҳар қандай тадбир охири-оқибатда раҳбар шахси, унинг бошқарув маҳоратини такомиллаштириш, ўзгаларга таъсир этиш кўламини кучайтириш мақсадини кўяди.

Ушбу бўлим якунида самарали бошқарувни амалга оширишда халақит берувчи шахс хислатлари ҳақида гапириб ўтмоқчимиз ва қуйида уларни ички тўсиқлар деб номлаймиз:

**Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатлари.** Бизнес бошқаруви соҳасидаги олимлар М. Вудкок ва Д. Френсис бир қанча менежерлар фаолиятини ўрганиб ва қуйидаги ички тўсиқлар менежер фаолиятининг самарасини пасайтиради, деб ҳисоблайдилар<sup>7</sup>:

**1. Ўз-ўзини бошқара олмаслик.** Раҳбар ҳаёти ҳаяжон ва зўриқишларга тўла. Бундай шароитда хулқда аниқ мақсаднинг йўқлиги нафақат жамоа фаолиятига, балки раҳбарнинг соғлигига ҳам салбий таъсир этади.

**2. Шахсий қадриятларнинг шаклланмаганлиги.** Раҳбар доим қарор қабул қилиш вазиятида бўлади. Ваҳоланки, қарор самараси шахсий қадриятлар, касбий ва ҳаётий тамойилларга асосланади, уларнинг шаклланганлиги раҳбар фаолиятининг мазмунини ташкил этади. Масалан, замонавий бошқарув самарадорлик, ходим имкониятларини очишга кўмак, ташкилотга янгилик олиб киришга мойиллик каби қадриятларга асосланади. Мустаҳкам қадрият ва тамойилларга асосланмаган раҳбар беқарорлик ва мақсад йўлида иродасизликни намоён этади.

**3. Шахсий мақсаднинг аниқ ифодаланмаганлиги.** Замонавий раҳбар муҳимни номуҳимдан ажрата олиши, мавжуд имкониятлардан энг мақбулини танлай билиши керак. Ташкилот мақсадини чуқур англаш йўлидаги биринчи қадам раҳбарнинг ўз шахсий мақсадларини яхши тушуниб етишидир. Ўз мақсадини аниқ билган раҳбаргина унинг фаолиятига қўйилаётган талабларни жону дилига сингдира олиши мумкин. Шахсий мақсаднинг ноаниқлиги ташкилот манфаати йўлидаги мақсадларни ҳам англаб олишга

---

<sup>7</sup> М. Вудкок, Д. Френсис. Раскрепощенный менеджер. М.,

халақит беради. Аниқ мақсаднинг йўқлиги шахснинг муваффақиятга эришиш имкониятини пасайтиради ва демак, бундай раҳбар, ўзгаларнинг муваффақиятини ҳам ҳис эта олмайди.

**4. Камолотга интилишнинг йўқлиги.** Ўз устида ишлашдан бош тортган раҳбар қалтис вазиятдан ўзини олиб қочади, ўз имконият ва қобилиятини ривожлантириш устида ишламайди, таваккалга бормайди ва эски, одат тусига кирган хатти-ҳаракатлари дорасидан чиқолмайди.

**5. Муаммони еча олмаслик.** Айрим раҳбар муаммо устида сифатли, мунтазам ва ақл-заковат билан ишлай олмайди. У вазифа мақсадини аниқлаш, маълумот тўплаш, режалаштириш ва назоратни амалга ошириш малакасига эга эмас. Натижада ҳал этилмаган масалалар тўпланади ва раҳбарнинг муаммони ҳал этиш имконияти чекланиб қолади.

**6. Ижодий ёндошувнинг етишмаслиги.** Ихтирога мойиллиги бўлмаган раҳбар янги ғояларни таклиф этолмайди, ўзгаларда меҳнатга бўлган ижодий ёндошувни уйғота олмайди. Бундай раҳбар тажрибадан, жамоа ҳаётига янгилик киритишдан ўзини четга олади ёки янгиликлар устидан кулади. Юксак ижодийлик тўсиқни енгиб ўтишни ва қийинчиликка бардош бериб мақсадга интилишни тақозо этади.

**7. Итоатидаги ходимларга таъсир этолмаслик.** Раҳбар ўз кўли остидаги ходимларга таъсир этиши лозим. Лекин, айрим раҳбар ўз ходимларига суянолмайди ва бунинг ўрнига улар ҳақида салбий фикрда юради. Бундай раҳбар ўз интилишида мунтазам эмас, атрофдагилар билан яқин мулоқотга киришмайди ва ўз ички дунёсини яхши ифода этолмайди.

**8. Бошқарув фаолияти хусусиятини яхши билмаслик.** Бошқарув фаолияти самараси ҳақида маълумотга эга бўлмас экан, раҳбар ўз малакасини шакллантира олмайди. Бошқарувга ўз ёндошувини таҳлил этолмайдиган раҳбар фикр ва топшириғини ҳам ходимга тушунтириши қийин. Бундай раҳбар ходимлари у ҳақда нима деб ўйлаши билан қизиқмайди, ўз ходимларини ташаббусга чақириши мушкул, айниқса топшириқлар беришга қийналади.

**9. Бошқарув малакасининг сустиги.** Ташкилотдаги ходим ва русурсларни бошқариш учун кўпгина кўникмалар зарур бўлиб, уларни раҳбарлик қобилиятлари дейиш ҳам мумкин. Бошқарув сусти бўлган жамоада вақтни беҳуда ўтказиш, ходимларнинг ўз имконияти даражасида ишламаслиги, меҳнатдан қониқмаслик каби ҳолатлар кузатилади. Бундай гуруҳда роль тақсимооти сусти, меҳнатни ташкил этишда беҳудалик кўп, ўзаро муносабатлар эса – қониқарсиз. Бундай жамоада раҳбарнинг меҳнати кадрланмайди ва психологик муҳит соғлом эмас.

**10. Итоатидаги ходимларда меҳнат малакасини шакллантира олмаслик.** Ҳар бир раҳбар вақти-вақти билан устоз сифатида ходимга иш хусусиятини ўргатади. Ходимнинг касбий қобилиятини ривожлантира олмайдиган раҳбар, ўз жамоаси меҳнатини юксак даражага олиб чиқолмайди. Бу ҳолда ходим ўз меҳнати натижаси ҳақида раҳбардан ҳеч қандай фикр эшитмайди, раҳбарнинг баҳоси ва тавсияси расмий тус олади.

**11. Жамоа ташкил этишидаги сусти қобилият.** Мақсадга эришиш учун раҳбар, ходимлар билан бирлашиши ва уларнинг малакасидан фойдаланиши лозим. Ишчи гуруҳи малакали ва унумли жамоага айланмаса, раҳбар меҳнати қийин кечади ва фаолияти ҳам унумсиз бўлади. Бундай жамоаларда унумли меҳнат механизмлари шаклланмайди ва носоғлом муҳит ҳукм суради.

### **1.3.Раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолиятида компетенциявий ёндашув омилларининг когнитив таҳлили**

Глобаллашув ва фан-техниканинг жадал ривожлаши мутахассисларнинг замон талаблари ва касбий-инновацияларга нисбатан тезкор мослашишини талаб қилмоқда. Бугунги кунда мутахассис ўзининг 5-10 йил олдинги олий таълим муассасасида олган билимлари билан касбий-шахсий фаолиятини муваффақиятли ташкил эта олмаслиги, меҳнат бозорида рақобатбардошликни таъминлай олмаслигини ҳаётнинг ўзи тақозо этмоқда.

Бу эса ўз навбатида мутахассисларнинг касб даражаси ва малакасини муттасил ошириб бориш, уларни замонавий талабларга мувофиқ қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш орқали касбий ва шахсий ривожланиш даражасини таъминлаш масаласининг долзарблигини белгилайди.

Барқарор касбий ривожланишни таъминловчи зарурий педагогик шарт-шароитлардан бири мутахассиснинг шахсий ва касбий такомиллашувига таъсир этувчи омиллар ва уларнинг мезон қийматини аниқлаш муҳим масала ҳисобланади. Хусусан, таълим муассасалари раҳбарлари касбий тайёргарлигининг юқори даражада бўлиши, уларда касбий маҳоратнинг ривожланиши, замонавий педагогик ва ахборот - коммуникация технологияларини, соҳага оид илғор хорижий тажрибаларни ўзлаштириш ва қўллаш кўникма, малакасини пухта ўзлаштириш, бир сўз билан айтганда касбий компетентликни ривожлантириш жараёнлари самарадорлигига таъсир этувчи омилларнинг когнитив таҳлилини талаб этади.

Касбий компетентликни ривожлантириш мазмуни ва архитектоникаси(мажмуавий тузилма)ни шакллантиришга нисбатан қуйидаги ёндашувлар мавжудлиги аниқланди: блок-даражали ёндашув, яъни касбий компетентлик мазмунини ўқув режасидаги фан блоклари доирасида ўзлаштириладиган ва фаолиятнинг асосий йўналишлари мазмунини ифодаловчи таянч, умумкасбий, махсус-предметли компетенциялар тарзида типологиялаш; функционал ёндашув фаолият соҳаси ва лавозим доирасидаги касбий вазифаларни компетенциялар тизими асосида лойиҳалаштириш; мутахассиснинг аниқ меҳнат шароитларига тезкор ва конфликтларсиз мослашишига хизмат қилувчи компетенцияларни ривожлантиришга йўналтирилган индивидуал-психологик ёндашув. Илмий-педагогик таҳлиллар жараёнида касбий компетентликни шакллантириш ва ривожлантириш муаммолари аксарият изланишларда бўлажак мутахассисларни тайёрлаш мисолида ўрганилганлиги аниқланди. Мазкур жиҳатларни эътиборга олган ҳолда, тадқиқот йўналишини олий таълимдан

кейинги босқичда раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш мазмуни ва механизмларини тадқиқ этишга қаратдик.

Маълумки, катталар таълимини ташкил этиш ва бошқариш методологияси ўз навбатида мазкур жараён самарадорлигини кафолатловчи етакчи омилларни аниқлаштириб олишни тақазо этади. Таълим муассасалари раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантиришнинг андрагогик, акмеологик ва метакогнитив омиллари таснифланди.

Маълумки, метакогнитив омиллар бу мутахассиснинг касбий билим, кўникма ва компетенциялари асосида янги билимларни ўзлаштириш, ўз-ўзини касбий ривожлантириш учун асос бўлувчи омиллар мажмуи саналади.

Метакогнитив омиллар мотивацион, интеллектуал ва эмоционал соҳани касбий ва шахсий ривожлантиришнинг энг юқори имкониятлари билан уйғунлаштириб, контент билимлар, яъни кадрларнинг шахсий имкониятлари, мавжуд тайёргарлик даражаси; жараёнли билимлар-касбий фаолиятнинг мураккаб ва ностандарт вазифаларини ҳал этиш жараёнида ўзлаштириладиган янги билим ва кўникмалар; стратегик билимлар-фаолият самарадорлигини оширишга қаратилган информацион ва аналитик жараёнларни ўз ичига қамраб олади (1.3.-расм).



### **1.3.-расм. Касбий компетентликни ривожлантиришнинг меткогнитив омиллари**

Тадқиқотчилар Дж.Флейвелла, А.Браун, С.Тобиаса, Х.Т.Эверсон, В.Шнайдер, М.А.Холодная, М. В. Кондурар, А.В.Карпова, Е. В, Wilson L. O. Anderson ва бошқаларнинг илмий изланишларида мутахассиснинг касбий компетентлигини шаклланишига таъсир этувчи мета когнитив омилларни мотивацион, когнитив, нейролингвистик, ижтимоий, фаолиятли, мустақил ўз-ўзини касбий ривожлантириш билан боғлиқ ҳолатларни тадқиқ этадилар.

Жумладан, тадқиқотчилар М.А.Холодной, А.В.Карповалар А.Браунлар метакогнитив яъни шахснинг касбий билиш жараёнларига туртки бўлувчи стратегияларини қуйидагича белгилайди:

- фаолиятни лойиҳалаштириш жараёни (режани шакллантириш, натижаларни амалга ошириш ва йўл қўйилган хатоликларни таҳлил этиш);
- мустақил билиш фаолиятини назорат қилиш жараёни;
- билиш фаолияти натижаларини текшириш, ахборотларга нисбатан очиқлик.

Шу билан бирга, А.Браун таъкидлайдики, шахснинг билиш жараёнлари ёши ўсиб боргани сайин ривожланади ва мустаҳкамланиб боради. Яъни, йиллар давомида унинг интелекти ривожланиб, хатоликлар устида ишлаш ва ўз-ўзини мустақил ривожлантириш мотивацияси устунлик қилиб боради. Бу эса ўз навбатида, фаол билиш жараёнлари нафақат олий таълим муассасасида балки, узлуксиз ривожланиш хусусиятига эгаллиги билан ҳам тавсифланади.

Эмпирик таҳлиллар шуни кўрсатадики, раҳбар кадрларнинг касбий компетентлигини ривожлантириш мотивлари қуйидагиларда акс этади:

1. Умумий ижтимоий қизиқиш, ижтимоий норма ва кўрсатмалар мазмунини англашдан иборат бўлади. Масалан, касбий фаолият талабларига мос келиш учун, иш ўрнини сақлаб қолиш ва жамият ҳаётида иштирок этиш, узлуксиз таълим олиш зарурлигига ишониш фан-техника тараққиётида самарали қатнашишга интилиш ва бошқалар.

2. Илмий билиш мотивлари билишнинг мазмунига муносабатда ифодаланади. Масалан, фаннинг назарий муаммоларига қизиқиш, янги билиш жараёнига интилиш, илмий унвон ва даражаларга эга бўлиш ва бошқалар.

3. Касб мотивлари. Касбий компетентликни ривожлантиришнинг асоси ҳисобланади. Масалан, касбнинг мазмуни, ижодий имкониятини баҳолаш ва бошқалар.

4. Ўз-ўзини тасдиқлаш мотивлари ўзининг қобилиятлари, лаёқати ва интилишини англашда намоён бўлади.

5. Шахсий мотивлар ва шахсий муваффақият мотивлари. Тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, ўз-ўзини тасдиқлаш мотивлари ва илмий билиш мотивларикатта ёшлилар таълимидаги асосий ўқув мотивларидир.

Бундан кўринадики, агар метакогнитив омиллар бу мутахассиснинг касбий компетентлигини ва касбий ўз-ўзини тизимли ривожлантириб боришига таъсир этувчи омиллар мажмуи экан, бунда мотивацион, мустақил ўз-ўзини касбий ривожлантиришнинг ички омиллари, шунингдек ижтимоий ва фаолиятли омилларни ўз ичига қамраб олувчи акмеологик омил ҳамда мутахассиснинг ёш хусусиятлари ва нейролингвистик йўналиш билан боғлиқ андрогогик омил ҳамда метакогнитив омиллар билан бир қаторда педагог



кадрларнинг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини такомиллаштиришга таъсир этади.

Маълумки, акмеология инсоннинг етуклик даври пиллапоясида, ва айниқса ривожланишнинг у томонидан одатда ундаги етукликнинг шаклланганлигини кўрсатувчи юқори даражага эришгандаги ривожланиш ходисалари, қонуниятлари ва механизмларини ўрганувчи фан соҳаси ҳисобланади. Фаннинг асосий тушунчаларидан бири саналган “акме” тушунчаси юнонча акме - етуклик, чўққи, камолот, юксалиш, етуклик, logos - таълимот, фан) маъноларини англантиб, мазмуни катта ёшли инсон ривожланиши ҳақидаги фан сифатида кўпроқ қўлланилиб келинади [148].

Тадқиқотчиларнинг бир гуруҳи (Б.Г.Ананьев, А.А.Бодалев, А.А.Деркач, Н.В.Кузьмин, Н.А.Рибников, К. А. Абульханова, Г.Тиллаева ва бошқ.) касбий компетентликни ривожлантиришда акмеологик омилларнинг ўрнини ёритар эканлар, катта ёшли инсон ҳаётининг ишга лаёқатлиликнинг юқори даражасига хос бўлган, ва унинг шахс сифатидаги фуқаролик фаоллигини амалга оширувчи ҳамда шу билан бирга ўз касбий имкониятларини меҳнатнинг ўзи учун муҳим бўлган касбий имкониятларини самарали ва ижодий жиҳатдан унумли бўлган нисбатан узоқроқ вақт оралиғини назарда тутадилар. Жумладан, Б.Г.Ананьев, В.Н.Мясиҳев, А.А.Бодалевлар шахснинг акмеологик даражасини аниқлашнинг муҳим йўналишлари сифатида инсоннинг индивид сифатида ривожланишининг «чўққиси» ва шахсий ривожланишдаги ютуқлар билан боғлаб тадқиқ этадилар.

Акмеологияда вояга етган шахс ва етук шахслар бошқа-бошқа категориялар ҳисобланади. Акмеологик нуқтаи назардан етук шахс деб нисбатан кенг кўламдаги ахлоқий сифатлар, инсоний муносабатлар ва хулққа эга бўлган шахсларга айтилади. Етук шахс нафақат юқори касбий ютуқларга эришган, уларни самарали ҳаётга тадбиқ қилган, балки юқори даражадаги

жавобгарликни ҳис қиладиган, бошқа одамларга ғамхўрлик қиладиган, ижтимоий фаол, инсоний хислатлар эга эканлиги билан ҳам ажралиб туради. Демак, ҳар қандай вояга етган инсон етук шахс бўла олмайди. Шунинг учун акмеология фан сифатида инсонни энг муҳим ривожланиш босқичида – етуклик даврида ўрганади.

Қадимги юнонларда “акме ҳолатида” бўлиш “энг юқори поғонада бўлиш”ни билдирган. Шунинг учун ҳам қадимги юнон доксографлари (таниқли философларнинг айтганларини ёзиб юривчи муаллифлар) буюк шахсларнинг ҳаётларини тасвирлаганларида уларнинг ҳаётларини боши ва охирларини эмас, балки буюк ютуқларга эришган даврларини мадҳ этганлар.

Шарқ маънавий мероси ва Марказий Осиё мутафаккирларининг асарларига мурожаат этиладиган бўлса, улар акмеология тушунчасидан фойдаланмаган бўлсаларда, уларнинг ахлоқий камолот ва мукамаллик ҳақидаги ғоялари Араб халифалиги даврида илм-фан, маданият, санъат, адабиёт, фалсафий, диний фикрлар тараққиёти инсоният тафаккур хазинасига қўшилган катта ҳисса бўлиб, асрлар мобайнида неча-неча авлодларимизни ўзининг сермазмунлиги, универсаллиги ва инсонпарварлиги билан ҳайратга солган. Жумладан, буюк акме-инсонлар - ал-Хоразмий, Имом ал-Бухорий, Аҳмад ал-Фарғоний, Абу Райҳон Беруний, Абу Али ибн Сино, Амир Темур, Алишер Навоий каби алломаларни етиштириб берди. Бу даврда фалсафа, математика, архитектура, фалакиёт, кимё, тиббиёт, география, геодезия, адабиёт каби кўплаб соҳаларда мукамалликка эришилди.

Биргина Абу Наср Абу Наср Форобийнинг фикрига эътибор берсак, “Ҳар бир инсон табиатан шундай тузилганки, у яшаш ва олий даражадаги етукликка эришмоқ учун кўп нарсаларга муҳтож бўлади, у бир ўзи бу нарсаларни қўлга кирита олмайди, уларга эга бўлиш учун инсонлар жамоасига эҳтиёж туғилади. Жамоа аъзоларининг фаолияти бир бутун ҳолда уларнинг ҳар бирига яшаш ва етукликка эришув учун зарур бўлган нарсаларни етказиб беради”. Форобийнинг ушбу фикри акмешахс тарбиясида инсоннинг

ахлоқий сифатлари қаторида билимдонлик ва киришимлилик унинг ижтимоий муносабатлар тизимидаги мавқеига таъсир этишини яна бир қарра исботлайди.

