

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ТАЪЛИМ,
ФАН ВА ИННОВАЦИЯЛАР ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ ИРРИГАЦИЯ ВА ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИНИ
МЕХАНИЗАЦИЯЛАШ МУҲАНДИСЛАРИ ИНСТИТУТИ
МИЛЛИЙ ТАДҚИҚОТ УНИВЕРСИТЕТИ**

ИСМАИЛОВА ЗУХРА КАРАБАЕВНА

МУСТАФОЕВА ДУРДОНА АСИЛОВНА

**МУТАХАССИСЛАРНИНГ
БОШҚАРУВЧАНЛИК
КОМПЕТЕНТЛИГИНИ
РИВОЖЛАНТИРИШ**

МОНОГРАФИЯ

**Тошкент
“CHINOR FAYZI BALAND”
2023**

УЎК:
КБК:

Такризчилар:
Байбаева Мухайё Худойбергеновна
педагогика фанлари доктори, доцент

Чориев Рузимурад Кунгратович
педагогика фанлари доктори, профессор

Мутахассисларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожлантириш: Монография / З.К.Исмаилова, Д.А.Мустафоева; – Т.: “Chinor Fayzi Baland”, 2023. – 196 б.

Ушбу монографияда мутахассис кадрларни бошқарув фаолиятига тайёрлашда бошқарув компетентлигини ривожлантиришнинг педагогик-психологик асосларини таҳлил қилишда замонавий ёндашувларга амал қилиш, мутахассис кадрларнинг бошқарув компетентлигини ривожлантиришда асосий стратегик вазифаларни белгилаш, ташкилий-педагогик тузилма, мутахассисларнинг коммуникатив кўникмаларини шакллантириш бўйича маълумотлар келтирилган.

Олий таълимнинг жамият барқарор ривожланишидаги юқори ижтимоий аҳамиятидан келиб чиққан ҳолда замонавий талаблар, тизимдаги муаммолар ва уларни ҳал қилишда таълим, фан ва ишлаб чиқариш тармоқлари ўртасидаги тарқоқлик бугунги кунда узлуксиз педагогик таълимни кластер ривожланиш моделига ўтказиш зарурати педагогик жараёнда ўқитувчиларни рақамли технологиялар, мультимедиа, илғор педагогик технологиялар бўйича билим, кўникма ва малакаларини ривожлантириш, талабаларда касбий фаолиятга тайёрликни такомиллаштириш бўйича қатор илмий изланишлар ҳақида керакли илмий маълумотлар олиши мумкин.

Монография олий таълим муассасаси магистрлари, факультетдаги декан ўринбосалари, профессор-ўқитувчилари, тьюторлар, талабалар, ёшлар билан ишлаш бўйича бўлимлардаги масъуллар ҳамда кенг китобхонлар учун мўлжалланган.

“Тошкент ирригация ва қишлоқ хўжалигини механизациялаш муҳандислари институти” Миллий тадқиқот университети Илмий кенгашининг 2023 йил 21 сентябрдаги 2-сонли қарорига асосан чоп этишга тавсия этилган.

ISBN 978-9943-9999-9-9

УЎК:
КБК:
© / З.К.Исмаилова, Д.А.Мустафоева, 2023
© “Chinor Fayzi Baland”, 2023

МУНДАРИЖА

Кириш.....
I БОБ. КЛАСТЕРЛИ ЁНДАШУВ АСОСИДА МУТАХАССИС КАДРЛАРНИНГ БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНТЛИГИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ	
1.1-§.Таълимда мутахассис кадрларнинг бошқарув фаолиятларида ижодий муҳитни ривожлантиришнинг ташкилий-меъёрий асослари.....	
1.2-§. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари бошқарув компетентлигини ривожлантиришнинг методологик асослари	
1.3-§.Мутахассис кадрларнинг бошқарув фаолиятида коммуникатив ривожлантириш омилларининг таҳлили	
II БОБ. МУТАХАССИС КАДРЛАРНИНГ БОШҚАРУВЧАНЛИК КОМПЕТЕНТЛИГИНИ РИВОЖЛАНТИРИШДА КОММУНИКАТИВ ЖАРАЁНЛАР ВА УЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИ	
2.1-§. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожлантиришда коммуникатив жараёнлар ва уларни яратишнинг ўзига хос хусусиятлари	
2.2-§. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожлантиришда коммуникатив мулоқот ва унинг механизмлари	
2.3-§. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожлантиришда сифат менежменти тамойиллари ва ижтимоий психологик хусусиятлари	
III БОБ. КЛАСТЕРЛИ ЁНДАШУВ АСОСИДА МУТАХАССИС КАДРЛАРНИНГ БОШҚАРУВЧАНЛИК КОМПЕТЕНТЛИГИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ	
3.1-§. Мутахассис кадрларда шаклланадиган коммуникатив мулоқот компетентлигини ривожланиш концепцияси	
3.2-§. Мутахассис кадрларнинг бошқарув фаолиятида компетентлигини ривожлантириш модели	
3.3-§.Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожланганлик даражаларини баҳолаш мезонлари	
IV БОБ. МУТАХАССИС КАДРЛАРНИНГ БОШҚАРУВЧАНЛИК КОМПЕТЕНТЛИГИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ САМАРАДОРЛИК ДАРАЖАСИ	
4.1-§. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожланганлик даражасининг диагностик тизими	
4.2-§. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожланганлик натижалари таҳлили	
Хулоса	
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	

КИРИШ

Жахонда қабул қилинган замонавий таълим концепциясида таълим тизимини бошқариш, таълим сифатини баҳолаш, бошқариш жараёни ва воситалари ҳамда технологияларини такомиллаштириш долзарб вазифа этиб белгиланган. Рақобатбардош кадрларни тайёрлашда уларнинг бошқарув компетентлигини изчил ривожлантиришорқали ижтимоий, иқтисодий ва маданий тараққиётга эришиш мақсади кўзланган. Таълимда янги педагогик стратегияларни қўлланиши бўйича АҚШ, Европа, Жанубий Корея, Хитой, Сингапур, Япония каби давлатларнинг таълим тизими жаҳон рейтингида етакчилик қилмоқда. Шу боис, TOP-1000 таликка кирган етакчи олий таълим муассасаларининг мутахассислари рақобатбардошлилиги, ишлаб чиқариш соҳаси, ўзининг мутахассислиги бўйича зарурий компетенцияларга эгаллиги билан халқаро меҳнат бозорида талабгорлиги билан алоҳида ажралиб туриши аҳамиятлидир.

Дунё таълим тизимида педагог кадрларнинг инновацион ва менежерлик салоҳиятини ривожлантиришга қаратилган турли илмий-тадқиқот ишлари олиб борилмоқда. Педагог олимлар ва амалиётчилар томонидан илмий асосланган илғор таълим технологиялари ва уларни таълим-тарбия жараёнига жорий этиш, меъёрий ҳужжатларни такомиллаштириш, таълим сифатини яхшилаш бўйича тадқиқотлар олиб борилмоқда. Олий таълим тизимини ижтимоий соҳа ва иқтисодиёт тармоқлари эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда, фан, таълим ва ишлаб чиқаришнинг мустаҳкам интеграциясини таъминлаш асосида таълим сифатини яхшилаш, рақобатбардош кадрлар тайёрлаш, илмий ва инновацион фаолиятни самарали ташкил этиш, халқаро ҳамкорликни ривожлантириш, таълим менежментида инновацион фаолият, мутахассис кадрларни бошқарув фаолиятини янада ривожлантириш, таълимнинг ишлаб чиқариш корхоналари билан интеграциясини ривожлантиришга оид илмий изланишларга эътибор қаратилмоқда.

Мамлакатимизда сўнгги йилларда таълим жараёнини ташкил этиш ва бошқариш механизмларини такомиллаштириш, демократик тамойилларга асосланган инновацион таълим бошқаруви ҳамда унга кластерли ёндашувни амалга ошириш, узлуксиз таълим тизимига илғор педагогик технологияларни қўллашга қаратилган салмоқли ишлар амалга оширилмоқда. Таълимдаги инновацион жараёнлар, уларнинг функциялари, ривожланиш қонуниятлари, механизмлари ҳамда уларни амалга ошириш технологияларини ўрганиш олий таълим муассасаларида замонавий педагогика ҳамда педагогика фанлари ютуқлари асосида жаҳон стандартлари даражасида ташкил этиш имконини беради.

Бу талаблар ўз навбатида мамлакатимизнинг жаҳон иқтисодий тизимига интеграциялашиб бориши, миллий кадрларимизнинг жаҳон меҳнат бозори майдонларига чиқиб бориши жараёнларида мутахассис кадрларда кластер ёндашув асосида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини ривожлантириш мазмунини лойиҳалаштириш, бошқарув фаолиятларини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш, раҳбарларининг самарали бошқарув фаолиятини ривожлантириш технологиялари каби масалалар ва раҳбарларнинг бошқарув компетентлигини ривожлантиришни тақозо этмоқда.

Таълим менежментининг жамият барқарор ривожланишидаги юқори ижтимоий аҳамиятидан келиб чиққан ҳолда замонавий талаблар, тизимдаги муаммолар ва уларни ҳал қилишда фан ва таълим бўғинлари ўртасидаги тарқоқлик узлуксиз таълим тизимининг самарали фаолият кўрсатиши заруратини тақозо этмоқда. “Ҳозирги вақтда дунё миқёсида рақобат қандай кескин тус олиб бораётганини ҳаммамиз кўриб турибмиз. Бу шиддатли рақобатга фақат замонавий илм-фан, юқори технологиялар ва инновацион ютуқларни кенг жорий этиш орқали муносиб жавоб бера оламиз”¹. Бошқарув фаолиятида раҳбар ва ходимларнинг

¹ Шавкат Мирзиёев. Янги Ўзбекистон стратегияси. – Тошкент: “Ўзбекистон” нашриёти, 2021.464 бет.

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

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

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, ишончилиги, педагогик маҳорати, компетентлигига, 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 ошириш² ва – зарур бўлган мутахассисликлар бўйича таълим олиш ва кадрлар малакасини ошириш ишларини кенг кўламда йўлга қўйиш³ каби устувор вазифаларнинг ижросини таъминлашда таълим олувчиларда яхлит ва тизимли билим, кўникма ва малакаларни шакллантириш ва таълим натижаларини диагностик баҳолаш муҳим ўрин тутди. 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 Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида¹ги, 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 тўғрисида²ги 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 тўғрисидаги 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 илмий-услубий иш муайян даражада хизмат қилади.

Бугунги кунда Ўзбекистон шароитида олий таълим тизимида шундай янги механизм яратилиши ҳаётий заруратга айландики, унда таълим турлари ўртасида ўзаро назорат ҳам, рақобат ҳам, манфаатларнинг қондирилиши ҳам таъминланиши зарур. Олий таълимнинг жамият барқарор ривожланишидаги юқори ижтимоий аҳамиятидан келиб чиққан ҳолда замонавий талаблар, тизимдаги муаммолар ва уларни ҳал қилишда таълим, фан ва ишлаб чиқариш тармоқлари ўртасидаги тарқоқлик бугунги кунда узлуксиз педагогик таълимни кластер ривожланиш моделига ўтказиш зарурати педагогик жараёнда ўқитувчиларни рақамли технологиялар, мультимедиа, илғор педагогик технологиялар бўйича билим, кўникма ва малакаларини ривожлантириш, талабаларда касбий фаолиятга тайёрликни такомиллаштириш бўйича қатор илмий изланишлар олиб борилган

Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишда мавқе ва маълумот ҳам муҳим омил саналади. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Р. Стогдилл муаллифлигидаги «Бошқарув қўлланмасида» таъкидланишича, муваффақиятли бошқарув ва шахсинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи ўртасидаги боғлиқлик 94% га тенг ҳамда маълумоти ўртасидаги боғлиқлик эса, 88% га тенгдир.

Массачусетс Технология институти (Massachusetts Institute of Technology), Лос Анджелес Калифорния университети (University of California, Los Angeles), Жон Хопкинс университети (Johns Hopkins University), Texas университети (Texas A&M University), Калифорния технология институти (California Institute of Technology-Caltech), Стенфорд университети (Stanford University) каби миллий тадқиқот университетларининг талабаларни илмий тадқиқотга йўналтиришдаги ёндашувлари эътиборга лойиқ. Бўлажак раҳбарларни тизимли таҳлил қилиш қобилиятини шакллантиришга қаратилган турли хил соҳа мутахассисларининг бошқарув компетентлигини ривожлантириш, ўқитишнинг замонавий дидактик воситалари асосида бўлажак раҳбарларнинг касбий компетентлигининг ривожланганлигини баҳолаш тизими яратилган (Institute named after Frica Bauer); касбий интеллектуал ва психоэмоционал ривожлантириш ва унинг баҳолаш технологияси ишлаб чиқилган (National Advice on pedagogical technology); ёшларни ҳар томонлама комил инсонлар қилиб тарбиялаш, бошқарув компетентлиги ва хусусиятларни ўрганиш бўйича ўқитувчининг касбий, ахлоқий фазилатларини шакллантириш, ривожлантиришнинг илмий-назарий масалалари ва амалий фаолиятга қўлланилиши диагностика қилинган (Seoul Cyber University). Ҳшбу университетлар фаолиятининг асосий қисмини инновацион илмий тадқиқот, ихтиро, кашфиётчилик ва уларни тижоратлаштириш ташкил этади.

І БОБ. КЛАСТЕРЛИ ЁНДАШУВ АСОСИДА МУТАХАССИС КАДРЛАРНИНГ БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНТЛИГИНИ

РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ

1.1-§. Таълимда мутахассис кадрларнинг бошқарув фаолиятларида ижодий муҳитни ривожлантиришнинг ташкилий-меъёрий асослари

Мамлакатимизда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ислохотлар жараёнида ишлаб чиқаришни ривожлантириш, ташкилот ва корхоналарнинг иқтисодий барқарорлигини таъминлаш кўп жиҳатдан замон талабларига жавоб берадиган раҳбар ва мутахассисларни тайёрлаш сифатига боғлиқ. Бугунги кунда ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётини барпо этиш шароитида раҳбарларни (бошқарувчиларни) тайёрлаш, уларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлашда менежерлик кўникмаларини шакллантириш алоҳида ўрин тутди.

Таълимни модернизациялаштириш шароитида раҳбарларнинг масъулиятини ошириш ҳамда мувофиқлаштириш ва ўқув-тарбия жараёнига менежерлик кўникмалари асосида раҳбарликни кучайтириш мақсадларида ходимлар билан ишлашда соғлом ва ижодий муҳитни яратишга алоҳида эътибор қаратиш зарур. Бу эса, мактаб директори ва педагоглар жамоаси олдида ўқув-тарбия жараёнини янгича бошқариш, педагог кадрларнинг юқори касбий малакага, ҳар томонлама ривожланган педагогик тайёргарликка эга бўлишини таъминлаш, соғлом муҳитни яратиш орқали ижодий фаолиятни кучайтириш, ўқув-тарбия жараёни сифати ва самарадорлигини замонавий таълим-технологияларидан фойдаланган ҳолда ошириш ва рақобатбардош кадрларни тайёрлаш заруратини кўяди.

Жамият бошқарувини самарали амалга оширишда раҳбар кадрлар муҳим ўрин тутди. Давлатда амалга оширилаётган демократик ўзгаришларнинг тақдири кўп жиҳатдан давлат ва ҳукумат идораларида масъул лавозимларда ўтирган кишилар фаолияти, уларнинг ишга бўлган муносабати, инсоний

сифатлари ва раҳбарлик маҳоратига боғлиқдир. Юртимиз равнақи, унинг иқтисодий тараққиёти, ижтимоий барқарорлиги ва халқимиз турмуш даражасининг юқори бўлиши мамлакатимизда амалга оширилаётган демократик ислоҳатларнинг асосини ташкил этиб, бу мақсадларга эришишда раҳбар ана шу улуғвор ғояларни, мақсад ва вазифаларни чуқур англаб, уларни изчил амалга ошириши зарур.

Бугунги кун раҳбари ватанга садоқати, фидойилиги, адолатлилиги, ташаббускорлиги, омилкорлиги, уддабуронлиги, изланувчанлиги, янгиликка интилиши, талабчанлиги, иқтисодий ва ҳуқуқий саводхонлиги, маънавий етуклиги, жамоада соғлом ва ижодий муҳитни ярата олиши билан ўтмишдошларидан фарқ қилмоқда. Раҳбарлик лавозимларига кадрларни танлашда ҳам юқоридаги сифат ва фазилатларга эга бўлган ёш мутахассисларга ишонч билдирилиб, бошқариш фаолиятига қобилиятли, истеъдодли ва иқтидорли ёшларни излаб топиш, улар билан мунтазам ишлаш, ўқитиш ва малакасини ошириш ишларига алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Раҳбарларни танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ҳозирги кунда энг долзарб масаладир. Чунки биз анча мураккаб ва ташвишли даврда, бир тузумдан иккинчи тузумга ўтиш яъни учинчи ренесанс даврида, яшамоқдамиз. Зеро, халқнинг нотинчлиги, улар ўртасидаги низолар, вайронагарчиликлар ва давлатлар ўртасида урушлар келиб чиқиши, бегуноҳ кишиларнинг қони тўкилиши, халқнинг аҳволи ночор бўлиб қолишига тарихда кўп ҳолларда сотқин, виждонсиз раҳбарлар, миллатчи гуруҳбозлар сабабчи бўлганлигини инсоният ҳеч қачон унутмайди. Хуллас, цивилизациянинг ҳамма босқичларида малакали раҳбарлар ва мутахассислар барча муаммоларни ҳал қилишда муҳим ўрин тутadi ва шундай бўлиб қолаверади.

Ҳозирги даврда инсонларнинг турмуш, меҳнат шароитига, ҳаётининг ижтимоий масалаларига, турмуш тарзига катта аҳамият берилаяпти. Зеро муҳтарам президентимиз томонидан 2022 йил “Инсон

кадрини улуғлаш ва фаол маҳалла йили” деб аталиши бежиз эмасдир. Чунки ҳар бир ходимнинг меҳнат унумдорлиги, ишининг самараси кўпроқ унинг меҳнатидан қониқиш ҳосил қилишига маънавий-маданий даражасига, жамоадаги соғлом ва ижодий муҳитга, ҳаёт, турмуш шароитларига боғлиқ.

Шунинг учун ҳам ҳозирги кунда таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолиятидаги психологик омилларга катта аҳамият берилляпти. Раҳбар ходимларни тайёрлаш курсларида, малака ошириш курсларида ижтимоий психология дарслари ўтилмоқда. Кўплаб корхоналарда психолог лавозими киритилган.

Таълим муассасаларида ходимнинг ишга бўлган қизиқиши, жамоада соғлом ва ижодий муҳитни яратилганлиги, ҳоҳиши, ички сафарбарлиги у ёки бу ишни чин юракдан бажариш истаги, ишнинг натижасига яъни самарадорлигига жуда катта таъсир этади.

Бернар Шоунинг таъкидлашича, жамоада мажбурият бўйича меҳнат қилиш бу иш; ишга бўлган интилиш, ҳоҳиш эса – дам, ҳордиқдир. Бошқарув тизимининг меъёрий кўриниши бу “инсон – инсон”, бунда объект сифатида “инсон” назарда тутилади, жамоанинг предмети сифатида эса “коллектив” яъни жамоа меҳнати фарқланади.

Ҳозирги кунда жамоада соғлом ижтимоий - руҳий муҳитни яратмасдан туриб, раҳбар ўз бошқарув фаолиятини бошқара олмайди. Бу ўз навбатида раҳбарлардан бошқаришда ижтимоий руҳшунослик асосларидан етарлича билимга эга бўлишни, бошқарувда ижтимоий - руҳий усулларини қўллай билишни талаб этади.

Раҳбар бошқарув жараёнида жамоада ўз қўл остидаги ҳар бир ходимни ўрганиши, психологик ташҳислаши лозим, ижтимоий кузатувчанлик хусусиятига эга бўлиши, ходимларнинг имкониятларини бажараётган ишга тўлиқ мос келишини аниқлай олиши лозимдир. Жамоанинг жипслигини ундаги соғлом маънавий муҳитни ушлаб туришнинг энг муҳим воситаларидан бири раҳбарнинг коммуникабеллиги, яъни ҳар томонлама алоқани ушлаб туриши ҳисобланади.

Раҳбарнинг функционал вазифаси биринчи навбатда, ходимларнинг биргаликдаги фаолиятида ўзаро муносабатлар тизимини яратиши билан белгиланади.

Раҳбарнинг сифатий томонларига: мослашиш хусусияти, лидерлик, ижтимоий функцияларни, мувофиқлаштириш; мулоқот (муносабатдаги очиқ кўнгиллик, одамларни ўзига ён бостира олиш, ишбилармонлик алоқаларини ўрнатиш); стрессларга чидамлилик каби сифатлар раҳбарнинг асосий хусусиятларига киради.

Бундан ташқари, олимлар жамоани бошқаришда раҳбарга хос бўлган 5 та сифатий хусусиятларни қуйидаги тартибда белгилашади: принципиаллик, адолатпарварлик, ишнинг кўзини билиш, компетентлик талабчанлик ва ташкилотчилик хусусиятлари.

Таълим муассасаларини бошқарув жараёнида раҳбар учун ўта аҳамиятли иккита кўрсаткич мавжуд, бу раҳбарнинг ҳурмати ва обрў - эътибори. Мана шу икки кўрсаткич раҳбар тўғрисидаги жамоа фикрини ва муносабатларини, ҳамда самарали бошқарувни белгилайди.

Ҳурмат, обрў - эътибор жамият томонидан тан олинган ўлчов бирлиги бўлиб, у жамоанинг раҳбар томонидан қабул қилган қарорларини унинг фикрини, маслаҳатини ўзиникидай қилиб тан олиш, қабул қилиш орқали намоён бўлади. Ўзининг хизмат лавозимидан фойдаланиб қабул қилинган тадбирлар билан эмас, балки жамоа томонидан олға сурилган ижодий фикрлар билан иш тутиш раҳбарнинг сифатий томонларидан бири ҳисобланади. Бу эса раҳбар томонидан таълим муассасаларини бошқаришда жамоада соғлом ва ижодий муҳитни ярата олишдан далолат беради. Бинобарин, раҳбар ўзининг тутган ўрни ва мавқеига мос ҳолда юқори даражадаги обрў - эътиборга (ҳурматга) эга бўлиши лозим.

Раҳбарлик кўпроқ жамоани йўналтира олиш, ишонтира олиш, унда ишонч ҳосил қила олиш орқали (democratic stil),

қолаверса, буйруқ орқали мажбурлаш (avtokrot stil) орқали таъсир этиш билан олиб борилади.

Раҳбарликдаги муваффақият раҳбарнинг хизмат лавозими бўйича хукмронлик кучи билан эмас, балки унинг обрўси - мавқеи, энергияси, катта тажрибаси, кенг қамровли билими, таланти, жамода ижодий муҳитни шакллантириши, заковатига боғлиқ. Раҳбарликнинг демократик стили марказлашган ҳамда марказлашмаган бошқарув усулида ҳам биринчи навбатда ишбилармонлик, тадбиркорлик муаммоларини жамоа усулида хал қилиш орқали ижодий ёндошув орқали ишлаб чиқариш унумдорлигини ошишига олиб келади. Яхши раҳбар нима қилиш, қандай қилиш кераклигини билади, ишни тўғри ташкил этади, жамоани мақсад сари интилишига ва самарали натижага эришишга йўналтира олади.

Раҳбарлик фаолиятидаги муваффақият раҳбарнинг ва бутун жамоанинг меҳнатга бўлган қизиқишига, жамода соғлом муҳит орқали ижодкорликни ошишига, юқори даражадаги ташкилотчилигига мақсадга эришиш йўлида ишни интилувчанлик билан ташкил этишига боғлиқ. Шундай қилиб, раҳбар фақат «дирежёр» ролини эмас, балки «композитор» ролини ҳам ижро эта олиши лозим.

Раҳбарнинг муҳим хусусиятларидан яна бири ходимларнинг вазифасини аниқ белгилаш, ходимларга раҳбарлик бўйича ваколатлар бериш ва уларни оқилона бошқариш орқали яхши натижаларга эришиш ҳисобланади. Раҳбар ўз қўл остидагилар қила олиши мумкин бўлган ишни қилмаслиги, уларнинг эркин ҳаракат қилишларига йўл очиб бериши ва ундан қўрқмаслиги лозим. Ишни тақсимлашда раҳбар ўз ходимларига маълум ваколатлар бериш билан бирга уларнинг жавобгарлигини ҳам ошириши лозим.

Раҳбар ишда ҳар доим ўзини ўз ходимининг ўрнига қўйиб кўра олиши лозим. Инсон ўзига бўлган ҳурматни сезса, унга маълум шароитлар яратилган бўлса, ишни қизиқиш, ташаббускорлик билан бажаради, бўйнига жавобгарликни олади,

топағонлик ташкилотчилик хусусиятларини намоён қилган ҳолда меҳнат қилади.

Раҳбар ходимларни эшитишни ва улар билан гаплашишни ўрганиши лозим, бошқача қилиб айтганда, дўстона ва соғлом муҳитни яратган ҳолда мақсадга йўналтирилган суҳбатни олиб бориши лозим. Суҳбатни императив оҳангда, маслаҳат усулида олиб бориши ва у ўзининг фикрини қисқа, аниқ тушунтириб баён этиши лозим. Раҳбарнинг мақсади, ҳатти - ҳаракати, қўл остидаги ходим учун керагича тушунарли бўлиши лозим. Раҳбарнинг мақсадини ходим тушуниб етмаса, аччиқланиши, жаҳли чиқиши ва жамоада носоғлом муҳитни пайдо бўлишига олиб келади. Тушунтирмасдан берилган буйруқ ўзаро ишончни йўқотади, носоғлом муҳитни яратилишига имкон яратилади, бундай ҳолатда эса раҳбар ўз вазифасини бажара олмайди, ижодкорлик хусусиятлари пасаяди.

“Биз олдимизга қандай муҳим вазифа қўймайлик, — дейди Президентимиз. — Қандай ҳаётий муаммони ечиш зарурати тугалмасин, гап охир-оқибат, юқорида айтганимиздек, барибир кадрларга ва яна кадрларга бориб тақалаверади”. Бинобарин, биз олдимизга демократик жамият барпо этишдек буюк вазифани аниқ; мақсад қилиб қўйганмиз. Бу деганимиз жамиятни бошқаришда ҳар бир раҳбарнинг ўз ўрни ва ҳуқуқи у ёки бу масалалар ҳал бўлаётганида унинг ҳам ўз овози, ўз фикри бўлсин, айтилган таклиф ва мулоҳазаларга асосланиб билдирилган фикр, ўринли бўлса, албатта, инобатга олинмоғи лозим. Бунинг учун ҳар бир корхонада соғлом психологик муҳит яратилиши даркор. Уни яратиш эса, биринчи навбатда, раҳбарга, унинг маънавий дунёсига, замон талабларини зийраклик билан онгли тушунишига, ҳақгўйлигига ва энг муҳими адолатпарварлигига боғлиқдир. Ачинарли томони шундаки, баъзи раҳбарлар муҳим масалаларни ҳал этишда, айниқса лавозимга бирор шахсни тайинлашда, “мен бошлиқман, демак, менинг айтганим-айтган, деганим-деган бўлиши шарт», деб ўйлайдилар. Натижада у ёки бу лавозимга баъзан маънавий нолойиқ, онги сиёсий жиҳатдан шаклланмаган киши

тайинланиб қолади. Оқибатда маҳаллийчилик, ошна-оғайнигарчилик, таниш-билишчилик каби удум ишимизга ниҳоятда путур етказадиган иллатлар илдиз отади. Худди шундай шароитда раҳбар учун ҳам, жамоа учун ҳам ноқулай психологик вазият вужудга келадики, буни тузатиш анча мураккаб вазифага айланади².

Бошқариш назариясининг дастлабки куртаклари қадим замонларга бориб тақалиб, Ю.Цезарь, А.Македонский, Туркистонда эса ўрта асрларда Амир Темур ҳукмронлиги вақтидан бошлаб шакллана бошлаганлиги, ушбу даврда бошқарувда ижодий, самарали натижаларга эришилганли ҳақида тадқиқот ишимимизни давом эттирмоқчимиз. Туркистонда Амир Темур ҳукмронлиги вақтида барпо этилган ва бугунги кунгача сақланиб келаётган тарихий обидаларнинг яратилиши турли касб эгаларининг ўзаро муносабатлари расмий тарзда шаклланганлигидан ва улар маълум бир мақсад йўналишида бошқарилганлигидан далолат беради.

XVIII асрнинг охирларида Англияда бўлган саноат инқилоби бошқарувга бўлган қизиқишни янада кучайтиради. Бошқарув ходимларини тайёрлашга алоҳида эътибор берила бошланади. Аммо XIX асрнинг иккинчи ярмида ва XX аср чегарасида техника ва технологиянинг такомиллашуви, ишлаб чиқаришнинг кескин ўсиши бошқаришни мураккаблаштириб юборади ва уни фаолиятнинг махсус билимларни талаб этувчи махсус соҳасига айлантиради. Ушбу муаммоларни ҳал этиш учун бошқарув соҳасидаги тажрибани умумлаштириш, ишлаб чиқариш ва ходимларни бошқаришнинг самарали усулларини излашга олиб келади.

Бошқарув фаолиятига биринчилар қатори тавсиф берган шахс Сукротдир (эрамиздан аввалги 480-397 йиллар). У бошқаришнинг турли шаклларини таҳлил қилиш асосида бошқаришнинг универсаллик тамойилини тадқиқ қилади. Платон (эрамиздан аввалги 428-394 йиллар) давлат бошқариш шакли классификациясини яратади. Александр Македонский (эрамиздан

аввалги 365-383 йиллар) ҳарбийларни бошқариш назарияси ва амалиётини ривожлантирди. Бу даврда давлат бошқаруви назарияси соҳасида Адам Смитнинг хизмати катта бўлиб, у бошқариш соҳасида мутахассис сифатида танилди, чунки у меҳнат тақсимотининг турли шакллари таҳлил қилиб, шох ва давлат мажбуриятларига тавсиф берди. Роберт Оуэннинг таълимоти менежмент мактабларининг шаклланишига катта таъсир кўрсатди.

Ф.Тейлор (1856-1915) менежментни ўрганишга киришган биринчи мутахассислардан, уни инсон самарадорлиги эмас, ташкил қилиш фаолияти самарадорлиги қизиқтирган бўлиб, илмий бошқариш мактабининг ривожланишига асос солди ва “Илмий бошқариш” мактаби асосчиси сифатида меҳнатни меъёрлаш асосларининг методологиясини ишлаб чиқди, амалиётга ишчиларни танлаб олиш, жойлаштириш ва меҳнатни рағбатлантириш илмий ёндашувини татбиқ қилди.

Бошқарув назариялари асосчиларидан бири А.Файоль бошқариш жараёнининг 5 та асосий функциялари: режалаштириш, ташкил қилиш, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, раҳбарлик (мотивлаш) ва назоратни ажратиб кўрсатади.

А.Файоль томонидан ишлаб чиқилган тамойилларнинг моҳияти куйидагича: меҳнат тақсимоти; авторитет ва ҳокимият масъулияти; интизом; раҳбарлик бирлиги; фармойиш бирлиги; шахсий манфаатнинг умумий манфаатга бўйсунishi; меҳнатни рағбатлантиришнинг марказлашган ва марказлашмаган бошқарув мувозанати; бир турдаги менежерларнинг ишини мувофиқлаштириш; тартиб; одиллик; самимийлик; ходимлар катъийлиги; ташаббус.

Р.Оуэн биринчи бўлиб кишиларга эътиборни қаратиш зарур деган фикрни олға суради, унинг ғояси бўйича фирмалар станок ва машиналарга қарашга кўп вақт сарфлаб инсонлар ҳақида оз ғамхўрлик қилади. Унинг ғоясининг асосий мазмуни инсонларга ҳам эътибор қаратиш, улар учун ҳам вақт сарфлаш, уларга

ғамхўрлик қилиш, дам олишлари учун қулай имкониятлар яратишдан иборат.

Э.Мейо “инсон муносабатлари” мактабининг асосчиси ҳисобланади. У ишчилар гуруҳи ўз назорат тизимига эга бўлган ижтимоий тизим эканлигини асослаган ҳолда, мазкур тизимга маълум тарзда таъсир этиб, меҳнат натижаларини яхшилаш мумкин, деб ҳисоблаган эди. “Инсон муносабатлари” ҳаракатида асосий эътибор инсонларга қаратилса, илмий бошқариш ҳаракатида эса ишлаб чиқаришга қаратилиши сабабли “инсон муносабатлари” ҳаракати бутун илмий ҳаракатга қарама-қарши туриб қолди. Асосий ғоя шундан иборатки, кишиларга оддий эътиборни қаратиш меҳнат унумдорлигига катта таъсир кўрсатади. Ташкилот самарадорлигини ошириш, ундаги инсон ресурслари самарадорлигини ошириш орқали амалга оширилади.

Д.Мак-Грегор (1906-1964) таълимоти “инсон муносабатлари” мактабида алоҳида ўрин тутади. “Х” ва “Ҳ” назарияси асосида ходимларга қуйидагича таъриф беради. “Х” назарияси - бу тоифага мансуб инсонларни меҳнатга мажбурлаш, жазолаш ва жарима солиш билан қўрқитиб туриш зарур бўлиб, улар меҳнатдан бўйин товлашга интилади. Уларни назорат қилиб туриш, қисташ ва мунтазам равишда меҳнатга йўналтириб туриш лозим. Бу тоифадаги инсонлар раҳбар назоратида фаолият кўрсатишни афзал кўради, масъулиятдан бош тортишга интилади, фақат ўз хавфсизлиги учун ташвишланади. “Ҳ” назарияси - мазкур тоифага мансуб кишилар табиатан пассив бўлиб яратилмаган, аксинча улар фаол, ташаббускор, ғайратли ва уддабурон бўлиб, ташкилотдаги ишлар яхши ташкил этилмагани туфайли лоқайд бўлиб қолган бўлиши мумкин. Бу тоифадаги ходимларда жисмоний ва ақлий меҳнатга интилиш, масъулиятни ҳис этиш хислатлари шаклланган бўлади. Бундай киши нафақат ўзига масъулият олади, балки унга интилади, уларда ўзини-ўзи назорат қилишга мойиллик бўлгани учун ташқаридан назоратга ва алоҳида эътиборга муҳтож эмас.

Замонавий раҳбар учун ушбу тавсифларнинг “Ҳ” бўлимида келтирилган таърифлар долзарб бўлиб ҳисобланади. Демак, раҳбар

олдида қўйиладиган асосий вазифа – ходимга ўз-ўзини мотивациялаш шароитини юзага келтириш, соғлом ва ижодий муҳитни яратишдир, қийин шароитда, масалан, бир хил маромдаги ва зерикарли меҳнат, юқори маош асосий стимулга айланади, чунки ходим қониқиш мақсадида ишдан бўш вақтларида яхши дам олиш истагида бўлади.

XX асрнинг 60-80-йилларида Фарбда замонавий менежмент ривожлана бошлади. Фарб назариячилари бошқарувнинг ижтимоий тизимлар мактабини ташкил қилиш мақсадида: тизимли ёндашув асосларини ишлаб чиқишган; яхлит тизим билан унинг қисмлари муносабатлари масалаларини кўриб чиқишган; бир қанча ўзгарувчи омилларнинг бошқарувга таъсирини ўрганишган. Бу мактаб намоёндалари (америкалик Ч.Барнард, Г.Саймон) замонавий менежментда қуйидаги тўртта: тизимли, вазиятли, функционал ва микдорли ёндашувларни асослаб беришган.

П.М.Керженцев (1881-1940) бошқарув йўналишида жуда катта аҳамият касб этувчи ишларни амалга оширган бўлиб, унинг бошқариш бўйича “Меҳнатни илмий ташкил этиш”, “Бошқаришни ташкил қилиш тамойиллари”, “Вақт учун кураш” каби асарлари бошқариш йўналишида дарсликларни ёзишда асос қилиб олинган.[103]

Ф.Друкер менежмент соҳасининг ёрқин намоёндалардан бири бошқарув фаолиятидаги туб ўзгаришларни англаб, менежерликни XX аср иккинчи ярмидаги етакчи касбий фаолият тури эканлигини асослаб берган ва “ислохотлар етакчилари”ни шакллантириш зарурлигига алоҳида эътибор қаратган. [103]

У ўзининг “Менежментнинг XXI асрдаги вазифалари” китобида ўзгаришларни бошқариш эмас, балки илгарилаш мумкинлиги таъкидлаб, ўзгариш ва ислохотлар етакчилари сифатида қуйидаги мақсадларни ўз олдига белгилаб қўя олган ташкилотларни тавсифлайди:

- келажакни барпо этишга йўналтирилган сиёсат;
- ўзгариш ва ислохотларни излаш ва прогнозлаштириш методикаси;

-ташкilotнинг ички ва ташқи фаолиятида ўзгаришларни тадбиқ қилиш стратегияси [97].

Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятини иккита субъектнинг, яъни раҳбар билан таълим тизимининг ўзаро боғлиқ фаолияти сифатида қараш мумкин. Бундай ҳолатда раҳбарнинг бошқарув объекти бошқариш ва ўзини-ўзи бошқариш каби зарурий хусусиятларга эга бўлган таълим тизими ҳисобланади, турли хил таъсирлар асосида бошқарилаётган таълим муассасаси ҳам ўз ўрнида бошқарув натижаларига ва бошқарув субъектига таъсир кўрсатади. Таълим менежменти бошқаришнинг махсус қисми сифатида ана шу икки тизим орасидаги муносабатларни, уларнинг ривожланиш қонуниятлари, тамойиллари, усул ва услубларини, яъни таълим муассасалари раҳбарларининг фаолиятларини ташкил этиш, режалаштириш, тартибга солиш, мувофиқлаштириш, мотивлаштириш ҳамда бошқарув фаолиятини оқилона ташкил этиш усулларини ўрганайди.

Сўнгги йилларда бошқарув ғояларининг ривожланиши таълимни модернизациялаштириш шароитида педагогик менежмент муаммоларини ҳал этиш билан боғлиқдир. Кўпгина илмий адабиётларда педагогик менежмент атамаси орқали мақсадга эришиш ҳамда қўйилган вазифаларни бажаришда инсоний, иқтисодий ва самарали йўллар билан инсонларни бошқариш ва воситалардан фойдаланиш тушунчалари келтирилади. Баъзан “педагогик менежмент” ибораси таълим муассасани бошқариш ёки таълимни бошқариш синонимлари сифатида тушунтирилади. Бундай тушунча унчалик тўғри эмас, таълим менежменти, шунингдек, умумий ўрта таълим менежменти тушунчалари синоним сифатида кўпроқ тўғри келади. Таълим муассасани бошқариш мазмун-моҳиятига кўра таълимни бошқаришдан фарқ қилади, чунки мактабда фақат таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқариш вазифалари амалга оширилмайди, балки таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этишда бир қанча вазифаларнинг бажарилишини, яъни таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига зарурий шароитларни яратиш, уларнинг фаолиятини ташкил этиш,

мувофиқлаштириш, назорат қилиш, соғлом муҳитни яратиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, ижодкорликни ошириш, шунингдек, мазкур жараёни амалга ошириш учун моддий-техника базасини яратиш ва мустаҳкамлаб бориш, янги педагогик ва ахборот технологиялари билан қуроллантириш, юқори малакали мутахассислар билан таъминлаш каби қатор бошқа вазифаларни ҳам амалга оширишни назарда тутди. Шундай экан, таълим муассасасида бошқарув фаолиятини ташкил этувчи раҳбарлар нафақат педагогик тажрибага, балки бошқарув функциялари ва уларнинг вазифалари, бошқарув методлари ва улардан фойдаланиш, бошқарув алгоритми ва унинг моҳияти, бошқарув қарорлари ва уларни қабул қилиш йўллари ҳамда раҳбарлик услублари ва уларни қўллаш каби қатор тушунчаларга ҳам эга бўлмоғи лозим. Кўриниб турибдики, таълим муассасаларини бошқаришда раҳбарларга менежментнинг асосий тушунчалари, бошқарувнинг мақсади ва вазифалари, замонавий мактабнинг ташкилий тузилиши, стратегик бошқарув ва режалаштириш қоидаларини, замонавий бошқарувнинг усулларини, раҳбарлик санъати сирларини ўргатади.

Ўзлуксиз таълим тизимининг самарали фаолият кўрсатиши, энг аввало, юксак малакали раҳбар кадрлар фаолияти билан белгиланади. Шу боисдан модернизация шароитида педагогик жамоани бошқариш, таълимнинг юқори кўрсаткичларига эришиб боришда таълим муассасалари раҳбарларидан “бошқарув” малакаларига эга бўлиб боришни талаб қилади. Бошқарув фаолиятида раҳбар ва ходимларнинг ишлаш иштиёқини ошириш, бошқарув малакасини ошириш ва шакллантиришга, ишчанликни оширишга, диққат-эътиборли бўлишга, ходимларни жипслаштиришга қаратилган илмий тадқиқот ишлари барча соҳада қўлланилиб келинмоқда.

Таълим тизимини ривожлантириш йўналишида амалга оширилаётган ислохотлар барча таълим муассасаларида таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш ва бошқаришда фан-техника ютуқларига асосланган бошқарувнинг энг самарали, инновацион методларидан фойдаланишни, бошқарув йўналишида

билим, кўникма ва малакаларни, янги шахсий ва касбий сифатларни талаб қилади, бу ўз навбатида стратегик бошқарувнинг (strategic management) заруриятини белгилаб беради.

Стратегия сўзи бугунги кунда бирон-бир фаолиятга раҳбарлик қилиш, корхона ёки муассасалар фаолиятини бошқаришда истиқболни олдиндан аниқлаш, фаолиятни олдиндан режалаштириш, бажариладиган вазифаларнинг йўналишини аниқлаш, шунингдек, мақсадга эришишда натижаларни олдиндан аниқлаш ва назорат қилиш йўналишларида кенг қўлланилмоқда. Мазкур сўздан стратегик режа, стратегик режалаштириш, бошқарув стратегияси, стратегик бошқарув конъюнктивий бошқарув каби тушунчалар келиб чиққан бўлиб, бу тушунчаларнинг ҳар бири ўзининг мазмун-моҳиятига кўра таълим муассасаларини бошқаришда муҳим аҳамият касб этади.

Стратегик режа (strategic plan) - бу муассасада таълим тизимини ривожлантириш, таълим-тарбия жараёнида кўзланган мақсадларга эришиш - рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш йўналишида узок (беш, ўн йил ва ундан кўпроқ муддатларни ўз ичига олади) муддатларга мўлжалланган вазифаларни ўз ичига олган дастур (истиқбол режа) бўлиб, у таълим муассасасининг ҳамда раҳбар-ходимларнинг йиллик ва жорий режалари учун асос сифатида хизмат қилади.

Стратегик режалаштириш (strategic planning). Таълим муассасасининг мақсадларидан келиб чиқиб, амалга ошириш зарур бўлган вазифаларни белгилаш, мазкур вазифаларни амалга ошириш учун бошқарув функциялари, методлари ҳамда мақсадларини аниқлаш ва амалга ошириш юзасидан стратегик режалар ишлаб чиқиш жараёни бўлиб, бунда мақсад ва вазифаларнинг илмий асосланганлиги, белгиланган муддатларнинг аниқлиги ва объективлиги, ижрочиларнинг билими ва касб маҳорати, ташқи муҳит таъсири, фан-техника ва технологияларнинг ривожланиши, муассаса имкониятлари, шунингдек, бошқарув стратегияси, яъни стратегияни амалга оширишни бошқариш йўналишлари ўрганилиб таҳлил қилинади.

Бошқарув стратегияси (management strategy). Кўзланган мақсадларга эришишда таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштириш, педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш, стратегик режа асосида фаолиятни ташкил этиш ва бошқариш йўналишида асосан бошқарувнинг икки хил турини назарда тутуди: стратегик бошқарув, конъюнктуравий бошқарув. Амалий фаолиятда у ёки бу бошқарув йўналишининг устунлиги ташкилий тизимнинг янгилик даражаси кўрсаткичлари билан белгиланади.

Стратегик бошқарув - бу таълим муассасасининг стратегик мақсади йўналишида муассаса имкониятларини педагогик ходимларнинг умумий манфаатлари билан мувофиқлаштиришни назарда тутувчи узоқ муддатга тузилган дастур, режа ва лойиҳалар асосида бошқаришдир. Стратегик бошқарув одатда, мазкур тизимни бошқарув маданиятининг юқори даражасини белгиловчи кенг инновацион дастурларни амалга ошириш имкониятини яратади.

Конъюнктуравий бошқарув (conjunction management) - маълум бир даврда муассасанинг иқтисодий ҳолатини тавсифловчи белгилар мажмуаси билан боғлиқ бўлади.

Таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш ва такомиллаштириб боришда, энг аввало, кўзланган мақсадларга эришишда фаолиятнинг стратегик режасини тузиш ва мазкур режа асосида муассасанинг истиқбол мақсади ва имкониятларини ходимлар манфаати билан уйғунлаштиришни ҳамда таълим муассасасининг фаолиятини замонавий ўзгаришларга мослаштириб бориш, таълим инновацияларини жорий этишни: ижодий муҳитни яратиш; назарда тутувчи узоқ муддатли бошқарув усулларини бошқарув жараёнига татбиқ этиш зарур. Бу ўз навбатида истиқболни тадқиқ қилиш ва мақсадларга эришишда, ривожланишга таъсир этувчи омилларни олдиндан таҳлил қилишда зарурий билим, соғлом ва ижодий муҳит, ривожлантирувчи бунёдкор ғоялар ва уларни амалга ошириш санъати заруриятини белгилайди. Таълим муассасаларида инновацион бошқарув жараёнида муассасанинг истиқбол мақсади ва имкониятини педагог ходимларнинг

манфаатлари билан уйғунлаштирувчи узок муддатли бошқарув усуллари - стратегик бошқарувнинг амалиётга қўлланиши таълим самарадорлигини оширишда муҳим аҳамият касб этади. Бошқарув жараёнини такомиллаштириш ҳамда таълим муассасаси олдидаги вазифаларни замонавий талаблар даражасида бажаришда махсус, функционал, мужассамлаштирилган ва диверсификациялашган стратегияларни қўллаш орқали таълим самарадорлигини ошириш мумкин.

Махсус стратегия (*special strategy*)- таълим муассасасида таълим жараёни самарадорлигининг пасайиб кетишини, ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражасининг ДТС талаблари даражасидан тушиб кетмаслигини, шунингдек, тажрибали, билимли, ўз касбининг фидойилари бўлган педагогларнинг таълим муассасасидан кетиб қолишларининг олдини олиш мақсадида узок муддатга тузилади.

Функционал стратегия (*functional strategy*) - таълим муассасасининг таълим - тарбия жараёни иштирокчилари, бўлимлари, жамоавий бошқарув органлари ва маъмурият ҳамда жамоатчилик ташкилотлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш усуллари ўз ичига олган ишчи стратегия ҳисобланади.

Мужассамлаштирилган стратегия (*embodied strategy*) - таълим жараёнини илмий асосда ташкил этишнинг барча йўналишларини камраб олган ҳамда таълим муассасасининг яхлит фаолиятини ўзида жамлаган мўлжалдир.

Диверсификациялашган стратегия (*diversified strategy*) - таълим жараёнини илмий асосда ташкил этиш, иқтидорли ўқувчиларни аниқлаш ва уларни ўқитишда табақалаштирилган ёндашувларни жорий этиш асосида ўқувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини кўтариш, мактаб битирувчилари ўртасида рақобатбардош, хорижий тилларни биладиган, билимли, кенг дунёқарашга эга бўлган битирувчилар сонини кўпайтиришга қаратилган вазифаларни амалга ошириш йўллари ифодалади.

Замонавий ижтимоий-иқтисодий ривожланишлар ва таълим тизимидаги ислохотлар жараёнида амалга оширилаётган янгиликларга мактаб фаолиятини мувофиқлаштириб боришда

таълим муассасаси раҳбарлари жорий режалар билан чекланиб қолмай, ўз муассасалари келажаги ва ривожланишига таъсир килувчи омилларни ҳисобга олган ҳолда, самарадорликга эришиш учун “стратегик” узоқ (беш, ўн йил ва ундан кўпроқ) муддатларга мўлжалланган истиқбол режаларини тузиши ҳамда улар асосида фаолият олиб бориши зарур. Таълим муассасаларини ривожлантириш ҳамда бошқарув жараёнини такомиллаштиришда муассасанинг ривожланишига таъсир этувчи омиллар, раҳбарлик услублари, функция ва методлари, раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятида афзал билган ва асосланган барча усуллар стратегик бошқарувнинг тактика ва стратегияларидан ташкил топган тизим сифатида қаралади. Муассасанинг ривожланишига таъсир этувчи омиллар бунда бир томондан стратегиялар билан бошқарув фаолияти мазмуни, бошқа томондан бу тизимнинг ўзи, таълим муассасасида бошқарув фаолиятини такомиллаштиришда, шунингдек, педагогик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштиришда, жамоада соғлом ва ижодий муҳитни ярати олишда, жамоа муҳитида турли аҳамиятга эга бўлган хатти-ҳаракатларни мотивлаштиришда ва шу қатори профессионал фаолият билан шуғулланувчи бошқарув субъектларининг кўникма ва малакаларининг ривожланишида ҳамда уларнинг профессионал мутахассис сифатида шаклланишларида ҳам муҳим аҳамият касб этади.

Бугун замонавий таълимнинг модернизациялашган тизими дея таърифланаётган ўқитишнинг (time management) асосида бошқарув фаолиятини самарали бошқаришга тайёрлашни англатади. Ҳозирги замон раҳбари учун ҳамма вақт улгуриш, (time management), вақтни бошқариш энг зарурий хусусиятлар ҳисобланади. Маълумотларнинг турличалиги, воқеа ва ходисаларнинг жадаллик билан ўзгариб бориши, вақтида барча ишга улгуриб, янада қисқа вақт мобайнида соғлом ва ижодий муҳитни яратиши, сифатли бошқарувни таъминлашга ундаб бормоқда. Вақтни бошқариш — бу фаолиятни маълум турларига сарфланган вақтни онгли бошқариш ҳаракати ёки машғулот жараёни ҳисобланиб, бу жараёнда самарадорлик ва сифатни атайин оширилади. Вақтни бошқариш

аниқ вазифа, лойиҳа ва мақсадларни амалга оширишда фойдаланиладиган билим, кўникма ва методларни тақдим этиши мумкин. Бу жамланма ўз ичига фаолиятнинг катта қисмини олади, айнан: режалаштириш, тақсимлаш, мақсад қўйиш, сарф қилинган вақтнинг таҳлили, ижодий тафаккурни ошириш, мониторинг, ташкил этиш, рўйхат тайёрлаш ва бирламчиларини ажрата олиш.

Соғлом ва ижодий муҳит орқали бошқарувни сифатли ташкил этишда вақтни бошқаришда қуйидаги жараёнларни алоҳида ажратиш мумкин:

- таҳлил;
- ўтказилган таҳлил асосида стратегияларни моделлаштириш;
- мақсадлаштириш: аниқ мақсад қўйиш ёки ривожланишнинг асосий йўналишини аниқлаш.

- белгиланган мақсадларни амалга ошириш учун режа тузиш ва бажарилиши керак бўлган бирламчи вазифаларни ажратиб олиш;

- амалга ошириш, белгиланган режа ва мақсадга эришиш тартиби асосидаги аниқ қадам ва ҳаракатлар;

- мақсадга эришиш, режаларни амалга ошириш, натижалар бўйича якунлашни назоратга олиш.

