

Nigoraxon Madumarova

# **SAMARALI BOSHQARUV SARI**

**Maktab direktori uchun  
strategik yo‘l xaritasi**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI**  
**MAKTABGACHA VA MAKTAB TA’LIMI VAZIRLIGI**

*Madumarova Nigoraxon Abdukaxxorovna*

**Samarali boshqaruv sari:**  
**Maktab direktori uchun strategik yo‘l xaritasi**  
*(uslubiy qo‘llanma)*

**Namangan – 2025**

**UDK: 371.2:005.93(035)**

N.A. Madumarova. Samarali boshqaruv sari: Maktab direktori uchun strategik yo‘l xaritasi. [uslubiy qo‘llanma] – «LUCKY BRAND PUBLISHING» MChJ. Namangan: 2025. – 183 b.

**Mas’ul muharrirlar:**

*Andijon davlat pedagogika instituti professori*  
**Ma’ruffjon Ashurov Abdumutalibovich**

*Andijon davlat universiteti dotsenti*  
*Yuldashev Akmal Aliyevich*

**Taqrizchilar:**

*Filologiya fanlari doktori (DSc), professor*  
**Go‘zal Muhammadjonova**

*Falsafa fanlari doktori (PhD), dotsent*  
**Mohigul Kurbanova**

“Samarali boshqaruv sari: Maktab direktori uchun strategik yo‘l xaritasi” nomli ushbu uslubiy qo‘llanma umumiy o‘rta ta’lim muassasalari rahbarlari, xususan, maktab direktorlariga mo‘ljallangan bo‘lib, zamonaviy boshqaruv tizimini shakllantirish, pedagogik jamoani uyushqoqlik bilan boshqarish, o‘qituvchilarning kasbiy faolligini oshirish va o‘quv-tarbiya jarayonining samaradorligini ta’minlashga qaratilgan.

Uslubiy qo‘llanma maktab rahbarining kasbiy faoliyatida duch keladigan asosiy yo‘nalishlar, rejalashtirish va nazorat mexanizmlari, boshqaruvning psixologik va etik jihatlari, muammoli vaziyatlardan chiqish strategiyalari, zamonaviy innovatsion yondashuvlar, o‘qituvchiga bo‘lgan hurmat muhitini shakllantirish kabi dolzarb masalalarni tizimli tarzda qamrab oladi.

Mazkur uslubiy qo‘llanma umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktor va direktor o‘rinbosarlari, Maktabgacha va maktab ta’limi bo‘limlari mutaxassislari, rahbarlik lavozimiga tayyorlanayotgan yosh pedagog kadrlar hamda ta’lim boshqaruvi sohasida ilmiy izlanish olib borayotgan tadqiqotchilar uchun mo‘ljallangan bo‘lib, maktab direktorlari bu qo‘llanmadan kundalik boshqaruv faoliyatida, pedagogik masalalarda qaror qabul qilishda, ichki muhitni sog‘lomlashtirish va ta’lim sifatini oshirishda samarali foydalanishlari mumkin.

Shuningdek, qo‘llanma metodik markazlar, malaka oshirish kurslari, rahbarlik lavozimiga nomzodlar tayyorlov jarayonida tavsiya etiladi va amaliyotda real ko‘makchi sifatida xizmat qilishi ko‘zda tutilgan.

© N.A. Madumarova  
© «LUCKY BRAND PUBLISHING» 2025

## **So‘zboshi**

Zamonaviy ta’lim tizimi — bu nafaqat bilim berish, balki shaxs shakllanishi, ijtimoiylashuvi va kelajakka yo‘naltirilgan insoniy kapitalni rivojlantirishning asosiy maydonidir. Maktab — bu murakkab, ko‘p funksiyali tizim bo‘lib, uning yuragi va boshqaruv markazi, shubhasiz, direktor hisoblanadi. Bugungi tez o‘zgarayotgan va yangilanayotgan davrda maktab direktori faqatgina ma’mur emas, balki yetakchi, maslahatchi, strateg, muammolar yechimchisi va ilhomlantiruvchi shaxs bo‘lishi zarur. Ana shu jihatlar uni samarali boshqaruvga yo‘naltiruvchi aniq strategiya, puxta rejalashtirilgan harakatlar xaritasi va kasbiy yondashuvlarga ehtiyojni yuzaga keltiradi.

Qo‘lingizdagi ushbu uslubiy qo‘llanma aynan shunday ehtiyojlarni qondirishga xizmat qiladi. Unda maktab rahbarining kundalik faoliyatida duch keladigan boshqaruv vazifalari, pedagogik jamoa bilan ishlash, o‘qituvchi mehnatini qadrlash, o‘quv-tarbiya jarayonini boshqarish, muammoli vaziyatlarni samarali hal etish, ijtimoiy-psixologik muhitni sog‘lomlashtirish, zamonaviy innovatsiyalarni joriy etish kabi dolzarb jihatlar tizimli va amaliy yondashuv asosida yoritilgan.

Ushbu qo‘llanmani tayyorlashda nazariy asoslar bilan bir qatorda, real tajribaviy holatlar, amaliy tavsiyalar va takliflarga ham alohida e’tibor qaratildi. Asosiy maqsad – maktab direktori lavozimida faoliyat yuritayotgan yoki ushbu mas’uliyatli lavozimga intilayotgan pedagog kadrlarning kasbiy salohiyatini mustahkamlash, ularning o‘z ishiga yangicha, strategik va ijobiy qarash bilan yondashishini ta’minlashdir.

Umid qilamanki, ushbu uslubiy qo‘llanma siz – maktab rahbari sifatida kundalik faoliyatingizda ishonchli ko‘makchi, yo‘l ko‘rsatuvchi va ilhom manbai bo‘la oladi.

***Muallifdan.***

## **Kirish**

Bugungi globalashuv jarayonlari ta'lim sohasida ham tub islohotlar, yangicha qarashlar va zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etishni taqozo etmoqda. Ayniqsa, umumiy o'rta ta'lim tizimi jamiyat taraqqiyotining asosiy tayanchi sifatida strategik ahamiyat kasb etadi. Maktab – bu nafaqat bilim beruvchi, balki inson kapitalini shakllantiruvchi, yuksak ijtimoiy qadriyatlarni singdiruvchi muhim muassasa bo'lib, ushbu tizimdagi muvaffaqiyatning markazida – maktab direktori, ya'ni rahbar shaxs turadi. Rahbarlik bu – boshqaruv, tashkilotchilik, kommunikatsiya, motivatsiya, yetakchilik va mas'uliyat kabi ko'plab funksiyalarni o'zida uyg'unlashtirgan murakkab jarayon bo'lib, uning samaradorligi maktab hayotining har bir jihatiga bevosita ta'sir qiladi.

Maktab direktori faoliyatining samaradorligini ta'minlash zamonaviy menejment asoslariga tayangan holda aniq strategik yondashuvlarni talab qiladi. Bu jarayonda rahbarning rejalashtirish, pedagogik jamoani shakllantirish, o'qituvchilar mehnatini baholash va rag'batlantirish, muammoli vaziyatlardan chiqish, innovatsion texnologiyalarni joriy qilish, ta'lim-tarbiya jarayoniga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatish qobiliyati muhim o'rin tutadi. Ayniqsa, o'quvchilar ongida o'qituvchiga nisbatan hurmat tuyg'usini shakllantirish, jamoa ichki muhitini sog'lomlashtirish, psixologik barqarorlikni saqlash va rahbarning shaxsiy namunasi orqali butun maktab madaniyatini yuksaltirish zamonaviy rahbarning asosiy vazifalari qatoriga kiradi.

Mazkur uslubiy qo'llanma – maktab direktori faoliyatining ana shu ustuvor yo'nalishlarini ilmiy-nazariy hamda amaliy jihatdan tahlil etgan holda, tizimli va bosqichma-bosqich yoritishga qaratilgan. Unda maktab

boshqaruvining asosiy funksiyalari, strategik rejalashtirish, pedagogik jamoa bilan ishlashning psixologik asoslari, o'qituvchi mehnatini rag'batlantirish usullari, nizoli vaziyatlarni hal etish strategiyalari, o'quvchilar bilan ishlashda rahbarning roli, maktab muhitini boshqarish, pedagogik nazorat, innovatsion texnologiyalarning joriy etilishi va rahbar shaxsining axloqiy-madaniy namunadorligi kabi dolzarb mavzular bir butun tizimda bayon etilgan.

Uslubiy qo'llanma maktab direktorlariga kundalik boshqaruv faoliyatida strategik fikrlash, tizimlilik va samaradorlikka erishishda amaliy yo'l-yo'riq bo'lib xizmat qilishi, shuningdek, yosh pedagog kadrlarga rahbarlik lavozimiga tayyorlanishda nazariy-metodik manba sifatida asosiy o'rin egallashi ko'zda tutilgan. Mazkur uslubiy qo'llanma maktab hayotining turli jihatlariga ilg'or va yangicha yondashishni targ'ib etgan holda, rahbarlik faoliyatini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqishga xizmat qiladi.

## **MAKTAB DIREKTORINING BOSHQARUVDAGI ROLI VA FUNKSIYALARI**

Maktab ta'lim tizimida boshqaruv samaradorligi ko'p jihatdan rahbar shaxsiga, uning kasbiy mahorati, boshqaruv madaniyati va strategik fikrlash qobiliyatiga bog'liqdir. Shu ma'noda, maktab direktori nafaqat muassasa faoliyatini muvofiqlashtiruvchi, balki ta'lim sifatini belgilovchi asosiy shaxs sifatida namoyon bo'ladi. U rahbarlik faoliyatini amalga oshirar ekan, nafaqat huquqiy va tashkiliy jihatlardan, balki insoniy, axloqiy va ijtimoiy mas'uliyat darajasi bilan ham ajralib turishi zarur. Mazkur bobda maktab direktori — tashkilot rahbari sifatida qanday o'rin tutishi, rahbarlik tushunchasining mohiyati, maktab miqyosidagi rahbarlik darajalari va direktor zimmasiga yuklatilgan mas'uliyat sohalari keng tahlil qilinadi.

Shuningdek, zamonaviy boshqaruv jarayonining asosiy funksiyalari bo'lgan rejalashtirish, tashkil etish, nazorat va baholash kabi jarayonlar maktab rahbari faoliyatida qanday mujassamlanishi ham ko'rib chiqiladi. Maktab direktori — bu faqat boshqaruvchi emas, balki tashkilotda ijobiy muhit yaratuvchi lider, fidoyi murabbiy, yuqori madaniyat egasi bo'lishi kerak. Shu bois, uning kasbiy va shaxsiy fazilatlarini — yetakchilik salohiyati, axloqiy yetukligi va samarali muloqot olib borish madaniyati — rahbarlik jarayonining poydevorini tashkil etadi. Mazkur mavzu maktab direktori faoliyatining barcha muhim jihatlarini tizimli va ilmiy asosda yoritishga xizmat qiladi.

### **Maktab direktori — tashkilot rahbari sifatida**

Maktab direktori ta'lim muassasasining rahbari sifatida nafaqat tashkilot ish faoliyatini boshqaruvchi shaxs, balki butun jamoaning intellektual va ijtimoiy-psixologik rivojlanishini belgilovchi markaziy

figuradir. Uning faoliyati maktabdagi barcha pedagogik, tashkiliy, moliyaviy va ijtimoiy jarayonlarning uyg'unligini ta'minlashga qaratilgan. Direktor — bu ta'lim jarayonining strategik yo'nalishini belgilovchi, pedagogik kadrlar salohiyatini ochuvchi, o'quvchilar tarbiyasi va rivojlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi rahbardir.

Tashkilot rahbari sifatida direktor quyidagi asosiy rollarni bajaradi:

- **Strategik rejalashtiruvchi:** U maktabning uzoq muddatli rivojlanish konsepsiyasini ishlab chiqadi, maqsad va vazifalarni belgilaydi, ularni bosqichma-bosqich amalga oshirish mexanizmlarini yaratadi.

- **Tashkilotchi va muvofiqlashtiruvchi:** Direktor o'quv jarayoni, darsdan tashqari ishlar, tarbiyaviy faoliyat, kadrlar siyosati va moddiy-texnik baza bilan bog'liq bo'lgan barcha ishlarni muvofiqlashtirib, ularning izchil va samarali amalga oshirilishini ta'minlaydi.

- **Lider va motivator:** Maktab direktori pedagogik jamoani umumiy maqsadlar sari birlashtira oladigan ilhomlantiruvchi lider bo'lishi lozim. U muhitni ijobiy ruhda shakllantiradi, ijodiy tashabbuslarni rag'batlantiradi, har bir xodimning rivojlanishiga sharoit yaratadi.

- **Tahlilchi va nazoratchi:** Maktabda olib borilayotgan barcha jarayonlar muntazam ravishda tahlil qilinadi, monitoring orqali baholanadi. Direktor sifatida u ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan qarorlar qabul qilishda dalillarga tayangan holda harakat qiladi.

- **Vakillik va aloqa yurituvchi shaxs:** Direktor maktabni yuqori tashkilotlar, ota-onalar jamoasi, mahalliy jamoatchilik, ommaviy axborot vositalari va boshqa hamkor tashkilotlar oldida vakil sifatida taqdim etadi. Uning nutq madaniyati, siyosiy va ijtimoiy saviyasi tashkilot obro'siga bevosita ta'sir ko'rsatadi.



- **Yangi g‘oyalarni joriy etuvchi innovator:** Maktabda zamonaviy pedagogik texnologiyalarni, raqamli boshqaruv tizimlarini joriy qilish, ijodiy muhit yaratish direktorning muhim vazifalaridan biri hisoblanadi.

Maktab direktorining tashkilot rahbari sifatidagi muvaffaqiyati bir qator omillarga bog‘liq: u kasbiy kompetensiyalarga, yetakchilik salohiyatiga, mehnatni tashkil etish bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarga, shuningdek, ijtimoiy-psixologik jihatdan barqaror shaxsiy fazilatlarga ega bo‘lishi lozim. Shu bilan birga, u o‘zini doimiy rivojlantirishga intiluvchi, o‘zgargan sharoitga moslasha oluvchi, raqobatbardosh ta’lim muhitini yaratishga qodir shaxs bo‘lishi shart.

Xulosa qilib aytganda, maktab direktori tashkilot rahbari sifatida ta’lim sifati, o‘quvchilarning ma’naviy-axloqiy kamoloti, jamoaning professional o‘sishi va maktabning umumiy ijtimoiy obro‘sini belgilovchi asosiy shaxsdir. Uning boshqaruvdagi yondashuvi va qarorlar qabul qilishdagi donoligi butun ta’lim muassasasining natijadorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

**Rahbarlik tushunchasi va mohiyati** maktab boshqaruvida markaziy o‘rinni egallaydi. “Rahbar” atamasi keng ma’noga ega bo‘lib, tashkilot faoliyatini maqsadli yo‘naltirish, muvofiqlashtirish va boshqarish bilan shug‘ullanuvchi shaxsni anglatadi. Maktab direktori esa ushbu rolni ta’lim muassasasi doirasida bajaruvchi, barcha tashkiliy va metodik jarayonlarni boshqaruvchi, ta’lim sifatiga bevosita ta’sir ko‘rsatuvchi asosiy figuradir. Rahbarlik mohiyati faqatgina buyruq berish yoki nazorat qilishdan iborat bo‘lmay, balki tashkilot a’zolarini yagona maqsad atrofida birlashtira olish, ularning salohiyatini to‘g‘ri yo‘naltira bilish, tashabbuslarni rag‘batlantirish

va ijodiy muhit yaratish kabi murakkab, ko‘p qirrali faoliyatni o‘z ichiga oladi.

Maktab direktori tashkilot rahbari sifatida o‘zining ma’naviy, kasbiy, ijtimoiy va intellektual yetakchiligini doimiy ravishda namoyon qilishi lozim. Uning boshqaruvdagi pozitsiyasi nafaqat rasmiy vakolat bilan, balki shaxsiy namunasi, xulq-atvori, qaror qabul qilishdagi mustaqilligi, xodimlar va ota-onalar bilan muloqotdagi madaniyati orqali ham kuchayadi. Shu bilan birga, maktab direktori — bu nafaqat tashkiliy masalalarni hal etuvchi, balki jamoani ilhomlantira oluvchi, islohotlarga yetakchi bo‘la oluvchi shaxsdir. Rahbarlik faoliyatining mohiyatida strategik fikrlash, tizimli yondashuv, vaziyatni chuqur tahlil qilish, inqiroz holatlarini boshqarish, zamonaviy menejment usullarini qo‘llash va jamoa bilan samarali aloqa o‘rnatish kabi ko‘nikmalar muhim o‘rin tutadi.

Bugungi kunda ta’lim tizimida raqobatbardoshlik, yangilikka ochiqlik, ijtimoiy faollik, axloqiy barqarorlik, tashabbuskorlik va yuqori mas’uliyat rahbarlik faoliyatining ajralmas jihatlariga aylangan. Shu sababli maktab direktori sifatida faoliyat yurituvchi shaxsning yetakchilik sifati, axloqiy qadriyatlari va boshqaruv kompetensiyasi zamonaviy ta’lim muassasasining rivojlanish darajasini belgilovchi asosiy omil bo‘lib xizmat qiladi. Maktab direktori — bu tashkilotning yuragi, harakatlantiruvchi kuchi va istiqbolini belgilovchi strategik shaxsdir.

**Maktabdagi rahbarlik darajalari** ta’lim muassasasi ichida boshqaruvning tizimli va samarali yo‘lga qo‘yilishida muhim ahamiyat kasb etadi. Har bir rahbarlik darajasi o‘ziga xos vakolat va mas’uliyat sohalariga ega bo‘lib, ular maktab ichidagi tashkiliy, pedagogik va ijtimoiy jarayonlarning samarali kechishini ta’minlashga xizmat qiladi. Boshqaruv

strukturasida maktab direktori eng yuqori darajadagi rahbar bo'lib, u umumiy strategik yo'nalishlarni belgilash, ichki intizomni ta'minlash, o'quv-tarbiya jarayonining muvofiqligini kuzatib borish hamda maktabni tashqi muassasalar bilan samarali hamkorlikda olib borish uchun mas'uldir. Direktorning birinchi darajadagi yordamchilari bo'lmish o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari, tarbiyaviy ishlar bo'yicha o'rinbosar va metodik kengash rahbarlari esa amaliy jihatdan kundalik o'quv-tarbiya va uslubiy faoliyatni muvofiqlashtirib boradi. Shu qatorda maktab psixologi, ijtimoiy pedagog va kutubxonachi ham o'z faoliyati doirasida muhim rahbarlik funksiyalarini bajaradi. Darajalar o'rtasidagi aniq vakolatlar va hamkorlik tamoyillari ta'lim muassasasi boshqaruvining shaffofligi, ishonchliligi hamda samaradorligini ta'minlaydi. Har bir rahbarlik pog'onasi qaror qabul qilish, muammolarni hal etish va tashabbus ko'rsatish nuqtai nazaridan o'zaro uzviy bog'langan bo'lib, maktab ichki muhitining barqarorligi va rivojlanish sur'atiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu bois rahbarlik darajalarining uzluksiz o'zaro hamkorlikda faoliyat yuritishi direktorning strategik boshqaruvida asosiy tayanch tizim sifatida qaraladi.

**Direktorning mas'uliyat doiralari.** Maktab direktori tashkilot rahbari sifatida keng ko'lamli mas'uliyatlarga ega. Ular quyidagi asosiy doiralarga ajratiladi:

1. Ta'lim sifatini ta'minlash mas'uliyati

- O'quv jarayonining davlat ta'lim standartlariga muvofiqligini ta'minlash;
- Pedagogik kengash ishini tashkil etish va natijadorligini nazorat qilish;

- Fanlar kesimida o‘quv dasturlarining to‘liq bajarilishini ta’minlash.

## 2. Pedagogik jamoani boshqarish mas’uliyati

- O‘qituvchilarning malakasini oshirish va ularning professional rivojlanishini rag‘batlantirish;

- Pedagogik jarayonda innovatsion metodlardan foydalanishni targ‘ib qilish;

- Jamoa ichida sog‘lom muhit va professional muloqotni shakllantirish.

## 3. O‘quvchilar tarbiyasi va xavfsizligi uchun mas’uliyat

- O‘quvchilarning axloqiy, madaniy va jismoniy rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash;

- Maktab ichki tartib-qoidalariga rioya etilishini ta’minlash;

- Favqulodda holatlarda xavfsizlik choralari ko‘rish va javobgarlikni zimmasiga olish.

## 4. Ma’muriy-huquqiy mas’uliyat

- Maktab faoliyati bo‘yicha qarorlar, farmoyishlar va buyruqlarni qonuniy asosda chiqarish;

- Mehnat qonunchiligi, sanitariya qoidalari va boshqa me’yorlarga amal qilinishini ta’minlash;

- Kadrlar bilan bog‘liq hujjatlarni rasmiylashtirish va yuritish.

## 5. Moliyaviy va moddiy-texnik bazani boshqarish mas’uliyati

- Byudjet mablag‘laridan oqilona foydalanishni tashkil qilish;

- Homiylik va grant mablag‘larini maqsadli yo‘naltirish;

- O‘quv jihozlari, mebel, texnika va binolar holatini nazorat qilish.

## 6. Ijtimoiy sheriklik va tashqi aloqalar uchun mas'uliyat

- Ota-onalar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish va mustahkamlash;
- Tashkilotlar, jamiyatlar va boshqa ta'lim muassasalari bilan strategik hamkorlik qilish;
- Maktab obro'sini oshirishga xizmat qiluvchi tashabbuslarni ilgari surish.

## 7. Monitoring va tahliliy faoliyat uchun mas'uliyat

- Maktabda ichki monitoring tizimini yo'lga qo'yish;
- O'quv, tarbiyaviy va tashkiliy faoliyat samaradorligini muntazam tahlil qilish;
- Rivojlanish strategiyalarini asoslash va ularni amaliyotga tatbiq etish.

### **Boshqaruvning asosiy funksiyalari**

Boshqaruv – bu tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan izchil va tizimli faoliyatdir. Maktab kabi ta'lim muassasasida bu faoliyat aynan direktorning rahbarligida amalga oshiriladi. Boshqaruvning asosiy funksiyalari – bu rahbarning samarali faoliyatini tashkil etishda yo'l-yo'riq beruvchi, uzviy bog'langan harakatlar tizimidir. Maktab direktori tomonidan amalga oshiriladigan boshqaruv funksiyalari quyidagilardan iborat: rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya berish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish va baholash.

Rejalashtirish – bu maktab faoliyatining qisqa, o'rta va uzoq muddatli maqsadlarini belgilash, strategik yo'nalishlarni aniqlash, vazifalarni konkretlashtirish va ularga erishish mexanizmlarini ishlab chiqish jarayonidir. Bu bosqichda direktor jamoa bilan hamkorlikda ta'lim-tarbiya

jarayonini rivojlantirishga qaratilgan strategik rejalarni tuzadi, resurslar taqsimotini belgilaydi va kutilyotgan natijalarni aniqlaydi. Rejalashtirishning asosiy qiymati shundaki, u barcha keyingi faoliyatlar uchun yoʻnalish va mezonlarni belgilab beradi.

Tashkil etish – bu rejalashtirilgan maqsad va vazifalarni amalga oshirish uchun zarur struktura, tizim va resurslarni shakllantirishdir. Maktab direktori bu bosqichda oʻquv va tarbiyaviy ishlar, xoʻjalik faoliyati, pedagogik jamoa va oʻquvchilarning oʻzaro hamkorligini yoʻlga qoʻyadi. Tashkil etish funksiyasi orqali maktab ichki muhitida intizom, aniqlik, rollar va masʼuliyatlar taqsimoti, operativlik kabi mezonlar mustahkamlanadi.

Motivatsiya berish – bu jamoa aʼzolarini faoliyatga undash, ularning ichki va tashqi ragʻbatlarini aniqlash va toʻgʻri boshqarish jarayonidir. Direktor pedagogik jamoaning ishga boʻlgan qiziqishini oshirish, ularni ilhomlantirish, erishilgan natijalarni eʼtirof etish, maʼnaviy va moddiy ragʻbatlantirish mexanizmlarini ishga solish orqali samarali muhitni shakllantiradi. Shu orqali ijobiy psixologik muhit, kasbiy faollik, oʻzaro ishonch va hurmat taʼminlanadi.

Muvofiqlashtirish – bu maktab ichki tizimining turli boʻgʻinlari oʻrtasidagi uygʻunlik va hamkorlikni taʼminlash funksiyasidir. Direktor oʻqituvchilar, oʻquvchilar, ota-onalar, metodik birlashmalar, yordamchi xodimlar va yuqori tashkilotlar oʻrtasidagi faoliyatni uygʻunlashtirib, umumiy maqsad sari intilishni muvofiqlashtirib boradi. Bu funksiyaning asosiy vazifasi – maktabda tizimli, uzviy va samarali harakatlarni yoʻlga qoʻyishdan iborat.

Nazorat qilish – bu rejalashtirilgan maqsadlarning qanchalik bajarilayotganini aniqlash, holatni tahlil qilish va kamchiliklarni bartaraf

etishga qaratilgan faoliyatdir. Direktor o‘z faoliyatida monitoring, ichki audit, attestatsiya, pedagogik tahlil, so‘rovnoma va kuzatuvlar asosida maktabdagi holatni baholaydi va zaruriy choralarni belgilaydi. Nazorat faqat kamchilikni aniqlash emas, balki ularni barqaror rivojlanishga yo‘naltirish uchun imkon yaratadi.

Baholash funksiyasi esa barcha boshqaruv bosqichlarining yakuniy samaradorligini aniqlashga xizmat qiladi. Direktor ta’lim sifati, o‘qituvchi mehnati, o‘quvchilarning natijalari, resurslar samaradorligi va maktab muhitini baholash orqali kelajakdagi strategiyalarni tuzishda asos yaratadi. Baholash obyektivlik, tizimlilik, ochiqlik va aniqlikka asoslanadi.

Shunday qilib, maktab direktorining boshqaruv faoliyati yuqoridagi funksiyalar tizimida amalga oshadi va har biri maktabning umumiy rivoji uchun muhim ahamiyatga ega. Har bir funksiyaning o‘zaro uyg‘un va izchil bajarilishi — samarali boshqaruvning asosi sanaladi.

**Rejalashtirish** – bu boshqaruv jarayonining muhim va ajralmas tarkibiy qismlaridan biri bo‘lib, tashkilotning, xususan, umumiy o‘rta ta’lim muassasasining uzoq muddatli strategik yo‘nalishini belgilab beradi. Maktab direktori sifatida rejalashtirish faoliyati nafaqat maqsad va vazifalarni aniq belgilash, balki ularni amalga oshirish mexanizmlarini ham puxta ishlab chiqishni talab etadi. Ushbu jarayon maktabning ta’limiy, tarbiyaviy, tashkiliy, moliyaviy va metodik faoliyatining barcha jihatlarini o‘z ichiga oladi.

Rejalashtirish, avvalo, vaziyatni chuqur tahlil qilishga asoslanadi. Bunda mavjud resurslar, kadrlar salohiyati, o‘quvchilarning yutuqlari, pedagogik jamoaning faoliyat ko‘rsatkichlari, ota-onalar va mahalla bilan hamkorlik darajasi, hamda ta’lim sifatini oshirish imkoniyatlari e’tiborga

olinadi. Direktor ushbu ma'lumotlarga asoslanib, qisqa, o'rta va uzoq muddatli rejalashtirish strategiyalarini ishlab chiqadi. Kutilayotgan natijalar aniq mezonlar asosida belgilanishi, ularning o'lchanishi, baholanishi va monitoringi tizimli ravishda tashkil qilinishi zarur.

Rejalashtirish shuningdek, resurslardan oqilona foydalanish, vaqtni boshqarish, ustuvorliklarni aniqlash va jarayonlar o'zaro muvofiqligini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Maktab direktori barcha bo'g'inlarda – o'qituvchilar, sinf rahbarlari, metodik birlashmalar, yordamchi texnik xodimlar va tashqi hamkorlar bilan hamkorlikda rejalashtirish ishlarini olib borishi lozim. Bunda u ta'lim standartlari, davlat dasturlari, innovatsion texnologiyalar, zamonaviy pedagogika yondashuvlari va ijtimoiy ehtiyojlarni hisobga olgan holda harakat qiladi.

Rejalashtirish faqatgina hujjatlarda ifodalanadigan formal jarayon emas, balki maktab hayotini tizimli va samarali tashkil etishga xizmat qiluvchi amaliy boshqaruv instrumentidir. U orqali direktor pedagogik jamoani umumiy maqsad sari birlashtiradi, motivatsiya va mas'uliyatni oshiradi, islohotlarni yo'lga qo'yadi va natijadorlikni kafolatlaydi. Shu sababli, maktab direktori uchun rejalashtirish – bu strategik fikrlash, kelajakni oldindan ko'ra bilish, ehtimoliy muammolarni bashorat qilish va ularning oldini olishga qaratilgan doimiy, dinamik faoliyatdir.

**Tashkil etish** – bu boshqaruv jarayonining markaziy funksiyalaridan biri bo'lib, u maktab faoliyatining izchil va samarali yo'lga qo'yilishini ta'minlaydi. Bu funktsiyaning asosiy mazmuni ta'lim muassasasi ichki tuzilmasini shakllantirish, ish o'rinlari va lavozimlar tizimini aniqlashtirish, mehnat resurslarini oqilona taqsimlash, xodimlar o'rtasida vazifalarni aniq belgilab berish orqali tashkilot ichida o'zaro muvofiqlikni ta'minlashdan



iborat. Maktab direktori sifatida rahbar tashkil etish funksiyasini bajarishda eng avvalo maktabning maqsad va vazifalaridan kelib chiqib, uning ichki strukturasi aniqlaydi, ya'ni o'quv, tarbiyaviy, ma'muriy, metodik, xo'jalik va texnik xizmat ko'rsatish tizimlarini o'zaro bog'liq holda tashkil etadi. Har bir bo'lim yoki xizmat turining vazifalari, funksiyalari, mas'uliyat doiralari belgilab olinadi va ularni amalga oshiruvchi xodimlar o'rtasida aniq mehnat taqsimoti o'rnatiladi. Shu bilan birga, direktor tashkiliy tuzilmaning moslashuvchan bo'lishini, sharoit va ehtiyojlardan kelib chiqib, o'zgaruvchan vazifalarga tezkor javob bera olish qobiliyatini ta'minlashi lozim. Tashkil etish faoliyati maktab jamoasida barqaror tartib-intizom, aniq ish yo'nalishlari, har bir xodimning o'z mas'uliyatini to'liq anglashiga erishish imkonini beradi. Bu esa umumiy boshqaruv tizimining uzluksiz ishlashiga va pedagogik jarayon samaradorligining oshishiga zamin yaratadi. Shu boisdan, tashkil etish nafaqat texnik, balki strategik boshqaruv yondashuvini ham talab qiladigan jarayondir.

**Nazorat va baholash** – bu maktab direktori faoliyatidagi muhim boshqaruv funksiyasi bo'lib, ta'lim muassasasida olib borilayotgan ishlarning holati, sifati va samaradorligini tizimli ravishda aniqlash, tahlil qilish va kerakli chora-tadbirlarni ishlab chiqishga xizmat qiladi. Nazorat – bu faqatgina kamchiliklarni aniqlash emas, balki mavjud holatni o'rganib, uni yaxshilash, rivojlantirish, strategik qarorlar qabul qilish uchun zarur axborotlarni to'plash vositasidir. Baholash esa ushbu nazorat jarayonida to'plangan ma'lumotlar asosida pedagogik, tashkiliy va boshqaruv faoliyatining natijalarini ob'yektiv tahlil qilish va ularga mezonlar asosida xulosa berish jarayonidir. Maktab direktori nazorat va baholash funksiyasini bajarishda ichki va tashqi monitoring tizimlarini uyg'unlashtirgan holda,

xodimlar, o‘quvchilar, ota-onalar va boshqa manfaatdor tomonlarning ishtirokini ta’minlaydi. U o‘quv jarayonining sifati, pedagoglar faoliyati, o‘quvchilarning bilim darajasi, tarbiyaviy ishlar samarasi, hujjat yuritish tartibi kabi ko‘plab sohalarni muntazam ravishda kuzatib boradi va baholaydi. Ushbu jarayon davomida aniq mezonlar va indikatorlar asosida tahliliy ma’lumotlar to‘planadi, aniqlangan kamchiliklar sabab va oqibatlari bilan birgalikda o‘rganiladi va ularga nisbatan tizimli yechimlar ishlab chiqiladi. Nazorat va baholash jarayoni doimiylik, izchillik, shaffoflik va xolislik prinsiplariga asoslanishi zarur. Bu funksiyaning muvaffaqiyatli bajarilishi maktabda mas’uliyatli muhitni shakllantiradi, xodimlar o‘z ishiga nisbatan yanada ongli va tashabbuskor yondashadi, natijada ta’lim-tarbiya sifati oshadi. Bundan tashqari, baholash natijalari direktor uchun strategik qarorlar qabul qilishda asosiy manba bo‘lib xizmat qiladi, rejalashtirish va tashkil etish funksiyalarining keyingi bosqichlarini aniq yo‘naltirish imkonini beradi. Shu boisdan, nazorat va baholash faoliyati – bu faqatgina aniqlash va ko‘rsatkichlarni kuzatish emas, balki rivojlanishga yo‘naltirilgan, tahliliy va diagnostik harakatlarning asosiy tarkibiy qismidir.

### **Direktorning kasbiy va shaxsiy sifatlari**

Maktab direktori nafaqat tashkilot rahbari, balki ta’lim-tarbiya jarayonining markaziy figuralaridan biridir. Uning muvaffaqiyatli faoliyati nafaqat kasbiy bilim va ko‘nikmalarga, balki shaxsiy fazilatlarga ham bevosita bog‘liq. Direktorning kasbiy sifati, eng avvalo, ta’lim boshqaruvi sohasidagi chuqur bilim, yuridik hujjatlar, normativ-me’yoriy asoslar, ilg‘or pedagogik va boshqaruv texnologiyalaridan xabardorlikda namoyon bo‘ladi. U zamonaviy menejment, jamoa boshqaruvi, pedagogik jarayon

monitoringi, ta'limdagi sifat menejmenti kabi yo'nalishlarda yetarlicha kompetensiyaga ega bo'lishi lozim. Bundan tashqari, direktor ta'lim sifatini doimiy baholash, muammolarni aniqlash va ularga yechim topishda tizimli yondashuvni qo'llab-quvvatlashi kerak.

Shaxsiy sifatlar esa direktorning har kunlik faoliyatida doimiy aks etib turadi. Bularga yetakchilik qobiliyati, halollik, adolatparvarlik, qat'iyatlilik, muomala madaniyati, emotsional barqarorlik, zamonaviy fikrlash, o'zini rivojlantirishga bo'lgan intilish va insonparvarlik kiradi. U o'z jamoasi bilan ochiq va ishonchli muloqotni yo'lga qo'ya oladigan, har bir xodimning salohiyatini namoyon qilishiga imkon yaratadigan rahbar bo'lishi zarur. Shuningdek, direktor stress holatlarda to'g'ri qaror qabul qila oladigan, inqirozli vaziyatlarda konstruktiv yondasha oladigan shaxs bo'lishi bilan ajralib turadi.

Bugungi kunda maktab direktori – bu faqatgina boshqaruvchi emas, balki o'qituvchi, psixolog, ijtimoiy yetakchi va o'z faoliyatiga yangilik kiritadigan innovator hamdir. U jamiyatdagi ijtimoiy o'zgarishlar, ta'lim siyosatidagi yangiliklar va texnologik taraqqiyot bilan hamnafas bo'lishi, o'z maktabini zamonaviy, raqobatbardosh va taraqqiyotga yo'naltirilgan ta'lim maskaniga aylantira olishi kerak. Shu ma'noda, direktorning kasbiy va shaxsiy sifatlari samarali boshqaruvning ajralmas tarkibiy qismi hisoblanadi.

**Liderlik qobiliyati** maktab direktorining samarali boshqaruvdagi asosiy shaxsiy va kasbiy jihatlaridan biridir. Zamonaviy ta'lim muassasasining muvaffaqiyati ko'p jihatdan rahbarning lider sifatida namoyon bo'la olishi, jamoani birlashtirish, ilhomlantirish va umumiy maqsadlarga yetaklay olishiga bog'liq. Liderlik faqat lavozim yoki vakolat

bilan emas, balki ta'sirchanlik, shaxsiy namuna, strategik fikrlash va ijtimoiy-emotsional intellekt bilan belgilanadi. Maktab direktori lider sifatida ta'lim jarayonining barcha ishtirokchilarida – o'qituvchilar, o'quvchilar, ota-onalar va boshqa xodimlarda ishonch uyg'ota olishi, ularga maqsadni to'g'ri yetkazishi va bu yo'lda ularni faol ishtirok etishga ruhlantirishi zarur.

Liderlik qobiliyati direktorning tashabbuskor bo'lishi, o'zgarishlarni boshqarish qobiliyatiga ega bo'lishi, muammolarga yangicha yondashuvi va qarorlar qabul qilishda dalillarga asoslangan fikr yurita olishini o'z ichiga oladi. Bunday qobiliyat maktab ichki muhitining sog'lomligini ta'minlashda, jamoaviy ishlarni tashkil etishda va individual salohiyatlarni namoyon qilishda muhim rol o'ynaydi. Shuningdek, direktor o'z oldiga aniq maqsadlar qo'yib, ularni bosqichma-bosqich amalga oshirishda jamoani harakatga keltirishi va ushbu harakatlarni nazorat qilib turishi lozim. Lider direktor ijobiy munosabatlar, ochiq muloqot va fikrlar xilma-xilligini qadrlash orqali ishonchli va sog'lom tashkilot madaniyatini shakllantiradi.

Liderlik, ayniqsa, maktabda innovatsiyalarni joriy etish, ta'lim sifatini oshirish va o'quvchilarning ijtimoiy-ma'naviy rivojlanishini ta'minlashda muhim omil sanaladi. Shu bois direktorning liderlik qobiliyati — bu nafaqat rahbarlik san'ati, balki ijtimoiy mas'uliyat, insonparvarlik, tafakkur va doimiy o'z ustida ishlashni talab etadigan murakkab, ammo zaruriy kasbiy kompetensiyadir. Ana shunday liderlik direktorga faqat tashkilotni boshqarishda emas, balki butun ta'lim hamjamiyatining rivojlanishida kalit shaxs bo'lib xizmat qilish imkonini beradi.

**Axloqiy yetuklik.** Maktab direktorining axloqiy yetukligi uning kasbiy faoliyatida hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan eng muhim shaxsiy

sifatlaridan biridir. Bu fazilat nafaqat uning ichki dunyosini, balki tashqi muomalasini, boshqaruv uslubini va jamoa bilan ishlashdagi samimiyligini ham belgilaydi. Axloqiy yetuklik – bu halollik, adolatparvarlik, mas’uliyat, odamiylik, hurmat, o‘ziga va boshqalarga nisbatan talabchanlik, insonga xos eng yuksak tamoyillarga asoslangan faoliyat yuritish qobiliyatidir. Bunday sifatlar maktab direktori uchun bevosita zarur bo‘lgan kasbiy mezon hisoblanadi. Chunki u nafaqat rahbar, balki o‘qituvchilar, o‘quvchilar, ota-onalar va keng jamoatchilik ko‘z o‘ngida namuna bo‘lishi lozim bo‘lgan shaxsdir.

Direktorning axloqiy yetukligi, avvalo, uning boshqaruvdagi odillik tamoyilida namoyon bo‘ladi. U har bir qarorni shaxsiy manfaatlardan yiroq, umumiy maqsad va maktab jamoasi ehtiyojlaridan kelib chiqib qabul qilishi lozim. Xodimlarga nisbatan tenglik, mehnatga layoqat va yutuqlarga ko‘ra baholash, adolatli mukofotlash va tanbeh berish amaliyotlari axloqiy yetuklikning kundalik ifodasidir. Shuningdek, direktor o‘z ish faoliyatida korrupsiyaga qarshi qat’iy turishi, barcha huquqiy va axloqiy normalarga rioya qilishi, ochiqlik va shaffoflikni ustuvor tamoyil sifatida ilgari surishi bilan jamoada ishonch muhitini qaror toptiradi.

Axloqiy yetuk direktor har doim o‘zini nazorat qiladi, muammolarga qarshi hissiy emas, aql bilan yondashadi, hatto tanqidni xolis va konstruktiv qabul qiloladi. U boshqalarning fikriga hurmat bilan qaraydi, kelishmovchiliklarni adolatli hal etadi va jamoaning har bir a’zosini insoniy qadriyatlar asosida qabul qiladi. Shuningdek, u o‘zining axloqiy fazilatlari bilan pedagoglarga va o‘quvchilarga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi, ularni ezgulik, mas’uliyat, hurmat va vatanparvarlikka o‘rgatadi.

Xulosa qilib aytganda, direktorning axloqiy yetukligi butun maktab muhitining ijtimoiy-psixologik holatiga bevosita ta'sir etuvchi omildir. Ana shu sifat tufayli rahbar o'z jamoasida hurmat va ishonch qozonadi, shuningdek, maktabda sog'lom muhit, kuchli jamoa ruhi va samarali ta'lim-tarbiya jarayoni vujudga keladi. Shu boisdan, axloqiy yetuklik har qanday kasbiy mahorat, boshqaruv texnologiyasi va strategiyadan oldin turuvchi, direktor shaxsiyatining poydevori hisoblanadi.

**Muloqot madaniyati.** Maktab direktori uchun muloqot madaniyati nafaqat boshqaruv jarayonining ajralmas elementi, balki tashkilot ichida sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantiruvchi muhim omildir. Samarali muloqot, ayniqsa rahbarlik lavozimidagi shaxs uchun, nafaqat axborot uzatish vositasi, balki insonlar bilan o'zaro ishonch, hurmat va hamkorlik asosidagi munosabatlarni rivojlantirish vositasi hisoblanadi. Muloqot madaniyati direktordan nafaqat so'zlashish mahoratini, balki tinglash, tushunish, empatiya qilish, fikrlar xilma-xilligini qadrlash va konstruktiv munozaralarni olib borish qobiliyatlarini ham talab qiladi. Maktab jamoasi – o'qituvchilar, o'quvchilar, ota-onalar, texnik xodimlar – har biri bilan to'g'ri va samimiy muloqot qilish orqali direktor o'zining yetakchilik mavqeini mustahkamlashi, qarorlar qabul qilishda shaffoflikni ta'minlashi hamda islohotlar yoki o'zgarishlar jarayonida jamoaning yelkadosh bo'lishiga erisha oladi. Ayniqsa, nizoli holatlarda, tanqidiy vaziyatlarda direktorning muloqotga tayyorligi, his-tuyg'ularni nazorat qila olishi va muloqot orqali kelishuvga erisha olishi – uning boshqaruv salohiyatini ko'rsatuvchi muhim mezonlardan biridir. Muloqot madaniyati yuqori bo'lgan direktor o'z nutqida aniqlik, ixchamlik, tushunarlik va odo doirasini saqlaydi, jamoa a'zolarini qadrlaydi, ularning fikrini e'tiborga

oladi va o‘zaro hurmat muhitini mustahkamlaydi. Zamonaviy boshqaruv texnologiyalarida ochiq eshik siyosati, “feedback” tizimi, shaxsiy suhbatlar orqali fikr almashish, muntazam maslahatlashuvlar o‘tkazish kabi vositalar direktorning muloqot madaniyatini yuksaltirishga xizmat qiladi. Muloqotdagi madaniyat, xususan, til madaniyati, mimika va tana harakatlari, tinglovchining kayfiyatini sezish, savollarga o‘z vaqtida va izchil javob bera olish – bularning barchasi direktor shaxsining jozibadorligi va rahbarlik samaradorligiga bevosita ta’sir etadi. Shu sababli, maktab rahbari o‘z ustida tinimsiz ishlashi, notiqlik san’ati, psixologik yondashuvlar va axborot texnologiyalaridan foydalanish madaniyatini o‘zlashtirib borishi lozim. Muloqotdagi madaniyatli yondashuv – bu boshqaruvda insoniylikka, adolatga va rivojlanishga ochiladigan eng to‘g‘ri yo‘ldir.

## **MAKTABDA BOSHQARUV JARAYONLARINI REJALASHTIRISH STRATEGIYASI**

Maktabni samarali boshqarishning muhim omillaridan biri bu — puxta rejalashtirilgan boshqaruv strategiyasining mavjudligidir. Bugungi kunda ta’lim tizimining izchil rivojlanishi va raqobatbardosh inson kapitalini shakllantirishda maktab rahbariyatining strategik fikrlash qobiliyati ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Ayniqsa, maktab direktori tomonidan olib boriladigan strategik rejalashtirish ishlari, o‘quv maskanining rivojlanish traektoriyasini belgilab beruvchi muhim boshqaruv mexanizmlaridan biridir. Rejalashtirish jarayonida strategik va taktik yondashuvlar o‘rtasidagi farqni anglash, ularning har biriga xos bosqichlarni aniqlash hamda maqsadga yo‘naltirilgan boshqaruv usullarini

qo‘llash maktabdagi barcha bo‘g‘inlar faoliyatining uyg‘unlashuviga xizmat qiladi. Yillik va oylik ish rejaları esa maktab hayotining asosiy yo‘nalishlari bo‘yicha tahliliy ma‘lumotlarga asoslanib ishlab chiqilishi lozim bo‘lib, ularda aniq maqsadlar, mezonlar, mas‘ul shaxslar va bajarilish muddatlari belgilanadi. Ushbu jarayonda reja indikatorlarini to‘g‘ri tanlash va ularga erishish monitoringini amalga oshirish orqali boshqaruv samaradorligini baholash imkonini beradi. Amalga oshirilgan ishlar natijalarini tahlil qilish, tahliliy hisobotlar tayyorlash, shuningdek, yutuq va kamchiliklarni chuqur o‘rganish orqali rejalashtirish amaliyotini yanada takomillashtirish mumkin. Maktab direktorining strategik rejalashtirishdagi roli — bu nafaqat mavjud imkoniyatlarni boshqarish, balki kelajakdagi maqsadlar sari barqaror yo‘lni shakllantirish sanaladi.