Инсоннинг етуклик даври ва ушбу етукликнинг юқори чўққиси ёки унинг акмеси – бу инсон ҳаётининг вақт даврийлигига кўра кўп қисмини эгалласа-да, доимо у фуқаро сифатида, фаолиятнинг қайсидир муайян соҳасида мутахассис-меҳнаткаш сифатида, ижтимоий муносабатларга фаол кириша оладиган шахс сифатида қанчалик шаклланганлигини кўрсатса-да, шу билан бирга у доимий даражадаги ўзгарувчанлиги билан ажралиб туради. Шу билан бирга, одатда инсон индивид (тирик организм), шахс ва фаолият субъекти сифатида намоён бўлувчи ҳосилаларнинг барча қисмларининг бир вақтнинг ўзида етукликка эришиш ҳолати юз бермайди ва кейинчалик, инсоннинг энг етуклик даврида ҳам юқорида айтиб ўтилган ҳосилаларида ўзгаришлар содир бўлиш суръати ҳам турлича бўлиши кузатилади [32].

Касбий ривожланишдаги акмеологик жараёнлар шахснинг ижтимоийлашув жараёнлари билан боғлаб ўрганилади. Жумладан, бундай ривожланишнинг ички кучи ўсиб бораётган эҳтиёжлар ва уларни қондиришнинг ҳақиқий имкониятлари ўртасидаги зиддиятдир. Ушбу таъриф доирасида шахснинг ривожланиши энг умумий шаклда инсоннинг янги ижтимоий муҳитга кириши ва унга интеграциялашуви жараёни сифатида қаралади.

Ушбу жараённинг учта асосий босқичлари қуйидагича изоҳланади:

- мослашувчанлик фазаси (мавжуд қиймат ва меъёрларнинг ассимиляциясини ва тегишли воситалар ва фаолият услубларини ўзлаштиришни назарда тутди);

-индивидуализация босқичи (зиддиятнинг ҳосиласи сифатида, «ҳар кимга ўхшаш» бўлиши ва орқа фонддан ажралиш истаги);

- интеграциялашув босқичи (ўзига хос хусусиятлар ва хилма-хиллик билан намоён бўлиш орзуси, шунингдек, жамиятни индивидуал қабул қилишга бўлган эҳтиёжи билан боғлиқлик сифатида).

Инсоннинг индивид, шахс ва ижодий фаолият субъекти сифатидаги “акме” даражасига чиқиши кўпинча бир-бирига мос келмайди, ёки фақатгина нисбий мувофиқлик ҳақида гапириш мумкин. Акмеология инсон ўз ривожланишида босиб ўтадиган ушбу ўта муҳим палла – етуқлик пиллапоясини ҳар томонлама ёритиб беради. У турли инсонлардаги ўхшаш ва фарқли жиҳатларни белгилаб беради ва ушбу нуқтаи назардан етуқликнинг индивидуал манзарасини белгилаб берувчи омиллар таъсирининг ўзига хослигини ёритиб беради. Ва, албатта, ушбу акмеологик тадқиқотларда инсон “туб моҳият”ининг “жисмоний” ва “маънавий” хусусиятлари ва хислатларининг ўзаро таъсири табиатини кузатиш аҳамиятли ўрин эгаллайди. Шундй экан, раҳбар кадрлар касбий компетентлиги ривожлантиришда қуйидаги акмеологик омилларга эътибор бериш муҳим саналади .

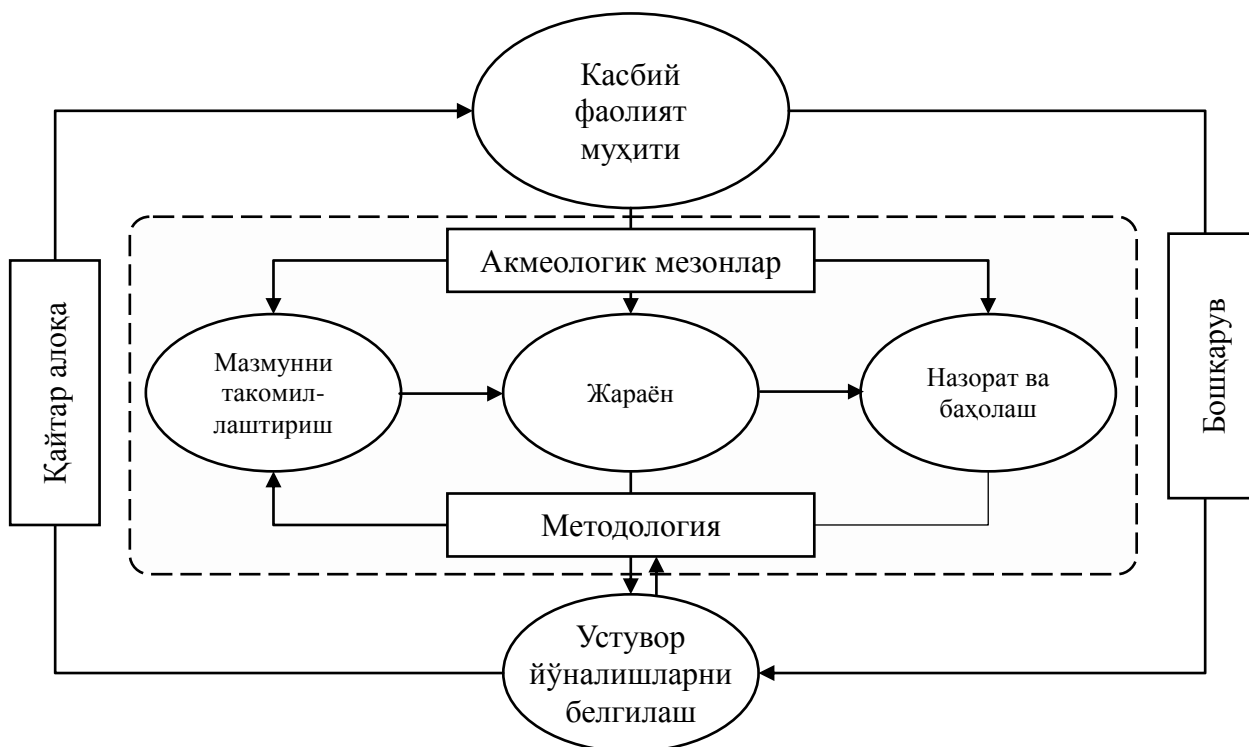
<b>Ёшга оид жиҳат</b>	Қобилият ва имкониятлар нишонларини педология (болалар ва ўсмирларни ўрганади), катта ёшдагилар (жумладан талабалар ва профессионаллар) андрогогикаси ва геронтология (менат фахрийлари) воситалари ёрдамида аввалдан аниқлашга йўналтирилган
<b>Таълимга оид жиҳат</b>	Умумий, касбий ва узлуксиз таълим тизимда билим ва кўникмаларни кўра билиш ва ривожлантиришга йўналтирилган
<b>Касбий жиҳат</b>	Аниқ фаолият тури бўйича касбий фаолиятни амалга ошириш имкониятлари ва натижаларини касбий тайёргарликни, меҳнатнинг ушбу турига бўлган психологик тайёргарликни ва жараён ва

	унинг натижалари учун ижтимоий жавобгарлик даражасини аниқлаш орқали аниқлаш билан боғлиқ
<b>Креатив жиҳат</b>	Сарфланаётган кучланишлар ва уларни касбий маҳорат, уни моҳирлик даражасига қадар такомиллаштириш ва ижод жараёнида олинган инновацияларнинг ижтимоий аҳамиятини баҳолашнинг рефлексив-инновацион имкониятини аниқлаш ёрдамида амалга ошириш муваффақиятини белгилаб беради
<b>Рефлексив жиҳат</b>	Мутахассис шахсининг ривожланган “Мен” сифатида ўзини англаши ва менат фаолияти жараёнидаги мулоқотдаги шеригини тушуниши, инсоннинг касбий маҳоратини оширишнинг ажратиб кўрсатилган акмеологик жиҳатларининг энг мақбул ўзаро муносабатларини таъминловчи, тизим ҳосил қилувчи омил

### **1.3.-расм. Касбий компетентликни ривожлантиришнинг акмеологик омиллари**

Ёш ва иш тажрибасининг ортиши ҳар доим ҳам касбий компетентликнинг ривожланишида динамик ўсиш ва сифат кўрсаткичларидаги ўзгаришларга олиб келмаслиги, аксинча бу жараёндаги узвийлик, компетенцияларнинг касбий эҳтиёжлар ва соҳага йўналтирилганлиги, акмеологик ёндашув, компетенциялараро интеграция ҳисобига таъминланиши ўз тасдиғини топди. Бу эса ўз навбатида, олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш архитектурасини акмеологик мезонлар (ёшга оид касбий мотивация, таълимий-когнитив фаоллик, шахсий рефлексив сифатлар, ўзини ўзи бошқариш ва касбий-ижодий ўсиш)нинг фаолият талаблари ва касбий ривожланиш методологияси билан интегратив

уйғунлигини таъминлаш асосида такомиллаштирилишини тақозо этиши ҳақидаги хулосага келишимизга имкон берди(1.5-расм).



**1.3.расм. ТМ раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантириш архитекtonикаси.**

Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантиришбуетуклик давридаги фаолият субъектларининг билиш ва коммуникатив фаолиятини ташкил этишнинг биргаликда ўрганиш, ҳамкорлик ва мулоқотмуносабатларига асосланган модели ҳисобланиб, униташкил этишда фаолият субъектининг муайян ёш-психофизиологик ҳамда ижтимоий-педагогик ўзига хосликлари, касбий эҳтиёжлари ҳамда йиллар давомида шаклланган мавжуд иш тажрибасини эътиборга олиш мақсадга мувофиқлиги хулосаланди.

**II боб. ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАХБАРЛАРИНИНГ САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ МАЗМУНИ ВА ТУЗИЛМАСИ**

## **2.1. Таълим муассаса раҳбарларининг самарали бошқарув фаолиятини ривожлантиришнинг ўзига хос хусусиятлари**

Раҳбар ва ходим муносабатлари, гуруҳдаги психологик муҳит, меҳнат жамоаси фаолиятининг самарадорлиги кўп жиҳатдан раҳбар қўллайдиган бошқарув услубига боғлиқ. Бошқарув услуби – раҳбарнинг ўз ходимларига нисбатан, улар орасида ишни ташкил этиш бўйича қўллайдиган одатий хатти-ҳаракатлари мажмуасидир. Ҳозирга келиб бошқарув фанида бошқарув услубини фарқлашга турли ёндошувлар мавжуд бўлиб, уларнинг ҳеч бири бошқарув вазиятига мос келувчи мукамал бир услубни тавсия этолмайди. Ҳар бир услуб албатта биронта чекланишга эга. Қуйида раҳбарлик услубига турли ёндошувлар ҳақида қисқача изоҳ бериб ўтамиз ва бу матндан раҳбар ўз фаолиятида учрайдиган вазиятдан келиб чиққан ҳолда, мувофиқ келувчи усуллар мажмуасидан биронтасини қўллаш ҳақида хулоса чиқариши мумкин. Тизимли ёндошув тамойилига асосланиш бошқарув услуби мавзусига бир мунча тўла таҳлил бериши мумкин. Бунга биноан, қўлланилаётган бошқарув услуби ташкилот ҳаёти, унинг олдида қўйган мақсад ва бирламчи равишда амалга оширилаётган вазифаларига мос келиши керак. Тизимли ёндошувга биноан раҳбар ўзи бошқараётган тизимни яхши билиши, унинг ҳолатини тўғри баҳолаши, келажакдаги қиёфасини тасаввур эта олиши ҳамда ўзгаришларни амалга оширишда иштирок этувчи ходимларни фаолликка жалб эта олиши лозим.

Замонавий бошқарувга оид фанларда бошқарув услубини турли нуқтаи назарларда туриб ёритилади. Қуйида уларнинг қисқача изоҳини бериб ўтамиз.

**Анъанавий ёндошув.** Бошқарув услубини фарқлашдаги анъанавий ёндошувлардан бири Курт Левин томонидан киритилган типологияга асосланиб, бунда раҳбарликнинг авторитар, демократик ва либерал услублари фарқланади. *Авторитар услуб*да раҳбар ҳамма бошқарув қарорларини ўз қўлига олади, қарор ижросини қаттиқ назорат остига олади

ва йўл қўйилган хатолар юзасидан бешафқат жазолаш шахдини намоёиш этади ва ходимга инсон сифатида қизиқиш билан қарамайди. Бундай шароитда, доимий назоратнинг мавжудлиги иқтисодий жиҳатдан юқори кўрсаткични таъминлайди. Лекин, психологик нуқтаи назардан бундай услубда қатор камчиликлар кузатилади: 1) хатога йўл қўйиш эҳтимоли ошади; 2) ташаббусни, ходимларнинг ижодий фаолиятини сўндириш, ихтиролар жорий этишнинг секинлашуви, ходимларнинг сустиги; 3) ходимларнинг ишдан, жамоадаги мавқеидан қониқмасликлари; 4) носоғлом психологик муҳит натижасида жисмоний ва руҳий зўриқишлар ошиши ва соғлиққа салбий таъсири. Бундай услуб раҳбар ва ходим орасидаги касбий малакалар фарқи катталигида, қаттиқ интизом ва итоатгўйлик зарур бўлган шароитда мақсадга мувофиқ ва ўзини оқлаши мумкин (авария ҳолатлари, инқирозли, уруш шароитлари ва ҳ.к.). Янги ходимлар ишлайдиган жамоада бундай бошқарув услуби мослашув жараёнига салбий таъсир этади, ёш ходимда касбий малакалар секин шаклланади.

*Демократик услуб*, баъзан шериклик, ҳамкорликка асосланган бошқарув услуби ҳам деб аталади. Бундай услуб ҳукм сурган жамоада бошқарув қарорлари ходимлар билан муҳокама қилиш орқали, уларнинг фикри ва ташаббусини ҳисобга олган ҳолда қабул қилинади. Шунингдек, қарор ижросининг назорати ҳам раҳбар, ҳам ходимлар томонидан амалга оширилади, раҳбар ходимга шахс сифатида қарайди, унинг эҳтиёж, манфаат ва қизиқишларини инобатга олади. Бошқарув поғоналарида қарор қабул қилиш «пастдан тепага» қараб боради, яъни аввал қуйи бўғин раҳбарларидан йиғилган фикрлар асосида юқори бўғинда қарор ишлаб чиқилади. Раҳбар жамоадаги норасмий лидерга таянади ва кези келганда унинг фаоллиги учун ҳам имконият яратади. Ҳамкорлик тамойилига асосланган раҳбар вазифани бажаришнинг аниқ кўрсатмасига нисбатан умумий йўналишни белгилашни маъқул кўради, ҳамда ходимнинг ўзи ижро этиш режасини ишлаб чиқиши учун имконият яратади. Демократик услуб энг самарали бошқарув воситаларидан ҳисобланиб, уни қўллашда тўғри қарор қабул қилиш



эхтимоли ошади, меҳнат самарадорлиги таъминланади, бажарилаётган ишдан ва жамоага аъзоликдан қониқиш ўсади, гуруҳнинг аҳиллиги ошиб психологик муҳит ижобийлашади. Бундай жамоада одатда мавжуд ечимларга танқидий кўз билан қаровчи, хатоликларни аниқловчи ходим ва бу хатоликларни бартараф этиш йўллари таклиф этувчи мутахассис ҳамкорлиги мавжуд. Бу тавсифлардан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкинки, демократик тамойилга асосланган жамоаларнинг ҳам бир неча даражаси бўлиши мумкин. Бирламчи даражадаги жамоалар асосан меҳнат вазифасини бажаришга йўналган бўлса, юксак поғонадаги жамоалар хизмат мақсадидан ташқари шахслараро муносабатларни ижобийлаштириш бўйича фаолликка ҳам эгадирлар. Демократик услубни амалга ошириш раҳбарнинг ақлий, ташкилий ва коммуникатив қобилияти юқори ривожланган шароитда ўринлидир.

*Либерал услубда* жамоада демократик тамойиллар ҳукм суради, ходимга буткул эркинлик берилади, у ўз хизмат вазифаларини белгилайди ва ижро этиш воситасини танлайди, гуруҳда хулқни назорат этиш деярли кузатилмайди. Бундай услуб юқори ижодий кучга эга бўлган ва ишлаб чиқариш жараёни бенуқсон йўлга қўйилган жамоада қўлланилиши мумкин. Аммо, бундай услуб ноўрин қўлланилганда гуруҳнинг ҳар бир аъзоси ташаббускор бўлиши билан бирга, уларни маълум мақсад сари йўналтирувчи куч жамоада бўлмайди, қабул қилинган қарорлар назорати суств бўлгани учун улар бажарилмай қолиб кетиши ҳам мумкин. Натижада ходимлар ўз меҳнатидан ва раҳбариятдан қониқмайди, иш самарадорлиги паст, жамоада ҳамкорлик йўқ, бир-бири билан киришмайдиган гуруҳларга бўлиниш эҳтимоли кўпаяди ва гуруҳлараро очиқ ёки яширин низо юзага келади.

Юқорида санаб ўтилган раҳбарлик услублари ҳар бир раҳбар фаолиятида у ёки бу даражада намоён бўлади ва айрим раҳбарда бу услубларга хос белгилар аниқ кўринса, иккинчисида суств кўзга ташланади. Баъзи бир раҳбар бирон услубга мойиллигини англаса, иккинчиси ўз хулқида аниқ бир услуб белгиларини ажрата олмайди. Шунга мувофиқ равишда

психологик тавсияларда раҳбар шахс сифатида услубдан ўзини ажрата олиши ва услубдан фойдаланишни ихтиёрий даражага олиб кела олиши маслаҳат берилади. Айнан шундай қобилиятга эга бўлмаган айрим тоифа раҳбарларига «тартибсиз (мантиқсиз)» бошқарув услуби хос деб айтиш мумкин. Бундай раҳбар бир услубдан иккинчисига, иккинчисидан учинчисига ва аксинча ҳаракатларни пала-партиш амалга оширади ва ўз хулқи билан гуруҳдаги зиддиятни янада кучайтиради.

**Замонавий ёндошувлар.** Бошқарув услубига анъанавий ёндошувдан ташқари қатор замонавий ғоялар ҳам кириб келдики, уларни билиш раҳбарлик услубини янада ихтиёрий идора этиш имкониятини беради. Шу муносабат билан ситуатив, яъни вазиятга оид раҳбарлик услуби ҳақида маълумот бериб ўтишни лозим деб топамиз. Бу ғоя бошқарув соҳасидаги олимлар П. Херси ва К. Бландэд томонидан илгари сурилган бўлиб, бошқарувнинг у ёки бу услубини қўллаш ходимлар ва жамоанинг психологик ривожланганлигига, касбий баркамоллигига боғлиқдир. Муаллифларнинг фикрича, мутахассиснинг касбий малакаси қанчалик юқори бўлса раҳбар уни шунчалик камроқ бошқариши ва ҳиссий жиҳатдан қўллаб қувватлаши талаб этилади ва аксинча. Ходим қанчалик юқори малакага ва руҳий етукликка эришган бўлса, раҳбарнинг назорати ва аралашувига шунчалик камроқ зарурат туғилади. Бундай ёндошув асосида тўрт даражали бошқарув вазиятлари фарқланади ва бу вазиятларнинг ҳар бирига ўзига хос раҳбарлик услуби талаб этилади. 2.1. жадвалда мана шу даражалар тавсифи ва уларга мос келувчи раҳбарлик ҳаракатлари келтирилган.