Иш вақтининг етишмаслиги — ходимларнинг ишини нотўғри ташкил этилиши ёки бошқарувни саводсиз ташкил этиш натижасида иш вақтини қисқартириш, ишларни бажаришдаги кечикишлар, ишларнинг сифатсизлиги, ишлаб чиқаришдаги йўқотишлар ва бошқаларни келтириб чиқарадиган вақтинчалик маблағлар етишмаслиги, носоғлом муҳитни пайдо бўлишига ва ижодий фаолиятни сўнишига олиб келади. Раҳбарнинг вақт етишмаслиги бўйича хавотирлари қуйидагилар бўйича аниқлаштириш мумкин:

- ушбу кунга аниқ кун тартибининг йўқлиги;
- ёрдамчи ёки секретар ўз раҳбарининг кундалик иш тартибини ва қаерда бўлишини билмаслиги;
- раҳбарнинг иши кўплигидан хатларга ўз вақтида жавоб қайтара олмаслигидан;

- иш вақтининг етишмаслиги сабабли раҳбар ишларини уйда давом эттиришига тўғри келишида;
- телефон қўнғироқлари ва ташқаридан келувчиларнинг асосий ишга халақит беришлари;
- асосий ишдан кўра иккинчи даражали ишларнинг кўплигидан;
- доимий шошилишда бажариладиган ишлар тез толиқишга олиб келади.

Вақт етишмаслигининг асосий характеристикалари:

- ишнинг режалаштирилмаслиги, фақатгина раҳбар ишининг режасизлигини эмас балки бутун ташкилот ишининг режасизлигини билдиради;
- ходимларнинг эгаллаган лавозимларига мос эмаслиги;
- ўз имкониятлари, иш самарадорликларини нотўғри баҳоланиши;
- ходимларнинг шахсий ишини йўқлиги;
- ўз эҳтиёжларини назорат қила олмаслик;
- сушт ишлаб чиқаришни келтириб чиқарувчи мотивациянинг паст даражаси.

Бу эса раҳбарнинг бошқарув фаолиятини, яъни ўз вақтини самарали тақсимлаши соғлом ва ижодий муҳитни яратилишга, сифат ва самарадорликка асосий сабаб бўлади (1.1.1-жадвал).

1.1.1-жадвал

Таълимда мутахассис кадрларнинг бошқарув кўникмаларини ривожлантиришда бошқарувнинг таркибий компонентлари умумий тавсифи

Бошқарувнинг таркибий компонентлари	Таркибий тавсифи
1	2
1.Инновацион менежмент	таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш ва уни бошқариш янгиликларни киритиш; таълим-тарбия жараёни иштирокчиларига зарурий инновацион шароитларни яратиш; жараённи амалга ошириш учун замонавий моддий-техника базасини яратиш; янги педагогик ва ахборот технологияларини қўллаш

2.Стратегик менежмент	муассаса фаолиятини бошқаришда истиқболни олдиндан аниқлаш; фаолиятни олдиндан режалаштириш; бажариладиган вазифаларнинг йўналишини аниқлаш; мақсадга эришишда натижаларни олдиндан аниқлаш; таълим-тарбия жараёнида кўзланган мақсадларга эришиш -рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш йўналишида
3.Тайм менежмент	вақтида барча ишга улгуриш; қисқа вақт мобайнида барча ишларни ташкиллаштириш; соғлом ва ижодий муҳитни ўз вақтда яратиш; иш вақтни тўғри тақсимлаш;
4. Маъмурий менежмент	бошқарув тизими ичидаги муносабатлар; ривожланиш қонуниятлари, тамойиллари, усул ва услублари; турли соҳа ташкилотлари маъмурияти фаолиятларини ташкил этиш, режалаштириш, тартибга солиш, мувофиқлаштириш, мотивация қилиш (ундаш) раҳбарликни оқилона уюштириш усуллари; ташкилот маъмурияти ривожланишида ўйвирликни
5.Таълим менежменти	педагогик жамоа фаолиятини бошқариш; ўқувчилар фаолиятини бошқариш; таълим-тарбия жараёнини илмий асосда ташкил этиш; муассаса олдида қўйилган мақсадларга эришиш; рақобатбардош битирувчилар тайёрлаш; соғлом ва ижодий муҳитни яратиш; таълим сифати ва самарадорлигига эришиш; таълим-тарбия жараёни иштирокчилари бўлган раҳбарлар, мутахассислар, ижрочиларнинг муносабатлари ва фаолиятларини мувофиқлаштириш назорат қилиш

Таълим тизимини модернизациялаш (ингл. modern – янгиланган, замонавий, тезкор ўсиш) таълим жараёнига нисбатан инновацион ёндашувни талаб этади.

Бизнинг фикримизча, таълимни модернизациялаш - таълим тизимини тубдан такомиллаштириш, рақобатбардош кадрлар тайёрлаш, халқаро стандартлар даражасига мос мутахассислар тайёрлаш, соғлом ва ижодий муҳитни яратиш учун зарур шароитлар яратилишини таъминлаш, шунингдек фан ва технологиялар трансферига асосланган ҳолда таълим хизматларини диверсификациялашнинг инновацион тизимини яратишдир. Бундай

инновацион тизимни яратиш узлуксиз таълим тизими олдидаги куйидаги устувор йўналишларни белгилайди:

- таркибининг касбий компетентлигини ривожлантиришнинг давлат томонидан тўлиқ таълим олиш ҳуқуқини таъминланиши, ёшларнинг олий таълим билан қамров даражасининг ортиши;

- узлуксиз таълим тизимининг барча босқичларида таълим сифати менежментининг жорий этиш, ижтимоий ва жамоатчилик ҳамкорлигини ривожлантириш;

- инновацион ёндошув асосида таълимнинг ҳуқуқий, ташкилий-иқтисодий, информацион, дидактик механизмларини такомиллаштириш;

- илғор хорижий тажрибалардан келиб чиққан ҳолда, таълим дастурлари мазмунини такомиллаштириш ва мослашувчанлигини ошириш;

- республикада амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотлар, ижтимоий ва иқтисодий соҳалардаги янгиланишларда таълим муассасаларнинг фаол иштирокини таъминлаш, таълим сифатини оширишга, таълим тизимида шаффофликни таъминлаш ва унинг қатнашчилари масъулиятини ошириш;

- профессор-ўқитувчилар инновацион шакл, метод ва воситаларини амалиётга жорий этиш.

Ҳозирги таълимни модернизациялаш шароитида раҳбарларларнинг менежерлик кўникмалари асосида соғлом ва ижодий муҳитни ривожлантиришнинг ижтимоий-педагогик зарурияти куйидагилар билан ўлчанади:

- таълим муассасаларидаги ўқув жараёнини меҳнат бозорининг талабларидан келиб чиққан ҳолда, илғор хорижий тажрибаларни ўрганиш, таълимдаги инновацион ёндашувлар ва ахборот технологияларидан фойдаланган ҳолда такомиллаштириш.

- талаба-ёшлардаги маълумотлилик даражаси, интеллектуал салоҳият, ижтимоий фаоллик, ижодкорлик кўникмаларини ривожлантиришга хизмат қилувчи шахсга йўналтирилган ўқитишнинг самарали ташкилий шакллари, технологияларини яратиш ва амалиётга татбиқ этиш.

- педагогик инновацияларни ўзлаштириш ва уни татбиқ этишга нисбатан раҳбарларнинг ижодий компетентлигини ривожлантириш зарурати.

Мазкур ёндошувлар ўз моҳияти ва таъсир доирасига кўра таълимни модернизациялаштириш шароитида ташкилий стратегияларни сифат менежменти нуқтаи-назаридан такомиллаштириш, таълимга ижодий ёндошувни ривожлантириш, шунингдек, бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш орқали сифат ва рақобатбардошликни оширишга, инновацион менежментни жорий этишга хизмат қилади.

1.2-§. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари бошқарув компетентлигини ривожлантиришнинг методологик асослари

Раҳбар шахсини ўрганиш муаммоси кишилик жамиятининг барча даврларида муҳим масала бўлиб келган. Бунинг асосий сабаби биринчидан, ҳар бир даврдаги ижтимоий муносабатлар ўзига хос равишда ижтимоий мавқе жиҳатидан кимнингдир юқори даражада туришини тақозо этган бўлса, иккинчидан, инсонларнинг ҳаёт кечириш тарзи, равнақи, даражаси, фаровонлиги, бахтли турмуш кечириши шу юқори мавқедаги шахсга, унинг турли фазилатлари ва хислатларига боғлиқ бўлганлигида.

Жамоада ходимларни бошқариш моделининг кейинги муҳим қисми ташкилот раҳбарини соғлом ва ижодий муҳитни яратиш томонлари тушунилади.

Мутафаккир аждодларимиз таълимотларида, халқ ижодиётида адолатли ва адолатсиз шох тўғрисидаги маълумолар ҳаддан зиёд кўп. Жумладан, Абу Наср Форобий, Абу Райҳон Беруний, Абу Али Ибн Сино, Амир Темур, Ҳулуғбек, Юсуф Хос Ҳожиб, Алишер Навоий, Жалолиддин Давоний ва бошқаларнинг қўлёзмаларида раҳбар (юксак лавозим эгаллаганлар назарда тутилади) инсонларнинг шахсий фазилатлари, уларнинг олдида турадиган мураккаб, масъулиятли вазифалар, айрим иллатларнинг олдини

олиш ва бартараф қилиш йўл-йўриқлари бўйича ибратли фикрлар билдирилган. Айниқса, раҳбарнинг фаҳм-фаросати, донишмандлиги ҳақгўйлиги, халқпарварлиги, инсоф-диёнатлилиги, саҳоват пешалиги илмий-амалий намуналар асосида таъкидлаб ўтилган.

Буюк мутафаккир Абу Наср Форобий яқин ва ўрта шарқда илғор ижтимоий-фалсафий оқимнинг асосчиларидан бўлиб, “Шарқ Аристотели” деган унвонга сазовор бўлган машхур шахсдир. Ҳўрта аср мутафаккирларидан биринчи бўлиб жамиятнинг келиб чиқиши ва давлатни бошқаришнинг асоси ҳақидаги билимлар тизимини ишлаб чиқди ҳамда бу масалаларни бир қатор асарларида батафсил баён этиб берди. Абу Наср Форобийнинг жамият, давлат, ҳуқуқ, сиёсат, адолат, таълим ва тарбия ҳақидаги ғоялари, қарашлари “Бахтга эришиш ҳақидаги трактат”, “Ҳруш ва тинч-тотув яшаш ҳақида”, “Жамиятни ўрганиш ҳақидаги китоб”, “Давлат арбоблари ҳақидаги афоризмлар” каби асарларида ўзининг чуқур ифодасини топган. Муаллиф ўзининг асарларида жамиятнинг келиб чиқиши, давлатнинг пайдо бўлиши, унинг шакллари, давлат раҳбарининг вазифалари, улар олдига қўйилган асосий талаблар, давлатни идора этиш усуллари ҳақида ўзининг чуқур фалсафий-сиёсий қарашларини баён қилади. Форобий шаҳар давлат раҳбарларининг ҳақиқатгўй, ёлғонга, адолатсизликка, зулмга қарши кескин курашувчи, бойликка жирканиб қаровчи, адолатни ўз табиати билан севувчи, ботир ва қатъий бўлиши зарурлигини таъкидлаб ўтади. Ҳў давлатни бошқаришда донолар ёрдамига суяниш, улар билан маслаҳатлашиб иш юритиш, бошқарув аппаратига эга ҳар томонлама етук доно, ҳалол ва камтарин кишиларни жалб қилишни энг тўғри йўл деб билади. Абу Наср Форобийнинг «Фозил одамлар шаҳри» асарида инсонларнинг яхши ҳаёт кечириши бошқарувчи, яъни раҳбар шахсига боғлиқ эканлигини, унинг турли фазилатлари бу борада унга ёрдам беришини уқтиради, ҳамда раҳбар шахси учун гуманистик, инсонпарварлик хусусиятлари муҳимдир деб таъкидлайди. Форобийнинг бу фикрларидан кўринадики, раҳбар шахси биринчи навбатда ўзини ёмон одатлардан озод қила олиши, бошқаларни

яхши ишларга руҳлантира олиши керак экан. Бу фикрларнинг бугунги кунимиз учун ҳам аҳамияти пасаймаганлигини кузатиш мумкин.

Ўрта Осиёнинг буюк донишмандларидан бири бўлмиш Абу Райҳон Беруний ҳам бошқарув ва бошқарувчи шахси хусусида ўзининг бир қатор фикр-мулоҳазаларини баён этган. Ҳар бир кишига баҳо бериш учун, унинг қилган ишини кузатиш мумкинлигини таъкидлайди: “Ҳар бир одамнинг баҳоси ўз ишини ажойиб бажаришидадир”. Унинг фикрича, табиатан бошқаришга мойил бўлган раҳбар ўз фикри ва қарашларида қатъий бўлиши, ишларни амалга оширишда донишмандлар томонидан билдирилган илғор мулоҳазаларга бўйсунуши, олий ва паст табақалар, кучлилар ва кучсизлар орасида тенглик ва адолат ўрнатишдан иборатдир. Абу Райҳон Берунийнинг ижтимоий-сиёсий дунёқараши Ўрта Осиё хонликлари ўртасидаги феодал тарқоқлик ва ислом сиёсий мафкураси ҳукмронлик қилаётган бир замонда шаклланади. Беруний жамиятни бошқаришда жамият подшога хизмат қилмай, балки подшо жамиятга хизмат қилиши кераклигини тушунган ҳолда: “идора қилиш ва бошқаришнинг моҳияти азият чекканларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, бировларнинг тинчлиги йўлида ўз тинчлигини йўқотишдан иборат”, - дейди. Ҳоразмшоҳ Маъмун II саройида ҳукмдорнинг маслаҳатчиси бўлиб хизмат қилган чоғларида ҳам мамлакат сиёсий ишларида фаол қатнашган, шохга жуда кўп фойдали сиёсий маслаҳатлар берган, сиёсий тавсияномалар ишлаб чиқиб тақдим этган эди. Беруний ўзининг орзу-умидларини одил ҳокимлар билан боғлаган бўлса-да, лекин идеал шох ўша даврда топилмаслигини ва бўлиши ҳам мумкин эмаслигини ҳис этади. Ҳушдор ва золимларнинг мавжудлиги туфайли зулм ва зўравонлик кучаяди, бойликка хирс қўйилади, деб таъкидлайди.

Ҳушдор табиб Абу Али ибн Сино жаҳон илму фанига ижтимоий-сиёсий ва фалсафий-дунёқараши хазинасига улкан ҳисса қўшган алломалардан биридир. Айниқса унинг давлат бошқаруви ҳақидаги фикр-мулоҳазалари таҳсинга лойиқдир. Ибн Сино жамиятни

давлатсиз, қонун-қоидасиз тасаввур қила олмайди. Ҳўзининг “Рисолаи тадбири манзил” асарида ёзган эдики, агар ҳамма одамлар шох, султонлардан иборат бўлса, ёки ҳаммалари оддий меҳнаткаш бўлсалар эди, уларга раҳбарлик қилувчи хонлар, султонлар бўлмас эди. Бундай ҳолларда уларнинг барчалари ҳалок бўлган бўлур эдилар. Мутафаккир жамиятдаги моддий тенгсизликни эътироф этиб, одамларнинг ҳаммаларини бойиб кетишларига ва аксинча камбағаллашиб кетишларига қарши чиқади. Ҳнингча, агарда ҳамма жамият аъзоси бирдек бойликка, мулкка эга бўлсалар, у ҳолда бир кишини иккинчи кишига ёрдам кўрсатиши, бир-бирини рағбатлантириши тугатилади. Аксинча, одамларнинг ҳаммаси йўқсилларга айлансалар, бундай ҳолда, улар очарчиликдан қирилиб кетадилар.

Шарқ мамлакатлари халқларининг маданий-маънавий тараққиётида улкан ҳисса кўшган алломалардан бири Юсуф Хос Ҳожибдир. XI асрнинг йирик алломаларидан Юсуф Хос Ҳожиб ўзининг “Қутадғу билиг”, яъни “Саодатга бошловчи билим” асарида “Киши қанчалик юқори мартабага эришмасин, у барибир камтар бўлиб қолиши лозим” деган ғояни илгари суради, яъни бошқарувчи шахси, яъни халқ билан бирга ва адолатли бўлиши лозимлиги, табиатан яхши ниятли, юксак ахлоқ соҳиби, тўғри ишлар қилиши, фармонларни адолатли равишда чиқариши керак деб таъкидлайди.

Шарқнинг буюк алломаларидан бири Жалолиддин Давоний машҳур асари “Ахлоқи Жалолий” китобида инсон камолоти учун зарур ахлоқий фазилатлар йўллари ва усулларини баён этади. Асар уч қисмдан иборат. Биринчи қисм – ахлоқ фанига, иккинчи қисм – “Одамнинг ички ҳолати” оилавий ҳаётига, учинчи қисм – “шаҳарни (давлатни бошқариш ва подшоҳлар сиёсати” деб аталиб, унда муҳим ижтимоий-сиёсий масалалар кўтарилади. Давоний ҳам Форобий каби шаҳарларни одил подшо идора қилса ва ўз ҳукмларида адолатга риоя қилса, таъмагирликни, ақл билан даф этса, жоҳил шаҳар бошлиғи ўз манфаатини кўзлаб иш юритади ва бойликка ҳирс қўйиб, халқ фикри билан ҳисоблашмайди, дейди.

Давоний олимларнинг жамиятда, давлатни бошқарувда тутган ўрнига катта аҳамият беради. Унинг фикрига кўра ҳақиқий олим давлат ишларида фаол қатнашиши, жамиятга фойда келтирадиган мураккаб муаммоларни ечишда иштирок этиш керак. Олимлар табиат сирларини ўрганиш, таълим-тарбия ишлари билан шуғулланиши, омма ўртасида адолат қоидалари, одоб-ахлоқ нормаларини тарқатиш билан шуғулланиши бошқалардан илгариги сафда туриши керак. Уларнинг маслаҳатларидан давлат муассасалари бошқарувчилар фойдаланиши муҳим, деб уқтиради. Муаллиф фозил шаҳар бошқарувчилари ҳақида гапириб, уларда ўнта энг яхши фазилат мужассамлашган бўлиши керак, дейди. Булар қуйидагилар:

- 1) ҳукмдор одамларни эъзозлаши керак;
- 2) давлат ишларини адолатли ижро этиши керак;
- 3) ҳирс ва шаҳватга берилмаслиги керак;
- 4) ҳукмдорликда шошма-шошарликка ва ғазабга йўл қўймаслиги, балки шафқат ва мурувватга асосланиши керак;
- 5) халқининг эҳтиёжини қондиришга оид ишларни бажаришга ҳаракат қилиши керак;
- 6) халқининг эҳтиёжини қондириш учун худонинг иродасидан келиб чиқиши керак;
- 7) халққа нисбатан одил бўлиши керак;
- 8) ҳар бир ишни маслаҳатлашиб, кенгашиб ҳал этиши керак;
- 9) ҳар бир кишини унинг қобилиятига монанд лавозимга тайинлаши, қобилиятсиз кишиларга юқори лавозим бермаслиги керак;
- 10) адолатли фармонлар чиқариш, қонунни бузишга йўл қўймаслиги керак.

Шарқ мумтоз маданиятининг бутун дунёга машҳур намоёндаларидан бири Муслиҳиддин Саъдийнинг “Гулистон” асари Шарқ таълим-тарбия тарихида ўзига хос дидактик шоҳ асар сифатида тан олинган. Китоб “Подшоҳлар одати баёни”, “Дарвешлар ахлоқи баёни”, “Қаноатнинг фазилати баёни”, “Сукут сақлашнинг фойдали баёни”, “Заифлик ва кексалик баёни”, “Ишқ

ва ёшлик баёни”, “Сухбат қоидаларини баёни” каби боблардан иборат. Асарнинг мундарижасидан ҳам кўришиб турибдики, у инсонни камолотга етакловчи ҳикматлардан ташкил топган.

Шарқ илм-фани тарихида ўзига хос ўринга эга бўлган алломалардан бири Абдурахмон Жомийдир. Аллома ўз ижтимоий-сиёсий қарашларида зулм тугатилган, эзувчи ҳам, эзилувчи ҳам бўлмаган, барча тенг ҳуқуққа эга бўлган фозил жамиятни орзу қилади. Фозил жамиятнинг бунёдкорини адолатли халқпарвар шоҳ сиймосида кўради. Бундай давлат бошлиғининг ижтимоий қиёфасини ўзининг “Хиродномаи Искандар” (Искандар ақломаси) асарида Искандар образида гавдалантиради. Ҳ- улуғ дарди билан яшовчи, унинг дардига қулоқ солувчи, ноҳақ қон тўкишнинг олдини олувчи ҳукмдор ҳақида орзу қилади. Абдурахмон Жомий адолатли шоҳнинг энг олийжаноб фазилати одиллик деб ўйлайди. Одилликни нурга қиёс қилади. Зўрликни эса зулматга ўхшатади.

Буюк шоир ва давлат арбоби Алишер Навоийнинг сиёсий қарашларида одил ҳукмдорларга, эл юртга адолатли тузум ўрнатилишига қатъий ишонч, катта умид гавдаланади. Шоирнинг фикрига кўра, давлатни бошқарадиган ҳукмдор яхшилик, эзгулик билан ном чиқариши, саводхон, илмли, хусусан тарихни яхши билиши, энг муҳими – ахлоқан пок бўлиши зарур. Навоийнинг назарида, адолатли, одил подшоҳ – буюклик тимсолидир. Адолатли подшоҳ ҳақ таоллонинг ҳалойиққа кўрсатган марҳаматидир. Адолатли подшоҳ мамлакат учун тинчлик ва фаровонлик сабабчисидир. Алишер Навоийнинг таъкидлашича, давлат бошида турган раҳбар шароитга қараб иш юритиши, зарур бўлса, юмшоқ, лозим бўлганда қаттиққўл, “яхшига-яхшию, ёмонга-ёмон” бўлмоғи, шошма-шошарликка йўл қўймаслиги, айниқса жазо тайинлаш ва унинг ижросидан хушёр бўлиши, хусусан озгина айб қилиб қўйган гуноҳкорга меъеридан ортиқ жазо бермаслигини, мабодо гуноҳкор қатл этиладиган бўлса, ижрони мумкин қадар кечиктириб бажаришни, чунки айбдор, ўлганидан сўнг уни тирилтириб бўлмаслигини уқтирган.

Буюк саркарда, соҳибқирон Амир Темур ҳам катта бир салтанатнинг асосчиси, раҳбари сифатида бошқариш ва раҳбарлик масалаларига оид кучли тамойилларни яратган. Амир Темур фикрича, салтанат ишларида тўрт нарсага амал қилиш лозим: (1) кенгаш; (2) машварату маслаҳат; (3) қатъий қарор, тадбиркорлик, хушёрлик; (4) эҳтиёткорлик қилиш деб ҳисоблайди. Унинг фикрича: “Ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби, азми қатъий, тадбиркор ва хушёр бир киши минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидир”, яъни уни нафақат синаб кўриш лозимлиги, балки раҳбарнинг индивидуал-психологик хусусиятлари, шахсий йўналганлиги, эътиқоди, эҳтиёжи, мотиви кабиларни инобатга олиш, бу раҳбарларни рағбатлантириш, юқори лавозимларга кўтариш ёки жазолаш усулларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ эканлиги ҳам Амир Темур тузукларида баён этиб берилгандир.

Юқорида келтирилган адабиётлар таҳлилидан кўринадик, бизнинг худудимизда яшаб ижод этган мутафаккирлар, давлат арбоблари, намояндалар асарлари ва қарашлари бошқариш, раҳбарлик муаммоларига бағишланган бўлиб, уларда ижтимоий воқеаликка нисбатан ижтимоий-психологик ёндашиш, инсонпарварлик ғоялари устувор этиб олингандир.

Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини ривожлантириш стратегияларини муассасанинг инновацион менежмент динамикаси, корпоратив бошқарув самарадорлиги, шунингдек ташкилий-бошқарув маданияти призмаси асосида лойиҳалаштириш, ривожлантириш ва мониторингини олиб бориш тамойиллари ва уларнинг классификацияси тадқиқотчилар Ф.Тейлор, А.Файол, Э.Мэйо, К.Левин, М.Мексон, Д.Карнегинлар томонидан илмий-назарий жиҳатдан асосланган.

Ташкилот менежментини ўрганувчи олим В.А.Спивак бошқарув назарияларининг ривожланиш тарихини қуйидаги даврларга ажратган ҳолда тадқиқ этади:

-илмий бошқарув мактаби ёки меҳнатни илмий ташкил этиш мактаби.

Үшбу йўналиш асосида америкалик олим Ф.Ү.Тейлор номига қўйилган “тейлоризм” таълимоти ётади ва бу соҳада олиб борилган АҚШдаги изланишлар 1885-1920 йилларни ўз ичига олади. Ф.Ү Тейлор ўша даврдаги малакасиз ишчилардан самарали фойдаланиш мақсадида, мураккаб ва малака талаб этувчи меҳнат турини майда операцияларга ажратди.

Анри Файол бошқарув фанининг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган француз олимларидандир, у ўзининг бой амалий тажрибасини “Үмумий ва саноат бошқаруви” (1916) номли китобида бошқариш тамойиллари: меҳнат тақсимоли, ваколат ва маъсулият, интизом, индивидуаллик, йўналишнинг (мақсад) бир хиллиги, шахсий манфаатларни умумий манфаатга бўйсунити, ходимларни тақдирлаш, марказлаштириш, бошқарувдаги иерорхия, тартиб, адолатлилик, ходим учун иш жойининг доимийлиги, ташаббускорлик, корпоратив руҳият эканлигини таъкидлайди.

1924 йилдан бошлаб инсоний муносабатлар мактаби ҳам ривожлана бошлади. Бу ёндошувнинг асоси ва бирламчи манбаалари америкалик психолог Элтон Мейнинг “Хотир тажрибалари”га бориб тақалади. “Western Electric” компаниясида ўтказилган тажрибаларда, цех ишчиларига эътиборли бўлиш, уларнинг манфаатлари ҳақида ғамхўрлик қилиш натижасида меҳнат унумдорлигини оширишга эришилган. Бундай муносабат ишчилар томонидан рағбатлантирувчи омил сифатида қабул қилинган ва ижобий муносабатларни шакллантириш асосида меҳнат унумдорлиги ошган. 1950 йилдан миқдорий ёндошув ривожлана бошлади. Бу ёндошувнинг асосий моҳияти гуруҳ ва ташкилотларни бошқаришда математик методлардан, хусусан, меҳнат операцияларини таҳлил этиш, математик моделлар яратиш услублари қўлланди.

Бошқарувга жараён сифатида ёндоштириш таълимотида эса ташкилот ҳаётига мураккаб ва динамик жиҳат сифатида қаралади ҳамда бошқарув ўзаро боғлиқ функцияларни бажаришнинг узлуксиз жараёни сифатида тушунилади. Бундай функциялар сифатида: режалаштириш, ташкил этиш, топшириқлар бериш

(маъмурий бошқарув), мотивлаштириш, раҳбарлик, координация, назорат, тадқиқотлар, коммуникация, баҳолаш, қарор қабул қилиш, персонал танлаш, музокаралар олиб бориш ва ваколат бериш кабилар санаб ўтилади.

Тизимли ва вазиятли ёндошув орқали эса ташкилотда амалга ошаётган жараёнлар, ишлаб чиқаришда иштирок этувчи ҳамма иштирокчилар ўртасида сабабий алоқа мавжудлиги, ташқи муҳит ва вазият ходим хулқидаги ҳал этувчи омил эканлигини тушуниш имконияти пайдо бўлади.

Замонавий ёндошувлардан бири - инсон ресурсларини ривожлантириш концепцияси бўлиб, бунда ташкилот манфаати йўлида ходимнинг ўз ташаббуси бўйича самарали меҳнат қилиши учун яратиладиган соғлом ва ижодий шароитлар марказий масала деб қаралади. Ташкилот персоналани ривожлантириш омили сифатида ходимларнинг эҳтиёжини аниқлаш ва қондириш, уларнинг касбий ва шахсий камолотга эришиши учун соғлом ва ижодий шарт-шароит яратиш ғояси ётади. Аниқланган эҳтиёжлар мажмуасига ҳар томонлама таъсир этиш натижасида ишчининг меҳнатга ижобий ёндошуви ва самарали меҳнати таъминланади.

Ғарбда бошқарувнинг психологик муаммоларини ўрганиш бўйича кўплаб қимматли тажрибалар ўтказилган. Жумладан, машҳур немис психологи К.Левин раҳбарларни 3 типга бўлиб ўрганган. Улар қуйидагилар: авторитар, демократик ва либерал раҳбарлик. Олим авторитар бошқарув услуби тўғрисида гапириб, ушбу типдаги раҳбарларга жамоа, жамоатчилик фикр-мулоҳазаларини инобатга олмаслик, танҳо ҳукм ва хулосалар чиқаришга одатланиш, жамоани қаттиққўллик билан бошқариш, ўзини яқка ҳоким сифатида тан олиш каби сифатлар хос эканлигини таъкидлайди. К.Левин одил бошқарув усули сифатида демократик ишлаш услубини таклиф қилади. Унинг фикрича, демократик услубдаги бошқарувчи жамоа фикри, ғояси, муайян даражада қарорга келиши, ҳуқуқий тенгликка риоя қилиниши, эркинликни рўёбга чиқиши тўғрисидаги масалаларга оқилона муносабатда бўлади. Олим либерал бошқарувчиларни

қатъиятсизлик ва принципсизликда айблайди. Бу услуб илмий жамоаларда, инок гуруҳлардагина ижобий натижа беришини таъкидлайди.

Америкалик олим Л.Лайкерт бошқарув услубининг самарадорлигини ошириш муаммосини ўрганиб, раҳбарлик услубида мажбур қилиш усулларида фойдаланмаслик кераклигини таъкидлайди ҳамда энг оқилона усул сифатида ишонтириш усулини таклиф қилади.

Инглиз олими М.Мексоннинг изоҳлашича, раҳбар фаолиятининг самарадорлиги, энг аввало, коммуникация самарадорлигига боғлиқдир.

Коммуникация самарадорлиги эса қуйидагилар билан изоҳланади:

- кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти;
- телефонда сўзлашиш қобилияти;
- расмий хужжатларни тузиш ва ўқий олиш қобилияти;
- мажлисларда қатнашиш маданияти ва ҳоказо.

Муаллифнинг фикрича, ҳар бир раҳбар 50-90 %гача вақтини коммуникация сарфлайди. Раҳбар қанчалик коммуникатив қобилиятга эга бўлса, унинг раҳбарлигидаги жамоада шунчалик муаммоли ҳолатлар ва жамоада носоғлом муҳит кам бўлади.

Таниқли психолог Д.Карнегин бошқарув самарадорлигини раҳбар ва ходимлар ўртасида юзага келадиган муносабатлар, муомала жараёнлари билан боғлаб тушунтиради. Унинг фикрича, энг яхши раҳбар кўп гапиришни биладиган эмас, балки қўл остидаги ходимларни кўпроқ эшита оладиган раҳбар ҳисобланади. Раҳбарларда тинглаш қобилиятининг мавжудлиги унинг меҳнат жамоасида обрў топишида ўзига нисбатан ишонч ҳосил бўлишида, одамларни ортидан эргаштира олишида муҳим ўрин тутди.

Машҳур рус психологи С.Л.Рубинштейн ўз илмий изланишларида жамоада руҳий муҳитни ўрганишга оид кўрсатмалар, тавсиялар ишлаб чиқган.

Атоқли олим А.Н.Леонтевнинг бошқарув ҳақидаги таълимотида раҳбар эмоцияси, мотивацияси, эҳтиёжи унинг шахсиятини белгиловчи асосий омиллар сифатида қаралган.

Машҳур рус психологи Б.Ф.Ломов ўз илмий изланишларида раҳбарлик муаммоларини самарали ўрганиб, бошқарув фаолиятининг бир нечта йўналишларни очиб беришга уринган:

- муомала-фаолият, жараён, фикр узатиш воситаси сифатида;
- қарор қабул қилиш типлари, воситалари ва ундаги билвоситаликни;
- ҳамкорлик, фаолиятининг тузилмаси ва унинг ўзига хос тавсифлари;
- раҳбар кадрлар фаолиятининг тузилиши;
- раҳбарнинг типлари ва иш услублари.

Муаллифнинг раҳбар фаолиятига нисбатан ўзига хос ёндашуви ҳамда унинг яхлит тузилишига эга эканлиги тўғрисидаги мулоҳазалари муҳим аҳамиятга эгадир. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари бошқарув компетентлигини ривожлантириш бўйича олимларнинг ёндашувлари қуйидаги жадвалда ўз аксини топади (1.2.1-жадвал).

1.2.1-жадвал

Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари бошқарув компетентлигини ривожлантириш бўйича олимларнинг ёндашувлари

Муаллифларнинг ёндашувлари	Соғлом ва ижодий муҳитни яратилиши
Меъёрий ёндашув	бошқарув функцияларини бажариш, ҳамкасблар билан мулоқот қилиш; ишбилармонлик, музокаралар ўтказиш қобилияти; бошқа ташкилотлар, бошқарув органлари ва ҳокимият вакиллари билан самарали мулоқот қилиш қобилияти; таълим тизимида можаро ва таранг вазиятларни ҳал қилиш;
Ф.Тейлор	ишни тўғри ташкил қилиш; фаолият самарадорлигини қизиқтириш; илмий бошқариш мактабини ривожлантириш; меҳнатни меъёрлаш асосларини ишлаб чиқиш;

А.Файоль	меҳнат тақсимоти; авторитет ва ҳокимият масъулияти, интизом; раҳбарлик бирлиги; шахсий манфаатнинг умумий манфаатга бўйсунishi; меҳнатни рағбатлантиришнинг марказлашган ва марказлашмаган бошқарув мувозанати; бир турдаги менежерларнинг мувофиқлаштириш; тартиб, одиллик, самимийлик; ходимлар катъийлиги, ташаббус
Ж.П.Мило	касбий мулоқотда ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланиш кўникмалари; фаол тинглаш ва тушуниш; конструктив шахсларо ва гуруҳларо мулоқот кўникмалари
Т.Н. Мацаренко	одамларга қизиқиш ва ишонч; маълумотларни қидириш ва тўплаш; ўзаро алоқаларни бошқариш; фикрларни аниқ ва изчил баён эта олиш; янги ривожланиш йўналиши ва қабул қилиш
М.Мексон	таълим тизимида коммуникатив компетентликнинг қобилияти ва маҳорати; мулоқот қобилияти ва маҳорати; таълим тизимида коммуникатив жараёнларни бошқариш қобилияти ва маҳорати; кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти; телефонда сўзлашиш қобилияти; расмий ҳужжатларни тузиш ва ўқий олиш қобилияти; мажлисларда қатнашиш маданияти
К.Левин	бошқарувнинг авторитар, демократик, либерал стили; раҳбар эмоцияси, мотивацияси, эҳтиёжи; жамоада, иноқ гуруҳларни яратиш;
Э.Мейо	тизимга эътибор қаратиш; меҳнат натижаларини яхшилаш; инсон муносабатларини яхшилаш; кишиларга оддий эътиборни қаратиш;
П.М.Керженцев	меҳнатни илмий ташкил этиш; бошқаришни ташкил қилиш тамойилларига эътибор бериш; вақт учун кураш орқали бошқариш
Ч.Барнард, Г.Саймон	тизимли, вазиятли, функционал ва миқдорли

Раҳбарнинг сифатий томонларига: мослашиш хусусияти, лидерлик, ижтимоий функцияларни, мувофиқлаштириш; мулоқот (муносабатдаги очиқ кўнгиллик, одамларни ўзига ён бостира олиш, ишбилармонлик алоқаларини ўрнатиш); стрессларга чидамлик каби сифатлар раҳбарнинг асосий хусусиятларига киради.

Бошқарув жараёнида соғлом ва ижодий муҳитни шакллантиришда раҳбар маданияти деганда раҳбар одоби ва иқтидори ўртасидаги диалектик боғланиш тушунилади. Жамоада соғлом ва ижодий муҳитни шакллантиришда раҳбар маданияти қуйидаги фазилатлар мажмуида ўз аксини топади. Биз ушбу фазилатларни

Одоб — яхшилик билан ёмонликнинг фарқини билиш, фойда билан зарар орасидаги тафовутни англашдир. Одоб воситасида киши ўз жонини ёмон ҳислатлардан даволайди, ёқимсиз айблардан поклайди, чиройли фазилатлардан безайди, ақлнинг суянчиғи, барча фазилатларнинг мезони. Беҳудага халқимизда "Ақл билан одоб — эгизак" дейишмайди.

Иймон уч нарсанинг бутунлигидан ҳосил бўлади, эътиқод, иқрор ва амал.

Эътиқод — бу ишонч. **Иқрор** — сўзда буни тан олиш. **Амал** — яхши ишлар билан уни исботлаш.

Инсоф — раҳбарнинг жамият олдида, теварак-атрофидаги кишилар олдида ўз ҳатти-ҳаракати билан маънавий масъулиятини ҳис этишининг ифодасидир. Инсоф бу адолат ва виждон амри билан иш тутиш туйғуси ва қобилияти, ишда кишиларга муносабатда ҳалоллик билан ёндошиш.

Адолат - бу барча фазилатлар ичидаги энг олий фазилатдир. Адолатпарвар раҳбарнинг ахлоқий ҳислатлари бемалол қонун ўрнини боса олади. Адолатли жамиятда халқнинг эртанги кунга ишончи ва бунёдкорлик ишига рағбати кучли бўлади.

Иқтидорли - деганда бирор соҳа бўйича лаёқатини онгли равишда намоён қилиш учун қатъият кўрсата оладиган кишилар тушунилади. Иқтидорли одамлар куч-қувватини аямайди ва кутиладиган натижасига — мақсадига ётади.

Юқорида кўрганимиздек, раҳбарлик лавозимларидаги ходимлар кенг талаблар доирасига жавоб беришлари керак. Таълим муассасаси бошқаруви ўзига ҳослиги билан ажралиб туради, ҳамда вазиятнинг мураккаблиги кўпгина ҳолатларда бизнесда ёки бошқа ташкилотларда раҳбарлик лавозимида бўлишдан анчагина юқоридир. Таълим жараёни иштирокчиларининг (ўқитувчилар, ўқувчилар, ота-оналар ва таълим тизимининг маъмурий тузилмалари) талаблари кўпгина ҳолларда бир-бирига мос келмаслиги ва фақатгина юқори даражадаги мулоқот қилиш, музокаралар олиб бориш ва муомала кўникмалари, муҳимлик, ижодкорлик, эгилувчанлик ҳамда бошқа шахслар гуруҳида норозиликка олиб келиши мумкин бўладиган қарорларни қатъий қабул қила олиш қобилиятини ҳам талаб қилади. Бошқа соҳалардаги раҳбарлардан фарқли ўлароқ, мактаб раҳбарлари ўзларининг фаолиятида маблағ, инфратузилма, тегишли кадрлар ва бошқа ресурслар билан етарли даражада таъминланмаган ҳолда стратегик ечимларни қабул қилишга ва шундай шароитда кутилаётган натижаларга эришишни талаб қилувчи ҳолатга тушадилар. Натижада, бошқарувда импровизация (ностандарт ҳаракат қилиш) мактаб раҳбарининг муаммоларни ечиш ҳамда ресурсларни излаш каби кўплаб вазифа ва жавобгарликларининг узвий қисмига айланмоқда.

Мактаб раҳбарини ходимлар томонидан қабул қилиниши ва улар томонидан тан олинishi, мактабнинг муҳити ва муваффақияти учун ўта муҳимдир. Мактаб раҳбарининг юқори малакаси мактабда юксак даражадаги таълим муҳитини шакллантиришда, соғлом ва ижодий муҳитни яратиш орқали салмоқли ютуқларга эришишда аҳамияти ўта муҳимдир.

Ҳар қандай соҳадаги раҳбарлик – бу фаолият йўналишлари ва методларининг муайян шароитларда бошқарув функцияларини самарали амалга оширишни тامينлайдиган тизимидан иборат.

Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш – бу таълим муассасалари фаолиятини раҳбар томонидан тўғри ташкил қилиш, ходимлар фаолиятини назорат

қилиш ва самарали бошқариш ҳамда натижали мажлислар ўтказиш йўли билан ўқув-тарбия жараёнини бошқаришнинг аниқ белгиланган мақсадларга эришиш, ходимлар ўртасида келиб чиққан муаммоларни таҳлил қилишга асосланган хулосалар ва қарорлар қабул қилиш, ходимлар орасидаги муносабатларни яхшилаш ва фикрлар алмашишдан иборат.

Раҳбар томонидан соғлом ва ижодий муҳитни яратишнинг асосий қоидаларини кўрсатиб ўтишимиз лозим:

- келажакни олдиндан кўра билиш, ўрганиш, ходимлар билан ишлаш дастурини тузиш ва уни амалга ошириш;

- бошқарувни ташкил қилиш – ходимларнинг ижтимоий-молиявий фаолиятини яхшилаш учун шароитлар яратиш;

- топшириқларни тақсимлаш – қўйилган вазифаларни амалга ошириш, уларни ҳал этиш мақсадларида буйруқлар чиқариш;

- келишиш – ходимларнинг қобилиятларидан келиб чиққан ҳолда, юзага келган вазиятни ўрганган ҳолда жамоада ишлар тақсимотини ўзаро мослаштириш;

- назорат – ўрнатилган тартибда буйруқлар ва қарорлар ижросини кузатиб бориш.

Кадрларни бошқариш жуда мураккаб ва кўп қиррали жараён. Ходимларни бошқаришда раҳбар соғлом ва ижодий муҳитни ривожлантиришда қуйидаги асосий талаблар ва қоидаларга риоя қилиши лозим:

- ходимлар билан хушмуомла бўлиш;

- ҳар қандай вазиятда етакчи бўлиш;

- зиддиятли вазиятларда тўғри қарор қабул қилиш;

- ахборотни тез ўзлаштириш, унинг устида ишлаш ва ўз вақтида педагогик жамоага етказиш;

- мавжуд имкониятлардан мақсадга йўналтирилган ҳолда фойдаланиш;

- янги, замонавий инновацион технологияларни тезкорлик билан жорий қилиш;

- ўз фаолиятини ҳамда педагогик жамоа фаолиятини таҳлил қилиш, таклифлар киритиш жараёнида жамоани бошқариш;

- ходимларни уларнинг шахсий ва иш қобилиятларидан келиб чиққан ҳолда бошқариш;

- педагогларнинг касбий малакаларини узлуксиз ошириб боришларини ташкил қилиш;

- таълим жараёнини давлат таълим стандартлари талаблари асосида бошқариш, ўқув-тарбия жараёнини самарадорлигини таъминлаш ва сифатини ошириш;

- амалиётда янги дарсликлар ўқув қўлланмалар ва ахборот восталаридан фойдаланиш ҳамда улардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш;

- давлатимизда амалга оширилаётган демократик жараёнлардан келиб чиққан ҳолда миллий мафкура асосида эркин фикрлайдиган, ҳаётга ватанпарварлик, тинчликсеварлик қарашларига эга бўлган ўқувчиларни тарбиялаш.

Диссертация ишида тадқиқот муаммосининг “бошқарув”, “самарали бошқарув”, “раҳбарларнинг бошқаруви фаолияти” ва “соғлом ва ижодий муҳит” каби асосий тушунчаларнинг мазмун-моҳияти таҳлил қилинди. Ҳабу фикрларга қўшилган ҳолда биз раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида “соғлом муҳит”, “ижодий муҳит”, “раҳбарларнинг самарали бошқаруви фаолияти” тушунчаларини илмий истеъмомга киритишни тақлиф этдик.

“Раҳбарларнинг самарали бошқаруви фаолияти” – бу юксак маҳорат талаб этадиган, ҳаётий эҳтиёжларни қондиришда қўзланган мақсадга эришиш учун билим, кўникма ва компетенцияларга эга бўладиган, янгича фикрлайдиган ва жараёнга ижодий ёндаша оладиган, ўзини-ўзи бошқариши ва тадқиқий таҳлил қила оладиган, аниқ ва ноҳанг вазиятларда мустақил қарор қабул қила оладиган, ҳар қандай ҳолатда масъулиятни ҳис этиш билан боғлиқ тайёргарлик даражасидир дея илмий-доктринал таъриф берилди.

Шунингдек, тадқиқот давомида назарий манбалар мазмуни билан танишиш шуни кўрсатдики, бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни ривожлантириш муаммоси кўплаб тадқиқотчиларнинг илмий изланишларида турли йўналишларда

ўрганилган. Аксарият педагогик-психологик адабиётларда раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш шахснинг ижтимоий-касбий йўналганлиги асосида шаклланадиган, касбий вазифаларнинг самарали ечимини таъминлашга хизмат қилувчи касбий тайёргарликни амалий фаолиятда намоён бўлиши сифатида изоҳланади. Шу билан бирга, раҳбарнинг касбий тайёргарлик даражасининг фаолият талабларига мослиги ва лаёқатлилик сифатида ҳам қайд этилади. Бу меҳнат бозорининг замонавий раҳбарларга бўлган талаблари, интегратив касбий-шахсий сифатлар мажмуаси ҳамда соғлом ва ижодий муҳитга йўналтирилган касбий фаолият мазмуни орқали ифодаланади.

Илмий-педагогик таҳлиллар жараёнида соғлом ва ижодий муҳитни шакллантириш ва ривожлантириш муаммолари аксарият изланишларда бўлажак мутахассисларни тайёрлаш мисолида ўрганилганлиги, шу билан бирга мазкур тадқиқотларда илгари сурилган соғлом ва ижодий муҳит тузилмаси ва элементлари келгусидаги касбий фаолият талаблари учун қаратилганлиги, амалиётдаги мутахассисларнинг ижодий муҳитни ривожлантириш масалалари эса фаолиятнинг реал талабларидан келиб чиққан ҳолдаги режалаштиришни талаб қилиши аниқланди. Мазкур жиҳатларни эътиборга олган ҳолда, тадқиқот йўналишини таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни ривожлантириш мазмуни ва механизмларини айнан таълим муассасасининг ривожланиш стратегиялари, корпоратив мақсадларга йўналтирилган ҳолда тадқиқ этишга қаратдик.

1.3-§. Мутахассис кадрларининг бошқарув фаолиятида коммуникатив ривожлантириш омилларининг таҳлили

Бугунги кунда раҳбар ўзининг 5-10 йил олдинги олий таълим муассасасида олган билимлари билан касбий-шахсий, бошқарув фаолиятини муваффақиятли ташкил эта олмаслиги, таълим

бозорида рақобатбардошликни таъминлай олмаслигини ҳаётнинг ўзи тақозо этмоқда. Бу эса ўз навбатида раҳбарларнинг 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 раҳбарнинг 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 соғлом муҳит жараёнида ижодий компетентликни ривожлантириш жараёнлари самарадорлигига таъсир этувчи омилларнинг когнитив таҳлилини талаб этади.

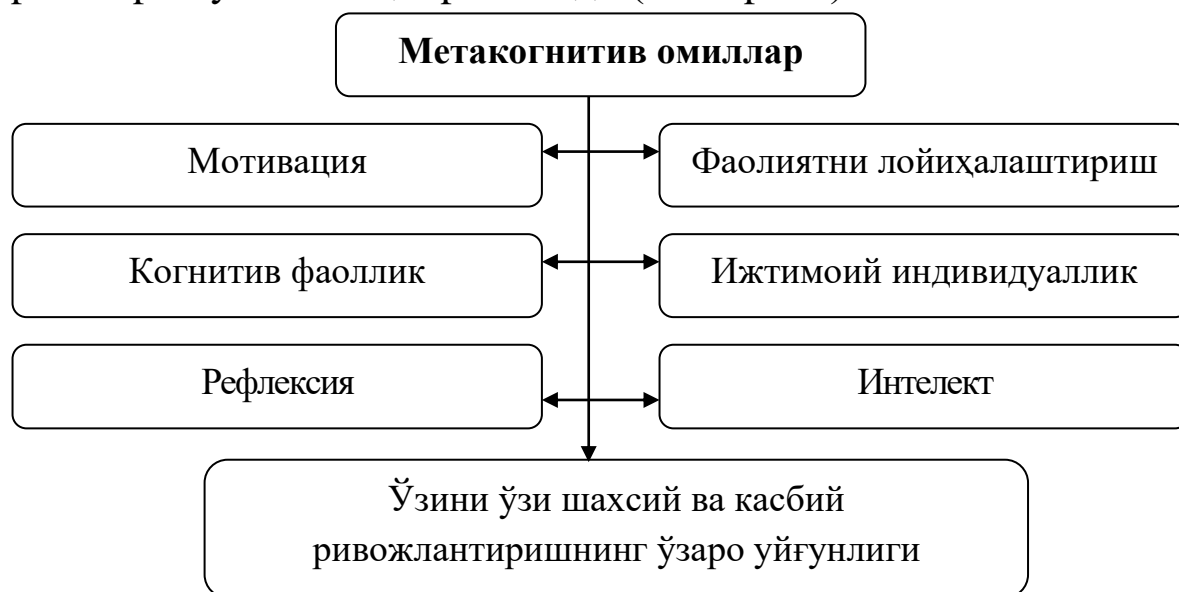
Тадқиқот давомида соғлом муҳит орқали ижодий компетентликни ривожлантириш мазмуни ва архитектоникаси (мажмуавий тузилма)ни шакллантиришга нисбатан қуйидаги ёндашувлар кераклиги аниқланди: блок-даражали ёндашув, функционал ёндашув, индивидуал-психологик ёндашув. Илмий-педагогик таҳлиллар жараёнида соғлом муҳит орқали ижодий ва компетентликни шакллантириш ва ривожлантириш муаммолари аксарият изланишларда бўлажак раҳбарларни тайёрлаш мисолида ўрганилганлиги аниқланди. Мазкур жиҳатларни эътиборга олган ҳолда, тадқиқот йўналишини раҳбарларнинг ижодий 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 тақозо этади. Тадқиқот натижалари асосида таълим муассасалари

раҳбарларининг бошқарув фаолиятида соғлом муҳит яратиш орқали ижодий компетентлигини ривожлантиришнинг андрагогик, акмеологик ва метакогнитив омиллари таснифланди.

Маълумки, метакогнитив омиллар бу раҳбарнинг 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 раҳбарларнинг 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 камраб олади (1.3.1-расм).



1.3.1-расм. Соғлом ва ижодий муҳитни ривожлантиришнинг метакогнитив 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 метакогнитив омилларни мотивацион, когнитив, нейролингвистик, ижтимоий, фаолиятли, мустақил ўз-ўзини касбий ривожлантириш билан боғлиқ ҳолатларни тадқиқ этадилар.

Жумладан, тадқиқотчилар М.А.Холодной, А.В.Карпов, 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.

Эмпирик таҳлиллар шуни кўрсатадики, раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом муҳитни яратиш орқали ижодий 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 мотивлари катта ёшлилар таълимидаги асосий ўқув мотивларидир.

Бундан кўринадикки, агар метакогнитив омиллар бу раҳбарнинг ижодий 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 раҳбарларнинг ижодий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини такомиллаштиришга таъсир этади.

Юқорида келтирилган тадқиқотлар айнан бўлажак раҳбарлар касбий тайёргарлигини шакллантириш мисолида ўрганилган бўлмаса-да, аммо уларда илгари сурилган ғоялар, назарий мулоҳазалар ва тавсиялар тадқиқот ишининг концептуал асоси бўлиб хизмат қилади.

Айни пайтда, раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш борасида ҳам турлича қарашлар шаклланган. Хусусан, раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни моҳияти ходимлар ўртасидаги ишончли муносабатларнинг йўлга қўйилишини таъминлашда намоён бўлади [61].