### **Strategik rejalashtirish mohiyati**

Strategik rejalashtirish – bu maktabning uzoq muddatli maqsad va ustuvor yo‘nalishlarini aniqlash, resurslardan oqilona foydalanish, samarali boshqaruv mexanizmlarini shakllantirish va ta‘lim sifatini yuksaltirishga qaratilgan tizimli va izchil jarayondir. Bu jarayon maktab direktorining boshqaruvdagi asosiy vositalaridan biri bo‘lib, u orqali maktab faoliyatining umumiy yo‘nalishi, maqsadli ko‘rsatkichlari, asosiy vazifalari, natijadorlik indikatorlari va ularni amalga oshirish mexanizmlari aniqlanadi. Strategik rejalashtirish jarayoni tahlil, diagnostika, prognozlash, maqsad qo‘yish, vazifalarni belgilash, vaqt va resurslarni taqsimlash bosqichlarini o‘z ichiga oladi. Bu bosqichlarning har biri chuqur o‘ylangan va ilmiy asoslangan yondashuvni talab etadi. Maktab miqyosida strategik rejalashtirish o‘quv-tarbiya jarayonining ustuvor yo‘nalishlarini aniqlab berishi, pedagogik



jamoaning umumiy harakatini muvofiqlashtirishi, manfaatdor tomonlar — o‘quvchilar, ota-onalar, mahalla, mahalliy boshqaruv organlari bilan hamkorlikni mustahkamlashi lozim. Shu bilan birga, bu jarayon maktabning tashqi muhitda raqobatbardoshligini oshirish, ichki salohiyatini to‘liq ishga solish va barqaror rivojlanish yo‘lida xizmat qiladi. Strategik rejalashtirishda direktorning yetakchilik qobiliyati, analitik fikrlashi, risklarni baholash va oldini olish ko‘nikmalari, shuningdek, jamoaviy muhokamalarni samarali tashkil eta olish layoqati alohida ahamiyatga ega. Mazkur rejalashtirish maktabda o‘zgarishlarni boshqarishning asosiy vositasi bo‘lib, ta’lim muassasasining missiyasi, qadriyatlari va uzoq muddatli maqsadlariga xizmat qiluvchi, aniq ko‘rsatkichlar bilan ifodalangan amaliy harakatlar dasturidir. Strategik rejani ishlab chiqish va amalga oshirishda monitoring, tahlil va baholash jarayonlari muntazam olib borilishi, zarur hollarda tuzatishlar kiritilishi orqali rejaning dolzarbligi va samaradorligi ta’minlanadi. Shu tariqa, strategik rejalashtirish maktabni boshqarishda tizimli yondashuvni shakllantirib, uni zamonaviy talablar asosida samarali faoliyat yuritishga yo‘naltiradi.

**Strategik va taktik rejalashtirish farqi.** Strategik va taktik rejalashtirish boshqaruv tizimida muhim o‘rin tutadi va ularning har biri o‘ziga xos funksiyalar, vaqt doiralari hamda maqsad yo‘nalishlariga ega. Strategik rejalashtirish – bu uzoq muddatli, keng ko‘lamli va istiqbolli maqsadlarga erishish yo‘lida tashkilotning umumiy yo‘nalishini belgilab beruvchi boshqaruv faoliyatidir. U maktabning kelajakdagi rivojlanish istiqbollarini, o‘zgaruvchan tashqi va ichki omillarga moslashuvini ta’minlovchi mezon sifatida xizmat qiladi. Maktab direktori strategik rejalashtirish orqali ta’lim muassasasining missiyasi, vazifalari, ustuvor

maqsadlari, asosiy rivojlanish yoʻnalishlari va kutilyotgan natijalarni belgilaydi. Strategik rejalashtirish – bu maktabning 3–5 yillik va undan ortiq muddatdagi faoliyatining poydevorini tashkil etuvchi boshqaruviy modeldir.

Bunga qarama-qarshi, taktik rejalashtirish – bu strategik maqsadlarni qisqa muddatli bosqichlarda amalga oshirishga yoʻnaltirilgan, amaliy harakatlar tizimidir. Taktik rejalashtirish odatda bir yil yoki undan kamroq muddatga moʻljallangan boʻlib, u strategik rejani konkret vazifalarga ajratadi, har bir boʻlim, jamoa yoki xodim faoliyatini aniq koʻrsatkichlar asosida yoʻnaltiradi. Maktab kontekstida bu oʻquv yiliga moʻljallangan ish rejalari, dars jadvalini tuzish, oʻqituvchilar malakasini oshirish kurslariga yuborish, ota-onalar bilan ishlash boʻyicha qisqa muddatli dasturlarni oʻz ichiga oladi. Taktik rejalashtirishda qarorlar tez qabul qilinadi, natijalar aniq va tezlik bilan oʻlchanadi.

Strategik va taktik rejalashtirish oʻzaro bogʻliq va bir-birini toʻldiruvchi jarayonlardir. Strategik rejalashtirish maktabning umumiy taraqqiyot konsepsiyasini belgilasa, taktik rejalashtirish bu strategiyani bosqichma-bosqich hayotga tatbiq etishga xizmat qiladi. Agar strategiya “qayerga boramiz?” degan savolga javob bersa, taktika “buni qanday amalga oshiramiz?” degan savolga javob beradi. Shu bois, maktab direktori har ikki rejalashtirish turi orasidagi bogʻliqlikni anglab, ular orasidagi muvozanatni taʼminlashi zarur. Bu esa, maktab faoliyatining barqarorligi, samaradorligi va innovatsion yondashuvlar asosida shakllanishini taʼminlaydi.

**Rejalashtirish bosqichlari** maktabdagi boshqaruv jarayonlarini tizimli, aniqlashtirilgan va samarali yoʻnalishda olib borishda muhim

ahamiyatga ega bo‘lib, ular orqali umumiy strategik maqsadlar aniq rejalar orqali amalga oshiriladi. Muvaffaqiyatli rejalashtirish bir necha bosqichlardan iborat bo‘lib, har bir bosqich o‘ziga xos mazmun, metod va natijalarga ega. Eng avvalo, vaziyatni tahlil qilish bosqichi amalga oshiriladi. Bu bosqichda maktab ichki va tashqi muhitining holati, mavjud imkoniyatlar, mavjud muammolar va ularning sabablari, ta’lim sifati va samaradorligi, resurslardan foydalanish darajasi hamda manfaatdor tomonlarning kutgan natijalari o‘rganiladi. Ikkinchi bosqich – maqsad va vazifalarni aniqlashdir. Strategik rejalashtirishda maktabning uzoq muddatli rivojlanish yo‘nalishlari, ustuvor maqsadlari va ularni amalga oshirish uchun belgilangan aniq vazifalar belgilanadi. Bu bosqichda SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) tamoyillari asosida maqsadlar shakllantiriladi. Keyingi bosqich – strategiyalarni ishlab chiqish bosqichidir. Ushbu bosqichda ilgari aniqlangan maqsadlar va mavjud resurslarga asoslangan holda ularni amalga oshirish yo‘llari, vositalari va mexanizmlari ishlab chiqiladi. Strategiyalar tanlanayotganda har bir variantning samaradorligi, xavf-xatar darajasi va resurslarga bo‘lgan talabi chuqur baholanadi. Rejalashtirishning navbatdagi bosqichi – chora-tadbirlar rejasini ishlab chiqishdir. Bu bosqichda strategik maqsadlarni amaliyotga tatbiq etuvchi aniq ish rejasi tuziladi. Har bir chora-tadbir uchun javobgar shaxslar, ijro muddatlari, resurs manbalari va kutilayotgan natijalar belgilanadi. Yakuniy bosqich – monitoring va baholash tizimini ishlab chiqishdir. Bunda rejalashtirilgan ishlarning amalga oshirilishi jarayonini doimiy nazorat qilish, oraliq va yakuniy natijalarni baholash, zarurat tug‘ilganda strategiyaga o‘zgartirishlar kiritish imkonini beruvchi mexanizmlar belgilanadi. Barcha bosqichlar bir-biriga uzviy bog‘liq bo‘lib,

ularni izchil amalga oshirish maktab boshqaruvida yuqori natijalarga erishish, strategik yoʻnalishda barqaror rivojlanishni taʼminlash imkonini beradi.

**Maqsadga yoʻnaltirilgan boshqaruv** – bu zamonaviy boshqaruv konsepsiyasi boʻlib, u tashkilot faoliyatining barcha jihatlarini aniq belgilangan strategik maqsadlarga erishishga yoʻnaltirilgan holda tashkil etishni nazarda tutadi. Maktabda bunday yondashuv direktorning rahbarlik faoliyatini samarali tashkil qilishda muhim ahamiyatga ega boʻlib, taʼlim-tarbiya jarayonida natijadorlik, uzluksizlik va barqarorlikni taʼminlashga xizmat qiladi. Ushbu boshqaruv usuli direktorning harakatlarini bevosita maktab oldiga qoʻyilgan umumiy strategik vazifalar bilan uygʻunlashtiradi.

Maqsadga yoʻnaltirilgan boshqaruv tizimi direktorning eʼtiborini natijalarga qarata olish, mavjud resurslarni optimal taqsimlash va ulardan oqilona foydalanish, shuningdek, faoliyat samaradorligini doimiy monitoring qilish imkonini beradi. Bu yondashuvda direktor faoliyatining har bir tarkibiy qismi — rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish va ragʻbatlantirish — maktabning strategik maqsadlariga erishishga xizmat qilishi kerak. Maktab jamoasi bilan hamkorlikda ishlab chiqilgan maqsadlar barcha pedagoglar, oʻquvchilar va ota-onalarning umumiy intilishiga aylanishi zarur.

Bunday boshqaruv modeli aniq natijalarga erishish, sifatli oʻzgarishlar kiritish va maktabda ilgʻor tajribalarni joriy etish uchun kuchli asos yaratadi. Direktor strategik maqsadlarni belgilashda faqat hozirgi holatni emas, balki istiqboldagi oʻsish imkoniyatlarini ham inobatga olishi, faoliyatni natija va samaradorlikka yoʻnaltirish orqali maktabni rivojlantirishga erishishi lozim. Shu tariqa, maqsadga yoʻnaltirilgan

boshqaruv — bu maktab rahbariyatining harakatlarini rejalilik, izchillik, aniqlik va mas’uliyat asosida tashkil etish orqali ta’lim sifatini oshirishga xizmat qiladigan samarali boshqaruv mexanizmidir.

### **Yillik va oylik ish rejalari tuzish**

Yillik va oylik ish rejalari tuzish – maktabdagi boshqaruv jarayonlarini samarali tashkil etishning asosiy vositalaridan biri bo‘lib, u ta’lim muassasasining umumiy maqsadlari va ustuvor yo‘nalishlariga muvofiq holda barcha faoliyat turlarini tizimli ravishda rejalashtirishni nazarda tutadi. Yaxshi tuzilgan yillik va oylik ish rejasi maktab rahbariyati, pedagoglar jamoasi va boshqa ishtirokchilarning faoliyatini yagona strategik yo‘nalishga yo‘naltirib, samaradorlik, mas’uliyat va o‘zaro muvofiqlikni ta’minlaydi.

Yillik ish rejasi – bu ta’lim muassasasining bir o‘quv yili davomida amalga oshiriladigan asosiy maqsadlari, vazifalari, chora-tadbirlari va kutilayotgan natijalarini qamrab olgan kompleks hujjatdir. U maktabning rivojlanish strategiyasiga asoslanadi va davlat ta’lim siyosati, mahalliy boshqaruv organlarining tavsiyalari, hamda maktabning ichki tahlili (SWOT tahlil, muammoli sohalar, mavjud imkoniyatlar) asosida tuziladi. Yillik rejada ta’lim-tarbiya ishlari, metodik xizmat, o‘quvchilar bilan ishlash, ota-onalar bilan aloqalar, moddiy-texnik baza, malaka oshirish ishlari, ichki nazorat tizimi va ijtimoiy-ma’naviy muhitni sog‘lomlashtirish kabi yo‘nalishlar bo‘yicha konkret faoliyatlar belgilab olinadi.

Oylik ish rejasi esa yillik rejaning mantiqiy davomidir va har bir o‘quv oyida amalga oshiriladigan aniq vazifalarni belgilaydi. Bu rejada topshiriqlar aniq muddatlar va mas’ullar kesimida taqsimlanadi, ularning

bajarilishi monitoring va nazorat tizimi orqali kuzatilib boriladi. Oylik reja – operativ boshqaruv vositasi bo‘lib, o‘zgaruvchan sharoitlarga mos holda tezkor tuzatishlar kiritishga ham imkon beradi. Oylik rejalar shuningdek, pedagogik kengash, metodik birlashmalar, ota-onalar yig‘inlari, tadbirlar, fan haftaliklari, ijtimoiy-ma’naviy ishlanmalar, sport va madaniy tadbirlar, ichki nazorat rejaları kabi aniq yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi.

Yillik va oylik ish rejaları o‘zaro uyg‘unlikda ishlab chiqilishi, aniq, real va o‘lchab bo‘ladigan natijalarga yo‘naltirilgan bo‘lishi zarur. Rejalar ijrosining samarali bo‘lishi uchun ular maktab jamoasi bilan muhokama qilinib, fikrlar asosida takomillashtiriladi. Direktorning vazifasi — ushbu rejalarining ijrosini ta’minlash, nazorat qilish va zarur hollarda tahlil asosida ularga o‘zgartirishlar kiritishdan iborat. Shuningdek, ish rejaları ijrosi bo‘yicha oraliq va yakuniy tahlillar o‘tkazilib, natijalar asosida keyingi faoliyatni rejalashtirish uchun ma’lumotlar shakllantiriladi.

Demak, yillik va oylik rejalashtirish maktab boshqaruvining markaziy bo‘g‘ini bo‘lib, uning samarali tashkil etilishi maktab faoliyatining yuqori darajada tashkil etilganligi, boshqaruvda aniqlik va izchillik, hamkorlik va ochiqlikni ta’minlaydi. Shu bois, direktor yillik va oylik rejalarining strategik asoslangan, tizimli va monitoringga yo‘naltirilgan holda ishlab chiqilishini doimo diqqat markazida tutishi zarur.

**Analitik tahlilga asoslangan rejalashtirish** – bu maktab faoliyatini samarali rejalashtirishda mavjud ma’lumotlarga tayangan holda, ilmiy yondashuv asosida qaror qabul qilish jarayonidir. Bunday yondashuv maktabdagi mavjud holat, resurslar, o‘quvchilarning o‘zlashtirishi, o‘qituvchilarning malaka darajasi, jamoaning ichki muhitidan tortib, tashqi omillar – hududiy ijtimoiy-iqtisodiy holat, ta’lim siyosatidagi o‘zgarishlar,

vazirlik yoki mahalliy boshqaruv organlarining talablarigacha chuqur tahlil qilishni nazarda tutadi. Yillik yoki oylik reja tuzishda analitik yondashuv maktab rahbariga reallikka yaqin, aniq, o'lchab bo'ladigan, erishish mumkin bo'lgan, natijaga yo'naltirilgan maqsad va vazifalarni belgilash imkonini beradi. Masalan, o'quvchilarning yakuniy baholariga oid o'tgan yilgi statistik ma'lumotlar, o'qituvchilarning attestasiyadan o'tganligi, ota-onalar fikrlari, dars tahlillari, sinf rahbarlari hisobotlari – bularning barchasi yangi reja tuzishda asosiy manba bo'lib xizmat qiladi. Bunda SWOT tahlil (kuchli va zaif tomonlar, imkoniyatlar va xavf-xatarlar) usuli maktab rahbariyatiga o'z pozitsiyasini ob'yektiv baholashga yordam beradi. Analitik tahlilga asoslangan rejalashtirish, shuningdek, resurslardan to'g'ri va samarali foydalanishni, kamchiliklarni bartaraf etish va mavjud imkoniyatlardan to'liq foydalanishga imkon yaratadi. Bu esa rejalashtirilgan vazifalarning ijrosini nazorat qilishni osonlashtiradi, hamda natijadorlikni doimiy monitoring qilishga asos bo'ladi. Shu tarzda tuzilgan yillik va oylik ish rejalari maktabni tizimli rivojlantirish, maqsadga muvofiq qarorlar qabul qilish va samarali boshqaruvni yo'lga qo'yishda hal qiluvchi omilga aylanadi.

**Reja indikatorlarini belgilash** – bu maktab faoliyatini samarali boshqarish jarayonida yillik va oylik ish rejalari asosida amalga oshiriladigan maqsadli ishlanmalarni baholash, monitoring qilish va nazorat qilish uchun zarur bo'lgan mezonlar va ko'rsatkichlarni aniqlash jarayonidir. Rejalashtirishda indikatorlarning mavjudligi maktab rahbariyatiga amalga oshirilayotgan faoliyat natijadorligini ob'yektiv baholash, xatoliklarni aniqlash hamda ularni tezkor bartaraf etish imkonini beradi. Indikatorlar yordamida belgilangan maqsadlarga erishish darajasi,

harakatlar izchilligi, natijalar va ta'sir ko'lami aniqlanadi. Bu indikatorlar sifat (masalan, o'quvchilar bilim saviyasi, o'qituvchilarning malaka oshirish darajasi) yoki miqdoriy (masalan, o'tkazilgan seminarlar soni, qatnashuvchilar soni, darslarda ishtirok foizi) bo'lishi mumkin. Shuningdek, indikatorlar real, aniq o'lchab bo'ladigan, vaqt jihatidan chegaralangan va natijaga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Indikatorlarni belgilash jarayonida mavjud resurslar, maktabning ichki imkoniyatlari, hududiy sharoit va ijtimoiy omillar e'tiborga olinadi. Har bir rejaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi aynan indikatorlar orqali kuzatilib boriladi, bu esa maktab direktori uchun strategik boshqaruvda muhim vosita sanaladi. Shu bois, rejalashtirishda indikatorlar tizimini ishlab chiqish, uni doimiy ravishda yangilab borish va real holatga moslashtirish muhim ahamiyatga ega. Bu yondashuv maktabning umumiy rivojlanish sur'atini oshiradi va sifatli ta'lim ko'rsatkichlariga erishishda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

**Muddati, mas'ullari va mezonlari** – bu yillik va oylik ish rejalari samarali amalga oshirilishini ta'minlaydigan uch muhim boshqaruv elementi bo'lib, ular har bir faoliyat turining aniq vaqt doirasida bajarilishini, ijroga mas'ul shaxslarning javobgarligini va faoliyat natijalarining baholash mezonlarini belgilaydi. Reja faoliyatining muddati – har bir tadbir, loyiha yoki vazifaning qachon boshlanishi va qachon yakunlanishini aniqlashtiradi. Muddatlar aniq, real va izchil belgilanishi zarur. Bu maktab ichki ish faoliyatida vaqtni rejalashtirish, ustuvorliklarni belgilash hamda vazifalarni kechiktirmasdan bajarishga xizmat qiladi. Mas'ullari – har bir reja bandi uchun tegishli bo'lgan ijrochi shaxslar yoki ishchi guruhlar aniqlanadi. Mas'ul shaxsning ismi, lavozimi va zarur hollarda ijro uchun jalb qilinadigan boshqa xodimlar ko'rsatiladi. Bu



jarayon mas'uliyatni shaxslashtirish, hisobdorlik tizimini kuchaytirish va jamoaviy hamkorlikni yo'lga qo'yish imkonini beradi. Har bir mas'ul shaxsga yuklatilgan vazifa doirasida zarur resurslar va shart-sharoitlar yaratiladi, shuningdek, ularning ijrosi ustidan doimiy nazorat o'rnatiladi. Mezonlari esa – bajarilgan ishlar qanchalik samarali, sifatli va natijador bo'lganini aniqlash uchun xizmat qiluvchi baholash ko'rsatkichlaridir. Mezonlar sonli (miqdoriy) va sifatiy bo'lishi mumkin. Masalan, “haftada 3 marotaba o'tkazilgan darslarda o'quvchilar ishtiroki 95% dan kam bo'lmasligi”, “o'qituvchilar tomonidan to'liq yuritilgan kundaliklar foizi 100% bo'lishi”, yoki “maktab kutubxonasiga yangi adabiyotlar soni 50 taga oshishi” kabi ko'rsatkichlar aniqlashtiriladi. Shuningdek, mezonlar orqali rejaning bajarilishi monitoring qilinadi, yutuq va kamchiliklar aniqlanadi, ularni tahlil qilish orqali keyingi rejalarini mukammallashtirish imkoniyati tug'iladi. Demak, yillik va oylik ish rejaları samarali bo'lishi uchun har bir faoliyat bandi qat'iy muddatda bajarilishi, mas'ul shaxsi aniq bo'lishi va uni baholovchi mezonlar orqali kuzatib borilishi shart. Bu yondashuv maktabda strategik boshqaruv madaniyatini shakllantiradi va umumiy ta'lim sifatining barqaror o'sishiga asos yaratadi.

### **Rejalarning samaradorligini baholash**

Rejalarning samaradorligini baholash – bu maktabda olib borilgan strategik rejalashtirishning natijadorligini aniqlash, belgilangan maqsad va vazifalarning qanday amalga oshirilganini o'lchash hamda boshqaruv faoliyatini takomillashtirishga xizmat qiladigan tahliliy jarayondir. Maktab direktori rejalashtirilgan faoliyatni amalga oshirishda qo'yilgan maqsadlarga erishilganlik darajasini baholash orqali butun boshqaruv

tizimining kuchli va zaif tomonlarini aniqlaydi. Bu baholash jarayonida rejalarda ko'rsatilgan indikatorlar, ya'ni mezonlar asosiy asos bo'lib xizmat qiladi. Indikatorlar natijalarga yo'naltirilgan, o'lchanadigan, real va vaqt bilan chegaralangan bo'lishi lozim.

Samaradorlikni baholash bir necha asosiy yo'nalishlarni o'z ichiga oladi. Birinchidan, reja bo'yicha belgilangan vazifalar o'z vaqtida, to'liq va sifatli bajarilganmi – degan savolga javob izlanadi. Ikkinchidan, rejalashtirilgan harakatlar o'quvchilarning bilim sifati, tarbiyaviy ishlar samarasi, o'qituvchilarning kasbiy kompetensiyasi va ota-onalar bilan aloqalarning yaxshilanishiga qanday ta'sir ko'rsatgani aniqlanadi. Bu jarayonda so'rovnomalar, kuzatuvlar, monitoring natijalari, statistik ma'lumotlar, pedagogik tahlil va baholash materiallari asosiy vositalar sifatida qo'llaniladi.

Baholash faqatgina qog'ozdagi bajarilgan ishlar soni bilan cheklanmasligi, balki ularning real ta'siri, foydalilik darajasi va sifat ko'rsatkichlari e'tiborga olinishi zarur. Masalan, metodik yig'ilishlar soni emas, balki ularning pedagoglar malakasiga qanday ijobiy ta'sir ko'rsatgani muhim hisoblanadi. Yoki sinfdan tashqari tadbirlar soni emas, balki ularning o'quvchilarning estetik tarbiyasiga ta'siri baholanadi.

Reja samaradorligini baholashda shaffoflik, tizimlilik va xolislik tamoyillariga amal qilinadi. Bunda maktab pedagogik jamoasi, metodik birlashmalar, ota-onalar qo'mitasi, mahalla faollari va boshqa manfaatdor tomonlarning fikrlari ham hisobga olinadi. Baholash natijalari asosida keyingi rejalashtirish faoliyatiga tuzatishlar kiritiladi, samarali yo'nalishlar mustahkamlanadi, zaif jihatlar esa bartaraf etiladi. Bu esa maktabda boshqaruvning uzviyligi va barqarorligini ta'minlaydi. Shu tariqa,

rejalarning samaradorligini baholash jarayoni maktab direktori uchun faqat hisobot maqsadida emas, balki o'zining rahbarlik faoliyatini chuqur tahlil qilish, takomillashtirish va natijadorlikni oshirish vositasi sifatida xizmat qiladi.

**Amalga oshirilgan ishlarga monitoring** – bu maktabda tuzilgan yillik va oylik rejalar asosida bajarilgan faoliyatni tizimli tahlil qilish, ularning holatini baholash, natijadorlik darajasini aniqlash va kelgusi qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotlarni yig'ish, tahlil qilish va hujjatlantirish jarayonidir. Monitoring jarayoni rejalashtirish bosqichida belgilangan indikatorlar, mezonlar, muddatlar va mas'ullik darajasiga asoslanadi. Uning maqsadi nafaqat bajarilgan ishlarni ro'yxatlash, balki ushbu ishlarning maqsadli natijalarga qanday ta'sir ko'rsatganini, ularning sifati va o'z vaqtida bajarilganligini aniqlashdan iboratdir.

Monitoring quyidagi asosiy elementlarni qamrab oladi: birinchidan, har bir faoliyat bo'yicha kuzatuv va tahlil jarayoni o'tkaziladi, bunda rejalashtirilgan ishlar bilan amalda bajarilgan ishlar solishtiriladi; ikkinchidan, mas'ullar tomonidan taqdim etilgan hisobotlar, ishtirokchilarning fikrlari, o'quvchilarning yutuqlari, sinf va maktab kesimidagi natijalar o'rganiladi; uchinchidan, aniqlangan ijobiy natijalar targ'ib qilinadi, kamchiliklar va muammoli jihatlar esa tahlil qilinib, tegishli choralar belgilanadi. Monitoring natijalari asosida maktab direktori yoki rahbar jamoa tomonidan qarorlar qabul qilinadi, yangi strategiyalar ishlab chiqiladi yoki mavjud rejalar tahrir qilinadi. Shu bilan birga, monitoring jarayonida faqat statistik ko'rsatkichlar emas, balki sifat tahlillari, mulohazalar va baholashlar ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Monitoringning yana bir muhim jihati – u doimiylik va tizimlilik talab qiladi. Bu esa rahbarlik faoliyatida muntazam qayta aloqa, aniqlik, shaffoflik va natijadorlik tamoyillariga asoslangan boshqaruv madaniyatini shakllantiradi. Amalga oshirilgan ishlarga monitoring yondashuvi maktab rahbariga holatni obyektiv baholash, real muammolarni aniqlash va samaradorlikni oshirish uchun maqsadli qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Shu bois bu jarayon faqat ma'lumot to'plash emas, balki baholash, takomillashtirish va kelajak uchun strategik qarorlar asosini yaratish vositasidir.

**Tahliliy hisobotlar tayyorlash** maktabda boshqaruv jarayonlarini samarali olib borishda muhim ahamiyatga ega bo'lib, bu jarayon maktab faoliyatini tizimli tarzda kuzatib borish, amalga oshirilgan ishlarning natijadorligini aniqlash, yuzaga kelgan muammolarni aniqlab, ularning yechimlariga asoslangan takliflar ishlab chiqish va kelgusidagi rejalashtirish jarayonlarini takomillashtirishga xizmat qiladi. Tahliliy hisobotlar faqatgina raqamlar jamlanmasi emas, balki sifatli tahlillar, diagnostika natijalari, o'zaro bog'liqliklar va tendensiyalarni yoritib beruvchi vosita bo'lishi kerak. Hisobotlarda yillik va oylik rejalarning bajarilishi holati, indikatorlar asosida erishilgan yutuqlar yoki muvaffaqiyatsizliklar, sabablar tahlili, mas'ul shaxslar faoliyatiga baho, tashkiliy va metodik tavsiyalar o'z ifodasini topishi lozim. Shuningdek, hisobotlar ochiq, tushunarli va real holatga asoslangan bo'lishi, unda faqat statistik ko'rsatkichlargina emas, balki sifat ko'rsatkichlari – ta'lim sifati, o'quvchilarning o'zlashtirish darajasi, pedagoglar faolligi, ota-onalar ishtiroki va jamoa muhitining ijobiy yoki salbiy tomonlari ham tahlil etilishi kerak. Tahliliy hisobotlarni tayyorlashda ilg'or tajribalar, ichki va tashqi monitoring ma'lumotlari,

baholash vositalarining natijalari, so‘rovnomalar, intervyu va kuzatuvlar asosida olingan dalillardan foydalanish zarur. Har bir hisobot tavsiyalar bilan yakunlanib, maktab rahbariyati tomonidan qarorlar qabul qilishda asos bo‘lib xizmat qilishi lozim. Shu tarzda tahliliy hisobotlar maktab boshqaruvida strategik fikrlash va innovatsion qarorlar qabul qilishga yo‘naltirilgan muhim vositaga aylanadi.

**Yutuq va kamchiliklar tahlili** – bu maktab boshqaruv jarayonlarining rejalashtirilgan va amalda bajarilgan qismlarini tizimli tahlil qilish, natijalarning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, ularning sabablarini chuqur o‘rganish orqali boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan muhim bosqichdir. Ushbu tahlil maktabning strategik maqsadlariga erishish yo‘lida qanday yutuqlarga erishilganini aniq ko‘rsatish bilan birga, mavjud muammolar va kamchiliklar bo‘yicha aniq dalillarga asoslangan xulosalar chiqarishga yordam beradi. Yutuqlar tahlilida pedagogik jamoaning faolligi, o‘quvchilarning yutuqlari, ota-onalar ishtirokining oshishi, innovatsion loyihalarning amalga oshirilishi, ta’lim sifati indikatorlarining ijobiy ko‘rsatkichi, muhitning sog‘lomlashuvi kabi jihatlar alohida ko‘rib chiqiladi. Bu yutuqlar sabablarini aniqlash — masalan, rahbarlikning kuchli jihatlari, jamoaviy hamkorlik, samarali metodik yondashuvlar, tashkiliy quvvatlar yoki tashqi qo‘llab-quvvatlovlar — keyingi bosqichlarda muvaffaqiyatni mustahkamlashga xizmat qiladi. Kamchiliklar tahlilida esa amalga oshmagan ishlar, natijasi kutilgan darajada bo‘lmagan tadbirlar, reja bilan amaliyot o‘rtasidagi tafovutlar, resurslar yetishmovchiligi, noto‘g‘ri vaqt taqsimoti, ijro intizomidagi muammolar, qaror qabul qilishdagi kechikishlar yoki noto‘g‘ri yo‘nalishlar aniqlanadi. Muhimi, kamchiliklar sabablarini ayb izlashdan ko‘ra, tizimli yondashuv asosida aniqlash va

ularni bartaraf etishga qaratilgan aniq, real va amaliy takliflar ishlab chiqishdir. Bunday tahlil maktabda o'zgarishlarni boshqarish, professional rivojlanishni rejalashtirish, o'quv jarayonini takomillashtirish va rahbarlik strategiyalarini qayta ko'rib chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Natijada yutuq va kamchiliklar tahlili maktab boshqaruvining reflektiv, o'zini tahlil qiluvchi va takomillashishga intiluvchi tizim sifatida shakllanishiga yo'l ochadi.

## **JAMOANI SHAKLLANTIRISH VA BOSHQARISHNING PSIXOLOGIK JIHATLARI**

Zamonaviy ta'lim muassasalarida jamoaning yaxlitligi va ichki psixologik muvofiqligi samarali boshqaruvning ajralmas omiliga aylanmoqda. Maktabda shakllanadigan jamoa – bu nafaqat o'qituvchilar va xodimlar guruhi, balki yagona maqsad sari intiluvchi, o'zaro ishonch va hamkorlikka asoslangan ijtimoiy-psixologik tizimdir. Mavzuga oid tadqiqotlar jamoa tushunchasining guruhdan farqli jihatlarini, a'zolar orasidagi rollarning taqsimlanishi va jamoaning sog'lom ijtimoiy belgilarini aniqlashda muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi. Ayniqsa, maktab direktori rahbar sifatida ushbu jamoaning ruhiy barqarorligini ta'minlashda, har bir a'zo o'zini qadrlangan va tushunilgan his qiladigan iqlim yaratishda asosiy vositachidir. Jamoa ichida paydo bo'ladigan ichki motivatsiya omillari, psixologik muvofiqlik, ijtimoiy-psixologik iqlimning barqarorligi – bularning barchasi boshqaruv madaniyati va rahbarlik san'atining samarasidir. Bundan tashqari, direktordan muloqot madaniyati, empatiya, faol tinglash, konstruktiv fikr almashinuvi va mojarolarni bartaraf etish kabi kommunikativ ko'nikmalarni puxta egallash talab etiladi. Ushbu mavzuning

o'rganilishi maktab rahbarining jamoa bilan ishlashdagi psixologik yondashuvlarini chuqur tahlil etish, shuningdek, ta'lim muassasalarida sog'lom muhit va barqaror ijtimoiy munosabatlar tizimini yaratishning muhim mexanizmlarini ochib berishga xizmat qiladi.

### **Jamoa tushunchasi va uning shakllanishi**

Jamoa tushunchasi va uning shakllanishi maktab boshqaruvida eng muhim psixologik va tashkiliy omillardan biri hisoblanadi. Jamoa – bu umumiy maqsad sari intilayotgan, o'zaro uzviy bog'langan, o'zaro ishonch va hamjihatlikka asoslangan a'zolar yig'indisidir. Maktab direktori uchun jamoani to'g'ri shakllantirish va boshqarish, nafaqat pedagogik jarayonning sifatiga, balki butun ta'lim muassasasining ijtimoiy-psixologik muhitiga bevosita ta'sir qiladi. Jamoa o'z-o'zidan shakllanmaydi – u vaqt, tajriba, hamkorlik va ongli boshqaruv orqali vujudga keladi. Jamoaning shakllanish jarayoni bosqichma-bosqich kechadi: dastlabki bosqichda a'zolar o'zaro tanishadi, munosabatlar yuzaga keladi; ikkinchi bosqichda fikrlar to'qnashuvi, muammoli vaziyatlar yuzaga chiqishi mumkin; uchinchi bosqichda esa o'zaro tushunish va birgalikda faoliyat yuritish madaniyati shakllana boshlaydi; to'rtinchi bosqichda jamoa samarali va uzviy tizim sifatida faoliyat ko'rsata boshlaydi. Bu bosqichlarning har biri maktab direktori tomonidan psixologik yondashuv asosida boshqarilishi lozim. Jamoaning shakllanishida muhim omillar – bu o'zaro hurmat, erkin fikr almashish, teng imkoniyatlar, psixologik qo'llab-quvvatlash, rag'batlantirish tizimi va yetakchilik uslubidir. Shuningdek, jamoa a'zolarining shaxsiy motivatsiyasi, o'zini anglash darajasi va professionallik ko'rsatkichlari ham jamoa ruhiyatiga bevosita ta'sir qiladi. Maktab direktori

ijobiy ruhda ishlaydigan, doimiy o‘shishga intiladigan, yangiliklarni qo‘llab-quvvatlaydigan jamoani shakllantirish orqali o‘quv-tarbiya jarayonining sifat ko‘rsatkichlarini sezilarli darajada yaxshilashi mumkin. Shu sababli, jamoa tushunchasi va uning shakllanish jarayonini chuqur tushunish, maktab rahbari uchun boshqaruvning strategik asoslaridan biri hisoblanadi.

**Jamoa va guruh farqi** tushunchasi psixologik va boshqaruv nuqtayi nazaridan chuqur tahlil etilishi zarur bo‘lgan masalalardan biridir. Maktab muhitida samarali boshqaruv uchun ushbu ikki tuzilma o‘rtasidagi asosiy farqlarni anglash direktor va rahbar jamoa uchun strategik ahamiyat kasb etadi. Guruh – bu ma’lum bir maqsad yo‘lida birlashgan shaxslar to‘plami bo‘lib, ularda umumiy manfaatlar yoki tashqi omillarga asoslangan vaqtinchalik birlashuv mavjud bo‘lishi mumkin. Bunday guruhlar doimiy hamkorlik tamoyiliga ega bo‘lmasligi, o‘zaro munosabatlar sathi past darajada bo‘lishi, tashabbus va mas’uliyat cheklangan bo‘lishi mumkin. Jamoa esa – bu faqatgina shunchaki birlashgan shaxslar to‘plami emas, balki o‘zaro ishonch, maqsad birligi, rollar taqsimoti, o‘zaro bog‘liqlik va kuchli ichki aloqalarga ega bo‘lgan ijtimoiy psixologik birlikdir. Jamoada har bir a’zo o‘zining vazifasi, javobgarligi va hissasi haqida aniq tasavvurga ega bo‘lib, umumiy maqsadga erishish uchun faoliyat yuritadi. Maktabda samarali boshqaruv uchun rahbar jamoani shakllantirishda guruhni bosqichma-bosqich jamoaga aylantirish yo‘llarini puxta o‘ylab rejalashtirishi lozim. Bu jarayon doimiy muloqot, maqsadlarni aniqlashtirish, motivatsiyani kuchaytirish, rollarni adolatli taqsimlash va jamoaviy madaniyatni rivojlantirish orqali amalga oshiriladi. Guruh bilan jamoa o‘rtasidagi farqni anglash maktab direktori uchun nafaqat boshqaruvni soddalashtiradi, balki samaradorlikni oshiradi, ijtimoiy-



psixologik muhitni mustahkamlaydi, qarorlar qabul qilish jarayonini tezlashtiradi. Shu bois, har qanday tashkilotda, xususan, maktabda muvaffaqiyatli boshqaruvning asosi – kuchli, ahil va bir maqsad sari intiluvchi jamoani shakllantirishdan iborat.

**Jamoa ichidagi rollar** – bu har bir a’zoning jamoadagi vazifalari, munosabatlari, tashabbus darajasi va muloqot shakli orqali namoyon bo’ladigan, umumiy maqsadga erishishdagi o’rni va funksiyasidir. Maktabdagi samarali boshqaruv uchun direktor jamoadagi rollarni aniq belgilashi va bu rollar orasida muvozanatni saqlashi muhimdir. Har bir jamoada tabiiy ravishda shakllanadigan rollar mavjud bo’lib, ular o’zaro hamkorlik va funksional integratsiya orqali jamoaning bir butun tizim sifatida ishlashini ta’minlaydi.

Masalan, rahbar (lider) roli tashabbus ko’rsatish, yo’l-yo’riq berish va qaror qabul qilish jarayonlarini boshqaradi; motivator a’zolari ruhlantiradi va ijobiy muhit yaratishga xizmat qiladi; tashabbuskor innovatsion g’oyalarni ilgari suradi; nazoratchi esa rejalarini ijrosi va natijadorlikni kuzatadi. Bundan tashqari, “vositachi” yoki “kelishuvchilik” rolidagi shaxslar jamoa a’zolari o’rtasidagi nizolarni bartaraf etishda, muvozanatni ta’minlashda muhim o’rin tutadi. Ushbu rollarning barchasi birgalikda jamoaning ruhiy iqlimini, mehnat unumdorligini va tashkiliy muvofiqligini belgilaydi.

Agar rollar chalkasha yoki ba’zi rollar bo’sh qolsa, bu jamoa ichidagi nizolar, mas’uliyatsizlik yoki resurslarning samarasiz taqsimlanishiga olib keladi. Shu bois, maktab direktori sifatida rahbar har bir xodimning shaxsiy sifatlarini hisobga olgan holda rollarni taqsimlashi, rollarning mosligini doimiy kuzatib borishi va zarurat tug‘ilganda ularni

qayta ko‘rib chiqishi lozim. Rollarni tahlil qilish va ularni optimallashtirish orqali jamoaning ichki muvozanatini mustahkamlash va ta‘lim muassasasining boshqaruv sifatini oshirish mumkin.

**Sog‘lom jamoa alomatlari** – bu jamoa a‘zolari o‘rtasida sog‘lom psixologik muhit, ijobiy ijtimoiy munosabatlar, o‘zaro ishonch, maqsadlar birligi va o‘zaro qo‘llab-quvvatlovga asoslangan ish muhitini bildiradi. Sog‘lom jamoa, eng avvalo, samarali muloqotga ega bo‘ladi — bunda har bir a‘zo o‘z fikrini erkin va ochiq ifoda eta oladi, bu fikrlar tinglanadi va hurmat qilinadi. Bunday muloqot doirasida ziddiyatlar konstruktiv tarzda hal qilinadi, muammolar yuzasidan ayblov emas, balki echim izlanadi.

Shuningdek, sog‘lom jamoada ishtirokchilarning roli aniq belgilanadi va ularning har biri o‘z vazifalarini mas‘uliyat bilan bajaradi, ya‘ni bu jamoada har bir shaxs o‘zini kerakli va foydali deb his qiladi. Bunday jamoada liderlik tabiiy shakllanadi, ya‘ni jamoaning ichidan chiqadi yoki tashqi rahbar umumiy hurmatga ega bo‘ladi, bu esa boshqaruvda ixtiyoriy intizomni ta‘minlaydi.

Sog‘lom jamoa o‘zaro ishonch va hamkorlikka asoslanadi, bunda raqobat emas, balki kooperatsiya ustuvor bo‘ladi. Ish faoliyatida a‘zolarning ruhiy va emotsional holatiga e‘tibor qaratiladi, ular o‘zlarini xavfsiz, qadrlangan va ruhiy jihatdan barqaror his qilishadi. Sog‘lom jamoa o‘z oldiga aniq va umumiy maqsadlarni qo‘yadi, ushbu maqsadlarga erishishda har bir a‘zo o‘z hissasini qo‘shadi va natijani jamoaviy yutuq sifatida qabul qiladi. Bu esa ijobiy motivatsiyani, ichki rag‘batni oshiradi va umumiy natijadorlikni yuqori darajada ushlab turadi. Shu jihatdan sog‘lom jamoa maktab muhitida ijobiy psixologik iqlim yaratish, o‘quvchilarga namunali

madaniy va axloqiy muhitni taqdim etish, hamda professional o‘shini rag‘batlantirishda muhim omil hisoblanadi.

### **Psixologik muvofiqlik va muhit yaratish**

Psixologik muvofiqlik va muhit yaratish maktab jamoasining samarali faoliyat ko‘rsatishi uchun muhim omillardandir. Psixologik muvofiqlik deganda, jamoa a‘zolarining bir-birini to‘g‘ri tushunishi, o‘zaro hurmat asosida muloqot qilishi va ijobiy munosabatlar orqali umumiy maqsad sari harakat qilishi tushuniladi. Bunday muvofiqlik maktabdagi ijtimoiy-psixologik muhitga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi. Muvozanatli, ijobiy va ishonchli psixologik muhit mavjud bo‘lgan jamoada o‘qituvchilar o‘z salohiyatini to‘liq namoyon eta oladi, ijodkorlik va tashabbus ko‘rsatishdan cho‘chimaydi, o‘z fikrlarini erkin ifoda etadi.

Direktorning roli bu jarayonda hal qiluvchi hisoblanadi. Uning rahbarlik uslubi, muloqot madaniyati, xodimlarga bo‘lgan munosabati maktabdagi umumiy psixologik fondni belgilaydi. Rahbar o‘zining emotsional barqarorligi, murosaga moyilligi, adolatparvarligi bilan namuna bo‘la oladi. Bundan tashqari, har bir pedagogning individual psixologik xususiyatlarini hisobga olish, ularni mos ishlash sharoitlari bilan ta‘minlash va kasbiy o‘shini rag‘batlantirish ham muvofiqlikni mustahkamlovchi omillardandir.

Sog‘lom psixologik muhit yaratish uchun ishonch asosidagi ochiq muloqotni rivojlantirish, ijobiy fikrlashni targ‘ib qilish, zo‘ravonlik va tazyiq holatlarini qat‘iy bartaraf etish lozim. Hamkorlik, jamoaviy qaror qabul qilish, o‘zaro qo‘llab-quvvatlash, muvaffaqiyatlarni nishonlash va xatolardan birgalikda saboq olish muhitning sog‘lomligini ta‘minlaydi.

Doimiy psixologik monitoring va diagnostika, maktab psixologi ishtirokida o‘tkaziladigan treninglar, suhbatlar, emotsional stressni kamaytiruvchi mashg‘ulotlar ham foydalidir.

Shuningdek, jamoa ichida psixologik xavfsizlik hissini shakllantirish, ya’ni har bir xodim o‘zini qadrlangan, eshitilgan va tushunilgan deb his qiladigan muhit barpo etilishi kerak. Bu esa faqatgina tashkiliy choralar bilan emas, balki doimiy insoniy e’tibor, empatiya va samimiy muloqot orqali amalga oshiriladi. Shu tarzda yaratilgan psixologik muhit nafaqat jamoa ichki iqlimiga, balki maktabning o‘quv-tarbiya jarayonidagi umumiy natijalarga ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

**Ichki motivatsiya omillari** – bu insonning ichki ehtiyojlari, qiziqishlari, qadriyatlar va o‘z-o‘zini rag‘batlantirishga asoslangan harakatlantiruvchi kuchdir. Ta’lim muassasasi jamoasida ichki motivatsiyani shakllantirish va mustahkamlash maktab direktori uchun eng muhim strategik vazifalardan biridir. Bunday motivatsiya tashqi mukofot yoki jazodan ko‘ra, shaxsning o‘z ishidan ma’no, qoniqish va rivoj topish istagini aks ettiradi. Maktab jamoasida ichki motivatsiya yuqori bo‘lsa, xodimlar o‘z vazifalariga ongli yondashadi, mustaqil fikrlaydi, o‘zini jamoa uchun muhim deb his qiladi va tashabbus ko‘rsatishga moyil bo‘ladi.

Ichki motivatsiyani shakllantiruvchi asosiy omillardan biri bu ishning mazmuni va ahamiyatidir. Pedagog o‘z faoliyatida ijobiy o‘zgarishlar, natija, o‘quvchilardagi o‘shishni ko‘ra olsa, bu uning ishiga bo‘lgan ichki qiziqishini oshiradi. Shu bilan birga, shaxsiy o‘shish va o‘zini namoyon qilish imkoniyati ham kuchli motivatsion omildir. Masalan, malaka oshirish, yangi usullarni sinab ko‘rish, metodik tajriba almashish — bularning barchasi ichki rag‘batlantiruvchilar hisoblanadi.

Yana bir muhim ichki omil — bu jamoada qadrlanish, hurmat va tan olinishi. Maktab rahbari jamoa a'zolarining harakatlari va yutuqlarini tan olgan taqdirda, ular o'zlarini qadrlangan deb his qiladi. Bu esa ichki motivatsiyani mustahkamlaydi. Shu bilan birga, ishning muayyan darajadagi mustaqilligi va ijodkorlik imkoniyatlari mavjud bo'lishi xodimlarning o'z tashabbusini ilgari surishiga yordam beradi.

Shuningdek, ichki motivatsiyaga ijobiy ta'sir ko'rsatuvchi omillar qatoriga adolatli muomala, fikrlar erkinligi, rivojlanishga doimiy ochiqlik, ijobiy psixologik iqlim, ishonchli va qo'llab-quvvatlovchi rahbarlik uslubi ham kiradi. Bularning barchasi pedagogik jamoa a'zolarining o'z faoliyatidan ma'naviy qoniqish olishini, o'zini namoyon qilishi va tashkilotga sodiqligini ta'minlaydi.

Natijada, maktab direktori ichki motivatsiya omillarini chuqur tushunib, ularni amaliyotga tatbiq qilgan taqdirda, sog'lom, samarali va o'zgaruvchan jamoa barpo etilishi uchun muhim poydevor yaratiladi.

**Ijtimoiy-psixologik iqlim** – bu jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlar xarakteri, ularning hissiy holati, o'zaro aloqalari va umumiy ruhiy muhitni ifodalovchi tushunchadir. Maktab jamoasida ijobiy ijtimoiy-psixologik iqlimning shakllanishi o'qituvchilar, o'quvchilar va boshqa xodimlar o'rtasidagi o'zaro ishonch, hurmat, birdamlik va hamkorlikni ta'minlaydi. Iqlim – bu nafaqat tashqi sharoitlar, balki jamoa a'zolarining ichki kechinmalari, kayfiyati va psixologik holatining aksidir. Agar iqlim sog'lom va qo'llab-quvvatlovchi bo'lsa, bu nafaqat xodimlarning ish faoliyatiga, balki ularning shaxsiy farovonligiga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Ijobiy ijtimoiy-psixologik iqlim quyidagilar bilan tavsiflanadi: ochiq va samimiy muloqot, konstruktiv tanqid, o'zaro hurmat va ishonch,

konfliktlarning samarali hal qilinishi, rahbariyat bilan xodimlar o'rtasidagi yaqin va teng huquqli munosabatlar. Bunday iqlimda jamoa a'zolari o'z fikrini erkin bildirishi, taklif va tashabbuslari bilan qatnashishi, xatolardan qo'rqmasligi mumkin bo'ladi. Bu esa ijodiy yondashuv, yangilikka intilish, ijobiy motivatsiya va kasbiy o'sishga zamin yaratadi.