2.1 – жадвал. **Вазиятга оид раҳбарлик услуби**

<p><b>Ходимнинг, жамоанинг ривожланганлик даражаси</b></p>	<p><b>Бошқарув хатти-ҳаракатлари</b></p>
--	--

<p align="center"><b>Қуйи даража</b></p> <p>Паст малакали ва ялқов ходимлар: «ишлашни ёктиришмайди, касбни билишмайди»</p>	<p align="center"><b>Авторитар кўрсатмалар</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нимани ва қай тарзда бажариш ҳақида аниқ кўрсатмалар бериш лозим</li> <li>• Ишни доимий назорат қилиш</li> <li>• Зарур бўлганда жазолаш, ёмон ва яхши ишга диққатни қаратиш, ишнинг ижобий натижаларини тақдирлаш</li> </ul>
<p align="center"><b>Ўрта даража</b></p> <p>Асосий кўникмаларга эга бўлса ҳам ҳали тажриба етарли эмас, ҳаракатчан ва виждонли: «Ишлашни хоҳлашади, лекин қандай ишлашни билишмайди»</p>	<p align="center"><b>«Оммавийлаштириш»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Йўриқнома ва кўрсатмалар умумлашган тарзда берилади (маслаҳат, ёрдам бериш, мустақил ҳаракатларга имконият яратилади)</li> <li>• Тез-тез назорат қилиб туриш лозим</li> <li>• Ҳурмат билан меҳрибонларча муносабат</li> <li>• Мулоқотлар (характердаги ижобий томон ларга эътибор қаратилади, умумий манфаат лар аниқланади)</li> <li>• Керак бўлганда буйруқ бериш лозим</li> <li>• Ижобий хулқни тақдирлаш ва зарур бўлганда жазолаш</li> </ul>
<p align="center"><b>Яхши даража</b></p> <p>Ишнинг кўп томонларини бажаришга оид асосий малака ва кўникмаларга эга - «Ишлашни билишади ва хоҳлашади»</p>	<p align="center"><b>Бошқарувга жалб этиш:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Айрим масалалар бўйича ходимлар билан маслаҳатлашиш</li> <li>• Ходимларнинг ташаббусини, уларнинг фикр ва таклифларини тақдирлаш.</li> <li>• Масъулиятга кўпроқ ўрин қолдириш лозим</li> <li>• Тўғри кўрсатмалар бериш ва назоратни чек лаш</li> <li>• Ходимларнинг ўз-ўзини назорат этиш тизимини яратиш керак</li> <li>• Мақсад қўйилсин, лекин унга қандай эришиш воситаси кўрсатилмасин</li> <li>• Кўпроқ мулоқотда бўлиш лозим</li> <li>• Фаолликни, ташаббус ва яхши меҳнатни тақдирлаш керак</li> </ul>
<p align="center"><b>Юқори даража:</b></p> <p>Юксак малакали, ташаббускор, масъулиятли мутахассислар</p>	<p align="center"><b>Ваколатни бериш</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Муаммони муҳокамага қўйиш, мақсадни аниқлаштириш, ўзаро келишувни шакллантириш</li> <li>• Муаммони мустақил равишда ҳал этиш учун зарур ҳуқуқ ва ваколат билан таъминлаш лозим</li> <li>• Ишга аралашишдан кочиш керак</li> <li>• Ходимларга ўзларини бошқаришлари ва назорат этишларига эришиш лозим</li> <li>• Агар мурожаат этишса ёрдам бериш</li> <li>• Илтимосларга жиддий қараш</li> </ul>

Кейинги ёндошув «икки тизимли типология» ёки «*Бошқарув матрица*»си деб аталади ва унда раҳбар ўз фаолиятида намоён этувчи икки асосий йўналиш: 1) Хизматга йўналганлик ёки 2) Ходимлар билан

муносабатга йўналганлик асосида беш тоифа раҳбарлар фарқланади. кўйидаги чизмада вертикал ўқ бўйича раҳбарнинг ходимларга йўналганлиги ўсиб бориш тарзида кўрсатилган, горизонтал ўқ бўйича эса хизмат вазифаларига йўналганлик кўрсатилган.

**Партисипативлик услуби.** Ташкилот бошқарувидаги яна бир услуб – партисипативлик деб аталиб, унда раҳбарнинг ташкилот мақсадига эришиш йўлида ходимлар билан горизонтал йўналишдаги муносабатларни ривожлантириши тушунилади. Мутахассислар айнан партисипативликни энг самарали услублар каторида кўрадилар. Бу услуб раҳбарнинг кўйидагича хулқида намоён бўлади:

1. Раҳбарнинг ходимлари билан мунтазам фикр алмашуви.
2. Раҳбар ва ходим муносабатидаги очиқлик ва самимийлик.
3. Ходимларнинг ташкилий қарорлар қабул қилишга жалб этилганлиги.
4. Раҳбар ўз бурч ва ҳуқуқларининг маълум қисмини ходим зиммасига ўтказиши.
5. Ташкилот вазифаларини режалаштириш ва амалга оширишда ходимларни жалб этиш.
6. Мустақил қарор қабул қила олиш ҳуқуқига эга бўлган махсус гуруҳлар тузиш (масалан, «сифат назорати гуруҳи»).

Ривожланган мамлакатлар менежерлари кўйидаги ҳолларда партисипативлик стратегиясига мурожаат этадилар:

- Ходимлар савиясининг юқорилиги шароитида, қарор қабул қилишни аста-секин марказлашмаган тарзда амалга ошириш мақсадида.
- Қарор самарали ижро этилиши заруриятида (японияликлар қарорни секин қабул қилишади, лекин қарор ижроси жуда тез амалга оширилади).
- Қўйи бўғин раҳбарлари ва ходимлар малакасини ошириш механизми яратилганда.
- «Янгиликларни жорий этиш» юзасидан таклифларни кўпайтириш мақсадида.

Таъкидланаётган партисипативлик услуби жамоадаги ҳамкорлик даражаси юқорилиги билан ажралиб туради ва ходимнинг ташкилот манфаати йўлидаги жонбозлигини таъминловчи асосий услублардан бири ҳисобланади. Лекин, партисипативлик услубини ҳар қандай раҳбар ҳам, ҳар қандай шароитда қўллай олмайди. Хўш қандай вазиятда ушбу услубни қўллаш кулай? Америкалик тадқиқотчилар Б.Басс ва Д. Барретта фикрича, бундай вазиятда уч омилни ҳисобга олиш лозим: биринчидан - раҳбар шахсини, иккинчидан – ходимларни, учинчидан – гуруҳ олдида қандай вазифалар турганлигини.

Партисипативлик услубини қўллай оладиган раҳбар шахси ҳақида гапирсак, у авваламбор, ўзига ишонган инсон, ёши катта, маълумот даражаси ҳам юқори, ходимидаги ташаббус ва интилишни кадрлайди, ундан ижодий ёндошув ва кадриятларга содиқликни кутади. Ходимга тегишли бўлган характер хислатлари кўп жиҳатдан бу услубни қўллаш доирасини кенгайтириши мумкин. Бу тоифа ходимларга қуйидаги хислатлар тегишлидир: юксак билим ва малакага эга бўлиш, мустақил фикрлашга интилиш, ижодий салоҳиятга эгалик, ишга катта қизиқишнинг мавжудлиги ҳамда истиқболдаги мақсадга йўналганлик, жамоада тенг муносабатларга интилиш. Бундай ходим учун унинг ташкилот ҳаётига қўшаётган улушини баҳолаш мезони – ҳамкасабалари фикридир. Бундай ходим одатда ташкилотда юқори мавқега эга. Партисипативлик услубини қўллаш имкониятининг учинчи манбаи – гуруҳ олдида турган вазифадир. Бу вазифа қуйидаги тавсифларга эга бўлганда ушбу услуб орқали мақсадга эришиш мумкин:

а) масала ечимлари кўплиги, агар уни ҳар хил йўллар билан ҳал этиш имкони бўлса;

б) назарий таҳлил талаб этувчи ва юксак маҳорат орқали ҳал этилувчи;

в) уни бажариш учун ўрта меъёрдаги ички зўриқиш талаб этилса.

Лекин партисипатив услубни қўллашга баъзи бир омиллар тўсиқлик қилади. Хусусан:

- а) раҳбар ўз ваколатларини ходимлар билан бўлишишни истамаганда;
- б) ходим касбий маҳоратининг пастлиги, ўз кучига ишонмаслиги, бирон ишни мустақил бажаришдан чўчиши;
- в) ташкилотда маълумот алмашуви ёмонлиги натижасида зарур қарор ишлаб чиқиш имкониятининг йўқлиги;
- г) ижтимоий рағбатлантириш сустиги натижасида ҳамкорлик муносабатлари шаклланмаганлиги;
- д) вазифани бажариш учун сарфланадиган вақтнинг камлиги;
- е) вазифанинг ҳал этилиши авторитар услубни талаб этадиган алоҳида вазиятларда.

**Мақбул услубни излаб.** Умуман олганда, бошқарув услублари мавзуси доимо раҳбар ва ходим, раҳбар ва жамоа муносабатларининг таркибий қисми сифатида тушунилиши лозим. Шунинг учун ҳам раҳбарнинг ходимлар билан умумий мақсад сари боришида нафақат раҳбар танлайдиган услуб, балки ходимларнинг хулқ-атвори ҳам етакчи роль ўйнайди. Бу деган сўз – раҳбар бирон услубга мойиллигини билдириб, уни қўллаши бошқарувга бир томонлама қарашдир. Ваҳоланки, раҳбар жамоа ҳолати ва вазиятдан келиб чиққан ҳолда у ёки бу услубга мурожаат этади. Услуб умумий мақсад йўлида бораётган раҳбар ва ходим муносабатларининг ўзаро мувофиқлашуви жараёнидир. У ёки бу бошқарув услубини қўллашдан мақсад, ташкилот манфаатини қондирувчи вазифани иложи борича тез ва самарали бажаришдан иборатдир. Қўлланилаётган услуб бундан кейинги шу каби топшириқнинг қай тарзда бажарилишига замин яратади ва жамоага вазифани бажариш имконини беради. Афсуски, кўпчилик жамоалар ва ҳатто раҳбарлар бирон вазиятни бажаришда доимо эски намунага мурожаат этишга ўрганиб қолганлар ва бу ҳолат шу каби вазифани бажариш услуби деб аталиши мумкин. Лекин янги вазифа такрорланмас бўлиб, унинг доимо бирон янги жиҳатлари мавжуд ва бу вазиятда эски намунадан, услубдан фойдаланиш мақсадга эришишни тўла-тўқис таъминлай олмайди. Демак, услубни қотиб қолган, доимий восита эмас, балки ўзгарувчан,

ривожланувчан ва динамик жараён сифатида тушуниш ўринлидир. Мавзу билан танишиш давомида ўқувчиларда «қайси услуб яхши?» деган савол кўп туғилади. Бунга жавобан айтамик, раҳбар услубдан юқорида туриши лозим, у услубларни юқоридан «томоша» қила олиши ва вазиятга мувофик келадиганини танлаб қўллаш билиши лозим. Лекин, бундай таъриф ҳам ўзининг чекланишига эга. Раҳбар у ёки бу услубни қўллар экан, доимо гуруҳ устидан назорат этиш, уни «етаклаш» вазифасини олади. Бу эса жамоа фаоллигини, унинг ташаббусини бошқаришдир. Беихтиёр, деярли афсонага айланган воқеа эса тушади. Айтишларича, АҚШнинг бир йирик компанияси бир вақтнинг ўзида ҳамма филиалларидаги юқори бўғин раҳбарларини меҳнат таътилига чиқариб юборган. Орадан бир ҳафта ўтгач, баъзи ташкилотларда ишлаб чиқариш ҳажми ўзгармай, олдин қандай бўлса шундайлигича давом этаверган. Айримларида эса ишлаб чиқиш суръати бирданига пасайиб, раҳбарнинг «йўқлиги» сезилиб қолган. Демак, замонавий бошқарувнинг маҳорати – жамоанинг мақсадга интилишини таъминлашдир. Ушбу фикрни педагогик психологиядаги ҳолат билан қиёсласак, қуйидаги мисол ўринли бўларди. Бола ўз ривожланишида ҳамма меъёрлар бўйича улғайиб бораётган бўлса, ота-она унинг ўсишига деярли аралашмайди ва лекин улғайишида бирон муаммо юзага келса, дарҳол керакли чоралар кўрилади. Жамоани бошқаришда ҳам раҳбар, биринчи навбатда, мақсадга эришиш шароитини яратиши ва ходимлар ҳаракатига кам аралашуви юксак бошқарув маҳорати белгисидир.

Қўл остидаги ходимларга хос бўлган психологик хислатлар ҳам у ёки бу услубни қўллашга асос яратади. Масалан, авторитар типга мансуб шахс анъанавий қарашларга мойиллиги, ходимнинг ҳиссиётига бефарқлиги, ўзгаришларга қаршилиги ва ҳокимликка интилувчанлиги билан ажралиб туради. Айнан шу тавсифларга эга бўлган кимса, ўз навбатида, авторитар раҳбар қўли остида ишлашга мойиллик билдиради.

Раҳбар авторитар бошқарув услубини қўллар экан, у ташкилотнинг расмий тизимини таъминлашга асосий эътиборини қаратади. Бу услубда

маълумот фақат вертикал йўллар орқали келади, ходимнинг масъулият чегараси аниқ бўлиб, ҳар қандай хато қаттиқ жазоланади, шахсий муносабатлар иложи борича расмий тус олади ва ҳиссиётга ўрин қолмайди.

Демократик бошқарув услубида жамоадаги дўстона муносабатлар ривожланади, раҳбар гуруҳ фаоллиги тарафдори, расмий тизимда шахсий манфаатлар ҳам назарда тутилиб, мулоқот юритишга кенг йўл очиб берилади.

Либерал бошқарув услубида эса раҳбар жамоадаги норасмий тизимни ривожлантиради ва муваффақиятга эришишда расмий, маъмурий шаклдан кўра жамоанинг норасмий муносабатлари устун қўйилади. Ташкилотда янги коммуникация тармоқлари яратилишига кенг йўл очилади ва ҳатто бундай ташаббус ижобий баҳоланади. Ходимлар иш меъёрини ўзлари ўрнатишади ва унинг бажарилгани учун ўзлари масъулдирлар. Ходимлар ўртасида ҳамкорлик муносабати устун туради. Жамоа таваккалга мушоҳада билан бемалол боради, ҳар қандай қийин вазифани ҳам енгил бажаради.

Юқорида айтиб ўтилган уч хил бошқарув услуби жамоада турлича муҳитни яратади. Авторитар раҳбарлик услубида гуруҳда ҳокимликка интилиш намоён бўлади, мансабга ружу қўйилади, демократик услуби жамоада ходим уни тан олишларини, ҳурмат ва обрў қозонишни истайди ва ниҳоят, либерал услуби жамоада муваффақиятга эришиш истаги устун бўлади.

Санаб ўтилган раҳбарлик услублари жамоадаги меҳнат самараси учун турлича асос яратади. Авторитар услуб таъсиридаги жамоа доимо «тепадан» кўрсатма кутиб яшайди ва ташаббус кўрсатолмайди. Шунинг учун бундай гуруҳ самараси ҳам суст. Гуруҳ аъзоларида ишдан ҳам, ўзаро муносабатлардан ҳам қониқиш паст даражада.

Демократик раҳбарликка асосланган жамоанинг иш унуми ўрта, ихтиро ва ташаббуслар сони ҳам ўрта меъёрда, гуруҳ аъзолари ишдан ва ўзаро муносабатдан қониққан.



Либерал тамойилга асосланган жамода эса унумдорлик юқори, меҳнатдан ва ўзаро муносабатдан қониқиш баланд, ходимлар ўзаро ҳамкорликка боради ва ёрдам кўрсатишга доимо тайёр.

Ишлаб чиқариш соҳасидаги баъзи тадқиқотлар натижасида бошқарув услуги ва гуруҳ самарадорлиги ўртасида ҳам алоқа аниқланди. Бунга биноан, авторитарлик ва демократик бошқарув услуги гуруҳ фаолиятининг деярли бир хил самарасини таъминлайди, аммо гуруҳ аъзолари демократик услуб кўлланганда ишдан кўпроқ қониқадилар. Агар ходимнинг ишдан қониқиши мотивация омили сифатида қаралса, бу жуда аҳамиятли мезон эканлиги кўзга ташланади.

Кўп адабиётларда анъанавий уч раҳбарлик услубига баҳо беришда либерал услуб энг самарасиз ёки бошқарув мақсадларидан узоқ турувчи восита деб, таъриф берилади. Аммо бундай фикрга жиддий эътирозлар билдириш мумкин. Тажриба ва кузатишларнинг кўрсатишича, либерал бошқарув услуги айрим ҳолларда самарали натижага олиб келувчи воситага айланиши мумкин. Агар раҳбар атайлаб ва онгли равишда либерал услубни танласа, онгли равишда ходимга масъулиятни ўзига олиш имконини берса, бу ходим хулқини жамоа орқали бошқариш каби юксак маҳорат белгиси бўлиши мумкин. Агар ўхшатиш қилсак, авторитар бошқарувда раҳбар фақат ўз ўринбосарлари билан мулоқотда бўлади ва маъмурий чоралар билан чекланиб қолади, демократик бошқаришда раҳбарнинг жамоа билан бевосита муносабат ўрнатиши кузатилади. Либерал услуб эса ходимни, жамоани жонлантириш орқали бошқариш демакдир. Либерал услубда ходим раҳбар кетидан эмас, балки жамоа орқасидан боради ва гуруҳга мос келишга интилади.

Жамоа фаоллиги корхона мақсадларига мос равишда бораётган шароитда, масъулиятни ўзига олиб ташаббус кўрсатаётган пайтда гуруҳ фаолиятига аралашмаслик ва ходимни гуруҳ ҳаёти оғушига киритиб қўйиш, балки энг мақбул бошқарув бўлиб ҳисобланади. Онгли равишда олиб борилган либерал бошқарув услуги ўта мураккаб бўлиб, бу жараёнда раҳбар

мақбул йўл танланишида барча фаолликни жамоага топширади, раҳбарнинг вазифаси тўғри мақсадни кўрсатиб бериши эмас, балки шу мақсад гуруҳ томонидан танланиши учун шароит яратишдан иборат бўлади.

## **2.2. Раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолиятини ривожлантириш мазмунини лойиҳалаштириш**

Сўнгги йилларда глобаллашув ва ахборотлашув жараёнларининг жадал ривожланиши педагог мутахассисларнинг мавжуд меҳнат тажрибаси ва касбий маҳорат даражасини ривожлантиришга хизмат қилувчи таълим йўналишлари ҳамда уни ташкиллаштиришнинг самарали шакл, метод ва воситаларини ишлаб чиқиб, таълим амалиётига киритиш заруратини вужудга келтирмоқда. Хусусан, илмий-техник тараққиёт натижасида таълим, фан ва ишлаб чиқариш соҳасидаги ахборотлар оқимининг ортиб бориши; кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга қўйилаётган замонавий-касбий малака талаблари; инновацион таълим муҳити ва бошқа омиллар бу борада етакчи таъсир кучига айланиб бормоқда.