Самарали бошқарув таълим муассасаларида барча ходимлар ҳукумат ва жамият учун адолат ва шаффофликни таъминлаш асосида этика тамойилларига таяниб ва барқарор равишда максималлаштиришни кўзда тутди [35].

Самарали бошқарув жамоада янада самаралироқ фаолият юритишга, натижадорликга эришишга, соғлом ва ижодий муҳитни яратишга жалб қилиш имкониятларининг ортишига, рискларни камайтиришга ва сифатсиз менежментдан ҳимояланишга ёрдам беради [89].

Шунингдек, бу борада самарали бошқарув механизмлари ва назорат шу жиҳати билан ҳам муҳимки, улар принципал-агент муаммосини камайтириш ёки бартараф этишга қаратилгандир[82].

Самарали бошқарув соҳага оид халқаро стандартларнинг жорий этилишини ҳам талаб этади. Ҳозирги кунда Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилотининг (ИХТТ) замонавий самарали бошқарув тамойиллари қуйидагича тизимлаштирилган [97]:

- 1) Самарали бошқарув механизмлари учун зарурий асосларни таъминлаш;
- 2) Ахборот очиқлиги ва шаффофлик;
- 3) Кенгашнинг мажбуриятлари.

Ривожланган мамлакатларда таълимни бошқаришда қуйидаги замонавий асосий тамойил маъқулланмоқда (1-жадвалга қаранг).

Топширикни бажаришга йўналтириш	Ижрочиларга мўлжаллаб иш тутиш
Муаммони ҳал қилишга ижодий ёндашув (ўзгаришларга мослашиш учун тафаккурнинг барча имкониятларини ишга солиш)	Жамоа аъзоларининг ҳамкорлиги ва коммуникация
Сифатли натижаларга эришиш учун мақсадни тўғри белгилаган ҳолда режалаштириш (сиёсатни ишлаб чиқиш — режалаштириш - рўёбга чиқариш, мониторинг)	Буюртмачини назарда тутиб иш қилиш (буюртмачи, манфаатдор шахсларнинг талабларини бажариш бўйича хизматларни таъминлаш)
Вазиятга қараб раҳбарлик усулини қўллаш (вазиятга ва қўл остидаги ходимларга мослашиш қобилиятини кучайтириш)	Ижодий фикрлаш кўнгилдагидек муҳит ва ўзаро муносабатлар, ҳамкасбларни кадрлаш ва ҳурматлай олиш)
Бир-бирини ўзаро яхши тушуниш ва идеалларга бир хил муносабатда бўлиш (аниқ кутилган натижа, конструктив қайта алоқа)	ваколатларни ходимларга ўтказиш ва уларнинг касбий ўсишларига ёрдам бериш

Бошқарув соҳаси мутахассислари Г.Кунц ва С.Доннелнинг фикрича, агар ходимлар раҳбарият томонидан ўрнатилган тартиб-қоидаларгагина риоя этиб меҳнат қилганларида, улар имкониятларини 60–65 % ишлата олар ва ўз мажбуриятларини бажариб, ишдан бўшамасликка баҳона топар эдилар. Ходимларнинг қобилиятидан тўла фойдаланиш ниятида бўлган раҳбар уларда шунга лойиқ ҳис-туйғуни уйғота олиши лозим³. Бу ўринда раҳбарнинг етакчилик қобилияти намоён бўлади.

Фикримизча, қуйидаги тамойиллар бошқарув самарадорлигини таъминлашда ғоят муҳим аҳамият касб этади:

1. Касбий малака (Сapability). Кузатув кенгаши ва ижроия органининг таъдим муассасани самарали бошқариш ва назорат қилиш борасидаги қобилияти, зарур малака, тажриба ва иқтидорга эга бўлиши самарали бошқарувнинг бирламчи тамойили ҳисобланади. Хусусан, М.Надлер самаралироқ кенгашларни тузиш учун бизнес ва у тааллуқли бўлган саноатни тушунадиган ва стратегик фикрлайдиган шахслар зарурлигини таъкидлайди [74].

KPMG³ томонидан 2016 йилда ўтказилган сўровномалар натижаси кўрсатишича, Буюк Британия директорларининг фақатгина 39 фоизи кенгашларнинг малака ва тажриба даражасидан қониқишини билдиришган. Сўровномада иштирок этганларнинг 82 фоизи бизнес хусусиятларидан келиб чиқиб мос малака ва тажрибаларга эга бўлган директорларни топишда тўсиқлар мавжудлигини таъкидлашган [28].

2. Ҳалоллик, бизнес этикаси тамойилларига амал қилиш (integrity). Кенгаш таълим муассасани ҳалол ва этика тамойилларига риоя қилган ҳолда фаолият юритишга йўналтириши керак. Кенгашнинг ўзи самарали бўлиши учун эса кенгаш ичида ва ташқарисида этика тамойиллари амал қилиши борасида қайғуриши зарур. Бундан ташқари, ҳозирги кунда кенгашларда ҳалоллик ва этика тамойилларига амал қилинишини таъминлаш учун директорлар кенгаши жинс нуқтаи-назаридан диверсификация-

³ KPMG – аудиторлик, солиқ ва консалтинг хизматларини кўрсатувчи йирик фирмалар тармоқларидан бири бўлиб, аудиторлик компанияларининг йирик тўртлигига киради.

лашган, яъни унда аёл директорларнинг улуши салмоқли бўлишига ҳам аҳамият берилмоқда. Бироқ аёл директорларнинг кенгашдаги салмоғи ортининг муассаса фаолияти самарасига (аксарият тадқиқотларда самара компания активлари рентабеллиги – ROA орқали баҳоланган) таъсири борасида ягона хулосага келинмаган. Бошқача айтганда, бу борада тадқиқотчиларнинг хулосаларини иккига ажратиш мумкин: 1) аёл директорлар ва муассаса фаолияти самараси ўртасида ижобий боғлиқлик мавжуд [63]; 2) ушбу икки кўрсаткичлар ўртасида сезиларли боғлиқлик мавжуд эмас [63]. Германия Корпоратив бошқарув кодексининг 5.4.1-бандига мувофиқ, кўмир, темир ва пўлат саноатини тартибга солувчи қонунчилик ҳужжати (the Co-determination Act for the Coal, Iron and Steel Industry (Montan-Mitbestimmungsgesetz)) билан тартибга солинадиган, листингга киритилган компанияларда кузатув кенгашлари таркибида бир жинс вакилларининг улуши камида 30 % бўлиши керак (масалан: 30 % аёллар + 70 % эркаклар ёки 30 % эркаклар + 70 % аёллар) [81].

3. Етакчилик (Leadership). Етакчилик муассаса меҳнат жамоасини умумий мақсадга эришиш сари йўналтиради ва зарурий йўриқномалар билан таъминлайди. Кузатув кенгаши ва ижроия органи раҳбарлари самарали етакчилик тамойилларини жорий этишлари шарт.

4. Ҳисобдорлик (Accountability). Ҳисобдорлик шаффофликка асосланади.

Ҳисобдорлик муассасанинг фаолияти, хатти-ҳаракати сабаблари ёки у юзасидан тушунтириш бериш бўйича мажбурият ҳамда масъулиятни ифодалайди. Кенгашлар таълим муассасасида бошқа манфаатдор томонлар билан муносабатларни шаффоф ва мувозанатли асосда ташкил этилишини таъминлашлари лозим.

5. Барқарорлик (Sustainability). Барқарорлик пайдо бўлиши бошқарувнинг муҳим тамойили ҳисобланади. Шу жиҳатдан қараганда, ушбу тамойил ижтимоий масъулият, ташкилотчилик, тўғри қарор қабул қилиш тақозо этади.

Мактаб раҳбарларининг бошқарув фаолиятида соғлом муҳитни яратишда қуйидаги тамойиллар муҳим аҳамият касб этади:

- инсонпарварлик (humanity) тамойили – менежерларнинг жисмоний ва маънавий саломатлиги, ҳаёт мазмуни, шахсий эркинлиги, ахлоқи, бахтлилик даражаси, уйғун ривожланиши, креативлик ва ижодкорлигини қўллаб-қувватлаш ҳамда қайта тиклашга имконият яратади;

- демократлаштириш (democratization) тамойили – таълим олувчиларда бошқарувнинг асосий вазифаларини ҳал этишда мустақилликни ривожлантириш, ҳамкорлик ва шерикчиликнинг турли шакллари тақомиллаштириш, инновацион фаолият иштирокчилари орасида ишончли таркиб топтиришга кўмаклашади;

- индивидуаллашув (individualization) тамойили – таълим менежерларини тайёрлашда уларнинг ўзини-ўзи англаш, ўзини-ўзи бошқариш, ўзини-ўзи назорат қилиш, ўзини-ўзи йўналтиришини таъминлашга ёрдам беради;

- таълим менежерини инновацион фаолиятга тайёрлашни юксалтирувчи, (elevator) йўналтирувчи (reference) тамойил – инновацион таълим макони шароитида бошқарувга тайёрлигига нисбатан жамият эҳтиёжларининг мос келишини таъминлайди;

- тайёргарликнинг мазмун ва шаклини вариациялаш (variation) тамойили - таълим менежерларини тайёрлашда шахсга ёндашув йўл-йўриқ (установка)ларини нисбатан тўлиқ амалга оширади, мустақил ҳамда англаган ҳолда мақсадлар, кадриятларни белгилаб олишни назарда тутди.

Мактаб раҳбарларининг бошқарув фаолиятида ижодий муҳитни яратишда қуйидаги тамойиллар муҳим аҳамият касб этади

- илмийлик (scientific) тамойили – психология ва педагогика йўналишидаги илмий тадқиқотларни амалга ошириш, таълимнинг шакл, мазмун ва усулларини илмий асослашга ёрдам беради;

- узвийлик, узлуксизлик ва интеграция (continuity, integration) тамойили – чуқурлашиб боришга йўналтирилган таълимнинг бир

бутунлигини таъминлашга ёрдам беради, инновацион жараённи, унинг узвийлиги ва яхлитлигини ойдинлаштиради, шахснинг ҳаёт давомида билим ва кўникмаларни эгаллашига кўмаклашади;

- инновационлик (innovation) тамойили – таълим менежерларини тайёрлашнинг шундай кўринишини ифодалайдики, унда тайёргарликнинг мавжуд шакллари билан чегараланиб қолмай, доимо ўзгариб боровчи эҳтиёжларни инобатга олган ҳолда касбий маҳоратнинг ривожланиш босқичлари узвийлиги ва бутунлигини мазмуний ҳамда ташкилий жиҳатдан таъминлаш, шунингдек, кичик лекциялар, тренинглар, мақсадга мувофиқ ўйинлардан фойдаланиш назарда тутилади;

- интерактивлик (interactivity) тамойили – инновацион фаолиятга таълим менежерларини тайёрлашнинг муҳим шарти сифатида таълимнинг янги технологияларини излашда, намуна бўйича ҳаракатланишдан инновацион енгликда ўзаро ҳаракатларни амалга ошириш тегишли кўникмаларини ҳосил қилишда намоён бўлади;

Таълим муассасаларнинг бошқаришнинг асосий тамойиллари бошқарувнинг қоидалари, талаблари, ғоялари ва асосини белгилайди [5,7,8,10]. Асосий тамойиллар таълим муассасаларнинг ва унинг бўғинлари раҳбарияти фалсафаси ва стратегиясини белгилайдилар.

Яратилган тамойиллар асосида таълим муассасаларнинг фаолияти мақсадлари тартибга солинади, устувор йўналишлар аниқланди, фаолият сиёсати шакллантирилади ва усуллар ишлаб чиқилади. Тамойиллар, мақсадлар ва устувор йўналишлар таълим муассасаларнинг фаолияти сиёсатини татбиқ этишга мос келувчи ишчи услублар, қўлланмалар ва меъёрий ҳужжатлар асосида амалга оширилади. Ҳар бир тамойиллар асосида соғлом муҳит орқали бошқарувнинг умумий ва хусусий тамойиллари яратилади. Бошқарувнинг умумий тамойиллари таркибида бозор иқтисодиётига мос келувчи бир қатор тамойиллар мавжуд бўлиб, улар қуйидагилардир: мақсадга мувофиқ мослик; бошқарув тизимини амал қилишини узлуксизлиги ва ишончлилиги; режага

мувофиқлик; бошқарувнинг пропорциялилиги ва ривожланиш хусусиятига эгаллиги; ҳуқуқлар, мажбуриятлар ва жавобгарлик тақсимоотида демократизм ва мақсадга мувофиқлилик; қабул қилинаётган ечимларнинг илмий асосланганлиги.

Таълим муассасаларини бошқарув тизимини шакллантириш умумий ҳолда бошқарув усуллари тизимларини яратиш орқали амалга оширилади [2,3,6]. Зарурий натижага эришиш мақсадида ташкилий тизим фаолиятини амалга ошириш бошқарув тизимини ушбу тизимга таъсир этиши орқали бажарилади. Бунда белгиланган мақсадларга эришишни таъминловчи таъсир этишнинг зарурий воситаларини белгилаш зарур. Бундай воситалар бошқарув усуллариини белгилайдилар. Бошқарувнинг иқтисодий, ижтимоий-психологик ва ташкилий усуллари мавжуддир. Ҳшбу усуллар ўзаро боғлиқдирлар ҳамда улардан комплекс тарзда фойдаланилади. Ташкилий усуллар иқтисодий усуллардан фойдаланиш учун асос яратсалар, ижтимоий-психологик усуллар ташкилий ва иқтисодий усулларни тўлдирган ҳолда таълим муассаса фаолиятини бошқаришнинг зарурий воситалар тўпламини яратадилар. Биз қуйида ушбу усулларни кўриб чиқамиз.

1. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари. Бу усулда раҳбарнинг ижтимоий жараёнларда иштирокига боғлиқ бўлган моддий манфаатлари татбиқ этилиши ифодаланади ва бу амалда буюм-пул муносабатларидан фойдаланилади. Ҳшбу усуллар татбиқ этилишининг иккита тамойили мавжуддир. Биринчи тамойил ташқи муҳитнинг иқтисодий қисми бўйича давлат даражасида яратилган ҳолатлардан фойдаланишга мўлжалланган бошқарув жараёнларида ифодаланади. Ҳшбу тамойилнинг моҳияти қуйидагича: хўжалик юритувчи субъектларнинг солиққа тортиш тизимини шакллантириш; таълим муассасасини моддий ва номоддий активлари янгиланишини таъминловчи амалдаги амортизация сиёсатини белгилаш; давлат тарафидан иш ҳақи, пенсия ва ҳ.к.ларни минимал даражада белгилаш.

Бошқарувнинг иқтисодий усуллариини иккинчи тамойили турли иқтисодий ричаглардан фойдаланишга мўлжалланган

бошқарув жараёнларига боғлиқдир ва бу ричаглар молиялаштириш, кредитлаш, нархларни шакллантириш, жарималар ва ҳ.к.ларни ифодалайди.

2. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари раҳбарнинг ижтимоий ҳолати сабабларини ифодалайди. Ҳозирги замон ишлаб чиқариш даражаси ҳамда ходимларнинг умумтаълим ва профессионал – малакавий даражаси ўсиши инсонларнинг меҳнат фаолияти тузилмалар ва кадриятларга йўналтирилган тузилмаларда сезиларли ўзгаришларга сабаб бўлади. Меҳнатнинг таркибий ва яратувчанлик хусусияти, ташаббускорликнинг ифода этилиши имконияти, шахснинг жамоа тарафидан тан олинishi ва шу каби омиллар кейинги пайтларда муҳим аҳамият касб этмоқда. Шунинг учун ижтимоий психология қонуниятлари ва ходимнинг шахсий психикасини англаш ва талқин этиш ихтиёрий ишлаб чиқаришнинг самарадор бошқаришни зарур шарти ҳисобланади.

3. Бошқарувнинг ташкилий усуллари мажбурлаш хусусиятига эга бўлган сабабларга асосланади. Бундай усулларнинг мавжуд бўлиши ва амалий жиҳатдан татбиқ этилиши инсонлар тарафидан меҳнатни биргаликда ташкил этишга хайрихоҳлик асосида белгиланади. Бошқаришнинг ташкилий усуллари ташкиллаштирилган муносабатлар ва раҳбариятнинг маъмурий ҳокимлиги тамойилларга асосланган ходимларга таъсир этиш усуллари комплексини ифодалайди.

Бошқарувнинг юқорида кўрсатиб ўтилган усулларидан моҳирона фойдаланиш кўп ҳолларда таълим муассасаси натижадорликни таъминлайди.

Юқорида кўрсатилган тамойиллар бошқарув тизимида муҳим аҳамият касб этади. Булар таркибидаги бошқарувни илмий асослаш тамойили ўта муҳим аҳамиятга эга. Чунки бозор шароитида илмий ишланмаларга асосланган бошқарувга инновацион ёндашув ижодий муҳит таълим муассасасини салоҳиятини кескин оширади. Таълим муассасасининг самарадорлиги мезони унинг мақсадларига узвий боғлиқдир.

Таълим муассасасининг мақсадларини ишлаб чиқиш, уларни татбиқ этиш бошқарув тизими амал қилиши доирасида ҳамда бошқарилувчи соҳа доирасида амалга оширилади. Таълим муассасаси бошқарувида соғлом ва ижодий муҳитни яратилиши самарадорлиги кўп ҳолларда ўз фаолиятини узоқ муддатли режалаштиришга ҳамда келажақдаги ўзгаришларни башоратлаштиришга боғлиқдир. Бу ҳолат маълум даражада нодоимий иқтисодиёт шароитида таваккалчиликни камайтириш имконияти яратади. Демак, бошқарувнинг ҳозирги замон назарияси биринчидан, бошқарув самарадорлиги кўрсаткичларининг таълим муассасасининг самарадорлиги ва салоҳияти кўрсаткичи билан мос келиши заруратини ифодаласа, иккинчидан, қўшимча воситалар тўпламидан фойдаланган ҳолда бошқарувга кўп тарафлама таъсирларни ҳисобга олиш зарурати мавжудлигини кўрсатади.

Юқоридагиларни ҳисобга олган ҳолда раҳбарларнинг соғлом ва ижодий муҳитни ярата олиши самарали бошқарувга эришишга замин яратади. Соғлом ва ижодий муҳит орқали бошқарувда самарадорликга эришиш қуйидаги асосий функцияларни мужассам этади:

- мотивацион (motivational) – инновацион фаолиятга нисбатан эҳтиёжларни, қизиқишни шакллантириш;

- компенсатор (compensator) – инновацион фаолиятни амалга ошириш учун таълим менежеридан зарур бўлган малакаларни таркиб топтириш;

- коррекцияловчи (corrective)– тегишли технологияларни тақдим этиш;

- прогностик (prognostic) – менежернинг инновацион фаолиятни идрок қилишга тайёргарлиги;

- диагностик (diagnostic) – ижтимоий-психологик хусусиятларнинг муҳимлиги асосида менежернинг инновацион фаолиятга тайёргарлик даражасини аниқлашни кўзда тутари;

- рағбатлантирувчи (stimulant)– тайёргарликнинг ижобий натижаларини қўллаб-қувватлаш;

- ахборотлашган (informed) – инновацион фаолиятнинг самарали тажрибаси ҳақида менежерга тезкор маълумот бериш;
- консултатив (consultative) – менежерга инновацион фаолиятнинг конкрет муаммоларини ечишга илмий-методик ёрдам бериш.

Таълим муассасасининг бошқарув фаолияти натижаси ҳам уч ўлчамлидир. Биринчидан, бу бошқарув соҳасининг амал қилиши самарадорлиги ва бошқарув фаолиятининг натижаси сифатида изоҳланса, иккинчидан, бошқарув тизимининг фаолиятини сифати ва иқтисодиёти тамойиллини ифодаловчи оралиқ восита сифатида ифодаланади; учинчидан эса, бошқарув меҳнатининг амаллари ва босқичлари сифати, мавжуд бўлган салоҳиятидан фойдаланиш хусусияти ва бошқарув воситаларининг бирлаштирилиши сифатида изоҳланади.

Таълим муассасаси тасарруфида бошқарув самарадорлигини баҳолашнинг назарий ва амалий ёндашувлар таҳлили умумий самарадорликнинг турли тарафларини таҳлил қилишнинг қуйидаги йўналишларини кўрсатиш имкониятини яратади, яъни:

- бошқарув самарадорлигининг иқтисодий кўрсаткичлари;
- ташқи ва ички ижтимоий сиёсатни таъминлашдаги самарадорлик.

Бунда таълим муассасасининг мақсадлари ва жамиятнинг ўзаро муносабатлари белгиланади:

- бошқарувнинг ўз-ўзини тартибга солувчи тизим сифатидаги самарадорлиги. Бунда илмий-техник ривожланиш талабларига ҳамда ишлаб чиқаришнинг ижтимоий шартларига мослашувчанлик қобилияти намоён бўлади;
- ахборот тизимининг самарадорлиги. Бунда бошқарувнинг ахборот таъминоти ва унинг асосида корхонага бошқарув таъсирлари намоён бўлади.

Маълумки, ахборот технологияларининг янги шаклларида фойдаланишга асосланган бошқарув жараёнларини автоматлаштиришни тезкор ривожланиши ҳозирги замон шароитларида бошқарув ечимларини тайёрлаш ва ишлаб чиқиш

учун ахборотларнинг тўлиқлиги, сифати ва ўз вақтида қабул қилинишини юқори даражада таъминлайди.

Таълим муассасаси бошқарув тизимида соғлом ва ижодий муҳитни яратишда турли ташқи ва ички омиллар ўз таъсирини кўрсатадилар. Улар иқтисодий, илмий-техник, ташкилий-ишлаб чиқариш, ижтимоий, экологик ва бошқа тасарруфдаги омиллар бўлиши мумкин. Уларнинг баъзиларини таълим муассасаси тарафидан назорат қилиш имконияти мавжуд эмас, бироқ улар таълим муассасасининг ишлаб чиқариш ва иқтисодий фаолиятига катта таъсир кўрсатадилар.

1. Бошқарувда инсон омили таъсирини ўсиши. Бошқарув соҳасининг тузилмаси қанчалик мураккаб бўлса ёки таълим муассасасида бошқарув марказлаштирилган бўлса, ечим қабул қилишда раҳбариятнинг субъектив ёндашув таъсири юқори қийматга эга бўлади.

2. Ташқи муҳит омилларининг тезкор ўзгариши. Бундай омилларга қонунчилик ва норматив актлар тааллуқлидир.

3. Илмий-техник ривожланишининг тезлашуви. Бундай омилларга техник ва технологик омиллар тааллуқлидир.

Тизимли ёндашув универсал кўрсаткичлар ёрдамида турли тоифадаги ахборотларни катта миқдорини баҳолашни изоҳлайди. Бундай ёндашув ўз таркибига қуйидаги бўлинмаларни олади:

- баҳоланаётган мезоннинг барча тамойилларнинг таъсири;
- баҳоланаётган мезоннинг ҳар бир тамойилини мос келувчи таҳлил усуллари орқали тадқиқ қилиш;
- олинган баҳолаш натижаларини оммавийлаштириш (универсаллаштириш);
- натижаларни қайта ишлаш;
- баҳоланаётган мезонни такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш. Тизимли ёндашувни татбиқ этишнинг асосий мақсади баҳоланаётган соҳаларни таққослаш имконни берувчи баҳолашнинг универсал кўрсаткичини қабул қилиш ва барча баҳоланаётган мезонларни татбиқ қилиш асосида баҳолаш самарадорлиги даражасини оширишдан иборатдир. Тизимли

ёндашув бошқарувни тўлиқ ҳолда ҳамда алоҳида ечимлар қабул қилишда тадқиқ қилади. Натижада олинган алоҳида кўрсаткичларни шаклланувчи ва шаклланмайдиган кўринишда синфларга ажратиш мумкин. Натижада тизимли ёндашув юқорида кўрсатилган кўрсаткичларни биргаликда тадқиқ этади. Соҳанинг шаклланувчи кўрсаткичлари молиявий-иқтисодий таҳлил саҳасида мавжуд бўладилар. Кўп ҳолларда соҳа бўлинмаларнинг ўзаро ҳамкорлиги математик усуллари асосида тадқиқ қилинади ва қабул қилинган ечим баҳоланади.

Юқорида кўрсатиб ўтилган мулоҳазалар асосида таълим муассасаларнинг бошқариш кўрсаткичларини қуйидагича шакллантириш мумкин:

- ташқи шарт-шароитларни аниқ тасаввур қилиш, таҳлил қилиш ва прогнозлаш ҳамда манбаларни ўз вақтида тақсимлаш;

- асосланган ва юқори даражада шакллантирилган мақсадларнинг мавжудлиги ва корхона ходимларининг улар ҳақида маълумотга эга эканлиги;

- ишлаб чиқариш натижаларига эришиш мақсадида манбалардан самарадор фойдаланиш қобилияти мавжудлиги;

- умумий мақсадларга эришиш учун ўзаро келишувчанликни таъминловчи корхона бўлинмаларини юқори даражада бирлаштириш;

- ташқи муҳитнинг ўзгарувчи шароитларига корxonанинг мослашувчанлик қобилияти.

Бошқарув самарадорлигини икки шаклда изоҳлаш мумкин, яъни биринчидан самарадор ишлаб чиқаришни қўллаб-қувватлаш мезони орқали ифодалаш мумкин, иккинчидан эса ўзгаришларга мослашувчанлик амаллар сифатида ифодалаш мумкин.

Бошқарув самарадорлиги мезонларининг учта гуруҳлари мавжуд:

- 1) маҳсулот миқдори ва сифатини ифодаловчи ишлаб чиқариш самарадорлиги;

- 2) вақтнинг узок оралиғида техника, технологиялар ва маданиятда ўзгаришларга мослашувчанлик қобилияти;

3) вақтнинг тезкор кичик оралиғида ишлаб чиқариш, бозор, талабнинг ўзгариши ва ҳ.к.ларда ўзгаришларга таъсир этиш қобилиятига асосланган таълим муассасаса фаолиятининг мослашувчанлиги.

Шу билан бир қаторда мослашувчанлик таълим муассасасини самарадор бошқаришнинг асосий омилларидан бири ҳисобланади ва бу ҳолат қуйидаги тўрт тамойилга эгадир:

- ижтимоий мослашув. Бунда ечим қабул қилиш ва уни бажариш жараёнида ташқи ва ички ижтимоий муҳитидаги ўзгаришларни ҳисобга олиш ва уларга мослашиш қобилияти пайдо бўлади;

- илмий-техник мослашув. Бунда янги технологиялар бошқарувни ташкил этиш ҳамда ходимларни тайёрлаш соҳасида илмий-техник ривожланишнинг ютуқларидан фойдаланиш ва бу ўринда ҳосил бўлувчи талабларини ҳисобга олиш;

- маъмурий мослашув. Бошқарув услубияти асосида изоҳланувчи бошқарув жараёнлари ва тизимлари талабларига бошқарувнинг шакллари ва усулларининг мослиги;

Юқоридаги мулоҳазалар асосида барча тамойилларни қамраб олувчи бошқарув самарадорлигини баҳолаш кўп мезонли масала ҳисобланади ва у кўпинча ечимга эга бўлмайди. Бундай масалани ҳал қилишда ижтимоий ва иқтисодий тамойилларни бирлаштирувчи тизимли ёндашувлардан фойдаланиш, менежернинг тамойилларни бошқарув тизимига моҳирона қўллаш, назорат усулларини татбиқ этиш ҳамда бошқарувни сенергетик тамойилларга асосланган ҳолда қайта шакллантириш катта иқтисодий самара беради. Шу билан бир қаторда бозор иқтисодиёти шароитида таълим муассасаси бошқарув тизимида ва унинг самарадорлигини таъминлашда ҳозирги кунда бир қатор муаммолар мавжуддир. Таълим муассасалар бошқарув тизимини ҳозирги босқичидаги ҳолати улар фаолиятидаги стратегик мўлжалларнинг ўзгаришига узвий боғлиқдир.

II БОБ. МУТАХАССИС КАДРЛАРНИНГ БОШҚАРУВЧАНЛИК КОМПЕТЕНТЛИГИНИ РИВОЖЛАНТИРИШДА КОММУНИКАТИВ ЖАРАЁНЛАР ВА УЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ ТҮЗИЛМАСИ

2.1-§. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожлантиришда коммуникатив жараёнлар ва уларни яратишнинг ўзига хос хусусиятлари

Бошқарув – мураккаб касблардан бири бўлиб, у нафақат иқтисодий, ижтимоий ва психологик билимларни назарий жиҳатдан, балки амалий жиҳатдан ҳам ўзлаштирган ҳолда етарли тайёргарликка эга бўлишликни талаб этади. Бунда умумий, техник, иқтисодий, тадбиркорлик ва ташкилотчилик қобилиятларига эга бўлиш билан бирга, раҳбар барча ҳақиқатларни тушуниш орқали кўп қиррали вазиятларда, шароитларда ўз қиёфасини амалий тарзда тўғри ифода эта олишни билиши зарур. Ваҳоланки, раҳбар томонидан олиб бориладиган бошқарув жараёнини мақсадга мувофиқ равишда амалга ошириш учун соғлом ва ижодий муҳитнинг роли ҳам катта аҳамиятга эга бўлади. Таъкидлаб ўтиш жоизки, раҳбар шахсининг барча қобилиятларини мукаммаллаштириш бошқарувда қанчалик аҳамият касб этса, раҳбарда жамоада соғлом ва ижодий муҳитни шакллантириш билан касбий ижодкорликни ривожлантириш камолотга эришиш ҳам шунчалик муҳим. [1,15-16 б.].

Бошқариш – бу ўз қўл остидаги ходимларни муваффақиятларга эришишга раҳбарлик қилиш экан, у аниқ мақсадга эришиш билан бевосита боғлиқ. Шундай қилиб, аниқ мақсад ва унга эришиш йўлида раҳбарнинг акмеологик хусусиятлар орқали соғлом ва ижодий муҳитни яратишда касбий ижодкорлигини шаклланиши самарадорлик ҳисобланади. Самарадорлик деганда жамият томонидан тан олинган бошқарувнинг яхши натижаларга эришиш тушунилади. Самарадорлик куйидаги элементларни қамраб олади:

1. Фаолият билан боғлиқ реал мақсадни аниқлаш;
2. Үни жамият томонидан тан олиниши;
3. Яхши натижага эришиши. [3, 20-22 б.].

Бошқарув жараёни мақсадга эришиш йўлида одатда раҳбар фаолиятида кўпгина қийинчиликлар, тўсиқлар, муаммоларга дуч келиш мумкин. Бу муаммоларни муваффақиятли ҳал этгандагина раҳбар акмеологик хусусиятлар орқали бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш орқали кутилган натижага эришиши мумкин.

Акмеология (грекча “акме” – чўққи, юксалиш, юкори поғона, гуркиратувчи куч маъноларини билдиради) – илм-фаннинг шундай янги тармоғики, у инсонни ўз тараққиёти динамикасида, такомилли ҳамда ҳаёт-фаолиятининг турли босқичларида ўзидаги энг кучли қобилиятларини намоён қилишининг комплекс масалаларини ўрганеди. Яъни, у шахсни ўз такомилли жараёнида, ана шу тараққиёт ва юксалишнинг объектив ҳамда субъектив омиллари доирасида тадқиқ этади. Акмеология тушунчаси фанга биринчи марта рус олими Н.Рыбников томонидан 1928 йилда киритилган бўлиб, унинг ўзи бу фан предметини етук инсонларнинг шаклланиши жараёнидир, деб таърифлаган эди. Уларнинг таъкидлашларича, инсоннинг ижодий касбий салоҳияти бўлиб, у инсон томонидан ўзига иноят этилган барча имкониятлар ва иқтидорни қандай қилиб, қандай шарт-шароитларда, қайси қонуниятлар таъсирида рўёбга чиқаришини комплекс тарзда ўрганеди. Акмеология фанининг асосий вазифаси шахсни турли фаолият жараёнларида, хусусан, танлаган касб-кори, ихтисослиги доирасида ўз ижодий салоҳиятини тўла очиш ва амалда намоёиш этишига боғлиқ бўлган билимлар, амалий кўникмалар, малакалар, технологиялар билан таъминлаш, таништиришдир. [7, 3-12 б.].

Таълим тизими бошқарувчилари табиатини ўзгартирадиган, улар шахсини таркиб топишига таъсир қиладиган кучли ижтимоий омиллардан бири - бу акмеологик мотивациядир. Аниқланишича, раҳбар шахсининг таркиб топишига таъсир қилувчи кучли омил -

инсон орттирган тажрибаларнинг тарбия воситаси орқали инсонларга берилиши ҳодисасидир.

Маълумки, раҳбар шахси жуда мураккаб психологик феномен бўлиб, у раҳбарнинг индивидуал ҳаёти давомида маълум конкрет омилларнинг таъсири остида аста-секин таркиб топади. Раҳбарнинг ижтимоий функцияси муайян акмеологик мақсадларга ва кадриятларга йўналганлик шахсни фаоллаштиради. Ижтимоий мақом, рол, кадриятга йўналганлик бирламчи раҳбар хусусиятларини ташкил этиб, унинг тузилишида асос бўлиб хизмат қилади. Раҳбарнинг таърифи хулқ мотивацияси хусусияти ва ижтимоий феъл-атвор тузилишини белгилаб, унинг таркибидан иккиламчи аломатлар сифатида жой эгаллайди. Раҳбарнинг мақсадга қаратилган ижтимоий фойдали фаолияти жараёнида ҳаётий деб аталадиган механизмлари ва онгли фаолиятининг функционал тизими юзага келади. Ана шулар туфайли раҳбар билимларни, кўникма ва малакаларни, ижтимоий тажрибаларини ўзлаштирибгина қолмай, балки ўзининг идроки, тафаккури, ҳаёли, хиссиётлари ва иродасини бир сўз билан айтганда, бошқарув жараёнига бўлган онгли муносабатини ҳамда ўз хатти-ҳаракатлари ва хулқ-атворининг мотивларини таркиб топтиради.

Раҳбарнинг амалий фаолияти жараёнида соғлом ва ижодий муҳитни ривожлантириш зарурати нафақат бутун ташкилот фаолияти самарадорлиги, балки унинг ўзи ҳам, ходимларининг ривожланиши билан ҳам белгиланади. Бундан ташқари, жадал, тез ўзгариб турадиган жамият раҳбардан ўзини ривожлантириш ва такомиллаштиришни талаб қилади. Шунинг учун раҳбарнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишнинг акмеологик мезонлари ва омилларини ўрганиш ва уни мақбул даражада ривожлантириш жуда муҳимдир. Раҳбарнинг шахсий салоҳиятини оширишнинг асосий акмеологик шартларидан бири бу касбий ижоддаги қарама-қаршиликларни акмеологик асослаш ва ҳал этиш, раҳбар шахсининг ижодий қобилиятларини ривожлантириш, раҳбарнинг ижодий шахсини акмеологик ўрганиш, шакллантириш ва ривожлантириш. [8, 30-32 б.]

Раҳбарнинг акмеологик хусусиятлари, муносабатлари, касбий ижодий ривожланиши ва хатти-ҳаракатлари унинг касбий фаолиятида маълум ролни бажарувчи ва ҳар бири мураккаб жараёндан иборат бўлган ҳамда шартли равишда тўртта ўзаро мустақкам боғланган функционал босқичларга бирлаштирилади:

- бошқарув тизими;
- стимуллаштириш тизими;
- стабилизациялаш тизими;
- индикациялаш тизими.

Ўрганилаётган мавзунини ўқиб ўқилиши мумкин: соғлом муҳитни шакллантириш билан ижодкорликни ўрганишда умумий психологик ёндашув; ижодкорликнинг қуйидаги ҳодисалар билан алоқаси: меҳнатга ижодий муносабат, ижодий фикрлаш, ижодкорлик, ижодий йўналиш, раҳбарнинг ижодкорлиги ва касбий фаолияти, унинг касбий маҳорати ва касбий маҳоратининг ўзаро таъсири.

Ушбу йўналишлар бўйича қуйидагилар аниқланди:

- ижодкорлик раҳбарнинг тафаккури билан узвий боғлиқдир ва дизайн билан янги маданий, моддий қадриятларни яратиш жараёнидир; у ўзига ҳослиги ва ижтимоий-тарихийлиги билан ажралиб турадиган сифат жиҳатидан янгисини яратадиган ижодий фаолият сифатида қаралади;

- ижодий фикрлаш маълум психологик фазилатларга эга бўлиб, ҳар қандай раҳбарнинг ижодий салоҳияти ва қобилиятлари туфайли шаклланади ва ривожланади, бу аввало раҳбарнинг ижодий йўналиши ва унинг меҳнатга бўлган муносабатида намоён бўлади;

- бошқарув ижодкорлиги - бу ҳам ишлаб чиқарувчи, ҳам репродуктив элементларнинг мавжудлиги билан тавсифланадиган бошқарув фаолияти муаммоларини соғлом муҳит орқали ижодий ҳал этиш жараёни.

Раҳбарнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш касбий маҳорат, самарали шахсий ва касбий ўсиш, шахсий касбий маҳорат, профессионал раҳбарнинг субъектив шартлари ва

ривожланиш омилларини ўрганиш нуқтаи назаридан ишлаб чиқилади.

Раҳбарнинг ижтимоий аҳамиятга эга бўлган барча акмеологик сифатлари ижтимоий тараққиётнинг юксак онгли фаолиятчиси сифатида бошқарувчи кадрлар ижодий компетентлигини шаклланишига таъсир кўрсатувчи раҳбар мотивациясининг хусусиятлари, уларнинг хулқ-атвори ва хатти-ҳаракатлари моҳиятини белгилайди.

Раҳбарнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишда акмеологик хусусиятларига асосан ривожланиш даражалари кўрсаткичлари, акмеологик шароит, касбий ижодкорлигини ривожланишини таъминловчи омилларни ҳисобга оладиган бўлса, бошқарув жараёни янада самарали бўлади.

Раҳбарнинг соғлом ва ижодий муҳитни ривожлантиришнинг акмеологик хусусиятларини ўрганиш бошқарув фаолиятини оптималлаштиришга эришиш учун кенг қамровли стратегияни яратишга ёрдам беради.

Раҳбарнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишда бошқарув вазифаларини юқори даражада самарали ҳал этиш мақсадида учта таҳлил йўналишларига эга бўлиши мумкин:

1) ўз фаолияти ва унинг шахсий ва касбий ривожланиши, шу жумладан: рефлексив ўзини-ўзи бошқариш билан бошқарувчи акс эттириш; профессионал ўзини англаш; аутопсихологик компетенция, ижодий қобилиятлар;

2) ходимларнинг шахсий ва касбий ривожланиши, шу жумладан шахслараро акс эттириш; профессионал алоқа; раҳбарнинг мавқеи; ижодий салоҳият; акмеологик билим ва ходимлар билан ўзаро муносабати;

3) раҳбар сифатида ходимларни бошқарувчанлик фаолияти, шу жумладан: интеллектуал акс эттириш, касбий фикрлаш, маълум бир фаолият соҳасидаги раҳбар ва мутахассиснинг касбий билим ва тажрибаси, меҳнатга ижодий муносабат ва акмеологик маданият. [11, 27-30 б.].

Раҳбарнинг жамода соғлом ва ижодий муҳитни яратиш касбий ижодкорлигининг акмеологик хусусиятлари унинг фаолиятининг махсус тури сифатида тушунишда намоён бўлади, унинг мақсади касбий фаолиятнинг янги маҳсулотини яратишдир. Ҳабу фаолият натижалари қуйидагилардир: моддий - касбий муаммоларни ҳал қилишнинг янги усули ёки янги касбий ҳаракатлар ва маънавий-касбий вазиятларни таҳлил қилиш, адолатли қарорлар қабул қилиш ва бу жараёнда – касбий ўзини-ўзи ривожлантириш, касбий маҳоратни ошириш. [6, 27-33].

Раҳбарнинг акмеологик хусусиятларга асосан соғлом муҳитни яратиш орқали касбий ижодий ривожланиш шакллари қуйидагилардан иборат:

- 1) илгари бошқарув амалиётида бўлмаган, янги;
- 2) маълум бир раҳбар учун янги, аммо бошқарув амалиётида мавжуд;
- 3) касбий фаолиятнинг эски усуллари, шакллари.

Раҳбарнинг касбий ижодиётининг муҳим хусусиятлари қуйидагилардан иборат: ижодий жараённинг объектив шартлилиги; ижодий касбий фаолиятда мотивацион, ҳиссий-иродавий, интеллектуал, жисмоний, биоэнергетик ва амалий компонентларнинг бирлиги; профессионал ижодкорликнинг муаммоли вазиятининг шартлилиги; ностандарт, ўзига хос, мақбул, оқилона техника воситалардан фойдаланиш, касбий фаолият субъектининг пайдо бўлаётган ижодий махсус вазифаларни ҳал қилишнинг янги усулини излашга ва уларни касбий фаолиятда амалга оширишга йўналтирилганлиги. [5, 56-58].

Раҳбардаги ижодий муаммоларни ҳал қилиш тажрибасига кўра:

- 1) ўхшаш вазиятларда кўпинча устун бўлган муваффақиятли раҳбарларга тақлид қилиш, уларнинг ҳаракатларига тақлид қилиш;
- 2) ўз синови ва хатоси усули;
- 3) раҳбар фаолиятида илмий ва интеллектуал излаш.

Раҳбарнинг профессионал мулоқот мезонлари бўйича:

- ҳамкасблар билан мулоқот қилишда қизиқишнинг йўқлиги;

- монологик мулоқот;
- профессионал диалог.

Раҳбар муаммоларини ҳал қилиш хусусиятлари сифатида профессионал фикрлаш мезонига кўра:

1) қарор қабул қилишда адолатлилик, башорат қилишнинг пастлиги;

2) қарорларни қабул қилишдаги номувофиқлик, вазиятни башорат қилиш;

3) юқори даражада ривожланган аналитик кўникмалар ва когнитив рефлексивлик, тизимли башорат қилиш ва кўп контекстли, когнитив умидсизликка юқори қаршилиқ; раҳбар шахсининг ижодий салоҳиятини рўёбга чиқариш. [2, 34-36 б].

Раҳбарларнинг соғлом муҳит орқали ижодий ижодкорлигини ривожлантиришни таъминлайдиган қуйидаги акмеологик омиллар ҳақиқатан ҳам бошқарув фаолиятига самарадорлик даражасини оширишга таъсир қилади.

Раҳбарнинг жамоада соғлом муҳитни яратиш орқали ижодий ижодкорлигини ривожлантириш жараёнини акмеологик қўллаб-қувватлаш бошқарув фаолиятини оптималлаштиришга ҳисса кўшади.

Шундай қилиб, раҳбарнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш орқали касбий ижодий ривожланиши акмеологик хусусиятлари орқали юксак малакали бошқарув кадрларини тайёрлаш жараёнида акмеологик мотивация ва компетенция (билимдонлик, маҳорат) масалаларига комплекс ёндашган тарздагина таълим тизими бошқарувчисини жамиятда ижтимоий мақомининг устувор қирраларини очиб бериши мумкин бўлади.

Маълумки, раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида акмеологик ёндошувлар асосида ижодий муҳитни шакллантиришда ҳар бир субъект ўз мақсадини кўзлайди. Масалан жамият жисмонан ва маънан етук ватанпарвар шахсни, давлат - рақобатбардош кадрларни, иш берувчилар - меҳнат бозорида танлаш эркинлиги муҳитини шакллантиришни, педагог - жамиятда ўз ўрнини

топишни ва юқори мартабаларга эришишни ва ўзларининг мавқеини оширишни кўзлайди.

Бу борада раҳбар акмеологик ёндашувлар асосида соғлом ва ижодий муҳитни шакллантиришда таъсир этувчи омилларни таҳлил этар эканмиз уларни икки тоифага ажратишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз:

- раҳбарнинг касбий фаолият мотивацияси ва ўз-ўзини касбий ривожлантириш мақсадларига йўналтирилган ички омиллар - мотивацион, ижтимоий, когнитив, андрагогик ҳамда акмеологик омиллар;

- ўқув-тарбия жараёнини юқори илмий-методик даражада ташкил этиш ва амалга оширишнинг самарадорлигини кафолатлайдиган замонавий ижодий компетенцияларни ўзлаштиришга хизмат қилувчи малака оширишнинг бевосита ва билвосита шакллари тўлиқ амалиётга жорий этиш орқали раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида мустақил ўзини-ўзи шахсий ва касбий ривожлантириш мотивларини рағбатлантиришга хизмат қилувчи ташқи омиллар.

Яна бир муҳим жиҳат бу – раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида ижодий муҳитни шакллантиришга, ҳамда касбий компетенцияга қўйиладиган малака талабларининг иш берувчиларнинг талабларига мос келиш даражаси. Бу борада таълим муассасалари раҳбарлари, 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.

Шундай экан, раҳбарлар бошқарув фаолиятида соғлом муҳитни яратиш орқали ижодий компетентлигини ривожлантиришда қуйидаги акмеологик омилларга эътибор бериш муҳим саналади (1.3.2-расм).

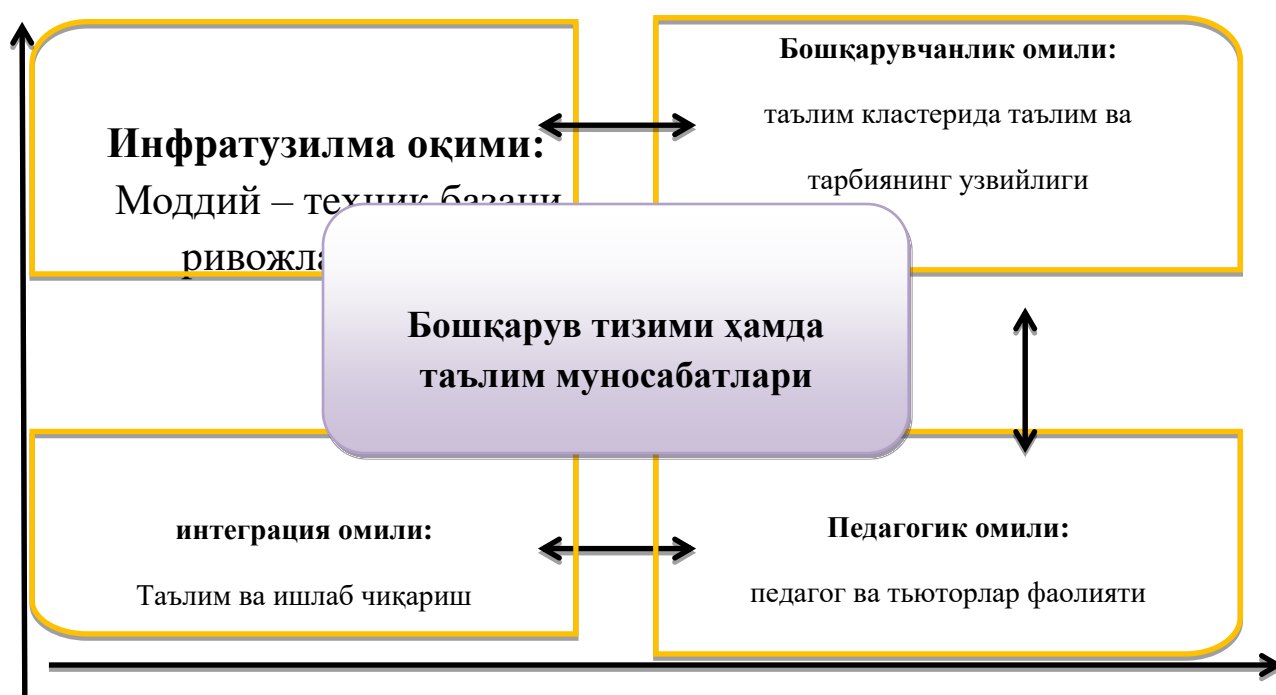
Ёшга оид жиҳат	Қобилият ва имкониятлар нишонларини педология (болалар ва ўсмирларни ўрганади), катта ёшдагилар (жумладан талабалар ва профессионаallar) андрогогикаси воситалари ёрдамида аввалдан аниқлашга йўналтирилган
Таълимга оид жиҳат	Ҳумий, касбий ва узлуксиз таълим тизимида билим ва кўникмаларни кўра билиш ва ривожлантиришга йўналтирилган
Касбий жиҳат	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
Креатив жиҳат	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
Рефлексив жиҳат	Мутахассис шахсининг ривожланган “Мен” сифатида ўзини англаши ва меҳнат фаолияти жараёнидаги мулоқотдаги шеригини тушуниши, инсоннинг касбий маҳоратини оширишнинг ажратиб кўрсатилган акмеологик жиҳатларининг энг мақбул ўзаро муносабатларини таъминловчи, тизим ҳосил қилувчи омил

2.1.1-расм. Мутахассисларнинг ижодий компетентлигини ривожлантиришдаги омиллар

Таълимда ва бошқарув тизимидаги кластерли ёндашув омилларини таҳлил қилишда америкалик олим Р. Блейк-

Моутон⁴нинг изланишларидан келтирамиз. Бунда иккита омил: вазифага йўналтириш (инструментал йўналиш) ва шахсга йўналтириш, бошқарувда қулай ижтимоий муносабатларни сақлашга йўналтириш, бошқарувдаги муаммони ҳал қилиш учун таълим жараёнида узвийликни таъминлаш муҳим аҳамиятга эга. Ушбу параметрлар бўйича ҳосил бўлган бошқарув маконда камида беш турдаги омиллар аниқланди: инфратузилма, педагогик, инновацион, интеграция ҳамда тўсиқлар омили (1-расмга қаранг).

Таълим кластери тузилмаси



1-расм. Таълим ва бошқарув тизимида кластерли ёндашувлар

Таълим кластерини бошқарув фаолиятга йўналтириш Таълимда бошқарувнинг ривожланиши

Инфратузилма (ресурс) омили. Моддий-техник ва молиявий-иқтисодий муносабатлар ҳар қандай ҳудудий таълим кластери учун муҳим ҳисобланиб, уларни ташкил этувчи элементлар ва жараёнлар

⁴ Mouton-Bleyk, Dj «Education Innovation Clusters» Aim to Improve Schools // Education Week. Vol. 34. Issue 24. P. 12. – URL: <https://www.edweek.org/ew/articles/2015/03/18/education-innovation-clusters-aim-to-improve-schools.html> (дата обращения 30.07.2020).

таълим кластерининг инфратузилмасига – унинг ресурслари ва шароитларига қаратилган: бинолар, жиҳозлар, кутубхона фонди, ўқув жараёнини илмий-методик таъминлаш, кадрлар салоҳияти ва бошқалар.

Бошқарувчанлик омили. Бошқарувда педагогик жараёнларнинг ривожланиши учун бирлашадиган таълим ва тарбия оқимлари биринчи ўринга чиқади. Унинг элементлари таълим мафкураси ва таълим мазмуни, усуллари, техникаси ва технологиялари – ўқитиш ва тарбиялаш усуллари-буларнинг барчаси биргаликда бошқарувнинг самарали стратегиясини ташкил этади.

Бу ерда таълим кластери субъектларида кадрларни бошқарувига бўлган эҳтиёжни ва бошқарув тизимини ривожлантиришда раҳбарларнинг зарурий компетенцияларини ривожлантиришни таҳлилий ва танқидий ўрганиш, самарали механизмлар ишлаб чиқиш ва жорий этишни тақазо этади.

Педагогик омил. Педагогик таълим кластери субъектлари ва уларни бошқарув фаолиятидаги маънавий-маърифий ва тарбиявий ишларини мониторинг қилган ҳолда, аниқланган муаммоларни ҳал этиш бўйича илмий асосланган тарбия технологиялари, таклиф ва тавсиялар тизимини ишлаб чиқиш, мавжуд муаммоларни ҳам этишда оила, маҳалла, таълим муассасаси, меҳнат жамоалари ҳамкорлигида “Янги маънавий макон” яратиш ҳамда унинг креатив ва инновацион стратегияларини ишлаб чиқиш тавсия этилади.