Aksincha, salbiy ijtimoiy-psixologik iqlim jamoada befarqlik, ishonchsizlik, o'zaro raqobat, ziddiyatlar kuchayishiga olib keladi. Bunday sharoitda odamlar o'zini himoyasiz, qadrsiz his qiladi, tashabbusdan chekinadi va samaradorlik pasayadi. Shu bois, maktab direktori sifatida jamoada ijobiy psixologik muhit yaratishga alohida e'tibor qaratish zarur. Bu o'z ichiga xodimlarning ehtiyojlarini inobatga olish, ularni tinglash va qo'llab-quvvatlash, ijtimoiy adolat prinsiplariga amal qilish va adolatli rahbarlikni ham o'z ichiga oladi.

Shuningdek, ijtimoiy-psixologik iqlimni aniqlash va baholash uchun maxsus so'rovnomalar, suhbatlar va kuzatishlar orqali tahlil o'tkazish mumkin. Olingan natijalar asosida tahliliy xulosa chiqarish, zarur hollarda psixologik treninglar, jamoaviy mashg'ulotlar, motivatsion tadbirlar tashkil etish iqlimni yaxshilashga xizmat qiladi. Shunday qilib, maktab jamoasida ijobiy ijtimoiy-psixologik iqlimni shakllantirish – bu rahbarning eng muhim vazifalaridan biri bo'lib, samarali boshqaruvga zamin yaratadi.

**Konfliktlarning oldini olish** – bu maktab jamoasi ichida sog'lom, hamjihat, ijobiy va unumli ish muhitini saqlab qolish uchun zarur bo'lgan muhim psixologik-ijtimoiy jarayondir. Maktab direktori rahbar sifatida konfliktlarning kelib chiqishiga sabab bo'luvchi omillarni chuqur tushunishi, ularni erta aniqlay olishi va imkon qadar ularning paydo bo'lishiga yo'l qo'ymaslik strategiyalarini ishlab chiqishi lozim. Konfliktlar

ko‘pincha noto‘g‘ri muloqot, ishonchsizlik, adolatsizlik, mehnat taqsimotidagi nomutanosiblik yoki shaxslararo ziddiyatlar natijasida vujudga keladi. Shuning uchun ularning oldini olishda asosiy e‘tibor jamoa a‘zolari o‘rtasida ochiq va samimiy muloqotni yo‘lga qo‘yish, har bir xodimning fikrini tinglashga tayyor bo‘lish, norozilik va shikoyatlarni e‘tiborsiz qoldirmaslik, shuningdek, rahbar sifatida o‘rnak bo‘la olishga qaratilishi zarur.

Bundan tashqari, konfliktlarning oldini olishda maktabda aniq qoidalar va ichki mehnat tartibini shakllantirish ham muhim rol o‘ynaydi. Bu qoidalar har bir xodimning vazifasini, huquq va majburiyatlarini belgilab berib, noto‘g‘ri tushunishlar yoki mas‘uliyatdan qochishga yo‘l qo‘ymaydi. Xodimlar o‘z vazifalarining chegarasini aniq bilgan taqdirda, ular o‘rtasida keskinliklar va noroziliklar kamayadi. Shu bilan birga, direktorga tegishli bo‘lgan muhim kompetensiyalardan biri – bu ijtimoiy-emosional intellektidir. Ya‘ni, jamoa a‘zolarining hissiy holatlarini anglay olish, ularni tushuna olish va ularning ehtiyojlariga befarq bo‘lmaslik orqali rahbar konfliktning oldini oladi yoki uni konstruktiv yo‘l bilan hal qilishga erishadi.

Motivatsiyani oshiruvchi vositalar – e‘tirof, rag‘bat, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari ham xodimlarning ichki qoniqishini oshirib, salbiy emotsional holatlarning kuchayishiga yo‘l qo‘ymaydi. Maktab ichida jamoaviy tadbirlar, muhokama maydonchalari, davra suhbatlari tashkil qilish orqali xodimlar bir-birlarini yaxshiroq tushunishga erishadi, bu esa ijtimoiy-psixologik muhitni sog‘lomlashtirib, nizo ehtimolini pasaytiradi. Konfliktlarning oldini olishda halollik, shaffoflik va adolat asosiy tamoyillar bo‘lib, ular rahbar faoliyatining barqaror psixologik asoslarini

tashkil etadi. Shu yo‘sinda, maktab rahbariyati tomonidan konfliktga olib keluvchi holatlar barvaqt bartaraf etilib, o‘qituvchi va xodimlar o‘zini qadrlangan, tinglangan va qo‘llab-quvvatlangan deb his qiladigan maktab muhitini yaratish mumkin.

### **Direktorning kommunikativ roli**

Maktab direktori ta‘lim muassasasining samarali faoliyat yuritishida nafaqat tashkiliy va ma‘muriy funksiyalarni bajargan rahbar, balki kuchli kommunikator sifatida ham muhim rol o‘ynaydi. Direktorning kommunikativ roli jamoa a‘zolari, o‘quvchilar, ota-onalar, hamkor tashkilotlar va mahalla faollari bilan uzviy aloqa o‘rnatish, axborot oqimini samarali boshqarish, fikr almashinuvi, bahs va muzokaralarni to‘g‘ri yo‘naltirish hamda nizolarni hal qilishda muhim psixologik va ijtimoiy vosita hisoblanadi. Bunday roldagi samaradorlik direktorning tinglash ko‘nikmalari, empatiyasi, aniq va tushunarli fikr bildira olishi, turli shaxsiy xarakterga ega odamlar bilan muomala qilishdagi moslashuvchanligi bilan chambarchas bog‘liqdir.

Kommunikativ rolning muhim jihatlaridan biri bu – jamoaviy madaniyatni shakllantirish va uni mustahkamlashdir. Direktor ochiq va ishonchli muloqotni rag‘batlantirganida, xodimlar o‘z fikrlarini erkin bildirishga, muammolar haqida ochiqchasiga gapirishga va yangi g‘oyalar bilan chiqishga intiladilar. Bu esa innovatsion yondashuvlar, muammolarning tezda aniqlanishi va hal etilishi, xodimlar o‘rtasida ijobiy munosabatlarning qaror topishiga olib keladi.

Shuningdek, direktorning kommunikatsion salohiyati jamoa a‘zolari orasida o‘zaro tushunish va hurmat muhitini yaratishga xizmat qiladi. U faol



tinglovchi sifatida har bir xodimning fikriga e'tibor qaratadi, ularning ehtiyoj va tashvishlarini anglab yetadi va shunga muvofiq muloqot olib boradi. Aynan mana shunday empatik yondashuv jamoada ishonchli psixologik iqlimni vujudga keltiradi.

Direktorning kommunikativ roli muassasa tashqarisidagi aloqalarda ham katta ahamiyat kasb etadi. Ota-onalar bilan doimiy muloqot, mahalla faollari, ijtimoiy sheriklar va ommaviy axborot vositalari bilan konstruktiv hamkorlik o'rnatilishi orqali maktab faoliyati ochiq, jamoatchilikka yaqin va hisobdor bo'lib boradi. Bu esa ijtimoiy ishonchni oshiradi, maktab obro'sini mustahkamlaydi hamda resurslar va imkoniyatlarni kengaytiradi.

Natijada, maktab direktori samarali rahbar bo'lishi uchun yetarli tashkiliy bilimga ega bo'lishi bilan birga, puxta kommunikativ ko'nikmalarga ham ega bo'lishi lozim. Chunki aynan aloqa vositasida u o'z g'oyalarini yetkazadi, jamoani birlashtiradi, o'zgarishlarni boshqaradi va ijobiy ijtimoiy-psixologik muhitni barpo etadi. Bu esa ta'lim jarayonining sifati va maktab rivojining poydevoridir.

**Samarali tinglash va fikr aytish** maktab direktorining jamoa ichidagi kommunikativ rolini amalga oshirishda muhim psixologik ko'nikma hisoblanadi. Har qanday samarali boshqaruvning asosi sifatida, bu ikki tomonlama jarayon – ya'ni faol tinglash va aniqlik bilan fikr bildirish – maktab ichki muhitining salohiyatini oshirish, o'qituvchilar, texnik xodimlar va ota-onalar o'rtasida ishonchli aloqalarni o'rnatish, jamoaviy ishlarda to'siqlarni bartaraf etish uchun zaruriy vosita bo'lib xizmat qiladi. Samarali tinglash – bu faqat eshitish emas, balki suhbatdoshning fikrini tushunish, unga e'tibor qaratish, emotsional javob qaytarish, tana tili, ohang, mimikani his qilish orqali chin dildan muloqotga kirishishdir. Bu jarayonda

direktor o'qituvchilar va boshqa xodimlarning fikr-mulohazalarini sabr bilan tinglashi, ularning gaplaridagi noaniqlik yoki tashvishlarni chuqur anglashga harakat qilishi kerak. Shuningdek, tinglash faqat passiv holatda emas, balki faol tarzda – savollar berish, izohlash, qisqacha qaytarish (parafraz qilish) orqali olib borilishi maqsadga muvofiqdir. Bu xatti-harakatlar suhbatdoshga uning fikri muhim ekanligini bildiradi va direktorning hamdardlik darajasini oshiradi.

Fikr aytish esa direktorning o'z pozitsiyasini aniqlik, izchillik va hurmat doirasida yetkazish qobiliyatini ifodalaydi. Samarali fikr aytish, ayniqsa tanqidiy vaziyatlarda yoki muhim qarorlarni bayon qilish jarayonida, hissiyotlarga berilmaslik, lo'nda va aniq gapirish, ayni paytda salbiy fikrlarni yumshoq ohangda, tushunarli tilda yetkazish bilan ifodalanadi. Direktor o'z fikrini yetkazishda o'zining vazifasini ustun qo'ymay, balki jamoaning umumiy manfaatini ko'zlab, hamkorlik ruhida muloqot olib borishi zarur. Fikr aytishda konstruktiv yondashuv, muammo emas, yechimga qaratilgan til ishlatish, "men" ifodasi orqali o'z holatini tushuntirish (masalan, "Siz noto'g'ri qilyapsiz" o'rniga "Men bu holatdan xavotirdaman") kabi uslublar muhim o'rin tutadi.

Direktorning tinglash va fikr aytishdagi qobiliyati jamoaning axloqiy iqlimiga, ishchanlik muhitiga va qarorlar qabul qilish jarayoniga bevosita ta'sir ko'rsatadi. U samarali muloqotni o'rnatgan sayin, xodimlar o'z fikrlarini erkin bildiradi, muammolar ochiq muhokama qilinadi, turli xil yondashuvlar inobatga olinadi. Bu esa o'z navbatida sog'lom psixologik muhitni ta'minlaydi, ishonch va hurmatga asoslangan madaniyatni shakllantiradi va ijobiy ijtimoiy-psixologik iqlimni mustahkamlashga xizmat qiladi. Shu sababli direktor uchun samarali tinglash va fikr aytish –

nafaqat boshqaruv vositasi, balki jamoani ruhiy jihatdan birlashtirish, nizolarni oldini olish va ishonchli yetakchilikni shakllantirish vositasi hamdir.

**Empatiya va insofli rahbarlik** maktab direktori uchun samarali boshqaruvning asosiy elementlaridan biri hisoblanadi. Rahbarning empatik yondashuvi — bu jamoa a'zolarining his-tuyg'ularini, ehtiyojlarini va ichki kechinmalarini chuqur anglab, ularning nuqtai nazarini tushunishga bo'lgan ongli harakatidir. Bunday yondashuv jamoada ishonchli, samimiy va ijobiy munosabatlarni shakllantirishga xizmat qiladi. Empatiya nafaqat muloqot jarayonida balki qaror qabul qilishda, nizoli holatlarni bartaraf etishda, individual yondashuvni qo'llashda muhim ahamiyat kasb etadi. Direktor o'z xodimining yoki o'quvchining holatini tushunib, uning hissiyotlariga e'tibor beradigan bo'lsa, bu o'z-o'zidan jamoada hurmat, sadoqat va kuchli ichki aloqalarni shakllantiradi.

Insofli rahbarlik esa odillik, prinsipiiallik va halollik asosida boshqaruv yuritishni anglatadi. Bunday rahbar har bir qarorida adolatga tayanadi, manfaatlar to'qnashuviga yo'l qo'ymaydi va shaxsiy manfaatlarni jamoa manfaatlaridan ustun qo'ymaydi. Insofli rahbar har bir xodimga teng yondashadi, mehnatni qadrlaydi, tanlov va rag'batlantirishda shaffoflikni ta'minlaydi. Aynan mana shu yondashuv jamoada ishonch muhitini yaratadi, ijodiy faollik va tashabbusni oshiradi, shuningdek, jamoaning o'z rahbariga sadoqatini mustahkamlaydi.

Empatiya va insofli rahbarlikning uyg'unligi maktab muhitini sog'lomlashtiradi, nizolarning oldini oladi va har bir pedagogning o'z salohiyatini to'liq namoyon etishiga sharoit yaratadi. Rahbarning o'z jamoasi bilan empatik muloqotda bo'lishi, ularning his-tuyg'ulariga hurmat

bilan yondashishi va odilona boshqaruvi maktabdagi psixologik muhitni barqaror va rivojlanishga yo‘naltirilgan holatda ushlab turishga xizmat qiladi. Shu sababli, maktab direktori empatiya va insofli rahbarlik tamoyillarini o‘z amaliyotida doimiy ravishda qo‘llab borishi zarur.

**Muloqotdagi ijobiy uslublar** maktab direktori faoliyatida samarali rahbarlikning ajralmas tarkibiy qismi bo‘lib, jamoa ichida sog‘lom va konstruktiv muhitni shakllantirishda muhim o‘rin tutadi. Direktorga xos ijobiy kommunikatsion uslublar — bu pedagoglar, o‘quvchilar, ota-onalar va boshqa manfaatdor tomonlar bilan o‘zaro hurmat, ishonch va ochiqlikka asoslangan muloqot olib borish imkonini beradigan strategiyalardir. Bunday uslublar nafaqat maktabdagi ijtimoiy-psixologik iqlimni yaxshilaydi, balki konfliktlar oldini olish, motivatsiyani oshirish va umumiy jamoaviy faollikni rag‘batlantirishga xizmat qiladi.

Ijobiy muloqotga asoslangan yondashuvlar orasida birinchi navbatda, baholovchisiz tinglash va muloqotga ochiqlik namoyon bo‘ladi. Rahbar o‘z jamoasining har bir a‘zosi fikriga hurmat bilan yondashishi, ularni baholamasdan eshitishi zarur. Bu, o‘z navbatida, xodimlarning ishonchini mustahkamlaydi va o‘zini erkin ifoda etishga imkon yaratadi. Rahbar ijobiy uslubda savol berish, vazifalarni tushuntirish va fikr bildirishda konstruktiv nutqdan foydalanishi zarur — bu tajovuzkor yoki buyruqboz ohangdan yiroqlikni, aksincha, birgalikdagi yechim topishga yo‘naltirilgan yondashuvni anglatadi.

Shuningdek, muloqotda tan olish va dalillarga asoslangan fikr aytish, “men” uslubida gapirish (ya’ni, “siz noto‘g‘ri qilyapsiz” o‘rniga “men bu vaziyatni boshqacha ko‘ryapman”) kabi metodlar jamoa ichidagi ishonchni oshiradi. Xodimlarni rag‘batlantiruvchi so‘zlar, haqiqatni e’tirof etish,

halollik bilan gapirish, yutuqlarni tan olish va tanqidga ochiq bo‘lish — bularning barchasi rahbar muloqotining ijobiy aspektlarini tashkil etadi.

Bundan tashqari, direktor muloqot uslubida g‘azab, kayfiyat yoki shaxsiy muammolar ta’sirini chetga surib, muvozanat va professionallikni saqlashi lozim. Muloqotda yuz ifodasi, tana tili, ovoz ohangi va tana harakatlari kabi noverbal belgilar ham ayni paytda katta ahamiyat kasb etadi. Ijobiy, do‘stona, ochiq va samimiy jismoniy ifodalar — tinglovchilarda ishonch uyg‘otadi va suhbatni konstruktiv yo‘nalishga olib kiradi.

Xulosa qilib aytganda, maktab direktori uchun muloqotdagi ijobiy uslublar — bu oddiy nutq texnikasi emas, balki jamoadagi salohiyatni yuzaga chiqarish, ishonchli aloqalarni mustahkamlash va professional muhitni barpo etish vositasidir. Bunday yondashuv rahbar shaxsining madaniyati va psixologik saviyasining ko‘rsatkichidir hamda o‘qituvchilar jamoasi ichida salbiy energiyani kamaytirib, umumiy samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

## **O‘QITUVCHI MEHNATINI BOSHQARISH VA QADRLASH**

Zamonaviy maktabning muvaffaqiyati, eng avvalo, o‘z kasbiga sadoqatli, yuqori malakali va fidokor o‘qituvchilar mehnatiga bevosita bog‘liqdir. Ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar, innovatsion metodlar va pedagogik yondashuvlar samarasi, ularni hayotga tatbiq etuvchi o‘qituvchilarning kasbiy faolligi, motivatsiyasi va mehnatga bo‘lgan munosabati orqali namoyon bo‘ladi. Shu bois, o‘qituvchilar mehnatini samarali boshqarish, ularni qo‘llab-quvvatlash va qadrlash har qanday ta’lim muassasasi rahbariyati uchun ustuvor vazifalardan biridir.

O'qituvchining kasbiy faoliyatini boshqarish nafaqat dars yuklamasini adolatli taqsimlash bilan cheklanmay, balki ularning innovatsion tashabbuslarini rag'batlantirish, kasbiy rivojlanishiga sharoit yaratish va ichki ehtiyojlariga e'tibor qaratishni ham o'z ichiga oladi. Bu jarayonda rag'batlantirish vositalarining o'rni beqiyos bo'lib, ular orqali o'qituvchining mehnatga bo'lgan ichki va tashqi motivatsiyasi oshiriladi, faol pedagoglar e'tirof etiladi va moddiy-ma'naviy mukofotlash orqali ularning ruhiy holati mustahkamlanadi.

Shuningdek, ta'lim muassasasida mehnat madaniyatini shakllantirish, o'qituvchining etik normalar va pedagogik burchlariga sodiq qolishi, ijobiy ijtimoiy muhitda faoliyat yuritishi rahbarning ongli va namunali rahbarlik faoliyatiga bevosita bog'liqdir. Direktorning o'z xatti-harakatlari, axloqiy tutumi, adolatli yondashuvi butun jamoada hurmat va ishonch muhitini qaror toptirishda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

Demak, o'qituvchi mehnatini boshqarish va qadrlash — bu faqatgina ma'muriy masala emas, balki chuqur psixologik, ijtimoiy va etnik yondashuvlarni talab etadigan murakkab, ammo muhim strategik faoliyatdir. Ana shu yondashuv orqali zamonaviy maktabda barqaror taraqqiyot, yuqori ta'lim sifati va pedagoglarning kasbiy baxtiyorligi ta'minlanadi.

### **O'qituvchining kasbiy faoliyatini boshqarish**

O'qituvchining kasbiy faoliyatini boshqarish – bu ta'lim muassasasining asosiy tarkibiy qismi bo'lgan pedagog xodimlarning professional salohiyatini rivojlantirish, ularning ish samaradorligini oshirish va shaxsiy o'sishini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan uzviy boshqaruv

jarayonidir. Maktab direktori ushbu yo‘nalishda strategik yondashuvni tanlashi, har bir o‘qituvchining imkoniyatlarini, ehtiyojlarini va salohiyatini inobatga olgan holda boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqishi zarur. Kasbiy faoliyatni boshqarishda o‘qituvchining o‘zini anglash darajasi, kasbiy o‘sishga bo‘lgan motivatsiyasi va innovatsion yangiliklarga ochiqligi alohida ahamiyat kasb etadi.

Birinchidan, maktab rahbari o‘qituvchining kasbiy faoliyatini kuzatib borish, tahlil qilish va o‘z vaqtida zaruriy maslahatlar berish orqali pedagog faoliyatining individual trajektoriyasini shakllantirishga xizmat qilishi kerak. Bunda diagnostika va monitoring asosida o‘qituvchining kuchli va rivojlantirilishi lozim bo‘lgan jihatlari aniqlanadi. Ushbu ma’lumotlar asosida malaka oshirish, ichki treninglar tashkil etish, mentorlardan foydalanish va o‘zaro tajriba almashuv dasturlari joriy qilinadi.

Ikkinchidan, o‘qituvchining faoliyatini rag‘batlantirish va qadrlash tizimi to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilishi zarur. Bu nafaqat moddiy mukofotlar bilan cheklanmasligi, balki ma’naviy rag‘batlantirish – tan olinish, jamoatchilik oldida e’tirof etish, ijobiy fikr-mulohazalar bildirish orqali ham amalga oshirilishi lozim. Har bir o‘qituvchining mehnatini tan olish ularning o‘z ishiga nisbatan mas’uliyatini oshiradi, jamoada ijobiy ruhiyatni shakllantiradi.

Shuningdek, direktor o‘qituvchilarga erkin ijodiy muhit yaratib berishi, ular tomonidan ilgari surilayotgan tashabbuslarni qo‘llab-quvvatlashi, mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini berishi orqali ularning kasbiy faolligini kuchaytiradi. Bu esa pedagoglarni faqat ijrochi emas, balki faol ishtirokchi sifatida shakllantiradi. Shuningdek, o‘qituvchilarga doimiy ravishda fikr almashish, yangiliklardan xabardor bo‘lish, o‘z ustida ishlash

imkoniyatini yaratish orqali ularning o'zini rivojlantirishga yo'naltirilgan ichki ehtiyoji kuchaytiriladi.

Yana bir muhim jihat – o'qituvchining ish sharoitini sifatli tashkil etishdir. Bu nafaqat jismoniy muhit (sinf xonalarining qulayligi, texnik jihozlanish), balki psixologik muhitni ham qamrab oladi. Ijobiy ish muhiti stresslarni kamaytiradi, mehnat unumdorligini oshiradi. Direktor tomonidan ishonchga asoslangan boshqaruv, xolis baholash va adolatli munosabat kasbiy faoliyatda barqarorlik va samaradorlikni ta'minlaydi.

Umuman olganda, o'qituvchining kasbiy faoliyatini boshqarish — bu murakkab, ammo zaruriy jarayon bo'lib, uni muvaffaqiyatli amalga oshirish ta'lim sifatining tub mohiyatini belgilaydi. Bunda maktab direktori yetakchi, motivator va strateg sifatida faol ishtirok etishi, boshqaruvning psixologik, kommunikativ va tashkiliy jihatlarini uyg'unlashtirgan holda, har bir o'qituvchining kasbiy salohiyatini maksimal darajada ro'yobga chiqarishga xizmat qilishi lozim.

**Yuklamani adolatli taqsimlash.** O'qituvchi mehnatini samarali boshqarishda yuklamani adolatli taqsimlash muhim amaliy va psixologik ahamiyatga ega. Maktab direktori o'qituvchilar o'rtasida yuklamani adolatli, shaffof va tizimli tarzda taqsimlashi orqali nafaqat ta'lim jarayonining sifatini ta'minlaydi, balki jamoada ijtimoiy-psixologik muvozanatni saqlaydi, ishga bo'lgan ishtiyoq va sadoqatni mustahkamlaydi. Adolatli taqsimot mezonlari o'qituvchining mutaxassisligi, malaka darajasi, pedagogik tajribasi, sog'lig'i, ishga yondashuvi, mehnat unumdorligi va dars sifati kabi ko'rsatkichlar asosida belgilanadi.

Yuklama taqsimotida boshqaruvchining shaffoflikka sodiqligi, barcha xodimlar uchun teng imkoniyatlar yaratishi, favoritizm yoki



qarindoshlik tamoyillaridan yiroq turishi asosiy tamoyil bo'lishi zarur. Agarda ayrim o'qituvchilarga haddan tashqari ko'p yoki kam yuklama berilsa, bu nafaqat individual norozilikka, balki butun jamoa muhitining izdan chiqishiga olib keladi. Shuningdek, darsdan tashqari yuklamalar – sinfdan tashqari tadbirlar, metodik birlashma faoliyati, sinf rahbarligi kabi vazifalar ham inobatga olinishi lozim.

Direktor, shuningdek, yuklama taqsimoti haqida o'qituvchilar bilan maslahatlashuv asosida qaror qabul qilsa, bu o'zaro ishonchni mustahkamlaydi va qarorlarning jamoa tomonidan qabul qilinishiga olib keladi. Shu bilan birga, mehnat qonunchiligiga va normativ hujjatlarga muvofiq harakat qilish, rasmiy yuklama me'yorlariga qat'iy amal qilish rahbarning professional mas'uliyatini aks ettiradi.

Yuklamani adolatli taqsimlash o'qituvchi faoliyatiga ijobiy turtki beradi, o'z ustida ishlashga, kasbiy rivojlanishga undaydi, mehnatga nisbatan ishtiyoqni oshiradi. Bu esa, pirovard natijada, ta'lim sifatining yuksalishiga va ijobiy maktab muhitining shakllanishiga xizmat qiladi. Shu bois direktor bu jarayonda adolat va did bilan yondashib, nafaqat jamoani boshqaruvchi, balki ularning faoliyatini yengillashtiruvchi, rag'batlantiruvchi lider sifatida namoyon bo'lishi lozim.

**Innovatsion darslarni qo'llab-quvvatlash** maktab direktori uchun muhim boshqaruv vazifalaridan biridir. Bugungi kunda ta'lim jarayonida yangicha yondashuvlar, raqamli texnologiyalar, interaktiv usullar va ijodiy pedagogika vositalarini qo'llash orqali o'quvchilarning bilimga bo'lgan qiziqishini oshirish, tanqidiy fikrlashini rivojlantirish va mustaqil o'rganishga yo'naltirish zarur bo'lib bormoqda. Direktor bu borada birinchi navbatda o'qituvchilarni yangi pedagogik texnologiyalar bilan tanishtirish,

ularga doimiy ravishda zamonaviy metodikalar bo'yicha seminar-treninglar tashkil qilish, metodik birlashmalar faoliyatini jonlantirish orqali innovatsion g'oyalarning doimiy aylanmasini yaratishi kerak. Shuningdek, u o'qituvchilarning ilg'or tajribalarini baham ko'rishga undashi, ochiq darslar va mahorat darslarini muntazam yo'lga qo'yishi, har bir dars tahlilini rag'batlantiruvchi va rivojlantiruvchi ruhda o'tkazishi lozim.

Direktor innovatsion darslarda qo'llanadigan texnik va didaktik vositalar bilan maktabni ta'minlash, mavjud resurslardan oqilona foydalanish, o'qituvchilarga ularning tashabbuslari va yaratuvchanligini qadrlagan holda ishonch bildirish orqali ular faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Bundan tashqari, pedagoglarning innovatsion faoliyati samaradorligini baholashda faqatgina natijaga emas, balki jarayonning o'ziga ham e'tibor qaratish, har qanday yangilikka ochiq, tolerant va qo'llovchi munosabatda bo'lish muhimdir.

Shunday rahbarlik yondashuvi natijasida jamoada yangilikka intilish, pedagogik izlanish va o'z ustida ishlash muhitining shakllanishi ta'lim sifatining yuksalishiga olib keladi. Innovatsion darslarni qo'llab-quvvatlovchi direktor o'z maktabini ilg'or tajriba maydonchasiga aylantiradi, bu esa nafaqat o'quvchilarning, balki o'qituvchilarning ham motivatsiyasini oshiradi.

**O'zini rivojlantirish imkoniyatlari.** O'qituvchining kasbiy faoliyatini boshqarishda ularning o'zini rivojlantirish imkoniyatlarini yaratish maktab rahbariyati, xususan, direktorning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi.

O'zini rivojlantirish – bu o'qituvchining o'z faoliyatini tahlil qilish, yangi bilim va ko'nikmalarni egallash, zamonaviy pedagogik yondashuvlar

bilan ishlash orqali kasbiy salohiyatini oshirib borishidir. Bu jarayonni samarali tashkil etish uchun direktor birinchi navbatda doimiy o'rganishga rag'batlantiruvchi iqlimni shakllantirishi kerak. Buning uchun maktabda muntazam ravishda ichki va tashqi seminarlar, malaka oshirish kurslari, mahorat darslari va tajriba almashuvlar tashkil qilinadi.

Direktorning vazifasi – o'qituvchilarning ehtiyojlarini chuqur tahlil qilib, ularning kasbiy rivojiga mos keladigan individual yo'nalishdagi imkoniyatlarni shakllantirishdir. Har bir pedagogning ilmiy-pedagogik salohiyatini, qiziqishlarini, kuchli va zaif jihatlarini inobatga olgan holda kasbiy rivoj strategiyasini ishlab chiqish, ularga zamonaviy metodlar, axborot texnologiyalari, ijodiy yondashuvlar orqali o'sish maydonini ochib berish zarur.

Shu bilan birga, direktor o'qituvchilarni mustaqil tadqiqot olib borish, innovatsion loyihalarda ishtirok etish, nufuzli nashrlarda maqolalar chop ettirishga undashi, bu yo'lda rag'bat va qo'llab-quvvatlash tizimini yo'lga qo'yishi kerak.

O'zini rivojlantirish imkoniyatlari nafaqat maktab miqyosida, balki mintaqaviy va respublika darajasida ham kengaytirilishi lozim: ilmiy-amaliy konferensiyalar, ijodiy laboratoriyalar, xorijiy tajriba almashinuv dasturlari orqali o'qituvchilar doimiy yangilanishda bo'lishi mumkin. O'qituvchining o'zini rivojlantirishga yo'naltirilgan har bir qadamini qadrlash, e'tirof etish va natijalarni baholash tizimini yaratish esa direktorning pedagogik boshqaruvdagi yetukligining ifodasidir.

Shu tariqa, o'qituvchining o'zini rivojlantirish imkoniyatlarini boshqarish maktab jamoasining professional o'sishi va ta'lim sifatining yuksalishida muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

## **Rag‘batlantirish va motivatsiya**

O‘qituvchilarni rag‘batlantirish va motivatsiya qilish — samarali boshqaruvning muhim tarkibiy qismi bo‘lib, bu jarayon maktab direktorining yetakchi vazifalaridan biridir. Har bir o‘qituvchining mehnati qadrlanishi, ularning sa’y-harakatlari ijtimoiy va ma’naviy jihatdan tan olinishi, moddiy va nomoddiy rag‘bat vositalari orqali qo‘llab-quvvatlanishi o‘z navbatida pedagoglarning kasbiy faolligi va dars sifati ortishiga olib keladi. Rag‘batlantirish tizimi adolatli, shaffof va samarali bo‘lishi uchun direktor ilg‘or tajribalarni o‘rganib, uni maktab sharoitiga moslashtirishi lozim.

Motivatsiyaning ichki va tashqi manbalarini anglab, direktor har bir o‘qituvchining individual ehtiyoj va intilishlarini hisobga olgan holda yondashuvi zarur. Ichki motivatsiya – o‘qituvchining kasbiga bo‘lgan ishtiyoqi, o‘zini namoyon qilish, ijodiy izlanish va o‘z ustida ishlashga intilishi orqali yuzaga chiqsa, tashqi motivatsiya – moddiy mukofotlar, lavozimiy ko‘tarilish, ijtimoiy maqomni oshirish, jamiyatda tan olinishi orqali shakllanadi. Direktor bu ikki turdagi motivatsiyani uyg‘unlashtira olgandagina samaradorlikka erishiladi.

Rag‘batlantirishning samarali shakllariga quyidagilar kiradi: ustama haqlar tayinlash, faxriy yorliqlar bilan taqdirlash, ijtimoiy tarmoqlarda faoliyatini yoritish, “eng yaxshi o‘qituvchi” kabi ichki tanlovlar o‘tkazish, ilg‘or tajribasini seminar va konferensiyalarda targ‘ib qilish, xizmat safarlari va malaka oshirish imkoniyatlari yaratish. Ayniqsa, o‘qituvchilarni rag‘batlantirishda ularning kasbiy mahorati, darslarda innovatsion yondashuvlar qo‘llay olishi, tarbiyaviy ishlar samaradorligi, ota-onalar va jamoatchilik bilan ishlash ko‘nikmalari inobatga olinishi kerak.

Shuningdek, motivatsiya doimiy bo'lishi lozim — bu yilgi faollik mukofotlanib, kelgusi yillarda esdan chiqmasligi kerak. Direktor rag'batlantirishni muntazam monitoring qilib borishi, unga doir mezonlarni ochiq e'lon qilishi, ijobiy tajribalarni boshqa pedagoglarga yetkazishi orqali maktabda sog'lom raqobat va professionallik muhitini yaratishi lozim. Shu tariqa o'qituvchi o'z mehnatining bahosi borligini his etadi, bu esa uning kasbiy mas'uliyatini kuchaytiradi.

**Ichki va tashqi rag'bat vositalari** o'qituvchining kasbiy faoliyatini qo'llab-quvvatlash, uni doimiy rivojlanishga undash hamda ta'lim muassasasida ijobiy ish muhitini shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Maktab direktori uchun bu vositalarni tizimli va strategik asosda qo'llash — nafaqat o'qituvchining mehnatini qadrlash, balki butun jamoaning samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Ichki rag'batlantirish vositalari xodimning ichki ehtiyojlarini qondirish orqali unga ruhiy va ma'naviy ko'mak berishni nazarda tutadi. Bunga, eng avvalo, o'z mehnati bilan faxrlanish, professional e'tirof, ishonch va mas'uliyat berilishi, o'z fikrini erkin bildirish imkoniyati, ish jarayonidagi avtonomiya, yaratib berilgan sog'lom muhit va do'stona jamoa kiradi. O'qituvchining shaxsiy yutuqlari, o'z ustida ishlashi, o'zini jamoadagi muhim bo'g'in sifatida his qilishi uning ichki motivatsiyasini kuchaytiradi.

Tashqi rag'bat vositalari esa moddiy va tashkiliy ko'maklarni o'z ichiga oladi. Ular mehnatga haq to'lash tizimi, mukofotlar, tan olinish, rasmiy minnatdorchilik, faxriy yorliqlar, sertifikatlar, nufuzli tanlovlarda ishtirok etish imkoniyati, xizmat safarlari, malaka oshirish kurslariga yuborish, faoliyatini ommaviy axborot vositalarida yoritish, jamoat tadbirlarida ishtirokini rag'batlantirish kabi shakllarda namoyon bo'ladi.

Har ikki turdagi rag‘bat vositalarini uyg‘unlashtirib qo‘llash, ularni faqat bayram kunlari emas, balki doimiy tarzda, aniq mezonlar asosida amalga oshirish direktorga o‘qituvchilar ishonchini qozonish, ularni faol va fidoyi bo‘lishga undash imkonini beradi. Ayniqsa, rag‘bat shakllarini shaxsiylashtirish – har bir o‘qituvchining ehtiyoj va qadriyatlarini inobatga olib tanlash – yanada kuchli motivatsiya vositasi hisoblanadi. Shu tarzda ichki va tashqi rag‘bat vositalarining uyg‘unligi maktabda sog‘lom raqobat muhitini, ochiq muloqotni va o‘zini rivojlantirishga intilishni mustahkamlab boradi.

**Faol o‘qituvchilarni e‘tirof etish** – maktabdagi sog‘lom muhit va yuqori samaradorlikni ta‘minlovchi muhim omillardan biridir. Maktab direktori sifatida faol, tashabbuskor, ijodkor va natijaga yo‘naltirilgan o‘qituvchilarni tan olish, ularning fidokorona mehnatini ommaviy tarzda e‘tirof etish orqali nafaqat ularning shaxsiy motivatsiyasi, balki butun jamoaning ijobiy ruhini mustahkamlash mumkin.

E‘tirof faqat moddiy mukofotlar bilan cheklanib qolmasligi, balki ma‘naviy yuksaltirish – ya‘ni jamoa oldida tan olish, maktabning ichki axborot resurslarida faoliyatini yoritish, ota-onalar yig‘ilishlarida minnatdorchilik bildirish kabi vositalar orqali ham amalga oshirilishi lozim. Har chorakda yoki o‘quv yilining muayyan bosqichlarida eng faol o‘qituvchilarni aniqlab, ularni maktab kengashida, pedagogik yig‘ilishlarda yoki mahalla miqyosidagi tadbirlarda e‘tirof etish tizimini yo‘lga qo‘yish foydali bo‘ladi.

Shuningdek, faol o‘qituvchilarning ish tajribasini boshqalar bilan baham ko‘rishga imkon beruvchi seminarlar, master-klasslar tashkil qilish ularning ijtimoiy maqomini oshiradi. Bunday e‘tirof shakllari o‘qituvchida

o‘z kasbiga bo‘lgan faxr tuyg‘usini kuchaytiradi, boshqalar uchun esa ijobiy namuna bo‘lib xizmat qiladi. Eng asosiysi, bunday yondashuv ta‘lim sifatining barqaror o‘shishini ta‘minlovchi muhit yaratadi. Shu sababli, e‘tirof madaniyatini tizimli va izchil asosda yo‘lga qo‘yish, maktab direktori faoliyatining strategik ustuvor yo‘nalishlaridan biri bo‘lishi kerak.

**Moddiy va ma‘naviy mukofotlar** — maktab direktorining o‘qituvchilarni rag‘batlantirish, ularning ishga bo‘lgan munosabatini ijobiy tomonga o‘zgartirish va mehnat samaradorligini oshirishdagi asosiy boshqaruv vositalaridan biridir. Moddiy rag‘batlantirish vositalariga oylik maoshdan tashqari qo‘shimcha to‘lovlar, mukofot pullari, faxriy yorliqlar bilan birga, sovg‘alar, safar yoki malaka oshirish uchun moliyaviy imkoniyatlar kiritilishi mumkin.

Bunday mukofotlar o‘qituvchining o‘z ishiga mas‘uliyat bilan yondashishiga, yangi pedagogik texnologiyalarni joriy qilishga, iqtidorli o‘quvchilar bilan ishlashga rag‘batlantiradi. Shu bilan birga, moddiy mukofotlar tizimi shaffof, adolatli va natijalarga bog‘liq bo‘lishi kerak. Maktabda aniq mezonlar asosida baholash tizimini ishlab chiqish — masalan, fan olimpiadalarida yutuqlar, innovatsion loyihalarning amalga oshirilishi, ota-onalar bilan samarali hamkorlik — bu yo‘nalishda muhim ahamiyatga ega.

Ma‘naviy mukofotlar esa o‘qituvchining ichki motivatsiyasini oshiradi, uning kasbiy o‘shishini qo‘llab-quvvatlaydi. Ular quyidagi shakllarda bo‘lishi mumkin: maktab va jamoa oldida og‘zaki e‘tirof, tashakkurnomalar, pedagogik kengashlarda alohida e‘tibor, mahalla yoki ta‘lim boshqarmasi darajasida tan olinishi, maktabning rasmiy veb-sayti, ijtimoiy tarmoqlari va devoriy gazetalarda faoliyatining yoritilishi.

Shuningdek, “Eng innovatsion o‘qituvchi”, “Yilning eng namunali sinf rahbari”, “Ijodkor pedagog” kabi nominasiyalar doirasida mukofotlash tizimini yo‘lga qo‘yish orqali sog‘lom raqobat muhitini yaratish mumkin. Bunday e’tirof shakllari o‘qituvchining o‘z mehnatidan qoniqish hissini kuchaytiradi, ta’lim sifati va jamoaning umumiy kayfiyatiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Moddiy va ma’naviy mukofotlarning uyg‘unligi boshqaruvning samarali mexanizmini tashkil etadi. Direktor ushbu vositalarni muvozanatli, ehtiyojlar va imkoniyatlardan kelib chiqqan holda, tizimli ravishda qo‘llashi, e’tirof va mukofotlashni muntazam amaliyotga aylantirishi zarur. Natijada, o‘qituvchilarning o‘z kasbiga bo‘lgan sadoqati, ijodiy yondashuvi va professional faolligi ortadi, bu esa ta’lim muassasasining strategik rivojiga bevosita xizmat qiladi.

### **Mehnat madaniyatini targ‘ib qilish**

Maktabdagi samarali boshqaruv jarayonida o‘qituvchilar mehnatiga nisbatan hurmat va e’tiborni kuchaytirishning muhim yo‘nalishlaridan biri bu mehnat madaniyatini tizimli targ‘ib qilishdir. Mehnat madaniyati – bu nafaqat o‘qituvchining o‘z kasbiga mas’uliyat bilan yondashuvi, balki kasbiy odob, vaqt va vazifani to‘g‘ri rejalashtirish, tashkilot ichida ijobiy muhitni yaratish, jamoada samarali va madaniyatli muloqot olib borish, shuningdek, pedagogik etika va psixologik muvozanatni saqlashga asoslangan kompleks tushunchadir.

Mehnat madaniyatini targ‘ib qilish maktab direktori tomonidan namuna bo‘lish orqali boshlanishi lozim. Boshqaruvchilar o‘zlari mehnatsevarlik, tartibli, halollik va professionallik ko‘rsatkichlarini



namoyon etgan taqdirdagina o'qituvchilarda ham ushbu qadriyatlarga sodiqlik shakllanadi. Shuningdek, pedagoglar orasida yuqori mehnat madaniyatiga ega bo'lganlarni ommaviy tarzda tanishtirish, ularning tajribasini boshqalarga namuna sifatida ko'rsatish muhim vosita bo'la oladi. Mehnat madaniyati bo'yicha turli seminar, davra suhbatlari, kasbiy mahorat darslari va ustoz-shogird tizimida faoliyat olib borish orqali pedagoglarda o'z kasbiga bo'lgan ijobiy munosabatni kuchaytirish mumkin.

Mehnat unumdorligiga erishishda vaqtni rejalashtirish, o'zini rivojlantirish, sog'lom ish muhitini yaratish, xizmat vazifalarini halollik bilan bajarish va jamoada axloqiy mezonlarga rioya qilish targ'iboti asosiy o'rinni egallaydi. Shuningdek, o'qituvchilarning intizomiy va tashkiliy madaniyatini shakllantirish, o'z ustida ishlashga undash, zamonaviy ish uslublarini egallashga rag'batlantirish orqali maktabda yuksak mehnat madaniyati qaror topadi.

Maktab rahbariyati bu borada ichki nizomlar, tamoyillar va an'anaviy faoliyat shakllarini zamonaviy metodika bilan uyg'unlashtirgan holda tizimli va maqsadli faoliyat olib borishi lozim. Shu orqali maktab jamoasida professional va ma'naviy muhit barqarorlashtiriladi, o'qituvchining o'z mehnatiga nisbatan iftixor va mas'uliyat hissi kuchayadi.

**Etika va pedagogik burch** – bu o'qituvchilik kasbining mohiyatini belgilovchi asosiy tushunchalardan bo'lib, maktabdagi mehnat madaniyatini shakllantirishda va saqlab turishda o'ta muhim o'rin tutadi. Maktab direktori uchun ushbu jihatlarni boshqaruv faoliyatiga to'laqonli integratsiya qilish, nafaqat jamoaning kasbiy obro'sini mustahkamlash, balki ta'lim jarayonining sifati va samaradorligini oshirishga ham xizmat qiladi. Pedagogik etika o'qituvchining o'z kasbiga, o'qituvchilarga, ota-

onalarga, hamkasblariga va jamiyatga nisbatan axloqiy munosabatlar tizimini belgilaydi. Bu munosabatlar asosida halollik, samimiylik, xolislik, hurmat, sabr-toqat, ijtimoiy mas'uliyat kabi qadriyatlar yotadi. Aynan ushbu qadriyatlar mehnat madaniyatining asosi bo'lib xizmat qiladi.

Maktab direktori o'z jamoasida ushbu tamoyillarni chuqur singdirish orqali o'qituvchilarni o'z kasbiy burchiga mehr bilan yondashishga ruhlantirishi zarur. Bunda rahbarning shaxsiy namunasi, ya'ni halolligi, odob-axloqiy me'yorlarga amal qilishi, xolis qarorlar qabul qilishi va adolatli boshqaruvi muhim rol o'ynaydi. Etika va burch tushunchalari maktabda ichki muhitni barqarorlashtirish, ijtimoiy ishonchni mustahkamlash, o'zaro hurmat va hamjihatlikni rivojlantirishning asosiy omillaridandir.

Shuningdek, pedagogik etika o'qituvchilarning o'quvchilarga namuna bo'lishi, ularning shaxsiy kamolotiga ta'sir ko'rsatishi, yosh avlod ongida axloqiy mezonlarni shakllantirishda asosiy vositadir. Shu bois, maktab rahbariyati muntazam tarzda etik-mehnat munosabatlarini mustahkamlovchi treninglar, seminarlar, ichki nizomlar asosida axloqiy me'yorlarni targ'ib qiluvchi tashabbuslarni amalga oshirishi lozim. Bular orqali nafaqat o'qituvchilar mehnatiga nisbatan ehtiromli muhit yaratiladi, balki maktabda yuqori kasbiy va axloqiy madaniyat shakllanadi.

Umuman olganda, etika va pedagogik burchni tizimli targ'ib qilish — bu o'qituvchilarni kasbga sadoqatli, fidokor, axloqiy yetuk shaxslar sifatida shakllantirishda va ularning mehnatini qadrlashda ustuvor vazifalardan biri sanaladi. Bu esa ta'lim tizimi barqarorligi va taraqqiyotining muhim omillaridandir.

**Hurmat muhitini shakllantirish.** Maktabda hurmat muhitini shakllantirish — bu nafaqat muassasa ichki iqlimini yaxshilash, balki o‘qituvchilarning kasbiy qoniqishi va samaradorligini oshirishda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Bu muhit, birinchi navbatda, o‘qituvchi shaxsini qadrlash, uning fikri, hissiyotlari, mehnati va hissasini e‘tirof etish orqali yaratiladi. Maktab direktori ushbu hurmat muhitini shakllantirishda yetakchi rolni o‘ynaydi: u boshqalar uchun namunaviy xulq ko‘rsatib, barcha xodimlar o‘rtasida ishonchli, ochiq va hurmatga asoslangan muloqotni yo‘lga qo‘yishi zarur.

O‘qituvchining darsdan tashqari faoliyati, ota-onalar bilan ishlashi, bolalarga mehr va sabr bilan yondashuvi, hamkasblarga ko‘rsatgan ko‘magi e‘tiborsiz qolmasligi kerak. Direktor ushbu jihatlarni jamoa yig‘ilishlarida ta’kidlash, ularni maktab nashrlarida yoritish, oddiy og‘zaki minnatdorchiliklar orqali namoyon etib borishi lozim. Bundan tashqari, mehnatdagi kichik yutuqlarni ham e‘tibordan chetda qoldirmaslik, ularga o‘z vaqtida ijobiy javob qaytarish, doimiy rag‘batlantirib borish orqali o‘qituvchining o‘z kasbiga nisbatan faxr va mas’uliyat hissini oshirish mumkin.

Hurmat muhitini yaratishda ichki madaniyatga katta e‘tibor berish lozim: jamoa a‘zolarining o‘zaro muomala madaniyati, bahs madaniyati, hurmatga asoslangan tanqid madaniyati shakllantirilishi kerak. Har bir o‘qituvchi o‘z fikrini erkin, xavotirga tushmasdan ayta oladigan, o‘z yondashuvlarini himoya qilishdan cho‘chimaydigan maktab muhitini his qilsa, bu nafaqat uning ruhiy holatiga, balki umumiy ta’lim sifatiga ijobiy ta’sir qiladi. Shunday muhitda mehnat qilayotgan pedagog o‘zini qadrlangan, tinglangan va qo‘llab-quvvatlangan his etadi. Shu orqali

maktabda sog‘lom iqlim, barqarorlik va doimiy rivojlanishga intilish ruhi shakllanadi.