Мазкур жараёнларда раҳбар ва педагог шахсининг касбий фаолият соҳасига йўналганлиги, шахсий имкониятлари, касбий билим, малака, кўникмалари, касбий сифатлар ва меҳнат тажрибаси ўртасидаги уйғунлик ва инновацион жараёнларнинг фаолият соҳасига нисбатан интеграциялашувини таъминланиши касбий компетентликни ривожлантириш йўналишлари ва унинг сифат индикаторларини белгилашдаги етакчи омиллар сифатида баҳоланади.

Яна бир муҳим жиҳат бу – раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий тайёргарлигига қўйиладиган малака талабларининг иш берувчиларнинг талабларига мос келиш даражаси. Бу борада тадқиқот доирасида ўтказилган сўровнома натижаларининг таҳлиliga эътибор қаратадиган бўлсак, олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари, яъни иш берувчилар ўртасида мутахассисларнинг зарурий компетенциялар тизимини баҳолашда асосий

эътиборни мулоқотчанлик, мослашувчанлик, креативлик, тадқиқотчилик, рефлексив кўникмаларнинг ривожланганлиги, ўз-ўзини касбий ривожлантириш мотивациясининг мавжудлиги билан боғлиқ компетенцияларга алоҳида эътибор қаратилганлиги аҳамиятлидир. Бу эса, ўз навбатида раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий тайёргарлиги мазмуни, билим, кўникма ва малакалари ҳамда компетентлигига қўйиладиган малака талабларида мазкур жиҳатларни алоҳида эътиборга олиш заруратини юзага келтиради.

Малака талаблари - мутахассиснинг ўз касбий вазифаларини муваффақиятли бажариши учун билим, кўникма ва малакалари ҳамда тайёргарлик даражаси ва маҳоратига қўйиладиган талаблар тизимидир.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2006 йил 16 февралдаги 25-сон қарори билан тасдиқланган “Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга қўйиладиган давлат талаблари” да олий таълим муассасининг педагог кадрларига нисбатан Олий таълим давлат таълим стандарти (асосий қоидалар), Кадрлар тайёрлаш тегишли таълим (ихтисос) йўналиши бўйича давлат таълим стандарти, шунингдек, ўқитилаётган фан бўйича ўқув дастури; олий таълим тўғрисидаги норматив-ҳуқуқий ва директив ҳужжатлар; бакалавриат йўналишлари ва магистратура ихтисослари бўйича ўқув жараёнини ташкил этиш ва унинг сифатини таъминлашнинг замонавий методлари; асосий ўқув режалари ва ўқув фанлари дастурларини такомиллаштириш принциплари; ўқув юкламаларини режалаштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш методлари; ўқув фанлари мазмуни ва уларни ўқитишдаги изчиллик асослари; ўқув машғулотларининг ҳар хил турларини (лекциялар, амалий машғулотлар, лаборатория машғулотлари, курс ишлари лойиҳалари, малака бўйича амалий машғулотларни) ўтказиш методикаси; талабалар ўртасида миллий мустақиллик ғоялари асосида маънавий-ахлоқий ва тарбиявий ишларни олиб бориш принциплари; педагогика ва касб-ҳунар бўйича муомала қилиш назарияси ва амалиёти; таълим жараёни қатнашчилари билан ўзаро

муносабатларда этика нормалари ва нутқ маданияти; чет тиллардан биттасида сўзлашув нутқи асослари; мустақил таълим олиш йўли билан ўз билимларини такомиллаштириш методлари; талабаларда танқидий фикрлашни шакллантириш принциплари; бакалаврият ва магистратура таълим дастурларида изчиллик ва мослашувчанликни ташкилий ва методик таъминлаш; кадрлар буюртмачилари ва меҳнат бозори эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда ўқув режаларини ва фанлар дастурларини шакллантириш асослари; талабаларнинг ўз билимини мустақил оширишини ташкилий ва методик таъминлаш; талабаларнинг билимлари, маҳоратлари ва кўникмаларини рейтинг бўйича назорат қилишни ташкил этиш ва илмий-методик таъминлаш асослари; кадрлар тайёрлаш сифатига таъсир кўрсатадиган омиллар; таълим, фан ва ишлаб чиқаришни интеграциялашни ташкил этиш асослари; иқтидорли талабаларни қидириб топиш, танлаш ва улар билан ишлаш методлари; олий таълимда менежмент ва маркетинг асослари борасида билим, кўникма ва малакаларга эга бўлиш талаби қўйилган.

Мазкур давлат талабларидан келиб чиққан ҳолда тадқиқотимиз жараёнида бугуни таълимни модернизациялаш ва илғор хорижий тажрибалар билан интеграциялашувини таъминлашга қаратилган жараёнлардан келиб чиққан ҳолда, нафақат педагог, балким раҳбар кадрларнинг касбий тайёргарлигига қўйиладиган талаблар компетенциявий ёндашув асосида такомиллаштириш лозимлиги хулосаланди. Бу жараёнларда, олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантиришда мутахассис шахсига қўйиладиган замонавий касбий-малака талабларидан келиб чиқиб, касбий компетенциялар мазмуни қуйидаги аспектлар билан боғлиқ ҳолда баҳоланишига эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ саналади:

- методологик – таълим-тарбия жараёнининг мақсади, тамойиллари, қонуниятлари, таълимотлари, ўқув-тарбия жараёнини ташкил этишнинг шакл, метод ва воситалари хусусидаги таянч компетенциялар;

- технологик - ўқув-тарбия жараёнини лойиҳалаштириш, режалаштириш ва ўқитишнинг шакл, метод ва дидактик воситаларини тўғри танлаш, ўқувчиларнинг билиш мотивациясини шакллантириш, аниқ таълим шароитида педагогик вазифаларни, вазиятларни еча олиш, режалаштирилган ўқув-тарбия жараёнини самарали амалга ошириш билан боғлиқ бўлган хусусий компетенциялар;

- инновацион - педагогик ва бошқарув фаолиятини самарали ташкил этиш, ўқитиш ва тарбиялашнинг янги шакл, метод ва воситаларини яратиш билан боғлиқ метакомпетенциялар.

Раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш ва унинг самарали бошқарув механизмларини такомиллаштиришда давлат таълим стандартлари, малака талаблари, шунингдек, иш берувчилар ҳамда таълим хизматлари истеъмолчилари (ОТМ, талабалар, ота-оналар, жамоатчилик)нинг эҳтиёжлари ва таклифларидан келиб чиққан ҳолда компетенциялар тизимини белгилаш муҳим ўрин тутди.

Тадқиқот доирасида олиб борилган онлайн сўровлар натижасида иш берувчилартомонидан раҳбар ва педагог кадрларда таҳлилий-ижодий фикрлаш, муаммо ечимига қаратилган оптимал қарорлар қабул қилиш, вақт менежменти, ахборотларни интерпретациялаш ва соҳага йўналтириш, лойиҳаларни бошқариш, тармоқларарокоммуникация, тадбиркорлик, мослашувчанлик каби компетенцияларга устуворлик берилган. Шу билан бирга, аксарият раҳбар ва педагог кадрлар (57,4%) иш стажидан қатъий назар, ўз касбий билим ва кўникмаларини инновацион талабларга мувофиқ янгилаб боришга эҳтиёж сезиши аниқланди. Ўрганилаётган муаммога доир илмий-методик адабиётлар таҳлилидан бугунги кунда олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигига кўйилаётган замонавий малака талабларидан келиб чиқувчи, шунингдек компетенцияларнинг ривожланганлик даражасини баҳолаш имконини берувчи компетенциялар тизимини шакллантиришда қуйидаги йўналишларга алоҳида эътибор бериш лозимлиги хулосаланди:

**Ижтимоий-ҳуқуқий компетентлик** - бошқарув ва педагогик фаолият соҳаси таълимнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатларини, қонунчилик нормаларини билиш ҳамда улардан касбий фаолиятда самарали фойдалана олиш, ҳуқуқий онг, дунёқараш, ҳуқуқий саводхонлик ва маданиятнинг шаклланганлиги, ижтимоий фаоллик, тадбиркорлик, соғлом турмуш тарзи кўникмалари, касб этикаси бошқалар.

**Шахсий-рефлексив компетентлик** – раҳбар ва педагог кадрнинг ижтимоий дунёқарашини, илмий ва интеллектуал салоҳияти, креативлиги, шахслараро мулоқот- муносабатларига фаол кириша олиши, конфликтларни ҳал этишга тактик ёндашуви, касбий фаолият талабларига мувофиқ шахсий ва касбий сифатларининг шаклланганлик даражасини, фаол ҳаётини ва фуқаролик позициясининг қарор топганлиги, маънавий-ахлоқий баркамоллиги, индивидуал касбий ривожланиш траекториясини лойиҳалаштириш;

**Ахборот компетентлиги** - педагогнинг замонавий ахборот-коммуникация технологиялари воситасида шахсий ва касбий фаолияти билан боғлиқ маълумот, ахборотларни излаш, таҳлил қилиш, баҳолаш ва зарурий ахборотларни соҳага йўналтириш, мустақил ижодий ишларни ташкил этиш, бошқарув фаолиятини доимий ривожлантириш.

Маълумки, профессор-ўқитувчилардаги мустақил ўз-ўзини ривожлантиришга йўналтирилган касбий тайёргарлик даражасини шахс ички фаоллигининг интеграцияси асосида шаклланиб боровчи жараён ҳисобланиб, бунда унинг ахборот компетентлиги асосий таркибий қисмларидан бирини ташкил этади.

Глобаллашув жараёнларида инфор­мацион компетентлик тушунчаси (1992 йил) шахснинг ахборот-коммуникация технологияларини билиш ва ундан фойдаланиш, ахборотларни қидириш ва ундан мустақил фойдалана олиш кўникмаларининг шаклланганлик даражасини билан изоҳланади. Айрим ҳолатларда инфор­мацион компетентлик компьютер технологияларини билиш ва қўллаш асосида тушунилади. Бу бир томонлама ёндашув бўлиб,

масаланинг фақат техник аспектини қамраб олади. Аслида информацион компетентлик- узлуксиз таълим тизимида шахсга йўналтирилган ёндашув асосида ёритилиб, шахснинг мустақил ўз-ўзини ривожлантириш муваффақиятини таъминловчи муҳим категориялардан бири саналади. Ахборот компетентлиги шахснинг билиш фаоллигини оширишда; ахборотнинг табиий ва сунъий компонентлари (семантик) ўртасидаги коммуникацияни таъминлашда; ахборотлашган жамиятда ҳаёт шароитлари ва меҳнат фаолиятига мослашишида; ахборотларни баҳолаш, таҳлил қилиш, соҳага йўналтириш, мустақил-ижодий ишни ташкил этишида; шахсий ва касбий ахборот майдонини лойиҳалашда муҳим аҳамиятга эга.

Раҳбар ва педагогларнинг информацион компетентлиги тушунчаси шахс информацион компетентлигига нисбатан хусусий аҳамиятга эга бўлиб, бунда замонавий ахборот-коммуникация технологиялари воситасида бошқарув ва педагогик вазифаларнинг самарали ечимини билан боғлиқ маълумот, ахборотларни мустақил излаш, таҳлил қилиш, танлаш, қайта ишлаш ва зарурий ахборотларни узатиш кўникмаларининг шаклланганлик даражаси билан боғлиқ ҳолда ёрилади. Тадқиқотчилар (С.В.Тришина, А.Л.Семёнов, Н.Насирова, Н.Ю.Таиров ва бошқ.) педагогнинг информацион компетентлиги тузилмасини мотивацион (ҳоҳиш ва эҳтиёжлар асосидаги), когнитив (билиш фаоллиги), фаолиятли-технологик (соҳага тегишли маълумотларни излаш тажрибаси), коммуникатив (табиий ва сунъий тиллар ўртасидаги вербал, новербал мулоқот) ҳамда рефлексив (ўз-ўзини бошқариш, ривожлантириш, фаолият натижаларини таҳлил қилиш) компонентлар асосида ёритадилар. Мазкур таркибий қисмлар педагогнинг информацион компетентлигини ривожлантиришда ҳам муҳим йўналишлар сифатида баҳоланиб, у мутахассиснинг ахборот-коммуникация технологиялари соҳасидаги зарурий билимларни ўзлаштириши билан ўзаро алоқадорликда ривожланиб боради.

**Коммуникатив компетентлик** – таълимни бошқариш жараёнида самарали мулоқотни таъминлаш, турли хил кичик гуруҳларнинг, гендер

омилларнинг ўзига хослигидан келиб чиқиб уларни бошқариш, горизонтал ва вертикал коммуникация йўналишларида самарали бошқарув мулоқотини ташкил этиш, хорижий ҳамкорлар билан мулоқотнинг этикетларини сақлаш, толерантлик, муомалада юксак нутқ маданиятига эга бўлиш, жамоада ижобий раҳбар имиджини шакллантириш, ёзма фикрларни мулоқот жараёнида етказа олиш, оғзаки фикрларни ёзма тўғри баён қилиш, жамоа олдида чиқиш қилиш одобини ўзлаштириш, самарали музокаралар олиб бориш.

Педагогик компетентлик – ўқув-тарбия ва бошқарув жараёнларини самарали ташкил этишнинг шакл, метод ва воситаларини билиш, ўзлаштириш, амалда қўллаш, касбий фаолият натижаларини квалиметрик таҳлил эта олиш, илғор педагогик ва халқаро тажрибаларни ўрганиш, ўқув-тарбия жараёнини лойиҳалаштириш, муваффақиятли амалга ошириш.

**Инновацион компетентлик** – таълимдаги инновацион жараёнлар моҳиятидан хабардорлик, касбий фаолият соҳаси ва тегишли таълим йўналишидаги инновацияларни ўзлаштириш, амалиётга фаол татбиқ этиш, замонавий педагогик, ахборот-коммуникация технологиялари соҳасидаги саводхонлик, чет тилларни ўзлаштириш, новаторлик фаолияти.

Тизимли таҳлил ва қарорлар қабул қилиш компетентлиги - касбий фаолият соҳасидаги аниқ ва ностандарт вазиятларнинг тизимли таҳлили, аналитик фикрлаш, мустақил ва оптимал қарорлар қабул қилиш ва амалга ошириш.

**Бошқарув компетентлиги** – касбий фаолиятдаги реал вазиятларда учрайдиган педагогик муаммо ва вазифаларнинг самарали ечимини таъминлайдиган методик усуллар, замонавий менежмент технологиялари, педагогик-психологик диагностика (сўров, индивидуал ва гуруҳий интервью) технологиялари, самарали бошқарув мулоқотини ташкил эта билиш ва доимо такомиллаштириб бориш, аудиторияда соғлом психологик муҳитни яратиш, педагогик вазиятларига мос ҳолда самарали услубларни қўллаш олиш, вақт менежменти, кичик гуруҳлар ва лидерлар билан



муносабатни шакллантириш, самарали тактик ва стратегик қарорлар қабул қилиш.

**Тадқиқотчилик компетентлиги** - раҳбар ва педагогнинг меҳнатни илмий асосда ташкил этиш ва бошқариш йўналишидаги тушунчалари даражаси, янги билимлар тизимини мустақил ўзлаштириш ва уларни кўникма ва малакаларга айлантиришга тайёргарлиги, педагогик-психологик тадқиқот методларини самарали эгаллаганлиги, инновацияларга нисбатан очиклиги, аналитик тафаккур ва ижодкорлик кўникмаларига эга бўлиш ҳамда ўзини-ўзи касбий ривожлантиришга йўналтирилган қобилият ва сифатлари йиғиндисидир.

Маълумки, олий таълим муассасаси педагог кадрлари ўз устида доимий ишлаши, малакасини ошириб бориши, ўзгарувчан меҳнат шароитларига фаол мослаша олиши, фундаментал ва махсус билимларга эгаллиги, касбий фаолият жараёнидаги амалий вазифаларнинг ижодий ечимини топа билиши уларнинг касбий ривожланишида муҳим омиллар сифатида баҳоланади. Буларнинг барчаси ўз навбатида илмий-тадқиқотчилик жараёнида шаклланиб боради. Тадқиқотни ижодсиз тасаввур этиб бўлмайди, шунинг учун психологлар билиш (когнитив) хусусиятларини (ҳатти-ҳаракатларда эркинлик ва кузатувчанлик, юқори иқтидор, яхши хотира, ўзининг хусусий фикрини ифодалашга интилиш ҳамда шахсий фазилатларини: (импульслари, мотивлари, ўзининг фантазиясига сезувчанлигининг юқорилиги, ички дунёсининг бойлиги) бу ерга киритиб, тадқиқотчилик ва ижодий қобилиятларини тез-тез тенглаштириб туради.

Дарҳақиқат, раҳбар ва педагог кадрлардаги энг муҳим касбий компетенциялардан бири бу аввало ижодкор, яратувчан, дадил ва кашфиётчи бўлиши керак. Шахс ва жамият ривожланишига таъсир кўрсатувчи энг асосий омиллардан бири бу ижод саналади. Продуктив тафаккур, ўзига хос ғоялар, кашфиёт ва ихтиролар, билимларни кенгайтириш, фан-техникани ривожлантиришнинг асоси ҳисобланади.

Тадқиқотчилик компетентлигини шакллантиришнинг методологик асосларини таҳлил этар эканмиз, И.А.Зимняя тадқиқотчилик компетентлигини инсон фаолияти учун зарур бўлган компетенциялар таркибига киритса, Т.А.Воронова эса, тадқиқотчилик компетентлиги педагоглардаги назарий билимларни амалиётда қайта ишлаш эҳтиёжининг мавжудлиги, педагогик-психологик тадқиқот методларини эгаллаганлик, эмпирик маълумотларни таҳлил қилиш, улардан фойдалана олиш ва хулосаларни шакллантириш билан боғлиқ кўникмалари йиғиндиси сифатида изоҳлайди. А.А.Бодалев тадқиқотчилик компетентлиги педагогнинг илмий фаолиятидаги юқори натижадорлиги, унинг илмий тафаккур услуби, эҳтиёжлари ва қобилиятлари, ўз қарашларини олға суриш, инновацияларга нисбатан хайрихоҳлиги билан боғлайди.

Адабиётлар таҳлилида тадқиқотчилик компетентлигининг асосий таркибий қисмлари сифатида мотивацион, когнитив ва технологик жиҳатлари кўрсатилади. Бунда мотивацион жиҳат – тадқиқотчилик компетентлигининг касбий фаолиятдаги ўзига хослиги ва муҳимлигини намоён бўлиши, когнитив жиҳати – илмий маълумотларни ўрганиш ва тадқиқотчилик вазифаларини бажариш учун зарур бўлган билимларни ўзлаштириш ҳамда унинг натижаларини касбий фаолиятига татбиқ этиш, технологик жиҳати эса - қўйилган вазифаларни бажариш учун зарур бўладиган кўникма ва малакалар йиғиндиси сифатида изоҳланади. Шу билан бирга тадқиқотчилик компетентлиги фикрлаш жараёнлари ва тадқиқотчилик фаоллигида, муаммоларни кўра билиш ва ажрата олиш, вазифаларни қўя олиш, муаммо ечимига қаратилган фаразларни шакллантириш ва ечимларини асослай олиши, эмпирик таълим методларини қўллай олишида ўз аксини топади.

Ўрганишларимиз доирасида қўйилган касбий вазифаларни ҳал этишга қаратилган таянч компетентлик билан бирга, мутахассиснинг аниқ меҳнат шароитларига тезкор ва конфликтларсиз мослашишига хизмат қилувчи

индивидуал-психологик хусусиятлари билан боғлиқ бўлган метакомпетентликни ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилди.