Бу омилда муҳим вазифаларни таълим муассасидаги педагог-тьюторлар амалга оширишлари назарда турилади. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик ҳамда коммуникатив қобилиятлари ҳамда компетенцияларини шакллантиришда педагог-тьюторларнинг ўрни катта деб ҳисоблаймиз.

Интеграция омили. Ушу омил педагогик амалиёт ва иш билан бандликни таъминлаш стратегиясини белгилаб, унда олий ўқув юртларида “4+2” таълими жорий этилганлиги ва бу самарали таълим бўлиб, унда таълим кластери воситаси сифатида турли технологияларни қўллаш таклиф этилади.

Олий таълимда муайян мутахассисликда таълим олаётган талаба бўлажак тарбиячи ва кейинчалик раҳбар сифатида амалий фаолиятга тайёрланади. Ҳшбу омилни амалга оширишда олий таълим муассасасининг махсус фан ўқитувчилари етакчи рол ўйнайди, мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик, касбий ҳамда педагогик компетентлигини ривожлантиришда махсус фан ўқитувчиларининг олий таълимда ўрганилаётган назарияни амалиёт билан боғлаш; амалиёт жараёнидаги учрайдиган тўсиқ ва муаммоларни ечимини олий таълим машғулотларида ҳал қилиш методикаларини тайёрлашда бошқарувчанлик компетентлиги шаклланади ва ривожлантирилади.

Бошқарувда мақсадларни тўғри қўйиш қобилияти, педагогик-касбий фаолиятни режалаштиришда бошқарув компетенцияларни шакллантириш учун зарур воситаларни танлай олиш, таълим субъектларининг ютуқ ва камчиликларини баҳолай олиш қобилияти, турли вазиятларга тайёр бўлиш каби шахсий ва касбий хусусиятлар бошқарув фаолиятидаги юқори сифатлар ҳисобланади.

Л.В.Лазарева шахсий-мотивацион (суҳбатдошни муваффақиятга қизиқтира олиш), ҳиссий (ҳамдардликнинг юқори даражаси, шахсий ва реактив безовталиқнинг оптимал даражаси), рефлексив (етарли ўз-ўзини баҳолаш ва ва ўзини ўзи тартибга солиш) компонентлар компетенциялар таркибидаги бошқарув компетенциялар таркиби бўлиб, уларнинг мураккаблиги ҳақида гапиради. Муаллиф турли олимлар, жумладан, Л.А.Петровская (ҳиссий, ақлий, ва қизиқиш компонентлари), С.Л.Братченко (когнитив, ҳиссий, шахсий, ва хулқ-атвор компонентлари) ва Л.М.Эррера (когнитив, хулқ-атвор, ва мотивацион-шахсий компонентлар) томонидан бошқарув компетентлигини таркибий ташкил этувчилари талқинидаги фарқларни назарда тутди.

Касбий фаолиятга нисбатан ҳамда раҳбар бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишда акмеологик ёндашув масалаларини таҳлил этар эканмиз, яна бир муҳим жиҳатга эътиборни қаратиш мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз. Яъни кўпчилик ёш раҳбарлар назарий билимлар билан амалий

кўникмалар ўртасида узилиш мавжудлиги сабабли мустақил фаолиятнинг дастлабки кунларидан бошлаб қатор қийинчиликларга дуч келадилар. Бу қийинчиликларни ўз моҳиятига кўра қуйидагича тавсифлаш мумкин бўлади:

- ижтимоий қийинчиликлар: нотаниш муҳит шарт-шароитлари, шахслараро муносабатлар, меҳнат жамоасининг савияси, ундаги кишиларнинг характер хислатлари, жамоанинг қадриятлари, маънавияти, анъаналари ва ҳоказо;

- билим ва билишга оид қийинчиликлар: таълим муассасасида олган билимлардаги узилишлар, савиянинг чекланганлиги, ижодий изланиш фаолиятининг заифлиги, ташаббускорликнинг етишмаслиги ва бошқалар:

- мутахассислик билан боғлиқ ўзига хос қийинчиликлар, касбий фаолият соҳасининг моҳияти, хусусияти, замонавий технологиялар, қурилмалар, асбоблар, амалий кўникманинг етарли эмаслиги, қутилмаган касбий вазифалар, муаммоларни ҳал этишга нисбатан тўғри ва тезкор қарор қабул қила олмаслик [3]. Бу қийинчиликларни енгиш даврида раҳбарнинг бошқарув фаолиятида руҳий ҳолатлари, жараёнлари ва хусусиятларида миқдор ҳамда сифат ўзгаришлари рўй беради. Шу боис, акмеологик ёндашув асосида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни шакллантиришда касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш стратегияларини лойиҳалаштириш керак деб лозим топдик:

- касбий фаолият доирасидаги хизмат вазифаларининг турлитуманлиги:

- ижтимоий талабларга мослашувчан, қулай технологиялардан фойдаланиш;

- касбий фаолият субъектининг шаклланганлиги (аниқ касбий мақсадларни қўя олиш, англаш, фаолиятни бошқара олиш);

- илғор тажрибаларга асосланиш ва ўзининг шахсий тажрибасига эга бўлиш;

- аниқ фаолият турларини эгаллаш, ихтисослашув;

- ихтисослик талабларига мос келадиган билим, кўникма ва малакаларни эгаллаш каби жиҳатларга эътибор қаратиш зарур.

Акмеологик ёндашув базавий жиҳатлари сифатида ёшга, таълимга, касбга оид хусусиятлар ажратиб кўрсатилади. Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида акмеологик ёндашувлар асосида соғлом ва ижодий муҳитни шакллантиришда қандай кадриятга оид кўрсатма ва муносабатлар ташкил этиши, шунингдек, у келажакда қандай қобилиятлар ҳамда билим, маҳорат ва кўникмаларнинг қай даражадаги захираси уни субъект сифатида намоён қилиши нафақат табиий мойилликка, балки кўп жиҳатдан яшаб ўтилган ҳаётга боғлиқ бўлади. Ўз-ўзидан кўриниб турибдики, акмеологик ёндашувлар асосида раҳбар фаолиятида ижодий муҳитни шакллантиришда касбий компетентлик даражасининг ривожланиши уларнинг таълим муассасасида олган таянч касбий тайёргарлиги негизида шаклланиб, бунда таълимнинг сифати, соҳага йўналтирилганлиги, ўзлаштирилган касбий компетенциялар ҳамда уларнинг реал касбий фаолият талаблари билан ўзаро алоқадорлиги ва узвийлиги зарурий шартлардан ҳисобланади. [101].

Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни шакллантиришда касбий фаолият самарадорлигининг куйидаги кўрсаткичларини эътиборга олиш мақсадга мувофиқ деб топдик:

1. Натижавий кўрсаткичлар:

- мақсадга мувофиқлик, натижаларнинг дастлабки мақсадларга мослиги, самарадорлик;

- маҳсулдорлик, касбий фаолиятни ўзгартиришда намоён бўладиган натижалар;

- тежамкорлик, манбалар, вақт ва ишчи кучидан минимал даражада фойдаланиш;

- қулайлик, мазкур шароитда энг яхши натижаларга эришиш учун минимал даражада вақт ва куч сарф қилиш;

- илғор тажрибаларга мос келадиган фаолият усулларини ўзлаштириш ва натижаларга эришиш;

- янги вазифалар кўйиш, ностандарт технологияларни топиш, умуман янги маҳсулот яратиш, шаклланган тажрибалардан четга чиқиш, касбий ижод, янгиликлар яратиш.

2. Жараёнга хос кўрсаткичлар:

- касбий фаолият вазифаларининг турли-туманлиги:
- ижтимоий талабларга мослашувчан, ахборот-коммуникация ва педагогик технологиялардан фойдаланиш;
- касбий фаолият субъектининг шаклланганлиги (мақсад кўя олиш, фаолият талабларини англаш, фаолиятни бошқара олиши);
- касбий фаолиятда деформацияларнинг мавжуд эмаслиги;
- мавжуд тажрибаларга асосланиш ва ўзининг шахсий тажрибасига эга бўлиш;
- аниқ фаолият турларини эгаллаш, ихтисослашув;
- бир неча оралик фаолият турларини эгаллаш (универсаллик);
- ихтисослик талабларига мос келадиган билим, кўникма ва компетенцияларни эгаллаш.

3. Касбий мулоқотнинг ривожланганлик кўрсаткичлари:

- ҳамкорликда, жамоа бўлиб бажариладиган касбий фаолият самарадорлигининг ошиши;
- “команда” бўлиб бажариладиган иш усуллари эгаллаш, юқори даражада маҳсулдор касбий фаолиятнинг мавжудлиги;
- янги касбий муҳит, ишга оид ва ижодий мулоқотни лойиҳалаш;
- ҳамкорликдаги меҳнат фаолиятида ўзаро билиш, ўзаро тушуниш, бир-бирини тузатиш;
- жамоани шакллантириш, гуруҳда ишлаш, лойиҳаларни бошқариш;
- коммуникатив техниканинг кўплаб турларидан фойдаланиш;
- ҳамкасблар билан низоларсиз ҳамкорлик қилиш, конфликтларни бошқариш;
- истеъмолчилар эҳтиёжлари ва касбий фаолият натижаларини ҳисобга олиш;

- касбий фаолиятда ижобий психологик муҳитни таъминлаш, иштирокчиларнинг ҳамкорликдаги фаолиятдан ўзаро қониқишига эришиш;

- касбий этика, меъёр ва мулоқот тилига риоя қилиш, корпоратив маданиятнинг ривожланганлиги.

4. Етук мутахассис шахсининг кўрсаткичлари:

- мазкур касбнинг ахлоқий қадриятлари ва менталитетини тушуниш;

- шахсий касбий тажрибасини тўплаш ва таҳлил қилиш;

- ўз касбининг устаси сифатида намоён эта олиш, касбий ривожланиши учун энг қулай траекторияни ташкил эта олиш;

- ўз имкониятларидан максимал даражада фойдалана олиш ва компенсация қилиш (ўрнини тўлдириш);

- касбий фаолиятда кишининг имкониятларига мос келувчи, касбий топшириқ ва фаолият усулларини бирлаштирувчи индивидуал услубни шакллантириш;

- ўзини-ўзи бошқариш, эмоционал барқарорлик;

- ўз имкониятлари ва салоҳиятини тўғри режалаштириш, ортиқча зўриқишларнинг олдини олиш;

- касбий фаолиятга ижобий муносабат ва ундан тўлиқ қониқиш ҳосил қилишни таъминлаш;

- ҳар бир янги имкониятни касбий такомиллашувга сафарбар этиш, фойдаланилмай қолган имкониятлар учун масъулиятни ҳис қилиш, инновацияларга нисбатан очиқлик [4].

Юқорида келтирилган кўрсаткичлар асосида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни ва касбий етуклиги қуйидаги шаклларда намоён бўлиши мумкин:

1. Касб билан боғлиқ маънавий қадрият тизимини тушуниш.
2. Тажриба орттириш ва шахсий тажрибани таҳлил қилиш.
3. Намунавий мутахассиснинг адекват моделини қабул қилиш ва унга ўхшаш учун ўз устида ишлашга интилиш.
4. Олдинга қўйилган мақсадга эришиш учун шахсий куч ва ресурсларни максимал даражада сафарбар этиш.
5. Меҳнатдан қониқиш ҳиссининг пайдо бўлиши.

6. Ўз-ўзини ривожлантиришга интилиш.
7. Шахс хулқида бузилишларнинг мавжуд эмаслиги.
8. Шахс организми ва психикасининг функционал имкониятлари ва уларнинг касбий талабларга мувофиқлик даражаси ҳақида тасаввурларга эга бўлиш ва бошқалар.

Келтирилган мазкур жиҳатлар асосида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни шакллантиришга қўйиладиган замонавий талаблар, илғор хорижий тажрибалар ва касбий компетентликни ривожлантиришнинг педагогик-психологик аспекти ва шарт-шароитларини ўрганиш, шунингдек, мазкур жараёндаги имкониятлари диагностикаси хулосаларига таяниб, раҳбарларнинг жамода ижодий фаолиятни ривожлантириш мумкинлиги аниқланди.

Мазкур босқичларнинг касбий компетенцияларни ривожлантириш жараёнлари ва фаолият талаблари билан ўзаро алоқадорлиги ва мазмунан интеграцияси асосида бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳит тизими шаклланади.

2.2-§. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожлантиришда коммуникатив мулоқот ва унинг механизмлари

Ҳар қандай турдаги меҳнат фаолияти инсондан ихтисослашган билим ва малакани талаб қилади. Махсус тайёргарликсиз бажариб бўлмайдиган фаолият соҳалари эса тобора кенгайиб бормоқда. Шу муносабат билан инсоннинг муайян меҳнат турига тайёрлиги ва мойиллиги масаласи меҳнат жараёнида энг долзарб масалалар қаторида туради. Бу борадаги узоқ йиллик изланишлар давомида шахснинг бирон касб соҳасидаги лаёқатини белгилашда “профессионал билим, малака ва кўникмалар” деган иборадан фойдаланиш одат тусига кирди. Ҳам бу ибора фанда шунчалик мустаҳкам ўрнашдики, ҳатто “БМК” (билим, малака ва кўникмалар) деган махсус қисқартма ҳам пайдо бўлди. Дарҳақиқат, ҳозирги кунда ҳам турли хил

ихтисослик билан танишар эканмиз, асосий эътибор мутахассиснинг рус тилида кенг тарқалган ЗҮН аббревиатураси (знания, умения, навыки) билим ва малака доирасига қаратилади. Лекин охирги ўн йилларда ва айниқса, ўтган асрнинг 80-йилларидан бошлаб истеъмолга билим, малака ва кўникмалар ўрнига “компетенциялар” ва компетентлик атамалари кириб кела бошлади. Шаклан «компетенция ва компетентлик» атамалари аввалги БМК ўрнига келган бўлса-да, мазмун жиҳатидан улар профессионал тайёргарликни мутлақо янги маънода ва даражада ифодалаш имконини берди.

Агар рус олимлари изланишларидаги бу ибораларнинг шаклланиш ва ривожланиш тарихига назар солсак, В.Зимняя фикрига кўра қуйидаги босқичларни фарқлаш мумкин. Биринчи давр 1960-70 йилларга тўғри келади ва бунда биринчи бор, «коммуникатив компетентлик» деган тушунчаси ишлатила бошланди. Иккинчи давр 1970-1990 йилларга тўғри келади ва компетентлик атамаси асосан, чет тилларни ўзлаштириш раҳбар фаолияти таҳлилида, менежмент соҳасида қўлланади ва «социал компетенция, компетентлик» ибораларининг моҳияти шаклланади. Үчинчи босқич эса бевосита таълим жараёни ва кадрлар тайёрлашда қўлланила бошланди ва айниқса, меҳнат жараёни контекстида «профессионал компетентлик» атамаси кенг қўллана бошлади. Таълим соҳасидаги янгиланишлар, Болон шартномасига аъзолик Европа таълимидаги стандартларнинг шу аъзо мамлакатлар таълим тизимидан ўрин олишига ва айниқса, «компетентлик» атамасининг оммавийлашувига сабаб бўлди. Таълимда компетентли ёндашувга асосланиш замон талаби бўлиб, бу орқали таълим натижалари ва амалиётнинг замонавий талаблари ўртасидаги узилишни тиклаш имкони юзага келди. Педагогикада «компетенция» тушунчаси остида шахс томонидан эгалланган билимлар ва амалиёт орқали қўйилаётган вазифаларни тажриба асосида мустақил равишда ҳал эта олишга бўлган умумий тайёрлик ва қобилият тушунилади.[88] .

Бугунги кунга келиб, педагогика фанида компетентли ёндашувнинг қуйидаги жиҳатлари баён этилади:

1) компетенциялар анъанавий билимларнинг инсондаги интеллектуал, коммуникатив, креатив, методологик, дунёқарашга оид кўникмалар билан уйғунлашган ҳолатидир;

2) компетентли ёндашув асосида таълим жараёнининг мақсадга мувофиқлик ва мақсадга йўналганлик ғояси ётади. Бундай ёндашувда компетенциялар ўқувчи малака ва кўникмаларининг энг юксак даражасини ифодалаган ҳолда ташкилий жиҳатдан тўрт компонентдан иборат бўлади: билим, малака, ижодий фаолиятга оид тажриба ва кадриятга асосланган муносабат;

3) компетентли ёндашув асосида иккита асосий тушунча фарқланади: компетенция ва компетентлик.

Компетенция – касбий фаолият талабларини ўзида акс эттирган шахс сифатлари, билим, малака, кўникма, фаолият услубларининг ўзаро алоқадор мажмуидир.

Компетентлик – профессионал ва ижтимоий соҳада самарали фаолият юритиш мақсадида шахснинг потенциалини амалга ошириш истаги ва қобилияти бўлиб, бунда инсон фаолият натижасининг юксак ижтимоий аҳамиятини шахсий масъулият сифатида ҳис этади ҳамда натижани мукамаллаштириб бориш ҳақида қайғуради.

Ушбу икки таърифни ўзаро қиёслаганда улар ўртасидаги қуйидаги узвийликни кўришимиз мумкин. Аввалига, касб талаблари асосида компетенциялар шаклланади, кейинчалик эса инсон бу компетенцияларни амалда қўллашга, компетентликка кодир бўлади.

Компетентли ёндашувга асосан маълумотлилик билим билан ўлчанмайди, балки билимлар асосида шахснинг турли мураккаб вазифаларни ҳал қила олиш қобилиятида ифодаланади. Компетентли ёндашувда билимнинг аҳамияти инкор этилмайди, лекин асосий эътибор олинган билимни амалда қўллай олиш қобилиятига қаратилади. Мотивация ва фаолият, хусусан “ўқув

фаолияти” тушунчалари узлуксиз ягонадир. Таълим мақсадларини амалга ошириш мотивациясиз мумкин эмас, чунки айнан мотивацион соҳа таълимнинг динамикаси ва йўналишини таъминлайди. Демак, ҳар қандай таълим жараёнини мотивацион таъминлаш билангина тасаввур этиш мумкин. Мотивацион таъминлаш эса, ўз навбатида, ўзаро ўрин алмашувчи мотивациялар сифатида тасаввур этилиши мумкин, яъни ҳар бир ўқув фаолиятига унга мос келувчи мотивация компоненти тегишли.

Б.Ф.Ломов ибораси билан айтганда, мотив ва мақсад фаолият векторини, фаолият субъектининг йўналишини, унинг ҳаракат қилиш кучини ташкил этади. Бу икки ташкилий қисмни алоқада ушлаб турувчи нарса эса установкадир. Установка кўп жиҳатдан вазият ва шароит билан белгиланади. Шу муносабат билан, компетентли ёндашув олдинги БМК ёндашувидан фарқ қилган ҳолда шахснинг профессионал структурасини янада тўла, аниқ ва яхлит ифодалаш имконини берди. Компетентли ёндашувига асосланиш натижасида раҳбарлар малакасини янада юқори поғонага олиб чиқиш имкони пайдо бўлди, таълим жараёнида аввалги «субъект – объект» муносабатлари энди мутлақо «субъект – субъект» тизимига ўтди, дейилса муболаға бўлмайди. Натижада, таълим жараёнининг самарасини ўлчаш мезонларидан бошлаб, таълимда қўлланувчи технологиялар таркибигача катта ўзгаришлар кузатила бошланди. Хусусан, таълимидаги асосий ғоялар сифатида қуйидагиларга эътибор қаратилди: раҳбардаги ижтимоий тажриба ҳамда шахсий тажрибага асосланган ҳолда турли соҳа ва фаолият турларига тенгли муаммоларни ҳал этиш малакасини ривожлантириш энди марказий масалага айланди. [72]

А.К.Маркова таъбири билан айтганда, ўқув фаолияти мотивациясини шакллантириш ўқувчи миёсига тайёр мотив ва мақсадларни киритиш эмас, балки фаолликни юзага келтирувчи шундай шароит ва вазиятни яратишки, натижада ўқувчининг ҳаёт тажрибасига асосланган мотив ва мақсадлар, ички истак ва интилишлар қайта уйғонсин ва ривожлансин. Профессионал

дунёқарашни шакллантириш, касб фаолиятига нисбатан субъектив муносабатга эътибор қаратиш таълимдаги компетентли ёндашувнинг муҳим таркибий қисмини ташкил этади. Шу қаторда, касб эгасининг субъектив тасвирида профессионал меъёрлар, намуна ва категорияларни қанчалик ўзлаштиргани, касбга нисбатан шаклланган субъектив мазмун акс этиши алоҳида таъкидлаб ўтилади.

Профессионал дунёқарашнинг таркиби – касбга оид тасаввурлардан ҳамда касб эгасининг ўзини англашга оид қатор компонентлардан иборат, деб таъкидлаш мумкин. Буларнинг орасида энг муҳимлари сифатида касбий кадриятлар, мотивлар ва шахс идеали намоён бўлади. Шахс профессионал оламида бундай таркибий қисмларнинг мавжудлиги ва уларнинг ўзаро тартиблашиш зарурати айрим пайтда инсоннинг шахсий хусусиятлари билан зиддиятга келиши ҳамда ўз-ўзини рефлексиялаш ва ривожлантириш димамикасини стимуллаштириши мумкин.

Масаланинг бундай қўйилиши, профессионал компетентликнинг шаклланиши ва намоён бўлиши билан боғлиқ психологик бирикмаларни аниқлаш ва таҳлил этиш заруратини келтириб чиқаради. Натижада, профессионал кадриятлар, меъёр ва мотивлар, профессионал хулқнинг турли шакллари ва ҳатто шахслараро муносабатлар соҳасига тегишли ижтимоий – психологик категориялар таҳлиliga муружаат этиш эҳтиёжи ҳам сезилади.

Компетенциялар концепциясининг асосчиларидан бири Ричард Бояцис, компетенцияни шахсга ўз вазифасини юксак даражада бажариш имконини берувчи асосий характеристика, деб таърифлайди

Компетентли бўлиш ўзбек тилидаги «мутасадди», «мутасаддилик» каби тушунчалар билан ҳамоҳангдир. Лекин амалдаги мавжуд «мутасаддилик» атамаси компетентликнинг бир томонини ифодалайди холос ва у кўпроқ мутахассиснинг ҳуқуқий жиҳатдан бирон фаолият турини бажаришга ваколати борлигини билдиради. Қабул қилинган ва амалдаги атамалардан четлашмаган ҳолда «мутасадди» сўзини ўз мазмунига кўра талқин этиб,

фаолият сифатига оид мазмунни таърифлашда «компетентлик» атамасини ишлатишни ўринли деб топамиз. Яъни, компетентлик деганда бирон ишни белгиланган стандартлар асосида бажариш деб тушунилади. Ҳшбу талқинда мазкур меҳнатни бажара олиш имконини берувчи билим, малака ва кўникмаларгина эмас, балки инсонинг ўз салоҳиятини амалда қўллай олишга қодирлиги ҳам назарда тутилади. Демак, инсоннинг бирон вазифани ечишга ички имкониятларининг мавжудлиги компетенция, шу салоҳиятни амалда қўллай олиш, касбий ҳаётга татбиқ эта олиш эса компетентликдир.

Т.Ю.Базаров фикрига кўра, ходим компетенцияси ва компетентлиги ҳақида сўз юритганда, маълум бир ишни талаб даражасида бажариш қобилияти назарда тутилади (масалан, музоқаралар олиб бориш ёки молиявий кўрсаткичларни таҳлил қилиш). [78] Компетентлик – шахснинг хислати, қобилияти, малакаси ва мотивация хусусиятларининг йиғиндиси бўлиб, уларга эга бўлган инсон конкрет лавозим ёки компания томонидан белгиланган вазифаларни муваффақиятли тарзда бажариши мумкин. [97]. Шундай таърифга асосланган ҳолда, персонал компетентлиги ташкилот компетенцияларини амалга ошириш воситаси сифатида талқин қилинади.

Бугунги кунга келиб, компетентли ёндашувга оид изланишларнинг авж олиши натижасида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида компетенцияларнинг қатор турлари фарқланмоқда. Қуйида компетенциянинг мана шундай турлар ва уларнинг бошқарув амалиётга татбиқи устида тўхталиб ўтамиз.

Хусусан, Б.И.Беспалов фикрича, энг умумий хусусиятларига кўра умумий ва махсус компетенциялар фарқланади. Умумий компетенция деганда шу ташкилот миқёсида барча ходимлар учун ягона стандарт сифатида қабул қилинган хулқ шакллари назарда тутилади. [43] Махсус компетенциялар эса, муайян фаолият тури учун ёки персоналнинг айнан шу тоифаси томонидан кутиладиган хулқ стандартларида ифодаланади. Раҳбарнинг бошқарув фаолиятига мурожаат этарканмиз, унинг шу ташкилот персонали

қаторидан ўрин олиши ва ўз тасарруфидаги ҳар бир бўлинма ва мутахассис ишидан юксак даражада хабардорлиги унинг умумий компетенциясини ташкил этса, раҳбарнинг ўзига тегишли, яъни айнан бошқарувга оид масалаларда мутасаддилиги-махсус компетенциялардан келиб чиқади.Кўриниб турганидек, бу икки гуруҳ компетенциялар, ҳар бири алоҳида ривожланиши билан бирга улар ўртасидаги ўзаро мувофиқлик ва мутаносиблик раҳбар профессионализмини ифодаловчи асосий ҳолатдир.

Н.В.Кузьмина ўз тадқиқотларига асосланган ҳолда педагогик фаолиятга хос бўлган бешта функционал компонентларни санаб ўтади ва ҳар бир компонент таркибига 7 тадан компетенцияни киритади. Мана шу 35 та компетенция киритилган беш гуруҳ қуйидаги кўринишда баён этилади:

гностик (gnostic) компетенциялар – педагогик фаолият мақсади ва унга эришиш воситаларини ақс эттиради, педагогик вазифаларни ҳал этишнинг турли босқичларида таълим фаолияти субъекти ва объектининг ҳолати, ўқувчилар ва педагогларнинг психологик хусусиятларига оид билимларни эгаллашни назарда тутаяди;

лойиҳалаштирувчи (designer) компетенциялар – стратегик, тактик, оператив вазифаларни режалаштириш ҳамда уларни ҳал этишга оид ҳаракатлар мажмуи;

конструктив (constructive) компетенциялар – таълим ва тарбия мазмунини танлаш ва таркиб топтиришга оид ҳаракатлар;

ташкilotчилик (organization) компетенциялари - педагог ва ўқувчиларнинг ўзаро муносабатини ташкил этиш орқали педагогик фаолиятни амалга оширишга қаратилган ҳаракатлар;

коммуникатив (communicative) компетенциялар – раҳбар, педагоглар ва ўқувчилар билан ўзаро муносабатларни ўрнатишга оид қаратилган хатти-ҳаракатлар тушунилади

Н.В.Кузьмина томонидан таклиф этилган ва самарали педагогик фаолият модели сифатида талқин этилувчи компетенциялар мажмуининг аҳамиятли томони шундаки, кўпчилик тадқиқотчилар айнан шу моделларга асосланган ҳолда

турли соҳада фаолият юритувчи раҳбар қиёфасини тавсифлашга киришдилар [65] Дарҳақиқат, мазкур модел у ёки у даражада бошқарув фаолиятининг барча зарур жабҳаларини ўзида қамраб олган ва раҳбар компетенцияларига хос бўлган белгиларни ифодалайди.

Н.В.Кузьмина томонидан амалга оширилган ёндашув Джон Равеннинг компетентликни «кўп миқдордаги компонентлардан иборат» деб талқин этиши ва уларнинг айримларини алоҳида ва мустақил тарзда таҳлил этиш заруратини таъкидлаши билан ҳамоҳангдир [98]

ГФР ўқув стандартида (2000 й.1 декабр) тури компетенциянинг уч хил белгиланган: профессионал, шахсий ва ижтимоий. Профессионал компетенциялар битирувчилар томонидан ўзлаштирилган билим ва малакалар асосида, мақсадга мувофиқ, тизимли ва мустақил тарзда муаммо ҳамда вазифаларни ҳал этишлари, шунингдек, ўз фаолият натижаларини баҳолай олишини англатади. Шахсий (персонал) компетенциялар инсоннинг ўзини шахс сифатида ривожланиш имкониятини баҳолай олиши, оиласи, касби ва ижтимоий ҳаёт талабларига биноан ўзини намоён қила олиш қудратини назарда тутаяди. Бундан ташқари, ушбу компетенциялар, шахснинг ўз қобилиятини намоён қилиши, ўз ҳаётий режа ҳамда интилишларини англаб етиши ва ривожлантиришини ҳам англатади. Ижтимоий компетенциялар инсоннинг шахслараро ўзаро муносабатлари тизимида шаклланиши ва яшай олиш қобилияти, бунга тайёрлиги, ўзгаришларни ҳисобга олиш ва ўзгарувчан ижтимоий муҳитга мослашиш эҳтиёжининг мавжудлигини, бошқалар билан келишиш шарти бўлган рационал дискуссия қоидалари ва тамойилларини тушуниш, уларга амал қилишни назарда тутаяди. Компетенциялар – иш берувчи томонидан конкрет иш ўрнига белгиланган функционал мажбуриятларни бажариш учун зарур билим, малака ва кўникмалар мажмуини ташкил этади. Бу компетенциялар инсоннинг иш жойида бутун меҳнат фаолияти давомида шаклланади. Шахсий

компетенциялар эса, инсонниг бирон лавозимда ёки фаолият турида самарали ишлашни таъминловчи шахсий сифатлар йиғиндисини назарда тутди

Бундай таҳлил профессионал компетенциялар фаолият ва ҳаёт давомида орттирилган деб таъкидланса, шахсий компетенциялар кўпроқ туғма, яъни генетик даражада таркиб топган, деб эътироф этилади.

Ф.С.Исмагилова талқинидаги энг асосий ғоя шундан иборатки, компетенция ўзига хос психологик тузилма бўлиб, унинг асосида билим, малака ва кўнималарнинг шаклланиши ва ривожини таъминланади. [99] Бундай тузилманинг моҳияти шахснинг, яъни мутахассиснинг ички фаоллигида, ўз-ўзини профессионал жиҳатдан мукаммалаштириб бориш иштиёқига эгаллигида намоён бўлади. Масалан, Ф.С.Исмагилова томонидан «вазифани қандай бажариш кераклигини билиш малакаси» деган ибора ишлатилади. Бундан ташқари, Ф.С.Исмагилова ядровий компетентлик ёки метакомпетентлик ибораларини ҳам қулайлиги, уларга профессионал даражасидаги раҳбар эга бўлиши, бугунги кундаги дунё узра ўтаётган ижтимоий трансформацияларга алоқадорликни англатади.

А.В.Бессонованинг фикрига кўра компетенциялар ташкилот вазифаларини ҳал этиш воситаси ҳисобланади ва улар ташкилот мақсадлари билан ўзаро узвий боғлиқликда баён этилиши лозим. Бир ташкилот доирасида корпоратив, менеджерлик ҳамда касбий-техник компетенциялар бизнес талабларига кўра йилдан-йилга ўзгариб, янгиланиб бориши мумкин. [66]

Г.М.Тюлю талқинига биноан, компетенция шахснинг базовий психологик хислатлари тизими бўлиб, улар профессионал соҳадаги муваффақиятни белгилайди ҳамда хулқ терминлари асосида баён этилиши мумкин. [63] Бундай талқин компетенцияларнинг технологик алгоритмга эгаллиги ва уларни диагностикалаш имконияти мавжудлиги ҳақида хулоса чиқариш имконини беради. Компетенциялар ўз ичига билимлар, фаолият турлари, қобилиятлар, қадрият ва мотивларни олади. Индивидуал-шахсий,

шахсий мазмунли, операционал, информацион даражада амалга ошувчи компетенциялар қаторида Г.М.Тюлю «очқич» компетенцияларни ҳам фарқлайди ва уларни аниқлаш экспертлик баҳолаш, ихтисосликни таҳлил этиш заруратини қўяди. Бу олим фикрига кўра, «очқич» компетенциялар менежерлар таълимини лойиҳалаштириш учун асос бўлиб хизмат қилади

Мутахассиснинг компетенциялари тизимида шундайлари мавжудки, улар мазкур ихтисосликнинг энг асосий ва муҳим жиҳатини ифодалашга хизмат қилади. Айнан шундай компетенцияларни «очқич» сўзи билан ифодалаш мумкин. Шу билан бирга, «очқич компетенциялар» ўта ихтисослашган бўлиши мумкин эмас, чунки улар мутахассиснинг шу соҳа йўналишида универсаллигини таъминлаши лозим. Бу фикрлар А.В. Хуторской томонидан илгари сурилган «компетенциялар иерархияси» ғоясига асосланади. «Компетенциялар иерархияси» бўйича «очқич», предметлараро ва предметга оид каби уч хил компетенциялар ўзаро иерархик алоқага эга бўлиб, уларнинг энг устки қисмида «очқич компетенциялар жойлашади» ва улар бир нечта предметли компетенциялар учун умумий бўлиши мумкинлиги таъкидлаб ўтилади. Булар шунинг учун ҳам «очқич» деб аталадики, улар касб оламига кириш учун ўзига хос калит вазифасини ўтайди.

Тадқиқотчиларнинг фикрича, «очқич компетенцияларни» фирманинг асосий активи сифатида ҳисоблаш мумкин. Бунда асосий эътибор қуйидагиларга қаратилади – корхонанинг самарали стратегияси рақобатдош ташкилотни ҳар қандай йўл билан яксон қилиш йўлидан эмас, балки бошқалар ўзлаштиролмайдиган ташкилот компетенцияларини яратиш ва бу орқали соҳада лидерликни қўлга киритишни аниқлатади. Айнан шу компетенциялар «ташкилотнинг очқич компетенциялари» деб аталади. Шу маънода ҳар бир касб учун ва ҳатто ташкилот учун ўзининг «очқич компетенциялари» мавжуд

Демак, бошқарувнинг мукамаллашиши зарурати нафақат алоҳида раҳбар, балки у бошқарадиган ташкилот миқёсидаги компетенцияларга эътибор қаратиш заруратини қўяди. Бундай

ёндашувда, раҳбар компетенцияларининг ташкилот мақсад, ҳамда вазифалари талабига жавоб бериши масаланинг бир томони бўлса, асосий эътибор ташкилот, компания даражасида эътироф этилувчи компетенциялар ҳақида бориши лозим. Айнан шу маънода ташкилот бошқарувини янада юқори поғонага кўтарувчи қуйидаги изланишлар устида тўхталиб ўтиш мумкин.

А.Н.Митиннинг фикрига кўра ташкилот ҳаётини уч даражада тасаввур этиш мумкин ва уларнинг ҳар бирида мос равишда «очқич» бирликлар амал қилади. [93] Биринчи ва юксак даража гуманитар деб аталади ва бунда «очқич» кадриятларнинг етакчилиги кузатилади, иккинчи даража институционал бўлиб, бунга «очқич» жараёнлар хос ва учинчи даража эса, «мазмундор» деб аталади ҳамда бу даражада ўтувчи жараёнларнинг бирлиги сифатида «очқич» компетенциялар қабул қилинади. Таъкидланишича, ташкилотнинг яхлит ва гармоник ишлаши айнан шу учта «очқич» бирликларнинг ўзаро мувофиқлиги билан белгиланади ва бундай тартибда «очқич» компетенцияларга етакчи урғу берилади.

Г.Керцнер эса ўзининг «етуклик модели» асосида ташкилот компетенцияларини ривожлантириш имконини қуйидагича ифодалайди. Муаллифнинг фикрича лойиҳаларни бошқариш борасидаги етукликнинг бешта даражаси ташкилот компетенцияларининг ривожланганлик даражасини кўрсатади [87]

- 1 даража - терминология. Ҳшбу даражада ташкилот лойиҳаларни бошқариш борасидаги асосий билимларни чуқур ўзлаштириш заруратини англайди, шунга алоқадор тилни ва атамаларни ўрганишга эҳтиёж сезади;

- 2 даража – умумий жараёнлар. Ташкилот бирон лойиҳада эришган муваффақиятини бошқаларига ҳам татбиқ этилиши лозимлигини англайди ҳамда ижобий натижани таъминловчи жараёнларни аниқлаш ва ишлаб чиқиш йўлидан боради. Шунингдек, муваффақият келтирувчи барча омилларни аниқлаш ва уларни компания томонидан амалга оширилувчи бошқа

методологияларга ҳам татбиқ этиш имконини англаб етиш шу даражага хосдир;

- 3 даража – ягона методология. Ташкилот амалга оширилаётган барча методологияларни ягона тартибга келтириш, лойиҳаларни бошқариш негизи билан боғлаш заруратини англайди. Натижада, барча жараёнларни ягона методология асосида ташкил этиш бошқарувда синергетик эффектга эришиш имконини беради;

- 4 даража - бенчмаркинг. Компания рақобатдош ташкилотлар орасида устунлигини сақлаб қолмоқчи бўлса, корпоратив жараёнларни яхшилаб бориши кераклиги англайди. Компанияда ким ва нима бенчмаркингга жалб этилиши ҳақида умумий қарор қабул қилиниши лозим;

- 5 даража – узлуксиз мукамаллик. Бу даражада ташкилот бенчмаркинг асосида олинган маълумотни баҳолайди ва шу ахборот асосида ягона методологияни кенгайтириш (ривожлантириш) юзасидан қарор қабул қилинади.

Айрим муаллифлар психодиагностик методикалар орқали олинган маълумотларни анъанавий психологик категориялаш асосида уч блок компетенцияларни келтириб чиқарадилар. Ҳар бир классификацияга биноан, бошқарув мавзусига татбиқ этган ҳолда раҳбар соғлом ва ижодий муҳитни яратишда эгаллаши лозим бўлган компетенцияларни қуйидагича изоҳлашимиз мумкин:

Эмоционал (emotional) компетенциялар: раҳбарнинг лидерликка, ютуққа интилиш мотивацияси, унинг стрессга чидамлилиги, турли босим шароитида самарали фаолият юритиш қобилияти ва ўзини бошқариш малакасига эгаллиги.

Хулқ (nature) компетенциялари: раҳбарнинг шахслараро муносабатларга йўналганлиги, коммуникативлиги, ишчан жамоани ташкил эта олиши ва келиштира олиш малакалари, раҳбар хулқининг тартибланишганлиги, ташкилотга ва ўз жамоасига садоқати.

Когнитив (cognitive) компетенциялар: инсон тафаккурининг эгилувчанлиги, бошқарув қарорларига комплекс тарзда ёндашиш,

ақлий қобилиятларни ривожлантиришга йўналганлик, интеллектуал салоҳиятга урғу бериш.

Бундай классификацияга биноан ҳар қандай бошқарув соҳасига оид энг оддий ва жўн кўринишдаги компетенциялар кўламини яратиш имкони туғилади ҳамда амалдаги раҳбарларнинг бошқарув малакаларини қисқа фурсатда баҳолаш технологиялари яратилиши мумкин. Бошқарувни амалга ошириш учун юқори бўғин раҳбарлари махсус билимларга эга бўлиши ва уларни кундалик фаолиятда қўллай олишлари лозим. Замонавий раҳбарнинг профессионал компетентлигига бўлган талабларни икки гуруҳга бўлиш мумкин.

Биринчисига бошқарувдаги профессионал меҳнатни олиб боришга оид билим ва малакалар киради. Булар қаторига: тезкорлик ва ноаниқ вазиятларда асосланган қарорлар қабул қилиш; корхона фаолият юритадиган соҳа ривожланишига оид барча масалалар юзасидан хабардорлик: тадқиқотларнинг ҳолати, техника, технологиялар, рақобат, маҳсулотга бўлган талаб динамикаси; ресурсларни бошқариш қобилияти, корхона фаолиятини режалаштириш ва прогнозлаш, бошқарув самарадорлигини юксалтириш усулларига эга бўлиш; замонавий ахборот технологиясидан, коммуникация ва алоқа воситаларидан фойдаланиш малакаси киради.

Иккинчи гуруҳ талаблар эса юқори бўғин раҳбарларининг одамлар билан ишлаш ва ўзини бошқара олиш қобилияти билан боғлиқ. Раҳбар бошқалар ишончини қозониш ва ҳурматга сазовор бўлиши хусусиятига эга бўлиш лозим. Булар қаторига эса қуйидагилар киради: юксак масъулият ҳисси ва ўз ишига садоқат; ўзаро муносабатларда ҳаққонийлик ва шерикларга ишонч; ўз фикрини аниқ ифода этиш ва ишонтира олиш; ташкилот бўғинида қандай мавқега эга бўлишига қарамай, ҳар бир одамга ҳурмат билан муносабатда бўлиш; ўз жисмоний ва руҳий қувватини тез тиклай олиш, ўз фаолиятига танқидий муносабатда бўлиш.

Компетентлик мавзусининг марказий масалага айланиши касб соҳасида инсон эришадиган муваффақият ва самарани таъминлаш

борасидаги изланишлар оқибати, деб таъкидлаш мумкин. Шу сабабли, бу масаланинг ҳар томонлама ўрганилиши компетентликнинг кутилмаган жиҳатларини ҳам очиш имконини берди. Хусусан, компетентликнинг тескариси сифатида намоён бўлувчи ҳолат «компетентсизлик» деб аталади ва буни ҳатто «малакали компетентсизлик» ибораси билан ҳам аташ ҳоллари мавжуд.

Малакали компетентсизлик – ноўрин натижага олиб келувчи бирон ишни яхши амалга оширишдир. Бу ҳолатни «малакали» деб аталиши сабаби шундаки, одам бу ишни худди велосипед мингандай ёки футбол ўйнагандай текис ва ишончли ҳолда бажаради. «Компетентсизлик» сўзи эса, бу хатти-ҳаракатлар албатта ноўрин натижага олиб келишини англатади (масалан, худди велосипедда йиқилиш каби)

К.Аргирис, малакали компетентсизликни ҳам компетентлик сифатида таърифлаган ҳолда, ҳар қандай компетентлик ҳам ижобий натижаларга олиб келмаслигини таъкидлайди. Шу муносабат билан Ю.К. Жуковнинг жуда ўринли гаплари эсга тушади: «Профессионализм... ўз ишини яхши қилишгина эмас, балки ўзига тегишли бўлмаган иш билан шуғулланмаслик ҳамдир». [53]

Раҳбарнинг кенг қамровли ижтимоий фаоллиги, коммуникация доирасининг кенглиги ва кундалик ҳаётда социал алоқаларни шакллантириш зарурати унинг фаолиятида ижтимоий соҳанинг нақадар муҳим ўрин эгаллашини билдиради. Шу муносабат билан, кейинги пайтларда шахс профессионал ҳаётининг таркибий бўғини бўлган ва деярли ҳар қандай мутахассис ва айниқса раҳбар учун ўта зарур бўлган компетенциялардан бири – социал компетентликдир. Инсоннинг бирон фаолият турида профессионал тайёргарлиги бўлмасдан туриб ҳам яхши натижаларга эришишини айнан социал компетентлик асосида тушунтириш мумкин

Компетентли ёндошувга асосланиш раҳбарларни тайёрлаш жараёнида янги имконият ва афзалликларни яратади.

Компетентли ёндашуви асосида шахс таълим шароитидан ташқарида ҳам ўринли ҳаракат қилиши учун замин яратилади, яъни шаклланган компетенцияларни реал ҳаётга олиб ўтиш имкони туғилади. Компетентли ёндашув ўзгариб боровчи ижтимоий-иқтисодий вазият талабига бўлган жавоб эди. Тез ўзгарувчан муҳитда замонавий таълим раҳбарда шундай сифатни шакллантириши керакки, бир оғиз сўз билан уни «универсал бошқарув профессионализми» деб аташ мумкин ва бунинг асосида шахснинг вазият мос равишда бошқарув восита ва усуллари кўллай олиш малакаси тушунилади. Бу эса шахснинг эгилувчанлик ва мослашувчанлигига асосланади ҳамда борлик билан жиддий муносабатга киришда ифодаланади.

Шунингдек, кўпчилик экспертларнинг фикрича, аксарият ёш раҳбарлар тўқнаш келадиган муаммоли вазиятлар қуйидагилардан иборат экан: профессионал мулоқот, муаммо, низоларни ҳал қилиш малакаси, меҳнат шароитларини яратиш ва ўз-ўзини бошқариш. Шахсий самарадорлик қанчалик юқори бўлса, инсон ўз фаолиятдан шунчалик кўпроқ натижа кутади.

А.Бандуранинг шахсий самарадорлик концепциясига биноан, инсон ўз самарадорлигини қандай баҳолашига кўра унинг фаолияти кенг ёки тор доирада амалга ошиши, тўсиқларни енгиб ўтишга турлича куч сарфлаши, профессионал муаммоларни сабр ва матонат билан ҳал этиши мумкин. Ўзининг шахсий самарадорлигини англаган одамлар мураккаб вазифаларни ҳал этишда ўзига ишонмаган одамларга нисбатан кўпроқ куч сарфлайдилар.

Бошқарув мақсадларига йўналтирилган фаолиятда раҳбар шахсига хос бўлган коммуникатив, профессионал-ихтисослашган ҳамда социал-перцептив каби специфик психологик жиҳатлар фарқланади. Компетенцияларни яратиш устида иш борар экан, ушбу тузилма хусусиятларини инобатга олиш зарур. Шунини алоҳида таъкидлаш жоизки, бугунги кунда деярли ҳар бир соҳа ва касбнинг ўз йўналишига оид компетенциялар мавжуд.

В.Н. Введенский компетентликни шахсининг алоҳида характеристикаси, компетенцияни эса конкрет профессионал ва функционал характеристикалар йиғиндиси деб таърифлайди [93]

М.Ю.Жуков эса бу икки тушунчани ўзаро фарқлаган ҳолда қуйидаги таърифни келтиради: «Компетенция хислатгина эмас, балки иш жойи атрибути сифатида ҳам талқин этилиши лозим, компетентлик эса соф субъект характеристикасидир ва у мутлақо индивидга, фаолият субъектига тегишлидир [83]

Бугунги кунга келиб, компетентликнинг кўпгина концепциялари яратилдики, уларни умумлаштирган ҳолда икки асосий ёндашувни англашимиз мумкин. Улардан бири – мутахассиснинг билимларига асосланган бўлиб, билимлар компетентликнинг асоси деб эътироф этилади. Иккинчи ёндашувда эса нафақат билимларга эга бўлиш, балки уларни амалиётда қўллай олиш малакасига асосий эътибор қаратилади. Бу эса маълум жиҳатдан шахсининг аналитик, ижодий ва амалий кўникмаларига боғлиқ.

Р.Стернберг компетентликни ўзлаштириш ушбу жараённинг амалга ошиш табиатини очиб беришда Дж. Андерсоннинг кўникмаларни орттириш когнитив назариясига асосланади. [113] Бу назарияга биноан кўникмалар шаклланишининг учта кетма-кет келувчи босқичи мавжуд:

1. Биринчи босқичда мавжуд вазиятнинг ўзи индивидга масалани қандай ҳал этиш борасида эслатма беради ва инсон ўз тажрибасидан келиб чиққан ҳолда шу муаммога оид бор билимларини актуаллаштиради. Бунда раҳбар фаоллиги ташқи муҳит қўзғатувчилари асосида амалга ошади, фаолият эса эҳтиёткорлик билан ва секин бажарилади.

2. Иккинчи босқичда билимлар установкалар тарзида тартиблашади, вазифани бажариш жараёнига оид шароит ва ҳаракатларнинг ўзаро кетма -кетлиги шаклланади.

3. Үчинчи босқичда эса установкалар ўртасида ўзаро мутаносиблик ўрнатилади ва англаган ҳаракатлар кетма-кетлиги юзага келади.

Қатор фаолият турларини ўрганган ҳолда компетентликнинг ундовчи, мазмунли, продуктив ва аксиологик жиҳатлари аниқланди. Ўз навбатида, ҳар бир жиҳат ўзига хос ички компонентга асосланади. Раҳбар фаолиятига нисбатан олар эканмиз, бошқарувга оид компетентликнинг ундовчи жиҳати раҳбарнинг мотивацион - эҳтиёж соҳасига суянади ҳамда шахснинг ўз-ўзини намоён қилиш, мартабага эришиш, бошқаларга ўз таъсирини ўтказиш ва қудратга интилиш эҳтиёжларига асосланади. Мазмунли жиҳат эса бошқарув соҳасига оид тажрибага суяниш ва уни бойитишга интилиш, социал алоқалар доирасини кенгайтириш ва бу борадаги мавжуд имкониятлардан фойдаланишни англатади ҳамда бундай когнитив-фаолият йўналиши компетентликнинг мазмунли томонини очиб беради. Продуктив жиҳат эса шахснинг билим ва малакаларига асосланади ҳамда ичига бошқарув фаолиятига оид социал ва шахсий мазмунга эга натижаларни, шахс эришадиган ютуқларни кўзлайди. Компетентликнинг аксиологик томони бошқарув фаолиятига нисбатан қадриятли ёндашишни назарда тутган ҳолда эмоционал қадриятли компонентга суянади.

О. Колб томонидан ишлаб чиқилган «раҳбар компетентлигининг кўп даражали иерархик модели»ни келтириш мумкин. Бунга биноан, менежер компетенциялари уч асосий иерархик блокдан иборат бўлиб, бунинг асосида шахснинг турли билим, малака ва кўникмаларни интеграциялай олиш қобилияти ётади, иккинчи, ўрта блокда эса раҳбарлик қиладиган соҳага оид концептуал, перцептив, эмоционал ва хулқ малакалари жойлашади. [103] Иерархик тузилманинг учинчи, юксак даражасида эса инсонлар билан ишлаш, маълумотларни таҳлил қилиш, ноаниқликни бартараф этиш, лидерликка интилиш ва янгиликларга тайёрлик ўрин олади.