**Rahbarning namunali tutumi** o‘qituvchilar orasida mehnat madaniyatini shakllantirish va mustahkamlashda hal qiluvchi omil hisoblanadi. Maktab direktori o‘zining kundalik faoliyatida adolatli, mas’uliyatli, halol, samimiy va fidokorona yondashuvi orqali jamoada namunali xulq-atvor va professional standartlarga amal qilish madaniyatini rivojlantiradi. Uning har bir qarori, munosabati va yurish-turishi nafaqat mehnat intizomini mustahkamlab, balki o‘qituvchilarning ichki ishonchini, sadoqatini va ijtimoiy mas’uliyatini oshiradi.

Agar rahbar o‘zining harakatlari orqali o‘ziga yuqori talablar qo‘ysa, vaqtga rioya qilsa, samaradorlikka intilsa va har bir ishga jiddiy yondashsa, bu o‘z-o‘zidan o‘qituvchilarning ham xatti-harakatlariga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Rahbar o‘zini tutishda muloyimlik, hurmat, ochiqlik va do‘stona muloqotni namoyon etganda, bu jamoada o‘zaro ishonchli va madaniyatli muhitni shakllantiradi. Bundan tashqari, rahbar o‘z xodimlarining g‘oyalari, tashabbuslarini qadrlashi, ularni ochiq muloqotga undashi, faoliyatdagi muammolarni hal etishda birgalikda qarorlar qabul qilishi o‘qituvchilarni faol va mas’uliyatli ishtirokchi sifatida baholanishiga olib keladi.

Shuningdek, rahbar tomonidan belgilangan mehnat mezonlariga o‘zi qat’iy amal qilishi, adolatlilik prinsipiga sodiqligi, korrupsiyaga qarshi qat’iy pozitsiyasi mehnat madaniyatining asosi sifatida xizmat qiladi. Qisqacha aytganda, maktab direktori – bu nafaqat boshqaruvchi, balki jamoaning axloqiy yo‘lboshchisi bo‘lib, uning harakatlari orqali mehnat madaniyatiga bo‘lgan e’tibor tizimli va barqaror tus oladi.

## **MUAMMOLI VAZIYATLARNI HAL ETISHDA RAHBARLIK STRATEGIYALARI**

Zamonaviy ta'lim muassasasining muvaffaqiyatli faoliyati ko'p jihatdan rahbarning murakkab va noaniq vaziyatlarni oqilona boshqarish qobiliyatiga bog'liq. Maktab hayoti o'zining murakkab tuzilmasi, ko'p tomonlama ijtimoiy munosabatlari, manfaatlar to'qnashuvi va kutilmagan holatlar bilan ajralib turadi. Ayniqsa, o'quvchi va o'qituvchi o'rtasidagi nizolar, o'qituvchilararo kelishmovchiliklar yoki ota-onalar bilan yuzaga keladigan tushunmovchiliklar ta'lim muhitining barqarorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu sababli, bunday vaziyatlarda rahbarning strategik yondashuvi, muammoni tizimli tahlil qilish qobiliyati va hissiy barqarorligi muhim ahamiyat kasb etadi.

Rahbarlik faoliyatida inqirozli holatlarni boshqarish – bu faqatgina muammoni bartaraf etish emas, balki uni ijobiy o'zgarishlar sari yo'naltirish mahoratini ham talab etadi. Stressni nazorat qilish, voqealarga neytral va ob'ektiv yondasha olish, shuningdek, hissiyotlarni boshqarish orqali rahbar muammoli holatlarni konflikt emas, balki rivojlanish imkoniyatiga aylantira oladi. Shu nuqtayi nazardan qaralganda, maktab rahbarining muammoli vaziyatlarga nisbatan ongli, muloqotga asoslangan va bosqichma-bosqich strategik qarorlar asosida yondashuvi ta'lim muassasasining sog'lom ijtimoiy-psixologik iqlimini shakllantirishda hal qiluvchi omil bo'lib xizmat qiladi.

Ushbu mavzuda aynan maktab doirasidagi muammolarni aniqlash, ularni tahlil qilish, mavjud yechim variantlarini ishlab chiqish va ularning samaradorligini monitoring qilish bosqichlari chuqur tahlil qilinadi. Shuningdek, zamonaviy rahbarning strategik fikrlashi, empatik yondashuvi

va konstruktiv qaror qabul qilish ko'nikmalari ta'lim muhitining ijobiy rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omillar sifatida qaraladi.

### **Maktabdagi muammoli holatlar turlari**

Maktabdagi muammoli holatlar turli ko'rinishlarda namoyon bo'lib, ular o'quv-tarbiya jarayoni, jamoa ichki muhitining barqarorligi, tashkiliy boshqaruv va tashqi muhit bilan aloqadorlik darajasiga qarab yuzaga chiqadi. Rahbar ushbu holatlarni aniqlab, ularning mohiyatini chuqur anglab yetmasdan turib, samarali yechim ishlab chiqa olmaydi. Shuning uchun maktabdagi muammoli holatlarni tahlil qilish va ularni turlarga ajratish muhim strategik bosqich hisoblanadi.

Avvalo, ta'lim-tarbiya jarayoni bilan bog'liq muammoli holatlar mavjud bo'lib, bu holatlar o'quvchilarning intizom buzishi, bilim darajasining pastligi, dars qoldirish, pedagogik yondashuvlarning yetarli bo'lmasligi, baholashdagi adolatsizliklar, o'qituvchilarning metodik tayyorgarlikdagi zaifliklari yoki o'quvchilar va ota-onalar o'rtasidagi noto'g'ri tushunishlar bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Bunday vaziyatlarda rahbarning vazifasi – diagnostik tahlil o'tkazish, o'qituvchi va o'quvchi o'rtasidagi muloqotni kuchaytirish, individual yondashuv va maslahatlar asosida masalani ijobiy hal qilishga qaratiladi.

Ikkinchi turdagi muammoli holatlar – ichki jamoaviy munosabatlar bilan bog'liq bo'lib, bu o'qituvchilar o'rtasida kelishmovchiliklar, nizolar, g'iybat, raqobat, o'zaro ishonchsizlik, nohaqlik tuyg'ulari, mansabga da'vogarlik, yoki adolatli ish taqsimotining yo'qligi natijasida yuzaga keladi. Bunday holatlarda maktab rahbari insonsifat yondashuv, tinglash

madaniyati, vositachilik qobiliyati, obyektiv tahlil va xolislik bilan jamoada sogʻlom iqlimni tiklashi lozim.

Uchinchi muammoli holatlar rahbarlik va boshqaruv jarayonining oʻzida yuzaga keladigan tashkiliy muammolar boʻlib, bu resurslarning notoʻgʻri taqsimlanishi, vazifalarning noaniqligi, hujjat yuritishdagi tartibsizlik, mehnat intizomi va masʼuliyatning pasayishi, axborot almashinuvining sustligi yoki qaror qabul qilishdagi noaniqlik bilan bogʻliqdir. Ushbu holatlarda rahbar strategik fikrlash, islohotlar kiritish, mehnat tahlilini yuritish va funksional boshqaruv tizimini qayta koʻrib chiqishi zarur.

Toʻrtinchi muammoli holat maktabning tashqi muhit bilan oʻzaro aloqalaridan kelib chiqadi. Masalan, ota-onalarning noroziligi, mahalla yoki taʼlim boshqaruv organlari bilan aloqa uzilishi, nodavlat tashkilotlar bilan notoʻgʻri muvofiqlik, ijtimoiy tarmoqlarda tarqalgan salbiy fikrlar yoki maktab obroʻsiga putur yetkazuvchi tashqi bosimlar shular jumlasidandir. Bu turdagi muammoli vaziyatlarni hal etishda rahbarning ommaviy axborot bilan ishlash koʻnikmalari, muvozanatli yondashuvi, ochiq muloqot olib borish mahorati va imidj menejmenti boʻyicha faoliyati muhim rol oʻynaydi.

Shuningdek, kutilmagan favqulodda vaziyatlar – tabiiy ofatlar, sogʻliq bilan bogʻliq epidemiyalar, xavfsizlik tahdidlari kabi holatlar ham muammoli vaziyatlar sirasiga kiradi. Bu holatlarda rahbar tezkor qaror qabul qilish, xavfsizlik choralari koʻrish, ota-onalar, mahalliy hokimiyat va boshqa tashkilotlar bilan hamkorlikda ish olib borish orqali vaziyatni boshqarishi lozim.

Umuman olganda, maktabdagi muammoli holatlar kompleks va koʻp qatlamli boʻlib, ularning har biriga xos yondashuv, toʻgʻri tahlil va puxta

strategiya talab etiladi. Rahbar bu holatlarni faqat oqibatga qarshi kurashish emas, balki sabablarga e'tibor qaratish orqali tizimli tarzda hal etish yo'lini tanlashi muhimdir.

**O'quvchi-o'qituvchi nizolari** maktab muhitida uchrab turadigan eng nozik va e'tiborni talab qiluvchi muammoli holatlardan biridir. Bunday ziddiyatlar turli sabablarga ko'ra yuzaga kelishi mumkin: o'quvchining xatti-harakatidagi buzilishlar, o'qituvchining o'quvchiga nisbatan adolatsiz yoki emotsional yondashuvi, baholashda shaffoflikning yetishmasligi, o'zaro muloqotda tushunmovchiliklar yoki taraflarning bir-birining psixologik xususiyatlarini inobatga olmasligi shular jumlasidandir. Maktab direktori ushbu nizolarni hal etishda vositachi, kuzatuvchi va nizoni barham beruvchi yetakchi sifatida qatnashishi zarur.

Rahbar avvalo nizoning ildizini aniqlashi, vaziyatni har ikki taraf nuqtai nazaridan xolis tahlil qilishi kerak. Shoshilinch qarorlar qabul qilishdan avval nizoni keltirib chiqargan omillarni chuqur anglash, o'qituvchi va o'quvchi bilan alohida suhbat o'tkazish, holatni ehtiyotkorlik bilan baholash maqsadga muvofiqdir. Ziddiyatni ochiqchasiga, lekin insofli va hurmatli tarzda muhokama qilish, har ikki tarafda ham o'z xatolarini anglashga yordam beradi.

Shuningdek, rahbar tomonidan pedagogik jamoada o'zaro hurmat, bag'rikenglik va didaktik yondashuv mezonlarini doimiy targ'ib qilish, o'qituvchilarning psixologik tayyorgarligini oshirish, nizolarni oldini olish bo'yicha trening va seminarlar tashkil etish juda muhim. O'quvchilarga esa o'z fikrini adabiy va madaniyatli ifoda qilish, o'qituvchining mehnatiga hurmat bilan qarash, nizolarni muloqot orqali hal qilish ko'nikmalari o'rgatilishi kerak.



Agar nizolar doimiy tus olsa yoki chuqurlashib borsa, psixolog, ijtimoiy pedagog, sinf rahbari va ota-onalar ishtirokida kengaytirilgan maslahat yigʻinlari tashkil etilishi mumkin. Muammoning bartaraf etilishi jarayonida barcha tomonlar manfaatini hisobga olgan holda, konstruktiv yondashuv orqali tinch va ijobiy yechimga erishishga intilish lozim. Shu tariqa, oʻquvchi-oʻqituvchi nizolarining ijobiy hal qilinishi maktabdagi sogʻlom psixologik muhit va taʼlim sifati uchun muhim omil hisoblanadi.

**Oʻqituvchilararo kelishmovchiliklar** maktab jamoasining ichki muhitiga salbiy taʼsir koʻrsatishi, mehnat unumdorligini pasaytirishi va pedagogik jarayonning samaradorligini susaytirishi mumkin. Bunday kelishmovchiliklar koʻpincha kasbiy raqobat, vazifaviy masʼuliyatlar noaniqligi, oʻzaro muloqotdagi muammolar, shaxsiy xususiyatlarning toʻqnashuvi yoki maktab rahbariyati tomonidan adolatsiz baholash kabi omillar tufayli yuzaga keladi. Shuningdek, dars jadvali, sinflarni taqsimlash, ish yuklamasi, sinfdan tashqari faoliyatlarni boshqarishdagi noaniqliklar ham oʻqituvchilar oʻrtasida tushunmovchiliklar kelib chiqishiga olib keladi. Maktab direktori bu kabi vaziyatlarni hal etishda murosasozlik va obʻektivlik prinsiplariga asoslanishi, har ikki tomonning fikrini diqqat bilan tinglashi va harakatlarida xolis boʻlishi lozim.

Rahbar oʻz jamoasida ochiq muloqotga asoslangan, fikr almashinuvi va hamkorlik muhitini shakllantirishi orqali kelishmovchiliklarning ildizini barvaqt aniqlash va ularni konstruktiv tarzda hal etish imkoniyatini yaratadi. Shuningdek, nizolarni bartaraf etishda emotsional intellekt, empatiya va konfliktologik kompetensiyalar muhim ahamiyat kasb etadi. Rahbar oʻqituvchilarni oʻzaro hurmat, kasbiy axloq va madaniyat meʼyorlariga

qat'iy rioya qilishga da'vat etishi, ijobiy iqlimni mustahkamlovchi tashabbuslarni qo'llab-quvvatlashi kerak.

Zarurat tug'ilganda, mediatorlik yoki pedagogik maslahat xizmatlaridan foydalanish ham mumkin. O'qituvchilararo kelishmovchiliklarni hal qilish bo'yicha aniq strategiyalar ishlab chiqilishi, ularni profilaktika qilishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimi yo'lga qo'yilishi maktabdagi ijtimoiy-psixologik muhitni sog'lomlashtirishga xizmat qiladi.

**Ota-onalar bilan tushunmovchilik.** Ota-onalar bilan yuzaga keladigan tushunmovchiliklar maktabdagi eng murakkab va e'tibor talab qiladigan muammoli holatlardan biri hisoblanadi. Bunday vaziyatlar ko'pincha o'quvchilarning baholari, xulq-atvori, darsga qatnashishi, sinfdagi jamoaviy muhit, pedagogning yondashuvi yoki ma'lum bir tartibga oid qarorlar sababli yuzaga keladi. Ba'zida ota-onalarning maktabdagi ichki jarayonlar, o'quv dasturi yoki o'qituvchilarning malakasi haqidagi noto'g'ri tasavvurlari yoki noto'liq ma'lumotlari ham kelishmovchiliklarga sabab bo'ladi. Bu esa maktab rahbariyatidan kommunikativ kompetensiya, sabr-toqat, empatiya va muammoni chuqur tahlil qilish ko'nikmalarini talab etadi.

Ota-onalar bilan yuzaga kelgan tushunmovchilikni samarali hal etish uchun, eng avvalo, har ikki tomonning fikrlarini diqqat bilan tinglash zarur. Rahbar muammoni inkor etish o'rniga, uni obyektiv tahlil qilib, har bir tomonning nuqtai nazarini hisobga olgan holda konstruktiv yondashuvni tanlashi lozim. Zarur hollarda o'qituvchi, sinf rahbari, psixolog yoki boshqa mutaxassislarni suhbatga jalb qilish, holatning barcha jihatlarini yoritishga yordam beradi. Shuningdek, rahbar ota-onalarning xavotirlarini inkor

qilmasdan, tushunarli tilda tushuntirishlar berishi, maktab siyosati va qarorlarini asosli dalillar bilan himoya qilishi zarur.

Maktab direktori muammoni shaxsiy adovat emas, balki umumiy manfaatlar nuqtai nazaridan ko‘rib chiqishi lozim. Ota-onalar bilan hamkorlik ruhida muloqot qilish, ular bilan ijobiy munosabatlar o‘rnatish va ishonchli axborot almashinuvi tizimini yo‘lga qo‘yish muammoning ildizini yo‘qotishga xizmat qiladi. Yaxshi tashkil etilgan ota-onalar yig‘inlari, muntazam uchrashuvlar, ochiq eshiklar kuni, maktab axborotnomalari orqali ota-onalarni maktab hayoti bilan yaqindan tanishtirish va ularni faol hamkorlikka jalb qilish bunday tushunmovchiliklarning oldini olishda muhim rol o‘ynaydi. Shu tariqa, rahbar ota-onalar bilan yuzaga kelgan muammoli vaziyatlarni boshqarishda professional yondashuv, hissiyotlarni boshqarish va samarali muloqot asosida muvozanatni saqlagan holda maktabda barqaror ijtimoiy muhitni ta‘minlashi mumkin.

### **Inqirozli vaziyatlarga yondashuv**

Maktabdagi inqirozli vaziyatlar – bu ta‘lim jarayonini izdan chiqaruvchi, ijtimoiy va psixologik muhitga salbiy ta‘sir ko‘rsatuvchi, zudlik bilan choralar ko‘rishni talab qiladigan holatlardir. Bunday vaziyatlar o‘qituvchi, o‘quvchi, ota-ona, jamoa a‘zolari yoki tashqi omillar ishtirokida yuzaga kelishi mumkin. Ular ko‘pincha kutilmagan, favqulodda yoki keskin tus oladi va rahbarlik mahoratini sinovdan o‘tkazadi. Shunday holatlarda maktab direktori vaziyatga professional, hissiyotlarga berilmagan va strategik yondashuv orqali yechim topishi muhim.

Inqirozli vaziyatlarga yondashuvda eng avvalo tizimli tahlilga asoslangan yondashuv talab etiladi. Har qanday inqirozni to‘g‘ri baholash

uchun uning sabablari, ishtirokchilari, ziddiyatning ko‘lami va davomiyligi chuqur o‘rganilishi lozim. Maktab rahbari bu bosqichda vaziyatni to‘liq anglamasdan chora ko‘rishga oshiqmasligi, balki muammoning ildizini aniqlashi zarur. Bu esa noto‘g‘ri qarorlar qabul qilishning oldini oladi va holatni murakkablashtirib yubormaydi.

Keyingi bosqichda rahbar tinchlikni saqlagan holda konstruktiv muloqot olib borishi kerak. Inqiroz vaziyatidagi tomonlarni tinglash, ularning pozitsiyalarini tushunish va umumiy manfaatlarni aniqlash — muammoning konstruktiv yechimiga yo‘l ochadi. Bu jarayonda maktab direktori o‘zining emotsional barqarorligi, xolisligi va tinglash madaniyati orqali ijtimoiy hamkorlik muhitini tiklaydi. Zarurat tug‘ilganda psixolog, ijtimoiy pedagog, mahalla vakillari yoki tegishli mutasaddilar jalb qilinadi.

Inqirozni boshqarishda profilaktik yondashuv ham muhim o‘rin tutadi. Rahbar jamoada sog‘lom ijtimoiy-psixologik muhitni barpo qilish, ochiq muloqot, adolatli baholash va hurmatga asoslangan mehnat muhitini yaratish orqali potensial muammolarning oldini oladi. Har qanday inqiroz saboq sifatida baholanadi: undan xulosa chiqariladi, tahlil asosida ichki tartiblar takomillashtiriladi, me‘yoriy hujjatlar yangilanadi yoki xodimlar malakasi oshiriladi.

Shuningdek, rahbar inqirozli holatni ommaviy muhokamaga olib chiqmasdan, axborot maxfiyligini saqlagan holda muammoni hal qilish yo‘lini tanlashi lozim. Bu nafaqat vaziyatni nazorat ostida saqlashga, balki maktab obro‘cini saqlashga ham xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, maktab direktori inqirozli vaziyatlarga muvozanatli, puxta tahlil asosidagi, tizimli va insonparvarlik yondashuvi bilan yondashmog‘i lozim. Bunday yondashuv nafaqat joriy muammoni

bartaraf etadi, balki jamoaning kelgusidagi barqaror faoliyatini ham ta'minlaydi.

**Stressni boshqarish** maktab direktori uchun muammoli vaziyatlarda eng zarur ko'nikmalardan biridir. Stress holatlari, odatda, muammoli vaziyatlar, ziddiyatli aloqalar, kutilmagan bosimlar yoki inqirozli vaziyatlar paydo bo'lganda yuzaga keladi. Maktab rahbari sifatida stressni boshqarish — nafaqat o'zining hissiy holatini muvozanatda ushlab turish, balki jamoaning sog'lom psixologik muhitini saqlash, muammolarni hushyor va oqilona hal qilish uchun zarur sharoit yaratish deganidir. Stressni boshqarishda, avvalo, rahbar o'zining ichki holatini anglay olishi, stress manbalarini aniqlab, ularni kamaytirish yo'llarini ishlab chiqishi lozim. Maktabdagi ortiqcha yuklama, vaqtni noto'g'ri taqsimlash, salbiy fikrlar, jamoada ishonchsizlik va nizoli vaziyatlar stressni kuchaytiruvchi omillar sifatida qaraladi.

Stressni boshqarish uchun rahbarning psixologik tayyorgarligi, hissiy barqarorligi va muammoli vaziyatlarda tezkor, samarali va moslashuvchan yondasha olishi muhimdir. U o'zining ruhiy salomatligini asrash uchun dam olish, sport bilan shug'ullanish, meditatsiya, vaqtni to'g'ri rejalashtirish va ustuvorliklarni belgilash kabi usullardan foydalana olishi kerak. Shu bilan birga, maktabda doimiy psixologik madad tizimi bo'lishi, o'qituvchilarga, o'quvchilarga va ota-onalarga stress holatlarida yordam bera oladigan mexanizmlar ishlab chiqilishi zarur.

Jamoa ichida do'stona munosabatlarni mustahkamlash, ochiq muloqotni rivojlantirish va har bir xodimning hissiyotlariga befarq bo'lmaslik — stressni kamaytirishda muhim vosita hisoblanadi. Stressli vaziyatlarda shoshilinch emas, mulohazali qarorlar qabul qilish, har bir

holatni tahlil qilib chiqish, ijobiy fikrlashni targ'ib qilish ham stressni samarali boshqarishda asosiy jihatlardandir. Shuningdek, rahbar o'zining hissiy yetakchilik rolini to'g'ri bajara olsa, u nafaqat o'zini, balki butun jamoani salbiy holatlardan asray oladi.

**Hissiy barqarorlikni saqlash** – bu maktab direktori uchun inqirozli vaziyatlarda samarali boshqaruvni ta'minlovchi muhim psixologik tayyorgarlik holatidir. Maktab muhitida turli keskinliklar, kutilmagan o'zgarishlar yoki zo'riqlashlarga boy vaziyatlarda rahbarning hissiy holati jamoa faoliyatiga bevosita ta'sir qiladi.

Direktor o'zining emotsional muvozanatini saqlab qololmasa, bu o'qituvchilar, o'quvchilar va ota-onalar bilan aloqalarda salbiy aks sadoga sabab bo'ladi. Shu bois, rahbar o'zini boshqarish qobiliyatini doimiy ravishda rivojlantirib borishi lozim.

Hissiy barqarorlikni saqlash, avvalo, o'zini anglash – ya'ni o'z his-tuyg'ularini aniqlash va ularning sabablari haqida chuqur fikr yuritishni talab qiladi. Direktorga bosim kuchaygan paytlarda impulsiv qarorlar qabul qilishdan saqlanish, vaziyatni izchil tahlil qilish, sabr-toqatli bo'lish, hissiy ziddiyatlarga to'g'ri yondashish zarur. O'z emotsiyalarini ongli ravishda boshqarish, ayniqsa jamoa oldida salbiy his-tuyg'ularni bostirib turish, ijobiy psixologik muhit yaratishga xizmat qiladi.

Hissiy barqarorlikni ta'minlash uchun rahbar muntazam ravishda dam olish, psixologik relaksatsiya usullaridan foydalanish, sog'lom turmush tarzini yuritish, sport bilan shug'ullanish yoki ruhiy salomatlikni tiklovchi mashg'ulotlarda qatnashish orqali ichki kuchni tiklab borishi muhim. Shuningdek, rahbar o'z faoliyatida ijobiy fikrlashni targ'ib qilishi, har bir holatda o'sish va tajriba olish imkoniyatini ko'ra olishi zarur.

Maktab direktori o‘z emotsional holatini boshqara olish bilan nafaqat o‘z salomatligini, balki maktabdagi ijtimoiy-psixologik muhitni ham barqarorlashtiradi. Bu esa jamoa ichida ishonch, hurmat va ochiq muloqotni kuchaytiradi. Hissiy jihatdan barqaror rahbar o‘z xatti-harakatlari orqali boshqalarga ijobiy namuna bo‘la oladi, inqirozli vaziyatlarni vazminlik bilan boshqara oladi va qarorlar qabul qilishda mantiq va ehtiyotkorlikni saqlab qoladi. Shu tariqa, hissiy barqarorlik rahbarlik salohiyatining ajralmas tarkibiy qismi bo‘lib xizmat qiladi.

**Voqelikka neytral yondashish** — bu maktab rahbarining inqirozli vaziyatlarga emotsional holatga berilmasdan, obyektiv va muvozanatli tarzda qaray olishidir. Bunday yondashuv, vaziyatni haddan tashqari dramatisatsiya qilmasdan, real holatni xolis baholashni nazarda tutadi. Voqealarni baholashda shaxsiy hissiyotlar va taxminlardan voz kechib, faktlar va mavjud ma’lumotlar asosida xulosa chiqarish, ayniqsa maktab muhitida dolzarb ahamiyatga ega.

Direktor voqeaga neytral munosabat bildirish orqali nafaqat o‘zining hissiy holatini boshqara oladi, balki atrofdagilarga ham tinchlik va ishonch hissini singdiradi.

Neytral yondashuv orqali rahbar muammoli vaziyatlarda muhokamalarga adolatli va teng ishtirokni ta’minlaydi, har bir tomonning fikrini eshitib, holatni ko‘p qirrali tahlil qiladi. Bunday yondashuv nafaqat inqirozni yumshatadi, balki kelajakda shunga o‘xshash vaziyatlar takrorlanishining oldini olishga xizmat qiladi. Shuningdek, voqealarni hissiy baholash o‘rniga, sabab–natija tahliliga asoslangan qarorlar qabul qilinadi. Bu esa rahbarlik faoliyatida mas’uliyat, xolislik va strategik fikrlash ko‘nikmalarining namoyon bo‘lishiga olib keladi.

Voqelikka neytral yondashgan maktab direktori konfliktlarda tomonlar orasidagi ko‘prik vazifasini bajaradi, holatga murosali echim topishda vositachilik qiladi, hamda barcha ishtirokchilar manfaatini hisobga olgan tarzda harakat qiladi. Bu yondashuv maktab jamoasida ijobiy psixologik muhitni saqlashga, ishonchli aloqa o‘rnatishga va maktab boshqaruv tizimining barqaror ishlashiga xizmat qiladi.

Shu bois, har qanday inqirozli holatga rahbar tomonidan neytral, tahliliy va professional yondashuv — samarali boshqaruvning ajralmas qismidir.

### **Muammoni hal qilish bosqichlari**

Muammoni hal qilish bosqichlari maktab direktori uchun strategik fikrlash va samarali boshqaruvning muhim jihatlaridan biri bo‘lib, har qanday muammoli vaziyatni tizimli va oqilona tarzda hal qilishga imkon beradi. Bunday yondashuv faqatgina yuzaga kelgan muammoni bartaraf etish bilan cheklanmay, balki kelajakda shunga o‘xshash vaziyatlarning oldini olish, tashkilot ichida sog‘lom muhitni shakllantirish va ijobiy ijtimoiy-psixologik muhitni mustahkamlashga xizmat qiladi. Muammoni hal qilish quyidagi ketma-ket bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

***Birinchi bosqich*** – muammoni aniqlash. Bu bosqichda direktor vaziyatni to‘liq o‘rganadi, muammoning mavjudligini e’tirof etadi va uning aniq belgilari, holatga ta’sir etuvchi omillar, ishtirokchi tomonlar hamda salbiy oqibatlarini aniqlaydi. Muammo yuzaki emas, balki chuqur tahlil etilishi lozim. Bu bosqichda statistik ma’lumotlar, o‘qituvchilar, o‘quvchilar yoki ota-onalarning fikrlarini o‘rganish orqali holatni aniq baholash muhimdir.



***Ikkinchi bosqich*** – muammo sabablari tahlili. Muammoning ildiz sabablari chuqur o‘rganilishi lozim. Bu yerda nafaqat tashqi, balki ichki omillar ham e‘tiborga olinadi. Misol uchun, darslarda intizomning buzilishi tashqi ko‘rinishda o‘quvchilarning xatti-harakati bo‘lishi mumkin, lekin asl sabab metodik yondashuvdagi kamchiliklar yoki psixologik muhitdagi muvozanatning buzilishi bo‘lishi mumkin. Muammoning sabablarini aniqlashda "5 Nega?" usuli, SWOT tahlil, yoki "Fishbone" diagrammasidan foydalanish foydali bo‘ladi.

***Uchinchi bosqich*** – yechim variantlarini ishlab chiqish. Aniqlangan muammoni hal etish uchun bir nechta muqobil yechimlar ishlab chiqiladi. Bu bosqichda jamoaviy fikrlash, maslahatlashuv, pedagogik kengashlar yoki kichik ishchi guruhlar yordamida turli nuqtai nazarlar yig‘iladi. Har bir yechim variantining ijobiy va salbiy tomonlari baholanadi, mavjud resurslar, vaqt, insoniy imkoniyatlar hisobga olinadi.

***To‘rtinchi bosqich*** – optimal yechimni tanlash. Taklif etilgan yechimlar ichida eng maqbul va real natija beruvchi yo‘l tanlanadi. Tanlov jarayonida muammo oqibatlarini kamaytirish, imkon qadar ko‘proq ishtirokchi tomonlar manfaatini hisobga olish, qaror qabul qilishda shaffoflik va adolatga rioya qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

***Beshinchi bosqich*** – yechimni amalga oshirish. Tanlangan strategiya asosida aniq harakat rejasi ishlab chiqiladi. Vazifalar, muddatlar va mas‘ul shaxslar belgilanadi. Direktor bu bosqichda monitoring tizimini yo‘lga qo‘yib, harakatlar izchilligini nazorat qiladi, zarurat tug‘ilganda operativ tuzatishlar kiritadi.

***Oltinchi bosqich*** – natijalarni tahlil qilish va baholash. Amalga oshirilgan chora-tadbirlar natijasi, muammo bartaraf etilganmi yoki yo‘qmi,

qay darajada ijobiy siljish kuzatilgani tahlil qilinadi. Baholash mezonlari sifatli va miqdoriy bo‘lishi lozim: o‘quvchilarning natijalari, pedagoglar motivatsiyasi, ota-onalarning ishonchi va muassasa ijtimoiy muhitidagi o‘zgarishlar asos qilib olinadi.

**Yettinchi bosqich** – tajribani umumlashtirish va profilaktik choralar ishlab chiqish. Muammo hal etilgach, bu tajribani hujjatlash, metodik tavsiyalar ishlab chiqish, shunga o‘xshash vaziyatlarning oldini olish bo‘yicha doimiy mexanizmlarni joriy etish maktab boshqaruvida muhim bosqich hisoblanadi. Direktor bu tajribani boshqa rahbar xodimlar bilan bo‘lishib, ichki me‘yoriy hujjatlar orqali institutsional xotirani shakllantiradi.

Shunday qilib, muammoni hal qilish bosqichlari maktab direktori uchun strategik fikrlash, tizimli yondashuv va liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishning muhim vositasidir. Bu yondashuv orqali nafaqat mavjud muammolar samarali hal etiladi, balki butun ta‘lim muassasasining boshqaruv sifati va ijtimoiy obro‘si yuksaladi.

**Muammoni aniqlash** – bu samarali boshqaruvning eng muhim va boshlang‘ich bosqichlaridan biridir. Maktab direktori sifatida har qanday muammoni hal qilishga kirishishdan avval, u to‘g‘ri, aniq va chuqur tahlil qilinishi lozim. Bu jarayon nafaqat muammoning yuzaki ko‘rinishini ko‘rishni, balki uning ildizini, sabablarini va unga ta‘sir qilayotgan omillarni anglashni talab qiladi.

Muammo noto‘g‘ri aniqlansa, unga berilgan yechim ham samarasiz yoki qisqa muddatli bo‘lishi mumkin. Shu sababli, muammoni aniqlash jarayonida rahbar real faktlar, mavjud vaziyat va ishonchli ma‘lumotlar asosida harakat qilishi zarur. Bu bosqichda rahbar birinchi navbatda

muammo qanday vaziyatda, kimlar ishtirokida va qachondan beri yuzaga kelganini aniqlashi, holatni voqelikdan holi holda, hissiy ta'sirlardan xoli tahlil qilishi muhimdir.

Ma'lumotlarni yig'ishda ishonchli manbalar, xodimlar, ota-onalar yoki o'quvchilar fikri, kuzatuvlar va tahliliy hujjatlar asos qilib olinadi. Shu bilan birga, muammoni aniqlashda shaxsiy taxminlarga emas, balki dalillarga tayanish, muammoni boshqa holatlardan farqlash, uni izolyatsiya qilish, ya'ni boshqa holatlar bilan chalg'itmaslik lozim. Zero, noto'g'ri aniqlangan muammo boshqa muammolarni ham yuzaga keltirishi mumkin. Bu bosqichda rahbar o'z jamoasi bilan muloqotga kirishib, ochiq va konstruktiv fikr almashinuvi orqali turli nuqtai nazarlarni eshitadi.

Ayniqsa, muammo ta'sir qilayotgan guruh vakillarining fikri muammoning chinakam ko'lamini tushunishga yordam beradi. Natijada muammo aniq shakllantiriladi, ya'ni uni bir yoki bir nechta savol shaklida ifodalash mumkin bo'ladi: bu nimadan iborat, nima sababdan paydo bo'lgan va aynan kim yoki nima bu muammoning asosiy omili sanaladi? Shu tarzda chuqur tahlil qilingan muammo keyingi bosqich – muqobil yechimlarni ishlab chiqish uchun puxta asos yaratadi.

**Tahlil va yechim variantlari.** Muammoli vaziyatlarni hal etish jarayonida "Tahlil va yechim variantlari" bosqichi maktab direktori uchun muhim strategik qadam hisoblanadi. Bu bosqichda aniqlangan muammoning sabablari chuqur tahlil qilinadi, mavjud ma'lumotlar asosida uning miqyosi, ta'siri va yechim talab etuvchi asosiy jihatlari aniqlashtiriladi. Muammoni tahlil qilishda rahbar tizimli va ob'yektiv yondashuv asosida har bir omilni o'rganadi: kimlar bu muammodan ta'sirlangan, bu vaziyat qanday paydo bo'lgan, mavjud holatning qanday

ijobiy va salbiy jihatlari bor, muammo qanchalik tezlik bilan yechim topishi lozim. Shu bilan birga, muammo kelib chiqishiga sabab bo'lgan tashkiliy, psixologik yoki kommunikativ omillar sinchkovlik bilan o'rganiladi.

Tahlil jarayonida faktlar, statistik ma'lumotlar, xodimlarning fikrlari, o'quvchilarning holati, ota-onalarning e'tirozlari kabi manbalar tayanadigan asosiy axborot vositalariga aylanadi. Direktor ushbu ma'lumotlardan foydalanib, vaziyatga to'laqonli, real yondashish imkonini beradi. Tahlil davomida muammo faqat yuzaki ko'rinishidagina emas, balki uning ildiz sabablari aniqlanadi va bu asosda professional qarorlar qabul qilishga tayyorgarlik ko'riladi.

Yechim variantlarini ishlab chiqish esa muammoni hal etishning ijodiy va strategik bosqichidir. Bunda maktab jamoasi, ayniqsa, muammo bilan bevosita bog'liq bo'lgan pedagog va texnik xodimlarning fikrlari inobatga olinadi. Rahbar birgina yechimga yopishib olmasdan, muqobil yo'llarni aniqlaydi: eng maqbul, eng tezkor va eng kam xarajatli yo'llarni taqqoslaydi. Yechimlar ishlab chiqilayotganda ular bajarilishi mumkinmi, mavjud resurslar bilan qamrab olinadimi, ijtimoiy-psixologik oqibatlar qanday bo'ladi, degan savollar tahlil qilinadi.

Yechim variantlarini belgilashda maktabning umumiy strategiyasi, davlat siyosati, qonuniy talablar, hamjamiyat bilan munosabatlar va ijtimoiy kontekst ham inobatga olinadi. Bu bosqichda qarorlar faqat rahbar tomonidan emas, balki jamoa fikri asosida, inklyuziv va ochiq muloqotlar orqali qabul qilinadi. Shuningdek, har bir variantning imkoniy xavf-xatarlari, uzoq muddatli natijalari va resurslarga ta'siri puxta hisob-kitob qilinadi. Natijada direktor nafaqat muammoni bartaraf etish, balki kelgusida

shunga o‘xshash vaziyatlar oldini olish imkonini beruvchi strategiyani shakllantiradi.

**Qaror qabul qilish va monitoring** jarayoni – bu muammoni hal etishning eng muhim bosqichlaridan biri bo‘lib, rahbarning strategik fikrlashi, vaziyatni kompleks tahlil qilish qobiliyati va maqsadga yo‘naltirilgan yondashuvini o‘zida mujassam etadi. Qaror qabul qilishda avvalo aniqlangan muammo va ishlab chiqilgan yechim variantlari chuqur baholanadi, ularning har biri yuzaga keltirishi mumkin bo‘lgan ijobiy va salbiy oqibatlar ko‘rib chiqiladi.

Bunda rahbar real ma’lumotlarga tayangan holda, maktab jamoasining imkoniyatlari, tashqi sharoitlar, qonunchilik asoslari va mavjud resurslarni hisobga olgan holda eng maqbul, samarali va barqaror variantni tanlaydi. Ushbu qarorning aniq, tushunarli, shaffof va bajarilishi mumkin bo‘lishi muhim, shuningdek, uni amalga oshirish mexanizmi, muddatlari va javobgar shaxslar ham aniqlashtirilishi kerak.

Qarorni jamoa bilan muhokama qilish, xodimlar fikrini inobatga olish va qaror ijrosiga jalb qilish, islohotlarni ijtimoiy-psixologik jihatdan qo‘llab-quvvatlash muammoli vaziyatdan chiqishda muhim omil bo‘ladi.

Monitoring esa qaror qabul qilinganidan so‘ng uning bajarilishi va kutilgan natijalarga erishilishini muntazam nazorat qilishni anglatadi. Bu jarayon natijadorlikni tahlil qilish, zarurat tug‘ilganda qarorga tuzatishlar kiritish, ijrodagi muammolarni aniqlab, ularga tezkor javob berish imkonini yaratadi.

Monitoring faqatgina ma’muriy nazorat bilan cheklanmasdan, aksariyat hollarda analitik kuzatuv va o‘rganishga asoslangan bo‘lishi, shuningdek, ochiqlik va ob’ektivlik prinsiplari asosida olib borilishi kerak.

Rahbar o'z faoliyati samaradorligini mustahkamlash maqsadida monitoring natijalaridan o'zining boshqaruv uslubi, yondashuvi va strategiyalarini takomillashtirish uchun foydalanadi. Shu tarzda, qaror qabul qilish va monitoring tizimiy yondashuvda uyg'unlashib, maktabda muammoli vaziyatlarni muvaffaqiyatli boshqarish va oldini olishda mustahkam poydevor vazifasini o'taydi.

## **O'QUVCHILARNI TARBIYALASHDA DIREKTORNING FAOL ISHTIROKI**

Maktab – nafaqat bilim beriladigan, balki shaxs shakllanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan ijtimoiy muhitdir. Ayniqsa, o'quvchilarning tarbiyaviy rivojlanishi nuqtayi nazaridan maktab direktori boshqaruv tizimining markaziy figurasi sifatida muhim rol o'ynaydi. Uning tarbiya jarayoniga faol va ongli ishtiroki, bolalarning axloqiy, estetik, intellektual va ijtimoiy jihatdan sog'lom shakllanishiga zamin yaratadi. Bu jarayonda direktor nafaqat ma'muriy boshqaruvchi, balki tarbiyaviy yetakchi, koordinator va strateg sifatida ham namoyon bo'ladi.

Tarbiya konsepsiyasining to'g'ri shakllanishi va maktabda yo'lga qo'yilishi, uning yo'nalishlari va ustuvorliklarini belgilashda direktorning pozitsiyasi hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Tarbiya va boshqaruv o'rtasidagi uzviy bog'liqlikni anglab, maktab rahbari pedagogik jamoa faoliyatini motivatsiyalash, o'quvchi shaxsiga bo'lgan e'tiborni kuchaytirish va zamonaviy tarbiya texnologiyalarini joriy etishga xizmat qiluvchi ijtimoiy-psixologik muhitni yaratadi. Ayniqsa, o'qituvchi va o'quvchi o'rtasidagi hurmat, ishonch va o'zaro mas'uliyatga asoslangan munosabatlar tizimi – direktor tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan

pedagogik etika va o‘qituvchining ijtimoiy obro‘cini oshirish orqali barpo etiladi.

Bundan tashqari, ota-onalar bilan samarali hamkorlikni yo‘lga qo‘yish, ularning farzand tarbiyasidagi ishtirokini rag‘batlantirish, uy va maktab tarbiyasi uyg‘unligini ta’minlash kabi omillar direktor faoliyatining ajralmas qismiga aylanadi.

Hamkorlik shakllari va mexanizmlarini puxta yo‘lga qo‘ygan rahbar, nafaqat tarbiyaviy tadbirlarni samarali tashkil etadi, balki ta’lim-tarbiya jarayonida ijtimoiy birdamlik va jipslikni mustahkamlaydi. Shu tariqa, maktab direktori – o‘quvchining har tomonlama kamol topishiga xizmat qiluvchi tarbiyaviy muhitni yaratishda asosiy drayver, peshqadam va ishonchli rahnamo bo‘lib xizmat qiladi.

### **Tarbiya jarayonining boshqaruv darajasidagi roli**

Tarbiya jarayonining boshqaruv darajasidagi roli maktab direktori uchun o‘ta muhim strategik vazifadir. Bu jarayon maktabning umumiy ma’naviy-axloqiy muhitini shakllantirish, o‘quvchilarda ijtimoiy mas’uliyat, insoniylik, fuqarolik ongini uyg‘otish, hamda sog‘lom ijtimoiy qadriyatlar asosida tarbiyalash jarayonining uzluksizligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Direktor tarbiya jarayonining samaradorligini oshirish uchun nafaqat nazoratchi va muvofiqlashtiruvchi, balki faol ishtirokchi, ilhomlantiruvchi va motivatsiya beruvchi rahbar sifatida qatnashishi lozim. U o‘quv-tarbiya jarayonining barcha bo‘g‘inlarini chuqur tushungan holda, maktabning ichki tartib-qoidalari, tarbiyaviy ishlar rejasi, fan o‘qituvchilarining va sinf rahbarlarining tarbiyaviy faoliyatlarini yagona strategik yo‘nalishga

muvoqif tashkil etishga bosh-qosh bo'ladi. Shu bilan birga, direktor maktabda ijtimoiy-psixologik muhitni sog'lomlashtirish, ota-onalar bilan samarali hamkorlikni yo'lga qo'yish, o'quvchilarning ehtiyoj va qiziqishlarini aniqlash, profilaktik tadbirlar orqali salbiy holatlarning oldini olish borasida ham faol tashabbus ko'rsatadi.

Tarbiya jarayonining boshqaruv darajasidagi sifati bevosita rahbarning intellektual, kommunikativ va madaniy kompetensiyalariga bog'liq bo'lib, bu yo'nalishdagi muvaffaqiyatli boshqaruv maktabning ma'naviy qiyofasini belgilaydi. Shu sababli direktorning tarbiyaga oid qarashlari, qadriyatlarga asoslangan yondashuvi va amaliy rahbarlik faoliyati maktab miqyosida tarbiya tizimining barqarorligini va izchilligini ta'minlovchi asosiy omil sifatida ko'riladi.

**Tarbiya konsepsiyasi va yo'nalishlari** maktab ta'limi tizimining ajralmas tarkibiy qismi bo'lib, u o'quvchilarning har tomonlama kamol topishi, ma'naviy-axloqiy barkamolligi va sog'lom ijtimoiy muhitda shakllanishini ta'minlaydi. Bu konsepsiya ta'lim-tarbiya jarayonini yagona butunlikda olib borish, shaxsning o'zligini anglashini, jamiyatda munosib o'rin egallashini, xalqimizning milliy qadriyatlari va umuminsoniy g'oyalar asosida rivojlanishini ko'zda tutadi.

Tarbiya konsepsiyasi o'z ichiga ijtimoiy, ma'naviy-axloqiy, huquqiy, ekologik, mehnat, estetik, jismoniy va intellektual yo'nalishlarni oladi. Har bir yo'nalish o'zining maqsad-muddaosi, mazmuni va amalga oshirish mexanizmlariga ega bo'lib, ular o'quvchilarning yosh xususiyatlari, ijtimoiy ehtiyojlari va shaxsiy qiziqishlariga mos ravishda uyg'unlashtirilgan bo'lishi zarur. Shu bois, maktab direktori ushbu yo'nalishlarning har birini chuqur tahlil qilib, ular asosida maktab



miqyosidagi tarbiyaviy ishlar strategiyasini ishlab chiqishi va uni sinf rahbarlari, o'qituvchilar, psixologlar hamda ota-onalar ishtirokida izchil amalga oshirish bo'yicha tizimli chora-tadbirlarni belgilashi lozim.

Ayniqsa, bugungi globallashuv va raqamli transformatsiya sharoitida tarbiya yo'nalishlarining zamonaviy talablarga mos ravishda yangilanishi, o'quvchilarda tanqidiy fikrlash, axborot madaniyati, milliy o'zlik va fuqarolik mas'uliyati tuyg'ularining uyg'otilishi muhim ahamiyat kasb etadi. Tarbiya yo'nalishlarining izchil uyg'unligi orqali maktab jamoasi o'quvchilarda sog'lom dunyoqarash, mustahkam hayotiy pozitsiya, mustaqil fikr yuritish va ongli tanlov qilish ko'nikmalarini shakllantira oladi.

Bu esa o'z navbatida maktab muhitining ijtimoiy-madaniy darajasini oshirish bilan birga, butun jamiyat taraqqiyotiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Shu jihatdan, direktorning boshqaruv darajasida tarbiya konsepsiyasi va yo'nalishlarini aniq belgilab, ularni amaliyotga tatbiq etishda faol va yetakchi rol o'ynashi zarur.

**Direktorning tarbiyaviy faoliyatga ta'siri.** Maktab direktori ta'lim-tarbiya tizimida nafaqat ma'muriy rahbar, balki tarbiyaviy jarayonlarning muhim ishtirokchisi sifatida faoliyat yuritadi. U o'quvchilarni har tomonlama kamol toptirish, ularning axloqiy, madaniy, ma'naviy, fuqarolik, ijtimoiy va intellektual rivojini ta'minlashda ustuvor rol o'ynaydi.

Direktorning tarbiyaviy faoliyatga ta'siri birinchi navbatda, maktabda sog'lom ma'naviy-axloqiy muhitni shakllantirish, o'quvchilarda vatanparvarlik, halollik, mehnatsevarlik, odob-axloq me'yorlariga hurmat, milliy va umuminsoniy qadriyatlarga sodiqlik kabi fazilatlarni tarbiyalashga yo'naltiriladi.

Bu jarayonda direktor o'qituvchilar, psixologlar, sinf rahbarlari, otanalar va jamoatchilik bilan yaqindan hamkorlikda ishlaydi, ularning faoliyatini muvofiqlashtiradi hamda tarbiyaviy ishlarning yagona konsepsiyasi asosida olib borilishini nazorat qiladi. Shu bilan birga, direktor pedagogik jamoada tarbiyaviy ishlar samaradorligini oshirish uchun ilg'or usullarni joriy etadi, innovatsion yondashuvlarni rag'batlantiradi va tarbiyaviy faoliyatga ijodiy yondashishni qo'llab-quvvatlaydi.