**Метакомпетенциялар** – касбий, ижтимоий ва когнитив компетенциялар интеграцияси асосида шаклланган шахснинг мустақил ўзини ўзи касбий ривожлантириш жараёни самарадорлигини таъминловчи шахсий сифатлар, мотив ва қадриятлар, қобилиятлар йиғиндиси дир. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг метакомпетентлиги функционал компетентликдан фарқли равишда мустақил ҳаракатланиш ва ўзгарувчан меҳнат шароитларига тезкор мослашиш, ўз билим ҳамда кўникмаларини амалиётга муваффақиятли жорий этиш, инновацион-ижодий ёндашувлар асосида касбий ривожланиш траекториясини янги ривожланиш йўналишлари ва стратегияларини белгилаш, шунингдек акмеологик ривожланиш мотивациясини таъминлаш имконини беради.

«Мета» (грекча «meta» – орасида, кейин, орқали) маълум бир жараёнлардан янги ва бошқа бир жараён ёки тизимга ўтиш дея изоҳланади.

Тадқиқотчи Н.Муслимов ўз тадқиқотларида “тизим” ҳамда “муҳит” тушунчаларининг ўзаро нисбати ҳақида тўхталар экан, тизим (юнонча systema – яхлит, қисмлардан таркиб топган, бириктирилган) муайян яхлитлик, бирликни ҳосил қилувчи, ўзаро таъсирлашув ва боғлиқликда бўлган кўплаб элементларни англатади. Тизим – тартибли равишда жойлашган ва ўзаро боғлиқликда бўлган қисмлар бирлигини ифодаловчи яхлитлик дир, муҳит эса барча тизимларнинг мужассамлашуви – метатизимни ифодалайди. У тадқиқ қилинаётган, ажратиб олинган ва айни вақтда атрофимизни ўраб турган оламнинг бизни қизиқтираётган қисмидан ташқарида ётади, дея изоҳлайди. Р.Брауннинг нуқтаи-назарича, метакомпетентлик – бу компетентлик даражасини оширувчи муҳим касбий кўникма сифатида изоҳлайди,

Агарда тизимли ёндашув асосида метакомпетентлик тушунчасини изоҳлайдиган бўлсак, касбий фаолият самарадорлигини таъминловчи ижтимоий, когнитив, фаолиятли компетентликнинг яхлит типологияси дир.

Яъни бу универсал компетентлик тури бўлиб, барча касбий компетенцияларни самарали қўлланилишини таъминловчи юқори даража саналади.

**2.1-жадвал. Касбий ва метакомпетентлик тушунчаларининг ўзаро қиёсий тавсифи**

<b>Метакомпетентлик</b>	<b>Компетентлик</b>
Бошқарув ва педагогик фаолиятга доир янги касбий вазифаларнинг ечимига йўналтирилади	Ўзлаштирилган касбий билим ва кўникмалар ва стандарт методлар воситасида доирасида касбий вазифаларнинг ечимига қаратилади
Касбий фаолиятнинг ўзгарувчан талабларига тезкор мослашишни таъминлайди	Ўзгармас меҳнат шароитларида самарали натижа беради
Мутахасссининг шахсий-индивидуал хусусиятлари, ўзини- ўзи бошқариш кўникмалари билан боғлиқ	Касбий тайёргарлик ва малака даражаси билан боғлиқ
Шахсга йўналтирилган	Топширқларга йўналтирилган
Олий таълимдан кейинги таълим жараёнидаги стратегия	Олий таълимдаги стратегия

Кўриниб турибдики, метакомпетенциялар раҳбар ва педагогнинг таянч касбий билимлари асосига қурилган, шу билан бирга касбий ривожланишнинг янги йўналишларини белгилаб олишга хизмат қилувчи компетенциялар тизими саналади. Яъни, таянч касбий компетентлик бўлажак мутахасссининг касбий шаклланиш жараёнлари учун муҳим омил сифатида қараладиган бўлса, педагогнинг касбий стратегияларини тўғри белгилай олиши ва амалга ошириши, янги қобилиятларини ривожлантириши ва касбий ўсишида метакомпетентлик муҳим омил сифатида баҳоланди.

Шундай экан, олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий ва шахсий камолотини таъминлаш учун зарур педагогик шарт-шароитларни яратиш, касбий компетентлиги мазмуни ва

даражасига қўйиладиган талаблар тузилмасини модернизациялаш, янги касбий компетенциялар кластерига асосланган моделни ишлаб чиқиш, ташкилий-бошқарув ва дидактик шарт-шароитларини аниқлаш ҳамда унинг сифатини назорат қилиш ва баҳолаш механизминини ишлаб чиқиш орқали касбий компетентликни ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш асосий мақсадни белгилайди.

Тадқиқотимиз натижалари асосида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг компетенциялар модели ва унинг кластерли тузилмаси корпоратив, яъни касбий фаолият тури учун умумий аҳамиятли бўлган таянч компетенциялар ва метакасбий компетенциялар тизими интеграцияси асосида ишлаб чиқилди (2.1-расм). Компетенциялар модели раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий фаолият доирасидаги аниқ вазифаларни муваффақиятли бажариши учун зарур бўлган тайёргарлик даражасини таъминловчи компетенциялар туркуми ҳисобланади. Компетенциялар кластери эса мазмун ва моҳият жиҳатидан бири-бирига яқин ва ўзаро алоқадорликдаги компетенциялар тизимини гуруҳлаштирилган кўринишидан иборат.



**2.1-расм. Раҳбар ва педагог кадрларининг компетенциялар модели.**

Айнан раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларида моделнинг қўлланилиши кадрлар касбий компетентлигини баҳолаш, ривожлантириш ва бошқариш стратегияларини белгилаш имконини беради.

Компетенциялар моделини ишлаб чиқишда унинг ўзига хос кучли ва кучсиз жиҳатларини эътиборга олиш мақсадга мувофиқ, яъни:

- маҳорат даражаси юқори бўлган ходимларнинг касбий фаолияти таҳлиliga қараб моделни шакллантириш, фаолият самарадорлигига таъсир этувчи бошқа архитектураларнинг тузилмаларнинг эътибордан четда қолиши ёки тўғри баҳоланмаслигига олиб келади;

- бир неча ходимлар фаолиятини таҳлили натижаларини умумлаштирган ҳолда компетенциялар моделини ишлаб чиқиш жуда қулай, аммо мазкур модел талаблари жуда содда бўлиб, у кадрлар касбий тайёргарлигига қўйиладиган малака талаблари билан мувофиқ келмаслиги ҳам мумкин бўлади;

- компетенциялар моделини шакллантиришда экспертлар сўровидан фойдаланиш тез ва статистик натижаларга асосланган бўлади, аммо унинг қўлланилиш соҳаси ҳар доим ҳам муассасанинг стратегик йўналишларига мос келмаслиги мумкин;

Компетенциялар моделини кадрларнинг интеллектуал, касбий сифатлари ҳамда шахсларо коммуникативлик қўникмаларини эътиборга олган ҳолда шакллантириш раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш ва баҳолашда қуйидаги икки муҳим жиҳатни таъминлайди:

- 1) ОТМ талабларига мослашиш даражаси, корпоратив маданият (ижтимоий-маънавий хулқ-атвор, деонтология, ўз фаолияти натижаларига жавоб бериш, мустақил қарор қабул қилиш)нинг ривожланганлиги;

- 2) Касбий фаолият соҳаси ва мутахассислиги бўйича замонавий билим, қўникма ва малакаларга эгаллик.

Тадқиқот натижалари асосида ишлаб чиқилган компетенциялар моделининг кластерли тузилмаси сифатида ижтимоий-ҳуқуқий, шахсий-

рефлексив, коммуникатив (лингвистик), АКТ, тизимли таҳлил каби компетенциялар кластеридан ташкил топган корпоратив(таянч) компетенциялар ҳамда касбий-педагогик, бошқарув кластеридан иборат бўлган метакасбий компетенциялар белгиланди. Шунингдек, уларнинг аниқ фаолият тури талабларидан келиб чиқувчи хусусий индикаторлар тизими ёритилди.

### **I.Корпоратив-таянч компетентлик:**

- таълим муассасаларида таълим-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва бошқаришнинг ҳуқуқий асосларини билиш ва фойдалана олиш;

- таълим соҳаларининг давлат таълим стандартлари, бакалаврият таълим йўналишлари ва магистратура мутахассисликлари учун малака талаблари, ўқув режалари, ўқув фанлари дастурлари мазмунини билиш ва улардан фойдалана олиш;

- таълим олувчилар ўртасида маънавий-ахлоқий ва тарбиявий ишларни самарали ташкил этиш, олиб бориш ва бошқариш;

- толерант таълим муҳитини яратиш ҳамда гендер стереотиплар, валеологик омилларни эътиборга олган ҳолда ўқув-тарбия жараёнини ташкил этиш ҳамда бошқариш;

- бошқарув ва касбий вазифаларни самарали ҳал этишда ахборот-коммуникация технологиялари, компьютер техник воситалари ва унинг қурилмаларини билиш ва Microsoft Office дастурлари (Word, Excel, Power Point, Access) қўллаш;

- **касбий фаолият мақсадларида компьютер тармоқлари, Интернет, электрон почта ва тармоқ технологиясидан мустақил фойдалана олиш;**

- **бошқарув ва ўқитиш сифатини оширишга хизмат қиладиган компьютер ва мультимедиа технологияларидан, рақамли таълим ресурсларидан, масофавий ва тармоқ технологияларидан фойдалана олиш;**

талаб этилган даражадаги лингвистик компетенция (тинглаб тушуниш, гапириш, ўқиш, ёзиш);



дискурс компетенция (матнинг мўйян соҳага тегишлилигини ажрата олиш);

стратегик компетенция (қўйилган мавзуга ёндашган ҳолда нутқни мантиқий ифодалаш);

маданиятлараро мулоқот (она тилида ва хорижий тилда сўзлашувчи халқлар маданияти, урф-одатлари, анъаналари ҳақида чет тилида гапира олиш) кўникмасига эга бўлиш;

- хорижий тилдаги Интернет сайтларидан ўз соҳасига оид материалларни танлаб олиш, таҳлил қилиш ва ўқув жараёнида фойдаланиш, ҳамкорлар билан ўзаро самарали мулоқотни ташкил этиш;

- шахсий ва касбий сифатларга эга бўлиш, педагогик фаолият соҳасига йўналганлик;

- ижтимоий фаоллик ва фаол фуқаролик позицияси, соғлом турмуш тарзи кўникмаларига эга бўлиш.

## **II. Метакасбий компетентлик**

### **2.1. Касбий-педагогик компетентлик:**

- ўқув жараёнини ташкил этишнинг шакл, метод ва воситаларини билиш, идентив ўқув мақсадларини белгилай олиш;

- таълим дастурларини, дидактик-методик материаллар (ўқув дастурлари, ишчи фан дастурлари, кейслар банки, даражали ижодий топшириқлар, битирув ишлари банки)ни тайёрлай олиш;

- замонавий таълим ва инновацион технологиялар соҳасидаги миллий ва илғор хорижий тажрибаларни билиш ва улардан фойдалана олиш;

- вербал ва новербал коммуникация усулларини ўзлаштирганлик, таълим оловчилар жамоаси билан ишлай олиш, шахслараро муносабатларни самарали ташкил этиш;

-ташкilotчилик, конструктивлик, рефлексия, эмпатия, деонтология, ҳамда замонавий ўқитувчи имиджининг шакллланганлиги;

- таълим оловчиларнинг билиш фаоллигини фаоллаштириш ва жадаллаштириш асосидаги таълим технологиялари (амалий ўйинлар,

муаммоли ўқитиш, таянч сигналлар орқали ўқитиш, истиқболли ўқитиш, табақалаштирилган ўқитиш ва бошқ)ни ўқув-тарбия жараёнларига татбиқ этиш;

- ўқитишнинг модулли таълим технологияларидан самарали фойдаланиш;

- интерфаол таълим методлари, график органайзерлардан ўқув жараёнида фойдаланиш;

- касбий фаолият соҳасининг тараққиёт йўналишлари ва замонавий тенденцияларини билиш;

- таълим олувчилар билан индивидуал мустақил таълим ишларини ташкил этиш ва уларнинг ўзлаштириш даражасидан келиб чиққан ҳолда дифференциал тадбирларни амалга ошириш.

## **2.2. Бошқарув компетентлиги:**

- менежмент ва унинг функциялари (таҳлил, режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация, назорат) ни, олий таълим тизими менежментининг ўзига хос хусусиятларини билиш;

- нотиклик маҳорати, раҳбарлик этикаси ва маданиятини амалиётда қўллаш ҳамда ижодий фикрлаш;

- ОТМларда ўқув, тарбиявий, илмий-тадқиқот ва бошқа жараёнларни бошқаришнинг самарадорлиги ва сифатини ошириш йўллари, шунингдек, “таълим менежменти”, “таълим сифати”, “таълим сифати маданияти”, “таълим сифати менежменти” тушунчаларига нисбатан замонавий ёндашувлар моҳиятини билиш, тушуниш;

- таълим жараёнининг барча иштирокчиларида (профессор-ўқитувчилар таркиби, ходимлар, талабалар, ота-оналар, иш берувчилар ва бошқ.) сифатни таъминлаш жараёнида фаол иштирок этишга нисбатан мотивация уйғотиш;

- сифатни таъминлаш соҳасида миллий ва халқаро даражаларда ўзаро ҳамкорликни рағбатлантириш;

- ОТМда сифат маданиятини такомиллаштириш жараёнида етакчилик хислатларини қўллаш, ўз-ўзини касбий ва шахсий ривожлантириб бориш;

- таълим сифати ва бошқарув вазифаларини ҳал этишда таълим менежментидаги замонавий ёндашувлардан фойдаланиш ҳамда такомиллаштириш;

- таълим жараёни сифатини ташхис қилиш ва баҳолашнинг инновацион технологияларининг амалиётга татбиқ этилишини назорат қилиш, креативлик;

- фан-техниканинг илғор тажрибалари, инновациялари, илмий тадқиқотлар натижаларини ўзлаштириш, таҳлил этиш ва таълим сифатини таъминлаш жараёнларига татбиқ этиш,

### **2.3 Амалий-фаолиятли компетентлик:**

#### **Раҳбар кадрлар:**

- олий таълимда инновацион лойиҳаларни амалга ошириш бўйича таълим хизмати кўрсатишни ташкил қилиш;

- таълим тизимида инновацион менежментнинг функционал вазифалари ижросини таъминлаш;

- таълим тизимида инновацияларни жорий этишда эришилган асосий ютуқларини тарғиб қилиш;

- таълим тизимида инновацион менежментни ривожлантиришда ҳамкорлик режаларини ишлаб чиқиш;

- таълим тизимида инновацияларни қўллашнинг имкониятларини яратиш, баҳолаш ва уларнинг ривожланиш истиқболларини таҳлил қилиш;

- замонавий инновацион фаолиятни юритиш, уларнинг тузилмаси ва вазифаларини ўрганиш асосида таълим ва тарбия жараёнини самарали бошқариш;

- инновацион менежментнинг функционал вазифаларини ижро этиш асосида қарорлар қабул қилиш;

- олий таълим муассасасининг моддий-техник таъминоти сифатини назорат қилиш;

- олий таълим муассасасининг сифат сиёсатини, таълим маркетинги хизматлари сифатини белгилаш;

- компетенцияга асосланган кадрлар менежментини (Competency-based HRM) ташкил этиш;

- кадрлар захирасини шакллантириш, бўлажак мутахассис, ходимларни жалб қилиш ва танлаш тажрибасини амалда қўллаш;

- бюджетдан ташқари маблағларни жалб этиш борасидаги компетенцияларга эга бўлиш.

### **Педагог кадрлар:**

- махсус фанлар соҳасидаги илмий янгиликлар, ахборотлар ва илғор хорижий тажрибалардан таълим жараёнида фойдаланиш;

- махсус фанлар соҳасига тегишли даврий, илмий нашрлар ва халқаро маълумотлар базаси билан ишлаш;

- соҳадаги илғор тажрибалар ва замонавий талаблар асосида дарслик (электрон дарслик), ўқув-методик қўлланмаларни ёзиш ва улардан ўқув жараёнида самарали фойдаланиш;

- талабаларни танлаган касбий фаолият соҳасида мустақил таълим олишга ўргатиш, уларнинг илмий-тадқиқот ва ижодий ишларида фасилитаторлик қилиш;

- мутахассислик фанларининг долзарб масалаларига бағишланган очик дарслар, мастер-класслар ташкил этиш ва модераторлик қилиш;

- **Устоз-шогирд тизимидаги фаоллик, талабалар билан семинарлар, вебинарлар, форумлар ташкил этиш;**

- соҳанинг долзарб масалаларига бағишланган битирув малакавий ишлар базасини шакллантира олиш ҳамда битирув малака ишларини тайёрлаш жараёнига раҳбарлик қилиш;

- миллий ва хорижий тажрибалар асосида махсус фанларни ўқитиш самарадорлигини оширишга хизмат қилувчи инновациялар, педагогик технологиялар ва дидактик таъминотни ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ этиш;

- тадқиқотчилик кўникмаларининг ривожланганлиги, мутахассислик ёки тадқиқот мавзуи бўйича Web of Science, Scopus, Web of Knowledge,

Astrophysics, PubMed, Mathematics, Chemical Abstracts, Springer, Agris GeoRef каби библиографик базалардан бирига кирадиган рейтинг юкори халқаро журналларда мақолалар чоп этиш, публицистик фаоллик

- кадрлар буюртмачилари ва меҳнат бозори эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда таълим йўналишлари ва мутахассисликлари ўқув режалари ва фан дастурларини такомиллаштириш юзасидан таклифлар ишлаб чиқиш.

#### **2.4. Метакомпетенциялар:**

- мустақил таълим олиш йўли билан ўз касбий билимларини такомиллаштириш, метакогнитив фаоллик, ўзини ўзи бошқариш;

- креативлик кўникмаларининг ривожланганлиги, бошқарув ва педагогик фаолиятни самарали ташкил этишга йўналтирилган инновацион ғоялар ва ташаббусларни олға суриш;

- инновацион фаоллик, инновацияларга нисбатан очиқлик, уларни кўллаб-қувватлаш, ўз касбий фаолиятида фойдалана олиш;

- касбий фаолият натижаларининг самарадорлигини баҳолаб бориш ва ўз-ўзини касбий ривожлантириш, рефлексия (электрон портфолио кўрсаткичлари асосида);

- мулоқотчанлик, гуруҳда ишлай олиш, жамоани шакллантириш, лидерлик;

- касбий фаолият талабларига тезкор мослашиш, эгилувчанлик, ностандарт вазиятларда тезкор ва тўғри қарорлар қабул қилиш;

-вақт менежменти, корпоратив мданият;

- эмоционал барқарорлик, стрессларга чидамлик, конфликтлар билан самарали ишлаш.

Хулоса сифатида шуни таъкидлаш жоизки, олий таълим тизими раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантиришнинг ўзига хос жиҳати ўқитувчилардаги касбий тайёргарликнинг фақат умумий параметрларини шакллантириш билан эмас, балки улардаги ижодкорлик, бошқарув ва педагогик жараёндан кўзланган мақсад ва вазифаларни аниқ прогноз қила олиш ва шунга интилиш, ўқув-тарбия жараёнини муваффақиятли йўлга қўйишнинг

инновацион шакл, метод ва воситаларини ишлаб чиқиш, амалга татбиқ этиш, мустақил ўз-ўзини касбий ривожлантириш билан боғлиқ компетенцияларни қарор топтириш билан тавсифланади. Бу эса ўз навбатида, раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг илғор тажрибалар, таълимдаги сифат менежменти тамойилларига асосланган замонавий механизмларини такомиллаштиришни талалб этади.