Бугун бутун дунёда тайёрланаётган раҳбарларнинг касбий компетенцияларини шакллантиришда интеграл ва ностандарт ёндашув устунлиги яққол кўзга ташланмоқда. Нуфузли халқаро экспертлар томонидан раҳбарларни тайёрлашдаги анъанавий ёндашув етарли самара бермаётгани, шу муносабат билан касбий ва шахсий компетенцияларнинг ўрни ва аҳамиятини, билим ва малакаларнинг ўзгарувчан меҳнат бозоридаги талаб ва эҳтиёжларга нисбатан дитерминантлик даражасини аниқлаш бугунги кун педагогикасининг асосий вазифаси эканлиги эътироф этилмоқда, айниқса, мутахассислар олдида келажак компетенцияларини аниқлаш жараёнида адекватлик ва интерференция ҳолатларини чуқур таҳлил қилиш, устивор аҳамиятга эга бўлган доминант компетенциялар рўйхатини шакллантириш, инновацион ёндашув асосида раҳбарларнинг қобилият ва иқтидорларини юзага чиқарувчи индикаторларни аниқ белгилаб олишдек мураккаб вазифа қўйилган. Бу эса биринчи навбатда, тараққий этган давлатларнинг илғор тажрибалари асосида раҳбар кадрларида касбий кўникмаларни шакллантириш омиллари, унинг интеграллашган методик таъминоти, умумкасбий, когнитив ва ижтимоий компетенциялар таркибига аниқлик киритиш заруратини туғдирган. Эътироф этиш керакки, таълим бўйича Халқаро комиссия томонидан ХХІ аср – фан техника тараққиёти даврида таълим олдида тўртта устивор мақсад қўйилди: яшашни, англашни, бажаришни ўрганиш ҳамда биргаликда яшаш, англаш ва бажаришни ўрганиш. Айни пайтда таълим соҳасидаги нуфузли Халқаро экспертлар томонидан таълим тарбия жараёнига икки хил кўникмаларни уйғун жорий этиш таклиф этилмоқда. Булар:

Раҳбарнинг профессионал муҳим сифатлари масаласи охириги йилларда мутахассислар ва амалиётчиларни кўпроқ қизиқтирмоқда. Бир гуруҳ олимлар америкалик ҳамда япониялик раҳбарлар фаолиятини ўрганиб, уларга хос бўлган энг муҳим сифатларнинг блокларини ажратганлар. 1500 нафар америкалик менежер ва 41 нафар япониялик йирик фирма раҳбарларининг сифатлари қуйидагича табақаланди:

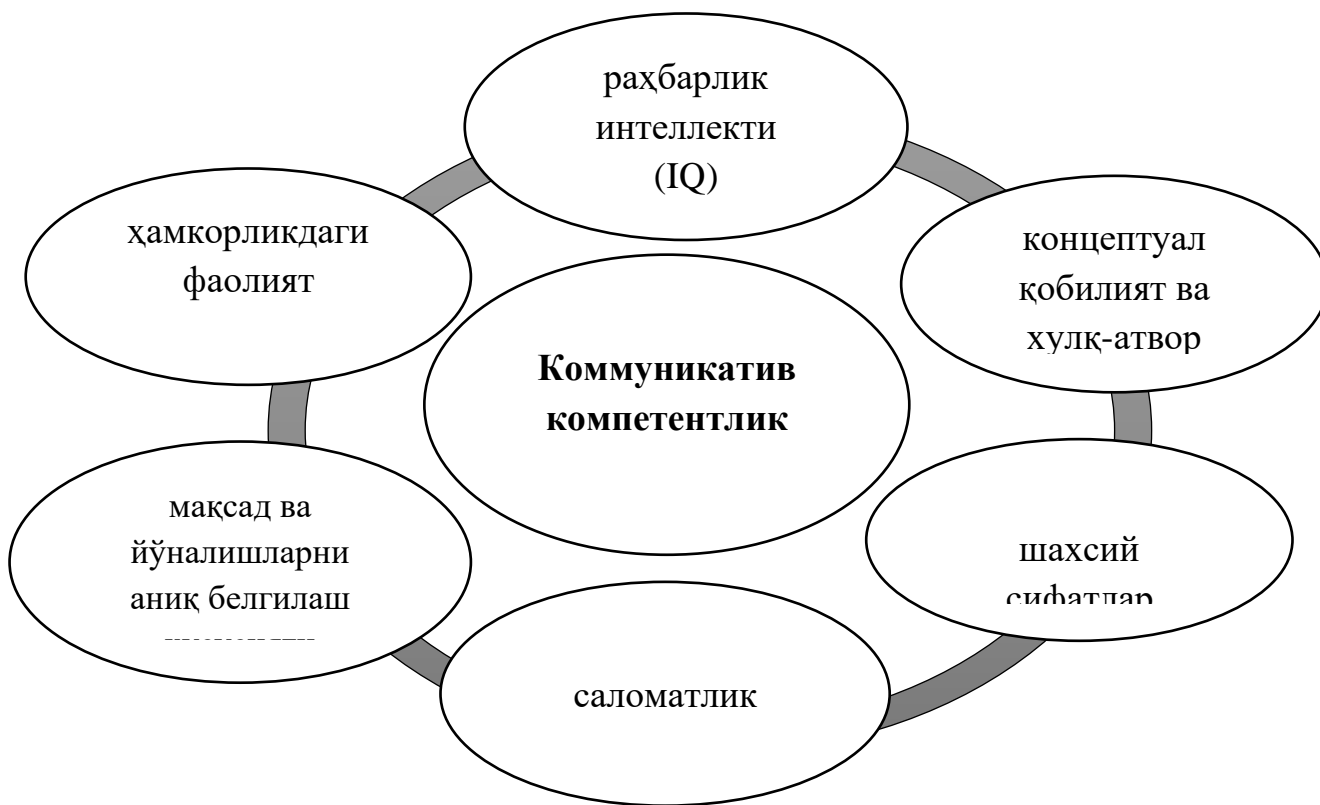
- концептуал қобилият ва хулқ-атвор стандартлари: дунёқарашнинг кенглиги ва глобал ёндашув; узоқни кўра билиш ва эгилувчанлик; ташаббускорлик, дадиллик ва таваккалчиликка мойиллик; мунтазам ўз устида ишлаш ва узлуксиз таълим.

-шахсий сифатлар: мақсад ва йўналишларни аниқ белгилаш хусусияти; ўзгалар фикрини тинглай олиш қобилияти; холислик, самимият ва бағрикенглик; адолатли қарорлар чиқариш орқали ходимларни жой-жойига қўйиш ҳамда улар имкониятларидан тўла фойдаланиш; жамоани ташкил этиш ва унда уйғун психологик муҳитни ушлаб тура олиш қобилияти.

- саломатлик.

Барча ўтказилган тадқиқотлар натижасида шу нарса аён бўлдики, америкалик раҳбарлар кўпроқ ходимларнинг шахсий-индивидуал ташаббуслар кўрсатишларига имкон берувчи муҳитнинг бўлиши тарафдорлари бўлсалар, японияликлар – ходимларнинг ҳамкорликдаги фаолиятлари самарасини оширувчи шароитларни яратишга эътибор берадилар.

Коммуникатив компетенция – бу бошқарувчининг турли тилдаги оғзаки ва ёзма муомала технологияларини ўзлаштирганлиги ҳамда компьютерда дастурлаш ва Интернет орқали муносабатга кириша олиш қобилияти. Айрим мутахассислар томонидан ижтимоий-психологик компетенция тушунчаси кўпинча ОАВда “коммуникатив компетенция” тушунчаси билан синоним сифатида ҳам ишлатилади. Бевосита коммуникатив компетенцияни аниқлаш учун “Мулоқотга киришувчанлик даражаси”, “Фикрни баён эта олиш” каби қатор методикалар ҳамда ўзини қанчалик назорат қила олишини билишда М.Снайдернинг махсус тести қўлланилади.



2-расм. Раҳбарларнинг коммуникатив компетентлик хусусиятлари

Раҳбарларда коммуникатив компетенцияларнинг шаклланишида мулоқотга эътибор каби сифат ҳақида маълумот бермоқчимиз, яъни раҳбарнинг ходимларнинг маълумотлар билан таъминланиш жараёнини назорат қилиб бора олиш. Ҳар бир компетенцияга эга раҳбар: жамоадаги ҳар бир ходимни келгуси режалари ва фаолиятига доир содир бўлиши мумкин бўлган воқеа-ҳодисалардан олдиндан хабардор бўлиб боришларини кузатиб боради; бошлиқнинг ўз режаларини ҳамкасблари ва бошқа алоқадор ходимлар билан ўртоқлашишини кузатиб боради; муҳим хабарларни етказишда барча турдаги алоқа воситалар (иш юзасидан хат, йиғилиш, электрон почта) дан унумли фойдаланади; кутилмаган кўнгилсизликлардан қочиш мақсадида ишнинг бориши ва учраши мумкин бўлган қийинчиликлар ҳақида бошқарувчини доимий хабардор қилиб боради; маълумотлар алмашиш ўзаро келишилган ҳолда ва доимий равишда амалга ошишини кузатиб боради (2-расмга қаранг)

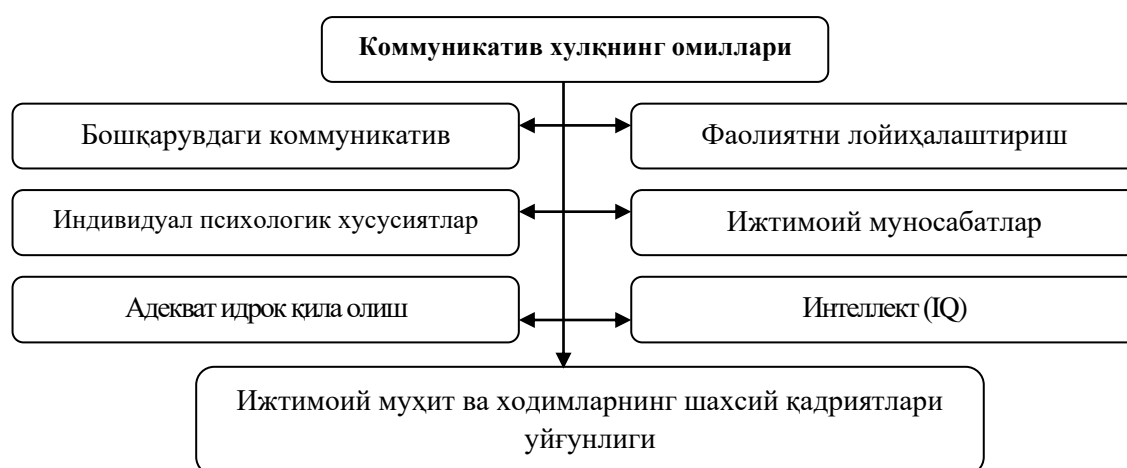
Коммуникатив компетентликнинг асосий таркибий қисми профессионалтаълим муассасаси раҳбарининг алоқа ва ахборот саводхонлиги бўйича бошқа иштирокчининг позициясини ҳисобга олган ҳолда ўзаро ҳамкорликни мувофиқлаштириш қобилиятидир. О.С.Анисимов алоқа жараёнида тўртта асосий ролни белгилайди: “муаллифлик”, “тушуниш”, “танқидчилик” ва “ташкилотчилик”.

Раҳбарнинг коммуникатив қобилиятларининг самарадорлик даражаси шахслараро муносабатлардаги хатти ҳаракатлари билан белгиланади. Албатта бу жараёнда ижтимоий муҳит ва унинг таъсири, ходимлардаги шаклланган шахсий кадриятлар ва индивидуал-психологик хусусиятлар, очиклик, ҳиссийлик, экспрессивлик, адекват идрок қила олиш қобилияти, кузатиш, мнемоник қобилият ва бошқалар каби шахсий фазилатлар киради.

Шулар билан бир қаторда ходимларни бошқаришда юзага келиши мумкин бўлган тўсиқлар ҳам мавжуддир, улар:

1. Коммуникатив маконда раҳбар томонидан ахборотни идрок этиш жараёнида юзага келадиган тўсиқлар.

2. Муҳим қарорларни амалга ошириш учун зарур бўлган маълумотларни бошқарув жараёнининг бошқа субъектларига ўтказишда юзага келадиган тўсиқлар.



3-расм. Коммуникатив хулқнинг ташкилий-педагогик омиллари

Бутунжаҳон Иқтисодиёт форуми эълон қилган 2020 йил учун энг муҳим 10 та билим, кўникмалар рўйхатида айнан “юмшоқ” компетенцияларга кенг ўрин берилганлиги ҳам ҳам ана шу эҳтиёжнинг муқаррар эканидан далолат бермоқда.

Айни пайтда мана шу 10 та кўникмалар мажмуи “SOFT SKILLS” атамаси билан илмий жамоатчиликка тақдим этилмоқда. Қолаверса, АҚШнинг Гарвард университети ўтказган тадқиқотларга кўра, “soft skills” фоизлик муваффақият гарови сифатида эътироф этилган. Ҳамму мулоҳазалардан хулоса шуки, иш жараёнидаги муваффақият ва юқори самарадорлик муайян шахс ёки гуруҳларнинг бир қанча билимлар мажмуини ўзлаштирганлиги ва айнан шу билимлар бир-бирини тўлдириб кучайтириб, юқори натижани юзага келтирганида намоён бўлади.

Қуйида 2015 йилга нисбатан 2020 йилда устиворлик касб этган компе-тенцияларнинг таққослама жадвалини келтирамиз:

2015 йил	2020 йил
Муаммони тизимли ҳал этиш	Муаммони тизимли ҳал этиш
Жамоа билан ўз ҳаракатларини мувофиқлаштириш	Танқидий фикрлаш
Одамларни бшқариш	Кретивлик
Танқидий фикрлаш	Одамларни бошқариш
Ҳамжихатлик мулоқотга киришувчанлик	Жамоа билан ўз ҳаракатларини мувофиқлаштириш
Сифат назарияси	Ҳиссий интеллект
Хизматга мослашувчанлик	Мулоҳаза ва қарор қабул қилиш
Мулоҳаза ва қарор қабул қилиш	Хизматга мослашувчанлик
Фаол эшитиш қобилияти	Ҳамжихатлик, мулоқотга киришувчанлик
Креативлик	Когнитив мослашувчанлик

Жамият ва шахс тараққиётида ҳал қилувчи ўрин тутадиган, келажак бунёдкорлари бўлган ёш авлодни тарбиялаш масъулияти юкланган таълим соҳаси муттасил янгилашиш, илғор ва инновацион ғоялар билан уйғун тараққий этишни талаб қиладиган соҳа саналади. Шунингдек, миллий стандартлари талабларини халқаро таълим стандартлари таснифлагичига мувофиқлаштириш, миллий малака талабларини босқичма-босқич халқаро аналогларга мослаштириш олдимизда турган долзарб вазифалар ҳисобланади. Шу асосда Халқаро квалификация рамакарига уйғунлашган миллий квалификация рамакаларини жорий этиш, таълим стандартларини “Таълимнинг халқаро стандарт таснифлагичи” (МСКО)га уйғунлаштириш муҳим аҳамият касб этади. Бунинг учун таълимнинг янги тизими яратилаётган, таълим дастурларининг янги структураси ишлаб чиқиляётган бир даврда раҳбарларда “юмшоқ” (soft) компетенцияларни шакллантиришни назарда тутадиган аниқ механизмларни жорий этиш лозим бўлади. Шу нуқтаи назардан бизнинг назаримизда мамлакатимизда янги замонавий таълим тизимида таълим стандартлари ва малака талабларини ишлаб чиқишда қуйидагиларни инобатга олиш таклиф этилади:

1. Хорижий тажриба, шунингдек, маҳаллий шарт-шароитлар ва миллий менталитетни инобага олган ҳолда раҳбар кадрларида иш берувчилар учун муҳим бўлган “юмшоқ ” компетенциялар рўйхатини шакллантириш, уларнинг доминант хусусиятларини аниқ белгилаш;

2. Меҳнат бозорида эҳтиёж юқори бўлган, янги пайдо бўляётган касблар талаб қиладиган “юмшоқ” компетенцияларни муҳимлик, адекватлик, доминантлик даражасига кўра таснифлаш;

3. Таълим тизимида мавжуд (ўргатиладиган) компетенцияларнинг айна пайтда эскирган ва самара бермайдиган қисмини аниқлаш (таълим дастурларида назарда тутмаслик учун);

4. Таълим дастурлари структурасига “юмшоқ” (soft) ҳамда “қаттиқ” (hard) компетенцияларни шакллантиришни уйғунлаштирадиган механизмларни жорий этиш;

5. “Юмшоқ” (soft) компетенцияларни маҳаллий шарт-шароитларга мувофиқлаштириш, миллий педагогика категориялари призмасидан ўтказиш, методикасини ишлаб чиқиш, унинг ядровий ва ёрдамчи компонентларини тизимлаштириш;

6. Раҳбар кадрларида касбий кўникмаларни шакллантириш омиллари, унинг интеграллашган методик таъминоти, умумкасбий, когнитив ва ижтимоий компетенциялар таркибига аниқлик киритиш;

7. Замоनावий таълим мазмунини “юмшоқ” компетенцияларни шакллантиришга йўналтириш ва модернизациялаш, компетенцияларга асосланган инновацион таълим муҳитини яратиш, раҳбарларда ностандарт тафаккур тарзи ва креативлик хислатларини шакллантирувчи услубларни амалиётга кенг татбиқ этиш зарур.

Биз тадқиқот давомида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишда айнан шу компетенциялар орқали ҳаётий кўникмаларни шакллантириш, тафаккурнинг ўзига хос хусусиятларини креативлик, тезлик, мослашувчанлик, тизимлилик билан тўлдириш мумкин. Инсон ўз устида ишлаш йўналишини аниқлаган пайтида танлов йўналиши бўйича тараққиётга олиб борувчи ҳаракатларни билишга интилади.

Таълим муассасаси раҳбарининг жамоани бошқаришида соғлом муҳитни яратишга қуйидагилар тўсқинлик қилади:

- ноаниқ мақсадлар, чалкаш режалар, қайси йўналишда ҳаракатлар олиб бориш ва буни нима учун бажариш кераклигини етарлича тушунмаслик;

- ўз ишида ва шахсий ҳаётида ниманидар тубдан ўзгартиришга тайёр эмаслик;

- ҳали ҳеч ким бажариб кўрмаган, янги ишни бошлашга чўчиш.

- ўз хатти-ҳаракатлари ва эришган натижаларини мулоҳаза қилишга вақт ажратишни ҳохламаслик;

Soft Skillsга хос компетенциялар айнан бошқарув фаолиятда раҳбарлар томонидан соғлом муҳитни ярата олишга ундайди:

- коммуникативликнинг таянч кўникмалари. Улар ўзаро муносабатларни ривожланишига имкон беради, раҳбарларнинг суҳбатни олиб бориш қобилиятини шакллантиради, кескин вазиятларда адекват ҳолда ҳаракат қилишга ёрдам беради. Коммуникативлик ўз таркибига раҳбарни бошқарув фаолиятида соғлом муҳитни яратишда тинглай олиши, ишонтира олиши ва далиллаш, муносабатларни қуриш ва уларни таъминлаб туриш, музокаралар олиб бориш, ижтимоий тақдиротлар олиб бориш кабиларни олади.

- Self-менеджмент (ўзини ўзи назорат қилиши) кўникмалари. Улар раҳбарларни бошқарув фаолиятида инсонни ўз хатти-ҳаракатлари, ҳолати устидан назорат қила олишига, рационал равишда вақтдан фойдаланишга ёрдам беради. Self-менеджмент – ўзини бошқара олиши, стресс ҳолатларини назорат қилиш, шахсий такомиллашгаётганини кузатиш, тайм-менежментни билиши, ташаббусини намоён қилиши, қатъиятли бўлиш, иштиёқ билан ишга ёндошиш каби қобилиятлар мавжудлигини назарда тутди.

- маҳсулдор тафаккурлаш. Раҳбар фикрларини бошқариш, тўғри мослаша олиш, йўналтира олишга эга бўлишлик билан ифодаланади.

- бошқарув кўникмалари. Раҳбарлик лавозимини қайсидир маълум босқичда қабул қилувчи ҳар бир инсонга зарурдир.

Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида ижодий муҳитни яратишда Soft-skills кўникмаларни фаол равишда олға интилишга ёрдам беради. Бунда қуйидаги умумий қоидаларни инобатга олмоқ зарур:

1. Ривожланишни узлуксиз жараёнга айлантириш лозим. Ўз навбатида раҳбар тажрибага эга бўлиш, мураккаб вазифаларни ҳал қила олиш, оддий усулдан кўра яхшироқ ҳаракат қилмоқ лозим. Асосийси тўхтаб қолмаслик керак.

2. Тараққиёт босқичларини саводли режалаштиришни ўрганиш;

3. Турли хил шакллардан фойдаланиш;

4. Қизиқувчанликни намоён қилиш, атрофдаги содир бўлаётган ҳодисаларни ўрганиш.

5. Ишидаги ҳақиқатдан ҳам долзарб аҳамиятга молик бўладиган йўналишларни танлаш жуда муҳимдир.

6. Кўпроқ ўқиш одатини шакллантириш, ўз устида ишлаш жуда аъло ечим ҳисобланади.

7. Қайси соҳада ривожланишни ва мақсад қўйишни аниқлаш лозим.

Бунинг учун йўлда учраши мумкин бўлган тўсқинликларни таҳлил қилиш, ушбу соҳадаги малакали инсонлар қўллаб-қувватлашларига эришиш лозим. Демак, раҳбар бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишда ҳар бир ишни режали бошлаш ушбу ишнинг олдиндан содир бўладиган салбий оқибатларини вақтида бартараф этишга, энг асосийси ишнинг муваффақиятли яқунлашига ёрдам беради.

Шу билан биргаликда раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишда Soft-skills компетенициялари орқали қуйидаги кўникмалар шаклланади:

1. Ижтимоий-коммуникатив кўникмалар: жамоада ишлай олиши, малакаси, бевосита вазифаларни амалга ошириш қобилияти, оғзаки ва ёзма мулоқотни йўлга қўя олиши, оммавий нутқ сўзлай олиши, новербал хатти-ҳаракатлар имкониятларидан фойдалана олиши, ахлоқийлиги ва этикет қоидаларига риоя қила олиши, ҳамкорлари билан ишончли муносабатларни ўрната олиши ва давом эттира олиши, маданиятлараро ҳамда шахслараро мулоқотларда бемалол иштирок эта олиши.

2. Ташкилий кўникмалар: жамоани шакллантира олиши, шахсий фаолиятини режалаштириши, устунлик жиҳатларни танлай олиш, амалга оширса бўладиган вазифаларни қўя олиш, режани амалга оширишдаги давомий ҳаражатларни аниқлай олиши.

3. Функционал кўникмалар: шахсий ва хизмат вазифаларни ҳал қилишга қаратилган масалаларда глобал тармоқлардан фойдаланиш, ахборотни қидириш, баҳолаш, қайта ишлаш, сақлаш ва қўллаш олиши.

4. Ижтимоий-эмоционал кўникмалар: масъулиятни ўзига ола билиши, лидерлик қобилиятлари ва ташаббускорликни намоён

этиши, ўз ҳиссиётларини назорат қила олиши ва мулоқотдаги ҳамкорини эмоционал ҳолатини фаҳмлай олиши ҳамда у билан муносабатни амалга оширишнинг адекват услубларини танлай олиш.

Демак, XXI асрда фаолият кўрсатаётган замонавий раҳбарларнинг компетенциялари трансформациялашиб бораётган жамият ва давлат иқтисодиёти талабларига жавоб бериши лозим. Айнан уларнинг шарофати билан инсонлар мураккаб бўлган ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий соҳаларда юзага келадиган эҳтиёжларни тезда қондира олувчи мослашувчан ҳамжамиятларни вужудга келади. Шу билан бир қаторда — келажак компетенциялари раҳбарлар томонидан оммавий қўлланилса, жамият ва иқтисодиёт трансформацияси ҳам тезроқ, ҳам ишончлироқ асосга қурилади.

2.3-§. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожлантиришда сифат менежменти тамойиллари ва ижтимоий психологик хусусиятлари

Маълумки, таълим сифати – ижтимоий категория ҳисобланиб, таълим натижаларининг шахс, давлат ва жамият эҳтиёжларига муттаносиблиги, шунингдек замонавий ривожланиш босқичида иқтисодий тарққиёт талабларига мос таълим мазмуни билан белгиланади.

Кейинги пайтларда таълим менежменти ва педагогикада “таълим сифати” тушунчаси педагогик фаолиятнинг турли жиҳатларини таҳлил қилиш учун фаол қўлланилмоқда.

Кўпгина муаллифлар таълим сифатини таълим тизими фаолияти сифати деб қарашади. Баъзи мутахассислар эса уни таълим олувчиларнинг таълимдаги тайёргарлик даражаси (олдиндан белгиланган меъёрга нисбатан) ва ютуқлари билан боғлайдилар.

“Таълим сифати” деган атаманинг ҳам турли талқинлари мавжуд бўлиб, айримлар тадқиқотчилар таълим сифатини ўқитиш

сифати билан бғлиқ ҳолда изоҳлайдилар, бошқалари эса таълим сифати деганда шахснинг ривожланиш даражасини тушунадилар. Үчинчи гуруҳ тадқиқотчилар эса, таълим сифати деганда битирувчининг олтига мавқе бўйича: касбий фаолиятга, ватанини ҳимоя қилишга, оилавий ҳаётга, дам олиш вақтини мазмунли ўтказишга, таълимни давом эттиришга, ўз соғлиғи ҳақида қайғуришга тайёрлиги, шунингдек, мустақил ҳаётга тайёрлигини тушунади. Қайд этилган кўп ўлчамли таълим сифатининг айрим қирралари бир неча йиллар ўтгандан кейин баҳоланиши мумкин, шу сабабли таълим сифатининг айна талаб қилинган вақтда, шу ерда, айна пайтнинг ўзида қандай қилиб баҳоланиши аниқ эмас [118].

Таълим сифатини бизнинг назаримизда ўқитиш сифати деб тушуниш мумкин ва буни олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлиги ва маҳоратининг ривожланиш даражасига боғлаш мумкин.

ЮНЕСКО томонидан 1998 йилда ўтказилган конференцияда бутун дунё декларацияси қабул қилинди ва унинг 11-моддаси “Сифатни баҳолаш” деб номланди ва унда сифат олий таълим соҳасида кўп ўлчамли концепция деб таърифланди. Унга кўра ўқув ва академик дастурлар, илмий тадқиқот ишлари, профессор-ўқитувчилар, талабалар, ўқув бинолари, моддий-техника базаси, жиҳозлар, жамият учун жон куйдириш, академик муҳит сифатни белгиловчи дастурлар сифатида келтирилади. Шунингдек сифатни баҳолайдиган ташкилотлар тўғрисида маълумот берилади[23].

Ш.Қурбонов ва Э.Сейтхалиловларнинг «Таълим сифатини бошқариш» номли монографиясида, “сифат” тушунчаси куйидагича талқин қилинади: «Таълим олувчи даражасидаги таълим сифати деганда, шу таълим олувчининг тарбия ва таълимдаги индивидуал имкониятлари, интилишлари ва мақсадларига мос равишда таълимнинг турли босқичларида мазмунни, таълимни (билимларни, фаолият усуллари, ижодий фаолият тажрибасини, ҳиссий-қадриятли муносабатларни)

ўзлаштириш, жисмоний, рухий, ахлоқий ва фуқаролик жиҳатдан ривожланиш бўйича эришадиган даражасини тушунамиз[71].

М.Юлдашевнинг илмий изланишларида эса таълим сифати деганда нафақат таълим олувчилар билимининг давлат стнадартларига молсги, балки таълим муассасининг муваффақиятли фаолият кўрсатиши, шунингдек, ҳар бир педагог ва раҳбарнинг таълим хизматлари сифатини таъминлашдаги фаолияти натижаси, таълим сифати менежменти эса – таълимнинг олдиндан башоратланган натижаларига эришишга йўналтирилган бошқарув бўлиб, сифатни таъминлаш тадбирларини лойиҳалаштириш, таълим жараёни иштирокчиларини самарали меҳабтга қизқитириш, мақсадлардан четга чиқишларни абниқлаш, ўзрашилрани кузатиш ва таҳлил қилиш жараёнларидан иборат бўлган, таълим муассаси фаолиятининг барча йўналшларини ўзини-ўзи баҳолаш асосида доимий такомиллаштиришдан иборат жараён сифатида изоҳланади[81].

Мазкур маълумотларни эътиборга олган ҳолда таъкидлашимиз мумкинки, таълим сифати бу таълим натижаларининг шахс, жамият ва давлат эҳтиёжларига мувофиқлиги саналиб, таълимдаги сифат менежменти тизими - олий таълим муассасаларининг етакчилиги ва сифатини бошқариш соҳасидаги сиёсат ва мақсадларини ривожлантиришнинг бири-бирига боғлиқ ва ўзаро таъсирловчи элементлари мажмуи бўлиб ҳисобланади.

Ҳозирги замонавий шароитда университетлар рақобати кучайиб бормокда. Шу сабабли, сифат менежменти тамойилларидан (СМТ) фойдаланадиган олий таълим муассасалари рақобатчиларига нисбатан муҳим устунликка эга бўладилар, чунки бутун тизим хизмат истеъмолчиси ва истеъмолчи томонидан баҳоланган асосий омилларга қаратилади:

- жамиятнинг эҳтиёжларини тушуниш;
- профессор-ўқитувчиларнинг юқори малакаси;
- илмий бошқарув;
- университетнинг обрўси;

- рақобатбардошлиги;
- университетнинг техник жиҳозлари (бинолар, жиҳозлар ва бошқалар).

СМТ, ҳар қандай тизим каби, унинг мақсади, тузилиши, элементларнинг таркиби ва улар ўртасидаги муносабатлар билан тавсифланади.

Олий таълим тизимида СМТ нинг мақсади шундаки, тақдим этилган хизматларнинг сифатини таъминлаш ва ушбу сифатни истеъмолчилар талаблари ва умидларига қаратишга мўлжалланган. Шу билан бирга, СМТ асосий вазифаси "чиқишда" натижани назорат қилиш эмас, балки таълим хизматларининг сифатини пасайишига олиб келадиган хатоликларнинг олдини олишга ёрдам берадиган бошқарув моделини яратишдир.

Ривожланган давлатлардаги таълим сифати менежментининг устувор йўналишларидан бири -бу касбий мулоқот муҳитида раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий компетентлигини ривожлантириш масаласидир. Бу борада АҚШ, Германия, Япония, Жанубий Корея, Хитой, Буюк Британия, Франция каби давлатларнинг ўзига хос таълим моделлари мавжуд.

Жумладан, педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг Америка моделида ўқитувчиларни тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини назорат қилиш ОТМлари, Миллий аккредитация тизими стандартлари (NCATE, TEAC), ОТМларининг техник ва технологик, табиий-илмий, ижтимоий-гуманитар ассоциациялар талаблари асосида амалга оширилади.

Америка қўшма штатлари олий таълим муассасаларида ўқитувчилар касбий-педагогик тайёргарлиги самарадорлигини ошириш ўқитувчиларни тайёрлашга доир фанлараро дастурларни шакллантириш, ассистентлик амалиётини ривожлантириш, докторлик дастурлар ва даражаларни диверсификация қилиш, "Олий таълим" қўшимча малакасини бериш тажрибасини кенгайтириш, ўқитувчилик фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқини берувчи сертификатни олиш каби йўналишларда амалга оширилади.

Бунда олий таълим ўқитувчиларининг касбий-педагогик тайёргарлигини такомиллаштиришнинг асосий шакллари – бу шахсга йўналтирилган усуллардир, яъни ёш ўқитувчилар учун доимий конференциялар ўтказиш, педагогик устахоналар ташкил этиш, устоз-шогирд институтлари, касбий досъелар тузиш, индивидуал педагогик лойиҳалар билан ишлаш, педагогика ва психология бўйича индивидуал маслаҳатлар бериш ва бошқалар.

Малака ошириш шакллари: кундузги, кечки, сиртки, шанба, якшанба курслари, 1-2 ҳафтадан 3 ойгача давом этадиган курслардан иборат бўлиб, ўқитувчиларнинг касбий-педагогик тайёргарлиги постградуал, ассистентлик ва диссертациядан сўнгги босқичларда ўтказилади.

Америка Қўшма Штатлари олий таълим муассасаларида семестрлардан олдин ўқитувчилар учун қисқа муддатли (1-2 ҳафталик) курслар ташкил этилади. Уларнинг асосий ғояси ўзлаштирилган материалларни тезкорлик билан амалиётда қўллай олиш кўникмасини текшириб олишдан иборат. Шунингдек, ёш ўқитувчилар учун «Катталарни қандай ўқитиш керак», «Самарали ўқитиш методларидан фойдаланиш», «Маърузалар ўқиш», «Курсни режалаштириш ва дарс жадвалини тайёрлаш», «Турлича шаклларда мунозаралар ўтказиш», «Конфликтсиз ўқитиш», «Талабаларнинг муаммолари», «Маъмурият билан низоларни бартараф этиш», «Катталарни ўқитиш тизимида ёш ўқитувчи», «Муаммоли ўқитиш методлари» ва бошқа йўналишларда индивидуал маслаҳатлар бериш, тренинглар ва амалий машғулотлар йўлга қўйилади.

Америка Қўшма Штатларида олий таълим муассасасида ўқитувчи бўлиш учун сертификат (лицензия) талаб этилади. Яъни бунда мутахассис коллеж ёки университетни битириб, 3 ойдан кам бўлмаган педагогик амалиётни ўташи талаб этилади. Тажрибали ўқитувчининг раҳбарлиги ва назорати остида бўлажак ўқитувчи режалар тузади ва дарслар ўтказди. Агар ўқитувчи сифатида амалиёт синовлари охирида ижобий натижаларни қайд этса, унга сертификат(лицензия) берилади ва у ҳар беш йилда янгиланади.

Олий таълим муассасасининг ўқитувчиси ўзининг сертификат (лицензия)ни сақлаш учун беш йил ичида 180 та миқдорда кредит йиғиши талаб этилади. Кредит баллари ҳар хил турдаги ишларга, шунингдек, малака оширишга, яъни турли мавзулардаги мастер-классларда иштирок этиш учун берилади.

Кадрлар касбий компетентлигини ривожланиш механизмларидаги ўзига хослик бу педагог кадрлари иш вақтининг 30% ни касбий компетентлигини ривожлантиришга, мутахассислиги билан боғлиқ инновациялар ва меҳнат бозоридаги долзарб йўналишларни ўрганишга қаратилиши; малака ошириш курсларидан ўтиши ихтиёрий характер касб этиши; ўз ихтиёри билан мустақил равишда малака ошириш курсларидан ўтган педагог кадрларнинг ойлик иш ҳақига қўшимча устамалар белгиланиши; малака ошириш курсларини муваффақиятли якунлаган педагогларга касбий лавозимларнинг навбатдаги поғоналарига (1-поғона: instructor, 2-поғона:assistant-professor, 3-поғона:associate-professor, 4-поғона:full professor) кўтарилиш имкониятининг берилиши, шунингдек, аттестация жараёнларида эътиборга олинishi.

Жанубий Корея олий таълим тизимида раҳбар ва педагог кадрларнинг салоҳияти, уларнинг ўз устида изланиши ҳамда касбий ўз-ўзини мунтазам такомиллаштириб боришига алоҳида эътибор қаратилади ва бу омил олий таълим муассасаларининг рейтингини шакллантиришда алоҳида эътиборга олинади.

Юқорида келтирилган ўзига хос жиҳатлар асосида раҳбар ва педагог концепцияси ишлаб чиқилган. Бунда асосий эътибор қуйидагиларга қаратилган:

- ўз соҳасида ҳамда ахборот-коммуникация технологиялари борасида кенг билимга эга бўлиш;
- таълим олувчиларнинг индивидуал ўзига хосликлари хусусида билиш;
- доимий равишда ўз-ўзини такомиллаштириб бориши, билимларини тўлдириши, шахсий сифатларини ривожлантириб бориш;

- ўз касбий фаолиятдан қониқиши, бошқарув ва педагогик фаолиятни ташкил этишга доир зарурий билим, кўникма ва компетенцияларга эга бўлиш;

- инновацион ғояларни ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этишдаги фаоллик, инновацияларга нисбатан очиқлик;

- толерантлик, кенг либерал қарашлар, таълимдаги замонавий-дунёвий тенденцияларни тушуниши, жамиятдаги ўзгаришларга нисбатан ижобий муносабатда бўлиш кабилар.

Жанубий Кореяда ҳар бир олий таълим муассаси ўз педагогларининг илмий-педагогик фаолияти тўғрисидаги маълумотлар базасига эга.

Олий таълим муассасининг ҳар бир педагоги иш тажрибаси, илмий фаолияти, нашр этилган илмий-услубий ишлари, илмий-технологик лойиҳаларидаги иштироки ва бошқалардан келиб чиққан ҳолда ҳар 3 йилда ички аттестациядан ўтиб, тоифасини ошириш ҳуқуқига эга.

Педагоглар таркиби ҳар 7 йилда бир маротаба иш ҳаққи сақланган ҳолда бир йилгача давом этадиган илмий-педагогик таътил олиш ҳуқуқига эга. Мазкур даврда улар Жанубий Корея ёки хорижий давлатларнинг етакчи илмий-амалий марказлари, олий таълим муассасаларида ўз малакасини ошириши, стажировкадан ўтиши мумкин бўлади.

Жанубий Кореядаги замонавий таълимни ривожланишининг беш жиҳатини қуйидагича изоҳлайдилар: таълимда касбий маҳорат даражасини ошириш, ҳар томонлама таълим олиш, узлуксиз таълим, таълимдаги инновациялар ва глобализация.

Жанубий Корея таълимидаги асосий йўналишлардан бири - бу педагогларнинг касбий компетентлигини ошириш ва улар учун амалий фаолиятда касбий ривожланишни ташкил этишдан иборат. Бунда педагогик-психологик билимлар, инновацион билимлар ҳамда ахборот-коммуникация технологиялари ва фан бўйича билимлари муҳим йўналишлардан бири саналади. Кореяда раҳбар ва педагогнинг компетентлиги шахсий ва касбий компетентлик билан баҳоланади, бунда касбий компетентлик бу замонавий

тенденциялар асосида белгиланса, яъни педагогик рефлексия, фаол жамоатчилик позицияси, баҳолаш ва бошқалар, шахсий сифатлари анъанавий ёндашувлар асосида белгиланади, яъни ахлоқийлик, инсонпарварлик, энтузиазм, бағрикенглик ва бошқ.

Жанубий Корея таълим тизими яна муҳим бир бутунжаҳон тамойили, яъни таълим ва фан интеграциясини амалга оширади. Дунё амалиётида ўқув муассасалари ва илмий-тадқиқот институтларини ўз ичига олувчи академик конгломератлар самарали фаолият олиб боришмоқда. Бундай бирлашув илм ва таълим интеграциясининг аниқ асоси бўлиб хизмат қилади ва мамлакатда ягона илмий-техник ва таълим сиёсатини олиб бориш имкониятини беради. Педагог кадрларнинг касбий компетентлигини ривожлантиришда ҳам стажировка асосий шакллардан бири сифатида эътироф этилади.

Жанубий Кореяда профессор-ўқитувчиларнинг компетентлигини баҳолаш талабалар ўртасида сўровлар ўтказиш йўли билан амалга оширилади. Буни аниқлаш учун фан тугаганидан сўнг, лекин ўқитувчи талабаларга баҳо қўймаган вазиятда талабалар ўртасида 5 балли тизим асосида профессор-ўқитувчилар баҳоланади. Бу баҳолаш тизими талабалар баҳоланмасдан олдин олиб борилишига сабаб-талаба ўқитувчига ноҳолис баҳо қўйишининг олдини олиш ҳисобланади. Ҳар бир ўқитувчи асосан жуда кўп паст балл олган профессор-ўқитувчи соати қисқартирилади ёки шартномаси бекор қилинади. Асосий олий ўқув юртларида профессор-ўқитувчилар билан шартнома бир йил муддатга тузилади.

Ҳар бир ўқитувчи битта семестрда камида битта, катта нуфузли университетлар ўқитувчилари камида 2-3 тадан соҳасига оид мамлакат миқёсидаги журналларда мақола билан иштирок этиши зарур. Соҳасига оид мақолалар билан жаҳонда эътироф этилган журналларда камида 2 йилда битта мақола чоп этириши талаб этилади. Бу ҳам ўқитувчининг олий таълим муассасаси раҳбарияти ва касбдошлари орасида рейтинги ҳамда обрўсининг ошишига асос бўлади. Жаҳон эътироф этган журналлардаги

иштироки унинг ўз соҳасидаги мавқеини белгилаб беради. Корея олий ўқув юртида ишлаши учун камида докторантурани битирган бўлиши талаб этилади.

Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантиришнинг ўзига хос ёндошувлари билан ажралиб турувчи Буюк Британия модели муниципал характерга эга бўлиб, бунда ҳар бир олий таълим муассаси ўз педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантиришга қаратилган стратегияларни ишлаб чиқади. Шу боис ҳам Буюк Британияда дунёда рейтинги ва талаб даражаси юқори бўлган мутахассисликлар ва йўналишлар учун дастурлар яратиш ва курслар фаолияти яхши йўлга қўйилган. Бундан ташқари, ўқитиш жараёни педагог ва мутахассисларнинг компетентлик даражасини оширишда креативлик, ижодий ва коммуникатив, атрофда содир бўлаётган ҳодисаларга тезкорлик билан киришишга қаратилган юмшоқ компетенцияларни (soft skills) ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилади. Чунки бундай компетенциялар иш берувчилар томонидан юқори баҳоланади.

Олий таълим секторидаги айрим ўқитиш дастурларини аккредитация ва молиялаштириш Буюк Британиянинг олий таълим Академияси, таълим ва персонални ривожлантириш Ассоциацияси томонидан миллий таълим тизимида инновацион жараёнларни ўрганадиган етакчи Фонд кўмагида амалга оширилади. Шунингдек улар замонавий илмий кашфиётлар ва инновацион педагогик технологияларга асосланган олий таълим муассасалари ва касбий ассоциацияларнинг фаол иштирокида олий мактабнинг илмий-педагог кадрлар касбий тайёргарлигини доимий равишда такомиллаштириб бориш дастурларини яратишади. Буюк Британияда нафақат гуруҳли дарслар, балки индивидуал машғулотлар ҳам олиб борилади. Ҳнда кўпгина саволларга жавоб олиш ва маслаҳатлар олиш имкониятига эга. Бундай курсларда бошқарувга оид янги дастурлар, инновацион ёндашувлар, юзага келган ва ечимини кутаётган муаммолар юзасидан фикр алмашишади. Семинарда иштирок этиш учун турли хил идоралар,

саноат корпорациялари ва фирмалари вакиллари, иш берувчилар таклиф этилади. Улар ихтисослаштирилган дастурларни яратиш бўйича керакли таклифларни беришади.

Бундай фаолият олий таълим муассасалари ривожлантиришнинг устувор йўналишларидан ҳисобланиб, педагогик кадрларни ўқитиш, уларнинг иккинчи маълумот олишлари, ҳамкасбларининг тажрибасини ўрганиш ва амалиётда қўллай олиш каби ишларни ҳам ўз ичига олади. ОТМлари персоналининг малакасини ошириш раҳбар ва педагог ходимлардан ўзлари мустақил равишда қўйилган вазифалар ечимини топишлари ҳамда ўзларининг касбий фаолиятларида замонавий технологиялардан самарали фойдалана олишларини назарда тутди.

Буюк Британияда илмий тадқиқотлар ва илмий-педагогик кадрлар тайёргарлигининг юксак даражада эканлиги аксарият ҳолларда ёш тадқиқотчиларнинг мукамал тайёргарлик ва юқори касбий компетенцияга эга бўлган илмий ходимлардан таҳсил олишлари билан изоҳланади.

Кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг кундузги ва сиртки курслар; илмий марказлар ва консултатив фирмалар ҳузуридаги якшанбалик ўқишлар, теренинглари; амалий ёки назарий йўналтирилган ёзги мактаблар, фасилитация; масофавий ёки анъанавий индивидуал дастурлар; семинар-тренинглари, гуруҳий ва индивидуал мастер-класслар; вебинарлар, тьюторлик дастурлари; Буюк Британия ва Америка Қўшма Штатлари, Канада, Германия ва шу каби давлатларнинг етакчи таълим-илмий муассасаларидаги стажировкалар каби механизмлари мавжуд. Мазкур йўналишлар асосида ўзининг касбий компетентлигини тизимли ва муваффақиятли ошириб боровчи профессор-ўқитувчиларга касбий лавозим даражасининг ортиши, профессор (Professor); профессор ёрдамчиси (Assistant Professor); бош маърузачи (Senior-Lecturer); тьютор (Tutor); маърузачи (Lecturer), иш ҳаққига қўшимчаларнинг белгиланиши,

педагогларни аттестациядан ўтказиш жараёнларида эътиборга олиниши билан боғлиқ переференциялар мавжуд.

Германияда малака ошириш раҳбар ва педагоглар учун давлат хизматчиси сифатида бажарилиши шарт бўлган бурч ҳисобланади. Хусусан, педагоглар ўзларининг касбий маҳоратларини ривожлантириш учун етарли даражадаги вақтга эгадирлар. Мазкур мамлакатда кадрлар компетентлигини ривожлантиришнинг 3-4 ҳафтадан бир йилгача давом этадиган кундузги, масофавий, сиртқи малака ошириш курслари; интенсив курслар; ёш ўқитувчилар учун конференциялар, семинарлар; педагогика, психология ва бошқа йўналишлардаги индивидуал маслаҳатлар; модерация; супервезия; маҳорат-дарслари; тутория; семинар, семинар-суҳбатлар; тренинг ва амалий машғулотлар; етакчи олий таълим муассасалари ҳамда йирик корпорациялардаги стажировкалар каби механизмлари амал қилади.

Олинган сертификатлар олий таълим муассасасида фаолият кўрсатиш ҳуқуқини беради.

Германияда менежерларнинг касбий компетентлигини шакллантириш модели билим ва компетентлик ўртасидаги муносабатларга қурилган Ф. Вайнерт назариясига асосланган бўлиб, у ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади:

1. Тизимли бошқарув: келажакни кўра билиш, мақсадларга қараб бошқариш, етакчилик, жамоани шакллантириш.

2. Муаммоларни ҳал қилиш: ахборотни таҳлил қилиш, муқобил вариантларни шакллантириш, концептуал эгилувчанлик, қарор қабул қилиш.

3. Шахслараро муносабатлар: тинглаш, муносабатни тушуниш, қўл остидагиларга касбий юксалишида кўмаклашиш.

4. Тезкор самарадорлик: ташаббускорлик, тезкор назорат, ваколатларни тақсимлаш, диққат-эътиборни жамлаш.

5. Инсонларга таъсир қилиш: тақдимотлар, ўзига ишонч, тушунтириш ва ишонтириш, ҳаракатлар режасини тузиш.

6. Шахсий сифатлар: чакқонлик, стрессларга қаршилиқ кўрсатиш, сифатли ишглаш қобилияти.

7. Муҳитни ҳисобга олиб бошқариш: ташқи муҳитни англаш, сиёсий омилларни тушуниш, касб одобига риоя қилиш, ўз ролини англаш.

Бунда раҳбар кадрлар учун қисқа муддатли семинарлар ташкил этилиб, асосий эътибор корпоратив бошқарув маданияти, медиакомпетентлик, инновацион сифат менежменти ва маркетингга қаратилади.

Хитойда ҳам касбий компетентликни ривожлантиришнинг янги шакли бўлган «меню» (ёки «швед столи») кенг тарқалган. Бунда ўқитувчи учун энг муҳим ва қизиқарли бўлган хилма-хил мавзулар блокдан фойдаланиш имконияти берилади. Тақдим этиладиган мавзулар кенг қамровли бўлганлиги сабабли педагогларда танлаш имконияти жуда катта бўлади ва бу усул барча ўқитувчилар учун қизиқиш, эҳтиёжларини қондириш имконини беради. Бунинг натижасида уларнинг касбий компетенциялари кенгайиши ҳамда касбий-назарий даражаларининг ошишига ижобий таъсир этади. Шунингдек, масофавий таълим, видео-маърузалар, дискуссия, диспутлар, Off-Line консултация, «Chat-On-Line», телеконференция, интернет-конференция, вебинарлар, тренинглари, электрон портфолио тақдимотлари, мультимедия тақдимотлари конкурси, Йил ўқитувчиси кастинги; етакчи олий таълим муассасалари, йирик ишлаб чиқариш корхоналари ва илмий-амалий марказлардаги (Huawei Technologies Co. Ltd, China Minmetals Corporation) стажировкалар ҳам малака ошириш ва касбий ривожланиш механизмларини ташкил этади. Мамлакатда Таълим вазирлиги раҳбарлигида Педагогларнинг узлуксиз касбий компетентлигини ривожлантиришга хизмат қилувчи Миллий Интернет-альянси - www.jswl.cn ташкил этилган. Унинг вазифаси «иқтисодий жиҳатдан фойдали кенг қамровли ва самарали узлуксиз педагогик таълимни амалга ошириш масадида сифатли таълим ресурсларидан

фойдаланиш учун спутникли телевидение, Интернет тармоғи ва педагогик таълимни интеграция қилишдан иборат.

Бундан ташқари мустақил малака оширишнинг турли шаклларида фаол иштирок этиш (илмий-амалий анжуманларда иштирок этиш, семинарлар, халқаро илмий-тадқиқот лойиҳалари, тадқиқотчилик фаоллиги ва бошқ.) натижаларини ҳисобга олиш ва баҳолаш тизими ҳам кенг йўлга қўйилган.

Шу билан бирга, касбий компетентликни ривожлантириш жараёнлари турли даражадаги раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий эҳтиёжларига нисбатан амалий йўналтирилган бўлиб, конференция ва вебинарларда иштирок этиш, илмий-тадқиқот ишларни ўтказиш, стажировка, Mentoringда фаолият кўрсатиш (устоз-шогирд тизими), масофавий таълим (on-line), мустақил таълим, peersup-portда ўқитиш (командада ўқитиш), интенсив курсларда ўқитиш, мастер-классларда иштирок этиш каби иш шакллари касбий компетентликни узлуксиз ривожлантириб боришнинг самарали механизмлари сифатида эътироф этилганлиги ҳамда узлуксиз таълим натижаларини ҳисобга олиш ва баҳолаш тизими ҳам кенг йўлга қўйилган.

III БОБ. МУТАХАССИС КАДРЛАРНИНГ БОШҚАРУВЧАНЛИК КОМПЕТЕНТЛИГИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ

3.1-§. Бўлажак раҳбар ходимларда шаклланадиган коммуникатив мулоқот компетентлигини ривожланиш концепцияси

Таълим муассасалари раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантиришда уларнинг касбий тайёргарлигини юксак даражада бўлиши, уларда педагогик маҳоратнинг шаклланганлиги, замонавий педагогик ва ахборот - коммуникация технологияларини қўллаш кўникма ва малакасини пухта ўзлаштириш, касбий фаолиятга акмеологик, креатив ёндашув мотивациясини қарор топтириш талаб этилади. Мазкур вазифаларнинг амалдаги ижросини таъминлашда таълим муассасалари раҳбарларини инновацион механизмларини ишлаб чиқиш зарурий аспектлардан саналади.

Ҳозирги замонавий шароитда таълим муассасалар ўртасида рақобат кучайиб бормоқда. Шу сабабли, сифат менежменти тамойилларидан фойдаланадиган таълим муассасалари рақобатчиларига нисбатан муҳим устунликка эга бўладилар, чунки бутун тизим хизмат истеъмолчиси ва истеъмолчи томонидан баҳоланган асосий омилларга қаратилади:

- жамиятнинг эҳтиёжларини тушуниш;
- профессор-ўқитувчиларнинг юқори малакаси;
- илмий бошқарув;
- муассасанинг обрўси;
- рақобатбардошлиги;
- муассасанинг техник жиҳозлари (бинолар, жиҳозлар ва бошқалар).

Ривожланган давлатлардаги таълим сифати менежментининг устувор йўналишларидан бири - бу касбий мулоқот муҳитида раҳбарларнинг касбий компетентлигини ривожлантириш

масаласидир. Бу борада АҚШ, Германия, Япония, Жанубий Корея, Хитой, Буюк Британия, Франция каби давлатларнинг ўзига хос таълим моделлари мавжуд.

Раҳбарлар ижодий компетентлигини ривожланиш механизмларидаги ўзига хослик бу мутахассислиги билан боғлиқ инновациялар ва меҳнат бозоридаги долзарб йўналишларни ўрганишга қаратилиши; малака ошириш курсларидан ўтиши ихтиёрий характер касб этиши; ўз ихтиёри билан мустақил равишда малака ошириш курсларидан ўтган раҳбарларнинг ойлик иш ҳақиға қўшимча устамалар белгиланиши; малака ошириш курсларини муваффақиятли яқунлаган раҳбарларға касбий лавозимларнинг навбатдаги поғоналарига кўтарилиш имкониятининг берилиши, шунингдек, аттестация жараёнларида эътиборға олиниши.

Жанубий Корея олий таълим тизимида раҳбарларнинг салоҳияти, уларнинг ўз устида изланиши ҳамда касбий ўз-ўзини мунтазам такомиллаштириб боришиға алоҳида эътибор қаратилади ва бу омил таълим муассасаларининг рейтингини шакллантиришда алоҳида эътиборға олинади.