Direktor shaxsiy namuna ko'rsatish orqali o'quvchilar va pedagogik xodimlar ongida ijobiy qadriyatlarni shakllantiradi, ayniqsa ijtimoiy tarmoq, ommaviy axborot vositalari, maktab tashqarisidagi muhit kabi tashqi omillarning salbiy ta'sirini kamaytirish borasida faol profilaktik choralarni ko'radi. Shuningdek, u tarbiyaviy faoliyat natijalarini muntazam monitoring qilib boradi, tahlil asosida strategik takliflar ishlab chiqadi hamda bu borada ijtimoiy sheriklik tamoyillarini yo'lga qo'yadi. Demak, direktorning tarbiyaviy faoliyatga ta'siri faqat amaliy tadbirlar bilan cheklanmay, balki butun boshqaruv jarayonida tarbiyani markazga qo'yish orqali maktabda yuqori ma'naviy muhitni yaratish va yosh avlodni har tomonlama yetuk shaxs etib tarbiyalashni ta'minlaydi.

**Tarbiya va boshqaruv o'rtasidagi bog'liqlik** maktabdagi ta'lim-tarbiya jarayonining barqarorligi va muvaffaqiyati uchun asosiy omillardan biri hisoblanadi. Tarbiya — bu shaxsning ijtimoiy ongini, axloqiy qarashlarini, estetik didini va fuqarolik mas'uliyatini shakllantirishga qaratilgan murakkab va uzluksiz jarayon bo'lsa, boshqaruv esa ushbu jarayonni maqsadli tashkil etish, nazorat qilish va yo'naltirish tizimini anglatadi. Bu ikki faoliyat bir-birini to'ldiruvchi va o'zaro ta'sirda bo'lgan komponentlar sifatida maktab muhitining sifatini belgilaydi.

Direktor tarbiyaviy faoliyatni boshqarish orqali pedagogik jamoa, ota-onalar va o‘quvchilarning o‘zaro hamkorligini samarali tashkil etadi, milliy va umuminsoniy qadriyatlarga asoslangan tarbiyaviy maqsadlarni belgilaydi hamda ularning ijrosini tizimli ravishda monitoring qiladi.

Boshqaruv tamoyillariga tayangan holda direktor tarbiyaviy ishlarni rejalashtiradi, pedagogik kadrlarning tarbiyaviy kompetensiyasini rivojlantiradi, tarbiyaviy muhitni tahlil qilib, muammoli jihatlarni aniqlaydi va ular yuzasidan aniq strategik chora-tadbirlarni ishlab chiqadi. Shu orqali tarbiya jarayonining samaradorligi oshadi, ijtimoiy faol, ma’naviy barkamol, mas’uliyatli shaxslar kamol topadi. Ya’ni, tarbiya va boshqaruv o‘rtasidagi uzviylik direktorning liderlik salohiyati, innovatsion yondashuvi va tashkilotchilik qobiliyatlari orqali namoyon bo‘ladi.

Shu bois, maktab rahbari sifatida direktor nafaqat ma’muriy boshqaruvni amalga oshiruvchi, balki tarbiyaviy jarayonni strategik boshqarish orqali jamiyatning ertangi kunini shakllantiruvchi asosiy figuradir. Tarbiya va boshqaruv o‘rtasidagi bu bog‘liqlik maktabda ijobiy psixologik muhit yaratish, o‘quvchilarda ijtimoiy mas’uliyat hissini rivojlantirish hamda ularni ongli, intellektual va axloqan yetuk shaxs sifatida tarbiyalashda muhim ahamiyat kasb etadi.

### **O‘qituvchi va o‘quvchi o‘rtasida hurmat muhitini yaratish**

O‘quvchi va o‘qituvchi o‘rtasida hurmat muhitini yaratish – bu maktabdagi sog‘lom psixologik muhit va barqaror tarbiya tizimini shakllantirishning eng muhim omillaridan biridir. Maktab direktori ushbu jarayonda yetakchi shaxs sifatida ishtirok etadi va pedagogik jamoaning madaniy, axloqiy va professional tamoyillarga asoslangan muomala

me'yorlarini belgilab beradi. Hurmat muhitining yaratilishi, bir tomondan, o'qituvchining o'quvchiga nisbatan adolatli, e'tiborli va mehribon munosabatini talab etsa, ikkinchi tomondan, o'quvchilarning ham ustozlariga hurmat, itoat va qadrlash ruhi bilan yondashuvini mustahkamlashni ko'zda tutadi.

Direktor bu muhitni shakllantirish uchun avvalo maktabning ichki nizomi va tarbiyaviy strategiyalariga insonparvarlik va muloqot tamoyillarini singdiradi. Har bir o'qituvchining shaxsiy yondashuvi, o'quvchiga nisbatan so'z va harakatdagi madaniyati, intizomi va sabr-toqati ustuvor mezon sifatida e'tiborga olinadi. Shuningdek, direktor o'qituvchilarga zamonaviy pedagogik va psixologik yondashuvlar, konfliktologiya, empatiya va kommunikativ kompetensiyalar bo'yicha muntazam seminar-treninglar tashkil etadi. Bunday bilimlar o'qituvchilarga o'quvchilar bilan to'g'ri munosabat o'rnatish, nizolarning oldini olish, har bir o'quvchini shaxs sifatida qadrlash ko'nikmasini beradi.

Hurmat muhitini yaratishda direktor maktab ichki hayotining ijtimoiy-psixologik monitoringini yo'lga qo'yadi, ya'ni sinflar kesimida o'quvchi-o'qituvchi munosabatlari tahlil qilinadi, aniqlangan salbiy holatlar tezda hal etiladi. Shu bilan birga, ota-onalar bilan hamkorlikda ma'naviy-ma'rifiy tadbirlar, uchrashuvlar, ochiq muloqotlar orqali tarbiyaviy birlik mustahkamlanadi.

Maktab direktori o'qituvchilar faoliyatini baholashda nafaqat o'quv yutuqlari, balki ularning o'quvchilar bilan muomala madaniyati, xolisligi, rag'batlantirish uslublari va individual yondashuviga ham alohida e'tibor qaratadi. Bu orqali o'qituvchi o'z kasbiy vazifasini faqat bilim berish emas,

balki shaxsni tarbiyalash, hurmatga asoslangan sogʻlom muhit yaratish deb tushunadi.

Xulosa qilib aytganda, direktor oʻqituvchi va oʻquvchi oʻrtasidagi hurmat muhitini yaratishda strategik, tashkiliy va madaniy yetakchi sifatida harakat qiladi. Bu muhitning mavjudligi oʻquvchilarda oʻzini erkin ifoda etish, shaxsiy qadr-qimmatini his qilish, oʻqishga nisbatan masʼuliyatli munosabatda boʻlish va maktabni ikkinchi uy sifatida qabul qilishga yordam beradi. Shu asosda sogʻlom tarbiya muhiti vujudga keladi va maktab jamoasining barcha aʼzolari oʻzaro hurmat, ishonch va hamkorlik ruhida faoliyat yuritadi.

**Oʻqituvchining imijini oshirish.** Oʻqituvchining ijobiy imijini shakllantirish va uni oshirish bugungi maktab boshqaruvida eng muhim strategik vazifalardan biridir. Bu jarayonda maktab direktori asosiy rahbar sifatida yetakchi rolni bajaradi.

Oʻqituvchi jamiyatda, ayniqsa, oʻquvchilar va ularning ota-onalari orasida katta hurmat va ishonchga sazovor boʻlishi uchun nafaqat oʻzining kasbiy malakasini oshirib borishi, balki shaxsiy fazilatlarini, madaniyati, tashqi koʻrinishi, muloqot madaniyati va pedagogik etikani yuqori darajada namoyon etishi lozim.

Shu sababli, direktor oʻz jamoasidagi oʻqituvchilar imijini izchil va strategik ravishda mustahkamlash uchun maqsadli chora-tadbirlarni rejalashtirib, ularni tizimli tarzda amalga oshirishi zarur.

**Birinchiidan,** direktor oʻqituvchilarning doimiy kasbiy rivojlanishiga imkon yaratishi, ularni seminar-treninglar, malaka oshirish kurslari, ijodiy laboratoriyalar, ustoz-shogird tizimiga faol jalb qilishi orqali ularning bilim va koʻnikmalarini boyitadi.

*Ikkinchidan*, o‘qituvchilarning psixologik holatini e’tiborda tutgan holda, ularning ish joyidagi qoniqish darajasini oshiruvchi sharoitlar yaratish, ular orasida ijobiy muhit shakllantirish ham imij uchun muhim jihat hisoblanadi.

*Uchinchidan*, direktor ommaviy axborot vositalarida, maktab saytida, ijtimoiy tarmoqlarda o‘qituvchilarning yutuqlarini yoritish, ularni taqdirlash, faxriy yorliqlar bilan rag‘batlantirish orqali ularning ijobiy obrazini keng auditoriyaga yetkazadi.

*To‘rtinchidan*, o‘qituvchining tashqi ko‘rinishidagi zamonaviylik, orastalik, kiyinish madaniyatiga e’tibor qaratilishi, pedagogga xos estetik fazilatlar mehnat intizomi va madaniyatining uzviy qismiga aylanishi zarur.

Shuningdek, direktor o‘qituvchilarga nisbatan doimo ishonch bildirib, ularning tashabbuskorlik va mustaqil qaror qabul qilish salohiyatini qo‘llab-quvvatlashi, ular bilan muloqotda tenglik va hurmat tamoyillariga amal qilishi ham o‘qituvchi imijining shakllanishida katta ahamiyatga ega.

Maktab ichki me’yoriy hujjatlarida o‘qituvchining maqomi va uning kasbiy huquqlari ochiq belgilanishi, pedagogning jamiyatdagi ijtimoiy rolini yuqori baholovchi yondashuvlar aks ettirilishi kerak.

Umuman olganda, maktab direktori o‘z rahbarlik faoliyatida o‘qituvchini faqat ijrochi emas, balki ta’lim-tarbiya jarayonining teng huquqli ishtirokchisi, yetakchi figurasi sifatida ko‘ra olgan taqdirdagina o‘qituvchi shaxsining obro‘si, ijtimoiy mavqei va kasbiy imiji doimiy ravishda yuksalib boradi. Bu esa o‘z navbatida o‘quvchi-o‘qituvchi o‘rtasida hurmatga asoslangan mustahkam munosabatlarni shakllantirishga xizmat qiladi.

**O‘quvchilar ongida o‘qituvchining qadri** shakllanishi ta’lim-tarbiya tizimining eng muhim jihatlaridan biridir. Bu jarayon bevosita maktab direktori tomonidan olib borilayotgan boshqaruv siyosati va axloqiy iqlimga bog‘liq bo‘lib, o‘qituvchining ijtimoiy maqomi, kasbiy sha’ni va pedagogik qadr-qimmati to‘g‘risidagi tasavvurlar o‘quvchilar ongida qanday shakllanishi aynan rahbarlik madaniyati va yondashuvlariga tayanadi.

Direktor bu borada nafaqat tashkiliy va me’yoriy ishlarni olib boradi, balki o‘quvchilar ongida o‘qituvchiga bo‘lgan ijobiy munosabatni shakllantirishga qaratilgan axloqiy, ma’naviy va madaniy faoliyatni ham yo‘lga qo‘yishi lozim. O‘qituvchining ilmiy salohiyati, tashqi ko‘rinishi, nutq madaniyati, odob-ahloqi hamda o‘z ishiga bo‘lgan mas’uliyat hissi orqali u o‘quvchilar uchun nafaqat bilim manbai, balki axloqiy va shaxsiy namuna sifatida qadr topadi.

Biroq bu qadriyatlarni o‘quvchilar qalbiga singdirish jarayoni boshqaruv darajasida tizimli yondashuvni talab etadi. Direktor maktab ichki siyosatini shunday tashkil etishi kerakki, har bir o‘quvchi o‘z o‘qituvchisini hurmat qiladigan, unga ishonadigan va uni o‘z hayot yo‘lida yetakchi deb biladigan fikrga ega bo‘lsin. Bu esa maktab ichki madaniyatining ustuvor tamoyillari qatorida o‘qituvchi shaxsiga nisbatan ijobiy ijtimoiy fon yaratish, uning mehnatini qadrlash, jamoatchilik orasida obro‘cini oshirish, mukofotlash tizimini yo‘lga qo‘yish va uni muntazam qo‘llab-quvvatlab borishni talab qiladi.

O‘qituvchining qadri o‘quvchilar ongida faqat dars jarayonidagina emas, balki umumiy maktab muhitida, sinfdan tashqari ishlarda, ota-onalar bilan muloqotda, ijtimoiy tarmoqdagi faoliyatda ham mustahkamlanadi.

Shu bois, direktor o‘qituvchi shaxsini ko‘p qirrali ijtimoiy rol egasi sifatida targ‘ib qilish orqali o‘quvchilar qalbida o‘z ustozlariga nisbatan chuqur hurmat, sadoqat va ehtirom tuyg‘usini singdirishga erishadi.

Bu esa nafaqat tarbiya samaradorligini oshiradi, balki maktabdagi ijtimoiy-psixologik muhitni barqarorlashtiradi, o‘qituvchi va o‘quvchi o‘rtasidagi uzviy, ishonchli, ijobiy munosabatlar poydevorini mustahkamlaydi.

**Pedagogik etika asoslari** – bu o‘qituvchi va o‘quvchi o‘rtasidagi munosabatlarda axloqiy me‘yorlar, kasbiy odob qoidalari va insoniy qadriyatlar uyg‘unligini belgilovchi muhim tamoyillar majmuasidir. O‘qituvchining o‘z kasbiga sadoqati, o‘quvchilarga hurmat bilan munosabatda bo‘lishi, adolatli va xolisona baho berishi, har bir o‘quvchining shaxsini qadrlashi – bularning barchasi pedagogik etikaning asosiy ko‘rsatkichlaridandir. Bu asoslar nafaqat dars jarayonida, balki sinfdan tashqari tarbiyaviy ishlar, oilalar bilan aloqalar va pedagogik jamoa bilan munosabatlarda ham o‘z ifodasini topishi zarur.

O‘qituvchi o‘zining har bir so‘zi, harakati, yuz ifodasi va kiyinish madaniyati orqali o‘quvchilarda ishonch va hurmat uyg‘otadi. Pedagogik etikaga amal qilish – bu shunchaki odob-axloq masalasi emas, balki o‘quvchida ijtimoiy va ma‘naviy kamolotga bo‘lgan intilishni rag‘batlantiruvchi, uning shaxs sifatida shakllanishiga xizmat qiluvchi omildir. Shuningdek, o‘qituvchining o‘zaro muloqotda nozik, sabrli, bag‘rikeng va empatik yondashuvi maktab muhitida sog‘lom psixologik iqlimni yaratadi.

Pedagogik etika prinsiplari asosida faoliyat yuritayotgan o‘qituvchi o‘z o‘quvchilarining ijtimoiy faolligini, mas‘uliyat hissini va kasbga



bo'lgan hurmatini shakllantiradi. Shunday ekan, maktab direktori o'qituvchilarning pedagogik etika bilimlarini muntazam yangilab borishi, trening va seminarlar tashkil etish orqali ularni ushbu tamoyillar asosida faoliyat yuritishga undashi, nazorat qilishi va baholashi zarur. Bu esa, o'z navbatida, o'qituvchi va o'quvchi o'rtasidagi hurmat muhitining mustahkamlanishiga xizmat qiladi.

### **Ota-onalar bilan hamkorlik**

Ota-onalar bilan samarali hamkorlik maktabdagi tarbiyaviy jarayonlarning muvaffaqiyatli kechishini ta'minlovchi muhim omildir. Maktab direktori bu jarayonda strategik vositachi va tashabbuskor rahbar sifatida ishtirok etishi zarur. O'quvchining shaxsiyati, ijtimoiy xulqi, qadriyatlar tizimi va bilimga munosabati ko'p jihatdan oilaviy tarbiyaning natijasidir. Shu sababli, ota-onalarni tarbiyaviy hamkorlikka jalb etish orqali maktab – oila – jamiyat uchburchagi uyg'un faoliyat yuritadi.

Maktab direktori ota-onalar bilan hamkorlikni faqat yillik yig'ilishlar yoki muammoli vaziyatlarda bog'lanish darajasida emas, balki tizimli va barqaror munosabatlarga aylantirishi lozim. Buning uchun direktor maktabda ota-onalar kengashini shakllantirish, sinf rahbarlari orqali muntazam aloqa kanallarini yo'lga qo'yish, ota-onalar uchun seminar, trening va suhbatlarni tashkil etish kabi tashkiliy choralarni ko'rishi kerak. Shu bilan birga, tarbiyaning ustuvor yo'nalishlari haqida ota-onalarda to'g'ri tasavvur hosil qilish maqsadida ilmiy-uslubiy materiallar, pedagogik maslahatlar, psixologik tavsiyalar berib borilishi lozim.

Direktor har bir ota-onaning farzand tarbiyasidagi o'ziga xos yondashuvini hurmat qilgan holda, umumiy strategiyaga jalb etish, ularning

fikr va takliflarini inobatga olish orqali hamkorlikda ijobiy muhit shakllantiradi. Bunday hamkorlik o'quvchilarni nafaqat intizomli va ijtimoiy faol bo'lishiga, balki ular o'zining ijtimoiy rolini to'g'ri anglashiga va maktabni ikkinchi oila sifatida qabul qilishiga xizmat qiladi.

Direktorning ochiqligi, ota-onalarga nisbatan samimiy va hurmatli munosabati, ularning tashvishlariga befarq bo'lmagan yondashuvi esa tarbiyaviy hamkorlikning eng muhim tamoyillaridan biri sifatida e'tiborga olinishi lozim. Natijada, o'quvchilarni tarbiyalashda maktab va oila bir maqsad sari harakat qiluvchi yagona tizim sifatida faoliyat yuritadi.

**Uy va maktab tarbiyasi uyg'unligi** — bolaning shaxsiy rivojlanishida muhim o'rin tutuvchi omillardan biri bo'lib, bunda maktab direktori markaziy boshqaruv rollaridan birini bajaradi. Uyda berilayotgan tarbiya bilan maktabdagi tarbiya ishlari bir yo'nalishda olib borilsa, bu bolada mustahkam ijtimoiy me'yorlar, qadriyatlar va axloqiy pozitsiyalarning shakllanishiga xizmat qiladi. Shuning uchun ham maktab direktori o'z faoliyatida ota-onalar bilan muntazam, tizimli va maqsadli hamkorlikka alohida e'tibor qaratishi zarur.

Uy-maktab tarbiyasi uyg'unligini ta'minlash uchun eng avvalo, maktab jamoasi va ota-onalar o'rtasida ochiq va ishonchli muloqotni yo'lga qo'yish muhimdir. Bu muloqot doirasida ota-onalar farzandining maktabdagi xulq-atvori, o'qishdagi muvaffaqiyatlari va muammolari haqida xabardor etilishi, ular bilan birgalikda tarbiyaviy muammolarning echimi izlashi lozim. Shu bilan birga, ota-onalar ham maktabning tarbiyaviy faoliyatiga bevosita jalb qilinib, ularning fikr va takliflari inobatga olinsa, o'zaro mas'uliyat hissi kuchayadi.

Bunday uyg'unlikni shakllantirishda maktab direktori yetakchi bo'lib, tarbiyaviy strategiyalarni ishlab chiqadi va ularni ota-onalar bilan birgalikda muvofiqlashtiradi. Masalan, umumiy yig'ilishlar, individual suhbatlar, ota-onalar uchun seminar-treninglar, tarbiyaviy aksiyalar, ochiq eshiklar kuni kabi shakllar orqali ularni tarbiyaviy jarayonning faol ishtirokchisiga aylantiradi. Ayniqsa, ota-onalar bilan birgalikda sinfdan tashqari tadbirlar, sport musobaqalari, madaniy-ma'rifiy uchrashuvlar tashkil etilishi o'quvchilar ongida maktab va oilaning o'zaro birdamligini sezilarli darajada mustahkamlaydi.

Shuningdek, ota-onalarning tarbiyaviy savodxonligini oshirish ham muhim ahamiyatga ega. Maktab direktori psixolog va ijtimoiy pedagoglar ishtirokida ota-onalarga farzandlar bilan to'g'ri muloqot qilish, ularning ehtiyojlarini tushunish, muammoli vaziyatlarda oqilona yo'l tutish bo'yicha tavsiyalar beriladigan seminarlar tashkil etishi zarur. Bu orqali uy va maktabda bir xil tarbiyaviy yondashuvlar shakllanib, bolaning ruhiy barqarorligi, ijtimoiy moslashuvchanligi va axloqiy qadriyatlarni egallashiga mustahkam zamin yaratiladi.

Xulosa qilib aytganda, uy-maktab tarbiyasi uyg'unligi — bu faqatgina ikki muhitning hamkorligi emas, balki bolani har tomonlama sog'lom, ma'naviy barkamol va ijtimoiy mas'uliyatli etib tarbiyalashda yagona strategik yo'nalishni shakllantirishdir. Bu jarayonda maktab direktori kuchli rahbarlik, tashabbuskorlik va tashkiliy salohiyatini ishga solgan holda, o'zaro hamjihatlik ruhini qaror toptirishi lozim.

**Hamkorlik shakllari va mexanizmlari.** Ota-onalar bilan samarali hamkorlikni yo'lga qo'yish zamonaviy ta'lim tizimining eng muhim jihatlaridan biri sanaladi. Bu jarayonda maktab direktori

muvofiqlashtiruvchi, targ'ibotchi va ijtimoiy koordinator sifatida faol ishtirok etishi lozim. Hamkorlik shakllari va mexanizmlari deganda, ota-onalar bilan muloqot va o'zaro ta'sir o'rnatishning an'anaviy va innovatsion usullari tushuniladi.

Ushbu shakllar turli xil formal va informal uchrashuvlar, maslahatlar, elektron platformalar, birgalikdagi loyihalar, ko'ngillilar klubi, ota-onalar kengashlari, ota-onalar universiteti, treninglar, seminarlar va forumlar orqali tashkil etilishi mumkin. Direktordan ushbu shakllarni tizimlashtirish, samaradorligini baholash va doimiy ravishda takomillashtirib borish talab etiladi.

Hamkorlik mexanizmlariga esa axborot almashishning barqaror kanallari (elektron pochta, sinf guruhlari, ota-onalar portalilari), majburiy va ixtiyoriy ota-ona yig'ilishlari, psixologik-pedagogik konsultatsiyalar, o'zaro yordam mexanizmlari va shuningdek, pedagogik jarayonda ota-onalarni faol ishtirokchi sifatida jalb etishga xizmat qiladigan motivatsion va tashkiliy choralar kiradi. Maktab direktori bu mexanizmlarni yaratishda nafaqat tashkiliy-huquqiy asoslarni, balki ijtimoiy-psixologik omillarni ham hisobga olgan holda harakat qilishi lozim.

Ushbu faoliyat doirasida direktor ota-onalarning farzand tarbiyasidagi o'rnini kuchaytirishga, maktab va uy o'rtasida ishonchli va ochiq muhit yaratishga, ijtimoiy sheriklikni mustahkamlashga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqadi. Hamkorlik doimiy, ikki tomonlama va natijador bo'lishi uchun maktab rahbari ota-onalarning fikrini muntazam eshitish, ularning taklif va tashabbuslarini rag'batlantirish, shuningdek, muammolarni birgalikda hal qilish tajribasini rivojlantirishi zarur. Shu

tarzda tashkil etilgan hamkorlik tizimi o‘quvchilarning ma’naviy-axloqiy va intellektual rivojlanishida mustahkam poydevor vazifasini bajaradi.

**Tarbiyaviy tadbirlarni qo‘llab-quvvatlash.** Tarbiyaviy jarayonda ota-onalar bilan samarali hamkorlik qilish – maktab ma’muriyatining, ayniqsa direktorning muhim vazifalaridan biridir. Bu hamkorlikning asosiy yo‘nalishlaridan biri – maktabda o‘tkaziladigan tarbiyaviy tadbirlarni ota-onalar tomonidan to‘laqonli qo‘llab-quvvatlashga erishishdir. Tarbiyaviy tadbirlar faqat pedagoglar tashabbusi bilan emas, balki ota-onalarning faol ishtiroki va yordami bilan amalga oshirilgandagina yanada samarali, ta’sirchan va o‘quvchilar ongida iz qoldiradigan bo‘ladi. Shu bois direktor ota-onalarni tarbiyaviy ishlarning ajralmas bo‘g‘ini sifatida ko‘rib, ularning ishtirokini tashkil etuvchi aniq mexanizmlar yaratishi zarur.

**Birinchi**dan, ota-onalarga tarbiyaviy tadbirlarning maqsadi, mazmuni va kutilayotgan natijalari haqida doimiy tushuntirish ishlari olib borilishi kerak. Bu orqali ular nafaqat ma’lumotga ega bo‘ladilar, balki tadbirning ahamiyatini anglab, unga bo‘lgan munosabatlarini ham ijobiy tomonga o‘zgartiradilar.

Ota-onalarning tarbiyaviy tashabbuslarni moliyaviy, tashkiliy yoki g‘oyaviy jihatdan qo‘llab-quvvatlashi, masalan, ma’naviy-ma’rifiy kechalarni birgalikda tashkil etish, sport musobaqalari, sog‘lom turmush tarzini targ‘ib etuvchi uchrashuvlar yoki ota-onalar ishtirokidagi ochiq darslar – bularning barchasi maktab va oilaning tarbiyaviy birligini mustahkamlovchi omillardir.

**Ikkinchi**dan, direktor ota-onalarning o‘z salohiyatini ko‘rsatishiga imkon yaratadigan sharoitlarni ta’minlashi lozim. Masalan, farzandi muvaffaqiyatga erishgan ota-onani motivatsion suhbatlarda mehmon

sifatida taklif etish, o‘z kasbi orqali o‘quvchilarga ibrat bo‘lishi mumkin bo‘lgan shaxslarni tarbiyaviy seminar yoki uchrashuvlarga jalb qilish orqali ota-onalarning ijtimoiy o‘rnini kuchaytirish mumkin. Bu kabi yondashuvlar, bir tomondan, o‘quvchilar ongida ota-onaga nisbatan hurmatni kuchaytirsa, boshqa tomondan, ota-onaning maktab hayotidagi o‘zini muhim his etishiga xizmat qiladi.

*Uchinchidan*, tarbiyaviy tadbirlarni rejalashtirish bosqichidan boshlab ota-onalar fikrini inobatga olish muhimdir. Bu maktabdagi har qanday tashabbusda ota-onalar o‘z ovozigga ega ekanini anglatadi va ularning mas’uliyatini oshiradi. Ota-onalarning maktab Kengashlariga, Vasiylik kengashlariga jalb etilishi, turli ishchi guruhlarda faol qatnashishi – bu ham ularning tarbiyaviy faoliyatni qo‘llab-quvvatlashga bevosita daxldorligini ta’minlaydi.

Xulosa qilib aytganda, maktab direktori ota-onalarning tarbiyaviy tadbirlardagi ishtirokini faollashtirish, ularni ilhomlantirish va rag‘batlantirish orqali o‘quvchining maktabdagi tarbiyasi bilan uy tarbiyasi o‘rtasida barqaror uzviylik yaratadi. Bu esa o‘z navbatida sog‘lom, madaniyatli va ijtimoiy mas’uliyatli avlodni tarbiyalashda muhim poydevor bo‘lib xizmat qiladi.

## **MAKTABDAGI PSIXOLOGIK MUHIT VA RAHBARNING IJTIMOIY MAS’ULIYATI**

Maktab muhitining sog‘lom va barqaror rivojlanishi ko‘p omillarga bog‘liq bo‘lib, ularning ichida psixologik muhit alohida o‘rin tutadi. Maktab jamoasida – o‘qituvchi, o‘quvchi va ota-onalar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarning sifati, birinchi navbatda, aynan psixologik muhit

darajasiga bog‘liqdir. Bu muhitning sog‘lomligi maktabdagi ijtimoiy barqarorlik, xavfsizlik hissi, erkin fikr bildirish imkoniyati va ijobiy kayfiyat kabi ko‘rsatkichlarda namoyon bo‘ladi. Maktab direktori esa nafaqat ma‘muriy boshqaruvni amalga oshiruvchi shaxs, balki ijtimoiy-psixologik yetakchi sifatida bu muhitning shakllanishi va barqarorligini ta‘minlovchi asosiy figuradir.

Rahbarning ijtimoiy mas‘uliyati uning faqat qonunchilik va me‘yoriy hujjatlarga rioya qilishi bilan cheklanmaydi, balki u jamoada ruhiy iqlimni muvozanatda saqlash, pedagogik jamoaning ruhiy holatini kuzatish va o‘z vaqtida muammoli holatlarga aralashish kabi ko‘nikmalarni o‘z ichiga oladi. Shuningdek, direktorning etakchilik salohiyati – ya‘ni jamoani ilhomlantira olish, ishonch uyg‘otish va ijobiy kommunikatsiya yuritish qobiliyati, maktab ichki iqlimiga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi.

Muvozanatli va ijtimoiy salomat muhitni yaratish uchun rahbar ochiq muloqot maydonlarini shakllantirishi, nizolarni erta bosqichda aniqlashi, profilaktik maslahatlar tashkil etishi orqali konstruktiv yondashuvni namoyon qilishi zarur. Zero, har bir pedagog va o‘quvchi o‘zini qadrlangan, eshitilgan va himoyalangan deb his qilgan maktabdagina to‘laqonli ijodiy va tarbiyaviy jarayon amalga oshadi. Shu sababli, maktabdagi psixologik muhit sifati – bu direktorning ijtimoiy mas‘uliyat darajasining bevosita aksidir.

### **Psixologik muhit nima va uni qanday aniqlash mumkin**

Psixologik muhit — bu maktab jamoasida hukm suruvchi ruhiy-emosional holatlarning majmui bo‘lib, o‘quvchilar, o‘qituvchilar, rahbariyat va boshqa xodimlar o‘rtasidagi munosabatlar sifati, muloqot madaniyati,

o‘zaro hurmat, xavfsizlik, ijobiy yoki salbiy emotsional kayfiyatlar bilan ifodalanadi. Bu muhit maktabdagi ta’lim-tarbiya jarayonining sifati, samaradorligi hamda ijtimoiy-ruhiy barqarorlik darajasiga bevosita ta’sir qiladi. Psixologik muhitning sog‘lom va qulay bo‘lishi maktabda har bir ishtirokchining o‘zini erkin, qadrlangan, tushunilgan va qo‘llab-quvvatlangan his qilishini ta’minlaydi. Bu esa shaxsiy va jamoaviy muvaffaqiyatlar, salbiy xatti-harakatlarning kamayishi, darslarga ijobiy munosabat va yuqori ijtimoiy faollikni yuzaga keltiradi.

Psixologik muhitni aniqlash va tahlil qilish uchun bir qator vosita va metodlar mavjud. Avvalo, maktab rahbari o‘z jamoasida qanday kayfiyat ustunligini, o‘qituvchilar va o‘quvchilar o‘rtasidagi munosabatlarda qanday holatlar kuzatilayotganini muntazam ravishda ichki monitoring asosida aniqlab borishi zarur. Bunda so‘rovnomalar, suhbatlar, kuzatuvlar, anonim fikrlar yig‘ish kabi psixologik tahlil usullaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Psixologik xizmat vakillari bilan hamkorlikda o‘tkaziladigan diagnostik testlar, maktabda yuzaga kelgan nizolar va stress holatlarini o‘rganish, ularning sabablarini tahlil qilish orqali muhit darajasi haqida aniqroq tasavvurga ega bo‘lish mumkin. Bundan tashqari, ota-onalarning maktab hayotiga bo‘lgan ishonchi, o‘quvchilar o‘zlarini qanday his qilayotgani, dars jarayonidagi ishtirokchilik darajasi, o‘qituvchilarning ishga munosabati va doimiy fikr almashish madaniyati ham psixologik muhit holatini aniqlashda muhim omillar hisoblanadi.

Shu asosda maktab rahbari sog‘lom psixologik muhitni shakllantirishga yo‘naltirilgan strategik choralarni ishlab chiqishi va jamoa ichidagi ijobiy munosabatlarni doimiy mustahkamlab borishi lozim.



**O‘qituvchilar fikrlari va kayfiyatlari** maktabdagi psixologik muhitning muhim ko‘rsatkichlaridan biridir. Maktab direktori pedagogik jamoaning ichki holatini aniqlashda, o‘qituvchilarning ishga bo‘lgan munosabati, ruhiy holati, ishonch darajasi, motivatsiyasi, o‘zaro munosabatlari va kasbiy qoniqishlarini chuqur tahlil qilishi zarur. Bu jarayonni samarali olib borish uchun rahbar muntazam ravishda anonim so‘rovnomalar, suhbatlar, intervyular va kuzatuvlar orqali o‘qituvchilarning fikr-mulohazalarini yig‘ib boradi. Shuningdek, ochiq fikr almashinuvi, muammolarni erkin ifodalash imkoniyati yaratilgan ijobiy muloqot muhiti shakllantirilishi lozim. Agar o‘qituvchi o‘zini qadrlangan, eshitilgan va qo‘llab-quvvatlangan his etsa, bu uning kasbiy faolligi va dars sifatiga ijobiy ta‘sir qiladi.

Direktorning bunday yondashuvi nafaqat o‘qituvchining shaxsiy kayfiyatiga, balki butun jamoaning birligi va maktabda sog‘lom psixologik muhitni saqlashga xizmat qiladi. O‘qituvchilarning fikrlariga e‘tiborli bo‘lish, ular bildirgan taklif va tanqidlarni tahlil qilish orqali rahbar o‘z boshqaruv strategiyasini ham takomillashtirishi mumkin. Kayfiyatni o‘rganishda o‘qituvchilarning dars jarayonidagi ishtiyoqi, o‘zaro muloqotdagi iliqlik, ichki kuchlanishlar va norozilik signallarini aniqlash ham muhim. Bunday axborotlar rahbarga ijtimoiy-psixologik muammolarni erta aniqlash va ularga zudlik bilan ta‘sir ko‘rsatish imkonini beradi. Shu tariqa, maktab direktori o‘z jamoasi a‘zolarining ruhiy farovonligini nazorat qilib, ularning professional yuksalishiga zamin yaratadi.

**O‘quvchilar xavfsizligi va erkinligi** — maktabdagi sog‘lom psixologik muhitning eng muhim ko‘rsatkichlaridan biridir. Maktab muassasasi, avvalo, bolalar o‘zini xavfsiz his qiladigan, jismoniy va ruhiy

zo‘ravonlikdan holi, erkin fikrlay oladigan, fikr va his-tuyg‘ularini ochiq ifoda eta oladigan makon bo‘lishi kerak. Bu jihat nafaqat maktabning tashkiliy tartib-qoidalarida, balki u yerda faoliyat yuritayotgan pedagoglar va ma‘muriyatning kundalik amaliy faoliyatida yaqqol namoyon bo‘lishi zarur.

O‘quvchilar o‘zlarini maktab hududida, sinfda, tanaffusda, oshxonada yoki sport maydonchalarida xavfsiz his qilmasalar, ularda ijtimoiy faollik, darslarga bo‘lgan qiziqish va o‘quv motivatsiyasi pasayadi. Shu sababli maktab direktori bolalar xavfsizligi va erkinligini ta‘minlashni o‘zining bevosita ijtimoiy mas‘uliyati sifatida qabul qilishi lozim. Bu borada, masalan, maktab ichki tartibiga amal qilinishini doimiy nazorat qilish, zo‘ravonlikka qarshi “nol bardoshlik” siyosatini yuritish, har qanday diskriminatsiya yoki kamsitishga yo‘l qo‘ymaslik, maktabda ishonchli muhitni yaratish, psixologik xizmatlar faoliyatini kuchaytirish muhim ahamiyatga ega.

O‘quvchilarning erkin fikr bildirishlari, o‘z huquqlarini bilishlari va ulardan foydalana olishlari uchun zarur shart-sharoitlar yaratilishi lozim. Ayniqsa, maktab direktori bolalarning ovozini eshitishga tayyor bo‘lishi, ularga bo‘lgan hurmatni targ‘ib qilishi, ular bilan doimiy muloqot olib borishi orqali sog‘lom va xavfsiz ijtimoiy-psixologik muhitga asos soladi. Shu yo‘l bilan nafaqat o‘quvchilar xavfsizligi ta‘minlanadi, balki ularning psixologik farovonligi, ijodiy salohiyati va jamiyatdagi o‘rni shakllanishiga ham zamin yaratiladi.

**Ijtimoiy salomatlik ko‘rsatkichlari** maktabdagi psixologik muhitni aniqlashda muhim indikatorlardan biri hisoblanadi. Ijtimoiy salomatlik — bu maktab jamoasi a‘zolari o‘rtasidagi sog‘lom muloqot, o‘zaro hurmat,

qo‘llab-quvvatlovchanlik, ruhiy barqarorlik va emotsional farovonlik holatini anglatadi. Direktor uchun ijtimoiy salomatlikning asosiy ko‘rsatkichlarini aniqlash — bu o‘quv muassasasida sog‘lom muhitni ta‘minlash yo‘lidagi strategik qadamlardan biridir.

Bunday ko‘rsatkichlarga avvalo o‘qituvchilar va texnik xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarning ochiqligi, nizolar chastotasi va ularning yechimga bo‘lgan yo‘naltirilganligi kiradi. Agar jamoada muammolar ochiq muhokama qilinsa, xodimlar o‘z fikrlarini erkin bildirsa, rahbariyat tanqid va takliflarga ijobiy munosabat bildira olsa — bu ijtimoiy salomatlik yuqori ekanidan darak beradi. Shuningdek, o‘qituvchi-o‘quvchi, o‘qituvchi-otana, o‘quvchi-rahbariyat o‘rtasidagi ishonchli, ijobiy va qo‘llab-quvvatlovchi muloqotlar mavjud bo‘lishi ham ijtimoiy salomatlik darajasini ko‘rsatadi.

O‘quvchilar o‘zlarini maktabda xavfsiz va qadrlangan his qilsalar, o‘qituvchilar esa kasbiy faoliyatlaridan qoniqsalar va ruhiy jihatdan barqaror bo‘lsalar, bu — maktabda salbiy stress omillari kamligidan va ijobiy psixologik muhit mavjudligidan dalolat beradi. Bundan tashqari, maktabdagi ishsizlik, kadrlar almashinuvi darajasi, kasbiy charchoq (professional burnout) holatlari, shikoyatlar soni, anonim so‘rovnomalar orqali to‘plangan kayfiyat indikatorlari kabi faktik ma‘lumotlar ham ijtimoiy salomatlikni ob‘yektiv baholash imkonini beradi.

Bularning barchasi asosida maktab direktori ta‘sirchan choratadbirlar belgilab, jamoada salbiy holatlarning oldini olish va salomat muhitni saqlab qolishga qaratilgan tizimli ishlarni tashkil etishi lozim. Shu tarzda ijtimoiy salomatlik doimiy monitoringi maktabning barqaror

taraqqiyoti va ijtimoiy-psixologik farovonligining kafolatlaridan biri bo‘lib xizmat qiladi.

### **Rahbarning ijtimoiy psixologik roli**

Rahbarning ijtimoiy psixologik roli maktabdagi sog‘lom psixologik muhitni yaratish va mustahkamlashda muhim omil sanaladi. Maktab direktori nafaqat tashkilot boshqaruvchisi, balki jamoa psixologiyasi, ijtimoiy iqlimi va umumiy ruhiyatga ta‘sir ko‘rsatuvchi shaxs sifatida o‘ziga xos ijtimoiy-psixologik funksiyani bajaradi. U o‘qituvchilar, o‘quvchilar, texnik xodimlar hamda ota-onalar o‘rtasida ijobiy, ishonchli, ochiq muloqotga asoslangan munosabatlarni shakllantirishda yetakchi bo‘lishi lozim. Rahbar o‘z faoliyatida adolat, bag‘rikenglik, empatiya, tinglay olish, samimiyat, muammoni vazminlik bilan hal qilish kabi insoniy fazilatlarni namoyon eta olsa, bu uning ijtimoiy psixologik rolini samarali bajarishiga xizmat qiladi.

Shuningdek, rahbar ijtimoiy barqarorlikning kafolatchisi sifatida turli guruhlar o‘rtasidagi ziddiyatlar, tushunmovchiliklar va nizolarni oldindan sezish, tahlil qilish va yumshatish bo‘yicha proaktiv pozitsiyada bo‘lishi kerak. U maktabdagi ijtimoiy rollar — o‘qituvchi, o‘quvchi, ota-ona, yordamchi xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarni uyg‘unlashtiruvchi vositachi, ijtimoiy barqarorlikni saqlovchi moderator sifatida ishtirok etadi. Bunday rolda direktorning har bir harakati ijtimoiy va psixologik jihatdan o‘rganilgan, mulohazali va mas‘uliyatli bo‘lishi kerak.

Rahbar o‘z ijtimoiy psixologik roli orqali nafaqat rahbarlikni amalga oshiradi, balki motivator, ruhlantiruvchi, eshituvchi va baholovchi sifatida ham namoyon bo‘ladi. Jamoa ichida ishonch muhitini shakllantirish, o‘zaro

hurmat va birdamlik tamoyillarini kuchaytirish uning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi. Ayniqsa, zamonaviy ta'lim muassasalarida o'qituvchi va o'quvchi holatini psixologik jihatdan o'rganish, emotsional farovonlikni ta'minlash va bu yo'lda samarali strategiyalar ishlab chiqish rahbarning ijtimoiy-psixologik kompetensiyasiga bog'liq.

Xulosa qilib aytganda, maktab direktori o'zining ijtimoiy-psixologik roli orqali nafaqat rahbar, balki ijtimoiy mexanizmlarni boshqaruvchi, jamoa ruhiyatining muvozanatini saqlovchi va o'zgaruvchan sharoitlarda barqarorlikni ta'minlovchi shaxs bo'lib maydonga chiqadi. Shu sababli, rahbar bu rolni doimiy ravishda anglab borishi, psixologik bilim va ko'nikmalarini yangilab borishi, o'z ustida ishlashi zarur.

**Yetakchi va murabbiy sifati.** Maktab direktori o'z faoliyatida nafaqat boshqaruvchi, balki yetakchi va murabbiy sifatida ham muhim rol o'ynaydi. U yetakchi sifatida jamoani yagona maqsad sari yo'naltiruvchi, ilhomlantiruvchi va mas'uliyatli qarorlar qabul qiluvchi shaxs bo'lib xizmat qiladi. Maktabda sog'lom psixologik muhitni yaratish, o'qituvchilar va o'quvchilarning ichki imkoniyatlarini yuzaga chiqarish uchun direktor avvalo o'zining yetakchilik qobiliyatini faol namoyon etishi zarur. Bu degani, u o'z atrofidagi insonlarning ehtiyojlari, qiziqishlari, muammolari va rivojlanish yo'nalishlarini chuqur tushunishi, ularni har bir vaziyatda to'g'ri yo'naltira olishi kerak.

Murabbiylik esa direktor faoliyatida alohida o'rin tutadi. U pedagoglar va boshqa xodimlarning kasbiy o'sishiga, bilim va ko'nikmalarini oshirishiga doimiy e'tibor qaratadi, ularga maslahat beradi, rag'batlantiradi va kerakli hollarda to'g'ri tanqid bilan yo'l ko'rsatadi. Bunday yondashuv har bir jamoa a'zosida ishonch hissi, o'zini qadrlash va

o‘z kasbiga sadoqat bilan yondashish kabi fazilatlarning shakllanishiga xizmat qiladi.

Direktor yetakchi va murabbiy sifatida jamoada ishonchli muloqot muhitini shakllantirishga, har bir a‘zo fikrining qadrlanishini ta‘minlashga intilishi lozim. Uning ijtimoiy-psixologik roli aynan mana shu ikki mezon — yetakchilik va murabbiylik orqali to‘laqonli namoyon bo‘ladi. U rahbarlik jarayonida nafaqat topshiriqlar beradi, balki jarayonni tushunishga, har bir xodimga rivojlanish imkonini yaratishga, ular bilan birgalikda ijobiy o‘zgarishlar sari harakatlanishga qaratilgan o‘zaro hurmatli va samarali munosabatlarni yo‘lga qo‘yadi. Shu tarzda, direktor maktabdagi umumiy psixologik iqlimni sog‘lomlashtirishda markaziy figura bo‘lib qoladi.

**O‘ziga ishonch uyg‘otish.** Maktab direktori rahbar sifatida o‘ziga bo‘lgan ishonchni shakllantirish va uni atrofdagilarga singdirish orqali butun jamoaning ruhiy holati va samaradorligini sezilarli darajada oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladi. O‘ziga ishonch — bu nafaqat rahbarning shaxsiy salohiyati va qobiliyatlariga ishonchi, balki uning qarorlarini qat‘iyat bilan qabul qilish, murakkab vaziyatlarda o‘z pozitsiyasini aniq belgilash, muammolarga konstruktiv yondashish qobiliyatidir. Rahbar o‘ziga ishonch uyg‘otishi orqali nafaqat o‘z harakatlariga aniqlik kiritadi, balki jamoada ham ijobiy energiya va ishonch muhitini yaratadi.

O‘ziga ishonchning shakllanishi rahbarning kasbiy bilim va tajribasiga, shuningdek, kommunikativ va psixologik ko‘nikmalariga bog‘liq. Maktab direktori o‘z bilimlarini doimiy ravishda yangilab borishi, o‘z sohasida yetakchi bo‘lishga intilishi, murakkab vaziyatlarda xolis va adolatli bo‘lishi jamoaning unga bo‘lgan hurmatini mustahkamlaydi. Shu

bilan birga, o‘ziga ishonch shunchaki o‘zini kattalashtirish emas, balki o‘z kamchiliklarini anglash, ulardan saboq olish va doimiy o‘shiga intilish bilan uyg‘unlashgan holda o‘ziga ishonchli rahbarlikni shakllantiradi.

Rahbarning o‘ziga ishonchi jamoa a‘zolarida ham o‘zini qadrli va muhim his qilishni kuchaytiradi, ular o‘rtasida hamkorlik va o‘zaro hurmatni mustahkamlaydi. Bu esa o‘z navbatida maktabda samarali va sog‘lom psixologik muhitning asosini tashkil etadi. Shu sababli, direktor o‘ziga ishonchni faqat o‘z ichida emas, balki butun jamoaga singdirish uchun faol ravishda o‘z harakatlari, so‘zlari va qarorlari bilan namunali bo‘lishi, muammolarni hal qilishda qat’iy va adolatli pozitsiyani egallashi zarur.

Xulosa qilib aytganda, o‘ziga ishonch uyg‘otish maktab rahbarining samarali boshqaruv, ijobiy psixologik muhit yaratish va jamoani yagona maqsad sari yo‘naltirishdagi eng muhim shartlaridan biridir. Bu sifat rahbarni kuchli, qat’iyatli, o‘z jamoasining hurmati va ishonchini qozongan liderga aylantiradi.