### **III боб. ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАҲБАРЛАРИНИНГ НИЗОЛИ ВАЗИЯТЛАРНИ ҲАЛ ЭТИШДАГИ САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ТИЗИМИ**

#### **3.1. Таълим муассасалари раҳбарларининг низоли вазиятларни ҳал этишдаги бошқарув фаолиятларини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш**

Одатда, низо деб, қарама-қарши йўналган қарашларга, нохуш ҳиссий кечинмалар билан боғлиқ гуруҳлараро ёки шахслараро муносабатлар орқали ифодаланувчи тўқнашувларга айтилади<sup>1</sup>.

Психологик нуқтаи назардан қараганда, одамларга ҳалоқатли таъсир этадиган ҳолат низоларнинг ўзи эмас, балки уларнинг оқибатидир. Низолар оқибатида инсон руҳиятида кўрқинч, ваҳима, адоват каби салбий ҳислар юзага келади. Агар мазкур кечинмалар кучли бўлса ва узоқ муддат давом этса, одамда ҳимоя реакцияси пайдо бўлиши ва мустаҳкамланиши мумкин.

Низо натижасидаги салбий ҳолатлар шахснинг ҳиссиёти, ҳатти-ҳаракатлари, тафаккур ва ҳатто характерида маълум ўзгаришлар содир этади. Бу ўзгаришлар шахснинг хулқ-атворида намоён бўлиб, мазкур субъект қатнашаётган бошқа вазиятларга ҳам тарқалади ва ўзаро муносабатларнинг кенг соҳаларини эгаллай бошлайди. Масалан, кўрқув ва хавф муҳитида тарбияланган одам кейинчалик худди шундай муҳитнинг манбаига айланиши

---

<sup>1</sup> Гришина Н.В. Психология конфликта. Спб. Питер. 2003

эҳтимолдан ҳоли эмас. У ҳатто ўз болаларини ҳам шундай муҳитда тарбиялайди ёки қўл остидаги ходимларни шу услубда бошқаради<sup>2</sup>.

Аниқланишича, меҳнат жамоаларида низодан сўнгги кайфиятнинг бузилиши ва тинчлангунча ўтадиган вақт шу низога тайёрланиш даврига нисбатан уч барабар кўпроқ муддатни эгаллар экан.<sup>8</sup>

Жамоаларда низо сабабларини тадқиқ этиш натижасида зиддиятларни юзага келтирувчи қатор омиллар аниқланди. Булар қаторига меҳнат ресурсларининг чегараланганлиги, ишлаб чиқаришга оид масалаларнинг узвий боғлиқлиги, ходимларнинг ташкилот келажаги ҳақидаги тасаввурларининг ноаниқлиги, ташкилот ичидаги коммуникациялардан қониқмаслик, кадрларни тайёрлаш даражасининг пастлиги ва шу каби сабаблар киради.

**Конструктив ва деструктив низолар.** Фикрлар қарама-қаршилиги намоён бўлаётганда зиддият манбаи яширинмаган бўлса, низо жамоа ҳаётида ижобий рол ўйнаши мумкин. Низонинг айнан шу хусусиятини олимлар «низонинг конструктивлиги» деб аташади.<sup>3</sup> Ташкилотда конструктив низолар, даставвал, меҳнат фаолиятидан келиб чиқувчи принципал муаммолар юзасидан пайдо бўлади. Манфаатлар қаршилиги юз берар экан, ким учундир иш жойи аҳамиятли бўлиб, бажараётган меҳнати катта мавқега эга. Айни пайтда бошқа бир ходим эса иш билан боғлиқ бўлмаган шахсий ниятларини асосий масала деб қарайди. Мазкур вазиятда мавжуд қарама-қаршилиқни юзага келтирган муаммо ечилса ушбу низо ҳам йўқолади. Лекин, бирон иш юзасидан пайдо бўлган низо инсоннинг ҳиссиёт соҳасига кучли таъсир этиши ва ўзининг деструктив хусусиятини намоён этиши

---

<sup>2</sup> Михеева И.:Н. Амбивалентность личности. М. 1991

<sup>8</sup> Машков В.Н. Психология управления Спб., 2000

<sup>3</sup> Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта Спб. Питер. 2003

мумкин<sup>4</sup>. Деструктив низо салбий кучга эга ва гуруҳ ишининг самарадорлигини сусайтиради.

Конструктив низо доимо ушбу зиддият манбаини аниқлаш ва уни иложи борича томонлар манфаати йўлида ўзгартиришга қаратилган. Деструктив низода эса томонлар иккинчи даражали масалаларни, масалан шахсий гуруларини диққат марказига қўядилар ва низонинг асл сабаби четда қолиб кетади. Шу боис, конструктив низолар функционал моҳиятга эга ва улар ташкилотнинг олға силжишига мадад беради.

Низолар ташкилот миқёсида юзага келаётган муамоларни ҳал этиш заруратини кўяр экан, конструктив низода қарама-қаршилик ижобий натижага йўналади, асосланган қарорлар қабул қилишга ёрдам беради ва жамоадаги ўзаро муносабатларни ривожлантиради.

**Низо турлари.** Низонинг қуйидаги асосий турлари фарқланади:

- Шахсий;
- Шахслараро;
- Шахс билан гуруҳ ўртасидаги;
- Гуруҳлараро;
- Ижтимоий<sup>9</sup>.

Рахҳар ўзининг бошқарув фаолиятида санаб ўтилган инзоларнинг ҳар бири билан тўқнаш келади. Шу муносабат билан қуйида улар юзасидан маълумот бериб утамиз.

*Шахсий низолар.* Низонинг бу тури айрим пайтда ички низо деб ҳам номланади. Низонинг бу кўринишига шахснинг ички зиддиятлари сабаб булиб, бундай тафовутларни юзага келтирувчи омилларни асосан икки гуруҳга ажратиш мумкин: 1) Инсоннинг эҳтиёжи, интилиши ва қадрияти

---

<sup>9</sup> Гришина Н.В. Психология конфликта. Спб. Питер. 200



унинг ўз бўйнига олаётган масъулияти билан қарама-қарши бўлиб қолади;

2) Шахснинг унга қўйилаётган талабларга бош кўтариши натижасидаги ички туғёнлари. Мисол тариқасида ташкилот миқёсида учраб турадиган қўйидаги ҳолатларни эслаш мумкин: Ходим бирон ишни пухта бажаргиси келади, лекин вазифани яқунлаш муддати уни шошилтиряпти. Натижада, муддатдан кечикмаслик хоҳиши ва меҳнатга сидқидилдан муносабатда бўлиш каби икки хоҳиш ўртасида низо юзага келади. Демак, инсоннинг дунёқараши ва одатлари ўртасидаги бундай номувофиқлик ички низонинг асосида ётади. Ички низога яна бир мисол сифатида ходимнинг икки раҳбардан бир вақтнинг ўзида топшириқ олиши ва қайсинисини биринчи навбатда бажариши масаласида қийналишини ҳам келтириш мумкин. Бу иккала мисолда қамраб олинган низо сабаби ташқи муҳит билан белгиланган.

*Шахслараро низо.* Меҳнат жамоаларида низонинг бу тури кўплаб учрайди. Аксарият раҳбарларнинг фикрича, бундай низонинг ягона сабаби – ходимлар характерларининг ўзаро номутаносиблигидир. Бироқ, мазкур низога оид вазиятлар таҳлили шуни кўрсатадики, шахслараро зиддиятлар асосида, кўп ҳолларда, объектив сабаблар ётар экан. Булардан бири - ташкилотдаги ресурсларнинг чекланганлигидир. Масалан, ишлаб чиқариш воситаларидан фойдаланиш, уларга эгалик қилиш, иш вақтига ва интизомга риоя этиш, ишчи кучига бўлган талабдан келиб чиқувчи муаммолар шулар жумласидан. Одатда, ҳар қандай ходим бундай ресурсларга бошқа кимса эмас, балки айнан ўзи муҳтож деб ҳисоблайди. Раҳбар билан ходим ўртасида низо юзага келганда эса, ходим ўзига ажратилаётган иш ҳажмини адолатсиз деб ҳисоблаши, раҳбар эса ходим ишга совуққонлик билан қараяпти деган фикрда бўлиши мумкин.

*Шахс билан гуруҳ ўртасидаги низо.* Ҳар қандай гуруҳ ичида ўзаро муомала, меҳнат фаолияти ва хулқ-атвор нормалари шаклланади. Гуруҳнинг ҳар қандай аъзоси бу нормалардан келиб чиқувчи талабларни

бажариши шарт. Қабул қилинган нормадан четланиш салбий ҳодиса деб баҳоланади ва шахс билан гуруҳ ўртасидаги низони келтириб чиқаради. Низонинг бу тури хатто раҳбар ва унга итоат этувчи ходимлар ўртасида ҳам содир бўлади. Масалан, раҳбар томонидан қўлланувчи бошқарув услубининг ўзгариши, кўп ҳолларда, у билан ходимлар ўртасида зиддият келтириб чиқариши мумкин.

Ташкилот миқёсида энг кўп муаммолар гуруҳлараро ва ижтимоий низолар асосида юзага келади. Бундай низоларни ҳал этишда раҳбар ўз маслақдошлари ва ёрдамчилар кўмагига мухтож бўлади.

*Гуруҳлараро низо.* Мазкур низо манбаларидан бири - жамоадаги расмий ва норасмий гуруҳлар ўртасидаги мавжуд муаммолардан келиб чиқади. Масалан, ташкилот раҳбарияти билан ходимлар ўртасида, бўлим ичидаги норасмий гуруҳлар орасида, маъмурият билан касаба уюшмаси ўртасида юзага келадиган низолар бунга мисолдир.

Афсуски, гуруҳлараро низонинг тез-тез учраб туришига мисол қилиб бошқарувнинг олий ва нисбатан қуйи бўғинлари ўртасидаги келишмовчиликни келтириш мумкин. Бундай низо ташкилот нуфузи ҳамда меҳнат самарасига катта путур етказиши, ходимлар орасида саросима ва иккиланиш тарқатади, келажакка ишончнинг йўқолишига олиб келади ва натижада меҳнат мотивацияси сусаяди. Гуруҳлараро низонинг асосий сабабларидан бири ташкилотда ижтимоий рақобатнинг мавжудлигидир. Бунда бир жамоа аъзолари бошқа гуруҳга хос бўлган жиҳатларни салбий деб баҳолашади, уларни ёмон хулқ-атвор эгаси сифатида идрок қилишади. Мазкур низо натижаси сифатида ўзга гуруҳга нисбатан тажовузнинг юзага чиқиши кузатилади. Бинобарин, гуруҳлараро низо натижасида ходим ўз гуруҳини нисбатан юксак ва ижобийроқ баҳолайди.

Гуруҳлараро низода психология фанида «атрибуция» деб номланувчи ҳодиса кузатилади ва бунга мувофиқ ўзга томон вакилларига асосланмаган

тарзда у ёки бу хислатлар мансуб деб топилади. Масалан, бирон салбий ходисалар учун айнан бегона гуруҳ сабабчи, деб ҳисоблаш одатий ҳолга айланади.

Низоларни таҳлил этишда алоҳида ўринни ижтимоий низолар эгаллайди. Ижтимоий низо – синфлар, миллатлар, давлатлар, ижтимоий институт ва жамоаларнинг тўқнаш келишида ўз ифодасини топади. Ижтимоий низо – ўзида бир қанча жабҳаларни мужассам этган мураккаб ходисадир. Бундай зиддиятда қарама-қарши томонлар мақсад ва манфаатлари, ҳаракатнинг анъанавий услублари ифодаланади.

*Низо жараёнининг динамикаси.* Низоларни ҳал этиш уларнинг ички қонуниятларини аниқлаш ва таҳлил этиш заруратини кўяди. Ўзаро зиддиятларнинг юзага келиш ва ривожланиш хусусиятини билган ҳолдагина унга аралашиб ва демак бошқариш имкониятини топиш мумкин. Бу масала низо ривожланишидаги қуйидаги босқичларни фарқлаш заруратини кўяди:

1. Ўртадаги мавжуд зиддиятни англаш
2. Низоли вазиятни англаш;
3. Низоли хатти-ҳаракатни амалга ошириш. Бу босқичда ўзаро зид йўналган ва ҳиссий кўринишга эга бўлган ҳаракатлар содир этилади;
4. Низонинг тугаши ва низо иштирокчилари томонидан бўлиб ўтган воқеани баҳолаш.

Баъзи кимсалар мана шу ҳолатдаёқ зиддиятни ривожланитирмасликка ҳаракат қилиб, мулоқотни давом эттиришдан ўзларини олиб қочишади. Зиддиятли муносабатни давом эттириш натижасида низоли вазият юзага келади ва мулоқот иштирокчилари ўртада низо пайдо бўлаётганини англаб етишади. Бу вазиятни ривожлантириш натижасида бевосита низо амалга ошади ва ушбу учинчи босқич ўзаро муносабатнинг очик-ойдин кескинлашуви билан характерланади. Таъкидланаётган босқичда томонлар бевосита низо жараёнига қадам қўядилар ва эътиборни ўз манфаатларини ҳимоя қилиш билан бирга ўзгани айблаш ва шаънига тегиш ҳаракатини

амалга оширадилар. Шу босқичда низоли муносабатларнинг юқори чўққига кўтарилиши ва бу ҳолат ихтилоф ибораси билан ифодаланиши мумкин. Бунда низо иштирокчилари нафақат вазиятни, балки ўзларини ҳам идора этолмай қоладилар, бутунлай ҳислар туғёнига бериладилар. Ихтилоф тугагандан сўнг, низонинг сўниш босқичи кузатилади ва одамда бўлиб ўтган воқеага танқидий кўз билан қараш имконияти туғилади. Кимдир бўлиб ўтган ходисадан афсусланса, иккинчи бир кимса эришган «ютуғидан» ҳатто роҳат ҳам олади. Аммо, низони бошқариш йўлини танлаган раҳбар иложи борича вазиятни кескинлатмаслик ва низони конструктив томонга буриш ихтиёрида бўлади. Шундай ниятдаги раҳбар йўл қўйилган ихтилофни яна бир талофат сифатида қабул қилиши, низо тугагандан сўнг бўлиб ўтган воқеа хусусида афсусланиши турган гап. Шундай экан, раҳбарнинг низога конструктив ёндошувини таъминловчи асосий услуб - бу низонинг биринчи, иккинчи ва учинчи босқичларидаёқ уни кескинлатмаслик йўлини топиш, иложи борича шу даврда уни конструктив томонга йўналтиришдан иборатдир. Аммо, низолар бошқаруви бўйича кўп йиллик тажрибаларимиз шуни кўрсатадики, одам низо шароитига кирганда кўпинча ўзини бошқаролмай қолади ва гирдобга тушиб қолгандай низо йўналиши бўйлаб оқиб кетади. Хўш, одам низо оқимида тушиб қолмаслиги учун нима қилиши керак, низонинг бошланғич босқичларида ўзини тийиш ва демак низоли вазиятни бошқариш имконияти қандай?

*Низо предмети доирасида муносабат қуриш.* Низоларни бошқаришнинг энг мақбул имконияти жараённинг бошланғич икки босқичидадир. Айнан ўзаро зиддият ва низоли вазият юзага келаётганини англаш даврида шахс кейинги босқичларга ўтиб кетмаслиги ва жўш уришни бошламаган ҳисларнинг олдини олиш мумкин. Низонинг бу даврида эътиборни зиддият предметида қаратиш лозим. Ҳар қандай низони юзага келтирувчи сабаб унинг предметида жойлашган. Бинобарин, низонинг ривожланиши диққатни предметдан муносабатлар соҳасига ўтказиш билан характерланади. Ўзаро зиддиятдан келиб чиқувчи низо муносабатлари

ҳиссий туғенда ў аксини топади. Психология фанида ҳиссиёт инсон муносабатларини акс эттириш жараёни, деб таърифланиши ҳам бежиз эмас. Юқоридаги фикрларга асосланиб қуйида низоли вазиятни тўхтатишнинг асосий шарти ва имконияти сифатида низо предмети доирасида ҳаракат этиш зарурати таъкидланади. Бундай ҳаракатда ҳамма эътибор нима сабабдан низо келиб чиққанлиги ва муаммони ҳал этишга интилиш, иложи борича шахсий муносабатни ошкора этиш доирасига ўтиб кетмаслик лозим.

*Диққатни кўчириш.* Низоли вазият ривожланаётганлигини англаганилган захотиёқ бирон нарсага диққатни кўчириш, бегона объектларга эътиборни қаратиш лозим. Бундай пайтда вазиятни ҳазилга йўйиш, бирон баҳона топиб хонадан чиқиб кетиш ва умуман, вазиятдан диққатни чалғитиш лозим.

Аниқланишича, инсон низо босқичлари, уларнинг ҳар бир хусусияти ҳақида гарчанд кўп билимга эга бўлмасин, ўз-ўзини идора этиш доим ҳам осон иш эмас. Шу муносабат билан низоли вазиятни бошқариш малакасини шакллантирувчи қуйидаги осонгина машқни таклиф этиш мумкин. Ҳар қандай низоли вазият бўлиб ўтгандан сўнг шу вазиятнинг бошланиши, ривожланиши, ҳар бир босқичдан ўтишини кўз олдингиздан ўтказинг. Миянгизда худди кинфоильмга ўхшаш тасаввурлар ёрдамида бўлиб ўтган жараённи қайта тасвирланг. Низонинг қайси қисмида тетик ҳаракат қилганингиз ва қаерда жараён ривожланишини тўхтатиш имкониятим бор эди, деб ўзингиздан сўранг. Шундан сўнг ушбу воқеа тасвирланган «кинофильмни» тескари ҳолда кўз одингиздан ўтказинг, яъни низонинг охиридан токи бошланиш нуқтасига қадар вазиятни қайта тасаввур этиб чиқинг. Бир воқеани бошидан охирига ва қайта тарзда жонлантириш ўхшаш вазиятларни назорат эта олиш иконини янада оширади, жараёнга совуққонлик билан қараш, шу каби вазият яна қайталаганда уни четдан кузата олиш малакасини яратишда биринчи қадам бўлиб ҳисобланади. Низонинг бошланғич босқичларида вазиятдан ўзини

ажрата олиш қурбига эга бўлган одам хоҳласа низони ривожлантирмай, бамайлихотир муҳокама қилиши ёки бўлмаса, ҳозирча бошқа нарсаларга диққатини йўналтирган ҳолда ўзга томон юпангандан сўнг яна масалани муҳокама этишга қайтиш имкони бор.

### **3.2. Таълим муассаса раҳбарларининг низоли вазиятларни ҳал этишдаги самарали бошқарув фаолиятини ривожлантириш технологиялари**

Низонинг юзага келишидаги яна бир туркум сабабларга низоли вазиятда инсон идрокида юзага келувчи тасаввурлар тизимини киритиш мумкин. Россиялик тадқиқотчи А.Г Шмелев кичик гуруҳлардаги низоларни юзага келтирувчи омилларни ўрганар экан, низоли вазиятнинг низо даражасига ўсиб ўтишини айнан шундай тасаввурлар тизими билан асослайди<sup>1</sup>. Хусусан, инсон идрокида содир бўлувчи «эгоцентрик тасаввурлар тизими»да низо иштирокчиси бутун вазиятнинг марказига ўз манфаатини, мақсад ва эҳтиёжларини қўяди. Бундай кимса низо оқибатини фақатгина шахсий манфаатининг қондирилиши нуқтаи назаридан таҳлил қилади. Атрофдаги одамлар, нарса ва ҳодисалар эса мақсадга эришиш воситаси сифатида қабул қилинади. Зиддият тақозоси билан юзага келган вазиятга бундай ёндошув низонинг янада кескинлашувига асос бўлади.