Юқорида келтирилган ўзига хос жиҳатлар асосида раҳбар концепцияси ишлаб чиқилган. Бунда асосий эътибор қуйидагиларға қаратилган:

- ўз соҳасида ҳамда ахборот-коммуникация технологиялари борасида кенг билимға эға бўлиш;

- доимий равишда ўз-ўзини такомиллаштириб бориши, билимларини тўлдириши, шахсий сифатларини ривожлантириб бориш;

- ўз касбий фаолиятидан қониқиши, бошқарув ва педагогик фаолиятни ташкил этишға доир зарурий билим, кўникма ва компетенцияларға эға бўлиш;

- инновацион ғояларни ишлаб чиқиш ва амалиётға жорий этишдаги фаоллик, инновацияларға нисбатан очиқлик;

- толерантлик, кенг либерал қарашлар, таълимдаги замонавий-дунёвий тенденцияларни тушуниши, жамиятдаги ўзгаришларға нисбатан ижобий муносабатда бўлиш кабилар.

Жанубий Кореяда ҳар бир таълим муассасаси ўз ходимларининг илмий-педагогик фаолияти тўғрисидаги маълумотлар базасига эга.

Жанубий Кореядаги бошқарув фаолиятида соғлом муҳитни яратиш орқали ижодий компетенцияни ривожланишининг беш жиҳатини қуйидагича изоҳлайдилар: таълимда касбий маҳорат даражасини ошириш, ҳар томонлама таълим олиш, узлуксиз таълим, таълимдаги инновациялар ва глобализация.

Жанубий Корея таълимидаги асосий йўналишлардан бири - бу раҳбарларнинг ижодий компетентлигини ошириш ва улар учун амалий фаолиятда касбий ривожланишни ташкил этишдан иборат. Бунда педагогик-психологик билимлар, инновацион билимлар ҳамда ахборот-коммуникация технологиялари ва фан бўйича билимлари муҳим йўналишлардан бири саналади. Кореяда раҳбарнинг ижодий компетентлиги шахсий ва касбий компетентлик билан баҳоланади, бунда касбий компетентлик бу замонавий тенденциялар асосида белгиланса, яъни педагогик рефлексия, фаол жамоатчилик позицияси, баҳолаш ва бошқалар, шахсий сифатлари анъанавий ёндашувлар асосида белгиланади, яъни ахлоқийлик, инсонпарварлик, энтузиазм, бағрикенглик ва бошқ.

Таълим муассасалари раҳбарлари ижодий компетентлигини ривожлантиришнинг ўзига хос ёндошувлари билан ажралиб турувчи Буюк Британия модели муниципал характерга эга бўлиб, бунда ҳар бир таълим муассасаси раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантиришга қаратилган стратегияларни ишлаб чиқади. Шу боис ҳам Буюк Британияда дунёда рейтинги ва талаб даражаси юқори бўлган мутахассисликлар ва йўналишлар учун дастурлар яратиш ва курслар фаолияти яхши йўлга қўйилган. Бундан ташқари, ўқитиш жараёни раҳбарларнинг компетентлик даражасини оширишда креативлик, ижодий ва коммуникатив, атрофда содир бўлаётган ҳодисаларга тезкорлик билан киришишга қаратилган юмшоқ компетенцияларни (soft skills) ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилади.

Буюк Британияда нафақат гуруҳли дарслар, балки индивидуал машғулотлар ҳам олиб борилади. Ҳнда кўпгина саволларга жавоб олиш ва маслаҳатлар олиш имкониятига эга. Бундай курсларда бошқарувга оид янги дастурлар, инновацион ёндашувлар, юзага келган ва ечимини кутаётган муаммолар юзасидан фикр алмашишади. Семинарда иштирок этиш учун турли хил идоралар, саноат корпорациялари ва фирмалари вакиллари, иш берувчилар таклиф этилади. Улар ихтисослаштирилган дастурларни яратиш бўйича керакли таклифларни беришади.

Бундай фаолият таълим муассасалари ривожлантиришнинг устувор йўналишларидан ҳисобланиб, раҳбарларни ўқитиш, ҳамкасбларининг тажрибасини ўрганиш ва амалиётда қўллай олиш каби ишларни ҳам ўз ичига олади. Раҳбарлардан ўзлари мустақил равишда қўйилган вазифалар ечимини топишлари ҳамда ўзларининг касбий фаолиятларида замонавий технологиялардан самарали фойдалана олишларини назарда тутди.

Германияда малака ошириш раҳбарлар учун давлат хизматчиси сифатида бажарилиши шарт бўлган бурч ҳисобланади. Хусусан, мазкур мамлакатда раҳбарлар компетентлигини ривожлантиришнинг 3-4 ҳафтадан бир йилгача давом этадиган кундузги, масофавий, сиртқи малака ошириш курслари; интенсив курслар; ёш раҳбарлар учун конференциялар, семинарлар; педагогика, психология ва бошқа йўналишлардаги индивидуал маслаҳатлар; модерация; супервезия; маҳорат-дарслари; семинар, семинар-суҳбатлар; тренинг ва амалий машғулотлар; етакчи таълим муассасалари ҳамда йирик корпорациялардаги стажировкалар каби механизмлари амал қилади.

Германияда менежерларнинг ижодий компетентлигини шакллантириш модели билим ва компетентлик ўртасидаги муносабатларга қурилган Ф. Вайнерт назариясига асосланган бўлиб, у ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади:

-тизимли бошқарув: келажакни кўра билиш, мақсадларга қараб бошқариш, етакчилик, жамоани шакллантириш;

- муаммоларни ҳал қилиш: ахборотни таҳлил қилиш, муқобил вариантларни шакллантириш, концептуал эгилувчанлик, қарор қабул қилиш;

- шахслараро муносабатлар: тинглаш, муносабатни тушуниш, кўл остидагиларга касбий юксалишида кўмаклашиш.

- тезкор самарадорлик: ташаббускорлик, тезкор назорат, ваколатларни тақсимлаш, диққат-эътиборни жамлаш.

- инсонларга таъсир қилиш: тақдимотлар, ўзига ишонч, тушунтириш ва ишонтириш, ҳаракатлар режасини тузиш.

- шахсий сифатлар: чаққонлик, стрессларга қаршилик кўрсатиш, сифатли ишлаш қобилияти.

- муҳитни ҳисобга олиб бошқариш: ташқи муҳитни англаш, сиёсий омилларни тушуниш, касб одобига риоя қилиш, ўз ролини англаш.

Бунда раҳбарлар учун қисқа муддатли семинарлар ташкил этилиб, асосий эътибор корпоратив бошқарув маданияти, медиакомпетентлик, инновацион сифат менежменти ва маркетингга қаратилади.

3.1.1-жадвал.

Бошқарув компетентликни ривожлантириш механизмларининг хорижий тажрибалар асосидаги қиёсий таҳлили

№	Бошқарув компетентликни ривожлантириш кўрсаткичлари	Хорижий тажрибалар	Ўзбекистон	Таклиф ва тавсиялар
1.	Мазмун	Раҳбарларнинг асосий касбий вазифалари ва фаолият талабларига, меҳнат бозорининг талаб ва таклифларига	норматив-ҳуқуқий, ташкилий-бошқарув, педагогик-психологик, методик жиҳатларга	раҳбарларнинг касбий тайёргарлигига кўйиладиган замонавий талаб ва эҳтиёжларга йўналтириш

2.	Шакл	масофавий курслар, индивидуал касбий эҳтиёжларга йўналтирилган қисқа муддатли курслар, тьюторлик, маҳорат дарслари, стажировка, онлайн курслар	билвосита (ишдан ажралган ҳолда, таълим дастурлари асосида ўқиш); бевосита (ишдан ажралмаган ҳолда мустақил малака ошириш)	мустақил малака ошириш шакллари табақалаштирилган тизимни ишлаб чиқиш
3.	Методлари	интерактив, кейс стади, лойиҳавий таълим;	интерактив	ахборот-коммуникация технологиялари, инновацион-интерактив технологиялар кенг татбиқ этиш
4.	Ташкилий-бошқарув механизмлари	таълим вазирликлари, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар, малака ошириш институтлари, илмий тадқиқот институтлари	Кадрлар тайёрлаш миллий Дастури ва Таълим тўғрисида Қонун, ОЎМТВ, Бош илмий-методик марказ, минтақавий ва тармоқ марказлари, таълим сифатини назорат қилиш давлат инспекцияси	Сифат назоратини амалга ошириш механизмларини такомиллаштириш

Шу билан бирга, ижодий компетентликни ривожлантириш жараёнлари турли даражадаги раҳбарларнинг касбий эҳтиёжларига нисбатан амалий йўналтирилган бўлиб, конференция ва вебинарларда иштирок этиш, илмий-тадқиқот ишларни ўтказиш,

стажировка, Mentoringда фаолият кўрсатиш (устоз-шогирд тизими), масофавий таълим (on-line), мустақил таълим, peersup-portда ўқитиш (командада ўқитиш), интенсив курсларда ўқитиш, мастер-классларда иштирок этиш каби иш шакллари касбий компетентликни узлуксиз ривожлантириб боришнинг самарали механизмлари сифатида эътироф этилганлиги ҳамда узлуксиз таълим натижаларини ҳисобга олиш ва баҳолаш тизими ҳам кенг йўлга қўйилган.

Илмий-педагогик таҳлиллар асосида ривожланган хорижий давлатларнинг раҳбарлар ижодий компетентлигини ривожлантириш ва бошқариш борасидаги бошқарув стратегиялари типологияси ишлаб чиқилди (3.1.2-жадвал).

3.1.2-жадвал

Мутахассис кадрларнинг бошқарув компетентлигини ривожлантириш

№	Интеграция индекси	Стратегик йўналганлиги
1.	Ташкилий-бошқарув модели бўйича	1. Узлуксиз касбий ривожланишга йўналтирилган англо-америка модели 2. Компетенциялар ва эҳтиёжларга йўналтирилган Европа модели 3. Шахсга йўналтирилган Осиё модели 4. Инновацион фаолиятга йўналтирилган бошқарув модели
2.	Назорат ва бошқарув тузилмасига кўра	1. Давлат органлари ва ташкилотларнинг назорат-инспекция тизими 2. Мустақил сифат назорати 3. Жамоатчилик назорати ва бошқаруви (иш берувчилар, ота-оналар, талабалар ва б.) 4. Ассесмент марказлари.
3.	Ривожланиш ва бошқарув даражалари бўйича	1. Макродаража - “Давлат-иш берувчилар-ТМ”нинг ижтимоий ҳамкорлиги, 2. Мезодаража – кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини ривожлантириш 3. Микродаража – ТМнинг кадрларни ривожлантириш стратегияси
4.	Бошқарувни амалга ошириш шакллари бўйича	1. Ички аудит ва мониторинг фаолиятига йўналтирилган бошқарув 2. Гармоқ аудитига йўналтирилган бошқарув

		3. Тижорат фаолиятига йўналтирилган бошқарув 4. Халқаро индекс ва глобаллашувга йўналтирилган бошқарув
5.	Манфаатларнинг йўналганлиги бўйича	1. Кадрлар салоҳиятини ривожлантириш бўйича 2. ОТМнинг миллий ва халқаро имиджи ва рейтингини ривожлантириш бўйича 3. Молиявий мустақиллик ва барқарорликка эришиш мақсадида

Диссертация тадқиқотнинг эмпирик ўрганишлари натижасида шундай хулосага келдикки, ижодий компетентликни ривожлантириш механизмларини такомиллаштиришда узлуксиз инновацион-касбий ривожланишга йўналтирилган англо-америка модели; компетенциялар ва эҳтиёжларга йўналтирилган Европа модели; шахсга йўналтирилган Осие модели, компетенциялар сифатини назорат қилиш ва бошқаришнинг давлат органлари ва ташкилотларининг назорат - инспекция тизими; мустақил сифат назорати, Сифат Агентлиги (QS); жамоатчилик назорати ва бошқаруви (иш берувчилар, ота-оналар, талабалар ва б.) ҳамда бошқа ташкилий тузилмалари («assessment centre»)ни миллий контекстаги интеграциялашувини таъминлаш муҳим омиллардан саналади.

Бу эса ўз навбатида сифат менежменти тамойилларини татбиқ этиш асосида таълим муассасасида раҳбарлар жамоада соғлом муҳитни яратиш орқали ижодий компетентлигини ривожлантириш стратегияларини белгилашда методологик аҳамиятга эга бўлган қуйидаги устувор вазифаларни белгилайди:

- касбий компетентликни ривожлантириш жараёнида ижтимоий ҳамкорликка асосланган экотизимни жорий этиш;
- раҳбарлар ижодий компетентлигининг ривожланиш даражасини диагностика қилиш;
- ижодий компетенцияларни ривожлантиришнинг янги-корпоратив моделларини ишлаб чиқиш;
- ижодий компетенцияларни ривожлантириш жараёнини ташкилий-бошқарув маданияти призмаси асосида лойиҳалаштириш, ривожлантириш;

- узлуксиз таълим натижалари самарадорлигини аниқлаш ва такомиллаштириш стратегияларини белгилашга йўналтирилган мониторинг тизимини ишлаб чиқиш;

- муассаса жозибаторлиги (имидж)ни ошириш, корпоратив бошқарув маданиятини ривожлантириш.

Мазкур вазифаларнинг ижроси таълим тизимини асосий йўналишларини ва истиқболни белгилаб берувчи таълим сифат менежменти таъминлашда, белгиланган тартибда меъёрий ҳужжатларни ишлаб чиқиш ва аниқ, мажмуавий ҳамда келишилган стратегияни шакллантиришда, шу билан бирга кадрлар менежментида мақсадли ишларни амалга ошириш имконини бериб, бу жараёнда раҳбарлар касбий салоҳияти ва ижодий компетентлик даражаси муҳим элементлардан саналиб, у таълим сифати ва ўқув-тарбия жараёнининг самарадорлигини оширишга хизмат қилади. Шу боис, бугунги кунда жаҳон цивилизациясидаги ассимиляция жараёнларида билимларни тайёр ҳолда узатишдан уни ўзлаштиришга нисбатан ички ҳоҳишни шакллантиришнинг самарали технологиясини яратишга асосланган компетентли ёндошув (competence based education)ни асосида таълим муассасалари раҳбарларининг ижодий компетентлигини узлуксиз ривожлантириш масаласи нафақат ижтимоий балки иқтисодий аҳамиятга эга бўлган устувор йўналишлардан бири ҳисобланмоқда.

Амалга оширилган илмий-педагогик таҳлил ва эмпирик тадқиқот натижасида раҳбарларнинг ижодий компетентликни ривожлантиришнинг қуйидаги педагогик шарт-шароитлари аниқланди: а) ижодий компетентликни ривожлантириш жараёнини ташкилий-бошқарув маданияти призмаси асосида лойиҳалаштириш; б) раҳбарлар касбий фаолияти натижалари самарадорлигини аниқлаш ва такомиллаштириш стратегияларини белгилашга йўналтирилган диагностик тизимини такомиллаштириш; в) ижодий компетентликнинг мавжуд ривожланиш даражасини малака талабларига мувофиқлигини баҳолаш ҳамда натижалар интерпретацияси асосида индивидуал касбий эҳтиёжларни аниқлаштириш; г) функционал, тизимли-тузилмавий ёндашувлар ва

илғор хорижий тажрибаларнинг ўзаро интеграциясига асосланган таълим мазмунини такомиллаштириш; д) таълим хизматларини диверсификациялаш ҳамда соҳага йўналтирилган инновациялар трансферини рағбатлантириш; е) мотивацион ва коррекцион ёндашувлар асосида ижодий компетентликни ривожлантиришга хизмат қилувчи дастурлар ва ресурслар сифатини ошириш, уларнинг мослашувчанлигига алоҳида эътибор қаратиш.

Юқоридаги таҳлиллардан келиб чиққан ҳолда таълимни модернизациялаш шароитида раҳбарлар ижодий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш мазмуни ва унинг педагогик шарт-шароитларини қуйидагича белгиланиши мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз:

- *ташкилий (organizational) шароит*: ижодий компетентликни ривожлантиришнинг билвосита ва бевосита шакллари амалиётга тўлиқ киритиш ва уларнинг натижаларини тан олиншига алоҳида эътибор қаратиш лозим. Хусусан, раҳбарларнинг ижодий компетентлигини ривожлантиришга хизмат қилувчи бевосита шакллар билан бирга билвосита таълим шакллари асосидаги мустақил ўз-ўзини касбий ривожлантириш натижаларининг баҳоланишига алоҳида эътибор қаратиш.

- *мазмунли (meaningful) шароит*: бугунги глобаллашув ва ахборотлашган муҳитда раҳбарларни ўз устида ишлаши ва мустақил касбий ўз-ўзини ривожлантириб бориши, соҳадаги сўнгги янгиликларни, инновацион ўқитиш технологияларини касбий фаолиятига татбиқ этиши, уларнинг касбий маҳорат даражасини узлуксиз ошириб бориш масаласи билан белгиланади. Бу жараёнда раҳбарлардаги замонавий касбий кўникма ва компетенцияларни ривожлантириш, улардаги ахборот-коммуникация технологиялари, электрон таълим ресурслари билан ишлаш, амалиётга татбиқ этиш, илмий-тадқиқотчилик, педагогик креативлик кўникмаларини такомиллаштиришга хизмат қилувчи, уларнинг эҳтиёжларига мослашувчан, ижодий йўналтирилган таълим дастурлари, ўқув модулларини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш ва малака

ошириш таълим мазмунини модернизациялашда муҳим аҳамият касб этади.

- *технологик (technological) шароит*: раҳбарлар ижодий компетентлигини ривожлантиришда ҳамкорликдаги муносабатларга имконият яратувчи ўқитишнинг инновацион шакл, метод ва воситаларини амалиётга кенг татбиқ этиш, ходимларнинг касбий маҳорат даражасини ошириш ва амалиётга татбиқ этиш учун технологик шароит асос қилиб олинди.

- *рефлексив (reflexive) шароит*: яратилган дидактик шарт-шароитларнинг натижавий-маҳсули сифатида ижодий компетентликнинг сифат даражаси индикаторлари квалиметрияси ва мониторингига хизмат қилувчи, шунингдек раҳбарнинг фаолият натижаларидан қониқиш ҳисси ва ўз фаолиятини баҳолай олиши учун зарурий шароитларнинг яратилишига алоҳида эътибор берилди. Рефлексив шароит мазмуни қуйидагича белгиланди:

- фаол билиш мотивациясини ривожлантириш;
- касбий фаолиятга нисбатан акмеологик ёндашувни қарор топтириш;
- креатив кўникмаларни шакллантириш;
- педагогик-психологик, методик билимларини такомиллаштириш;
- дидактик материалларни тизимлаштиришга компетенцияларини ривожлантириш;
- ижодий тадқиқотчилик қобилиятини шакллантириш;
- ўзини-ўзи касбий ривожлантириш ва бошқариш.

Хулоса сифатида айтиш мумкинки, таълим муассасалари раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштиришда улардаги замонавий касбий кўникма ва компетенцияларни ривожлантириш, улардаги ахборот-коммуникация технологиялари, электрон таълим ресурслари билан ишлаш, амалиётга татбиқ этиш, илмий-тадқиқотчилик, педагогик креативлик кўникмаларини такомиллаштиришга хизмат қилувчи, уларнинг эҳтиёжларига мослашувчан, ижодий йўналтирилган таълим дастурларини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш,

малака ошириш таълим мазмунини модернизациялашда муҳим аҳамият касб этади.

Бу эса ўз навбатида:

- таълим муассасалари раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш механизмларини уларнинг касбий маҳорат даражасини мунтазам ошириш асосидаги қонунчилик нормалари, илмий ва амалий тадқиқотлар ва соҳага доир инновациялар, шунингдек бошқарув ва педагогик жараёни ташкил этишнинг замонавий услублари соҳаларидаги сўнгги ютуқларни чуқур ўрганиш асосида такомиллаштириш;

- илғор хорижий тажрибаларни кенг жорий этган ҳолда таълим муассасаларининг раҳбарларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш бўйича ахборот-методик таъминоти мазмунини такомиллаштиришни таъминлаш;

интеграциялашган ахборот-таълим муҳитида таълим муассасалари раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантиришга йўналтирилган инновацион-интерактив технологиялар, ахборот-коммуникация технологияларини ўқув жараёнига кенг татбиқ этиш;

раҳбарларнинг ижодий компетентлигини баҳолашнинг квалитетрик механизмларини интеграл диагностик технологияларни жорий этиш асосида такомиллаштиришни тақазо этади.

3.2-§. Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида бошқарув компетентлигини ривожлантириш модели

Моделлаштириш - бу объектларини илмий тадқиқ қилиш усули бўлиб, моделларни концептуал намоиши қилиш, объектлар ёки ҳодисаларнинг мавжуд ҳолатидаги ўзгаришларни кўриш ва ўрганиш. Моделлаштириш усулининг универсаллиги объект, ҳодиса ёки жараёнинг ҳар қандай жиҳатини ўрганиш, унинг муҳим хусусиятларини расмийлаштирилган тарзда акс эттириш ва уларни модел кўринишида тақдим этиш имконини беради [37-б]. Педагогик тадқиқотларда ҳодисалар ва жараёнларни моделлаш-

тиришдан фойдаланиш замонавий илмий-педагогик тадқиқотларда бир қанча афзалликларни келтириб чиқарди, ўрганилаётган ҳодисанинг муаллифлик модели, муайян мавзу бўйича, тамойиллар ва унинг фаолиятининг қонуниятларини концептуал тушуниш ва унинг динамикасини башорат қилиш бугунги кунда ижобий натижалар бермоқда. Шундай қилиб, моделни муайян тушунча асосида шаклланган ҳодиса ёки жараённинг умумий тузилмаси сифатида белгилаш мумкин, бу эса ижодий интуиция (сезги) ва тадқиқот ишлари асосида тадқиқот объектининг моҳияти ёки ривожланиш механизмини тавсифлашга имкон беради.

П.И.Образцовнинг фикрича, модель прототип сифатида тасвирланган ҳодиса билан ўхшашликка эга бўлган, унинг хусусиятларини аниқлаш, унинг ўзгаришини тушунтириш ва баҳолаш мақсадларига хизмат қиладиган мустақил объектдир [122-б]. Е.В.Яковлев ва Н.О.Яковлева модел асл объектга мос келадиган мустақил объект сифатида қуйидаги мажбурий шартларга жавоб бериши кераклигини қайд этади:

- модел тизимли бўлиши керак;
- модел аслига ўхшаш бўлиши керак;
- модел муайян жиҳатдан асл нусхани алмаштира олиши керак;
- модел тадқиқот натижасида асл нусха ҳақида янги билимларни шакллантириш имкониятини бериши керак [138-б].

П.И. Образцов нуқтаи назарига кўра, моделни ўзаро боғланган кичик тизимларга ажратиш зарурлигини таъкидлайди, унинг тафсилоти ҳақиқий ҳодисанинг муҳимлиги ва абстракция даражаси билан белгиланади [123-б]. Педагогик назария ва амалиётда моделлаштиришни амалий қўллашнинг икки асосий йўналиши мавжуд: биринчидан, эпестимологик сифатида қабул қилиш ва унинг натижаси педагогик жараён ёки ҳодисани тушунтириш учун мавҳум шаклда ифодалаш, иккинчидан, педагогиканинг маълум бир предмет соҳасининг намунавий кўриниши бўлиб, унинг ривожланишига таъсир кўрсатиш йўналишини аниқлашга имкон беради [140-б]. Бу борада моделлаштиришда қуйидаги вазифалар

амалга оширилади [34-35-б]:

- тавсифловчи функция: модель курилишида абстракция кузатилаётган ҳодиса ва жараёнларни соддалаштирилган тарзда тушунтириш имконини беради ва бу борадаги энг самарали моделлар кейинчалик илмий назарияларнинг таркибий қисмларига айланади;

- башоратли функция: муайян шароитларда ривожланиш ва келажакда ҳодисалар ва жараёнларнинг хусусиятларини ва ҳолатини олдиндан айтиб бера олиш;

- меъёрий функция: маълум мезонлар тизимида ифодаланган предмет нуктаи назаридан меъёрий бўлган ҳодиса ёки жараённинг жорий ва идеал ҳолатини тавсифлаш [35-б].

Бугунги кунда моделлаштириш усулидан илмий-тадқиқот олиб боришда кенг фойдаланилмоқда, жумладан, В.Л.Акапиев, О.С.Бобина И.С.Гаврилова, Д.Д.Голубин ва Н.П.Залкиналарнинг тадқиқот ишлари профессионал таълим муассасалари раҳбар ходимларининг компетенцияларини шакллантириш ва ривожлантириш муаммоларига бағишланган. Раҳбарларни малакасини ошириш жараёнида уларнинг компетенцияларини ривожлантириш жараёнини моделлаштириш бўйича тадқиқот ишлари Н.В.Коурова И.А.Кримова, А.С.Родиков, О.В.Сухова ва И.Д.Чечеллар томонидан олиб борилган. Илмий тадқиқот жараёнида моделни шакллантириш таълим жараёнининг мақсадларини белгилаш йўллари ва манбаларини, уларга эришишдан манфаатдор субъектларнинг эҳтиёжлари ва муносабатларини ҳамда олинishi режалаштирилган натижани ҳисобга олишга ёрдам беради.

Замонавий педагогикада моделлаштириш усулининг қўлланилиши, кўп тадқиқотларда унинг ҳақиқийлиги ва самарадорлиги, объектив афзалликлари, таълимнинг мақсадларига, талабларига ва ёндашувларига мувофиқлиги таълим тизими раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш учун фойдаланиш имкониятларини олдиндан белгилаб берди.

Таълим тизими раҳбарларининг ижодий компетентлигини

ривожлантириш моделини ишлаб чиқиш жараёни босқичли жараён бўлиб, бундай босқичлар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- моделни ишлаб чиқиш мақсадини аниқлаш;
- ўрганилаётган ижодий компетенцияни ривожлантириш жараёнида ўзаро боғлиқ таркибий қисмлари тизимини ёки максимал тўлиқликка эга бўлган компетенциялар блокини қуриш;
- моделнинг танланган таркибий қисмларида асосий компонентларнинг зарур ва оптимал тўпламини аниқлаш;
- компетентликни ривожлантириш жараёни динамикасини кўриб чиқиш ва кутилаётган натижаларни баҳолаш учун зарур ва етарли баҳолаш мезонларини аниқлаштириш;
- педагогик жараённинг оптимал натижасини таъминлаш учун педагогик назорат ва коррекция босқичларини аниқлаш 92-б.

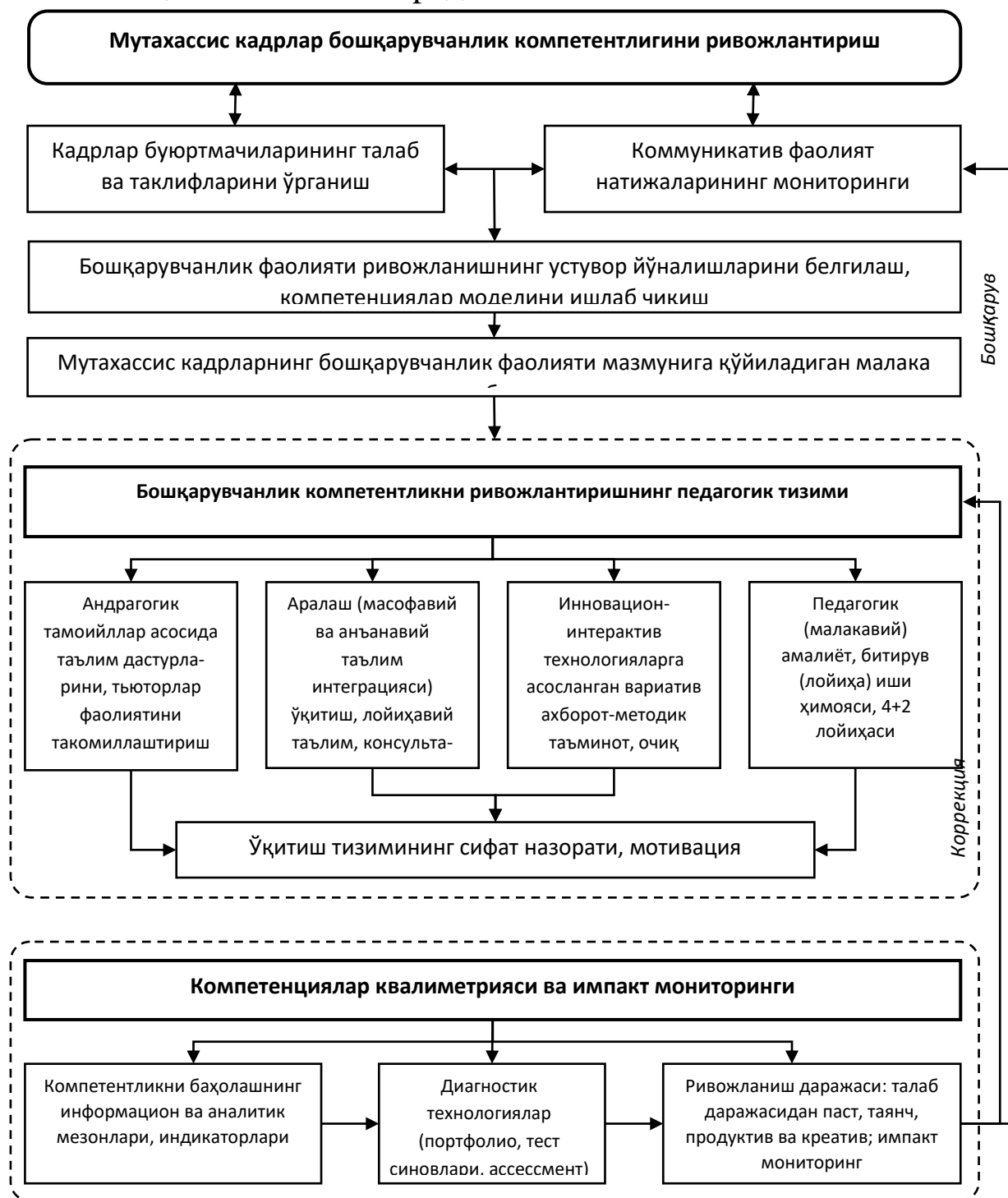
Асосий хусусиятларига кўра педагогик моделлар қуйидаги турлардан бирига тегишли бўлиши мумкин:

- мазмунли педагогик модел: педагогик тадқиқот объектининг бевосита мазмунини унинг ўзига хос сифатлари, хусусиятлари, белгилари ва таркиби мажмуи сифатида моделлаштиришни ўз ичига олади;
- тизимли педагогик модел: шакллантирувчи таркибий қисмлар муносабатларида ягона яхлитлик деб ҳисобланган педагогик тадқиқот объекти тизимини моделлаштиришни ўз ичига олади;
- функционал педагогик модел: педагогик тадқиқот объектини моделлаштириш, унинг аниқ педагогик аҳамиятли функцияларни амалга оширишга йўналтирилганлигини ҳисобга олиш.

Тадқиқотимизда ишлаб чиқилган педагогик модел тизимли-функционал турга эга ва уни лойиҳалаш тадқиқот бошида илгари сурилган гипотеза асосида амалга оширилди.

Таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида соғлом муҳитни яратиш орқали ижодий компетентликни аниқлаш, шунингдек, ушбу турдаги компетентликни мақсадли психологик-педагогик жараён сифатида ишлаб чиқиш, қўшимча таълим дастурларини амалга оширишда ўз педагогик амалиётимизни

таҳлил қилиш бизга таълим муассасалари раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантиришни амалга ошириш моделини ишлаб чиқиш имконини беради.



3-расм. Мутахассис кадрларнинг бошқарув компетентлигини ривожлантириш модели.

Тадқиқот доирасида мутахассис кадрлар бошқарув компетентлигини ривожлантиришда таълим талаблари асосида

Ўқитишнинг инновацион шакллари белгилаш, таълим дастурларини эҳтиёжларга мослашувчанлигини таъминлаш, табақалаштириш, коммуникатив талабларни жорий этиш ҳамда масофавий таълим технологияларига асосланган ўқитиш моделларини татбиқ этишда кластерли ёндашув механизмларини такомиллаштириш имкониятини яратиши аниқланди.

Бошқарувчанлик компетентлигини ривожлантиришни баҳолашнинг когнитив мезони ўқув фаолиятида муваффақиятли қўлланилиши учун махсус билимларнинг ривожланиш даражаси ҳақида маълумот беради. Унинг юқори даражада ривожланиши профессионал таълим тизими раҳбарининг ўзига хос коммуникатив ҳамда бошқариш вазиятида тегишли билимларни қўллашга тайёрлигини, ўз-ўзини ривожлантириш ва ўз-ўзини тарбиялашга интилишини кўрсатади. Бошқарувчанлик компетентлигининг когнитив мезонини очиқ берувчи кўрсаткичлар қаторига қуйидагиларни киритиш мақсадга мувофиқ:

- нотикликнинг асосий тамойиллари, ёзма иш мулоқотига қўйиладиган талаблар, ишонтириш ва баҳслашиш технологиялари ва алгоритмларини билиш;

- оғзаки мулоқот асосларини билиш, низоларни бошқариш, ва ҳуқуқий ҳужжатлар;

- таълимни бошқаришда амалий дастурларнинг асосларини билиш, ўқув жараёнини ташкил ва тармоқлараро ўзаро ҳамкорлик.

Бошқарув фаолиятида касбий ривожланиш стратегиялари мазмуни, шакл, метод ва воситаларини раҳбарларнинг ва педагог кадрларнинг индивидуал-касбий эҳтиёжлари, мавжуд касбий ва бошқарувчанлик компетентлик даражасини ҳисобга олган ҳолда режалаштириш ва ташкил этиш имконини беради. Ушбуларни амалга оширишда кластерли ёндашув мутахассис кадрларнинг когнитив фаоллигини рағбатлантириш ва натижадорлигини оширишга хизмат қилади.

А.В.Абрамов компетентликни ривожлантириш жараёнини моделлаштириш мақсадига бўлган талабларни қуйидагича белгилайди: [43]

- мақсаднинг ўзига хослиги: педагогик моделлаштиришда муайян компетентликни ривожлантириш моделини амалга ошириш учун жамият, давлат ва иш берувчининг миждоз сифатида белгиланган аниқ талабларни қондиришга қаратилган бўлиши керак;

- ҳақиқий компетенцияни ривожлантириш: моделлаштириш давомида ташкил этилган компетентликни ривожлантириш даражасига қўйиладиган талаблар ҳақиқий бўлиши керак;

- компетентликнинг ривожланиш даражасини аниқлаш ва баҳолаш учун объектив қобилият, диагностик усулларни ишлаб чиқиш ёки қўллаш зарурати: педагогик моделнинг фаолиятли натижаси, унинг трансформацион функциясини амалга оширишни ҳисобга олган ҳолда объектив ўлчаниши керак. Агар бу талаб бажарилмаса, моделни педагогик амалиётда қўллашнинг самарадорлиги ва мақсадга мувофиқлиги ҳақидаги хулосани асослаш мумкин бўлмайди [12-13-б].

И.С.Багдасарян ва О.А.Алмабекова томонидан ўтказилган тадқиқотда мақсадларни даражалар бўйича тақсимлаш тавсия этилади: касбий фаолиятда ва ўз-ўзини ривожлантиришда коммуникатив компетентлиги ривожланган раҳбарлар учун ижтимоий буюртма талаблари, шахсий манфаатлари нуқтаи назаридан тингловчилар гуруҳининг мақсадлари ва ниҳоят малакаларнинг ривожланиши бўйича муайян ўқув машғулотининг мақсадлари бўйича амалга оширилади [49-50-б].

Ишлаб чиқилган моделнинг мазмуни қуйидаги концептуал ёндашувларга асосланади: компетентликка асосланган, шахсга йўналтирилган, фаолиятга асосланган ва аксиологик.

Таълим муассасаси раҳбарларининг иждодий компетентлигини ўрганишда компетентли ёндашувдан фойдаланишнинг ўзига хос хусусиятлари диссертациянинг олдинги параграфиде етарли даражада батафсил очиб берилганлиги сабабли назарий моделни шакллантириш учун асос бўлувчи бошқа ёндашувларнинг концептуал асосларини кўриб чиқамиз.

И.В.Гришина таъкидлашича таълим муассасаси раҳбари фақат расмий тайинланган шахс сифатида фаолият олиб бормасдан, балки таълим муассасасида маълум бир соҳада профессионал бошқарув фаолиятини амалга оширади [47-б], ва И.А.Кримова ижтимоий бошқарув фанларнинг ривожланишидан 1990-йиллар ўрталарида пайдо бўлиб, мустақил илмий фанлар сифатида таълимни бошқариш фани билан боғлайди [30-31-б]. Этадиган барча субъектларнинг тенглиги шарти билан ташкил этилади.

А.Н.Леонтьевнинг тадқиқотларида батафсил ишлаб чиқилган фаолиятли ёндашуви тингловчилар фаолиятининг уч қисмли схемасига асосланган бўлиб, у фаолиятнинг мақсадлари, шартлари ва воситаларини ўз ичига олади. Олимнинг фикрига кўра, объектнинг субъектив шаклига ўтиши субъектив фаолиятда амалга оширилади, сўнгра фаолият унинг объектив натижаларига ўтади, бу эса фаолиятнинг роли “объект” кутбидан “субъект” кутбига ва аксинча ўзаро ўтиш жараёни сифатида аниқланади, деган хулосага келиш имконини беради. А.Н.Леонтьев томонидан таклиф этилган ёндашувлар кейинчалик у томонидан бойитилган ва тўлдирилган ҳамда педагогикада турли концептуал назарий схемалар ва фаолият моделлари келтириб чиқарилган [67-69-б].

Раҳбарларнинг ижодий компетентлигини ривожлантириш моделида фаолиятли ёндашуви шахсий ёндашувнинг мантикий давоми ҳисобланади: инсоннинг шахсий ривожланишида тўғридан-тўғри фаол иштирок этиши орқали аниқ касбий фаолиятини қўллаб-қувватлайди [74-75-б]. Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини амалга ошириладиган таълим соҳасидаги ижтимоий-иқтисодий вазият таълим ташкилотлари раҳбарларнинг шахсий ва профессионал кадриятларини ўзгартиришга сезиларли таъсир кўрсатади, инқирозда маневрлик ва самарадорликни талаб қилади, бу уларнинг ишбилармонлик алоқасига таъсир қилмайди. Бундай шароитда бугунги кунда ўзининг муҳим хусусиятларини трансформация қила оладиган ва маълум касб-ҳунарга эга бўлган, атрофдаги воқелик билан ҳамнафас ташкилот раҳбарини тайёрлаш зарурати мавжуд [92-93-б].

Фаолиятли блок таълим муассасалари таълим жараёнида моделни амалга ошириш механизми бўлган раҳбарларга (услубий ёрдам) ва тармоқлараро ўзаро ҳамкорлик шакллари билан ўқув-услубий ишлар шаклларини бирлаштиради.

Таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантиришнинг назарий моделининг фаолиятли блоки қонунчиликда баён этилган тармоқлараро ўзаро ҳамкорлик тамойилларига асосланади.

Таълим муассасаларида бошқарувни ривожлантириш жараёнида тармоқлараро ўзаро ҳамкорликдан салоҳиятли фойдаланиш Н.В.Панова ва И.В.Французова ва Л.Н.Мелниченко, Д.И.Алимов, Д.В.Шалунова илмий жамоатчилиги томонидан ўрганилган.

Самарали таълим жараёнининг шарти сифатида тармоқлараро ўзаро ҳамкорлик ҳозирги кунда миллий таълим тизимида мустаҳкам ўрнашган, чунки таълим ташкилотларининг бу ҳамкорлик механизми уларга нафақат бозор иқтисодиётида омон қолиш, балки муваффақиятли ривожланиш имконини ҳам беради. Бугунги кунда педагогик амалиёт таълим тизимида тармоқлараро ўзаро ҳамкорликнинг асосий моделлари сифатида жамланган тармоқ моделини, тақсимланган тармоқ моделини ва занжир моделини таклиф этади [41-42-б].

Тақсимланган модел ўз-ўзини тартибга солиш тамойили асосида фаолият кўрсатади ва ўхшаш ёки умумий муаммоларни ҳал этишга қизиқувчи ташкилотларнинг тармоққа интеграциялашувини ўз ичига олади. Бундай моделни шакллантириш учун асос доимий ва вақтинчалик лойиҳа фаолияти (қўшма дастурлар, лойиҳалар, конференциялар, тадқиқотлар ва бошқалар) ва афзалликлари тузилиши ва муносабатлар мослашувчан бўлади.

Занжир модели таркибига тузилиши ва вазифалари аниқ белгиланган ташкилотлар томонидан тармоқ вазифаларини изчил ҳал этишни назарда тутади. Масалан, бир ташкилот мақсадни белгилаш, иштирокчилар ва маъмурият таркибини аниқлаш, иккинчиси эса ресурсларни қидириш ва тарқатиш билан

шуғулланади ва ҳоказо [450-452-б].

Касбий фаолият учун зарур бўлган таълим ташкилотлари раҳбарларининг мавжуд ёки янги ваколатларини ишлаб чиқиш малака ошириш дастурлари доирасида амалга оширилади. “Таълим тўғрисида”ги Қонунга мувофиқ қўшимча профессионал таълим дастури қонун ҳужжатларида назарда тутилган ҳар қандай шаклда амалга оширилиши мумкин. Бу шакллардан бири e-learning маълумотлар базалари, замонавий ахборот технологиялари ва техник воситалардан ҳамда ахборот-телекоммуникация тармоқларидан фаол фойдаланишни кўзда тутди.

Таълим муассасалари раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш учун ушбу шаклни танлаш бир неча сабабларга боғлиқ. Биринчидан, таълим тизимидаги бошқарув ходимлари таълим ташкилотларида доимий асосда ишлайдилар ва қўшимча таълим ёки малака ошириб олиш улар учун қўшимча вақт харажатларини ўз ичига олади. Масофавий технологиялардан фойдаланиш ўқитиш учун зарур бўлган вақтни минималлаштиради. Иккинчидан, таълимнинг бу шаклини танлаш таълим-тарбия жараёнини моддий қўллаб-қувватлаш шароитида унинг тежамкорлиги билан боғлиқ. Таълимда масофавий технологиялардан фойдаланиш аудиторияларни қидиришни талаб қилмайди, турар жой, ўқув материалларини чоп этиш ва бошқа харажатларни ўз ичига олмайди. Ўқитиш учун фақат компьютер ва интернетга кириш етарли бўлади. Үчинчидан, масофавий технологиялардан фойдаланиш таълим тизимида раҳбарларнинг фаол жамоасини шакллантириш, бу нафақат ижодий компетентликни ривожлантиришга, балки энг яхши амалиётларни тарқатиш ва тажриба алмашишга ҳам ёрдам беради.

Т.В.Потемкинанинг огоҳлантиришига кўра, бугунги кунда таълим ташкилотлари раҳбарларини касбий фаолиятини ривожлантириш бўйича муаммолар мавжуд [87-88-б]. Таълим муассасаси раҳбарларининг касбий фаолияти ва амалий тайёргарлик кўрсаткичларидаги муаммоларини ўрганиш жараёнида бундай ташкилотларнинг бошқарув ходимлари малакасини

оширишнинг методик тизими мукаммал даражада эмас деган хулосага келишимизга имконият беради [16-17-б]. Олимлар турли ташкилот фаолиятини стратегик бошқаришни амалга ошириш учун таълим тизимида раҳбарлар қобилиятини ошириш(иш берувчилар, профессионал таълим муассасалари ҳамкор ташкилотлар, университетлар ва ҳоказо), шу жумладан таълим жараёнида жамоатчилик назорати ва таълим хизматлари сифатини баҳолашнинг шаклланмаган талабларига жавоб бериш, молиявий бошқарув жараёнларини оптималлаштириш ва ташкилоти даромадларини максималлаштириш ва бошқалар [98-99-б].

Минтақавий таълим муассасалари ўқув дастурлари мазмунини таҳлил қилиш жараёнида таълим муассасаларининг раҳбарлари ўз фаолиятининг ўзига хос хусусиятларини етарлича акс эттирмайди ва ўқув жараёни кўпинча таълим муассасалари раҳбарлари билан биргаликда амалга оширилади. Шубҳасиз, бундай амалиёт нафақат Миллий таълим тизимининг турли даражадаги ташкилотлар раҳбарларини тайёрлаш харажатларини камайтириш истаги, балки фаол танқид қилинган “Универсал мутахассис” тайёрлаш истаги билан боғлиқ [217-228-б].

Таълим муассасалари маъмуриятлари горизонтал ўзаро таълим янгиликларнинг оптимал алмашинувини таъминлайди, ресурсларни оптималлаштириш имконини беради, шунингдек тажриба алмашиш учун раҳбарлар ўртасида конструктив мулоқотни таъминлайди.

Раҳбарларнинг ижодий компетенция қуйидаги кўникмаларни ривожлантиришга жалб этади:

- таълим ташкилотлари иштирокчиларининг конструктив ўзаро муносабатларини амалга ошириш;
- шахснинг ўз ғояларидан фарқ қилувчи қарашлари, фикрлари ва позицияларининг толерантлик муносабати;
- мулоқотни таъминлаш учун турли усуллардан фойдалана олиш.

Ижодий компетентликнинг асосий таркибий қисми таълим муассасаси раҳбарининг алоқа ва ахборот саводхонлиги бўйича бошқа иштирокчининг позициясини ҳисобга олган ҳолда ўзаро

ҳамкорликни мувофиқлаштириш қобилиятидир. О.С.Анисимов алоқа жараёнида тўртта асосий ролни белгилайди: “муаллифлик”, “тушуниш”, “танқидчилик” ва “ташкилотчилик” [58-б].

Б.Дандева нуқтаи назарига кўра, ахборот саводхонлигини аниқлаш самарали мулоқот ва қарор қабул қилиш учун шахс томонидан ишлатиладиган ахборотни олиш, баҳолаш, таҳлил қилиш, тушуниш, ишлаб чиқариш, тақдим этиш ва сақлаш сифатида белгиланади. Ахборот саводхонлигининг таркибий қисмлари:

- ўз ахборот эҳтиёжларидан хабардорлик;
- мумкин бўлган ва фойдали ахборот манбалари доирасини аниқлаш;
- ахборот сифатини танқидий баҳолаш ва таҳлил қилиш;
- ахборотни сақлаш, тизимлаштириш ва архивлаш;
- ахлоқий ва этика меъёрларга мос ахборотдан самарали фойдаланиш;
- янги ахборот ҳосил қилиш, уни тақдим этиш ва эфирга узатиш [53-б]).

Мулоқот жараёни ва коммуникатив компетенция ижтимоий ўзаро таъсирга нисбатан боғлиқ иккинчи, тўртинчи ва бешинчи компонентлар билан ўзаро боғлиқ..

Ишлаб чиқилган модел доирасида ижодий компетентликни ривожлантиришга қаратилган малака ошириш ўқув дастурларини амалга оширишда тармоқлараро ўзаро ҳамкорликнинг қуйидаги йўналишларидан фойдаланиш мумкин:

- таълим муассасаси раҳбари ўқув дастури (модулар, фанлар) нинг бир қисмини ўзлаштиришнинг асосий жойини шахсий компьютер билан жиҳозланган ва интернетга кириш имконини берувчи исталган қулай жойга ўтказиш;
- бошқа таълим ташкилотлари, илмий ташкилотлар, корхоналар ва бошқа ташкилотлардан ўқитувчиларини жалб қилиш;
- таълим муассасалари раҳбарларини малакасини оширишда учун илғор ўқув курсларини замонавий ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланиб тармоқ ўзаро ҳамкорликлар

асосида ўтказиш;

- таълим дастурларининг масофавий шакллари амалга ошириш учун ўқув ва бошқа ахборот ресурсларининг ягона маълумотлар базасини шакллантириш.

Ресурс компонентлари қуйидагича тақдим этилади:

- моддий-техника таъминоти: ихтисослаштирилган бинолар, техник алоқа воситалари, компьютер техникаси ва бошқалар;

- ахборот таъминоти: дастурий маҳсулотлар, маълумотлар базалари, электрон кутубхоналар, мультимедияли ишланмала ва бошқалар;

- ўқув-услубий таъминот: касбий ўқув дастурлари ва модуллари, услубий материаллари; ўқув компьютер ва диагностика маҳсулотлари;

- ижтимоий таъминот: профессионал таълим тизимининг барча субъектларининг ўзаро таъсири, маҳаллий касбий-педагогик ўзаро таъсирни ташкиллаштириш;

- кадрлар таъминоти: замонавий таълим технологияларига эга бўлган малакали педагог ходимлар, таълим тизимида раҳбар кадрлар тайёрлаш соҳасидаги мутахассислар;

- молиявий таъминот: шартномавий муносабатлар асосида турли даражадаги таълим ташкилотларини минтақавий ҳуқуқий база билан таъминлаш.

Таълим ташкилотлари раҳбар ходимларининг ижодий компетентлигини ривожлантиришда тармоқлараро ўзаро ҳамкорликнинг афзалликларидан фойдаланиш қуйидаги натижаларга эришиш имконини беради:

- таълим тизими раҳбар ходимларининг ахборот саводхонлиги даражасини ошириш;

- таълим тизими раҳбар ходимларининг касбий ўсиши ва ривожланиши;

- таълимни ривожлантириш институти малака ошириш дастурлари битирувчиларининг касбий жамоасини ташкил этиш, таълим тизими раҳбар ходимларива улар ўртасида доимий асосда мулоқот қилиш учун шарт-шароитлар яратиш;

- таълим тизими раҳбар ходимларининг профессионал жамоасида тажриба алмашиш;

- ходимларни қўллаб-қувватлаш даражасини ва минтақадаги профессионал таълим тизими ташкилотларининг кадрлар салоҳиятини бошқариш механизмини такомиллаштириш;

- ташкилотларда таълим дастурларини амалга оширишнинг тармоқ шаклини ташкил этиш ва ривожлантириш учун шарт-шароитлар яратиш.

Н.Ипполитова ва Н.Стерховаларнинг фикрига кўра, тадқиқотларда педагогик шарт-шароитларнинг спецификацияси кўпинча объектив шароитлар билан мураккаблашади, хусусан:

- педагогик феномен моҳиятини тушунишнинг аниқ таърифи йўқлиги;

- педагогик шарт-шароитнинг педагогик жараён муваффақияти ва натижаларини белгиловчи муайян омилларга йўналтирилганлигини тушунишда аниқлик етишмаслиги;

- муайян педагогик шарт-шароитларни танлашнинг заифлиги ва бошқалар [9-11-б].

Ижодий компетентликни муваффақиятли ривожлантириш учун зарур бўлган педагогик шарт-шароитлар таркиби тўғрисида умумий қарашлар йўқ.

В.И.Кашницкийни тадқиқотларида ижодий компетентликни ривожлантиришнинг педагогик шарт-шароитлари дорасида раҳбарнинг касбий тайёргарлигининг коммуникатив доминантлиги ва коммуникатив тайёргарликнинг ўзгарувчанлиги аниқланади [Ошибка! Источник ссылки не найден.10-б]. В.В.Острова ижодий компетенцияларни ривожлантириш педагогик шарт-шароитлар спектрида коммуникатив компетентли тингловчи ва ўқитувчи муносабатларни текширди, таълим муҳитида рефлексив ишлаш учун ўқитувчи ва тингловчиларнинг тайёрлиги, таълим жараёнида шахсий-методик йўналганлик, касбий-корпоратив компетенцияларини шаклланишига ҳисса қўшади [154-б]. И.Д.Агафонованинг диссертацион тадқиқотлари натижалари мулоқот иштирокчиларининг ижобий мотивациясини,

ишбилармонлик мулоқотида йўналтирилганлик ва толерантликни, интерфаол моделлаштиришни қўллаш, коммуникатив ва нутқ тренингини ўқув жараёнида ишлаб чиқиш ва амалда жорий этишни асослаб беради [10-б].