**Jamoani ruhlantirish.** Rahbarning ijtimoiy psixologik roli jamoani ruhlantirishda alohida ahamiyat kasb etadi, chunki maktabdagi umumiy ish samaradorligi, ijodiy faoliyat va ijobiy muhit asosan rahbarning yetakchilik qobiliyatlari va psixologik ta’siri bilan belgilanadi. Jamoani ruhlantirish deganda, rahbar o‘z jamoasi a‘zolarining ishga bo‘lgan qiziqishini oshirish, ularning ichki motivatsiyasini faollashtirish, shuningdek, ularni qo‘llab-quvvatlash orqali umumiy maqsad sari yo‘naltirish tushuniladi. Bunday ruhlantirish nafaqat so‘zlar va rag‘batlantirish vositalari orqali amalga oshiriladi, balki rahbarning o‘zining xatti-harakatlari, munosabatlari va

qarorlari bilan jamoa a'zolariga ijobiy ta'sir ko'rsatish yo'li bilan ham amalga oshadi.

Jamoani ruhlantirish jarayonida rahbar oldida turgan asosiy vazifa – har bir xodimning shaxsiy qobiliyatlarini, iqtidorlarini aniqlash va ularni to'g'ri yo'naltirishdan iborat. Rahbar jamoa a'zolarining muvaffaqiyatlarini doimiy ravishda e'tirof etishi, ularning mehnatini qadrlashi va rag'batlantirishi lozim. Bu esa o'z navbatida o'zini qadrli his qilish hissini kuchaytiradi, jamoada ijobiy raqobat muhitini yaratadi hamda yangi g'oyalar va tashabbuslarni rag'batlantiradi. Shu bilan birga, rahbar o'z jamoasi oldida halol va ochiq bo'lishi, ularning fikrlarini tinglashi va muammolarini hal etishda faollik ko'rsatishi kerak, bu esa o'zaro ishonch va hurmatni yanada mustahkamlaydi.

Ruhlantirishda rahbarning kommunikativ ko'nikmalari ham muhim o'rin tutadi. U samarali va samimiy muloqot o'rnatish orqali jamoaning ichki muvofiqligini ta'minlashi, stress va noaniqlik holatlarida ham jamoani birlashtira olishi zarur. Shu bois, rahbar o'z so'zlarida ijobiy ohangni saqlashi, konstruktiv tanqidlardan foydalanishi va har bir xodimning shaxsiy ehtiyojlarini inobatga olishi kerak. Bu esa jamoaning ruhiy holatini mustahkamlashga, ularning ishtiyoqini oshirishga, shu bilan birga, maktab maqsadlariga erishishga bevosita xizmat qiladi.

Shuningdek, rahbar jamoani ruhlantirishda yetakchilik uslublarini mahorat bilan qo'llashi lozim. Motivatsion nutqlar, jamoaviy tadbirlar, malaka oshirish treninglari va boshqa tashabbuslar orqali u jamoaning faolligini oshiradi. Ruhlantirilgan jamoa o'z ishiga nisbatan yuqori mas'uliyatni his etadi, ijodkorlik va tashabbuskorlik ko'rsatadi, bu esa maktabning umumiy rivojlanishi uchun muhim poydevor hisoblanadi.



Xulosa qilib aytganda, rahbarning jamoani ruhlantirishdagi roli nafaqat boshqaruvning bir qismi, balki jamoaning ruhiy salomatligi, motivatsiyasi va samaradorligini ta'minlash uchun asosiy shartdir. Bu jarayon rahbarning psixologik ko'nikmalari, yetakchilik mahorati va insonparvarlik tamoyillariga asoslanib amalga oshiriladi, natijada maktabda ijobiy, faol va barqaror ish muhiti yuzaga keladi.

### **Muvozanatli muhitni ta'minlash yo'llari**

Muvozanatli muhitni ta'minlash maktabdagi psixologik barqarorlik va samarali faoliyat uchun beqiyos ahamiyatga ega bo'lib, bu jarayon rahbarning ijtimoiy mas'uliyati va yetakchilik mahorati asosida amalga oshiriladi. Muvozanatli muhit deganda, maktabdagi barcha qatlamlar — o'qituvchilar, o'quvchilar, ota-onalar va boshqa xodimlar o'rtasida o'zaro hurmat, ishonch, hamjihatlik va konstruktiv muloqot o'rnatilgan, shuningdek, psixologik stress va qarama-qarshiliklar minimal darajada saqlanib, har bir shaxs o'zini qulay va qo'llab-quvvatlangan his qiladigan ijtimoiy-psixologik holat tushuniladi.

Muvozanatni ta'minlash uchun avvalo rahbar atrof-muhitni, jamoaning ichki holatini chuqur tahlil qilishi, mavjud muammolar va potentsial ziddiyatlarni aniqlashi zarur. Bu jarayonda ochiq va samarali kommunikatsiyalarni yo'lga qo'yish, jamoa a'zolarining fikrlarini tinglash va ularning ehtiyojlarini tushunish muhim ahamiyat kasb etadi. Rahbar jamoa ichidagi turli qarash va fikrlar uyg'unligini saqlash, kelishmovchiliklarni konstruktiv tarzda hal etish, shuningdek, xodimlarning stress va charchoq holatlarini kamaytirish uchun zarur choralarini ko'rishi lozim.

Muvozanatli muhitni yaratishda rahbar o'zining insonparvarlik va adolat tamoyillariga sodiqligini ko'rsatishi shart. Har bir xodimga teng imkoniyatlar yaratish, ularning ishini va shaxsini hurmat qilish, shuningdek, ijobiy rag'batlantirish va qo'llab-quvvatlash muhitni mustahkamlaydi. Shu bilan birga, rahbar jamoaning intizomi va tartibini saqlash bo'yicha aniq va adolatli qoidalar belgilashi, ularni doimiy ravishda monitoring qilib borishi zarur, chunki intizom va erkinlik o'rtasidagi muvozanat muhitning sog'lom rivojlanishiga xizmat qiladi.

Muvozanatni ta'minlashning yana bir muhim yo'li – jamoaviy faoliyatlarni va ijtimoiy tadbirlarni tashkil etishdir. Bunday tadbirlar a'zolar o'rtasidagi o'zaro aloqalarni kuchaytiradi, ijobiy hissiyotlar va qo'llab-quvvatlash muhitini oshiradi, shuningdek, stressni kamaytirishga yordam beradi. Rahbar jamoaning turli qiziqishlari va ehtiyojlarini inobatga olgan holda, muvozanatni buzuvchi omillarni bartaraf etish uchun vaqtincha yechimlar topish va uzoq muddatli strategiyalar ishlab chiqish vazifasini o'z zimmasiga oladi.

Muvozanatni saqlashda rahbarning psixologik tayyorligi ham muhim ahamiyatga ega. O'zining emotsional barqarorligini ushlab turishi, stressga chidamliligi va murakkab vaziyatlarda konstruktiv yondashuvlarni qo'llashi, jamoaga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Shu bois, rahbar doimiy ravishda o'z kasbiy va shaxsiy rivojlanishiga e'tibor qaratishi, zamonaviy psixologik bilim va texnikalarni o'zlashtirishi lozim.

Xulosa qilib aytganda, muvozanatli muhitni ta'minlash – bu rahbarning jamoa ichida ishonch, hurmat, samarali muloqot, adolat va intizom tamoyillarini uyg'unlashtirgan holda, shuningdek, stress va qarama-qarshiliklarni boshqarish orqali maktabdagi psixologik salomatlikni

ta'minlashdagi asosiy vazifasidir. Bunday muhit maktabning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi va ta'lim sifatining oshishiga xizmat qiluvchi mustahkam poydevor bo'lib xizmat qiladi.

**Ochiq fikr almashish imkoniyatlari.** Muvozanatli muhitni ta'minlashda ochiq fikr almashish imkoniyatlari muhim o'rin tutadi, chunki ular jamoa a'zolari orasida ishonch va hurmatni mustahkamlash, fikrlar turlicha bo'lsa ham konstruktiv muloqot orqali umumiy maqsadlarga erishishga xizmat qiladi. Ochiq fikr almashish – bu maktab muhitida har bir ishtirokchining o'z fikrini erkin va xavfsiz ifoda eta olishi, shuningdek, boshqalar fikrini tinglash va qadrlash jarayonidir. Ushbu imkoniyatlar yaratish orqali rahbar jamoada muvozanatli, sog'lom va samarali psixologik muhit barpo etishga katta hissa qo'shadi.

Avvalo, ochiq fikr almashish imkoniyatlarini ta'minlash uchun rahbar muntazam ravishda yig'ilishlar, muhokamalar va muloqot platformalarini tashkil etishi zarur. Ushbu tadbirlar nafaqat rasmiy, balki norasmiy, masalan, ochiq mikrofon sessiyalari, guruh muhokamalari yoki virtual chatlar ko'rinishida ham bo'lishi mumkin. Muhim jihati shundaki, har bir xodim, o'qituvchi va hatto o'quvchi o'z fikrini bildirishda hurmat va adolat tamoyillariga asoslanishi, boshqalar fikrini ochiq va tanqidiy, ammo hurmat bilan qabul qilishi lozim. Shu tariqa, fikr almashish faqat gapirish emas, balki faol tinglash va konstruktiv munozara orqali yuzaga keladigan ikki tomonlama jarayon bo'lib xizmat qiladi.

Ochiq fikr almashish imkoniyatlari shuningdek, muammolar va nizolarni erta bosqichda aniqlash va hal etishga yordam beradi. Jamoa a'zolari muammolarni yashirish yoki o'z fikrlarini so'zsiz qoldirish o'rniga, ularni erkin ravishda muhokama qilib, rahbardan va jamoadan zarur yordam

va qo‘llab-quvvatlashni olish imkoniga ega bo‘ladi. Bu esa stress va noxush holatlarning avj olishini oldini oladi, muvozanatli va barqaror psixologik muhitni saqlab qolishga xizmat qiladi.

Rahbar ochiq fikr almashish uchun shaffof va adolatli kommunikatsiya siyosatini yo‘lga qo‘yishi, jamoa a‘zolarining taklif va tanqidlarini e‘tiborga olishini ta‘minlashi kerak. Bu jarayonda fikrlarni yig‘ish va tahlil qilish uchun aniq mexanizmlar – so‘rovnomalar, feedback shakllari, anonim taklif qutilari kabi vositalar faol ishlatilishi zarur. Bunday mexanizmlar orqali har kim o‘z fikrini erkin va xavfsiz tarzda ifoda eta oladi, bu esa umumiy muhitni yanada muvozanatli va demokratik qiladi.

Ochiq fikr almashish imkoniyatlari muhitda shaxsiy erkinlik va ijodkorlikni rag‘batlantiradi, har bir jamoa a‘zosi o‘z g‘oya va tashabbuslarini bildirishi, yangi loyihalar va innovatsion yechimlar taklif qilishi uchun qulay sharoit yaratadi. Bu, o‘z navbatida, maktabning sifatli rivojlanishiga, o‘qituvchilar va o‘quvchilarning faolligi va motivatsiyasining oshishiga olib keladi.

Xulosa qilib aytganda, ochiq fikr almashish imkoniyatlarini yaratish va rag‘batlantirish maktabda muvozanatli va sog‘lom psixologik muhitni ta‘minlashning ajralmas qismi hisoblanadi. Bu jarayon rahbarning yetakchilik ko‘nikmalari, kommunikatsiya madaniyati, shaffoflik va adolat prinsiplariga sodiqligiga tayanadi. Shu yo‘l bilan maktabda barcha ishtirokchilarning fikrlarini hurmat qilish, konstruktiv dialogni rivojlantirish va jamoaviy ruhni mustahkamlash mumkin bo‘ladi.

**Konfliktni erta aniqlash** maktabdagi muvozanatli psixologik muhitni saqlash va samarali boshqaruvni ta‘minlashda muhim strategik yo‘nalish hisoblanadi. Konfliktlarning paydo bo‘lishi odatda kichik, ko‘zga

tashlanmaydigan, ammo e'tibordan chetda qolgan muammolar, tushunmovchiliklar va noaniq munosabatlar natijasida yuzaga keladi. Shu bois, ularni imkon qadar erta bosqichda aniqlab, hal etish uchun rahbarning faol pozitsiyasi, kuzatuvchanligi va o'z vaqtida harakat qilishi zarurdir. Konfliktlarni erta aniqlash orqali jiddiy nizolarning oldi olinadi, jamoada ishonch va hamjihatlik mustahkamlanadi, maktab faoliyatining uzluksizligi va sifat darajasi oshadi.

Konfliktni erta aniqlash jarayonida rahbar har bir jamoa a'zosi bilan muntazam muloqotda bo'lishi, ularning kayfiyatlari, fikr va muammolarini diqqat bilan tinglashi kerak. Bu faqat rasmiy yig'ilishlar yoki uchrashuvlar bilan cheklanmasdan, norasmiy suhbatlar, individual konsultatsiyalar va hatto kundalik holatlar orqali ham amalga oshiriladi. Shu tariqa, rahbar maktab ichidagi noaniqliklarni, noroziliklarni va ijtimoiy-psixologik zo'riqlashlarni o'z vaqtida payqay oladi.

Shuningdek, konflikt belgilarini aniqlashda samarali monitoring tizimini yaratish muhimdir. Bu tizimga xodimlar, o'qituvchilar va o'quvchilar orasida anonim so'rovnomalar o'tkazish, feedback mexanizmlarini yo'lga qo'yish, shikoyat va takliflar qutilarini tashkil etish kiradi. Ushbu vositalar orqali rahbar jamoadagi norozilik va noxush holatlar haqida aniq ma'lumotlarga ega bo'lib, muammolarni boshlanishida hal qilish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Konfliktlarni erta aniqlashda ijtimoiy-psixologik ko'rsatkichlarni doimiy tahlil qilish, masalan, jamoa a'zolarining ishtiroki, o'zaro munosabatlarning sifat darajasi, motivatsiya va ish samaradorligini kuzatib borish muhim ahamiyatga ega. Bu ko'rsatkichlarda pasayish yoki salbiy

o‘zgarishlar aniqlansa, ular rahbar uchun signal vazifasini o‘taydi va kerakli choralarni ko‘rishga turtki bo‘ladi.

Muhim jihatlaridan biri – rahbarning o‘zini-o‘zi anglash qobiliyati va hissiy intellekti yordamida konfliktga olib keluvchi omillarni oldindan sezishidir. Rahbar o‘z faoliyati davomida o‘zgaruvchan psixologik muhitni, xodimlar va o‘quvchilar o‘rtasidagi noaniq holatlarni tez aniqlab, ular yuzaga kelishining sabablari va sababchilarini aniqlashga intilishi zarur. Shu bilan birga, rahbar o‘zining xatti-harakatlari va qarorlari orqali salbiy muhit yuzaga kelmasligi uchun mas’uliyatni his qilishi lozim.

Bundan tashqari, konfliktni erta aniqlashda rahbar ijtimoiy kommunikatsiya vositalaridan samarali foydalanishi kerak. Elektron pochta, ichki axborot tizimlari, ijtimoiy tarmoqlar va chatlar orqali ham jamoaning fikr va muammolarini tezda aniqlash va tahlil qilish imkoniyati mavjud. Bu vositalardan foydalangan holda rahbar o‘z jamoasidagi ijtimoiy-psixologik holat haqida tezkor axborot oladi va kerakli choralarni o‘z vaqtida ko‘radi.

Xulosa qilib aytganda, konfliktni erta aniqlash – maktab rahbarining psixologik muhitni muvozanatli saqlashdagi asosiy vazifalaridan biri bo‘lib, u uchun samarali monitoring, faol muloqot, hissiy intellekt, axborot vositalaridan foydalanish va jamoaning ichki holatini doimiy tahlil qilish kabi ko‘nikmalar zarur. Bu yo‘l bilan rahbar jamoaning ichki barqarorligini mustahkamlash, muammolarni erta bartaraf etish va maktabda sog‘lom, ijobiy muhitni yaratishda yetakchi rol o‘ynaydi.

**Jamoaviy maslahatlar o‘tkazish.** Jamoaviy maslahatlar maktabdagi muvozanatli psixologik muhitni ta’minlash va samarali boshqaruvni mustahkamlashda muhim vosita hisoblanadi. Bu jarayon rahbariyat va jamoa a’zolari o‘rtasida ochiq, konstruktiv va samarali muloqotni yo‘lga

qo‘yishga xizmat qiladi. Maslahatlar yordamida jamoaning fikr va takliflari yig‘ilib, mavjud muammolar yuzasidan birgalikda tahlil va qarorlar qabul qilinadi, bu esa ishonch, hamjihatlik va jamoaviy ruhni mustahkamlashda katta ahamiyatga ega.

Jamoaviy maslahatlarni o‘tkazishda rahbar yetakchilik qilishi, ularning mazmuni, ishtirokchilari va samaradorligini aniq belgilab olish zarur. Maslahatlar muntazam ravishda va zaruratga ko‘ra o‘tkazilib, unda maktab hayoti, ta’lim-tarbiya jarayonlari, xodimlar va o‘quvchilar muammolari, rejalashtirilayotgan yangi tashabbuslar ko‘rib chiqiladi. Shu bilan birga, maslahat jarayonida har bir ishtirokchining fikri hurmat bilan qabul qilinib, konstruktiv bahs-munozara shakllantirilishi ta’minlanadi.

Maslahatlarda rahbar jamoaning har bir a’zosi bilan teng darajada muloqotda bo‘lishi, ularning g‘oyalarini tinglashi va kerakli holatlarda yo‘l-yo‘riq ko‘rsatishi muhimdir. Bu jarayon psixologik muhitni ijobiy tomonga o‘zgartirishda, ichki nizolarni bartaraf etishda va jamoaning ichki energiyasini to‘g‘ri yo‘naltirishda asosiy vosita bo‘ladi. Shu sababli, maslahatlar faqat rahbarning o‘z fikrini bildiradigan maydon emas, balki barcha jamoa a’zolarining birgalikda ishtirok etadigan konstruktiv muhokama makoniga aylanishi lozim.

Jamoaviy maslahatlarni samarali tashkil etish uchun rahbar avvalo aniq maqsad va kun tartibini belgilab olishi, yig‘ilishda muhim masalalarni ko‘tarishi va muhokama mavzularini oldindan ishtirokchilarga yetkazishi zarur. Shu bilan birga, maslahat davomida vaqtni oqilona boshqarish, barcha fikrlarni eshitish va yig‘ilgan mulohazalar asosida tegishli qarorlar qabul qilish yo‘lga qo‘yilishi kerak. Maslahat natijalari yozma shaklda qayd etilib,

keyinchalik amalga oshirish va monitoring qilish uchun asos sifatida xizmat qiladi.

Jamoaviy maslahatlar davomida ochiqlik va ishonch muhiti yaratish rahbarning asosiy vazifalaridan biridir. Ishtirokchilar o'z fikrlarini bema'lol bildirib, taklif va tanqidlarni konstruktiv tarzda ifoda etishlari uchun zarur sharoit yaratilishi muhim. Bu holat jamoa a'zolarining bir-birini tushunishi, birgalikda yechim topish va muammolarga yechim qidirishda birlashuviga xizmat qiladi.

Natijada, jamoaviy maslahatlar maktabdagi psixologik muhitning muvozanatli va sog'lom bo'lishiga, jamoa ichidagi munosabatlarning yaxshilanishiga, hamkorlik va birgalikdagi faoliyat samaradorligining oshishiga bevosita ta'sir qiladi. Ular orqali rahbar jamoaning ehtiyojlarini o'rganadi, muammolarni erta aniqlaydi va ularni bartaraf etish uchun aniq choralar ko'radi. Shu bilan birga, maslahatlar jamoaning o'zaro ishonchiga, maqsadga yo'naltirilgan faoliyatga bo'lgan intilishiga va maktabning umumiy taraqqiyotiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Xulosa qilib aytganda, jamoaviy maslahatlar maktab rahbarining psixologik muhitni muvozanatlash va boshqarishda muhim strategik vositasi bo'lib, ularni samarali o'tkazish uchun rahbarning yetakchilik qobiliyati, kommunikatsiya ko'nikmalari va tashkilotchilik mahorati talab qilinadi. Shu tarzda tashkil etilgan maslahatlar maktabda sog'lom ijtimoiy muhitni yaratish va saqlashda muhim ahamiyat kasb etadi.



## **SAMARALI PEDAGOGIK NAZORAT: BAHOLASH, TAHLIL VA TAKOMILLASHTIRISH**

Maktab ta'lim tizimida sifatli o'qitish va samarali boshqaruvning asosiy omillaridan biri bu – pedagogik nazorat jarayonining to'g'ri tashkil etilishi va doimiy takomillashtirib borilishidir. “Samarali pedagogik nazorat: baholash, tahlil va takomillashtirish” mavzusi aynan ushbu jarayonning nazariy asoslari va amaliy yondashuvlarini qamrab oladi. Nazorat faoliyati ta'lim jarayonida o'qituvchining pedagogik mahorati, metodik yondashuvi, o'quvchilarning o'zlashtirish darajasi va umumiy o'quv muhiti sifatining ob'ektiv ko'rsatkichlarini aniqlashda muhim vosita hisoblanadi.

Mazkur mavzuda pedagogik nazoratning ichki va tashqi shakllari, rejalashtirilgan hamda favqulodda holatlarda qo'llaniladigan usullari, shuningdek, faoliyatga yo'naltirilgan zamonaviy baholash mexanizmlari tahlil qilinadi.

Nazorat samaradorligini oshirishda pedagogik tahlil jarayoni muhim ahamiyat kasb etadi. Bu bosqichda o'qituvchilarning dars berish uslublari, metodik yondashuvlari va o'quvchilar bilan o'zaro munosabatlari chuqur o'rganilib, tegishli monitoring tizimi orqali tahlil qilinadi. Tahlil jarayoniga tashqi baholovchilarni jalb etish, ob'ektivlikni oshirish bilan birga, tajriba almashinuvi va professional yondashuvni ham rag'batlantiradi.

Shu bilan birga, olingan natijalar asosida kamchiliklarni aniqlash va bartaraf etish, taklif va tavsiyalar ishlab chiqish, mavjud ilg'or tajribalarni umumlashtirish va ommalashtirish – pedagogik nazorat tizimining eng muhim yakuniy bosqichlaridandir. Bu esa o'z navbatida ta'lim jarayonining sifatini oshirish, o'qituvchilarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish

hamda o‘quvchilar bilimini chuqurlashtirishga xizmat qiladi. Shu bois, mavzu doirasida olib boriladigan tahlillar nafaqat nazoratning texnik tomonlarini, balki u orqali amalga oshiriladigan strategik boshqaruv va ta’lim sifatini yaxshilash imkoniyatlarini ham yoritib beradi.

### **Nazoratning mohiyati va turlari**

Nazorat pedagogik jarayonning ajralmas qismi bo‘lib, o‘quv-tarbiya faoliyatining samaradorligini ta’minlashda muhim o‘rin tutadi. Nazoratning mohiyati – bu amalga oshirilayotgan faoliyatning belgilangan standartlar, me’yorlar va maqsadlarga muvofiqligini doimiy ravishda tekshirish va baholashdan iborat jarayondir. Nazorat orqali o‘qituvchi, maktab rahbariyati va boshqa ta’lim muassasasi xodimlari ta’lim jarayonida yuzaga kelayotgan ijobiy va salbiy holatlarni aniqlaydi, o‘quvchilarning bilim va ko‘nikmalarini, o‘qituvchilarning pedagogik faoliyatini baholaydi hamda bu ma’lumotlardan kelgusidagi ishlarni takomillashtirish uchun foydalanadi.

Nazorat jarayonining asosiy maqsadi ta’lim sifatini oshirish, o‘quvchilar va o‘qituvchilar faoliyatining samaradorligini ta’minlash, muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish uchun asos yaratishdan iborat. Shu bois nazorat faqat tekshiruv sifatida emas, balki pedagogik jarayonni doimiy rivojlantirish, xatolarni vaqtida aniqlash va tuzatish vositasi sifatida ko‘riladi. Nazorat tizimi orqali maktab rahbariyati o‘quv jarayonining har bir bosqichini chuqur tahlil qilishi, resurslardan samarali foydalanishi va strategik qarorlar qabul qilishi mumkin.

Nazoratning turlari ko‘p va turlicha bo‘lib, ular turli maqsadlar va vazifalarni amalga oshirishga yo‘naltirilgan. Eng asosiy nazorat turlari

qatorida tashkiliy nazorat, metodik nazorat, nazorat tekshiruvlari, ichki va tashqi nazorat ajralib turadi. Tashkiliy nazorat maktabdagi ta'lim-tarbiya jarayonining me'yorlarga muvofiqligini, tartib va intizomni nazorat qilishga qaratilgan. Metodik nazorat esa o'qituvchilarning dars berish uslubi, ta'lim mazmuni va metodikasining sifatini baholashga xizmat qiladi. Nazorat tekshiruvlari aniq vazifalarni bajarilish darajasini o'rganish uchun olib boriladi va ko'pincha aniq ma'lumotlar yig'ishga qaratiladi.

Ichki nazorat maktab ichidagi xodimlar tomonidan amalga oshirilsa, tashqi nazorat davlat yoki boshqa vakolatli tashkilotlar tomonidan bajariladi. Har ikki turdagi nazorat ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi, biroq ularning yondashuvlari va maqsadlari farq qiladi. Ichki nazorat ko'proq doimiy va tizimli xarakterga ega bo'lsa, tashqi nazorat ko'proq yakka tartibdagi tekshiruvlar va audit funksiyasini bajaradi.

Shuningdek, nazoratning dastlabki, jarayon va yakuniy bosqichlari mavjud bo'lib, har bir bosqich o'ziga xos vazifalarni bajaradi. Dastlabki nazorat rejalashtirish va tayyorgarlik bosqichini o'z ichiga oladi, jarayon nazoratida esa faoliyatning to'g'ri amalga oshirilishi kuzatiladi, yakuniy nazorat esa natijalarni tahlil qilish va baholashga qaratiladi. Har bir bosqichning sifatli tashkil etilishi nazorat samaradorligini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Umuman olganda, pedagogik nazorat ta'lim jarayonining sifatini yaxshilash, o'qituvchilar va o'quvchilarning pedagogik faoliyatini tizimli baholash, muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish, hamda ta'lim jarayonini doimiy ravishda takomillashtirish imkonini beruvchi muhim boshqaruv vositasidir. Shu bois, nazoratning mohiyati va turlarini chuqur

tushunish maktab rahbarlari uchun samarali boshqaruvni amalga oshirishda asosiy poydevor hisoblanadi.

**Ichki va tashqi nazorat** pedagogik jarayonlarda ta'lim sifatini ta'minlash va yaxshilash uchun muhim boshqaruv vositalari sifatida faoliyat ko'rsatadi. Ichki nazorat maktab va ta'lim muassasasi doirasida rahbarlar, o'qituvchilar va boshqa xodimlar tomonidan amalga oshiriladi. U ta'lim jarayonining barcha bosqichlarida, shu jumladan dars rejalari, metodik ishlanmalar, o'quvchilar faoliyati va tarbiyaviy ishlarga doimiy nazorat o'rnatishga qaratilgan.

Ichki nazorat orqali muassasa ichidagi faoliyatning me'yorlarga, pedagogik standartlarga va ta'lim dasturlariga muvofiqligi baholanadi hamda xatoliklar va kamchiliklar erta aniqlanib, ularni bartaraf etish uchun zarur chora-tadbirlar ishlab chiqiladi. Shu tariqa, ichki nazorat ta'lim sifatining doimiy monitoringi, tahlili va takomillashtirish jarayonini ta'minlaydi, rahbar va pedagoglarning mas'uliyatini oshiradi hamda jamoada hamkorlik va mas'uliyatni mustahkamlaydi.

Tashqi nazorat esa davlat ta'lim boshqarmalari, metodik markazlar, ta'lim inspeksiyalari va boshqa vakolatli organlar tomonidan maktab faoliyatining tashqi mezonlarga, qonunchilikka, davlat ta'lim siyosatiga va milliy standartlarga muvofiqligini tekshirish maqsadida amalga oshiriladi. Bu nazorat turi ko'pincha belgilangan muddatlarda yoki kerakli vaziyatlarda o'tkazilib, ta'lim sifatining milliy darajada uyg'unligi va umumiy standarti saqlanishini ta'minlashga xizmat qiladi.

Tashqi nazorat natijalari asosida muassasa faoliyatiga baho beriladi, uning kuchli va zaif tomonlari aniqlanadi hamda takliflar ishlab chiqiladi.

Bu jarayon maktabning rivojlanish strategiyasini shakllantirish, ta'lim sifati va boshqaruv tizimini takomillashtirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Ichki va tashqi nazorat o'zaro to'ldiruvchi va muvofiq faoliyat ko'rsatadi. Ichki nazorat maktab ichidagi jarayonlarni doimiy ravishda nazorat qilib, muammolarni vaqtida aniqlash va hal qilish imkonini beradi, tashqi nazorat esa maktab faoliyatini kengroq kontekstda baholab, milliy va hududiy ta'lim siyosati bilan mosligini ta'minlaydi. Muvaffaqiyatli boshqaruv uchun ikki nazorat turi samarali uyg'unlashtirilishi, har birining maqsad va vazifalari aniq belgilanishi zarur. Shunday qilib, ichki va tashqi nazorat ta'lim jarayonining sifatli tashkil etilishi va barqaror rivojlanishiga xizmat qiluvchi tizimning ajralmas qismlari hisoblanadi.

**Rejalashtirilgan va favqulodda nazorat** pedagogik jarayonlarda ta'lim sifati muntazam va samarali ta'minlashga qaratilgan boshqaruv vositalaridir, ular o'rtasida maqsad, vaqt va o'tkazilish tartibiga ko'ra farqlar mavjud bo'lsa-da, bir-birini to'ldiradi va ta'lim muassasasining barqaror ishlashini kafolatlaydi. Rejalashtirilgan nazorat aniq belgilangan rejalar asosida, oldindan belgilangan muddatlarda va tartibda amalga oshiriladi. Bu turdagi nazoratning asosiy vazifasi ta'lim jarayonining barcha bosqichlarini tizimli ravishda kuzatib borish, mavjud yutuq va kamchiliklarni aniqlash hamda ularni o'z vaqtida tuzatish imkoniyatini yaratishdir.

Rejalashtirilgan nazorat orqali maktab rahbariyati, metodistlar va pedagoglar o'z faoliyatini samarali tashkil etib, dars rejalarining bajarilishi, o'quv jarayonining sifati, tarbiyaviy ishlar va boshqa pedagogik vazifalarning holatini muntazam tekshirishga erishadi. Bu nazorat turi

doimiy monitoring va baholash tizimini ta'minlab, maktabning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini amalga oshirishga xizmat qiladi.

Favqulodda nazorat esa maktab faoliyatida yuzaga kelgan kutilmagan yoki favqulodda vaziyatlarga tezkor javob berish, yuzaga kelgan muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish uchun tashkil etiladi. Bu nazorat turi odatda rejalashtirilmagan, kutilmagan va zarur bo'lgan hollarda, masalan, ta'lim sifatida pastlik, jamoada ziddiyat, pedagogik me'yorlarga rioya qilinmasligi yoki tashqi tekshiruv natijalari bo'yicha shoshilinch chora ko'rish talab qilingan paytlarda o'tkaziladi.

Favqulodda nazoratning asosiy maqsadi muammoni tez aniqlash va samarali hal etish, shuningdek, maktabda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarining oldini olishdir. Bu jarayon rahbarning mas'uliyatini oshirib, jamoaning muammoli vaziyatlarga barvaqt javob berishini ta'minlaydi hamda ta'lim sifatining doimiy yuqori darajada bo'lishini kafolatlaydi.

Rejalashtirilgan va favqulodda nazoratlar o'zaro uzviy bog'langan bo'lib, maktabda ta'lim jarayonining sifatini doimiy ravishda nazorat qilish va zarurat paytida tezkor choralar ko'rish imkonini beradi. Rejalashtirilgan nazorat tizimli va puxta o'ylangan reja asosida amalga oshirilsa, favqulodda nazorat esa kutilmagan muammolarni tez va samarali hal etish uchun zarur bo'lgan elastiklik va tezkorlikni ta'minlaydi.

Maktab rahbarligi uchun ushbu ikki nazorat turini samarali boshqarish, muassasa faoliyatining sifat va samaradorligini oshirishda muhim strategik vositadir. Shu tariqa, rejalashtirilgan va favqulodda nazoratlarning uyg'unligi maktabda pedagogik jarayonlarni doimiy ravishda yaxshilash va rivojlantirishga xizmat qiladi.

**Faoliyatga yo‘naltirilgan yondashuv** pedagogik nazorat jarayonida muhim ahamiyatga ega bo‘lib, bu yondashuv maktab rahbariyati va pedagogik jamoaning faoliyatini tizimli va samarali boshqarish uchun asosiy tamoyil hisoblanadi. Ushbu yondashuv nazoratni faqatgina nazorat maqsadida amalga oshirishdan farqli o‘laroq, pedagogik jarayonlarning barcha komponentlarini — dars jarayoni, tarbiyaviy ishlar, o‘quvchi faolligi va o‘qituvchilar faoliyatini tizimli ravishda baholash va tahlil qilishga qaratilgan.

Faoliyatga yo‘naltirilgan nazorat maktabda ta’lim sifatini oshirish, o‘quvchilarning bilim, ko‘nikma va qobiliyatlarini rivojlantirish, shuningdek, o‘qituvchilarning kasbiy malakasini mustahkamlashga yo‘naltirilgan samarali boshqaruv tizimini yaratishga xizmat qiladi.

Ushbu yondashuvda nazorat jarayoni aniq belgilangan maqsad va vazifalar asosida olib boriladi, bu esa nafaqat mavjud muammolarni aniqlash, balki kelajakda pedagogik jarayonlarni yaxshilash uchun strategiyalar ishlab chiqish imkonini beradi. Faoliyatga yo‘naltirilgan nazoratning o‘ziga xos jihati shundaki, u o‘quvchilar va o‘qituvchilarning kundalik faoliyatiga bevosita bog‘langan bo‘lib, natijalar asosida faoliyatni doimiy takomillashtirish va rivojlantirish jarayonlarini ta’minlaydi. Bu jarayonda rahbar pedagogik faoliyatning har bir bosqichini chuqur tahlil qiladi, zarurat tug‘ilganda pedagoglarni qo‘llab-quvvatlaydi, ularning ish faoliyatida mavjud kamchiliklarni bartaraf etish yo‘llarini aniqlaydi va jamoaning umumiy ish samaradorligini oshiradi.

Faoliyatga yo‘naltirilgan yondashuv pedagogik nazoratning nafaqat tashqi, balki ichki tomonlarini ham qamrab oladi. Ichki nazorat orqali maktab rahbariyati o‘z xodimlari faoliyatini muntazam kuzatib boradi,

ularning kasbiy mahoratini oshirishga yordam beradi, darslarning sifatini yaxshilaydi va o‘quv jarayonidagi noaniqliklarni o‘z vaqtida aniqlaydi. Shu bilan birga, faoliyatga yo‘naltirilgan yondashuv pedagoglarning tashabbuskorligini rag‘batlantiradi, ularni yangiliklarni qabul qilishga va o‘z ish faoliyatini doimiy ravishda rivojlantirishga undaydi. Bu esa ta’lim sifatining barqaror oshishiga, maktabning umumiy ijobiy muhit va jamoaviy ruhiyatining shakllanishiga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, faoliyatga yo‘naltirilgan yondashuv maktab rahbarining pedagogik nazorat faoliyatini yanada samarali qilish, ta’lim jarayonini boshqarishda natijadorlikni oshirish hamda o‘quvchilar va o‘qituvchilar o‘rtasida uyg‘un va izchil ishlash muhitini yaratish imkonini beradi. Bu yondashuv orqali maktabda innovatsion g‘oyalar joriy etiladi, pedagogik jarayonlar doimiy ravishda takomillashib boradi va ta’lim muassasasining strategik maqsadlariga erishish samaradorligi sezilarli darajada oshadi.

### **Pedagogik tahlil o‘tkazish**

Pedagogik tahlil o‘tkazish – bu ta’lim sifatini oshirish, dars jarayonini samarali tashkil etish va pedagoglarning faoliyatini yaxshilash maqsadida amalga oshiriladigan tizimli, chuqur va ob’ektiv tadqiqotdir. Bu jarayon maktabda ta’lim-tarbiya sifatini tahlil qilish va baholashga qaratilgan bo‘lib, o‘quvchilar va o‘qituvchilar faoliyati, o‘quv jarayonining turli jihatlari, metod va usullar samaradorligini aniqlashda muhim rol o‘ynaydi. Pedagogik tahlil nafaqat mavjud holatni tushunishga, balki kelajakda ta’lim jarayonini takomillashtirish uchun aniq va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qiladi.



Pedagogik tahlilni samarali amalga oshirish uchun avvalo tahlil ob'ektlari va maqsadlari aniqlanishi zarur. Bu jarayonda o'quvchilarning o'quv yutuqlari, ularning bilim darajasi, ko'nikmalari va qobiliyatlari, o'qituvchilarning pedagogik faoliyati, dars uslublari va metodikasi, ta'lim dasturlarining sifati va ijrosi, shuningdek, maktab ichidagi ta'lim-madaniyat muhitining holati batafsil o'rganiladi. Tahlil jarayonida sifat va miqdoriy ko'rsatkichlar asosida olingan ma'lumotlar birgalikda ko'rib chiqiladi, bu esa tahlil natijalarining haqqoniy va to'liq bo'lishini ta'minlaydi.

Pedagogik tahlil amalga oshirilganda turli usullar va vositalardan foydalanish muhim ahamiyatga ega. Bu jarayonda kuzatuvlar, suhbatlar, testlar, so'rovnomalar, o'quvchilar va ota-onalar fikrini o'rganish, shuningdek, o'qituvchilarning o'z-o'zini baholashi kabi metodlar qo'llaniladi. Har bir metod o'zining afzalliklari va chegaralariga ega bo'lib, ularni kompleks tarzda qo'llash tahlilning aniq va ishonchli natijalar berishini ta'minlaydi. Shu bilan birga, pedagogik tahlil jarayonida ma'lumotlarni tizimli ravishda qayd etish, qayta ishlash va tahlil qilish uchun zamonaviy texnologiyalar va elektron ma'lumotlar bazalaridan foydalanish tavsiya etiladi.

Tahlil natijalari asosida maktab rahbariyati va pedagogik jamoa oldida ta'lim sifatini oshirish bo'yicha aniq vazifalar va strategiyalar belgilanadi. Bu vazifalar o'quv jarayonini yaxshilash, pedagoglarning kasbiy malakasini oshirish, ta'lim dasturlarini takomillashtirish, shuningdek, o'quvchilarni individual rivojlantirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Pedagogik tahlil natijalari maktabning rivojlanish strategiyasiga integratsiyalashgan holda amalga oshirilsa, maktabda ta'lim sifatining

barqaror oshishiga, jamoaning birgalikda ishlash madaniyatining shakllanishiga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, pedagogik tahlil doimiy ravishda amalga oshirilishi lozim, chunki ta'lim jarayoni doimiy o'zgarib boradi, yangi pedagogik texnologiyalar va yondashuvlar paydo bo'ladi. Maktab rahbariyati uchun pedagogik tahlil – bu faqat nazorat vositasi emas, balki ta'lim sifatini oshirish uchun tizimli boshqaruv instrumenti bo'lib, u orqali o'quvchilar va pedagoglarning ehtiyojlari, muammolari va imkoniyatlari aniqlanadi, samarali yechimlar ishlab chiqiladi.

Xulosa qilib aytganda, pedagogik tahlil o'tkazish maktabdagi ta'lim jarayonining sifatini oshirish, innovatsion pedagogik yondashuvlarni joriy etish, shuningdek, pedagogik jamoaning samaradorligini oshirish uchun zarur va ajralmas bo'limdir. Bu jarayon tizimli, maqsadli va har tomonlama bo'lib, maktab rahbariyati uchun ta'lim sifatini doimiy ravishda monitoring qilish va takomillashtirish imkonini yaratadi.

**O'qituvchi faoliyati monitoringi** pedagogik jarayonning muhim tarkibiy qismi bo'lib, uning asosiy maqsadi o'qituvchining kasbiy faoliyatini tizimli ravishda kuzatish, baholash va takomillashtirishga xizmat qilishdir. Monitoring jarayoni o'qituvchining darslarni olib borish uslubi, o'quvchilarga yondashuvi, o'quv-materiallarni taqdim etish sifati, o'quvchilar bilan muloqot darajasi, shuningdek, pedagogik maqsadlar va vazifalarga erishish darajasini aniqlashga qaratilgan. Bu esa o'z navbatida ta'lim sifatini oshirish va pedagogning professional rivojlanishini ta'minlash uchun zarur sharoitlar yaratadi.

O'qituvchi faoliyati monitoringi doimiy va tizimli jarayon bo'lib, u har qanday pedagogik faoliyat bosqichida amalga oshiriladi. Monitoring

natijalari asosida o‘qituvchining kuchli va zaif tomonlari aniqlanib, uning kasbiy malakasini oshirish, yangi pedagogik texnologiyalarni joriy etish va ish samaradorligini yaxshilash uchun aniq tavsiyalar beriladi. Shuningdek, monitoring jarayoni pedagogik jamoa ichida o‘zaro fikr almashish va tajriba o‘rganish imkoniyatlarini kengaytiradi, bu esa umumiy ta’lim muhitining ijobiy rivojlanishiga xizmat qiladi.

Monitoringda turli metod va vositalar qo‘llaniladi: darslarni kuzatish, o‘qituvchilarning o‘z-o‘zini baholashi, o‘quvchilarning fikrlarini o‘rganish, hamkasblarining baholashi, shuningdek, ta’lim natijalarini tahlil qilish. Har bir metod o‘zining afzalliklari va chegaralariga ega bo‘lib, ularni kombinatsiyalash orqali yanada aniq va to‘liq ma’lumot olish mumkin. Masalan, darslarni kuzatish o‘qituvchining amaliy ish faoliyatini real vaqt rejimida baholash imkonini beradi, o‘quvchilarning fikrlari esa o‘qituvchining muloqot madaniyati va dars uslubining samaradorligini tushunishga yordam beradi.

Monitoring natijalari faqat baholash uchun emas, balki pedagogning kasbiy o‘sishi uchun asos sifatida ham ishlatiladi. Shu maqsadda, natijalar asosida individuallashtirilgan rivojlanish rejalari tuziladi, malaka oshirish kurslari va seminarlar tavsiya etiladi, shuningdek, pedagogik yutuqlarni rag‘batlantirish tizimi yaratiladi. Bu yondashuv o‘qituvchilarni faol, ijodiy va mas’uliyatli bo‘lishga undaydi, ularning mehnatini samarali boshqarish va qadrlash imkonini beradi.

Shuningdek, o‘qituvchi faoliyati monitoringi maktab rahbariyati uchun ta’lim sifatini yaxshilash va pedagogik jamoani samarali boshqarish bo‘yicha muhim ma’lumot manbai hisoblanadi. Monitoring orqali olingan ma’lumotlar asosida maktabdagi ta’lim jarayonidagi muammolar

aniqlanadi, ularni bartaraf etish bo'yicha strategiyalar ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi. Bu esa umumiy ta'lim tizimining barqaror va sifatli rivojlanishiga xizmat qiladi.

Natijada, o'qituvchi faoliyati monitoringi ta'lim muassasasining sifat ko'rsatkichlarini oshirish, pedagogik jamoaning kasbiy salohiyatini rivojlantirish va ta'lim jarayonini doimiy ravishda takomillashtirishda muhim vosita hisoblanadi. Bu jarayonni tizimli, shaffof va professional tarzda tashkil etish maktab direktori va rahbariyatining asosiy vazifalaridan biri bo'lib, ta'lim sifatining yuqori darajasini ta'minlashga xizmat qiladi.

**Dars tahlil qilish usullari** pedagogik nazorat va ta'lim sifatini oshirish jarayonining muhim qismi hisoblanadi. Samarali tahlil ta'lim jarayonidagi kuchli va zaif tomonlarni aniqlash, o'qituvchining metodik faoliyatini takomillashtirish hamda o'quvchilarning bilim darajasini oshirishga yo'naltirilgan konkret choralarni ishlab chiqishga imkon beradi. Shu bois, dars tahlil qilish usullari turli jihatlarni qamrab olishi va har tomonlama chuqur bo'lishi lozim.

**Birinchidan**, kuzatuv usuli dars jarayonini to'g'ridan-to'g'ri ko'zdan kechirishni anglatadi. Bu usulda pedagogik ekspertlar, metodistlar yoki rahbarlar darsga kirib, o'qituvchining o'quvchilar bilan muloqotini, darsning tuzilishini, didaktik vositalar qo'llanilishini, vaqtni samarali taqsimlashni va boshqa ko'rsatkichlarni baholaydilar. Kuzatuv jarayonida batafsil qaydlar olib borish va video yoki audio yozuvlar yordamida keyinchalik tahlil qilish mumkin.

Bu usul o'qituvchining amaliy faoliyatini real holatda ko'rish imkonini beradi, lekin unga tayyorlanmagan holda kirish yoki baholash sub'ektivligi xavfi ham mavjud.

***Ikkinchi usul*** — o‘qituvchining o‘zini o‘zi baholashi va refleksiya. Bu yondashuvda o‘qituvchi o‘z darslarini tahlil qilib, o‘z faoliyatidagi muvaffaqiyatlar va kamchiliklarni aniqlaydi. O‘zini baholash metodik yordam bilan qo‘llab-quvvatlanadi va o‘qituvchining professional o‘sishi uchun asosiy vositalardan biridir. Ushbu usul pedagogning shaxsiy mas’uliyatini oshiradi va mustaqil fikrlashni rivojlantiradi, shuningdek, rahbar va hamkasblar bilan o‘zaro dialog uchun poydevor yaratadi.

***Uchinchi dan,*** o‘quvchilarning fikr-mulohazalarini o‘rganish orqali dars tahlil qilish ham samarali yondashuv hisoblanadi. Bu usulda so‘rovnomalar, intervyu yoki guruhli muhokamalar yordamida o‘quvchilarning o‘qituvchi faoliyati haqidagi fikrlari yig‘iladi. O‘quvchilar dars mazmuni, tushuntirishning aniqligi, o‘quv jarayonidagi faol qatnashish imkoniyati va o‘qituvchining munosabatini baholaydilar. Bu ma’lumotlar o‘qituvchining pedagogik uslubi va ta’lim samaradorligini oshirish uchun foydalidir.

***To‘rtinchi dan,*** dars natijalarini tahlil qilish — testlar, yozma ishlar va boshqa baholash vositalari natijalarini o‘rganish orqali amalga oshiriladi. Ushbu usul o‘quvchilarning bilim darajasini aniqlash va darsda qo‘llangan metodlarning samaradorligini baholashda yordam beradi. Shuningdek, olingan ma’lumotlar pedagogik strategiyalarni qayta ko‘rib chiqish va takomillashtirishga xizmat qiladi.

***Beshinchi dan,*** videotasvirlash usuli dars jarayonini yozib olib, uni keyinchalik tahlil qilish imkonini beradi. Bu metod darsning turli bosqichlarini tahlil qilishda yanada aniq va asosli xulosalar chiqarishga imkon yaratadi. Video orqali o‘qituvchining nutq madaniyati, tana tili, o‘quvchilar bilan muloqot uslubi, pedagogik texnikalari ko‘rib chiqiladi.

Shu bilan birga, videotasvir pedagoglar uchun o‘z faoliyatini mustaqil tahlil qilish va professional o‘qish uchun qulay vositadir.