Низоли вазиятга ва иштирокчиларга нисбатан намоён бўлувчи иккинчи хил муносабат «альтероцентрик тасаввурлар тизими»га асосланади ва бунда асосий эътибор ўзга томоннинг манфаати ва мақсадларини қондиришга йўналади. Атрофдаги барча воқеа ва ҳодисалар (шу жумладан иштирокчининг ўзи ҳам) ўзга томоннинг мақсадини қондириш воситаси сифатида акс эттирилади. Ҳар қандай низоли вазиятнинг юзага келиш сабаби сифатида ўзини асосий гуноҳкор деб ҳисоблайдиган кимсаларни айнан шу тоифага киритиш мумкин. Бундай одам ҳаддан ташқари қуюнувчан, ўзганинг

---

<sup>1</sup> А.Г.Шмелев Острые углы семейного круга

манфаати ва хоҳишларига эътибори баланд бўлади. Бу тоифа кимсалар иштирокидаги зиддият низо даражасига кўтарилиб етмайди, лекин вазият тақозоси билан ўзганинг манфаати учун қайғуриш натижасида унинг ички низоси ривожланиб боради ва ўзга томонга нисбатан адоват ўти аланга ола бошлайди. Ташқи томондан тинч ва сокин муносабатлар остида кўнгил туғени ва адолатсизликдан нолиш белгилари ўрин олади.

Низоли вазиятда шаклланадиган учинчи хил муносабат шакли «социоцентрик тасаввурлар тизими» деб аталади. Бундай тизим аввалги икки моноцентрик (бир марказли) тизимдан фарқли ўлароқ полицентрик, яъни кўп марказли кўринишга эга. «Социоцентрик тизим»да вазиятни ҳал этиш низонинг барча иштирокчилари манфаатига йўналган бўлиб, инсон муаммоли вазиятни ҳал этишда кўпчиликнинг эҳтиёжини назарда тутди.

Албатта, низоли вазиятни муваффақиятли ва ўринли ҳал этиш инсонинг айнан «Социоцентрик тизим»га мойиллиги орқали таъминланади.

Шуни таъкидлаш лозимки, ҳар қандай одам у ёки бу низоли вазиятлар тақозоси билан уччала санаб ўтилган тизимлар бўйича тажрибага эга. Лекин низоли вазият юзага келганда иложи борича «Социоцентрик тизим» доирасида ҳаракат қилиш ҳар қандай раҳбар ва ходимнинг хоҳиш ва иродасидадир.

Низони ҳал этиш стратегияларининг асосий моҳияти вазиятга иложи борича совуққонлик билан қараш ва иложи борича ҳиссиёт туғенига берилмасликдан иборатдир. Айнан шундай мушоҳадалиликка асосланган яна бир ёндошув низоли вазият манбаи ва адресатини бир-биридан ажратишни тақозо қилади. Кўп ҳолларда низонинг асл сабаби бир ёқда қолиб, ўз нолишимиз ва тажовузимизни бошқа кимсаларга қаратиш ҳоллари ҳам учраб туради. Ачинарлиси шундаки, одам кўп ҳолларда низонинг асл сабаби бўлмиш ўз ички зиддиятлари ва тафовутларини таҳлил этишга қурби етмайди. Бундай таҳлилга мойиллик маълум кўникма ва психологик малакани талаб қилувчи ҳолат бўлиб, айнан шундай психологик мутасаддилик ички низоларимиз асл сабабини тезда англаб олишга ва

атрофдагилар билан мувозанатли муносабат куришга имкон яратади. Бундай вазиятда ички зўриқишимизни енгиллаштириш усулларидан бири жисмоний ҳаракатлар билан машғул бўлиш ҳамдир. Одатда, ҳар қандай руҳий зўриқиш танамизнинг турли қисмларида ўз аксини топади. Шунинг учун танадаги зўриқишни жисмоний фаоллик орқали сусайтириш ички низони камайтириш имкониятларидан биридир.

*«Сен-Мен» маълумот.* Одатда ҳар қандай низо иштирокчиси ўз манфаатлари камситилаётган деб таъкидлайди ҳамда кўпинча ўзга томонни зиддият сабабчиси деб айблашга мойил. Кўп ҳолларда низоли вазиятнинг ривожланиши ўзга томоннинг айблари ва камчиликларини фош этишдан бошланиб ўзаро ҳақоратгача ўсиб ўтади. Низо иштирокчиларининг эътибори ўзганинг шахси ва ҳаёт услуби доирасига қаратилади. Масалан, «Агар Сен шундай қилмаганингда айнан шу натижа бўлмас эди», «...яна Сен унутиб қўйдингми...», «Сенга неча марта тайинлаш керак бу вазифани...». Эътибор берилса, низо кескинлашувидаги асосий мулоқот шакли ўзга кимсанинг шахсига ва ҳатто шахсиятига йўналганликдир. Бундай муносабат қурилганда низонинг янада ривожланиб бориши табиий ҳолдир. Лекин шу ривожланишни тўхтатиш ва жараёни ижобий томонга буриб юбориш усули ҳам бор. У ҳам бўлса эътиборни ўзгага эмас, балки ўз ички кечинмаларига қаратишдан иборатдир. Масалан, гап эгасидаги «Сен» ўрнига «Мен» ибораси билан боғлиқ бўлган жараёнга кўчиш – «Китобимни олиб келмаганинг оқибатида мен жуда ноқулай аҳволга тушиб қолдим, ахир бугун дарсга тайёрланмоқчи эдим», «Сени 1 соат пойлаб туриб ичимда турли ҳислар ўтди, бирон нарса бўлиб қолмадимикан, деб кўп хавотирландим...», «Бу вазифани Сенга бир неча марта эслатиш мен учун жуда ноқулай, худди илтимосларим жавобсиз қолаётандай ҳис этяпман ўзимни». Эътибор берилса, низо иштирокчиси низо жараёнини ўзга кимса шаънига эмас, балки шу вазият туфайли юзага келган ўз ички кечинмаларини баён этишга қаратяпти. Бу услуб «Сен»га йўналган маълумот узатишнинг «Мен»



шаклига ўтиши деб аталади. Ушбу услуб қўлланган пайтда кўпинча ўзга томон ўзини ҳимоялашдан воз кечади ва ҳатто ўз айбини тузатишга ҳаракат қила бошлайди ҳам.

**Низоларни бошқариш.** Ташкилотда содир бўлаётган ҳар қандай низо раҳбарият нуфузига путур етказиши мумкин. Содир бўлган низодан сўнг ишлаб чиқариш самарадорлиги ҳам кескин пасаяди, жамоада носоғлом муҳит ҳукм суради. Шунинг учун раҳбардан низоларнинг олдини олиш тадбирларини ташкиллаштириш ва агар содир бўлган пайтда эса уларни малакали тарзда ҳал этиш қобилияти талаб этилади. Раҳбар шахси, ҳатто, низоли вазиятни юмшатишдаги асосий омил бўлиб ҳам иштирок этиши мумкин. Раҳбарнинг шахсий маданияти, низоли ва муаммоли вазиятга муносабати алоҳида аҳамият касб этади. Раҳбар ижодий бўлса, муаммога кўп томонлама ёндоша олса, аста-секин бу хислат унинг қўл остидаги ходимлар ҳулқида ҳам намоён бўла бошлайди.<sup>9</sup> Бундан ташқари, кескин вазиятга нисбатан раҳбарнинг сокин муносабати, совуққонлик билан мушоҳада қила олиш қобилияти низонинг юмшашига шарт-шароит яратади.

Ташкилот доирасида низоларни ҳал этишда қўлланувчи услубларни куйидаги уч гуруҳга киритиш<sup>6</sup> ва буларни раҳбариятнинг имкониятлари сифатида талқин этиш мумкин.

*Ташкилий чоралар:* Бу тоифага кирувчи тадбирлар ташкилотда низо юзага келишини огоҳлантириш кучига эга. Пухта ўйлаб тузилган иш режаси, ишлаб чиқаришда иштирок этаётган томонларнинг манфаатларини тўлиқ ҳисобга олиш, меҳнат ресурсларининг оқилона ва ҳаққоний тақсимооти, корхона миқёсида ижтимоий адолат тамойилларининг амалиёти каби чоралар бу туркум вазифага киради. Мазкур йўналиш вакиллари томонидан низони

---

<sup>9</sup> Корнелиус Х., Фейр Ш. Выирать может каждый. М., 1992

<sup>6</sup> Латыпов В.В. Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон. // Иностранная психология. М., 1990

бошқаришнинг ташкилий усуллари ҳам ишлаб чиқилган.<sup>10</sup> Буларга ташкилот миқёсида амалга оширилувчи қуйидаги тадбирлар киради:

- Талабнинг аниқ баён этилиши. Дисфункционал низонинг олдини олдини олиш учун ҳар бир ходимга иш натижаси юзасидан талабларни тушунтириш лозим. Ушбу талабларни нафақат ходим, балки бўлимларга нисбатан ҳам қўллаш мақсадга мувофиқ. Ишнинг бажарилиш қоидаларини, ҳуқуқ ва мажбуриятларни аниқ ва мукамал ифодалаш муҳим аҳамиятга эга.
- Мувофиқлаштириш механизмларидан фойдаланиш. Меҳнат жамоасида яккаҳоқимлик тамойилининг қатъий сақланиши, асосий низоли вазиятларни бошқаришни осонлаштиради. Бундай вазиятда ходим кимнинг буйруғини бажариш кераклигини аниқ билади. Агар бирон ишлаб чиқариш масаласи юзасидан ходимларда келишмовчилик кузатилса, улар «учинчи ҳакамга» - ўз бошлиқларига мурожаат қилишлари мумкин. Корхона миқёсида турли томонлар ўртасидаги «манфаатлар курашини» бартараф этишга мўлжалланган махсус интеграл хизмат ташкил этилиши мумкин.
- Умумий мақсаднинг ўрнатилиши, умумий қадриятларнинг шаклланиши. Мазкур йўналишдаги тадбирларда ташкилотнинг сиёсати, стратегия ва перспективалари ҳақида барча ходимларни хабардор қилишни тақозо этади. Умумий мақсаднинг мавжудлиги низоли вазиятда ходим ўзини қандай тутиши кераклигини тушунишига олиб келади
- Рағбатлантириш тизимини шакллантириш. Ташкилотдаги барча ходимларга охирги натижа бўйича ҳақ тўлаш барчанинг масъулиятини оширади ва гуруҳлараро низоларнинг олдини олади.

**Педагогик чоралар:** Бу туркум чораларнинг асосий мақсади жамоа аъзосида мақбул дунёқараш ва эътиқодни шакллантиришга қаратилган. Ташкилот раҳбарияти бу йўналишдаги тадбирлар орқали гуруҳни янада

---

<sup>10</sup> Васильева Е.И., Соснин В.А., Степанов Е.И. Социальные конфликты: организационные и технологические проблемы урегулирования // Прикладная психология ПВ, 1997

аҳиллаштиришга, унинг маънавий-ахлоқий жиҳатини кучайтиришга эришади. Низо иштирокчилари билан тарбиявий ишлар олиб бориш, уларни ишонтириш орқали низо вазиятини ҳаққоний идрок этишга, у ёки бу ҳаракатларни ахлоқий жиҳатдан баҳолашга ундаш мазкур чоралар ичида кенг тарқалган. Ишонтириш услуби қўлланганда ўзганинг фикрлаш доирасига таъсир кўрсатилади ва мақбул ҳиссиётлар уйғотишга эришилади. Натижада кимсада иродавий зўриқиш уйғониши, унинг қарор қабул қилиш ва хатти-ҳаракатлар соҳасида ҳам ўзгартиришлар пайдо бўлишига эришилади. Ишонтириш орқали муваффақиятга эришишнинг асосий гарови раҳбарнинг жамоа аъзолари орасида обрў-ҳурматга эгалигидир. Агар жамоада раҳбарга ҳурмат бўлмаса, ходимлар уни тан олишмаса, у ҳолда ходимларга ишонтириш орқали таъсир этиш мумкин эмас. Жамоадаги низоларни ҳал этар экан, раҳбар ўзаро зиддиятдаги томонларга ихтилофнинг салбий оқибатларини кўрсата олиши, ходимларда тааллуқли ҳиссиёт ва муносабатни уйғота олиши керак. Бунинг учун эса раҳбардан сўз бойлигига асосланган яхши нутқ малакаси ҳам талаб этилади.

Низоли вазиятни юмшатишнинг асосий шарти - томонлар билан муносабат ўрнатишда ахлоқ ва маданият нормаларига риоя қилишдир. Раҳбарнинг мулойим, хотиржам ва сокин хулқи томонларга ўз таъсирини ўтказмай қўймайди.

**Маъмурий чоралар:** Низоларни ҳал этишда раҳбар қўл остида бир қанча имкониятлар мавжуд. Шундай имкониятлардан бири – низони ҳал этиш давомида ушбу жамоадаги муҳит, ундаги одамларга хос характер хислатлари, гуруҳдаги кўзга кўринмас алоқаларни илғаб олишдир. Ҳатто ходимнинг низо вазиятини ҳал этиш чоғидаги хулқи, вазиятга муносабати ҳам кўп нарсадан маълумот беради. Аммо, бошқарув жараёнида шундай вазиятлар бўладики, раҳбар ўз мавқеи ва ваколатидан фойдаланган ҳолда низони маъмурий йўл билан узил-кесил ҳал этиши лозим. Бундай чора қўлланганда томонлар тезда ўз ҳиссий ҳовуридан тушишади, меҳнат яна маромига тушади, ташқи сокинлик остида эса ҳислар туғғени ўз қонуни асосида ривожланаверади.

Айрим пайтларда раҳбар шу услубни қўллаши лозим ва мажбур. Маъмурий йўл билан низони ҳал этиш зарурати вақт танқислиги шароитида, адолат томоийллари устуворлигини намойиш этишда, бирон низо такрорланаверган тақдирда қўлланиши мумкин.

Низо - бу аниқ шахс ёки гуруҳлардан иборат бўлган икки ёки ундан ортиқ томон ўртасида мураса мавжуд бўлмаслигидир. Ҳар бир томон ўз нуқтаи назари қабул қилинишига интилиб, бошқа томоннинг шундай ҳаракат қилиш учун тўсқинлик қилади. (масалан икки муҳандис станок яратиб, ҳар бири ўз лойиҳасини қабул қилишини талаб қилади).

Ҳозирги замон нуқтаи назаридан самарали бошқарилувчи корхоналарда баъзи низолар мавжуд бўлибгина қолмай, улар мавжуд бўлиши зарурдир ҳам. Албатта, низо доимо ижобий хусусиятга эга бўлмайди. Баъзи ҳолларда у алоҳида шахс ёки бутун корхона эҳтиёжларини қондиришга тўсқинлик қилади. Лекин кўпчилик ҳолларда низолар турли нуқтаи назарни баён қилишга ёрдам беради, қўйимша ахборот, альтернатив қарорларга эга бўлиш учун имкон яратади. Бу қарор қабул қилиш жараёнини самаралироқ қилиб, кишиларга ўз фикрини билдириш учун имкон яратади. Ўзбек тилининг изоҳли луғатида низо тушунчаси куйидагича талкин қилинади:

Низо – бу ўзаро келишмовчилик ёки қарама - қаршилик, душманлик, адоват орқасида туғилган ҳолат, муносабат, ихтилоф, нифоқ.

Низоларнинг тўрт асосий тури мавжуд: шахснинг ички низоси, шахс ва гуруҳ ўртасидаги низо, шахслар ўртасидаги низо, гуруҳлар ўртасидаги низо.

М. Дойч томонидан низоларнинг куйидаги турлари аниқланган:

1. Ҳақиқий низо – манфаатлар тўқнашуви объектив мавжуд бўлиб, қандайдир ўзгарувчан омилга боғлиқ эмас.

2. Тасодифан ёки шартли низо – бунда низоли муносабатлар тасодифан рўй берадиган ва тез ўзгарадиган вазиятлар эвазига пайдо бўлади ва иштирокчилар томонидан англабмайди.

3. Ўғирланган низо – идрок этилаётган низо сабаблари низо асосида ётган ҳақиқий объектив сабаблар билан боғлиқ эмас.

4. Нотўғри талқин қилинган низо – низоли муносабатлар ҳақиқий низо иштирокчиларига эмас, бошқа шахсларга тегишли деб тушунилади.

5. Яширин низо – объектив сабабларга кўра низоли муносабатлар рўй бериши керак, лекин зидиятлар намоён бўлмайди.

6. Ёлғон низо – бу низолининг объектив сабаблари йўқ ва у нотўғри тасавурлар ва тушунмовчиликлар натижасида пайдо бўлади.

Ёлғон низо ҳақиқий низога ҳам айланиши мумкин. Жамоада низоларни бошқариш учун раҳбар бошқариш вазифаларининг ечимлари ҳақида умумий тасавурга эга бўлиши керак. Жамоада низоларни бошқаришда раҳбар фаолиятининг энг биринчи вазифаси низоли муносабатларнинг характери ҳамда унинг субъектлари ва қатнашчиларини аниқлаштиришдир.

Бошқариш жараёнида низо — бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар ўртасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир. Ишлаб чиқаришдаги низолар кишилар кайфиятига салбий таъсир килади ва уларнинг иш қобилиятини пасайтиради, жамоадаги “руҳий иқлим”ни ёмонлаштиради, кадрлар кўнимсизлигини купайтиради. Шунинг учун бу масалаларга доимо эътибор бериш, меҳнат жамоаларини бошқаришни, кадрлар тургунлигини таъминловчи шартлардан биридир.

Низоли вазиятларни ечиш бўйича қарор қабул қилишда одамларнинг 4 та типни фарқланади: кўрқиб қарор қабул қилувчилар, ҳушёр қарор қабул қилувчилар, қарор қабул қилишдан қочувчилар ва қарор қабул қилишни ортга сурувчилар (Мельбурн сўровномаси бўйича).

Таълим жараёнида низоли вазиятлар турли сабабларга кура вужудга келиши мумкин. Улардан:

- меҳнатни ташкил қилишдаги камчиликларни;
- ҳақ тулашнинг такомиллаштирилмагани;
- ёмон меҳнат шароитларини;
- меҳнат ҳақидаги қонунларнинг бузилиши;
- раҳбарликнинг қониқарсиз савиясини;

- ўзаро муносабатлар маданиятининг паст савиясини ва ҳоказоларни кўрсатиш мумкин.

Низо маълум бир вазифа бажариши ва корхона фаолияти самарадорлиги ортиши учун хизмат қилиши мумкин ёки бирор вазифани бажаришга тўсқинлик қилиб, шахсий қониқиш ва корхона фаолияти самарадорлиги пасайишига олиб келиши мумкин. Низоларни бошқариш учун низоли вазият вужудга келиш сабабларини билиш лозим.

Низоли вазиятларга нисбатан раҳбарларнинг муносабати турлари, айрим манбаларга кўра, иккига бўлинади: ижобий ва салбий. Низоларга нисбатан ижобий баҳо берувчи раҳбар низони ташкилотнинг ривожланиши учун зарур бир ҳолат деб қарайди. Низоларга нисбатан салбий муносабатда бўладиган раҳбар эса низони ташкилотни таназзулга олиб борадиган ҳолат деб баҳолайди.