“Педагогик шарт-шароитлар” тушунчасининг мазмунини тушунишда қуйидаги бир қанча ёндашувлар мавжуд:

- муайян моддий ва фазовий муҳитда педагогик таъсир кўрсатиш чора-тадбирлари тизимини ишлаб чиқиш [46-б];

- педагогик тизимни моделлаштириш ёки лойиҳалаш компонентини унинг самарадорлигига таъсир эттириш [10-б];

- таълим жараёнида тизимли тадқиқот ишларининг қонуний ўлчанганлигини, илмий-тадқиқот натижаларининг текширилувчанлиги ва такрорланувчанлигини таъминлаш [102-103-б].

Таълим тизимида раҳбар ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда тармоқлараро ўзаро ҳамкорлик салоҳиятидан фойдаланиш шароитида ушбу моделни амалга оширишнинг педагогик шарт-шароитлари сифатида биз қуйидагиларни аниқладик:

- таълим тизими раҳбар ходимларини ижодий компетентлигини ривожлантириш ва тармоқлараро ўзаро алоқани фаоллаштиришга қизиқтириш;

- педагогик жараёнда ижодий компетентлигини узлуксиз ўз-ўзини ривожлантиришга йўналтириш;

- таълим тизимида тажриба алмашиш ва барча манфаатдор томонларнинг ўзаро ҳамкорлиги учун доимий платформанинг мавжудлиги;

- касбий фаолиятнинг типик коммуникатив вазифаларини ҳал этишда формаллаштирилган тажрибадан педагогик жараёнда фойдаланиш;

- таълим тизимида тармоқлараро ўзаро ҳамкорлик шароитида алоқа технологияларини турли тоифадаги субъектлар билан алгоритмлаштириш ва раҳбар ходимлар томонидан алгоритмларни ишлаб чиқиш.

Моделнинг баҳолаш блокининг вазифалари таълим тизими

раҳбар ходимларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш натижаларини таҳлил қилиш, тўғрилаш ва шарҳлашдан иборат. Ижодий компетентликнинг ривожланиш даражасини баҳолашнинг асосий мезонлари мотивацион, рефлексив, когнитив, ва фаолиятли мезонлари ҳисобланади. Компетентлик ёндашуви компетентликни мураккаб ва кўп ўлчовли таълим сифатида тушунишни назарда тутаётганлиги сабабли, мезонлар ва баҳолаш блокинни ишлаб чиқишда коммуникатив компетентликнинг ҳам мазмун, ҳам функционал жиҳатдан тавсия этилган тузилишини ҳисобга олиш зарур. Моделнинг мезонлари ва баҳолаш блоки кейинги параграфда батафсил муҳокама қилинади.

Шундай қилиб, бугунги кунда таълим тизими муассасалари раҳбар ходимларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш зарурати ҳам ташқи, ҳам ички омиллар билан олдиндан белгиланади. Биринчи гуруҳга ҳуқуқий ҳужжатларда ушбу компетенцияни юқори даражада ривожлантириш талабларини белгилаш ва замонавий ахборот-коммуникация технологияларининг таълим соҳасидаги ролини ошириш киради. Иккинчи гуруҳга таълим ташкилотлари раҳбарларининг мулоқот малакасини ва ахборот саводхонлигини ошириш, социологик тадқиқот ва сўровлар билан тасдиқланган эҳтиёжи киради.

Моделлаштириш усулининг афзалликлари ва унинг педагогика фанида фойдаланилиши ушбу тадқиқотда тармоқлараро ўзаро алоқалар шароитида профессионал таълим тизими раҳбар ходимларининг коммуникатив компетентлигини ривожлантириш моделини ишлаб чиқиш учун қўлланилишига олиб келди. Тармоқ ўзаро ҳамкорлики шароитида таълим тизими раҳбар ходимларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш жараёнининг модели ушбу тоифадаги ходимларнинг ижодий компетентлигини ривожлантириш мақсадларига эришиш учун мўлжалланган ўқув-услубий ёрдамдан фойдаланиш имконини берувчи функционал ўзаро боғлиқ компонентларнинг иерархик ҳамда дидактик жиҳатдан ажралмас тўпламидир.

3.3-§. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожланганлик даражаларини баҳолаш мезонлари

Компетентли ёндашув доирасида баҳолаш мезонларини шакллантириш ва таълим жараёни натижаларини ташхислаш учун турлича ёндашув қўлланилади. Моделни амалга оширишда кутилаётган натижа сифатида ижодий компетентликнинг ривожланиш даражаси унинг мезонлари ва баҳолаш блоки билан белгиланади, бу мезонлар, кўрсаткичлар ва ижодий компетентликнинг ривожланиш даражаларини ҳамда уларни аниқлашнинг диагностик воситаларини ўз ичига олади.

Т.А.Строкованинг фикрига кўра, педагогик ҳодиса ёки жараёни баҳолаш мезонлари баҳоланаётган ҳодисанинг асосий мазмунини акс эттириши керак [11-б]. Шу муносабат билан ижодий компетентликнинг илгари санаб ўтилган таркибий компонентлари (мотивацион, рефлексив, когнитив ва фаолиятли), (motivational, reflexive, cognitive and active) таълим тизими раҳбар ходимлари учун касбий талабларни ҳисобга олган, ҳолда унинг ривожланиш мезонларини белгилаш учун асос ҳисобланади. Шундай қилиб, ижодий компетентликни ривожлантириш моделининг баҳолаш мезони тузилмаси тўрт компонентли бўлиб, мотивацион, рефлексив, когнитив ва фаолиятли мезонларини ўз ичига олади.

Замонавий тадқиқотларда раҳбарларнинг ижодий компетентлигини баҳолаш учун турли ёндашувлар қўлланилади. И.Д.Агафонова ишида мотивацион, ташкилий ва коммуникатив қобилиятларнинг ривожланиш даражаси ва толерантлик (шахсий мезон), амалий коммуникатив вазифаларни ҳал қилишда муваффақият (рефлексив мезони) ва коммуникатив билимларнинг намоён бўлиш даражаси (когнитив компонент) каби кўрсаткичлар билан ишончли тарзда аниқланган паст, ўрта ва юқори даражадаги коммуникатив компетентликни ажратиш билан уч даражали баҳолаш тизимидан фойдаланади [С. 10].

Соғлом тафаккурни шакллантиришга таъсир этувчи

психологик омиллар таҳлилидан келиб чиққан ҳолда, раҳбарларнинг саноген фикрлаш қобилиятини ривожлантириш жараёнини қуйидаги мезонлар асосида амалга оширилиши ижобий натижаларга эришиш таъминлайди:

- 1) мотивацион (motivational) мезон;
- 2) когнитив-рефлексив (cognitive-reflexive) мезон
- 3) ҳиссий-эмоционал (emotional) мезон;
- 4) регулятив (regulatory) мезон.

Мотивацион (motivational) мезон – янги фаолият кўникмаларини ўзлаштиришга нисбатан раҳбарнинг шахсий эҳтиёжининг мавжудлиги ҳамда муваффақиятга эришиш учун мотивация даражасининг юқорилиги билан белгиланади.

Когнитив-рефлексив (cognitive-reflexive) мезон – раҳбарнинг муайян фаолият мазмунини тушуниши ва у ҳақда етарлича билимларга эга бўлиши, тасаввур эркинлиги ҳамда ўзлаштирилган фаолият кўникмалари ва кечинмаларини акс эттириш қобилияти билан изоҳланади. Бунда, раҳбар бўлиб ўтган жараёнларни кузатиш ва таҳлил қилиш орқали ходисалар мазмунини англайди, ўрганайди, таққослайди. Бу эса, фикрлаш объектини бошқа объектга осонгина йўналтириши ва тафаккурнинг мослашувчанлигида намоён бўлади.

Ҳиссий-эмоционал (emotional) мезон - ижобий ҳиссий тажрибаларнинг намоён бўлиши, некбинликка мойиллик, ижобий ҳиссий ҳолат, психологик фаровонликнинг юқори даражаси, атроф-муҳит стимулларига нисбатан позитив эмоционал реакциянинг намоён бўлиши, ҳаёт сифатидан қониқишнинг юқори даражаси, ўз - ўзини англашдан қониқиш.

Регулятив (regulatory) мезон - ихтиёрий ўзини - ўзи бошқаришнинг юқори даражаси, хулқ - атвор стереотиплари ва меъёрларидан четга чиқиш, салбий ҳисларга қарши туриш ва атроф-муҳитдаги ўзгаришларга муносиб жавоб бериш қобилияти билан изоҳланади.

А.А.Игнатенко ижодий компетентликнинг ривожланиш даражасини баҳолаш учун тўрт даражали ёндашувдан

фойдаланади:

- паст даража: мулоқот компонентларини оғзаки ёки ёзма шаклда тушуниши ва таниши билан бирга мулоқотда ўз коммуникатив ва нутқий билим ва кўникмаларини намоён эта олмаслиги;

- минимал даража: хабарнинг алоҳида компонентларини оғзаки ёки ёзма шаклдаги ахборотни қайта ишлаб, коммуникатив ҳаракатларни таълим жараёнида маълум ўрганган ишларни бажара олиши;

- етарли даража: коммуникатив билим, кўникма ва малакаларни стандарт коммуникатив вазиятда қўллаш олиш, оғзаки ёки ёзма шаклда маълум мулоқот режасини тузиш, белгиланган қоидаларга мувофиқ муайян коммуникатив ҳаракатларни бажара олиш қобилияти;

- юқори даража: мустақил равишда хабарлар ва матнларни яратиш қобилияти, уларнинг тадқиқот ва ижодий имкониятларини намоёниш этиш билан бирга янги объектив ахборотни яратиш [166-б].

Замонавий педагогик тадқиқотларда ижодий компетентликнинг ривожланиш даражасини баҳолашга ягона ёндашув мавжуд эмас. Ушбу ўзгаришни тушунтириш тадқиқот мавзуси бўйича объектив фарқлар бўлиши мумкин: коммуникатив компетентлик педагогика мутахассислик тингловчилари ёки раҳбар ходимларда ўзгаради, уларнинг компетенциялари талаблари объектив равишда фарқ қилади ва бўлажак ўқитувчилар ва таълим ташкилотлари раҳбарлари учун турли хил бўлади.

Тадқиқотимизда таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантиришнинг мезонлари ва баҳолаш бирлиги моделини ишлаб чиқиш Т.А.Строкованинг қуйидаги тавсиялари орқали амалга оширилди:

- мезонлар баҳолаш жараёнини асословчи педагогик ҳодиса ёки жараённинг характерли ёки муҳим хусусиятини акс эттириши керак;

- мураккаб мезоннинг зарурий жиҳатларини акс эттирувчи

етарли даражада тўлиқ ва сиғимли кўрсаткичлар тизими билан белгиланади ва зарур бўлганда уни белгиловчи кўрсаткичлар даражасианиқ бўлиши керак;

- анъанага кўра, тадқиқот жараёнида аввал баҳолаш мезонлари аниқланади, сўнгра ҳар бир мезонни очиб берувчи кўрсаткичлар ва даражалар белгиланади, сўнгра баҳоланаётган ходисанинг ривожланиш даражалари тўғрисида тасаввур ҳосил қилинади;

- баҳолаш мезонлари ва баҳолаш даражаси бир хил тушунчалар эмас [12-13-б].

Моделнинг баҳолаш мезонлари блокида таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш моделини амалга ошириш натижаларини баҳолаш учун яхлит ёндашувдан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Бунинг учун ижодий компетентликнинг функционал компонентлари ва уларни баҳолаш мезонлари ўртасидаги муносабатларни очиб бериш зарур, бу эса баҳолашнинг асосий кўрсаткичларини аниқлашга имкон беради (3.3.1-жадвал).

3.3.1-жадвал

Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожланганлик даражалари мезонлари ва кўрсаткичлари

Мезон компонентлар	Мотивацион	Рефлексив	Когнитив	Фаолиятли
<i>Ахборотли</i>	Ўз ғояларини бошқаларга етказиш мотивацион истаги	Мулоқотнинг оғзаки бўлмаган воситаларидан фойдаланиш қобилияти, толерантлик ва ўз-ўзини назорат	Нотикликнинг асосий тамойиллари, ёзма мулоқотига қўйиладиган талаблар, ишонтириш ва баҳслашиш	Ўз ғояларини бошқаларга етказишда вербал, новербал, ва техник имкониятларида нмаксимал фойдаланиши
<i>Аналитик-изоҳли</i>	Бошқаларнинг нуқтаи назарини тушуниш ва тоқат қилиш	Оғзаки бўлмаган мулоқотнинг намоён бўлиш белгиларини	Норматив-ҳуқуқий мулоқот, новербал коммуникация	Мулоқотнинг мунозарали ва ноаниқ жиҳатларини аниқлаштиришга

<i>Инструментал</i>	Ишбилармонлик мулоқотида замонавий АКТдан фойдаланишни максималлаштириш	Муайян вазиятда мулоқотнинг энг яхши усули ва воситаларини танлаш	Таълимни бошқариш, ўқув жараёнини ташкил этишда амалий қўлланма	Ишбилармонлик алоқасида замонавий АКТнинг имкониятларини қўлдан келтириш
---------------------	---	---	---	--

Педагогик тадқиқотларни ўтказишда баҳолаш мезонларини танлашга қуйидаги талаблар қўйилади:

- объективлик: ҳар бир мезон тавсифи жиҳатидан аниқбаҳолаш имконини беради, турли хил баҳолашга рухсат бермайди;

- адекватлик, ҳақиқийлик: ҳар бир мезон экспериментатор баҳоламоқчи бўлган ҳислатларни айнан ифодалайди;

- бетарафлик [20-24-б].

Ижодий компетентликни ривожлантириш моделининг баҳолаш мезонлари блокининг мотивацион мезони профессионал таълим тизими раҳбар ходимларининг фаол мулоқот қилиш ва ўз шахсий характер хусусиятлари, мулоқотидаги ўз эҳтиёжлари ва мақсадларини англаш нуқтаи назаридан фаол тинглашга мотивация хусусиятларини акс эттиради.

Диагностика натижалари нафақат мулоқотга бўлган мотивациянинг устувор омилларини аниқлаш, балки таълим муассасаси раҳбарлари гуруҳларига муайян педагогик усул ва воситаларнинг мотивациянинг доминант тури билан таъсирини баҳолаш имконини беради. Таклиф этилаётган моделда бу мезон қуйидаги кўрсаткичлар орқали очиқ берилади:

- ўз ғояларини бошқаларга етказиш истаги;
- бошқаларнинг нуқтаи назарини тушуниш ва тоқат қилиш истаги;

- мулоқотида замонавий ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланишни максималлаштиришга интилиш истаги.

Ишлаб чиқилган моделнинг баҳолаш мезонларида таълим муассасаси раҳбарининг индивидуал услуби ва мулоқот услубиятини, “жамоавий индивидуаллик” миқёсида унинг ижодий

рефлексивлигининг ўзига хос хусусиятларини, ўз-ўзини назорат қилиш қобилиятини тавсифлайди. Моделда қуйидаги кўрсаткичлар орқали очиб берилади:

- мулоқотнинг новербал воситаларидан, стрессга чидамлилиқ ва ўз-ўзини назорат қилиш, зиддиятда хатти-ҳаракатларнинг конструктив стратегияларидан фойдалана олиш;

- суҳбатдошнинг новербал мулоқот белгиларини идрок этиш ва изоҳлаш қобилияти;

- муайян вазиятда мулоқотнинг энг яхши усули ва воситаларини аниқлай олиш.

Ижодий компетентликни ривожлантиришни баҳолашнинг когнитив мезони фаолиятда муваффақиятли қўлланилиши учун махсус билимларнинг ривожланиш даражаси ҳақида маълумот беради. Унинг юқори даражада ривожланиши таълим муассасаси раҳбарининг ўзига хос ижодий вазиятда тегишли билимларни қўллашга тайёрлигини, ўз-ўзини ривожлантириш ва ўз-ўзини тарбиялашга интилишини кўрсатади. Ижодий компетентликнинг когнитив мезонини очиб берувчи кўрсаткичлар қаторига қуйидагиларни киритиш мақсадга мувофиқ:

- нотиқликнинг асосий тамойиллари, ёзма иш мулоқотига қўйиладиган талаблар, ишонтириш ва баҳслашиш технологиялари ва алгоритмларини билиш;

- оғзаки мулоқот асосларини билиш, низоларни бошқариш, ва ҳуқуқий ҳужжатлар;

- таълимни бошқаришда амалий дастурларнинг асосларини билиш, ўқув жараёнини ташкил ва тармоқлараро ўзаро ҳамкорлик.

Фаолият мезони таълим муассасаси раҳбарларининг замонавий ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланган ҳолда касбий фаолият ва ишбилармонлик мулоқотидаги муайян коммуникатив вазиятларда муаммоларни ҳал этишда ўз касбий билим, кўникма ва малакаларини самарали қўллашга тайёрлигини баҳолаш имконини беради. Бошқача қилиб айтганда, бу мезон раҳбарларнинг касбга бўлган меъёрий-ахлоқий талаблар ва мотивациянинг ўзига хос хусусиятларини тавсифлайди. Ушбу

баҳолаш мезони қуйидаги кўрсаткичларда очиб берилади:

- ўз ғояларини бошқаларга етказиш учун вербал, новербал ва техник имкониятлардан фойдаланишни максимал даражада амалга ошириш қобилияти;

- бошқалар хабарининг мунозарали ва ноаниқ жиҳатларини аниқлаштиришга тайёрлик ва қобилият, бошқаларнинг нуқтаи назарини етарли даражада идрок этиш қобилияти;

- ишбилармонлик мулоқотида замонавий ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш олиш қобилияти.

Компетентликнинг ривожланганлик даражасини текшириш учун назорат ва ўлчов материалларини танлаш, шунинг учун ишлаб чиқиладиган компетенциянинг маълум даражасини аниқлашга имкон берувчи идентификаторларни ишлаб чиқишга қаратилиши лозим. Ижодий компетентлик даражасини баҳолаш учун ишлатиладиган когнитив ва фаолиятли мезонлари касбий таълим педагогикаси учун анъанавий бўлган усуллар ёрдамида ташхис қўйилиши мумкин бўлса, мотивацион ва рефлексив мезонларини баҳолаш учун асосан психологик характерга эга бўлган коммуникатив вазиятда мотивация ва рефлексия хусусиятларини аниқлашга имкон берувчи восита ва методлардан фойдаланилади.

Т.А.Терехова компетенцияларни тавсифлашда рақамли-кодлар, компетенциянинг номи, унинг мазмуни тавсифи ва рефлексив кўрсаткичларидан фойдаланишни тавсия қилади [35-б]. Р.Н.Азарова ва Н.М.Золотарева ҳар бир даража учун қобилият, билим, кўникма ва малакаларни тавсифловчи компетентлик паспортига киритилган компетентлик хариталари асосида компетентликни ривожлантириш даражасини баҳолашни таклиф қилади [34-б]. Таҳрирлашда даражаларнинг уч-ёки беш даражасидан фойдаланилади. Компетентлик ривожланишининг паст даражаси касбий фаолиятда муайян компетентликнинг таркибий қисмлари сифатида билим, кўникма ва малакаларнинг йўқлигини кўрсатади. Ўртача даража одатда муваффақиятли, аммо тегишли билим, кўникма ва қобилиятларни тизимли равишда қўллаш билан тавсифланади. Юқори даража билим, кўникма ва қобилиятлардан муваффақиятли,

актив ва тизимли фойдаланишни кўрсатади.

Таълим жараёнида тармоқ ҳамкорлиги шароитида таълим ташкилотлари раҳбарларининг касбий шаклланиши жараёнида ижодий компетентликни ривожлантириш динамикасини ҳисобга олган ҳолда, биз ишлаб чиқилган моделнинг мезонлари ва баҳолаш блокидаги компетенцияларни уч даражали баҳолашдан фойдаланамиз.

Баҳолаш мезонларига кўра ижодий компетентликнинг ривожланиш даражаларининг хусусиятлари 3.3.2-жадвалда кўрсатилган. Ўртача даража билан паст даража ўртасидаги асосий фарқ-билимнинг мустаҳкамлиги, типик коммуникатив вазифаларни ҳал қилишда муваффақиятли тажриба ҳамда ностандарт коммуникатив вазиятларда қарор қабул қила олиш тажрибасидир.

3.3.2-жадвал

Таълим муассасаси раҳбарларини ижодий компетентлигини ривожлантиришнинг мезонли-даражали тавсифи

Даража	Мотивацион	Рефлексив	Когнитив	Фаолиятли
1	2	3	4	5
Паст	Ижодий фаолият, танқидий фикрлаш, яратиш даражаси суст, заиф ифодаланган мотивлар ва мулоқотга киришишида турли восита ва усулларидан фойдаланиш, мулоқот жараёнида шахсий мақсадларини ноаниқ ифодалаш	Мулоқот жараёнида пассив рол, мулоқотда имо-ишоралар ва эмоциянинг йўқлиги, зиддиятда хатти-ҳаракатларнинг деструктив стратегиялари; кундалик ҳаётда шаклланган кўникмалар асосида мулоқот муаммоларини ҳал қилиш	Алоқа назарияси ва ишбилармонлик коммуникацияси асосларини юзаки билиш	Оғзаки ёки ёзма мулоқотдан имтиёзли фойдаланиш; замонавий АКТ, мультимедия технологиялари ва амалий дастурий таъминотларни билиш даражасининг пастлиги
Ўрта	Ижодий	Мулоқот жараёнида	Алоқа назарияси	Бошланғич

	фаолият, танқидий фикрлаш, яратиш даражаси ўрта, мулоқот жараёнида фаол ва масъулиятли муносабат, мулоқот муаммоларини ҳал этишга қизиқиш	фаол иштирок этиш, алоқа учун муқобил сценарийларни кўриб чиқиш ва ностандарт вазифаларни ҳал қилиш тажрибаси, касбий мақсадларга нисбатан мулоқот вазиятларини таҳлил қилиш	ва ишбилармонлик коммуникацияси асослари, можароларни бошқариш ва ходимларни бошқариш асослари ҳақида етарли маълумотга эгалик	фойдаланувчилар учун таълим бошқарувида замонавий АКТ ва амалий дастурларидан фойдаланиш орқалитипик коммуникатив масалаларни ҳал қилиш
Юқори	Танқидий фикрлаш, ижодий ёндашув, яратувчанлик даражаси юқори, касбий мулоқот фаолияти учун юқори даражадаги мотивация, яхши хулқли, чидамли, конструктив мулоқот ва ўз нуқтаи назарига ишонч учун шахсий фазилатларни шаклланган-лиги	Вазифаларни танлашда мустақиллик ва уларни мулоқотда ҳал қилиш йўллари, мураккаб вазиятларга йўналтириш, ностандарт ижодий мулоқот вазифаларини ҳал қилишда тажрибасига бўлиш, низоларни ҳал қилишнинг конструктив стратегиялари	Алоқа назарияси ва ишбилармонлик коммуникацияси асосларини билиш; қулай коммуникация муҳитини яратиш тамойилларини тушуниш; мулоқотни ўз оптималлаштириш учун ахборотни мустақил ҳолда излашни амалга ошириш	Етарли даражада ўзаро мулоқот қила олиш, мустақил ривожланиш ҳамда замонавий АКТ, мультимедия технологияларида н фойдаланиш кўникмаларини эгаллаганлик

Ижодий компетентликни ривожлантиришнинг энг юқори даражаси таълим ташкилотида қулай мулоқот муҳитини яратиш тамойилларини тушуниш, ижодий ёндашув асосида ностандарт коммуникатив вазифаларни ҳал этишда муваффақиятли ва тизимли тажриба билан тавсифланади.

Педагогик тажрибаларимиз оид педагогик адабиётларда келтирилган тавсияларни таҳлил қилиш ва умумлаштириш натижаларига асосланиб, таълим муассасаси раҳбарларининг коммуникатив компетентлигини ривожлантириш моделининг баҳолаш мезони блокининг диагностик аспектини тавсифловчи амалий диагностика усуллари таркибини тизимлаштириш 3.3.3-жадвалда келтириб ўтилган.

3.3.3-жадвал

Таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетенцияларини ривожлантириш шартлари ва даражаларининг мезонли-диагностик тузилмаси

Ижодий компетенцияларни баҳолаш мезонлари	Баҳолаш кўрсаткичлари	Баҳолаш кўрсаткичлари	Қўлланилган методика
1	2	3	4
1. Мотивацион	<ul style="list-style-type: none"> - ўз ғояларини бошқаларга етказишга мотивацион истаги; - бошқаларнинг нуқтаи назарини тушуниш ва тоқат қилишга мотивацион истаги; - ишбилармонлик мулоқотда замонавий АКТдан фойдаланишга қаратилган мотивацион истак 	Ижодий компетентликнинг ривожланишига ижобий таъсир кўрсатувчи шахсий сифатлар	Т. Лирининг коммуникатив ва тавсифий тенденцияларини тадқиқ қилиш методикаси
2. Рефлексив	<ul style="list-style-type: none"> - Мулоқотнинг новербал воситаларидан ўз-ўзини назорат қилиш, стрессга чидамлилиқ, низода хатти-ҳаракатларнинг конструктив стратегияларидан фойдалана олиш; - Новербал мулоқот белгиларини идрок этиш ва изоҳлаш қобилияти; - Муайян вазиятда мулоқотнинг энг яхши усули ва воситаларини аниқлай олиш 	- мулоқотда ўз-ўзини назорат қилиш	М.Снайдернинг мулоқотда ўз-ўзини баҳолаш методикаси
		- мулоқотда суҳбатдошни ҳис қилиш	Е.П.Ильинанинг суҳбатдошнинг коммуникатив сифатларини баҳолаш методикаси
3. Когнитив	<ul style="list-style-type: none"> - Нотикликнинг асосий тамойиллари, ёзма мулоқотига қўйиладиган талаблар, ишонтириш ва баҳслашиш, технологиялар ва 	- фанларблоклар ва бўйича ўтиладиган	Назорат-ўзгарувчан тест материалларини таҳрирлаш
		- новербал мулоқотда баҳолаш ва ҳис қилиш	Назорат-ўзгарувчан тест материалларини таҳрирлаш

	алгоритмларини билиш; - Новербал мулоқот асосларини билиш, низоларни бошқариш ва норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни билиш; - Таълимни бошқаришда амалий дастурлаш асосларини билиш, ўқув жараёнини ташкил этиш	материалнинг ўзлаштирилиш даражаси	
4. Фаолиятли	- ўз ғояларини бошқаларга етказиш учун вербал, новербал ва техник имкониятлардан фойдаланишни максимал даражада амалга оширишга тайёрлик ва қобилият; - хабарнинг мунозарали ва ноаниқ жиҳатларини аниқлаштиришга тайёрлик ва қобилият; - ишбилармонлик мулоқотида замонавий АКТ имкониятларини қўллашга тайёрлиги ва қобилияти	- касбий фаолиятда коммуникацион муаммолар - аниқ жараёнда коммуникацион восита ва шаклларни оптимал танлаш қобилияти	«Таълимни бошқаришда коммуникациялар» мавзусида таҳрирланган сўровнома Малака ошириш дастурида битирув лойиҳани ҳимоя қилиш

Таълим тизими раҳбар ходимларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш моделига кўра ўзаро таъсир шароитида диагностикани турли босқичларда амалга оширилиши мумкинлиги сабабли, ушбу компетентликнинг ривожланиш даражасини таққослаш учун мониторинг усулидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Шунинг таъкидлаш лозимки, бугунги кунда ижодий компетентликнинг ривожланиш даражасини аниқлаш учун турли диагностик усуллардан фойдаланилмоқда.

Шундай қилиб, таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигининг ривожланиш даражасини баҳолаш тўртта асосий компонент бўйича амалга оширилади: мотивацион, рефлексив, когнитив ва фаолиятли бўлиб, таълим муассасаси раҳбарларининг менежерларининг ижодий компетентлигини ривожлантиришга қаратилган педагогик жараёни оптималлаштириш учун объектив ахборот тузилмаси асосини ташкил этади.

IV БОБ. МУТАХАССИС КАДРЛАРНИНГ БОШҚАРУВЧАНЛИК КОМПЕТЕНТЛИГИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ САМАРАДОРЛИК ДАРАЖАСИ

4.1-§. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожланганлик даражасининг диагностик тизими

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 июнь “Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чоратadbирлар тўғрисида”ги ПҚ-3775-сон қарорида раҳбар кадрлар, профессор-ўқитувчиларнинг фаолиятини, билимини ва педагогик кўникмасини баҳолашнинг замонавий тизимини шакллантириш масаласи кўриб чиқилди..

Шубҳасиз, таълим сифатини ошириш ҳамда таълим муассасаларининг халқаро майдондаги рейтингини шакллантиришда раҳбарларнинг ижодий компетентлигини баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш, бу борадаги мавжуд илғор хорижий тажрибаларни эътиборга олиш, ҳамда мазкур мезонларнинг меҳнат бозорини тезкор ўзгарувчан шароитларига мослашувчанлигини таъминлаш зарур.

Мазкур устувор вазифалардан келиб чиқиб, тадқиқот доирасида таълим муассасалари раҳбарларининг ижодий компетентлигини диагностик тизимини ишлаб чиқиш бўйича тажриба-синов ишлари амалга оширилди.

Маълумки, педагогик йўналишда олиб бориладиган илмий тадқиқотлар ўзининг ташкилий-методик асосларига таяниб, қуйидаги босқичларда лойиҳалаштирилади:

1) тадқиқот учун танланган муаммонинг ижтимоий-педагогик, психологик моҳиятини тўғри англаш ва долзарблик даражасини аниқлаш, унинг концептуал ва мақбул ечимини топиш йўллари ҳамда вазифаларини оқилона белгилаш мақсадида ташкил этилувчи назарий-прогностик таҳлил босқичи;

2) мавжуд манбаларга таянган ҳолда танланган муаммонинг ижобий, самарали ечимини шакллантириш мақсадида тадқиқотчи томонидан илгари суриладиган назарий ғоялар, илмий фараз асосида махсус диагностик методикани шакллантиришга йўналтирилган лойиҳалаштириш босқичи;

3) диссертант томонидан тавсия этилаётган диагностик харита воситасида экспериментал-ривожлантирувчи фаолият ташкил этилди. Мазкур жараёнда ижодий компетентлик даражасининг ривожланганлик даражаси диагностикаси таълим муассасалари раҳбарларини ўқув фаолияти ва ўзлаштириш кўрсаткичлари мисолида олиб борилди.

Диссертация ишида унда шаклланган назарий-методологик қоидаларнинг илмий қиммати ва ҳақиқийлигини эмпирик тарзда тасдиқлаш мақсадида педагогик тажриба-синов амалга оширилди. Бу ўз навбатида таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш моделини амалга ошириш учун зарур ва етарли шарт-шароитлар яратиш имконини берди, шу билан бирга бошқарув фаолиятини амалга оширишда олинган маълумотларнинг холислигини таъминлаш, баҳолаш, тизимлаштириш, умумлаштиришга эришилди.

О.Н.Яковлевларнинг фикрига кўра, таълим жараёни ҳақида етарлича билим олиш диссертациянинг асосий вазифаси бўлиб, илмий жиҳатдан муҳим маълумотларни тўплаш, қайта ишлаш ва талқин қилиш асосида назарий-методологик қоидаларни экспериментал тасдиқлашни ўз ичига олади. Хулосаларнинг тадқиқот натижалари сифатида амал қилиши педагогик тажриба-синовнинг ташкилий ва мазмун жиҳатдан изчиллиги билан белгиланади. Бу ўрганилаётган педагогик ҳодисани назорат қилинаётган шароитда “соф ҳолда” кўриб чиқиш, унинг ривожланиш жараёни ва таълим жараёнининг самарадорлигини белгиловчи омилларни ойдинлаштириш имконини беради. Педагогик эксперимент тажриба-синов ўрганилаётган ҳодисаси ёки жараёни бошқаларидан сунъий ажратишни таъминлайди, тадқиқот мақсадида тингловчиларга педагогик таъсир кўрсатиш

шароитларини ўзгартиради ҳамда ушбу педагогик ҳодисаларни бир хил натижа билан ўхшаш шароитда такрорлайди [100-б].

Махсус шакллантирилган, бошқариладиган ва назорат қилинадиган шароитларда педагогик тажриба-синов ўтказиш таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожланиш жараёнининг ўзига хос хусусиятларини аниқлашга имкон берди. Тадқиқот мақсади ва вазифаларини амалга оширишда педагогик тадриба-синовини ташкил этишнинг оптимал ва самарали усулини, педагогик ҳодиса ва жараёнлардаги сабаб - оқибат муносабатларини аниқлаш, ундан таълим жараёнини оптималлаштириш учун фойдаланишдир. Педагогик тажриба-синовни моделлаштиришдан асосий мақсад педагогик жараённи ўрганиш (таълим муассасаси раҳбарининг ижодий компетентлигини ривожлантириш) ва муваффақиятга эришиш шароитини аниқлаш (моделни амалга оширишнинг тармоқ ва педагогик шарт-шароитлари) [163-б]. Диссертацияда педагогик тажриба-синов методининг афзалликлари ва ижодий компетенциянинг таркибий қисмлари ўртасидаги муносабатларни тизимлаштириш, унинг ривожланиш шарт-шароитлари ва омилларини аниқлаш, таълим тизими раҳбарларига педагогик таъсир кўрсатиш шароитларини тартибга солиш, шартли равишда ўхшаш шароитларда алоҳида кузатилган феноменлар ва педагогик ҳодисаларимкониятидан келиб чиқилади.

Тажриба-синов ишлари жараёнида диссертация ишининг мақсади, хусусан, қуйидаги бир қатор муаммоларни ҳал этиш билан белгиланди:

- педагогик тажриба-синовнинг методологик асоси ва диагностик воситаларини аниқлаш ва асослаш;
- педагогик тажриба-синовни аниқлаштириш, назорат қилиш ва шакллантириш босқичларини ўтказиш;
- раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш учун ўзаро ҳамкорлик шароитида “Таълим муассасаси раҳбар фаолиятига замонавий ёндашув” малака ошириш модулини ўқитиш натижалари таҳлили;

- таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш учун ўзаро ҳамкорлик шароитида “Таълим муассасаси раҳбар фаолиятига замонавий ёндашув” малака ошириш модулини ўқитиш учун зарур ва етарли педагогик шарт-шароитларни аниқлаш;

- таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш учун ишлаб чиқилган моделнинг эмпирик самарадорлиги ва аҳамиятини статистик усуллар ёрдамида асослаш.

Мазкур технологик босқичларнинг ўзига хослиги ва уларнинг педагогик тажриба-синов ишларининг муваффақиятли ташкил этилишига таъсирини ўрганилиб, тадқиқотнинг экспериментал босқичи билан боғлиқ фаолиятнинг вазифалари қуйидагича белгиланди:

1. Таълим муассасалари раҳбарларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлиги ҳамда компетентлигига қўйиладиган малака талаблари классификациялаш асосида ижодий компетентлик даражасини тавсифловчи асосий кўрсаткичлар таркибини аниқлаш.

2. Таълим муассасаси раҳбарлари ижодий компетентлигини ривожлантириш жараёнларига таъсир этувчи омилларни интерпритациялаш.

3. Таълим муассасаси раҳбарлари ижодий компетентлигини ривожланганлик даражаси индикаторларини белгилаш ва квалиметрик механизмларини танлаш.

4. Баҳолаш натижаларини таҳлил қилиш, умумлаштириш ва улар асосида хулоса ва таклифлар ишлаб чиқиш

Тажриба-синов ишлари жараёнида раҳбарларнинг ижодий компетентлигини ривожланганлик даражаси диагностикасига таъсир этувчи ижобий (ички, ташқи) ва негатив (салбий) омиллар туркуми аниқланди ва қуйидагича тавсифланди:

Ижобий омиллар:

- ташқи омиллар: жамоадаги муҳит, муассаса имиджи, фасилитация, мустақил касбий ривожланиш натижаларининг

рағбатлантирилиши, рахбар ва педагог кадрлар касбий фаолятини баҳолашнинг шаффоф ва адолатли тизими, инсонпарварлик, институционал қўллаб-қувватлаш, гендер тенглик, ўзаро муносабатлардаги психологик барқарорлик;

ички омиллар – шахсий йўналганлик, касбий рефлексия, касбий ўзини-ўзи баҳолаш, метакогнитив кўникмалар, индивидуал-касбий ривожланиш траекторияси, мустақил таълим.

Салбий (негатив) омиллар:

- касбнинг ижтимоий статуси, иш ҳаққининг камлиги, муассаса имиджининг пастлиги, гендер тенгсизлик, касбий фаолятдаги қийинчиликлар, институционал қўллаб-қувватлашдаги тўсиқлар, касбий ривожланиш ва ўсиш учун зарурий шарт-шароитнинг етарли эмаслиги, носоғлом муҳит, валеологик ва андрагогик омиллар.

4.1.1-жадвал

Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини баҳолаш мезонлари ва диагностик харитаси

Мезонлар	Кўрсаткичлар	Интеграл диагностик технологиялар
Информацион	(А-1) Бошқарув ва педагогик фаолят соҳаси норматив-ҳуқуқий ҳужжатларини билиш, ижтимоий фаоллик	Тест, эссе, лойиҳа ишлари, ассесмент топшириқлари, тренинглар
	(А-2) Касбий-бошқарув фаолятига оид ахборотларни мустақил излаш, таҳлил қилиш, саралаш ва соҳага йўналтириш	Ассесмент топшириқлари, очик дарслар таҳлили асосидаги экспертлар баҳоси, синергетик таҳлил
	(А-3) Бошқарув ва касбий вазифаларни ҳал этишда АК ва ПТ фойдаланиш	Тест, ижодий топшириқлар, очик дарслар таҳлили асосидаги экспертлар баҳоси, тренинглар
	(А-4) Соҳага йўналтирилган хорижий тил кўникмаларининг ривожланганлиги	Коммуникатив методлар, аутентик таҳлил
Аналитик	(А-5) Касбий-бошқарувга доир вазифаларни тизимли таҳлил этиш асосида қарорлар қабул қилиш	Вазиятли топшириқлар, интервью, кейс таҳлил, қарорлар шажараси

	(А-6) Профил компетенцияларнинг ривожланганлиги, менежерлик кўникмаларига эгалик	Рефлексив технологиялар, тренинглар, SWOT таҳлил, лойиҳа иши тақдимоти, акмеограмма
	(А-7) Ўзини ўзи шахсий ва касбий ривожлантириш, публикацион фаоллик	Электрон портфолио натижалари асосидаги наукометрик ва библиометрик таҳлил, акмеограмма

Педагогик тажриба-синов ишларининг самарадорлиги унинг махсус дастур асосида олиб борилганлиги, ҳудудий танланма назоратнинг қўлланилиши, тегишли шарт-шароитнинг яратилганлиги ҳамда ижодий компетентлик даражасини белгиловчи инфор­мацион ва аналитик мезонларнинг ишлаб чиқилиши ушбу жараённинг самарадорлигини таъминлади(4.1.1-жадвал).

Мазкур мезонларга мувофиқ таълим муассасалари раҳбарлар ижодий компетентлигини ривожланганлик даражасини диагностик харитаси белгиланди. Мазкур диагностик харитада раҳбарларнинг ижодий компетентлик даражасига қўйиладиган талабларни ўзига акс эттирган бўлиб, у нафақат диагностик кўрсаткичлар рефлексиясини балки, қайта тайёрлаш ва малака ошириш дастурларининг самарадорлик даражасини аниқлашга ҳам хизмат қилди. Таълим муассасалари раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожланганлик даражасини аниқлаш имконини берувчи компетенцияларнинг индикаторли тузилмаси мазмуни 4.1.1-жадвалда ўз аксини топган.

Мазкур модел асосида таълим муассасалари раҳбарларининг ижодий компетентлигининг ривожланганлигини баҳолаш мезонлари ва кўрсаткичларини белгилашда даражали ёндошувдан фойдаланилди. Яъни, раҳбарлар ижодий компетентлигини баҳолашда 100 баллик шкала бўйича адаптив, таянч. продуктив ва ижодий (креатив) даражалари белгиланди (4.1.2-жадвал).

4.1.2-жадвал

Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик

компетентлигини интеграл ривожланиш даражаси таснифи

Баллар	Даража кўрсаткичлари	Даража ёйилмаси
0-55	Куйи даража	Раҳбарларда самарали касбий фаолиятни амалга ошириш учун зарурий билим, кўникма ва малакаларнинг етарли даражада ривожланмаганлиги билан тавсифланади. Мазкур тоифа раҳбарларда ижод компетентликнинг фаолиятли-технологик компоненти талаб даражасида эмас, мустақил ўзини-ўзи касбий ривожлантириш траекториясини белгиламаган, касбий сифатлар қониқарли даражада шаклланган.
56-70 балл	Таянч даража	Мазкур даражадаги раҳбарлар таянч ижодий компетенциялар яхши ривожланган, касбий фаолиятни амалга оширишнинг асосан фаолиятли-технологик компоненти ривожланган. Улар ўзини-ўзи ижодий ривожлантириш траекторияси ҳақида муайян назарий тасаввурларга эга. Уларда касбий билим ва кўникмалар мавжуд бўлса-да, бироқ, ташкилий ва бошқариш малакаларини етарли эмас, улар касбий фаолиятдаги ностандарт вазиятларни ечишда қийинчиликларга дуч келадилар. Раҳбарларда инновацион фаолият йўналишидаги касбий билим, кўникма ва малакаларини ўзлаштириш эҳтиёжи мавжуд, бироқ, бу эҳтиёж тизимли, амалий характер касб этмайди, касбий рефлексия суст ривожланган
71-85 балл	Продуктив даража	Шахсий йўналганлик, касбий ўзини-ўзи англаш ва касбий сифатларнинг шаклланганлик даражаси фаолият талабларига мос келади. Уларда ижодий фаолиятга салоҳиятли тайёргарликнинг асосини ташкил этувчи ижтимоий-ҳуқуқий, педагогик-психологик, махсус - методик йўналишлар юзасидан зарурий билим, кўникма ва малакалар шаклланган. Хусусан, улар таълимий ва бошқарув фаолиятини лойиҳалаштириш, самарали ташкил этиш, тактик-вазиятли қарорлар қабул қилиш кўникмасига эга. Шунингдек, бу тоифа раҳбарларда мустақил ўзини-ўзи касбий ривожланишга қизиқиш, модераторлик, илмий-тадқиқотчилик, касбий инновацияларни ўзлаштириш эҳтиёж мавжуд, бироқ, уларда бу йўлдаги амалий ҳаракатларни ташкил этиш тажрибаси етишмайди.

86-100 балл	Ижодий-креатив даража	Раҳбарларда зарурий касбий компетенциялар билан бирга шахсий-рефлексив компетентлик ривожланган. Улар мустақил касбий ривожланиш дастурига эга, ижодий-тадқиқотларни олиб бориш, лойиҳаларни бошқариш, ностандарт вазиятларда оптимал қарорлар қабул қилиш кўникмасига эга, инновацион фаоллик ҳамда креативлик даражаси юқори бўлган, мустақкам касбий позицияси ва имиджига эга шахслар саналади. Улар инновацион фаолликнинг аксиологик, акмеологик даражасига эришган.
----------------	--------------------------	--

Таълим муассасалари раҳбарларининг ижодий компетентлигини диагностикаси жараёнида қуйидаги жиҳатларга алоҳида эътибор қаратилди:

1. Раҳбарлар ижодий компетентлигини баҳолашда нафақат баҳолаш мезонлари асосидаги даража кўрсаткичларга эмас, балким аввалги диагностика натижалари таҳлилини эътиборга олган ҳолда, таҳлилий хулосалар шакллантирилди.

2. Диагностика жараёнларида ижодий компетентликни ривожланганлик даражасини аниқлаш билан бирга, мазкур соҳада раҳбарларнинг индивидуал-касбий ривожланиш имкониятлари ва траекторияси аниқланди.

3. Раҳбарлар ижодий компетентлигини ривожланганлик даражасини ўрганиш орқали уларнинг мустақил ўзини-ўзи баҳолаш, шахсий-рефлексив ёндошувни шакллантириш, касбий ўзини-ўзи ривожлантириш мотивациясининг қарор топишига ҳам хизмат қилди.

4. Раҳбарларнинг ижодий компетентлигини баҳолаш асосида уни ривожлантиришнинг амонавий механизмларини амалиётга жорий этиш ҳамда интеграл мониторингини олиб бориш бўйича ҳар бир таълим муассасасининг корпоратив мақсадларидан келиб чиққан ҳолда ўз стратегиясини ишлаб чиқиш заруратини асосланди.

Биринчи босқичда тадқиқот мавзуси бўйича адабиётларни танлаш ва таҳлил қилиш, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ва ўқув материаллари, педагогик маҳорат ва унинг ривожланиш жараёни, моҳияти, мазмуни ва таркибий қисмлари, педагогик

экспериментнинг аниқлаш ва назорат қилиш босқичлари бўйича педагогик диагностика мезонлари ва баҳолаш тузилмасини ишлаб чиқилди.

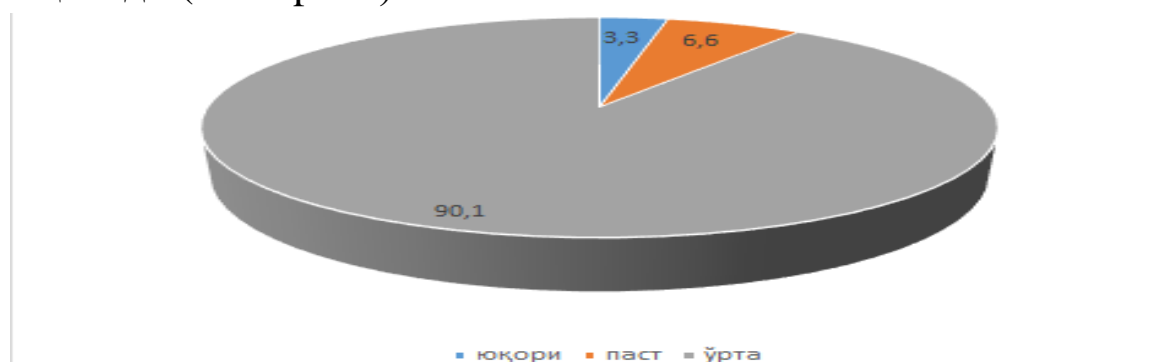
Иккинчи босқичда амалий профессионал тажрибалар асосида тажрибаларни умумлаштириш, адабиётларни ўрганиш, педагогик тадқиқотларда ғоялар, мақсад ва вазифаларини аниқлаштириш, диссертациянинг методологик тузилмасини белгилаш, тармоқ ўзаро ҳамкорлик шароитида таълим тизими раҳбар ходимларининг ижодий компетенцияларини ривожлантириш моделини ишлаб чиқиш амалга оширилди. Шунингдек, муаммоларни тўплаш ва таҳлил қилиш, ижодий компетенцияларни ривожлантиришда таълим жараёнининг шакллари аниқлаш, педагогик тажриба-синов ўтказиш, фанлар блокининг тегишли мажбурий ва факультатив модуллар шаклида ижодий компетенцияларини ривожлантиришнинг ўқув-услубий қўлланмаларини ишлаб чиқиш амалга оширилди.

Учинчи босқич шакллантирувчи педагогик тажриба-синовни ўз ичига олиб, унда ишлаб чиқилган методик қўлланмалардан таълим жараёнида фойдаланиш орқали таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантиришга қаратилган таълим жараёнининг ташкилий-методик таъминоти амалга оширилди. Назорат босқичида тажриба ишлари натижалари баҳоланди ва шарҳланди, таълим жараёни мавзулари бўйича тавсия ва хулосалар шакллантирилди ва тизимлаштирилди.

Ижодий компетентлигининг ривожланиш даражасини баҳолаш ишлаб чиқилган ва қайта-қайта синовдан ўтган тест материаллари асосида амалга оширилди, бу мажбурий ва факультатив модулларни ўрганиш жараёнида олинган билимларнинг турли соҳаларидан олинган саволларни ўз ичига олади. Таълим муассасасининг фаол раҳбарлари томонидан тармоқлараро ҳамкорликнинг турли форматларида иштирок этганлиги учун қўшимча баллар билан рағбатлантирилди (инновацион платформа, конференция ва семинарлар, фестиваллар ва бошқалар).

Мутахассис кадрларининг ижодий компетентлиги даражасини баҳолаш натижалари уларни ривожланишининг ўртача даражасини кўрсатди, бу ишлаб чиқилган моделни тармоқ ўзаро ҳамкорлик шароитида Таълим муассасаси раҳбар фаолиятига замонавий ёндашув” малака ошириш модулини ўқитишнинг мақсадга мувофиқлигини тасдиқлайди.

Тадқиқот босқичини баҳолаш натижалари асосида таълим муассасаси раҳбарларининг 90,1% и ижодий компетентлигининг ўртача ривожланиш даражаси билан тавсифланганлиги, иштирокчиларнинг фақат 6,6% и ижодий компетентлигининг юқори даражада ривожланганлигини ва 3,3% и - паст даражада эканлиги аниқланди (4.1.1-расм).



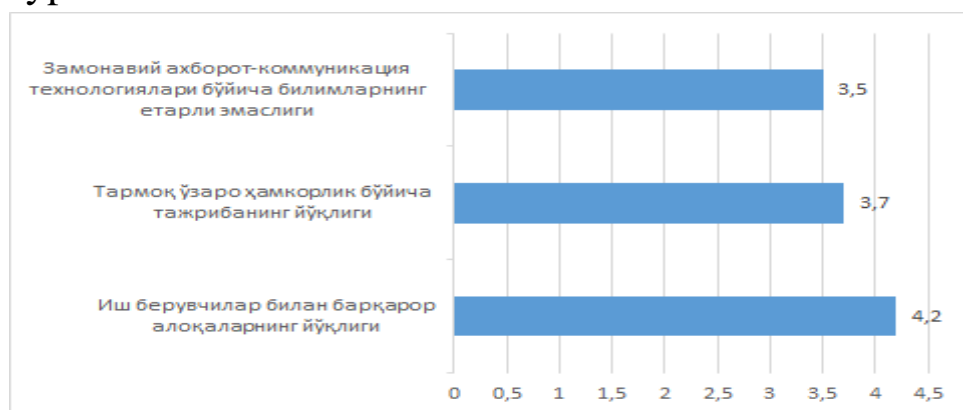
4.1.1-расм. Педагогик тажриба-синовининг тадқиқот босқичида раҳбарларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожланганлик даражалари

Биз ишлаб чиққан тест материаллари асосида олиб борилган педагогик тажриба-синовнинг аниқловчи босқичида таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетенцияларини ривожланганлик даражаси назорат ва тажриба гуруҳларида ўртача даражасини намойиш этди. Масалан, назорат гуруҳида иштирокчиларнинг 90,3% ижодий компетентликнинг ўртача ривожланиш даражаси, тажриба гуруҳида эса - 90,0% билан тавсифланди. Тажриба гуруҳида раҳбарларининг атиги 3,3% да юқори даражада ривожланганлик қайд этилди.

Шунинг учун таълим муассасаси раҳбарларнинг аксарияти ижодий компетентликни ривожлантиришнинг ўртача даражаси билан ажралиб турди, яъни улар асосан бошқарув мулоқоти

соҳасида умумий билим, кўникма ва малакага эга бўлиб, шахсий психологик хусусиятларини, мулоқот кўникмаларини такомиллаштириш ва уларни амалга ошириш зарурати мавжуд.