*Oltinchidan*, hamkasblararo baholash — ya’ni pedagogik jamoa a’zolari o‘rtasida o‘zaro darslarni kuzatish va tahlil qilish ham samarali usul hisoblanadi. Bu jarayon do‘stona muhitda bo‘lib, pedagoglar o‘zaro fikr almashadi, maslahatlar beradi va yangi metodlarni o‘rganadi. Hamkasblararo baholash pedagogik jamoaning o‘zaro hurmat va ishonchini mustahkamlaydi, hamda ta’lim sifatini oshirishga yordam beradi.

*Yettinchidan*, pedagogik dokumentatsiyani tahlil qilish — dars rejasi, o‘quv dasturlari, metodik qo‘llanmalar va baholash vositalarining mazmuni va to‘g‘riligini o‘rganish orqali darsni baholash ham muhim usullardan biridir. Bu yondashuv darsning rejalashtirish va tashkiliy tomonlarini chuqur anglashga yordam beradi hamda ta’lim jarayonining maqsad va vazifalariga muvofiqligini ta’minlashda qo‘llaniladi.

Umuman olganda, dars tahlil qilish usullari bir-birini to‘ldiruvchi va birgalikda qo‘llanilganda yanada samarali bo‘ladigan pedagogik vositalardir. Maktab direktori va metodik rahbarlar ushbu usullarni moslashtirish, tizimli ravishda amalga oshirish va natijalar asosida ta’lim jarayonini doimiy takomillashtirish bo‘yicha strategiyalar ishlab chiqishlari zarur. Bu esa ta’lim sifatining oshishi, pedagoglarning kasbiy malakasining rivojlanishi va o‘quvchilarning yuqori natijalarga erishishiga olib keladi.

**Tashqi baholovchilar bilan hamkorlik** maktabda pedagogik tahlil jarayonining samaradorligini oshirish va ta’lim sifatini yaxshilashda muhim ahamiyat kasb etadi. Bu hamkorlik o‘quv muassasasining ichki nazorat va baholash tizimini tashqi standartlar, me’yorlar va ilg‘or amaliyotlar bilan uyg‘unlashtirishga imkon yaratadi. Tashqi baholovchilar — bu sohada

malakali mutaxassislar, ta'lim boshqaruvi organlari vakillari, ilmiy-metodik markazlar xodimlari, yoki mustaqil ekspertlar bo'lib, ular ta'lim jarayonini obyektiv va professional nuqtai nazardan tahlil qilishda muhim rol o'ynaydilar.

**Birinchidan,** tashqi baholovchilar bilan samarali hamkorlik o'quv muassasasining pedagogik jarayonlarini tashqi standartlarga muvofiqligini aniqlash imkonini beradi. Ular ta'lim sifatining milliy va xalqaro me'yorlariga asoslangan tahlil olib borib, o'quvchilarning bilim va ko'nikmalari, o'qituvchilarning pedagogik faoliyati, metodikalar samaradorligi hamda ta'lim muhitining umumiy holatini baholaydilar. Bu tashqi nazorat o'quv muassasasiga o'z kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, rivojlanish uchun aniq yo'nalishlar belgilash imkonini beradi.

**Ikkinchidan,** tashqi baholovchilar bilan muntazam aloqalar o'quv muassasasidagi boshqaruv va pedagogik jamoa uchun yangicha fikrlar va innovatsion yondashuvlarni olish imkonini yaratadi. Tashqi ekspertlarning tajriba va bilimlari maktab ichki ishlarini qayta ko'rib chiqish va zamonaviy talablarga moslashtirishda muhim manba bo'ladi. Shu bilan birga, ular o'qituvchilar uchun malaka oshirish, innovatsion pedagogik texnologiyalarni joriy etish bo'yicha tavsiyalar beradilar.

**Uchinchidan,** tashqi baholovchilar bilan hamkorlik orqali maktab rahbariyati va pedagoglar o'z faoliyatini mustaqil va obyektiv baholash imkoniga ega bo'ladilar. Bu jarayon o'z-o'zini tahlil qilish madaniyatini rivojlantirishga yordam beradi, o'qituvchilarni kasbiy o'sishga, pedagogik mehnat samaradorligini oshirishga undaydi. Tashqi baholash natijalari asosida metodik qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish tizimlari shakllantiriladi.

*To‘rtinchidan*, tashqi baholovchilar bilan hamkorlik maktabda sifatli ma’lumotlar bazasini shakllantirish va monitoringni yanada tizimli qilish uchun zarurdir. Ular baholash natijalarini tahlil qilish, ta’lim jarayonidagi muammolarni aniqlash, va samarali yechimlarni ishlab chiqish uchun metodologik yordam ko‘rsatadilar. Bu jarayon maktabda doimiy sifat nazorati tizimini yaratishga xizmat qiladi.

*Beshinchidan*, tashqi baholovchilar bilan o‘zaro munosabatlarda ochiqlik, ishonch va hamkorlik ruhini saqlash muhim ahamiyatga ega. Rahbariyat va pedagoglar tashqi ekspertlarning tavsiyalarini ochiq qabul qilib, ularga asoslangan chora-tadbirlarni amalga oshirishga tayyor bo‘lishlari zarur. Shu bilan birga, tashqi baholovchilar ham maktab jamoasining o‘ziga xosliklarini hurmat qilishi, konstruktiv va konstruktiv yondashuvi bilan ish olib borishi lozim.

Xulosa qilib aytganda, tashqi baholovchilar bilan hamkorlik maktabdagi pedagogik tahlilning samaradorligini oshirish, sifat nazoratini mustahkamlash va ta’lim jarayonini doimiy takomillashtirish uchun ajralmas bo‘lakdir. Maktab rahbariyati ushbu hamkorlikni tizimli ravishda tashkil etib, o‘quv muassasasining pedagogik jarayonlariga yangi tashabbus va ilg‘or tajribalarni joriy etishga intilishi ta’lim sifatining yuksalishiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shu tariqa, tashqi baholovchilar bilan yaqin hamkorlik maktabning barqaror rivojlanishi va ijtimoiy ishonchni oshirishda muhim rol o‘ynaydi.

### **Nazorat natijalaridan foydalanish**

Nazorat jarayonida to‘plangan ma’lumot va kuzatishlar samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishda asosiy manba hisoblanadi. Shu sababli,



nazorat natijalaridan foydalanish maktab direktori faoliyatida eng muhim bosqichlardan biri sanaladi. Bu jarayon faqatgina kamchiliklarni aniqlash emas, balki mavjud holatni obyektiv baholash, rivojlanish ehtiyojlarini belgilash, o'qituvchilarni rag'batlantirish, o'quv jarayonini takomillashtirish va sifatni oshirishga xizmat qiladi. Natijalarni tahlil qilish orqali rahbar har bir o'qituvchining kuchli va zaif tomonlarini aniqlaydi, ular asosida individual yondashuv asosida malaka oshirish rejalashtiriladi, metodik yordam shakllantiriladi.

Nazorat natijalari o'quvchilarning bilim, ko'nikma va malakalarini baholashda ham muhim rol o'ynaydi. Bu ma'lumotlar asosida sinf darajasidagi o'zlashtirish tahlil qilinadi, o'quvchilarning rivojlanish sur'atlari monitoring qilinadi, muammoli sohalar aniqlanadi va shu asosda korrigirlovchi chora-tadbirlar belgilanadi. Shu bilan birga, bu natijalar maktabdagi umumiy ta'lim sifati holatini baholash, resurslarni qayta taqsimlash, o'quv reja va dasturlarga tuzatishlar kiritishda asos bo'lib xizmat qiladi.

Nazoratdan olingan tahliliy ma'lumotlar ochiqlik va shaffoflik prinsiplariga asoslangan holda pedagogik jamoa bilan muhokama qilinishi lozim. Bu muhokamalar muhitni ishonchli va konstruktiv qilish, jamoaning o'z-o'zini tahlil qilish va o'rganishga yo'naltirilgan madaniyatini shakllantirish imkonini beradi. Maktab rahbari nazorat natijalari bo'yicha aniq tavsiyalar va takliflar ishlab chiqishi, ularni ijroga qaratishi, natijalar asosida ijobiy o'zgarishlarga erishishni strategik maqsadga aylantirishi kerak.

Shuningdek, bu natijalar asosida ichki baholash tizimining takomillashuviga, tashqi baholash standartlariga moslashuv darajasini

oshirishga xizmat qiluvchi yangilanishlar amalga oshiriladi. Nazorat natijalaridan samarali foydalanish maktabdagi sifat menejmenti tizimini mustahkamlab, ta'lim jarayonining barqarorligi va uzluksiz takomillashuvini ta'minlaydi. Shu yo'l bilan maktab direktori ta'lim sifatiga real ta'sir ko'rsatadigan, tahliliy va strategik qarorlar qabul qiladigan yetakchiga aylanadi.

**Kamchiliklarni bartaraf etish yo'li** maktabda samarali pedagogik nazorat tizimini takomillashtirish jarayonining muhim bosqichidir. Nazorat jarayonida aniqlangan kamchiliklar maktab jamoasining ta'limiy faoliyatidagi zaif nuqtalarni ochib beradi va ular ustida tizimli ish olib borish orqali sifatli o'zgarishlarga erishish mumkin. Eng avvalo, aniqlangan kamchiliklar chuqur va ob'ektiv tahlil qilinadi, ularning sabablarini aniqlash muhimdir. Bu sabablar tizimli, tashkiliy, metodik yoki shaxsiy omillar bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Sabablar aniq belgilangach, maktab rahbariyati va metodik xizmat ushbu kamchiliklarni bartaraf etish bo'yicha aniq choralarni rejalashtiradi. Bu choralar quyidagicha ifodalanishi mumkin: malaka oshirish va ichki treninglar tashkil etish, ustoz-shogird tizimini faol joriy etish, darslar tahlilini yo'lga qo'yish, pedagogik maslahatlardan foydalanish va ilg'or tajribalarni o'rganish orqali o'qituvchining kasbiy kompetensiyasini oshirish.

Shuningdek, kamchiliklarning takrorlanmasligi uchun ularning yuzaga kelish mexanizmini bartaraf etishga qaratilgan choralar ko'riladi. Masalan, ta'lim mazmunidagi noaniqliklar bo'lsa, metodik qo'llanmalar qayta ko'rib chiqiladi; nazorat mexanizmlari sust bo'lsa, baholash tizimi mustahkamlanadi; o'qituvchi faoliyatida izchillik yetishmasa,

rejalashtirishda yakka tartibdagi metodik yordam beriladi. Barcha amalga oshirilgan choralar samaradorligi muntazam monitoring orqali baholanib boriladi va zarur hollarda ularga tuzatishlar kiritiladi.

Muhimi, kamchiliklarni bartaraf etish jarayoni jazolovchi emas, balki rivojlantiruvchi va qo‘llab-quvvatlovchi yondashuv asosida olib borilishi zarur. Bu esa sog‘lom muhitni saqlab qolish, ijobiy o‘zgarishlarga undash va o‘qituvchilarda o‘z-o‘zini takomillashtirishga intilish hissini shakllantirishga xizmat qiladi. Shu tarzda pedagogik nazoratdan olingan ma’lumotlar ta’lim sifatini oshirish vositasiga aylanadi.

**Taklif va tavsiyalar ishlab chiqish** – samarali pedagogik nazoratning yakuniy bosqichi sifatida maktab rahbariyatining nazorat jarayonida aniqlangan holatlar asosida tizimli, aniq va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish faoliyatidir. Ushbu jarayon maktabdagi o‘quv jarayonini chuqur tahlil qilish, mavjud muammolar va ularning sabablarini aniqlash hamda ularni hal etishga qaratilgan maqsadli yondashuvni talab etadi. Nazorat natijalari asosida ishlab chiqilgan takliflar qisqa muddatli va uzoq muddatli choralarni o‘z ichiga olishi lozim.

Qisqa muddatli tavsiyalar o‘qituvchining kundalik ish faoliyatini takomillashtirishga, dars berish metodikasini yaxshilashga, baholash mezonlarini izchil qo‘llashga qaratiladi. Uzoq muddatli takliflar esa ta’lim mazmunini modernizatsiya qilish, o‘quv rejalari va dasturlarini yangilash, o‘qituvchilarning malakasini oshirish bo‘yicha doimiy rejalashtirilgan ishlarni o‘z ichiga oladi.

Takliflar ishlab chiqishda ular aniq, o‘lchab bo‘ladigan, amalga oshirishga yaroqli va vaqt jihatidan belgilangan bo‘lishi zarur. Har bir tavsiya – faqat muammoni ko‘rsatish emas, balki unga amaliy yechim taklif

etish orqali foydali bo‘lishi kerak. Bunda maktabdagi pedagogik kengashlar, metodik birlashmalar, ota-onalar qo‘mitasi, jamoatchilik vakillari va tashqi ekspertlar fikrini inobatga olish ham tavsiyalarni hayotga tatbiq etishda muhim omil bo‘ladi. Maktab direktori tomonidan taklif va tavsiyalarni to‘g‘ri yo‘naltirish, ijrosini rejalashtirish va nazorat qilish orqali ta’lim sifati tizimli tarzda takomillashadi. Shu bois, har bir nazorat yakunida tavsiya va takliflar protokol asosida yozma rasmiylashtiriladi, mas’ullar belgilanadi va ijro muddati aniqlashtiriladi. Bunday yondashuv pedagogik nazoratni faqat aniqlash va baholash vositasi sifatida emas, balki rivojlantiruvchi boshqaruv mexanizmi sifatida shakllantirishga xizmat qiladi.

**Yaxshi tajribalarni ommalashtirish** — bu samarali dars berish, ilg‘or pedagogik yondashuvlar, o‘quvchilarning o‘zlashtirishini oshirishda muvaffaqiyatli amaliyotlar va innovatsion yechimlarni tizimlashtirish va maktab jamoasi miqyosida keng yoyish jarayonidir. Maktab direktori pedagogik nazorat davomida aniqlangan ilg‘or tajribalarni aniqlash, ularni chuqur tahlil qilish va boshqa o‘qituvchilar amaliyotiga joriy etishni tashkil qilish orqali o‘quv-tarbiya jarayonining umumiy sifatini oshiradi. Bunda nafaqat darsning tashkiliy jihatlari, balki o‘quvchiga yo‘naltirilgan metodlar, baholash vositalari, fanlararo integratsiya, axborot texnologiyalaridan foydalanish, dars motivatsiyasini oshirish bo‘yicha muvaffaqiyatli strategiyalarni aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Yaxshi tajribalarni ommalashtirish uchun maktab rahbari bir nechta mexanizmlardan foydalanadi: metodik yig‘ilishlarda ilg‘or o‘qituvchilarning tajribalarini taqdim qilish, ochiq darslar, seminarlar, amaliy mashg‘ulotlar, mentorlik faoliyati, ichki treninglar, mualliflik ishlanmalari to‘plamlarini tayyorlash va elektron platformalarda ulashish

orqali boshqa o'qituvchilarning faoliyatini rag'batlantirish mumkin. Shuningdek, bu jarayonda o'qituvchilarning o'zaro baham ko'rish, fikr almashish va hamkorlikda rivojlanish madaniyatini shakllantirish alohida o'rin tutadi.

Bunday yondashuv maktab jamoasida raqobatdan ko'ra hamkorlik muhitini mustahkamlab, tajriba almashinuvi orqali pedagoglarning malakasini uzluksiz oshirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, yaxshi tajribalarning hujjatlashtirilishi, video va yozma shakllarda arxivlanishi, ularning doimiy yangilanib borilishi kelgusidagi metodik faoliyat uchun asosiy resurs bo'lib xizmat qiladi.

Ommalashtirilgan tajribalar nafaqat maktab ichida, balki tuman, viloyat va respublika darajasidagi tadbirlarda ham namoyish etilishi orqali maktab nufuzi va innovatsion salohiyatini ko'rsatadi. Shu bois, samarali pedagogik nazorat natijasida aniqlangan ilg'or tajribalarni tizimli ravishda aniqlash, tahlil qilish va ommalashtirish maktabdagi ta'lim sifatini doimiy yuksaltirib borishda strategik vosita hisoblanadi.

## **INNOVATSION YONDASHUVLAR ASOSIDA MAKTABNI BOSHQARISH**

Innovatsion yondashuvlar zamonaviy maktab boshqaruvining ajralmas qismiga aylangan bo'lib, ta'lim tizimining samaradorligini oshirish, o'quv jarayonini ilg'or texnologiyalar orqali takomillashtirish hamda pedagogik faoliyatni yangi bosqichga olib chiqishda muhim rol o'ynaydi. Bugungi kunda raqamli texnologiyalar, axborot-kommunikatsiya vositalari va yangi boshqaruv modellarining izchil joriy etilishi maktab rahbarining strategik qarorlar qabul qilish qobiliyatiga bevosita ta'sir

ko'rsatmoqda. Ayniqsa, maktabdagi ichki boshqaruv tizimini innovatsion yo'nalishda rivojlantirish, ta'lim sifatini monitoring qilish mexanizmlarini yaratish, elektron hujjat aylanishi va onlayn baholash tizimlarini keng qo'llash orqali ta'lim samaradorligi oshmoqda.

Innovatsion boshqaruv nafaqat texnologik yangiliklarni joriy etishni, balki direktorning raqamli savodxonlik darajasini ham o'z ichiga oladi. IT ko'nikmalarini egallagan va internet xavfsizligi tamoyillariga rioya qiladigan rahbarlar pedagoglar va o'quvchilarning raqamli transformatsiyasiga samarali yo'l ko'rsata oladi. Shuningdek, bu jarayonda o'qituvchilarni raqamli muhitga tayyorlash, ularning zamonaviy texnologiyalar bilan ishlash madaniyatini shakllantirish muhim ahamiyatga ega.

Shunday qilib, innovatsion yondashuvlar asosida maktabni boshqarish nafaqat tashkiliy jarayonlarni avtomatlashtirish va optimallashtirishni, balki ta'lim sifatini chuqur tahlil qilish, ilg'or tajribalarni joriy etish va doimiy yangilanishga intilgan rahbarlik faoliyatini shakllantirishni ham nazarda tutadi. Bu yondashuv maktabni zamon bilan hamnafas olib borishda, raqobatbardosh ta'lim muassasasi sifatida rivojlantirishda beqiyos ahamiyat kasb etadi.

### **Zamonaviy boshqaruvda innovatsiya tushunchasi**

Zamonaviy boshqaruvda innovatsiya tushunchasi maktab tizimida yangicha qarash, ilg'or g'oya va texnologiyalarni joriy etish orqali ta'lim sifatini oshirishga yo'naltirilgan muhim konseptual asos hisoblanadi. Bu tushuncha maktab rahbarining an'anaviy yondashuvlardan voz kechib, doimiy ravishda o'zgaruvchan sharoitlarga moslasha olish qobiliyatini

anglatadi. Innovatsiya deganda, mavjud muammolarga nostandart, ilgʻor yondashuvlar bilan yechim topish, yangiliklarni samarali qoʻllay olish, boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish va raqobatbardosh taʼlim muhitini shakllantirish tushuniladi. Zamonaviy boshqaruvda innovatsiya bu — nafaqat texnologik yangiliklarni, balki boshqaruv madaniyatini, fikrlash tarzini va qaror qabul qilish mexanizmlarini yangilashdir.

Maktab direktori innovatsiyani tizimli jarayon sifatida tushunishi va uni boshqaruv faoliyatining ajralmas qismi sifatida koʻrishi lozim. Bu esa ilgʻor pedagogik texnologiyalarni joriy qilish, zamonaviy oʻquv metodlarini qoʻllash, raqamli texnologiyalarni boshqaruvga integratsiya qilish, tahliliy yondashuvlar asosida qarorlar qabul qilish kabi jihatlarni oʻz ichiga oladi. Shuningdek, innovatsion yondashuvlar maktabning tashkiliy tuzilmasini qayta koʻrib chiqish, oʻquv jarayonini moslashtirish, xodimlar malakasini oshirish, ichki muhitni sogʻlomlashtirish va ijtimoiy sheriklik asosida hamkorlik aloqalarini kengaytirishni ham talab qiladi.

Innovatsion boshqaruv, avvalo, oʻzgarishga tayyorlik, yangilikka ochiqlik, xatolardan saboq olishga boʻlgan ijobiy munosabat kabi psixologik va madaniy omillarga tayanadi. Shu sababli maktab rahbari jamoada yangilikni qoʻllab-quvvatlovchi muhit yaratishi, tashabbuslarni ragʻbatlantirishi va ilgʻor tajribalarni ommalashtirishi zarur. Har qanday innovatsiya muayyan strategik reja asosida, aniq maqsad va natijalar bilan amalga oshirilsa, bu oʻz samarasini beradi.

Xulosa qilib aytganda, zamonaviy boshqaruvda innovatsiya tushunchasi maktab rahbarining professional kompetentligini belgilovchi muhim mezon boʻlib, u maktabda sifatli taʼlim va barqaror rivojlanishni taʼminlashga xizmat qiladi. Shu bois har bir maktab direktori innovatsiyani

faqat texnologik emas, balki tizimli, madaniy va strategik yondashuv sifatida tushunishi va amaliyotga joriy etishi zarur.

**Texnologik yangiliklar.** Zamonaviy boshqaruv jarayonida texnologik yangiliklar maktab faoliyatining samaradorligini oshirish, boshqaruvni optimallashtirish va ta'lim sifatini yaxshilashda muhim omil hisoblanadi. Bugungi kunda raqamli texnologiyalarni joriy qilish orqali ma'lumotlarni yig'ish, tahlil qilish, saqlash va ulardan foydalanish jarayoni ancha qulay va tezkor bo'lib bormoqda. Xususan, maktab boshqaruvida elektron hujjat aylanishi, onlayn monitoring tizimlari, elektron kundalik va jurnal platformalari, masofaviy ta'lim imkoniyatlari, sun'iy intellekt asosidagi tahlil vositalari keng joriy etilmoqda.

Texnologik yangiliklar boshqaruvchiga strategik qarorlar qabul qilishda aniq, asosli va o'z vaqtida ma'lumot olish imkonini beradi. Masalan, o'quvchilarning davomatini, baholash natijalarini, ota-onalarning ishtirok darajasini, o'qituvchilarning dars berish samaradorligini elektron platformalar orqali real vaqt rejimida kuzatish mumkin. Bu esa tahlil asosida tezkor chora-tadbirlar belgilash va muammolarga yechim topishni osonlashtiradi.

Shuningdek, maktab direktori innovatsion texnologiyalarni joriy etishda o'qituvchilar va xodimlar orasida raqamli savodxonlikni oshirish, ularni zamonaviy ilovalar va dasturlar bilan ishlashga tayyorlash, malaka oshirish kurslarini tashkil etish orqali bu yangiliklardan to'liq foydalanishni ta'minlashi zarur.

Yana bir muhim jihat shundaki, texnologik yangiliklar joriy etilayotganda maktabdagi mavjud texnik baza, infratuzilma va moliyaviy imkoniyatlar hisobga olinishi lozim.



Umuman olganda, texnologik innovatsiyalar maktab boshqaruvida ochiqlik, shaffoflik va samaradorlikni ta'minlaydi, pedagogik jarayonlarni tahlil qilish va takomillashtirishga keng imkoniyat yaratadi. Shu bois maktab direktori ushbu texnologik vositalarni chuqur anglab, ulardan oqilona foydalanish orqali ta'lim muassasasini zamonaviy va raqobatbardosh tashkilotga aylantirishi mumkin.

**Raqamli vositalardan foydalanish** zamonaviy maktab boshqaruvining ajralmas bo'lagiga aylanib bormoqda. Ushbu vositalar maktab rahbariyatining ishini tizimli, shaffof va samarali tashkil etishga xizmat qiladi. Maktab direktori raqamli texnologiyalarning imkoniyatlaridan oqilona foydalansa, ta'lim jarayonini monitoring qilish, o'quvchilar va pedagoglarning faoliyatini baholash, ma'lumotlarni tahlil qilish hamda pedagogik qarorlar qabul qilish jarayonlari sezilarli darajada yengillashadi.

Jumladan, elektron kundalik va jurnal tizimlari orqali o'quvchilar davomati, baholari, uy vazifalari kabi axborotlarni real vaqt rejimida kuzatish mumkin bo'lib, ota-onalar bilan samarali aloqa o'rnatiladi. Shuningdek, ta'lim sifatini baholashda elektron testlar, onlayn so'rovnomalar va tahliliy dasturlarni qo'llash orqali tezkor va aniq ma'lumotlar olinadi.

Boshqaruvda Google Workspace for Education, Microsoft Teams, Zoom, Moodle kabi onlayn platformalar keng qo'llanilib, masofaviy yig'ilishlar, vebinarlar va treninglar tashkil etiladi, bu esa vaqt va resurslar tejashga xizmat qiladi. Shuningdek, boshqaruv hujjatlarini raqamli ko'rinishda yuritish, elektron arxiv tizimlarini joriy etish maktab hujjat yurituvini zamonaviylashtirib, ortiqcha qog'ozbozlikka barham beradi.

Raqamli vositalardan foydalanish shuningdek, o‘qituvchilar malakasini oshirishda ham muhim rol o‘ynaydi — onlayn kurslar, veb-platformalar orqali uzluksiz ta’lim va kasbiy rivojlanish imkoniyatlari yaratiladi.

Maktab direktori raqamli texnologiyalarni nafaqat o‘z boshqaruv faoliyatida, balki butun ta’lim jamoasi hayotiga singdirishi lozim. Buning uchun maktab infratuzilmasini texnik jihatdan jihozlash, kadrlarni tayyorlash va raqamli madaniyatni shakllantirishga alohida e’tibor qaratish muhim. Natijada, maktab boshqaruvi zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalariga asoslangan holda tizimli, samarali va kelajakka yo‘naltirilgan tarzda tashkil etiladi.

**Yangi boshqaruv modellari** maktabni zamonaviy tarzda, tizimli va barqaror rivojlantirishga xizmat qiluvchi innovatsion yondashuvlar majmuasidir. Bugungi kunda an’anaviy vertikal boshqaruv uslublari o‘rniga ko‘proq demokratik, ochiq va samaradorlikka asoslangan boshqaruv modellari joriy qilinmoqda. Bunday yondashuvlar maktab jamoasining har bir a’zosi – o‘qituvchi, o‘quvchi, ota-ona va ma’muriyat o‘rtasidagi hamkorlikni kuchaytiradi, qarorlar qabul qilishda ishtirokni oshiradi hamda muammolarni tezkor va samarali hal etishga yordam beradi.

Yangi boshqaruv modellari doirasida eng ko‘p tarqalgan yondashuvlardan biri bu “transformatsion liderlik” modeli bo‘lib, bunda maktab direktori faqatgina boshqaruvchi emas, balki ilhomlantiruvchi, jamoani rivojlanishga yo‘naltiruvchi yetakchi sifatida maydonga chiqadi. U maktabdagi o‘zgarishlarni boshqaradi, xodimlar salohiyatini ochadi, har bir pedagogning o‘sishiga yo‘l ochadi. Bu model ijodiy fikrlash, tashabbusni qo‘llab-quvvatlash, doimiy o‘rganish va professional rivojlanishni asosiy tamoyil qilib oladi.

Shuningdek, “hujjatlarga asoslangan boshqaruv” (data-driven management) modeli orqali maktabdagi qarorlar aniq ma’lumotlar, baholash natijalari va tahlillarga asoslangan holda qabul qilinadi. Bu esa xatoliklar xavfini kamaytiradi, real muammolarni aniqlash va ularni hal etishda aniq yo‘nalish beradi. Yana bir zamonaviy yondashuv – “moslashuvchan boshqaruv” (agile management) modeli bo‘lib, bu uslub tez o‘zgarayotgan ta’lim sharoitlariga moslashish, muammolarga tezkor javob berish, doimiy tahlil va qayta rejalashtirish orqali natijaga erishishni ko‘zda tutadi.

Innovatsion boshqaruvda jamoaviy fikr almashinuvi, ochiq kommunikatsiya, tashabbuskorlik va yangiliklarga ochiqlik muhim o‘rin tutadi. Shuningdek, samarali boshqaruv uchun strategik rejalashtirish, o‘qituvchilar va o‘quvchilar ehtiyojlarini hisobga olgan holda resurslarni taqsimlash, maktabning ijtimoiy-iqtisodiy muhitiga mos modellarni tanlash muhim ahamiyatga ega.

Yangi boshqaruv modellari maktabni nafaqat tashkiliy jihatdan, balki pedagogik va madaniy jihatdan ham rivojlantirishga xizmat qiladi. Shu bois, har bir maktab direktori o‘z faoliyatida zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini chuqur anglab, ularni amaliyotga tatbiq eta olishi kerak.

### **Innovatsion loyihalar joriy etish**

Innovatsion loyihalar joriy etish – bu maktab faoliyatini yangi bosqichga olib chiqishga xizmat qiladigan ilg‘or g‘oyalarni amaliyotga tatbiq etish jarayonidir. Bugungi kunda ta’lim tizimida innovatsion yondashuvlar asosida ishlash zarurati yanada dolzarblashib borayotgan bir paytda, maktab direktorlari uchun innovatsion loyihalarni ishlab chiqish,

joriy qilish va monitoring qilish masalalari boshqaruv strategiyasining muhim tarkibiy qismiga aylanmoqda. Bunday loyihalar nafaqat ta'lim jarayonini takomillashtirish, balki o'quvchilar bilimini chuqurlashtirish, o'qituvchilarning metodik salohiyatini oshirish, ota-onalar bilan hamkorlikni mustahkamlash, maktabning tashqi muassasalar bilan aloqalarini kuchaytirish kabi ko'plab sohalarda ijobiy natijalar beradi.

Innovatsion loyihalarni joriy qilishda, eng avvalo, mavjud muammolar va ehtiyojlarni aniqlash lozim. Bu esa muayyan tahlil, diagnostika, so'rovnomalar, ichki monitoring natijalariga tayanib amalga oshiriladi. Shundan so'ng, yechim sifatida ilgari surilgan innovatsion g'oya loyihalashtiriladi, ya'ni uning maqsadi, vazifalari, bosqichlari, natijalari va baholash mezonlari aniq belgilanadi. Har bir loyiha aniq manzilli va mezonli bo'lishi kerak, ya'ni undan kutilayotgan natijalar amaliy jihatdan o'lchab bo'ladigan bo'lishi, uni kuzatish, tahlil qilish va takomillashtirish imkoniyati mavjud bo'lishi zarur.

Shuningdek, loyiha jamoasini shakllantirish, ya'ni mas'ul ijrochilarni tanlab olish, ularning rollarini aniq taqsimlash, tegishli motivatsion mexanizmlarni joriy etish muhim hisoblanadi. Loyiha ishtirokchilarining har biri o'z vazifasini, undagi innovatsion yondashuv mohiyatini chuqur anglab yetmog'i lozim. Bunda rahbarning kommunikativ ko'nikmalari, ilhomlantiruvchilik va yetakchilik sifati muhim ahamiyat kasb etadi.

Innovatsion loyihalar amalda sinovdan o'tkazilgach, ularning samaradorligi muntazam tahlil qilinib, kerakli holatlarda loyiha bosqichlari takomillashtirib boriladi. Bu esa natijada loyihaning hayotiyligini, ta'sir doirasini va barqarorligini ta'minlaydi. Eng muvaffaqiyatli va samarali

loyihalar boshqa sinf, bosqich yoki maktablarga kengaytirilishi, ya'ni ommalashtirilishi mumkin.

Innovatsion loyihalarni joriy qilishda raqamli texnologiyalardan foydalanish, xorijiy va mahalliy ilg'or tajribalardan ilhomlanish, shuningdek, grant dasturlari yoki homiylik asosida moliyalashtirish imkoniyatlaridan foydalanish tavsiya etiladi. Maktab direktori sifatida bunday loyihalarga strategik yondashuv asosida rahbarlik qilish, ularning har bir bosqichini izchil nazorat ostiga olish, kutilgan natijalarga erishishda tizimli monitoringni tashkil etish eng muhim vazifalardandir. Shu orqali maktab innovatsion rivojlanish yo'liga kiradi, ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiluvchi barqaror tizimga ega bo'ladi.

**Ta'lim sifati monitoringi tizimlari** innovatsion boshqaruvning ajralmas tarkibiy qismi bo'lib, maktabdagi o'quv jarayonining samaradorligini muntazam kuzatish, baholash va takomillashtirish imkonini beradi. Mazkur tizimlar yordamida ta'lim sifatini belgilovchi omillar, o'quvchilarning o'zlashtirishi, o'qituvchilarning pedagogik faoliyati, dars jarayonlarining interaktivligi hamda o'quv muhitining umumiy holati to'g'risida aniq va tizimli ma'lumotlar yig'iladi. Monitoring tizimlari nafaqat mavjud holatni aks ettiradi, balki kelgusi faoliyat uchun asos bo'luvchi analitik tahlil vositasi vazifasini ham bajaradi.

Innovatsion monitoring tizimlari raqamli texnologiyalar bilan uyg'un holda ishlaydi: masalan, elektron kundaliklar, onlayn test platformalari, o'quvchilarning raqamli portfellarini yuritish, sun'iy intellekt yordamida diagnostika tizimlari, o'qituvchilar faoliyatini baholash bo'yicha avtomatlashtirilgan tizimlar orqali maktab rahbariyatiga real vaqt rejimida aniq ma'lumotlar yetkaziladi. Bunday yondashuvlar orqali o'quvchilarning

o‘zlashtirish darajasi bo‘yicha differensial yondashuvlar ishlab chiqiladi, har bir o‘quvchi uchun individual rivojlanish yo‘nalishlari aniqlanadi.

Ta’lim sifatini monitoring qilishda ichki va tashqi baholash tizimlarini uyg‘unlashtirish muhim ahamiyatga ega. Ichki monitoring – maktab ichidagi ichki audit, sinf nazoratlari, pedagogik kengash qarorlari orqali olib borilsa, tashqi monitoring – tuman, viloyat yoki respublika darajasidagi nazorat va attestatsiya jarayonlari orqali amalga oshiriladi. Har ikkala turdagi monitoring natijalari innovatsion boshqaruv qarorlarini qabul qilishda asosiy ko‘rsatkichlar bo‘lib xizmat qiladi.

Shuningdek, monitoring tizimlari faqatgina baholash vositasi bo‘lib qolmasligi, balki ta’lim jarayonlarini rivojlantirishga xizmat qiladigan, ilg‘or tajribalarni aniqlash va tarqatish, muammoli nuqtalarni aniqlab, ular bo‘yicha choralar ishlab chiqish uchun manba bo‘lishi zarur. Ta’lim sifati monitoringining samaradorligi bevosita uning tizimlili, obyektivligi, shaffofligi va natijalarga asoslanganligi bilan belgilanadi. Shu bois, maktab direktori sifatida monitoring tizimlarining doimiy faol ishlashi, ularning natijalariga tayangan holda strategik qarorlar chiqarilishi innovatsion boshqaruvning muhim sharti hisoblanadi.

**Elektron hujjat aylanishi** – bu maktab boshqaruvi jarayonida qog‘ozsiz ishlash tizimiga o‘tish orqali hujjatlarning yaratilishi, tasdiqlanishi, muomalasi, saqlanishi va izchil nazorat qilinishi jarayonini raqamli shaklda tashkil etishdir. Mazkur tizim ta’lim muassasasida samarali boshqaruvni ta’minlashda muhim ahamiyat kasb etadi, chunki u vaqt, resurs va mehnat xarajatlarini kamaytiradi, hujjat aylanishi tezligini oshiradi hamda shaffoflik va mas’uliyatni kuchaytiradi. Elektron hujjatlar axborot xavfsizligini ta’minlash imkonini beradi, chunki ularni parol bilan

himoyalash, foydalanuvchi darajasini aniqlash va kirishni cheklash mumkin. Bundan tashqari, elektron hujjat aylanishi maktab ichki tartib-intizomini mustahkamlashda, bo‘ysunuvchi va rahbar o‘rtasidagi xizmat yozishmalari, topshiriqlarning bajarilishi ustidan real vaqt monitoringini yuritishda, hamda ichki nazorat va hisobotlarni tezkorlik bilan tayyorlashda keng imkoniyatlar yaratadi.

Maktab rahbariyati uchun bu tizim orqali hujjatlarning holati va harakati ustidan doimiy nazorat yuritish qulay bo‘lib, vaqtincha bo‘lmagan rahbarlarning vakolatlarini boshqalar zimmasiga topshirish, avtomatlashtirilgan eslatmalar va xabarnomalar yuborish imkoniyati mavjud. Shu bilan birga, elektron hujjat aylanishi orqali o‘qituvchilarning yuklamasi, dars jadvali, metodik ishlanmalar, pedagogik tahlillar va boshqa ma‘muriy jarayonlarni raqamlashtirish maktabning umumiy boshqaruv sifatini yuqori bosqichga olib chiqadi. Bu tizimni samarali joriy etish uchun maktabda IT infratuzilmasini mustahkamlash, xodimlarni tegishli malakali kurslar orqali tayyorlash, mavjud platformalardan to‘g‘ri foydalanishni o‘rgatish va hujjat aylanishining huquqiy asoslarini aniqlab olish zarur bo‘ladi.

Natijada, elektron hujjat aylanishi maktabda yangicha boshqaruv madaniyatini shakllantiradi, ortiqcha byurokratiyani kamaytiradi va zamonaviy ta‘lim muassasasi uchun zarur bo‘lgan tezkorlik, aniqlik va samaradorlik mezonlarini ta‘minlaydi.

**Onlayn baholash tizimlari** zamonaviy maktab boshqaruvining muhim tarkibiy qismiga aylangan bo‘lib, ular ta‘lim jarayonining samaradorligini oshirish, shaffoflikni ta‘minlash va o‘quvchilar bilimini aniqroq tahlil qilish imkonini beradi. Bunday tizimlar orqali o‘qituvchilar,

o‘quvchilar va ularning ota-onalari baholash natijalariga tezkor va uzluksiz kirish imkoniga ega bo‘ladi. Maktab direktorlari uchun bu tizimlar ta’lim sifatini monitoring qilish, tahliliy ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish hamda o‘qituvchilarning faoliyatini baholashda ishonchli vosita bo‘lib xizmat qiladi.

Onlayn baholash platformalari — masalan, Google Forms, Testmoz, Quizizz, ClassMarker, Moodle kabi tizimlar — o‘quvchilarning bilimini real vaqt rejimida tekshirish, avtomatik natijalar chiqarish, statistik tahlillar yuritish va individual yondashuvlarni shakllantirishga yordam beradi. Bundan tashqari, onlayn baholashda testlar, ochiq savollar, loyihaviy ishlar, reflektiv yozuvlar kabi turli formatlardan foydalanish mumkin bo‘lib, bu bilim va kompetensiyalarni kompleks baholash imkonini yaratadi. Shu bilan birga, maktab rahbariyati ushbu tizimlar orqali baholashda insoniy omilga bog‘liq xatoliklarni kamaytirishi, qayta aloqa tizimini yaxshilashi va o‘quvchilarning taraqqiyotini doimiy kuzatib borishi mumkin.

Muhimi, onlayn baholash tizimlari ta’limni individuallashtirish, kamchiliklarni erta aniqlash va ularni bartaraf etishga qaratilgan aniq strategiyalarni ishlab chiqishda hal qiluvchi vosita sifatida xizmat qiladi. Shu bois, innovatsion yondashuv asosida maktabda onlayn baholash tizimlarini joriy etish zamonaviy boshqaruvning ajralmas elementi bo‘lib, ta’lim jarayonini sifatli, samarali va ochiq tashkil etishda muhim ahamiyat kasb etadi.

### **Direktorning raqamli savodxonligi**

Direktorning raqamli savodxonligi – bu maktab rahbarining zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan samarali



foydalanish, raqamli muhitda boshqaruv qarorlarini qabul qilish, ma'lumotlar bilan ishlash va innovatsion ta'lim vositalarini joriy etish bo'yicha zarur bilim, ko'nikma va kompetensiyalar majmuasidir.

Bugungi raqamli davrda direktorning raqamli savodxonligi nafaqat texnik vositalardan foydalanish bilan cheklanmay, balki maktabni raqamlashtirish siyosatini ishlab chiqish, raqamli xavfsizlikni ta'minlash, o'qituvchilarning AKT kompetensiyasini rivojlantirishga rahbarlik qilish va raqamli pedagogik yondashuvlarni qo'llab-quvvatlashdek strategik vazifalarni ham qamrab oladi.

Raqamli savodxon direktor maktabda elektron hujjat aylanishi, elektron kundalik va jurnallar, onlayn baholash tizimlari, masofaviy ta'lim platformalari, axborot portallari va boshqaruv uchun mo'ljallangan tizimlarni to'g'ri yo'lga qo'yadi. Bundan tashqari, u ta'limdagi sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar (big data) tahlili, bulutli texnologiyalar va interaktiv vositalar imkoniyatlaridan xabardor bo'lib, ularni maktab amaliyotiga joriy etishda tashabbuskorlik ko'rsatadi.

Raqamli savodxonlik shuningdek, axborotlarni ishonchli manbalardan ajrata olish, ma'lumotlarning maxfiyligi va xavfsizligini ta'minlash, kiberxavfsizlik bo'yicha minimal talablarni bilish va ularni joriy qilishni ham o'z ichiga oladi. Bunday direktor zamonaviy kommunikatsiya vositalari – elektron pochta, onlayn konferensiyalar, ijtimoiy tarmoqlar va ichki platformalar orqali samarali muloqotni tashkil qiladi, jamoaning raqamli madaniyatini rivojlantiradi va o'quvchilarning raqamli etikasi bo'yicha targ'ibot olib boradi. Shu bois, raqamli savodxonlik bugungi maktab direktori uchun faqat texnik emas, balki strategik va menejerlik darajasidagi kompetensiyadir. Uni rivojlantirish orqali maktabda raqamli

transformatsiyani samarali yo'lga qo'yish, global ta'lim muhitiga integratsiyalashuvni kuchaytirish va raqobatbardosh ta'lim muassasasini shakllantirish mumkin bo'ladi.

**IT ko'nikmalarini rivojlantirish** maktab direktorining raqamli savodxonligini oshirishda markaziy o'rin egallaydi. Bugungi raqamli transformatsiya davrida ta'lim muassasasini samarali boshqarish zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini chuqur bilish va ularni amaliyotda qo'llay olish bilan chambarchas bog'liq. Direktorning IT ko'nikmalari nafaqat ish yuritishda, balki qarorlar qabul qilish, monitoring olib borish, tahlil qilish va strategik rejalashtirishda ham muhim ahamiyatga ega. Bu ko'nikmalarga kompyuter savodxonligi, ofis dasturlaridan foydalanish, elektron hujjat almashinuvi, onlayn platformalarda ishlash, raqamli xavfsizlik asoslari, bulutli texnologiyalar va ta'lim tizimiga oid maxsus dasturiy ta'minotdan foydalanish malakalari kiradi.

Maktab rahbari zamonaviy ta'lim platformalari, jumladan, elektron kundalik, masofaviy ta'lim vositalari, onlayn baholash tizimlari bilan ishlashda yetakchi bo'lishi kerak. IT sohasidagi bilimlar direktorining raqamli transformatsiya jarayonlarida faol ishtirokini ta'minlaydi, pedagogik jamoani innovatsion texnologiyalardan foydalanishga undaydi va ta'lim jarayonining sifatini oshirishga xizmat qiladi. Shu bois, maktab direktorining muntazam tarzda IT bo'yicha o'z ustida ishlashi, malaka oshirish kurslarida qatnashishi va zamonaviy texnologik yangiliklardan xabardor bo'lib borishi – ta'lim boshqaruvida raqamli madaniyatni shakllantirishning ajralmas sharti hisoblanadi. IT ko'nikmalarini chuqurlashtirish orqali direktor o'z rahbarlik faoliyatini yanada yuqori

samaradorlik bilan tashkil etishi va maktabni innovatsion rivojlanish sari yetaklashi mumkin.

**Internetdagi xavfsizlikni ta'minlash** maktab direktori uchun raqamli savodxonlikning ajralmas va ustuvor yo'nalishlaridan biridir. Zamonaviy maktab boshqaruvida internet vositalarining keng qo'llanilishi ma'lumot almashinuvi, onlayn platformalardan foydalanish, elektron hujjatlar bilan ishlash, masofaviy ta'lim, raqamli baholash tizimlari va boshqa ko'plab funksiyalarni o'z ichiga oladi. Shu sababli, kiberxavfsizlik bo'yicha yetarli bilim va ko'nikmalarga ega bo'lmagan direktorning faoliyati nafaqat o'zining, balki o'quvchilar, o'qituvchilar va ota-onalarning shaxsiy ma'lumotlari xavfsizligiga tahdid soladi.

Internetdagi xavfsizlikni ta'minlash uchun direktor avvalo shaxsiy va xizmatga oid qurilmalarda ishonchli parollar yaratish va ularni muntazam yangilab turish, ikki bosqichli autentifikatsiya tizimlaridan foydalanish, ruxsatsiz kirishlarning oldini olish uchun antivirus dasturlarini o'rnatish va ularni doimiy yangilab borish, shuningdek, ijtimoiy tarmoqlarda maktab nomidan rasmiy ma'lumotlar tarqatishda ehtiyotkorlik bilan yondashishni o'z odatiga aylantirishi kerak. Bundan tashqari, maktab ichida raqamli axborotlar bilan ishlash bo'yicha aniq ichki tartib-qoidalar ishlab chiqilishi, barcha xodimlar bu bo'yicha muntazam ravishda o'qitilishi lozim.

Maktab tarmog'ida xavfsizlik devorlari (firewall), ma'lumotlarni shifrlash tizimlari va foydalanuvchi huquqlarini aniq taqsimlash mexanizmlarining joriy etilishi ham muhim hisoblanadi. Direktorning vazifasi — internet xavfsizligi madaniyatini shakllantirish, kiberxavfning oldini olish choralarini ko'rish, favqulodda holatlarda tezkor harakat qilish tartiblarini ishlab chiqish va jamoani bu borada doimiy ravishda xabardor

qilib borishdan iborat. Internetdagi xavfsizlikni ta'minlash orqali direktor maktab muhitining ishonchliligi va raqamli texnologiyalarni barqaror joriy etilishi uchun mustahkam poydevor yaratadi.

**O'qituvchilarni raqamli transformatsiyaga tayyorlash** maktab rahbariyati, xususan, direktorning zamonaviy boshqaruvda raqamli savodxonlik darajasini amaliyotga tatbiq etishdagi muhim vazifalaridan biridir. Bu jarayon o'qituvchilarni faqat texnologiyadan foydalanishga emas, balki uni o'quv jarayoniga samarali integratsiya qilishga yo'naltirishni taqozo etadi.

Avvalo, maktab direktori pedagogik jamoa orasida raqamli texnologiyalarning ahamiyatini anglatadigan kuchli madaniyat va motivatsion muhit yaratishi zarur. Bu jarayonda o'qituvchilarga raqamli texnologiyalar asoslari, bulutli xizmatlar, elektron ta'lim platformalari, masofaviy darslar tashkil etish, onlayn resurslardan foydalanish, raqamli baholash vositalari va interaktiv o'quv dasturlari bilan ishlash bo'yicha tizimli malaka oshirish kurslari tashkil etilishi muhim.

Shuningdek, raqamli vositalar orqali darsni rejalashtirish, o'quvchilar bilimni tahlil qilish va differensial yondashuvlarni amalga oshirish ko'nikmalarini shakllantirishga alohida e'tibor qaratilishi kerak. Bunda direktor o'qituvchilarga texnik va metodik ko'makni yo'lga qo'yadi, innovatsion tajribalarni ommalashtiradi va ichki monitoring orqali o'zgarishlarni kuzatib boradi. Har bir o'qituvchining raqamli kompetensiyalarini baholash va rivojlantirish strategiyasi individual yondashuvga asoslangan bo'lishi lozim.