Ташкилот учун низоларининг қуйидаги асосий функционал (ижобий) оқибатларини ажтариб кўрсатсак бўлади:

1. Муаммо шундай йўл билан ҳал қилинадикки, бу ҳамма томонларни қониқтиради ва натижада одамлар ўзларини улар учун муҳим бўлган муаммонинг бартараф этилишига алоқадор деб ҳис қиладилар.

2. Ҳамкор қабул қилинган қарор ҳаётга тез ва осон тадбиқ этадилар.

3. Томонлар муаммоли масалаларни ечиш бўйича ҳамкорлик қилиш тажрибасини шакллантирадилар ва келажакда буни қўллаш мумкин бўлади.

4. Раҳбарлар ва ҳодимлар орасидаги низоларнинг самарали ечими оқибатида “бўйсинувчанлик синдромини”, яъни хизмат вазифаси бўйича юқори лавозимдаги одамларнинг фикридан фарқ қилувчи ўз фикрини очикча айтишдан қўрқиш барҳам топади.

5. Одамлар ўртасидаги муносабатлар яхшиланади.

6. Одамлар ҳамиша ёмон оқибатларга олиб келадиган, “ёвузлик” деб қараладиган келишмовчиликларнинг мавжудлигини табиий ҳолат деб ҳисоблайдилар.

Низоларнинг асосий дисфункционал (салбий) оқибатлари:

1. Одамлар орасидаги номаъқул, рақобатли муносабатлар.
2. Ҳамкорликка, яхши муносабатларга интилишинг йўқлиги.
3. Қарама-қарши томонни “душман” деб қараш, ўз позициясини мутлақо тўғри, ижобий деб ҳисоблаш, оппонент томоннинг позициясини салбий деб билиш.

4. Ишлаб чиқариш масалаларининг бартараф қилинишига халақит берувчи қарама - қарши томон билан ўзаро алоқа ўзга томонга бурилади ёки тўлиқ тўхтади.

5. Реал муаммонинг бартараф этилишига нисбатан низода “ғалаба” муҳит деб ишониш.

6. Аламзадалик туйғуси, қониқмаслик, ёмон кайфият, кадрлар қўнимсизлиги.

Низоларни бошқаришнинг ташкилий (тузилмали) ва шахслараро усуллари фарқланади.

Маъмурий йўналиш вакилларининг фикрича, агар бошқарувнинг яхши формуласи топилса, ташкилот бир маромда силлиқ ишлайди. Мазкур йўналиш бўйича низоларни бошқарининг ташкилий усуллари ишлаб чиқилган.

1. Талабаларнинг аниқ формулировкаси. Дисфункционал низоларнинг олдини олувчи бошқарув методларининг энг яхшилардан бири-ҳар бир конкрет ишчининг иш натижаларига бўлган талабларни тушунтириш, шу жумладан буни бўлинма (цех, бригада ва ҳ.)га ҳам қўллаш, ишларнинг бажарилиши қоидаларини, ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқ ва мукамал ифодалаш.

2. Координация механизмларидан фойдаланиш. Якка ҳокимиятчилик тамойилининг қатъий сақланиши низоли вазиятларнинг катта гуруҳини бошқаришни осонлаштиради. Чунки бу ҳолатда ходим кимнинг буйруғини бажариш кераклигини аниқ билади. Агар қандайдир ишлаб чиқариш масаласи бўйича ишчиларда келишмовчилик кузатилса, улар “учинчи ҳакамга” – уларнинг умумий бошлиғига мурожат қилишлари мумкин. Баъзи

бир мураккаб ташкилотларда турли хил бўлинмаларда пайдо бўладиган “манфаатлар курашини” бартараф этишга мўлжалланган махсус интеграл хизматлар ташкил этилади.

3. Умумий мақсадларнинг ўрнатилиши, умумий кадриятларнинг шаклланиши. Бунга ташкилотнинг сиёсати, стратегияси ва перспективалари ҳақида барча ходимларнинг хабардорлиги ҳам ёрдам беради, шунингдек турли бўлинмалардаги ишларнинг ҳолати ҳақидаги маълумотлар ҳам ходимларга аён бўлишлиги ижобий натижаларни қўлга киритиш имконини беради.

Умумий мақсадларнинг мавжудлиги низоли вазиятларда ўзларини қандай тутиш кераклигини тушунишларига, низоларнинг ижобий аҳамият касб этишлигига олиб келади.

4. Рағбатлантириш тизими. Турли хил бўлинмалар ва ходимлар манфаатларининг тўқнаш келишлигининг олдини оладиган меҳнат самарадорлигини мезонларининг ўрнатилиши. Маслан, Агар меҳнат техника ҳавфсизлиги хизмати ходимларининг мукофотланса уларнинг ҳавсизлик қоидаларни бузилишини аниқлаш миқдorigа қараб мукофат берилса бу нарса ишлаб чиқариш ва эксплуатация хизмати билан салбий низонинг пайдо бўлишига олиб келади. Агар аниқланган бузилишларнинг бартараф этиш учун барча ходимлар рағбатлантирилсалар, бу нарса низоларнинг пасайишига ва ҳавфсизликнинг ошишига олиб келади. Низоларни бошқариш уларнинг қатнашчилари психологиясини ҳисобга олган ҳолда низоли вазиятларнинг бартараф этилишининг шахслараро усулларини ҳам қамраб олади. Низонинг ривожланиши ҳамини унинг қатнашчиларининг пайдо бўлишига олиб келади. Бу таҳминий ҳаракатларни қарор қабул қилиш жараёнининг эмоционал ҳолатни ва хотиранинг йўналганлиги одамларнинг ижтимоий йўналганлигини ва уларнинг чиқи норматив механизмларини қамраб олади. Буларнинг бари низо қатнашчиларининг ўзгараётган ҳуқуқ-атворида ўз аксини топади.



## Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

### I. НОРМАТИВ-ҲУҚУҚИЙ ҲУЖЖАТЛАР ВА МЕТОДОЛОГИК АҲАМИЯТГА МОЛИК НАШРЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. –Т.: Ўзбекистон, 1992 й. – 46 б.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги «Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чоратадбирлари тўғрисида»ги ПФ-4732-сон Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2015. 24-сон, 312-модда.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сон Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017. 6-сон, 70-модда.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 21 сентябрдаги «2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-5544-сон Фармони // Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 22.09.2018 й., 06/18/5544/1951-сон.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги «Олий таълим тизимини янада ривожлантириш тўғрисида»ги ПҚ-2909-сон Қарори // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017. 18-сон, 313-модда.

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 27 июлдаги «Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодиёт соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чоратадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-3151-сон Қарори // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017. 30-сон, 729-модда.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 июндаги «Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг камровли ислохотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги ПҚ-3775-сон Қарори // Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси 06.06.2018 й., 07/18/3775/1313-сон.

8. Мирзиёев Ш.М. Илм фан ютуқлари – тараққиётнинг муҳим омили// “Халқ сўзи” газетаси, 2016 йил 31 декабр.

9. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олийжаноб халқимиз билан қураимиз. Ш.Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи. Халқ сўзи, 2016 йил 15 декабрь.

10. Мирзиёев Ш. М. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 14 январь ойда бўлиб ўтган “Мамлакатимизни 2016 йилдаги ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунларини ҳар томонлама таҳлил қилиш ҳамда республика ҳукуматининг 2017 йил учун иқтисодий ва ижтимоий дастури энг муҳим йўналишлари ва устувор вазифаларини белгилашга бағишланган мажлисида сўзлаган нутқи. // “Халқ сўзи” газетаси, 2017 йил 16 январь.

11. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак.// Халқ сўзи, 2017 йил 15 январь.

12. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олийжаноб халқимиз билан қураимиз. – Т.: Ўзбекистон, 2017. – 488 б.

13. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2017. – 592 б.

14. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. Ўзбекистон Республикасининг сайланган Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон

Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 24 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси.  
<http://www.xs.uz/index.php/homepage/rasmij/item/8983>.

15. Каримов И.А. Бош мақсадимиз – кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримовнинг 2012 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ҳамда 2013 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2013 йил 19 январь, № 13 (5687).

16. Каримов И.А. “Бош мақсадимиз – мавжуд қийинчиликларга қарамасдан, олиб бораётган ислохотларни, иқтисодиётимизда таркибий ўзгаришларни изчил давом эттириш, хусусий мулкчилик, кичик бизнес ва тадбиркорликка янада кенг йўл очиб бериш ҳисобидан олдинга юришдири”. Мамлакатимизни 2015 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2016 йилда иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маърузаси. Халқ сўзи, 2016 йил 16 январь, № 11 (6446).

## **II. МОНОГРАФИЯ, ИЛМИЙ МАҚОЛА, ПАТЕНТ, ИЛМИЙ ТЎПЛАМЛАР**

17. Азизходжаева Н.Н. Основные тенденции развития высшего педагогического образования в Узбекистане (1960-1980 г.г.): Автореф. дисс... докт. пед.наук. – М.: 1991. – 37 с.

18. Adnan Hakim. Contribution of Competence Teacher (Pedagogical, Personality, Professional Competence and Social) On the Performance of Learning. The International Journal Of Engineering And Science (IJES) || Volume || 4 || Issue || 2 || Pages || PP.01-12|| 2015 ||

19. Бегимкулов У.Ш. Педагогик таълим жараёнларини ахборотлаштиришни ташкил этиш ва бошқариш назарияси ва амалиёти. Пед.фан.док. ... дисс.-Т.:2007.-305 б.

20. Бермус А.Г.Проблемы и перспективы реализации компетентностного подхода в образовании // Интернет-журнал "Эйдос". - 2005. - 10 сентября. - <http://www.eidos.ru/journal/2005/0910-12.htm>. - Внадзаг: Центр дистанционного образования "Эйдос", e-mail: list@eidos.ru.

21. Bartram D. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Article in Journal of Applied Psychology 90(6):1185-203. November 2005.

22. Джўраев Р.Х. Организационно-педагогические основы интенсификации системы профессиональной подготовке в учебных заведениях профессионального образования. Автореф. дисс...док. пед. наук. - Т.:1995. - 43 с.

23. Dave Bartram. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Article (**PDF Available**) in [Journal of Applied Psychology](#) 90(6):1185-203 · November 2005 with 8,728 Reads.

24. Закирова Ф.М. Теоретические и практические основы методической подготовки будущих преподавателей информатики в педагогических ВУЗах. Автореф. дисс. ...док.пед.наук. –Ташкент, 2009. – 39 с.

25. Иноятов У.И. Теоретические и организационно-методические основѣ управления контроля качества образования в профессиональном колледже: Дисс. ... док. пед. наук. – Т.: 2003. – 327 с.

26. Исмадияров.Я.У. Олий педагогик таълим тизимида инновацион менежментни шакллантириш механизмларини такомиллаштириш: Пед.фан.док. ...дисс. автореф. -Т., 2018. - 32 б.

27. Йўлдошев Ж.Ф. Таълим янгиланиш йўлида.-Тошкент: Ўқитувчи, 2000.-207 б.

28. Кудрявцева Е.И. Компетенция и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенции. Монография. Санкт Петербург.: 2012-340 с.

29. Курбанов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Управление качеством образования. -Т.: Шарқ, 2004. -552 с.

30. Лутфуллаев П. Хорижий олий таълим муассасаларида сифат ва рақобатбардошликни таъминлаш йўллари: Пед.фанл.бўйича фалсафа доктори(PhD) ... дисс. автореф. – Т.: 2018. – 22 б.

31. Магруппов А.М. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш: Пед.фан.док. (DcS). ....дисс. автореф. -Т.: 2017. 31 б.

32. Мардонов Ш. Педагог кадрларни таълимий кадриятлар асосида тайёрлаш ва малакасини оширишнинг педагогик асослари. Пед.фан.док. ...дисс.- Т.: 2006.-302 б.

33. Маъмуров Б.Б. Бўлажак ўқитувчиларда акмеологик ёндашув асосида таълим жараёнини лойиҳалаш кўникмаларини ривожлантириш тизими. Пед.фан.док....дисс. автореф. –Т.: 2018. - 32 б.

34. Мирсолиева М. Т. Олий таълим муассасаси педагог кадрларининг информацион компетентлигини ривожлантириш масалалари// Узлуксиз таълимда кадрлар тайёрлашнинг назарий-амалий масалалари. Халқаро анжуман материаллари. – Тошкент, 2014. -98-102 б.

35. Мирсолиева М.Т., Султонов А.Ш. Олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касбий маҳоратини ривожлантиришга акмеологик ёндашув// Педагогик маҳорат. - Бухоро, 2014.-№ 6.- 37-40 б.

36. Мирсолиева М.Т. Олий таълим муассасалари педагог кадрларининг тадқиқотчилик компетентлигини ривожлантириш масалалари// Замонавий таълим. - Тошкент, 2018. - № 2.- 23-28 б. (13.00.00.№ 10).

37. Мирсолиева М.Т. Олий таълим тизими педагог кадрлари касбий компетентлигини узлуксиз ривожлантиришга замонавий ёндашувлар/ Ўрта махсус ва олий таълим тизимида фаолият кўрсатаётган педагог кадрларнинг

касбий компетентлигини такомиллаштириш. Республика илмий-амалий анжумани материаллари. – Бухоро, 2017. -8-9 б.

38. Муслимов Н., Абдуллаева Қ., М., Касбий компетентликни шакллантириш технологиялари. Монография. Т.: “Фан ва технологиялар” нашриёти, 2011. – 252 б.

39. Муслимов Н.А. Касб таълими ўқитувчисини касбий шакллантиришнинг назарий методик асослари. Пед.фан.док....дисс. -Т.: 2007. -315 б.

40. Муслимов Н.А. Бўлажак касб таълими ўқитувчиларини касбий шакллантириш /Монография. – Т.: Фан, 2004.

41. Муслимов Н.А., ва бошқалар. Касб таълими ўқитувчиларининг касбий компетентлигини шакллантириш технологияси/ Монография. – Т.: “Фан ва технология” нашриёти, 2013.

42. Тургунов С.Т. Теоретические основы управленческой деятельности директора средних общеобразовательных учреждений. Автореф.дис. ...докт.пед.наук.-Т.: 2007-43 с.

43. Федоров А.Э., Метелев С.Е., Соловьева А.А, Шлякова Е.В. Компетентностный подход в образовательном процессе. Монография. Омск. 2012. – 210 с.

44. ХоджаевБ. Умумтаълим актаби ўқувчиларида тарихий тафакурни ривожлантиришнинг модернизациялашган дидактик таъминоти: Пед.фанл.док. ... дисс. – Т.: 2016. – 169 б.

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

46. Шоймардонов Т.Т. Педагог кадрлар малакасини ошириш ва касбий фаолияти мониторингини ташкил этишнинг электрон тизими: Пед.фанл.бўйича фалсафа доктори(PhD) ... дисс. – Т.: 2017. – 153 б.

47. Шоймардонов Т. Замонавий ахборот-коммуникация технологиялари муҳитида педагог кадрларнинг касбий фаолияти мазмуни ва унинг мониторинги. Монография. “Янги китоб”. – Тошкент: 2016. – 196 б.

48. Юзликаева Э.Р. Теория и практика подготовки учителя к диагностической деятельности. Дис... док. пед. наук. – Т.: 2012. –284 с.

49. Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширишда таълим сифати менежментини такомиллаштириш: Пед.фан.док....дисс. автореф. -Т., 2016. - 31 б.

50. Юлдашев М. Халқ таълими ходимларини малакасини оширишда таълим сифати менежментини такомиллаштириш. Док. дисс.-Т.: 2016. - 220 с.

### **III. БОШҚА АДАБИЁТЛАР**

51. Азизходжаева Н.Н. Педагогик технологиялар ва педагогик маҳорат. – Т.: Молия, 2003. – 192 б.

52. Ал-Бухорий, Абу Абдуллоҳ Муҳаммад ибн Исмоил. Ҳадис. Ал-Жомий ас-сахих (Ишонарли тўплам). 4 китоб. 1-китоб / Арабчадан З.Исмоил таржимаси. – Т.: Қомуслар бош таҳририяти, 1991. – 560 б.

53. Арзикулов Д. Психологик-педагогик тренинглари орқали касбий маҳоратни ошириш // Kasb-hunar ta'limi j. – Т.: 2002. 4-сон. -28 б.

54. Асқарова Ў.М., Ҳайитбоев М., Нишонов С.М. Педагогика. – Т.: Талқин, 2008. – 287 б.

55. Атлас новых профессий. Московская школа управления «СКОЛКОВО» М.-2014.-168 с.

56. Ахборот тизимлари ва технологиялари / С.С.Ғуломов ва бошқ. – Т.: Шарқ нашриёт-матбаа концерни, 2000. – 592 б.

57. Базаров Т.Ю., Ермина Б.Е. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.

58. Ғозиев Э., Мамедов К. Касб психологияси. – Т.: 2003. - 156 б.

59. Грачева Е. Ю. Особенности наставничества начинающего учителя в современной школе Германии // Письма в Эмиссия. Оффлайн. - Февраль 2012.– Режим доступа: <http://www.emissia.org> (дата обращения: 28.03.2012).

60. Давлетшин М.Г, Дўстмухамедова Ш., ва бошқ. Ёш даврлар ва педагогик психология. – Т.: 2009. – 130 б.

61. Деркач А., Зазыкин В. Акмеология: Учебное пособие - СПб.: Питер, 2003. – 256 с.

62. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие / Пер. с англ. и ред. Н.М.Макаровой. М.: Вильямс, 2000

63. Ишмухамедов Р., Абдукодилов А., Пардаев А. Директорнинг иш китоби (амалий тавсиялар). – Т.: “Истеъдод” жамғармаси, 2007. – 121 б.

64. Кудрявцева Е.И. Компетенция и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенции. Санкт Петербург, 2012-340 с.

65. Кузьмина Н.В. Акмеологическая теория повышения качества подготовки специалистов образования. М.: 2001.

66. Курбанов Ш., Сейтхалилов Э. Таълим сифатини бошқариш. – Т.: “Турон-Иқбол”, 2006.-592 б.

67. Лукшаенко М.А. Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании. Профессиональные компетенции. Материалы портала Smart education 2009/6/(18). Режим доступа: <http://www.smatr.edu.com>.

68. Мирсолиева М., Ишмухамедов Р., Акрамов А. Раҳбарнинг инновацион фаолияти. Ўқув-методик кўлланма. – Тошкент: Фан ва технология, 2019. - 124 б.

69. Ричард Э. Бояцис. Компетентный менеджер: модель для эффективной работы. Нью-Йорк.:1982 г.

70.

71. Толипова Ж.Р. Педагогик квалиметрия. –Т.: ТДПУ. 2016. –79 б.

72. <http://www.nasas.com>.



73. <http://www.azps.ru/articles/pers/indexsz.html>.
74. [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RDwgmkgtxqul!uh\\$lxylu](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RDwgmkgtxqul!uh$lxylu).
75. [http://mirslovarei.com/content\\_soc/socialnaja-aktivnost-8290.html](http://mirslovarei.com/content_soc/socialnaja-aktivnost-8290.html).
76. <http://www.runovschool.ru/individual>.
77. <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/170889.html>.
78. <http://uil.unesco.org/event/international-consultative-meeting-integrated-governance-lifelong-learning>; <http://dgp.uz/>;
79. <https://www.stanford.edu/>;
80. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/kyoto-university>;
81. <https://www.qaa.ac.uk/>;
82. <https://www.bimm.edu.uz/>.