Тажриба-синовнинг аниқлаштириш босқичида олинган эмпирик маълумотлар тармоқлараро ўзаро таъсир шароитида таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш жараёнини оптималлаштиришнинг долзарблиги ва амалий аҳамиятини тасдиқлайди. Ҳшбу мақсадга эришиш ва таълим муассасасининг бошқарув ходимларидан ижодий компетентликнинг алоҳида компонентларини ишлаб чиқишдаги бўшлиқларни тўлдириш учун сўровнома ўтказилди. Алоқа муаммоларининг аҳамиятини беш балл бўйича баҳолаш таклиф этилди: 1-аҳамиятсиз, 5 - энг аҳамиятли. Сўров натижалари 4.1.2-расмда кўрсатилган.



4.1.2-расм- Раҳбарларининг бошқарувдаги мавжуд муаммолари

Педагогик тадқиқотларнинг аниқловчи босқичи натижаларини изоҳлашнинг объективлиги умуман тажриба натижаларнинг ишончлилигини олдиндан белгилаб берди ва тингловчиларнинг муайян шакл ва иш усулларига тайёр эмаслиги оқибатида мақсадли педагогик таъсирни режалаштиришда хатоликларга йўл қўйди. Аниқловчи босқичида олинган тажриба натижалари шакллантирувчи босқичини режалаштириш ва амалга ошириш учун асос яратди. Аниқловчи тажриба-синовининг вазифалари ва натижалари бўйича шакллантириш тажриба-синови қуйидаги вазифаларни ҳал этишга қаратилди:

- тармоқлараро ўзаро ҳамкорлик шароитида таълим

муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш моделини амалга ошириш;

- таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш моделини тажриба-синовдан ўтказиш, самарадорлигига аниқланган педагогик шартларнинг таъсирини эмпирик жиҳатидан текшириш.

Тажриба-синовнинг шакллантирувчи босқичларини амалга ошириш учун олдиндан режалаштирилган ва ташкил этилган малака ошириш дастурини амалга ошириш асосан раҳбарлар билан суҳбат ўтказиш, шу жумладан, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар билан танишиш, таълим ташкилоти раҳбарининг ижодий компетентлигини ривожланганлик даражасини аниқлаш, шунингдек, амалга оширилаётган индивидуал ишлар, ижодий компетентликни ривожлантириш бўйича мустақил ишларнинг мотивацияси ва йўналишларини фаоллаштиришга қаратилган.

Тажриба-синов ишининг назорат босқичи натижалари тажриба гуруҳи иштирокчиларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш даражасининг ижобий динамикасини тасдиқлайди (4.1.3-жадвал).

4.1.3-жадвал

Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожланганлик даражалари

Бошқарувчанлик компетентлигининг ривожланганлик даражалари	Назорат гуруҳи				Тажриба гуруҳи			
	Тажриба бошида		Тажриба охирида		Тажриба бошида		Тажриба охирида	
	Иштирокчилар сони	%	Иштирокчилар сони	%	Иштирокчилар сони	%	Иштирокчилар сони	%
1. Паст даража	0	0,0	0	0,0	12	6,7	0	0
2. Ўрта даража	168	90,3	162	87,1	162	90,0	72	40
3. Юқори даража	18	9,7	24	12,9	6	3,3	108	60

Тажриба гуруҳидаги аниқловчи тажриба-синов босқичида ижодий компетентлигининг ривожланиш даражаси паст бўлган 6 та раҳбар ходим бўлган бўлса, назорат гуруҳида йўқ. Бу гуруҳда алоқа компетентлигининг юқори даражада ривожланганлиги ташхиси қўйилган тажриба гуруҳи раҳбарлари сони 102 нафарга (3,3% дан

60% гача) кўпайди (8-жадвал). Шу билан бирга назорат гуруҳидаги такрорий диагностика ижодий компетентликнинг ривожланиш даражасини баҳолашда муҳим ўзгаришларни очиб бермади.

Тажриба гуруҳида раҳбарларнинг 60%ида ижодий компетентликнинг юқори ривожланиш даражаси тажриба-синовининг назорат босқичида кузатилади (назорат гуруҳида фақат 12,9%), ўртача даража раҳбарларнинг 40% (назорат гуруҳида-87,1%), паст даража тажриба ва назорат гуруҳлари вакилларининг бирортасида қайд этилмади.

Мутахассис кадрларининг ижодий компетентлигини ривожлантириш бўйича тадқиқот натижаларини статистик қайта ишлашни амалга ошириш Стъудент т-мезонига асосан танлаб олинган гипотезанинг ҳақиқийлигини текшириш ва кўрсаткичи сифатида танланди. Ҳнинг қулайлиги нормал тақсимот қонунига мувофиқ тақсимланган икки намуна учун ўртача қийматлар ўртасидаги фарқларни баҳолаш, шунингдек, педагогик тадқиқотлар натижаларини мустақил-намуналардан фойдаланиш имконияти тенг бўлмаган компонентлар сонини статистик қайта ишлашда қўллаш мумкин. Статистик ҳисоб-китобларни бажаришда назорат ва ўлчов материалларига мувофиқ балларда ифодаланган назорат ва тажриба гуруҳлари иштирокчиларининг ижодий компетентлигининг ривожланиш даражасини баҳолаш натижаларидан фойдаланилди. Стъудент т-мезонини ҳисоблаш тартиби қуйидагича белгиланган, 10-12-б]:

$$t = \frac{M_1 - M_2}{\sqrt{m_1^2 + m_2^2}} \quad (1)$$

Бу ерда M_1 – биринчи жами таққосланма компонентларнинг ўртача арифметик қиймати (тажриба гуруҳи),

M_2 – биринчи жами таққосланма компонентларнинг ўртача арифметик қиймати (назорат гуруҳи),

m_1 – биринчи ўртача арифметик қийматнинг ўртача хатолиги,

m_2 – биринчи ўртача арифметик қийматнинг ўртача хатолиги.

Стъудент т-мезони бўйича ҳисобланган қийматини изоҳлашда

эркинлик даражалари сонини аниқлаш учун ҳар бир гуруҳдаги (n_1 ва n_2) фанлар сони асосида аниқланган кўйидаги кўрсаткичдан фойдаланиш керак [100, 12-б]:

$$f = (n_1 + n_2) - 2 \quad (2)$$

Берилган муҳимлик даражасидаги эркинлик даражалари сонининг натижавий қиймати Стъюдентнинг критик т-мезонининг қийматини стандартлаштирилган жадваллардан аниқлаш имконини беради. Жадвал қийматини Стъюдент т-мезонининг эмпирик, ҳисобланган кўрсаткичи билан таққослаш керак. Агар ҳисобланган кўрсаткич қиймати критик қийматдан катта ёки тенг бўлса, таққосланаётган кўрсаткичлар ўртасида статистик жиҳатдан муҳим фарқлар мавжуд деган хулосага келинади. Агар Стъюдентнинг ҳисоб-китоб натижалари бўйича аниқланган т-мезони қиймати жадвалдаги критик даражасидан кам бўлса, таққосланаётган намуналар орасидаги фарқлар статистик жиҳатдан аҳамиятсиз деб эътироф этилади. Тадқиқот давомида тажриба-синов натижаларига статистик ишлов беришда амалий компьютер дастури Microsoft Excel ёрдамида амалга оширилди.

Ҳисоблаш натижаларини изоҳлаш умумийлик сифатида кўрсатилган намуналар ҳақидаги гипотезани статистик текширишга асосланади. H_0 гипотезаси таққосланмалар ўртасида статистик жиҳатдан сезиларли фарқлар йўқлигини таъкидлайди. Муқобил гипотеза назорат ва тажриба гуруҳларида таққосланган намуналар ўртасидаги фарқлар – ижодий компетентликнинг ривожланиш даражасини баҳолаш натижалари статистик аҳамиятга эга эканлигини кўрсатади. Стъюдентнинг т - мезонида олинган эмпирик қийматлари учта универсал зонадан иборат бўлиб, зарур аҳамиятга эга бўлган муҳимлик даражаси учун танқидий жадвал қийматлари билан таққосланди: аҳамиятсизлик зонаси, ноаниқлик зонаси ва муҳимлик зонаси.

Бу зоналарнинг чэгаралари $n=0.05$ ва $n=0.01$ даражалари учун стандартлаштирилган жадваллар асосида аниқланган Стъюдент т-мезонининг критик қийматлари билан ифодаланади. Шундай қилиб,

Стьюдентнинг ҳисобланган т-мезони қиймати ўқ бўйича қуйидаги зоналардан бирига тушиши мумкин:

- аҳамиятсизлик зонасида ($t_{эмн} < t_{крит0.05}$): тажриба гуруҳининг гипотезаси турли даражада қабул қилинади, аҳамиятлилик кўрсаткичига эга эмас;

- ноаниқлик зонасида ($t_{крит0.05} \leq t_{эмн} < t_{крит0.01}$): тажриба гуруҳининг гипотезаси турли даражада қабул қилинади, аҳамиятлилик кўрсаткичи $p < 0.05$;

- муҳимлик зонасида ($t_{крит0.01} \leq t_{эмн}$): тажриба гуруҳининг гипотезаси турли даражада қабул қилинади, аҳамиятлилик кўрсаткичи $p < 0.01$.

Назорат ва тажриба гуруҳлари учун Стьюдентнинг т-мезонини автоматик ҳисоблаш педагогик тажрибада унинг қиймати $t=2.8$ эканлигини билдиради. Бундаэркинлик даража сони:

$$k = 31 + 30 - 2 = 59.$$

Маълумотнома жадвалидан фойдаланиб, т-мезоннинг критик қийматларини топамиз: $t=2.001$ да $p < 0.05$; $t=2.662$ да $p < 0.01$. Шундай қилиб, Стьюдентнинг т-мезонининг эмпирик қиймати 2.8 $p < 0.01$ учун критик қийматнинг 2.662 га тенг қийматидан ошиб кетди. Бу эса назорат ва тажриба гуруҳларидаги таълим муассасаси раҳбарларининг ижодий компетентлигининг ривожланиш даражасидаги фарқлар статистик жиҳатдан аҳамиятли ва ишончли эканлигини кўрсатади.

Педагогик тажриба-синовнинг аниқловчи босқичи учун ўхшаш кўрсаткични аниқлаш унинг қиймати 0.5 га тенг эканлигини кўрсатди. Бу эса тажрибанинг аниқловчи босқичида назорат ва тажриба гуруҳларига киритилган таълим муассасаси раҳбарларининг ўртасидаги фарқлар статистик жиҳатдан аҳамиятсиз эканлигини кўрсатади. Ҳисоб-китоблар натижалари раҳбарларнинг компетенцияларини шакллантиришда муаллифнинг холис муносабати ҳақида хулоса қилиш имконини беради ва тажриба-синов ишлари натижаларининг ишончлилигини кафолатлайди.

Назорат босқичида мутахассисларини ижодий фаолиятга тайёрлашда назорат ва тажриба гуруҳларида фаол мулоқот ва фаол тинглаш, янги алоқаларни шакллантирилди, тажриба гуруҳида ижодий компетентликни ривожлантиришда ўсиш даражасини кўрсатди. Мезонлар бўйича баҳолаш шуни кўрсатадики, когнитив ва мотивацион компонентга нисбатан энг катта ўзгариш кузатилган (4.1.4-ва 4.1.5-жадваллар).

4.1.4-жадвал

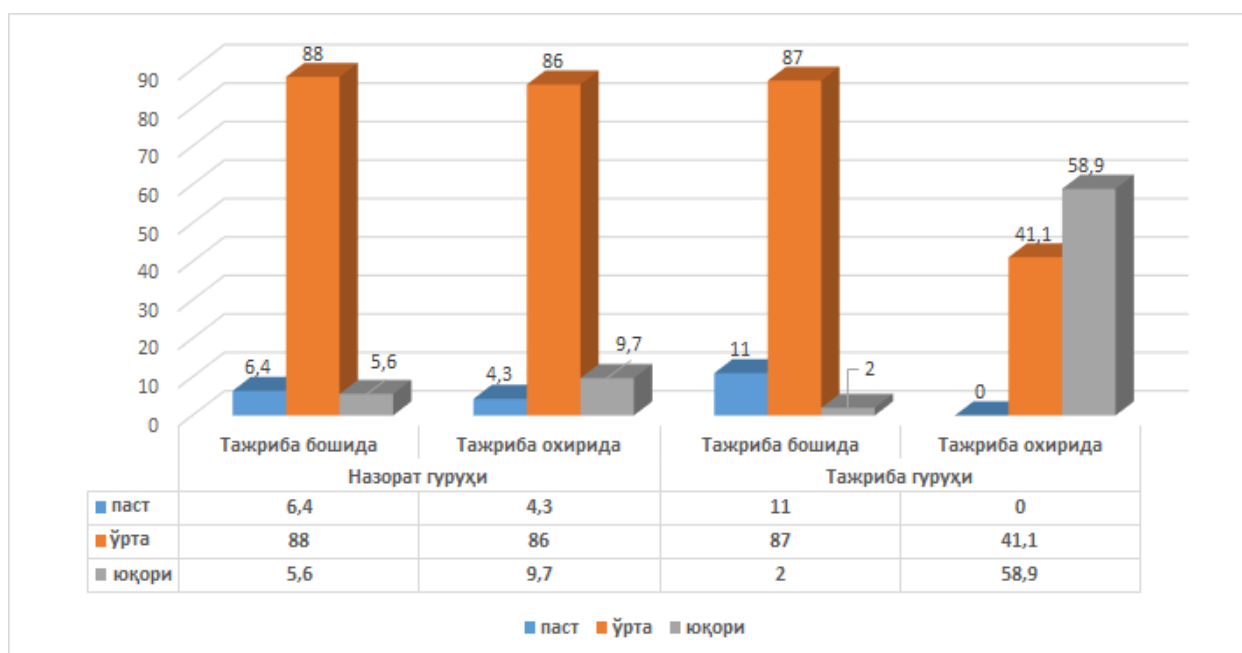
Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожланганлик даражаларини баҳолаш натижалари

Мезонлар	Даражалар	Назорат гуруҳи				Тажриба гуруҳи			
		Тажриба		Тажриба		Тажриба		Тажриба	
		Иштирокчилар	%	Иштирокчилар	%	Иштирокчилар сони	%	Иштирокчилар	%
Мотивацион	паст	12	6,5	6	3,2	24	13,3	0	0,0
	ўрта	162	87,1	162	87,1	150	83,3	72	40,0
	юқори	12	6,5	18	9,7	6	3,3	108	60,0
Рефлексив	паст	30	16,1	18	9,7	30	16,7	0	0,0
	ўрта	150	80,6	156	83,9	150	83,3	78	43,3
	юқори	6	3,2	12	6,5	0	0,0	102	56,7
Когнитив	паст	0	0,0	0	0,0	12	6,7	0	0,0
	ўрта	174	93,5	162	87,1	162	90,0	66	36,7
	юқори	12	6,5	24	12,9	6	3,3	114	63,3
Фаолиятли	паст	6	3,2	6	3,2	18	10,0	0	0,0
	ўрта	168	90,3	162	87,1	156	86,7	78	43,3
	юқори	12	6,5	18	9,7	6	3,3	102	56,7

4.1.5-жадвал

Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожланганлик даражаларини баҳолаш натижалари ҲУМУМИЙ

Даражалар	Назорат гуруҳи				Тажриба гуруҳи			
	Тажриба бошида		Тажриба охирида		Тажриба бошида		Тажриба охирида	
	Иштирокчилар сони	%	Иштирокчилар сони	%	Иштирокчилар сони	%	Иштирокчилар сони	%
паст	12	6,4	8	4,3	20	11	0	0
ўрта	164	88	160	86	156	87	74	41,1
юқори	10	5,6	18	9,7	4	2	106	58,9



4.1.3-расм. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини ривожланганлик даражаларининг умумий диаграммаси

Таҷриба гуруҳидаги ўзлаштириш кўрсаткичлари ва тингловчилар сонини мос равишда x_i, n_i лар ва шу каби назорат гуруҳи эса y_j, m_j лар орқали белгилаб олиб, юқори кўрсаткични 3 балл (72 % дан юқори) билан, ўрта кўрсаткични эса 2 балл (56 % дан 72 % гача) билан ва паст кўрсаткични 1 балл (56 % дан кам) билан белгилаймиз.

$$\text{Назорат гуруҳида: } \begin{cases} y_j & 1 & 2 & 3 \\ m_j & 8 & 160 & 18 \end{cases}$$

$$\text{Таҷриба гуруҳида: } \begin{cases} x_i & 1 & 2 & 3 \\ n_i & 0 & 74 & 106 \end{cases}$$

Статистик таҳлилни ҳар икки гуруҳ бўйича ҳисоблаймиз:

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{j=1}^3 m_j y_j}{\sum_{j=1}^3 m_j} = 2,05, \text{ фоизда } \rightarrow \bar{Y} = \frac{\sum_{j=1}^3 m_j y_j}{3 \cdot \sum_{j=1}^3 m_j} \cdot 100\% = 68,46\%$$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^3 n_i x_i}{\sum_{i=1}^3 n_i} = 2,58, \text{ фоизда } \rightarrow \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^3 n_i x_i}{3 \cdot \sum_{i=1}^3 n_i} \cdot 100\% = 86,29\%$$

Ўртача квадратик хатоликни аниқлаймиз:

$$S_y^2 = \frac{\sum_{j=1}^3 m_j y_j^2}{\sum_{j=1}^3 m_j} - \bar{Y}^2 = 0.018 \rightarrow S_y = 0,136; S_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^3 n_i x_i^2}{\sum_{i=1}^3 n_i} - \bar{X}^2 = 0,06 \rightarrow S_x \rightarrow 0,243$$

Энди иккита бош тўпламнинг номаълум ўрта қийматларига ўхшашлигини ҳисобга олиб Стъюдентнинг танланмали мезонини аниқлаймиз:

$$T_{x,y} = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{S_x^2}{n_1 + n_2 + n_3} + \frac{S_y^2}{m_1 + m_2 + m_3}}} = 8,29$$

Стъюдент мезони асосида статистик аломатнинг қийматдорлик даражасини $\alpha = 0.05$ деб оламиз (математик-статистик жадвалдан), у ҳолда $p = 1 - \alpha = 0.95$ га ҳамда эркинлик даражаси $k = 86$ га тенг. Стъюдент функцияси тақсимот жадвалидан икки томонлама мезоннинг критик нуқтаси:

$$t_{1-\alpha}(k) = t_{0,95}(86) = 1.84$$

Бундан кўришиб турибдики, статистиканинг танланма қиймати критик нуқтадан катта экан:

$$T_{x,y} = 8,29 > 1.84$$

Демак, тажриба-синов гуруҳларидаги ўртача ўзлаштириш кўрсаткичлари ҳар доим назорат гуруҳларидаги ўртача ўзлаштириш кўрсаткичларидан юқори бўлди. Бундан, жорий қилинган таълим самарали натижа беради.

ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР

Мутахассис кадрларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш бўйича олиб борилган илмий-тадқиқот иши давомида қуйидаги хулосаларга келинди:

1. Мутахассис кадрларнинг бошқарув фаолияти – таълимий, тадқиқотчилик ва бошқарув соҳасида самарали фаолият олиб бориш учун зарур бўладиган билим, кўникма ва малакаларга, шахсий-ижтимоий аҳамиятли сифатларга эга бўлиш, аниқ ва ностандарт вазиятларда мустақил қарор қабул қила олиш, ўзини-ўзи бошқариш ва ҳар бир хатти-ҳаракати учун масъулиятни ҳис этиш билан боғлиқ тайёргарлик даражаси кераклиги аниқланди. Шу билан бирга мутахассис кадрларнинг бошқарув фаолиятини ривожлантириш эса индивидуал эҳтиёжлар ва малака талаблари асосида касбий маҳорат даражаси ва сифатини оширишга қаратилган замонавий ёндашувлар, инновацион технологиялар, соҳага оид янги билим, кўникма ва компетенцияларни ўзлаштириш асосидаги интеграциялашган жараён сифатида қаралди.

2. Тадқиқот натижалари асосида мутахассис кадрларнинг менежерлик кўникмалари асосида самарали бошқарув фаолиятининг ташкилий-меъёрий асослари, самарали бошқарув фаолиятини ривожлантиришнинг методологик асослари, бошқарув фаолияти алгоритми ва методларининг когнитив таҳлили таснифланди, замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда таълим муассасаларини бошқаришга кўп даражада мос келадиган иқтисодий, ташкилий-маъмурий, ижтимоий-психологик ва ахборотлар тўплаш методлари такомиллаштирилди.

3. Мутахассис кадрларнинг педагогик жараённи ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш, бошқарув фаолияти мақсадини белгилаш, олдиндан кўриш (англаш) ва режалаштириш, кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш, жамоа фаолиятини назорат қилиш ва ташҳис, мувофиқлаштириш, ривожланиш мойиллиги ва динамикасини

аниқлаш йиллар давомида шаклланган мавжуд иш тажрибасини эътиборга олиш мақсадга мувофиқлиги хулосаланди.

4. Диссертацияда мазкур омилларнинг ўзаро алоқадорлиги ва интеграциялашувини таъминланиши асосида таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолиятлари жараёнларида соғлом ва ижодий муҳитни ривожлантиришда:

- раҳбар бошқарувининг профессионал ва ижтимоий-психологик функциялари, ахборотлар билан ишлаш, ташкилотчилик, ижтимоийлаштириш, қарор қабул қилиш ривожланишига алоҳида эътибор қаратиш;

- раҳбарни ижтимоий жараёнларнинг фаол иштирокчиси сифатида шахсий-ҳаётий позициясини қарор топтириш, таълим муассасасидаги инновацион жараёнларнинг тўлақонли субъекти сифатида ривожлантириш;

- ахборот-таҳлил, мақсадли – мотивлаштириш, олдиндан кўриш-режалаштириш, ташкилий-ижрочилик, назорат-ташҳис, тартибга солиш-мувофиқлаштириш каби функциялари мақсадларини уларнинг шахсий ва касбий эҳтиёжлари, қизиқишларига йўналганлигини эътиборга олиш ҳамда инновацион таълим муҳити талабларига мослашишлари учун шароит яратиш имкониятларини тизимлаштириш илмий-назарий жиҳатдан асосланди.

6. Мутахассис кадрларнинг педагогик жараённи ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш, бошқарув фаолияти мақсадини белгилаш, олдиндан кўриш (англаш) ва режалаштириш, кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш, жамоада соғлом муҳитни ярата олиш, ижодкорлик муҳитини ривожлантириш, жамоа фаолиятини назорат қилиш ва ташҳис, мувофиқлаштириш, ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш йиллар давомида шаклланган мавжуд иш тажрибасини эътиборга олиш мақсадга мувофиқлиги хулосаланди.

7. Мутахассис кадрларнинг бошқарувчанлик компетентлигини тармоқланиш нуқтаи назаридан ривожлантиришнинг ишлаб чиқилган модели мақсадли, мазмунли, фаолиятли, баҳолаш

мезонлари ва натижавий блоклардан иборат. Модел педагогик амалиётда унинг амал қилиши ва самарадорлигини тасдиқлаш учун тажриба-синовдан ўтказилиши режалаштирилган.

ТАВСИЯЛАР

1. Мутахассис кадрларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш компетентлигини ривожлантиришда уларга қўйиладиган талаблар, эҳтиёжлар, таклифлар ҳамда илғор хорижий тажрибалардан келиб чиқиб раҳбарларнинг малака ошириш курсида ишлаб чиқилган ўқув режалари ва ўқув модуллари бўйича дастурларни оптималлаштириш ва инновацион ёндашувни тўлиқ сингдириш лозим.

2. Мутахассис кадрларнинг бошқарув фаолиятида бошқарувчанлик компетентлигини такомиллаштиришга хизмат қилувчи электрон-методик қўлланмалар, услубий тавсиялар ишлаб чиқиш орқали самарали бошқарув фаолиятини шакллантириш методикасини таълим муассасаларида оптималлаштириш керак.

3. Мутахассис кадрларнинг бошқарув фаолиятида соғлом муҳитни яратиш орқали ижодий компетентликни ривожлантириш масалаларига оид ўқув методик таъминотини таъминлаш электрон ўқув услубий мажмуалар ва услубий воситалар орқали малака ошириш курси тингловчилари ижодий компетентлигини ривожлантиришга ижобий таъсир кўрсатувчи омиллар, методикалар ва ишланмаларни ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш лозим.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

I. Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ва методологик аҳамиятга молик нашрлар

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2018 й. 14-сон, 213-модда, 22-сон, 406-модда.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 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 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 чора-тадбирлари 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 қамровли 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. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 сентябрдаги «Халқ таълими тизимида бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида» ги ПҚ-3931-сон Қарори. – Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 06.09.2018 й., 07/18/3931/1841-сон.

9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 сентябрдаги “Халқ таълими бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПФ-5538-сон Фармони.

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 14 августдаги «Ёшларни маънавий-ахлоқий ва жисмоний баркамол этиб тарбиялаш, уларга таълим-тарбия бериш тизимини сифат жиҳатидан янги босқичга кўтариш чора-тадбирлари тўғрисидаги»ги ПҚ-3907-сон Қарори. – Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 15.08.2018 й., 07/18/3907/1706-сон.

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 14 августдаги «Ёшларни маънавий-ахлоқий ва жисмоний баркамол этиб тарбиялаш, уларга таълим-тарбия бериш тизимини сифат жиҳатидан янги босқичга кўтариш чора-тадбирлари тўғрисидаги»ги ПҚ-3907-сон Қарори. – Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 15.08.2018 й., 07/18/3907/1706-сон.

12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 29 апрелдаги “Ўзбекистон Республикаси халқ таълими тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5712-сон Фармони.

13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси олий таълими тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш

тўғрисида”ги ПФ-5847-сон Фармони. // Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 09.10.2019 й., 06/19/5847/3887-сон.

14.Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг 2017 йил 19 сентябрь куни БМТ Бош Ассамблеясининг 72-сессиясидаги нутқи.

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

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

17.Мирзиёев Ш. М. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 14 январь ойида 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.

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

19.Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олийжаноб халқимиз билан курашимиз. – Т.: Ўзбекистон, 2017. – 488 б.

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

21.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

<http://www.xs.uz/index.php/homepage/rasmij/item/8983>.

II. Монография, илмий мақола, патент, илмий тўпламлар

22.Абдуллаева Ш.А. Ўспиринларнинг тарбияланганлик даражасини диагностика қилиш ва хулқидаги нуқсонларни коррекциялашнинг педагогик асослари. – Пед. фан. доктори даражасини олиш учун ёзилган дисс. Автореферати. – Тошкент:, ЎзПФИТИ, 2005. – 45 б.

23.Авлиякулов Н.Х., Романцев Г.М., Ткаченко Е.В. Теория и практика профессионально-педагогического образования. Том 1. – Екатеринбург: Изд-во ГОУВПО “РГППУ”, 2007. – 304 с.

24.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 ||

25.Анцупов А.Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе. – М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2004. – С. 38.

26.Ахмедова М. Педагогик конфликтология. – Т.: ТДПУ, 2014. – 180 б.

27.Ахмедова М.Т., Рашидов Х.,Ф. Педагогик конфликтларни бартараф этиш даре интизомини яхшилаш омили сифатида. Мактаб ва хаёт.-Т.: 1-сон. 2015.-12-16 б.

28.Ахмедова М.Т., Шайзакова Н.С. Низоларнинг юзага келишдаги шарт-шароитлар, шахс тоифалари ва уларнинг хислатлари. Мактаб ва хаёт.- 2-сон Т.: 2014.-2-4 б.

29.Ахмадхўжаев Х Т., Мирдадаев К. М., Қозоқов О.С. Менежмент ва стратегияни бошқариш. - Тошкент: “Илм Зиё”, 2004. – 45 б.

30.Аъзамхўжаева Э.А. Муомала маромининг ёш хусусиятлари ва динамикаси. Психол. фанл. номз. дисс. ...-Т.: 2002. - 155 б.

31.Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Раҳбарларнинг низоли вазиятларни ҳал этишдаги самарали бошқарув фаолиятини

такомиллаштириш. Монография. – Тошкент. Нодирабегим, 2019. – Б. 103.

32.Байбаева М.Х. Раҳбарлар фаолиятида медиакомпетентликни ривожлантириш // Ҳзлуксиз таълим.– Тошкент, 2021. – Махсус сон – Б. 30-33. (13.00.00. № 9).

33.Байбаева М.Х. Особенности педагогических конфликтов между педагогами и учащимся // Халқ таълими. Тошкент, 2020. – №4. – Б. 140-143. (13.00.00. № 17)

34.Байбаева М.Х., Имомов И. Organizational and regulatory framework for creating a healthy and creative environment in management activities based on the supervision skills of managers in the context of modernization of education // Asian Journal of Multidimensional Research Vol 10, Issue 5, May, 2021. 752-758.

35.Байбаева М.Х, Исмаилова З.К. Technologies of development of initiative at students of technical universities. // University Press Journals. November 27, 2019.

36.Байбаева М.Х, Исмаилова З.К, Хошимова М, Химматалиев Д.О, Эргашев Б Integrative approach to designing the content of secondary specialized vocational education // Opción, Año, No. (2020): pp ISSN 1012-1587/ ISSN: 2477-9385

37.Байбаева М.Х., Исмаилова З.К., Мустафаева Д.А., Жуманов А.А., Development of entrepreneurial skills among students of technical institutions through innovative technologies // Economics and Innovative Technologies. Vol. 2020, No. 1, January-February

38.Банькина С. В. Конфликтологическая подготовка педагога как условие укрепления взаимосвязи школы и семьи // Образование в школе: опыт, проблемы, инновации / Под ред. Ю. В. Васильева. – М.: ИПК и ПРНО МО, 1996. С. 42-47.

39.Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении: практическое руководство / Учебно-практич. пособ. – М.: Дело, 2005. – 496 с.

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

41. 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.

42. Белкин А.С. Конфликтология: наука о гармонии. – Екатеринбург: Глагол, 1995. – 90 с.

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

44. Битянова М.Р. Социальная психология. – М.: Международная педагогическая академия, 1994. – С. 49.

45. Битянова Н.Р. Проблема саморазвития личности в психологии:налитический обзор. – М.: АСАДЕМА, 1998. – 199 с.

46. Bottino R.M., Forcheri P., Molfino M.T. Technology Transfer in School: from Research to Innovation // British Journal of Educational Technology. 1998. № 29 (2). Pp. 163-172.

47. Валижонов Р., Қобилов О., Эргашев А. Менежмент асослари / Касб-хунар коллежлари учун дарслик. – Т.: “Шарқ”, 2002. – 158 б.

48. Верб М.А. Педагогическая культура личности // Введение в педагогическую деятельность. – М.: АСАДЕМА, 2000. – С. 105-119.

49. Воронин Г. Л. Конфликты в школе // Ж. Социологические исследования. – М.: 1994, № 3. – С. 94.

50. Володина С. А. Конфликтологическая компетентность классного руководителя тема диссертации и автореферата по ВАК 13.00.01, кандидат педагогических наук. 2010.

51. Гостев В.А., Соснин В.А., Степанов Е.И. На путях становления отечественной конфликтологии // Психологический журнал. – М.: 1996. №2. – С. 114.

52. Грачева В.И. Введение в педагогическую конфликтологию: Учебное пособие / В.И. Грачева. М. Моск. ун-т МВД России, 2004. - 98 с.

53. Давлетшин М.Г. Замонавий мактаб педагогининг психологияси. –Т.: Ўзбекистон, 1999. – 30 б.

54. 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.

55. Джалилова С.Х. Психологические особенности личностной профессионализации студентов педагогического вуза: Автореф. дисс. ... кан. псих. наук. –Т.: 1994. – 18 с.

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

57. Джўраев Р. Х., Тургунов С. Т. Үмумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришда менежментнинг асосий тушунчалари. - Тошкент: “Фан”, 2006.

58. Дзукоева М.Г. Психологических новообразования студенческого возраста: Автореф. дисс. ... канд. псих. наук. – М.: 1999. – 19 с.

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

60. Жумаев Р.З. Конфликтология асослари, асосий тушунча ва тамойиллари. Ўқув кўлланма. 2015. – 19-75 б.

61. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии / Учебник. – М.: Российское педагогическое агентство, 1995. – 184 с.

62. Имомов Ү. Трудовой коллектив как социальное пространство межнационального общения: Автореф дисс. ... канд. филос. наук. – Т.: 1994. – 22 с.

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

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

65. Йўлдошев Ж.Ғ. Таълим янгиланиш йўлида. - Тошкент: Ўқитувчи, 2000.-207 б.

66.Йўлдошев М., Назарзода Н. Раҳбарлик психологиясида ахлоқ. – Т.: “Шарқ” НМАК Бош таҳририяти, 2010. – 189 б.

67.Каримова В. Ижтимоий психология / Педагогика олийгоҳлари талабалари учун дарслик. – Тошкент: “Fan va texnologiyalar” нашриёти, 2007. – 159 б.

68. Каримова В.М. Психология / Ўқув қўлланма. – Т.: А.Қодирий номидаги Халқ мероси нашриёти, 2002. – 205 б.

69.Каримова В., Бердиев Г. Мураса қилиш одоби ёки конфликтларни бартараф этиш мумкинми? – Т.: 2003. – 44 б.

70.Каримов Х.К. Социально-психологические особенности супружеских конфликтов в узбекской семье: Автореф. дисс.. кан. псих. наук. – Т.: 1994. – 19 с.

71.Киршбаум Э.М. Психолого-педагогический анализ конфликтных ситуаций: Дисс...канд.пед.наук. – Л.: 1986. – С. 48.

72.Кузина А. А. Воспитание конфликтологической компетентности старшеклассников. Автореферат дис. . канд. пед. наук. – М., 2007. – 176 с.

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

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

75.Лобанов А.А. Основы профессионально-педагогического общения. – М.: Академия, 2002. – 192 с.

94.Литвак Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник / Б. Г. Литвак. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 505 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=451394>.

95.Liston C. Managing quality and standards. Buckingham. - UK: OPen University Press, 1999.

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

97.Леонов Н.И. Конфликтология. Москва-Воронеж, 2006. -232 с.

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

99.Мариновская И.Д., Цветков В.Л., Гришин А.А. Конфликтология // Учебное пособие. – М.: ФИТ, 2001. – С. 38-39.

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

101.Мирсолиева М. Т. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш. Автореф. дисс. ... док. пед. наук. – Т.: 2019. – 31 с.

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

103.Мирсолиева М.Т., Султонов А.Ш., Ҳусниддинова Г.К. Малака ошириш жараёнларининг андрагогик асослари/ Ўзбекистон олий таълим тизимида кадрлар ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш. Республика семинари материаллари. – Тошкент, 2014. -76-79 б.

104.Мирсолиева М.Т. Андаргогиканинг тараққиёт йўналишлари// Илмий хабарнома.- Андижон, 2016. - № 4. -97-100 б. (13.00.00.№ 12).

105.Мирсолиева М.Т. Андрагогика-катталар таълимининг ижтимоий-педагогик жиҳатлари// Таълим соҳасида кадрларни тайёрлаш ва малакасини оширишнинг замонавай тизими. Республика илмий-амалий анжумани материаллари. Тошкент, 2015. -287-289 б.

106.Мирсолиева М.Т. Андрогагик таълимнинг ўзига хос хусусиятлари // Педагогик таълим. – Тошкент, 2013.- № 5. - 6-9 б. (13.00.00.№ 6).

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

108.Мусурмонова О. Юқори синф ўқувчилари маънавий маданиятини шакллантиришнинг педагогик асослари. Пед. фан .док. ... дисс.-Т.: 1993.- 364 б.

109.Нарзикулова Д.Х. Таълимни ахборотлаштириш шароитида педагогик низоларнинг профилактик технологияларини такомиллаштириш: педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори... дисс. – Самарқанд, 2018. – 147 б.

110.Олимов Қ.Т. Махсус фанлардан ўқув адабиётлари янги авлодини яратишнинг назарий-услубий асослари. Пед.фан.док. ...дисс. - Т.: 2005. -286 б.

111.Пахрутдинов Ш. Барқарор тараққиёт ва раҳбар маъсулияти. –Т.: Академия, 2011. 28 б.

112.Рыбакова М. М. Конфликт и взаимодействия в педагогическом процессе. – М.: Педагогика, 1991. – 168 с.

113.Stella A. Quality assurance mechanisms in higher education in the Asia-Pacific. desk study overview commissioned by the Higher Education Division of UNESCO, Paris, 2004.

114. Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту

социальных конфликтов: Учебное пособие. -М.: Издательство ЛКИ, 2008. - 176 с.

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

116. Тургунов С. Т. Замонавий мактаб рахбарларининг функционал вазифалари. - Наманган: НВПКТМОИ, 2004.61.

117.Тўйчиева Г.Ү. Ёшлар ва конфликтлар: конфликтлар ечимига ўрганиш. – Т ., 2008. – 128 б.

118.Тўхтабоев А. Менежер фазилатлари / Ўқув қўлланма. – Т.: “Абу Матбуот-консалт” нашриёти, 2008. – 127 б.

119.Тўхтабоев А. Маъмурий менежмент. - Тошкент: “Молия”, 2003. – 117 б.

120.Үрзова М.Б. Бўлажак касбий таълим педагогини лойиҳалаш фаолиятига тайёрлаш технологиясини такомиллаштириш. Пед. фан.док....дисс. автореф.-Т.: 2015. 21 б.

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

122. 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.

123.Ходжаев Б. Үмумтаълим мактаби ўқувчиларида тарихий тафакурни ривожлантиришнинг модернизациялашган дидактик таъминоти: Пед.фанл.док. ... дисс. – Т.: 2016. – 169 б.

124.Худойберганов Қ.Т., Нурмухамедов Т.Р.ва б. Ходимлар менежменти. Дарслик. Т.: 2010.

125.Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. - Тошкент: “Ўқитувчи”, 2001.

126.Шипилов А.И. Социально-психические особенности конфликтов между начальниками и подчиненными в подразделении: Дисс... канд. псих. наук. – М.: 1993. – 224 с.

127. 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.

128.Эгамбердиева Н.М. Маданий инсонпарварлик ёндашуви асосида талабаларни шахсий ҳамда касбий ижтимоийлаштириш назарияси ва амалиёти (педагогика олий таълим муассасалари мисолида). Пед. фан. док... дисс. - Т., 2010. -332 б.

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

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

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

132. Ғозиев. Э. Психология. Ёш даврлари психологияси // Пед. инс. ва унив. талабалари учун ўқув қўлл. – Т.: педагог, 1994. – 223 б.

133. Ғуломов С. С. Менежмент асослари. - Тошкент: “Шарқ”, 2002. –123 б.

III. Бошқа адабиётлар

134. Авлоний, Абдулла. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. – Т.: педагог, 1992. – 160 б.

135. Адизова Т. М. Бошқарув мулоқоти. - Тошкент: Низомий номли ТДПУ, 2000. – 35 б.

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

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

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

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

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

141. Азаров Ю.П. Болаларни севиш санъати. – Т.: педагог, 1992. – 197 б.

142. Алметов Н. Ш. Ўқув-тарбия жараёнида халқ педагогикасининг тарбиявий имкониятларидан фойдаланиш /Ўқит. учун. кўлл. – Чимкент Жан. КозМИТИ, 1993. – 90 б.

143. Амонашвили Ш.А. Личностно-гуманная основа педагогического процесса. – Минск: УННИВ-т, 1990. – 559 с.

144. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. Москва: Аспект-Пресс, 2001. 384 с.

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

146. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Раҳбарларнинг ижодий компетентлигини ривожлантиришда ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш // «Инновационное образование: международный опыт, проблемы и решения» Международной научно-практической конференции. – Тошкент, 2021. – Б 302-307

147. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Таълим муассасаси раҳбарларининг самарали бошқарув функциялари // Таълим-тарбия жараёнини ривожлантиришда илм-маърифатнинг ўрни. Республика илмий-амалий онлайн конференция материаллари. Сирдарё, 2020. – Б. 468- 470.

148. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Таълимни модернизациялаш шароитида раҳбарларнинг менежерлик кўникмалари асосида самарали бошқарув фаолиятининг ташкилий-меъёрий асослари // Халқ таълими ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш: стратегиялар, инновациялар ва илғор

тажрибалар. Республика илмий амалаий онлайн конференциялари. Самарқанд, 2020. – Б. 29 - 31.

149. Байбаева М.Х., Мустафаева Д.А, Ҳасанов К Бошқарувда раҳбар аёлларнинг ўрни // “Янгиланаётган Ўзбекистонда хотин-қизларнинг илм - фан тараққиётидаги роли: гендер тенглик” мавзусидаги 1-Халқаро онлайн илмий амалий анжуман. Тошкент 2021. – Б. 480-483.

150. Баубекова Г.Д., Халикова Г.Т. Образование: опыт, проблемы, перспективы. – Т.: Янги аср авлоди, 2001. – 144 с.

151. 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.

152. Батышев С.Я. Основы производственной педагогики. – М.: Машинастроение, 1971. -551 с.

153. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения. – М.: Институт проф. образования, 1995. – 336 с.

154. Всемирная Декларация о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры / Интернет янгиликлари // Ахборот технологиялари ва масофавий ўқитиш маркази ахборотномаси, 2002, Сентябрь, 6-сон, 226.

155. 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).

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

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

158. Деревлева М., Ульянова М. Формирование имиджа руководителя // Лаборатория рекламы, маркетинга и PR №4 (11), 2000г.

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

160. Drapeau Patti. Sparking student creativity (practical ways to promote innovative thinking and problem solving). – Alexandria – Virginia, USA: ASCD, 2014.

177. Жалилова С.Х., Ҳайдаров И.Ф., Халилова Н.И. Касб психологияси. – Т.: Низомий номидаги ТДПУ, 2010. – 128 б.

178. Зеер Э.Ф. Психолого-дидактические конструкты качество профессионального образования // Образование и наука. 2002. №2 (14).

179. Зеер Э.Ф., Шахматова Н. Личностью ориентированные технологии профессионального развития специалиста. – Екатеринбург, 1999. – 244 с.

180. Зимняя И.А. Педагогическая психология / Учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений. – Ростов-н/Д.: 1997. – 382 с.

181. Зуннунов А. Педагогика тарихи. – Т.: Шарқ НМК, 2004. – 335 б.

182. Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования // Эксперимент и инновации в школе. 2009. №2.

183. Ильин Н.Е. Мотив и мотивации. – М.: Питер, 2008. – 508 с.

184. Исмаилова Н., Абдуллаева Д. Тренинг ўтиш методикаси. – Т.: “Фан ва технологиялар”, 2009. – 96 б.

185. Исмаилова З.К. Маънавий-ахлоқий тарбиянинг назарий ва экспериментал-методик асослари. Дисс. ... пед. фанл. докт. – Т., 2006. – 345 б.

186. Исмаилова З.К. Талабаларнинг касбий педагогик малакаларини шакллантириш.: Автореф. дис.... пед. фан. номз. – Т.: 2000. – 186 б.

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

188. Ишмухамедов Р., Абдуқодиров А., Пардаев А. Таълимда инновацион технологиялар (таълим муассасалари педагог-

ўқитувчилари учун амалий тавсиялар). – Т.: “Истеъдод” жамғармаси, 2008. – 180 б.

189. Йўлдошев Ж./ Хорижда таълим. – Т.: Шарқ нашриёт-матбаа концерни. 1995. – 96 б.

190. Йўлдошев Ж.Ф., Ҳасанов С.А. Замонавий педагогик технологияларни амалиётга жорий қилиш / Ўқитувчиларнинг илғор педагогик технологиялар бўйича назарий ва амалий билимларини ошириш курслари тренерлари учун қўлланма. Масъул муҳаррир: С.Ҳасанов. – Т.: А.Авлоний номидаги ХТХҚТИОМИ, 2008. – 130 б.

191. Йўлдошев Ж.Ф., Ҳасанов С.А. Педагогик технология асослари. – Т.: РТМ, 2004. – 104 б.

192. Кларин М.В. Инновации в мировой педагогике: обучение на основе исследования, игры и дискуссии. – Рига: НПЦ Эксперимент, 1995. – 108 с.

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

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

195. Коджаспирова Г.М. Педагогика – в схемах, таблицах и опорных конспектах. – М.: Владос, 2006. – 189 с.

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

197. Курбанов Ш.Э. Социально-педагогические особенности национальной модели и программы по подготовке кадров: Дисс. ... докт.пед.наук. – Т.: 2000. – 371 с.

198. 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>.

199. Мерлин В.С. Психология индивидуальности /Под ред. Е.А.Климова. – Воронеж. НПО «Модек». 1996. – 448 с.

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

201. Мусурмонова О. Маънавий қадриятлар ва ёшлар тарбияси. – Т.: Ўқитувчи, 1996. – 97 б.

202. Митина Л. М. .Учитель как личность и профессионал (психологические проблемы). – М.: Дело, 1994. – 215 с.

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

204. Муслимов Н.А. Педагогик фаолиятга тизимли ёндашув муаммолари // Касб-ҳунар таълими. – 2004. - № 3. – Б.24.

205. Подласый И.П. Педагогика. Процесс воспитания / Учебник для студентов. пед. вузов. В 2-х кн. Кн. 2. – М.: Гуманит. Изд. Центр Владос, 1999. – 256 б.

206. Пидкасистый П.И., Воробьева Н.А. Подготовка студентов к творческой педагогической деятельности / П.И.Пидкасистый, Н.А.Воробьева. – М.: Педагогическое общество России, 2007. – 192 с.

207. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: 2002. (англ.1984).

208. Рашидов Х.Ф. Особенности развития среднего специального, профессионального образования в Узбекистане. – Т.: Фан, 2004. – 288 с.

209. Рашидов Х.Ф. Теоретико-методологические и социально-педагогические основы развития среднего специального, профессионального образования в Узбекистане (на материалах реализации национальной программы по подготовке кадров). Дисс. ... докт. пед.наук. – Ташкент, 2005. – 311 с.

210. Радугин А. Педагогика. - М.: Издательство “Центр”, 2005. - 237 с.

211. Риданова И.И. Основы педагогического общения. – М.: Логос, 2005. – 176 с.

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

213. Рогов Е.И. Личность учителя: теория и практика. – Ростов на Дону: РГПИ, 1996. – 512 с.

214. Сайдахмедов Н. Педагогик маҳорат ва педагогик технология. – Т.: ЎзМУ ОПИ, 2003. – 68 б.

215. Самаров Р., Солиева Ф. Роль традиции гуманизма в укреплении духовных основ общества // Ж. Экономика и статистика. № 5-6, 1998.

216. Самаров Р. Таълим тизимида дин психологияси (тизимли-функционал ёндашув) // Замонавий таълим журнали. 2013, 8-сон.

217. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии. – М.: Педагогика, 1998. – 493 с.

218. Сергеев И.С. Основы педагогической деятельности. – М.: Владос, 2004. – 193 с.

219. Слостенин В.А, Чижакова Г.И. Введение в педагогическую аксиологию. - М.: Владос, 2005.- 282 с.

220. Султонова Г.А. Педагогик маҳорат. – Т.: Низомий номидаги ТДПУ, 2005.

221. Тиллаева Г. Ижтимоий муҳит ва ёшлар тарбияси. – Т.: Фалсафа ва ҳуқуқ, 2009. – 165 б.

222. Толипов Ў.Қ. Олий педагогик таълим тизимида умуммеҳнат ва касбий кўникма ва малакаларни ривожлантиришнинг педагогик технологиялари: Дис. ... пед. фан. докт. – Тошкент: 2004. – 314 б.

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

224. Турдиева М. Олий таълим муассасалари талабаларида педагогик тафаккурни шакллантириш. – Т.: Низомий номидаги ТДПУ, 2008. – 38-42-б.

225. Форобий Абу Наср. Фозил одамлар шаҳри /Тузувчи М.Маҳмудов. – Т.: Халқ мероси, 1993. – 224 б.

226. Ходжабоев А.Р. Научно-педагогические основы учебно-методического комплекса подготовки учителя труда: Дисс... докт

пед. наук. Т.: 1992. – 406 с.

227. Ходжабоев А.Р. Учебно-методический комплекс подготовки учителей трудового обучения. Метод.рекомендации. – Т.:, ЎзНИИПИ, 1989. – 93 с.

228.Химматалиев Д.О. Байбаева М.Х. Касб-хунар таълими тизимининг ўқув-тарбия жараёнини такомиллаштиришда инновацион таълим технологияларининг аҳамияти. Монография. – Т.: Ўзбекистон, 2016. – 142 б.

229.Химматалиев Д.О., Байбаева М.Х., Фархутдинова М. Касб-хунар таълими тизимининг ўқув-тарбия жараёнини модернизациялашда инновацион таълим технологияларни қўллаш: услубий қўлланма. – Т.:ТИМИ, 2015. – 98 б. Химматалиев Д.О. Бўлажак мутахассиларнинг касбий мослашуви // Касб-хунар таълими Тошкент, 2014 - № 3. – Б. 7-11

230.Худойкулов Х.Ж., Химматалиев Д. Таълим самарадорлигини оширишда педагогик технологиянинг моҳияти: услубий қўлланма. – Т., ТИМИ, 2013. – 88 б.

231.Шарипова Д.Д. Использование национальных традиций в контексте повышения здоровьесберегающей воспитания В материал XIX межданародные научно-практической конференции. European research РФ г. Пенза. 2019. 218-2016.

232.Шарипова Д.Д. Воспитание нравственной и духовной культуры обучающихся на основе научных традиций и ценностей. В материал XIX межданародные научно-практической конференции. Кинесепсат. 2019. 215-220б.

233.Шарипов Ш.С. Талабалар ихтирочилигини шакллантиришнинг педагогик шароитлари: Дисс.... пед.фан. номз. – Т.: 2001. – 140 б.

234.Эгамбердиева Н. Ижтимоий педагогика. Алишер Навоий номидаги Ўзбекистон миллий кутубхонаси. – Т.: 2009. – 229 б.

235.Энциклопедия педагогических технологий. – М.: Владос, 2005. – 463 с.

236. Ғозиев Э., Мамедов К. Касб психологияси. – Т.: 2003. –

237.Щербакова Т.К. Современная модель профессиональной подготовки преподавателей / Т.К. Щербакова// Профессиональное образование, 2005 - № 7. С 33.

239.Щукина Г.И. Деятельность – основа педагогического процесса / Г.И. Щукина // Советская педагогика, 1982. - № 8. С 74-77.

240.Щукина Г.И. Педагогические проблемы формирования познавательных интересов учащихся. – М.: Педагогика, 1988. – 208 с.

1. <http://www.nasas.com>.
2. <http://www.azps.ru/articles/pers/indexsz.html>.
3. [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RDwgmkgtxqul!uh\\$lxylu](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RDwgmkgtxqul!uh$lxylu).
4. http://mirslovarei.com/content_soc/socialnaja-aktivnost-8290.html.
5. <http://www.runovschool.ru/individual>.
6. <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/170889.html>.
7. www.ziyonet.uz
8. www.tdpu.uz
9. www.pedagog.uz
10. www.psychology.uz
11. www.nutq.intal.uz
12. www.psychology.net.ru

ИСМАИЛОВА ЗУХРА КАРАБАЕВНА
МУСТАФОЕВА ДУРДОНА АСИЛОВНА

**МУТАХАССИСЛАРНИНГ
БОШҚАРУВЧАНЛИК
КОМПЕТЕНТЛИГИНИ
РИВОЖЛАНТИРИШ**

МОНОГРАФИЯ

Мухаррир Ш.Базарова
Бадиий мухаррир К.Бойхўжаев
Компьютерда саҳифаловчи К.Бойхўжаев

Нашр лиц. АИ 305. Босишга рухсат берилди 26.09.2023.
Қоғоз бичими 60x84 1/16. Шартли босма табоғи 8,3.
Ҳисоб-нашр табоғи 8,5. Адади 50.
24-буюртма.

“CHINOR FAYZI BALAND” МЧЖ нашриёти
Тошкент. Чилонзор тум., Олмазор 15/1-уй, 8-хонадон

“DAVR MATBUOT SAVDO” МЧЖ
босмахонасида чоп этилди.
Тошкент, Қўлик, 4-мавзе, 46