Raqamli transformatsiya – bu shunchaki texnologiyalarni o'rganish emas, balki fikrlash tarzini, darsga yondashuvni va ta'limni tashkil etish

metodikasini yangilash demakdir. Shu bois direktorning tashabbusi bilan ijodiy, ochiq va raqamli o'zgarishlarga tayyor jamoa shakllantirilsa, maktabda raqamli transformatsiya tabiiy va samarali tarzda amalga oshadi.

## **DIREKTORNING AXLOQIY FAZILATLARI VA NAMUNALIGI**

Zamonaviy ta'lim tizimida maktab direktorining o'rni nafaqat tashkilotchilik va boshqaruv jarayonlarini samarali yo'lga qo'yish bilan belgilanadi, balki uning shaxsiy fazilatlari, axloqiy me'yorlarga sadoqati va namunali tutumi orqali ham aniqlanadi. Maktab jamoasining ichki muhitini shakllantirishda, ta'lim sifati va samaradorligini ta'minlashda direktorning axloqiy fazilatlari muhim o'rin tutadi. Bunday fazilatlar rahbarlik etikasining tamoyillari – adolat, xolislik, mas'uliyat, halollik, ochiqlik va ishonchlilikda o'z ifodasini topadi.

Direktorning kasbiy madaniyati, boshqalarga ibrat bo'lish layoqati, nutq va kiyinish madaniyati maktab muhitida madaniy va ma'naviy mezonlarni belgilab beradi. Shu bilan birga, direktor o'z shaxsiy imijini shakllantirishda ham faol bo'lishi, jamoa orasida obro'-e'tibor qozonishi, ijtimoiy tarmoqlarda mas'uliyat bilan ishtirok etishi va keng jamoatchilik bilan mustahkam aloqalar o'rnatishi zarur. Mazkur mavzuda aynan shu jihatlar yoritilib, maktab rahbarining axloqiy qiyofasi va ijtimoiy namunadorligining ta'lim jarayoniga bo'lgan ta'siri tahlil qilinadi.

### **Rahbarlik etikasining asosiy tamoyillari**

Rahbarlik etikasining asosiy tamoyillari – bu maktab direktorining kundalik faoliyatida doimiy amal qilishi lozim bo'lgan axloqiy mezonlar

majmuasidir. Ular rahbarning qaror qabul qilish jarayonidan tortib, pedagoglar, o'quvchilar, ota-onalar va yuqori tashkilotlar bilan munosabatlarigacha bo'lgan barcha jihatlarida o'z ifodasini topadi. Maktab direktori, birinchi navbatda, o'z harakatlarida halollik, adolat va javobgarlik tamoyillariga asoslanmog'i lozim. Halollik – bu o'z so'ziga sodiqlik, berilgan va'dalarni bajarish, manfaatlar to'qnashuviga yo'l qo'ymaslikni anglatadi. Adolat esa o'qituvchilar va xodimlar o'rtasida teng munosabat yuritish, qarorlarni shaxsiy emas, obyektiv mezonlarga tayangan holda qabul qilishdir. Javobgarlik tamoyili esa rahbarning o'z qarorlarining oqibatlarini uchun javob bera olishga tayyorligini bildiradi.

Shuningdek, ochiqlik va shaffoflik tamoyili ham muhim axloqiy mezonlardan biridir. Direktor o'z faoliyatida yashirincha harakat qilmasligi, barcha qarorlar va boshqaruv amallarini tushunarli, ishonchli tarzda izohlab bera olishi kerak. Axborot bilan muomala qilishda ehtiyotkorlik, maxfiylikka rioya qilish va ishonchni saqlash ham rahbarlik etikasining muhim jihatlaridandir. Bunga qo'shimcha tarzda, hurmat va insonparvarlik tamoyillari o'qituvchilar va o'quvchilar bilan muloqotda doimo mehribonlik, sabr, bag'rikenglik va empatiya ko'rsatishni talab qiladi. Rahbar hech qachon kamsitish, bepisandlik yoki tahqirlash uslubida muloqot qilmasligi, balki har bir xodim va o'quvchini qadrlashi va e'tirof etishi lozim.

Boshqaruvda qat'iyatlilik va mas'uliyatning uyg'unligi rahbarlik axloqining yana bir poydevoridir. Bu esa direktor o'z pozitsiyasida sobit qolishi, shu bilan birga tanqidni to'g'ri qabul qila olishi, xatolardan saboq chiqara olishi zarurligini bildiradi. Shu bilan birga, rahbarlik etikasining asosiy belgilaridan biri – xizmatga sadoqat va jamoadan ustunlik emas, balki

jamo'a bilan birga harakat qilish, ularning fikr va tashabbuslarini e'tiborga olishga tayyorlikdir. Natijada, maktab direktori axloqiy yetuklik, odo-axloq namunasi va boshqalarga ibrat bo'la oladigan shaxsga aylanishi, o'zining butun faoliyati davomida boshqalar tomonidan ishonch va hurmat bilan qaraladigan rahbar bo'lishi lozim. Ana shundagina ta'lim muassasasida ijobiy muhit, samarali hamkorlik va barqaror taraqqiyot ta'minlanadi.

**Adolat va xolislik** — maktab direktori uchun rahbarlik etikasining eng muhim tamoyillaridan biri bo'lib, ta'lim muassasasining sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitini ta'minlashda, o'qituvchilar va o'quvchilar o'rtasida ishonch va hurmat muhitini qaror toptirishda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Direktor har qanday qaror qabul qilishda shaxsiy munosabatlar, qarindoshlik yoki boshqa subyektiv omillarni chetga surgan holda, faqat qonuniylik, mehnat intizomi, axloqiy mezonlar va jamoaviy manfaatlarni ustuvor qo'ygan holda harakat qilishi zarur. Barcha pedagoglar, texnik xodimlar va o'quvchilarga teng munosabatda bo'lish, hech kimni kamsitmaslik yoki ortiqcha imtiyoz bermaslik rahbarning xolisligini namoyon etadi.

Adolatli rahbar har bir pedagogning mehnatini to'g'ri baholaydi, rag'batlantirishda, tanbeh berishda yoki yutuqlarni e'tirof etishda shaffoflik va mezonlarga amal qiladi. Xodimlar o'rtasida adolatli muomala, teng imkoniyatlar va ochiq muloqot muhitining yaratilishi, ijtimoiy ziddiyatlar va noroziliklarni oldini oladi. Ayniqsa, baholash, lavozimga tayinlash, xizmat tekshiruvlari, o'qituvchilarning tashabbuslarini qo'llab-quvvatlashda yoki ularga qarshi chora ko'rishda direktor har doim adolatga asoslanishi kerak.

Adolat va xolislik tamoyili shuningdek, o'quvchilarga nisbatan qo'llaniladigan tartib-intizom choralari, baholash tizimi, mukofot va jazolar bilan bog'liq holatlarda ham o'z aksini topishi lozim. Agar direktor har bir o'quvchining huquqlarini teng darajada himoya qilsa, shikoyat va e'tirozlarga e'tibor bilan yondashsa, bu ota-onalar va jamoatchilikning ishonchini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, maktab direktori o'z faoliyatida adolat va xolislikni bosh mezon sifatida belgilab olsa, ta'lim muassasasida sog'lom axloqiy muhit shakllanadi, xodimlar va o'quvchilar o'zlarini qadrlangan va teng huquqli deb his etadi, bu esa, o'z navbatida, ta'lim sifatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

**Mas'uliyat va halollik** – maktab direktorining axloqiy portretida eng muhim fazilatlar qatorida turadi. Bu ikki tushuncha rahbarlik etikasining asosini tashkil etadi va samarali boshqaruvning kafolati sifatida namoyon bo'ladi. Mas'uliyatli direktor o'z faoliyatida qarorlar qabul qilishdan tortib, ularning oqibatlarini nazorat qilishgacha bo'lgan barcha bosqichlarda o'zining ijtimoiy, kasbiy va ma'naviy burchini teran anglab ish yuritadi. U o'z zimmasiga yuklatilgan vazifalarni chuqur anglab, har bir qarorining maktab jamoasiga, o'quvchilarga va ota-onalarga qanday ta'sir qilishini oldindan hisobga oladi.

Shu bilan birga, halollik tamoyiliga amal qilgan rahbar har qanday sharoitda o'z prinsiplari va vijdoni bilan harakat qiladi, korrupsion holatlardan yiroq bo'ladi, manfaatlar to'qnashuviga yo'l qo'ymaydi, shaffof va adolatli tizimni yo'lga qo'yishga intiladi. Bunday rahbar o'zining shaxsiy namunasi orqali butun pedagogik jamoada ishonch va hurmat muhitini qaror toptiradi, o'qituvchilarda va xodimlarda kasbiy intizom, fidoyilik, to'g'rilik



kabi xislatlarni shakllantirishga xizmat qiladi. Mas'uliyat va halollik rahbarning har bir harakatida mujassam bo'lib, maktabdagi ijtimoiy-psixologik muhitga, ta'lim sifatiga va jamoa birligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu bois bu tamoyillar maktab boshqaruvida ustuvor mezon sifatida doimo nazarda tutilishi lozim.

**Ochiqlik va ishonchlilik** maktab direktori faoliyatining barqaror va sog'lom asosda yo'lga qo'yilishi uchun muhim axloqiy tamoyillardandir. Ochiqlik – bu rahbarning qarorlarini, strategiyalarini va faoliyat yo'nalishlarini jamoaga ochiq, tushunarli va asosli tarzda yetkazishi, axborotlar bilan vaqtida va haqqoniy ravishda bo'lishishi demakdir. Bunday yondashuv maktab jamoasida ishonch, shaffoflik va o'zaro hurmat muhitini yaratadi.

Direktorning ochiq siyosati nafaqat jamoaning faol ishtirokini ta'minlaydi, balki har bir xodimni o'z fikrini erkin bildirishi, tashabbus ko'rsatishi va mas'uliyatni his qilishi uchun ruhlantiradi. Shu bilan birga, ishonchlilik rahbarning o'z so'zida turishi, va'dalariga sodiqligi, vaziyatdan qat'i nazar, halol va izchil pozitsiyada qolishi orqali namoyon bo'ladi. Ishonchli direktor jamoaning ishonchini qozonadi, u bilan tuzilgan muloqot ochiq va konstruktiv bo'ladi, bu esa tashkilot ichidagi ijtimoiy muhitni mustahkamlab, samarali boshqaruv imkoniyatlarini kengaytiradi.

Ochiqlik va ishonchlilik tamoyillari direktorning faqat tashqi muloqotida emas, balki ichki o'zini tutishi, masalalarga yondashuvi va xodimlarga bo'lgan munosabatida ham o'z ifodasini topishi zarur. Aynan mana shu tamoyillar maktab boshqaruvida islohotlar, yangiliklar va o'zgarishlar muvaffaqiyatli amalga oshirishining asosiy omili sifatida xizmat qiladi. Rahbar o'zining ochiqligi va ishonchliligi bilan maktab jamoasini

ilhomlantira oladi, natijada ta'lim jarayoni samarali, ijtimoiy muhit esa sog'lom bo'ladi.

### **Shaxsiy namunali tutum**

Shaxsiy namunali tutum maktab direktorining kundalik faoliyatida axloqiy yetakchilikni namoyon etuvchi muhim mezondir. Direktorning o'zini tutishi, fikr yuritishi, nutqi va xatti-harakatlari maktab jamoasi uchun doimo kuzatuv ostida bo'lib, pedagoglar, o'quvchilar hamda ota-onalar unga qarab o'zlarining ijtimoiy va kasbiy me'yorlarini shakllantiradilar. Shuning uchun direktor o'zining shaxsiy fazilatlari, madaniyati, odobi, boshqalarga bo'lgan munosabati, vaqtga va intizomga munosabati bilan boshqalarga ijobiy namuna bo'lishi lozim. U halollik, adolat, mas'uliyat, mulohazalilik, vazminlik, bag'rikenglik, hamdardlik va samimiyat kabi insoniy fazilatlarni amaliyotda ko'rsatishi orqali jamoada ishonch va hurmat uyg'otadi.

Direktor o'z so'zida turuvchi, jamoa oldida va'dalariga sodiq bo'lgan, har qanday vaziyatda ham adolat tamoyillariga amal qiluvchi shaxs sifatida namoyon bo'lishi lozim. Shuningdek, tashqi ko'rinishi, muomala madaniyati, axloqiy qadriyatlarga rioya qilishi, kasbga bo'lgan sadoqati ham jamoa a'zolari tomonidan e'tibor bilan kuzatiladi.

Direktor o'z xatti-harakatlari bilan o'qituvchilarga ijobiy yo'nalish ko'rsatadi, ular uchun madaniyat, tafakkur va axloqiy me'yorlar bo'yicha o'rnak bo'ladi. Shaxsiy namunali tutum – bu faqat axloqiy talab emas, balki rahbarning kasbiy zarurati bo'lib, u orqali direktor maktabda ijobiy muhit, intizomli jamoa va barqaror taraqqiyot yo'lini shakllantiradi. Shu sababli direktor nafaqat boshqaruvchi, balki o'rnak bo'luvchi shaxs sifatida doimiy

ravishda o'zini tahlil qilib, o'z ustida ishlashi va doimiy rivojlanib borishi lozim.

**Kasbiy madaniyat** – bu maktab direktorining o'z kasbiga bo'lgan hurmati, faoliyatdagi axloqiy, estetik, huquqiy, ijtimoiy va muloqotga oid me'yorlarga qat'iy rioya qilishi orqali namoyon bo'ladigan fazilatlar yig'indisidir. Direktorning kasbiy madaniyati, eng avvalo, uning o'z kasbiga sadoqati, kasbiy burchini yuksak mas'uliyat bilan ado etishi, o'z ustida muntazam ishlashi va yangiliklarga ochiqligida aks etadi.

Maktab jamoasining yetakchisi sifatida direktor ta'lim sifatiga, o'quvchilar tarbiyasiga, o'qituvchilarning kasbiy rivojiga doimo e'tiborli bo'lishi, har bir tashabbusda mas'uliyatli qarorlar qabul qila olish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim. U mehnat intizomi, vaqtni samarali boshqarish, me'yoriy hujjatlarni bilish va ularga amal qilish, hamda maktabdagi barcha islohot va yangilanishlarga nisbatan ijobiy yondashuvi bilan kasbiy madaniyatni har tomonlama ifoda etadi.

Kasbiy madaniyatning muhim tarkibiy qismlaridan biri bu muloqot madaniyatidir. Direktor o'qituvchilar, o'quvchilar, ota-onalar va yuqori tashkilotlar bilan o'zaro muloqotda samimiylik, xolislik, diqqat-e'tibor va muvozanatni saqlay olishi, har qanday vaziyatda ham odob va mulozamatni yo'qotmasligi zarur. U boshqaruvda o'z nuqtayi nazarini aniq, lo'nda va tushunarli bayon eta olishi, boshqa fikrlarga hurmat bilan yondashishi orqali jamoada sog'lom muloqot muhitini shakllantiradi.

Bundan tashqari, kasbiy madaniyat maktab direktori faoliyatida tashqi ko'rinishdagi saranjomlik, o'zini tutishdagi vazminlik, emotsional barqarorlik, ijtimoiy tarmoqlarda va jamoat joylarida maktab nomiga mos munosabatda bo'lishda ham o'z aksini topadi. U maktab imijini

shakllantirishda mas'uliyati yuqori bo'lgan shaxs sifatida o'zining har bir qadami, so'zi va qarori orqali nafaqat jamoa, balki keng jamoatchilikda ham ishonch uyg'otishi lozim.

Direktor o'zining kasbiy madaniyatini doimiy ravishda boyitib borishi, zamonaviy boshqaruv yondashuvlari, pedagogik va psixologik bilimlarni chuqurlashtirib borishi orqali nafaqat samarali rahbar, balki ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan yuksak salohiyatga ega mutaxassis sifatida shakllanadi.

Shunday qilib, kasbiy madaniyat direktorning shaxsiy namunadorligini belgilovchi asosiy ustunlardan biri bo'lib, u butun ta'lim muassasasi faoliyatining barqarorligi va nufuzini ta'minlovchi omil hisoblanadi.

**Boshqalarga ibrat bo'lish** — maktab direktori uchun nafaqat kasbiy majburiyat, balki ijtimoiy va axloqiy mas'uliyatdir. Rahbar sifatida direktor har bir harakati, qarori va muomalasi bilan pedagoglar, o'quvchilar hamda ularning ota-onalari oldida ma'naviy ustunlikni namoyon qilishi zarur. Uning shaxsiy fazilatlarini – halolligi, adolatliligi, bosiqqligi, intizomliligi, fidoyiligi, mas'uliyati – jamoada axloqiy mezon va madaniyat namunasi bo'lib xizmat qiladi.

Direktor qanday fikrlaydi, qanday so'zlaydi, qanday kiyinishni afzal ko'radi, vaqtni qanday qadrlaydi – bularning barchasi o'qituvchilar va o'quvchilar ongida rahbarning namunasi sifatida shakllanadi. Ayniqsa, og'zaki nasihatdan ko'ra, amaliy harakatlar, shaxsiy tutum, halollik va mehnatsevarlik bilan ko'rsatilgan ibrat ancha samarali bo'ladi. Shuning uchun direktorning ibratkorligi nutqidagi aniqlik, xatti-harakatidagi sobitlik, qarorlaridagi mas'uliyat va xolislik bilan chambarchas bog'liq. U faqat

buyruq va ko'rsatmalar bilan emas, balki o'zining shaxsiy fazilatlari va me'yoriy yondashuvi orqali ham jamoani ilhomlantira olishi lozim. Bunday holatda direktor shaxsiga bo'lgan hurmat va ishonch ortadi, jamoa ichida sog'lom muhit shakllanadi, bu esa o'z navbatida butun ta'lim jarayonining sifatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Shu bois direktor har bir vaziyatda o'zining maqomi va javobgarligini chuqur his etgan holda, ibratli bo'lishga intilishi va bu orqali maktabda sog'lom axloqiy muhitni yaratishda yetakchi rolni o'ynashi lozim.

**Nutq va kiyinish madaniyati** – maktab direktori shaxsiy namunadorligining ajralmas jihatlaridan biri bo'lib, u rahbarning ijtimoiy va kasbiy obro'sini belgilovchi asosiy omillardan sanaladi. Direktorning nutqi aniq, ravon, ma'rifiy va ijobiy ruhda bo'lishi lozim. U o'z fikrlarini mantiqan izchil, odobli va hurmat bilan bayon eta olishi, har bir auditoriyaga – pedagoglar, o'quvchilar, ota-onalar va hamkor tashkilotlar vakillariga mos ravishda, ehtiyotkorlik va did bilan murojaat qilishi zarur.

Direktorning og'zaki va yozma muloqotdagi uslubi xolislik, samimiyat, odob va madaniyat mezonlariga mos bo'lishi, unda ortiqcha rasmiyatchilikdan yoki hurmatsizlik ifodalaridan butunlay xoli bo'lishi kerak. Ayniqsa, salbiy holatlarga munosabat bildirishda, tanqidiy fikrlarni bayon etishda ham mulohazali va konstruktiv yondashuv talab etiladi.

Kiyinish madaniyati esa direktorning tashqi ko'rinishi orqali jamoaga bergan xabari bo'lib, unda soddalik, tozalik, didlilik va rasmiylik uyg'un bo'lishi kerak. Maktab rahbari kiyinishda ortiqcha dabdababozlikdan yiroq, ammo o'z maqomiga monand ravishda zamonaviy, estetik va qulay liboslarni tanlashi maqsadga muvofiq. Kiyinishda e'tiborsizlik, beparvolik yoki bexosiyatlik jamoa a'zolarida hurmatsizlik tuyg'usini paydo qilishi

mumkin. Shu bois direktor har kuni ishga kelishda o‘z tashqi qiyofasini jiddiy nazorat qilishi, bu orqali jamoada kiyinish madaniyatiga rioya qilish borasida ibrat bo‘lishi kerak. Nutq va kiyinish madaniyatining uyg‘unligi direktorning ichki madaniyati, shaxsiy intilishi, jamoaga bo‘lgan hurmati va o‘ziga bo‘lgan mas’uliyatining yaqqol ifodasidir. Ana shunday uyg‘un madaniyat maktabdagi umumiy axloqiy muhitga bevosita ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

### **Direktor imijini shakllantirish**

Direktor imijini shakllantirish – bu nafaqat tashqi ko‘rinish yoki jamoa oldidagi nutqlar orqali yaratiladigan obraz, balki rahbarning kundalik faoliyati, qaror qabul qilish uslubi, insonlarga bo‘lgan munosabati, axloqiy mezonlarga sadoqati va umumiy kasbiy fazilatlarining majmuasidir. Maktab direktori uchun imij – bu jamoaning unga bo‘lgan ishonchi, hurmati va ergashuvining asosiy omili hisoblanadi. Yaxshi shakllangan rahbarlik imiji direktorning maktabdagi ijtimoiy mavqeini mustahkamlab, uning har bir tashabbusiga ijobiy munosabat shakllanishiga xizmat qiladi.

Imij shakllantirishda rahbarning axloqiy pokligi, adolatparvarligi, ochiqligi va barqaror qadriyatlarga sodiqligi yetakchi ahamiyat kasb etadi. Bu esa o‘z navbatida direktorning jamoa oldidagi javobgarligini oshiradi. O‘qituvchilar, ota-onalar va o‘quvchilar uni nafaqat boshqaruvchilik lavozimidagi shaxs sifatida, balki insoniy fazilatlari bilan ham hurmat qilinadigan shaxs sifatida qabul qiladilar.

Direktor o‘zining har bir harakati, gap-so‘zi, jamoatdagi ishtiroki orqali doimo namunali rahbar obrazini yaratishga intilishi lozim.

Shuningdek, rahbarning tashqi ko‘rinishi, muomala madaniyati, vaqtga rioya qilishi, ijtimoiy tarmoqlardagi faolligi, ommaviy axborot vositalarida ishtiroki, shuningdek, davlat siyosati va zamonaviy ta’lim talablari bilan uyg‘un harakat qilishi ham uning ijobiy imijini shakllantirishda muhim omillardandir. Barcha bu jihatlar uyg‘unlashgandagina direktor obro‘li, jiddiy va o‘z sohasida yetuk rahbar sifatida tan olinadi. Shu boisdan ham maktab rahbari o‘z imijini shakllantirishga ongli, tizimli va barqaror yondashmog‘i lozim.

**Maktab jamoasi oldidagi obro‘si** – bu direktorning kundalik faoliyati, boshqaruv uslubi, shaxsiy fazilatlari va ijtimoiy munosabatlari orqali jamoa a‘zolari, ya’ni o‘qituvchilar, texnik xodimlar, o‘quvchilar va ularning ota-onalari tomonidan shakllantiriladigan hurmat, ishonch va e’tiborning umumiy ifodasidir. Obro‘ – bu birdaniga erishiladigan narsa emas, balki yillar davomida izchil mehnat, halollik, adolat va sadoqat bilan orttiriladigan ijtimoiy boylikdir. Direktor maktab jamoasi orasida qanday obro‘ga ega bo‘lishi u qanday rahbar, qanday inson va qanday namuna ekani bilan chambarchas bog‘liqdir.

Obro‘li direktor – bu har bir xodim fikrini tinglaydigan, adolatli qarorlar chiqaradigan, ishga yondashuvi professional va halol bo‘lgan, mas’uliyatli rahbardir. U maktabdagi har bir pedagog bilan muloqotda hurmatni saqlagan holda, ularning kasbiy o‘shiga sharoit yaratib beradigan, o‘quvchilarga nisbatan mehribon, lekin talabchan bo‘lgan, ota-onalar bilan esa hamkorlikni yo‘lga qo‘ygan shaxs sifatida taniladi. Uning obro‘si – jamoa motivatsiyasi va ish samaradorligining kalitidir. Chunki direktorning hurmatli va ishonchli bo‘lishi jamoani birlikka, fidoyilikka va professional o‘shiga undaydi.

Maktab direktori o‘z obro‘cini saqlab qolish uchun doimo o‘zini rivojlantirib borishi, zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini o‘rganishi, shaxsiy madaniyati va nutq madaniyatiga e’tibor qaratishi, xodimlar va o‘quvchilar bilan muloqotda samimiy va ochiq bo‘lishi zarur. Obro‘ga putur yetkazuvchi har qanday shaxsiy yoki kasbiy xatoliklar esa direktor imijiga jiddiy zarar yetkazishi mumkin. Shu bois, har bir qaror, har bir muloqot va har bir tashabbus ehtiyotkorlik bilan, jamoa manfaatlari va ijtimoiy mas’uliyat nuqtayi nazaridan yondashilgan holda amalga oshirilishi kerak.

Shuningdek, obro‘ni mustahkamlovchi muhim omillardan biri – bu rahbarning boshqalar uchun namuna bo‘la olishidir. Direktorning o‘z vaqtida ishga kelishi, vazifalarni mas’uliyat bilan bajarmog‘i, nozik masalalarda halollikni ustuvor qo‘yishi va odob-axloq qoidalariga rioya etishi, u haqida ijobiy ijtimoiy fikr shakllanishiga xizmat qiladi. Natijada maktab jamoasi direktorni faqatgina lavozim egasi emas, balki hurmatli inson va yetakchi sifatida tan oladi. Bu esa maktabdagi sog‘lom muhit va muvaffaqiyatli boshqaruvning poydevorini tashkil etadi.

**Ijtimoiy tarmoqlardagi faoliyat.** Zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, ayniqsa ijtimoiy tarmoqlar kundalik hayotimizning ajralmas bir qismiga aylangan bir davrda, maktab direktori uchun ham bu platformalar samarali kommunikatsiya vositasiga aylanishi zarur. Ijtimoiy tarmoqlarda faoliyat olib borish – bu shunchaki yangiliklar almashish emas, balki jamiyat bilan ochiq va samimiy muloqotni yo‘lga qo‘yish, ishonch muhitini mustahkamlash, shaffoflikni ta’minlash va o‘z imijini shakllantirishning muhim usulidir.

Direktorning ijtimoiy tarmoqlarda doimiy va izchil faoliyat yuritishi maktabning ichki hayoti, o‘quv jarayonlari, yutuqlari va muhim yangiliklari



haqida keng jamoatchilikni xabardor qilish imkonini beradi. Bunday faoliyat orqali direktor maktabdagi yangiliklarni yoritish, muhim voqea-hodisalar haqida fikr bildirish, o'qituvchilar va o'quvchilar muvaffaqiyatlarini targ'ib qilish, ota-onalar bilan aloqani mustahkamlash hamda turli tashabbus va loyihalarga jamoatchilik e'tiborini qaratish imkoniga ega bo'ladi. Shu bilan birga, ijtimoiy tarmoqdagi madaniy va ijobiy ohangdagi chiqishlar, muloqot madaniyatiga amal qilish, bahsli masalalarga mas'uliyatli yondashish, shaxsiy hayotni hamda maktab jamoasini hurmat qilish, siyosiy neytrallik va kasbiy etikaga rioya etish kabi jihatlarda direktor obro'sining mustahkamlanishida muhim o'rin tutadi.

Direktor tomonidan faol yuritiladigan ijtimoiy tarmoq sahifasi maktab brendi sifatida qaraladi va bu, albatta, o'z navbatida tashkilotning raqamli maydondagi ko'rinishini belgilaydi. Buning uchun direktor o'z sahifasida tizimli, mazmunli va foydali kontent bilan chiqish qilishi, asossiz tanqidlar yoki shov-shuvli bayonotlardan chetda turishi, shuningdek ijtimoiy platformalarda maktabning ijobiy obrazini yarata oladigan axborot siyosatini yuritishi zarur. Zero, ijtimoiy tarmoqdagi mas'uliyatli faoliyat direktorning nafaqat shaxsiy, balki maktab jamoasi oldidagi obro'-e'tibori va jamiyatdagi ijtimoiy maqomini oshirishga xizmat qiladi.

**Jamoat bilan aloqalar** maktab direktori imijining ajralmas va muhim tarkibiy qismlaridan biridir. Direktorning nafaqat ichki maktab jamoasi bilan, balki tashqi auditoriya – ota-onalar, mahalla faollari, nodavlat tashkilotlar, davlat idoralari va boshqa manfaatdor tomonlar bilan barqaror, ochiq va samarali aloqalar o'rnatishi uning ijtimoiy nufuzini belgilovchi omillardan sanaladi. Bunday aloqalar orqali direktor maktab faoliyati haqida to'g'ri, haqqoniy va doimiy axborot berib boradi, maktab atrofidagi

jamoatchilikni o‘quv-tarbiya jarayonining faol ishtirokchisiga aylantiradi, ta’lim-tarbiya sifatini oshirishda ulardan zarur yordam va ko‘mak oladi.

Direktor jamoat bilan ishlashda ishonch va o‘zaro hurmat tamoyillariga asoslanadi, ochiqlik va shaffoflik prinsiplarini ustuvor deb biladi. U maktabda o‘tkazilayotgan ochiq eshiklar kunlari, ota-onalar yig‘inlari, jamoat kengashlari, hisobot uchrashuvlari va boshqa tadbirlar orqali jamoatchilikni faol jalb etishga intiladi. Ayniqsa, direktor tomonidan tashabbus sifatida yo‘lga qo‘yilgan doimiy muloqot maydonchalari – ota-onalar bilan suhbatlar, aholi murojaatlarini eshitish va ularni tezkor hal etish amaliyotlari – ijtimoiy aloqalarning barqarorligini ta’minlaydi.

Shuningdek, direktor maktabda yuzaga kelgan muammolarni yashirmasdan, jamoatchilikni xabardor etgan holda, ularning yechimini hamkorlikda topishga intilishi orqali ochiqlik tamoyiliga sodiqligini ko‘rsatadi. Maktab faoliyatiga daxldor ijtimoiy loyiha va tashabbuslarda faol ishtirok etishi, mahalla va joylardagi muhim tadbirlarning tashabbuskori yoki hamkori bo‘lishi esa uning jamiyatdagi ijobiy obrazini mustahkamlab boradi.

Umuman olganda, jamoat bilan aloqalar maktab direktorining ijtimoiy javobgarlik darajasini, boshqaruvdagi madaniyatini va yetakchilik salohiyatini namoyon etadi. Bunday aloqalar orqali u nafaqat maktab imijini, balki butun ta’lim muassasasining ijobiy obro‘cini shakllantiradi, mustahkamlaydi va rivojlantiradi. Shu sababli direktor jamoat bilan doimiy, tizimli va samarali hamkorlikni o‘z kasbiy faoliyatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida ko‘rishi lozim.

## XULOSA

“Samarali boshqaruv sari: Maktab direktori uchun strategik yo‘l xaritasi” nomli ushbu uslubiy qo‘llanmaning asosiy maqsadi — umumta‘lim muassasasi rahbarining kasbiy faoliyatini samarali tashkil etish, boshqaruv jarayonlarini zamonaviy yondashuvlar asosida optimallashtirish, pedagogik jamoa, o‘quvchilar, ota-onalar va keng jamoatchilik bilan uyg‘un hamkorlikda ishlashni ta‘minlashga ko‘maklashishdan iborat. Uslubiy qo‘llanma orqali maktab direktorlari boshqaruvning barcha bosqichlari — strategik rejalashtirishdan tortib ta‘lim-tarbiyaning psixologik, axloqiy va innovatsion jihatlarigacha bo‘lgan murakkab, ammo muhim masalalarni tizimli va ilmiy asoslangan tarzda o‘rganadilar.

Ushbu uslubiy qo‘llanma quyidagi asosiy vazifalarni amalga oshirishga xizmat qiladi:

- Maktab direktorining boshqaruvdagi funksional roli, liderlik salohiyati va mas‘uliyatini aniq belgilab berish;
- Strategik rejalashtirish, jamoa bilan ishlash, muammoli vaziyatlarni hal etish, o‘qituvchilarni rag‘batlantirish va nazorat jarayonlarini ilmiy yondashuvlar asosida tashkil etishga ko‘maklashish;
- Psixologik sog‘lom muhitni shakllantirish, ijtimoiy mas‘uliyatni anglash, tarbiya jarayonlarida direktor ishtirokini chuqurlashtirish orqali rahbarlik salohiyatini oshirish;
- Innovatsion boshqaruv texnologiyalari, raqamli vositalar va zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan samarali foydalanish madaniyatini shakllantirish;

– Rahbarlik etikasining fundamental tamoyillarini chuqur anglash, shaxsiy namunadorlik, kasbiy madaniyat, nutq va tashqi ko‘rinish madaniyati kabi jihatlarni maktab direktori faoliyatining ajralmas elementi sifatida yoritish;

– Maktab direktori imijini shakllantirish, jamoatchilik, ota-onalar va ijtimoiy tarmoqlarda faol va ochiq kommunikatsiyani yo‘lga qo‘yish orqali rahbar nufuzini mustahkamlash.

Maktab ta’lim tizimining yuragi bo‘lib xizmat qiluvchi direktorning kasbiy salohiyati, boshqaruvdagi bilim va ko‘nikmalari, liderlik sifati, axloqiy namunadorligi hamda innovatsion fikrlashi – butun ta’lim muassasasining muvaffaqiyatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. “Samarali boshqaruv sari: Maktab direktori uchun strategik yo‘l xaritasi” deb nomlangan ushbu uslubiy qo‘llanma ana shunday ko‘p qirrali, mas’uliyatli va dinamik rahbarlik faoliyatini ilmiy-nazariy va amaliy asosda yoritib, direktorlar uchun metodik qo‘llab-quvvatlash manbai sifatida xizmat qiladi.

Ushbu uslubiy qo‘llanmadagi 10 ta asosiy mavzu orqali rahbarlik faoliyatining eng muhim yo‘nalishlari keng yoritilgan: ular orasida strategik boshqaruv, pedagogik nazorat, psixologik iqlim, o‘qituvchi mehnatini qadrlash, tarbiya jarayonida ishtirok, muammolarni hal qilish strategiyalari, raqamli transformatsiya, axloqiy va shaxsiy sifatlar kabi jihatlar mavjud bo‘lib, bularning har biri maktab rahbarining faoliyatini yuqori darajaga olib chiqishda muhim ahamiyatga ega.

Direktor o‘zining shaxsiy fazilatlari, kasbiy mahorati, boshqaruv madaniyati va ijtimoiy obro‘si bilan nafaqat maktabni, balki butun jamiyatda ta’lim tizimiga bo‘lgan ishonchni mustahkamlaydi. Shu sababli qo‘llanmaning har bir bo‘limi direktorning bugungi va ertangi kundagi

faoliyati uchun amaliy yo‘l xaritasi bo‘lib xizmat qiladi. Bu esa, o‘z navbatida, nafaqat maktab jamoasining, balki o‘quvchilar, ota-onalar va jamiyatning manfaatlariga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, mazkur uslubiy qo‘llanma zamonaviy rahbarlik kompetensiyalarini rivojlantirishga, maktab ta‘limida sifatli o‘zgarishlar qilishga, islohotlar ruhini amaliyotda ro‘yobga chiqarishga xizmat qiladigan muhim manba hisoblanadi. Direktorlar ushbu uslubiy qo‘llanmadagi nazariy va amaliy tavsiyalarni faoliyatlariga tatbiq etar ekanlar, ta‘lim tizimi rivojining asosiy drayveriga aylanishlari shubhasiz.

## TAKLIFLAR

### 1. Maktab direktori uchun strategik boshqaruvning zamonaviy yondashuvlari.

➤ **Taklif:** Maktab direktorlariga har yili boshqaruv strategiyasini yangilash bo‘yicha metodik seminarlar tashkil etish taklif qilinadi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Bu orqali ular doimiy ravishda zamonaviy yondashuvlarni egallab, maktabni zamon talablari asosida boshqarishni yo‘lga qo‘yadi.

➤ **Taklif:** Raqamli platformalar orqali direktorlar uchun “strategik fikrlash” bo‘yicha onlayn modul yaratish taklif etiladi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Bu ularning uzoq muddatli rejalashtirish va xavf tahlili ko‘nikmalarini oshiradi.

### 2. Ta’lim sifatini oshirishda rahbarning o‘rni

➤ **Taklif:** Har bir maktabda “Sifat monitoringi guruhi” tashkil etilishi taklif qilinadi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Direktor o‘quv jarayonidagi muammolarni tezda aniqlab, sifatni real va tizimli asosda oshiradi.

➤ **Taklif:** Direktorlar uchun “ta’lim sifatini tahlil qilish indikatorlari” bo‘yicha amaliy yo‘riqnomalar ishlab chiqilishi lozim.

✓ **Kutilayotgan natija:** Rahbar sifatni faqat hisobot bilan emas, aniq mezonlar asosida kuzata oladi.

### 3. Maktab jamoasini shakllantirish va boshqarish

➤ **Taklif:** Direktorlar uchun “jamoaviy muhitni baholash” so‘rovnomalari muntazam o‘tkazilishi taklif qilinadi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Bu orqali rahbar o‘z jamoasidagi muhitni o‘lchay oladi va zarur choralarni ko‘radi.

➤ **Taklif:** Har maktabda “Ichki motivatsiya haftaligi” tadbirini tashkil etish taklif qilinadi.

✓ **Kutilayotgan natija:** O‘qituvchilar o‘z kasbiga nisbatan ijobiy munosabatni mustahkamlaydi, jamoaviy birdamlik kuchayadi.

#### **4. Maktabni boshqarishda liderlik va motivatsiya**

➤ **Taklif:** Direktorlar uchun “yetakchi rahbar profili” asosida o‘z-o‘zini baholash testlari joriy etish taklif qilinadi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Bu ularning o‘z kuchli va zaif tomonlarini aniqlashiga va liderlik uslubini yaxshilashga yordam beradi.

➤ **Taklif:** Direktorlar tomonidan har chorakda bir marotaba motivatsion uchrashuv o‘tkazilishi taklif qilinadi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Bu o‘qituvchilarning ishi va jamoaga bo‘lgan ishonchini oshiradi.

#### **5. Maktab muhitini shakllantirish: xavfsizlik, inklyuzivlik, ijobiy munosabat**

➤ **Taklif:** Har bir maktabda “Ijobiy iqlim kodeksi” ishlab chiqish va u bilan barcha ishtirokchilarni tanishtirish taklif etiladi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Bu maktabda barqaror, ijobiy va xavfsiz muhitni ta’minlaydi.

➤ **Taklif:** Inklyuzivlikni oshirish uchun maxsus ehtiyojli o‘quvchilar uchun qo‘llab-quvvatlovchi mentor tizimi joriy etilishi kerak.

✓ **Kutilayotgan natija:** Maxsus ehtiyojli bolalar jamoadan chetda qolmaydi, ijtimoiy integratsiya amalga oshadi.

#### **6. Qaror qabul qilish va muammolarni hal qilish**

➤ **Taklif:** Maktab direktorlarining muammolarni hal qilish kompetensiyasini baholovchi “case-metod” asosidagi mashgʻulotlar tashkil etilsin.

✓ **Kutilayotgan natija:** Direktor real vaziyatlarda tez, ishonchli va mos qarorlar qabul qila oladi.

➤ **Taklif:** Har bir maktabda “Ishonch qutisi” tashkil etilishi taklif etiladi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Bu orqali jamoa aʼzolari oʻz muammolari va takliflarini ochiq bildiradi, qarorlar demokratik asosda qabul qilinadi.

## **7. Ota-onalar va jamoatchilik bilan samarali hamkorlik**

➤ **Taklif:** Maktabda “Ochiq eshiklar kuni”ni har chorakda bir marotaba oʻtkazish taklif etiladi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Ota-onalar va jamoatchilik maktab faoliyatidan xabardor boʻladi, ishonch ortadi.

➤ **Taklif:** Ota-onalar ishtirokida “Hamkorlik kengashi” tashkil etilishi lozim.

✓ **Kutilayotgan natija:** Ota-onalar maktab qarorlariga bevosita taʼsir oʻtkaza oladi, oʻz hissasini qoʻshadi.

## **8. Oʻqituvchilar malakasini oshirish va ularni qoʻllab-quvvatlash**

➤ **Taklif:** Har maktabda “Ichki murabbiylik” (mentorlik) tizimi joriy qilinishi taklif etiladi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Tajribali oʻqituvchilar yangi kadrlarni yoʻnaltiradi, jamoada bilim almashinuvi yuzaga keladi.

➤ **Taklif:** Direktor tomonidan yil boshida har bir oʻqituvchi uchun “Individal rivojlanish rejasi” tuzilishi taklif qilinadi.



✓ **Kutilayotgan natija:** Bu orqali har bir o‘qituvchi o‘z malakasini aniq yo‘nalishda oshira oladi.

## **9. Maktabda innovatsion g‘oyalar va texnologiyalarni joriy etish**

➤ **Taklif:** “Yilning eng yaxshi innovatsion loyiha” tanlovini maktablar o‘rtasida o‘tkazish taklif qilinadi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Bu orqali raqobat va ijodkorlik muhitida yangiliklar tezroq joriy etiladi.

➤ **Taklif:** Har maktabda “Raqamli texnologiyalar mas’uli” lavozimi joriy etilsin.

✓ **Kutilayotgan natija:** Bu orqali barcha texnologik imkoniyatlar to‘liq ishga solinadi, yangiliklardan orqada qolmaslik ta’minlanadi.

## **10. Maktab direktori uchun o‘z-o‘zini baholash va professional rivojlanish strategiyalari**

➤ **Taklif:** Direktorlar uchun har yili “Professional o‘shish portfeli” yuritilishi tavsiya etiladi.

✓ **Kutilayotgan natija:** Direktor o‘z yutuq va kamchiliklarini tizimli baholab boradi, rivojlanishni aniq rejalashtiradi.

➤ **Taklif:** O‘z-o‘zini baholash bo‘yicha mobil ilova yoki platforma yaratish taklif etiladi.

✓ **Natija:** Direktor istalgan vaqtda o‘z faoliyatini tahlil qilib, raqamli dalillarga asoslangan qarorlar qabul qiladi.

## Foydalangan adabiyotlar

1. Aliqulov X.Q., Norqulov S.S. *Ta'lim muassasalarini boshqarish psixologiyasi* – Toshkent: “Fan”, 2020.
2. Andy Hargreaves, Dennis Shirley. *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change* – Corwin Press, 2009.
3. Daniel Goleman. *Emotional Intelligence* – Bantam Books, 1995.
4. G‘aybullayev B. *Etik rahbar – namunali maktab yetakchisi* – Toshkent: TDPU, 2020.
5. Isroilov S. *Boshqaruv psixologiyasi* – Toshkent: “Yangi asr avlodi”, 2019.
6. John C. Maxwell. *Leadership 101: What Every Leader Needs to Know* – Thomas Nelson, 2002.
7. Ken Blanchard. *Leading at a Higher Level* – FT Press, 2010.
8. Kenneth Leithwood – *How Leadership Influences Student Learning* (2004)  
Linda G. Lambert – *The Constructivist Leader* (1995; 2nd ed. 2002)
9. Michael Fullan. *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact* – Jossey-Bass, 2014.
10. OECD – *Improving School Leadership, Volume 2* (2008)  
Todd Whitaker – *What Great Principals Do Differently* (2011, 2-editions)
11. Peter F. Drucker. *Management Challenges for the 21st Century* – HarperBusiness, 1999.
12. Qurbonov Q. *Etika va estetik tarbiya asoslari* – Toshkent: O‘zbekiston, 2016.

13. Scott A. Laliberte – *The School Leader’s Game Plan*  
David Tyack & Elisabeth Hansot – *Managers of Virtue* (1982)  
John MacBeath (ed.) – *Effective School Leadership* (1999, SAGE)
14. Stephen R. Covey. *Eng samarali odatga ega odamlarning 7 odati* (Tarjima) – Toshkent: “IQ Publishing”, 2020.
15. To‘xtasinov M.Q. *Ta’limda innovatsion boshqaruv asoslari* – Toshkent: TDPU nashriyoti, 2021.
16. Ubaydullayev M. *Maktab direktori faoliyatini tashkil etish: metodik qo‘llanma* – Andijon: AndDU nashriyoti, 2018.
17. Yo‘ldoshev Q.Q., Turg‘unboyeva N.T. *Maktab menejmenti asoslari* – Toshkent: TDPU, 2017.
18. Курбатов Р.И. *Семнадцать секретов начальной школы.* 2021
19. Курбатов Р.И. *Школа в стиле ЭКШН. Дневник директора частной школы.* 2017
20. Портнов М.Л. *Азбука школьного управления.* 1991
21. Тебекин А.В. *Методы принятия управленческих решений.* 2015
22. Тебекин А.В. *Стратегический менеджмент.* 2016
23. Шамова Т.И. *Менеджмент в управлении школой.* 1995
24. Шамова Т.И. *Управление развитием инновационных процессов в школе.* 1995
25. Яковлева Н.О. *Управление качеством образования в школе.* 2008

## MUNDARIJA

<b>So‘zboshi</b> .....	3
<b>Kirish</b> .....	4
<b>MAKTAB DIREKTORINING BOSHQARUVDAGI ROLI VA FUNKSIYALARI</b> .....	6
<b>Maktab direktori — tashkilot rahbari sifatida</b> .....	6
Rahbarlik tushunchasi va mohiyati .....	8
Maktabdagi rahbarlik darajalari .....	9
Direktorning mas’uliyat doiralari .....	10
<b>Boshqaruvning asosiy funksiyalari</b> .....	12
Rejalashtirish .....	14
Tashkil etish .....	15
Nazorat va baholash .....	16
<b>Direktorning kasbiy va shaxsiy sifatleri</b> .....	17
Liderlik qobiliyati .....	18
Axloqiy yetuklik .....	19
Muloqot madaniyati .....	21
<b>MAKTABDA BOSHQARUV JARAYONLARINI REJALASHTIRISH STRATEGIYASI</b> .....	22
<b>Strategik rejalashtirish mohiyati</b> .....	23
Strategik va taktik rejalashtirish farqi .....	24
Rejalashtirish bosqichlari .....	25
Maqsadga yo‘naltirilgan boshqaruv .....	27
<b>Yillik va oylik ish rejalari tuzish</b> .....	28
Analitik tahlilga asoslangan rejalashtirish .....	29
Reja indikatorlarini belgilash .....	30
Muddati, mas’ullari va mezonlari .....	31
<b>Rejalarning samaradorligini baholash</b> .....	32
Amalga oshirilgan ishlarga monitoring .....	34
Tahliliy hisobotlar tayyorlash .....	35
Yutuq va kamchiliklar tahlili .....	36
<b>JAMOANI SHAKLLANTIRISH VA BOSHQARISHNING PSIXOLOGIK JIHATLARI</b> .....	37
<b>Jamoa tushunchasi va uning shakllanishi</b> .....	38

Jamoa va guruh farqi .....	39
Jamoa ichidagi roller .....	40
Sogʻlom jamoa alomatlarini .....	41
<b>Psixologik muvofiqlik va muhit yaratish</b> .....	42
Ichki motivatsiya omillari .....	43
Ijtimoiy-psixologik iqlim .....	44
Konfliktlarning oldini olish .....	45
<b>Direktorning kommunikativ roli</b> .....	47
Samarali tinglash va fikr aytish .....	48
Empatiya va insofli rahbarlik .....	50
Muloqotdagi ijobiy uslublar .....	51
<b>OʻQITUVCHI MEHNATINI BOSHQARISH VA QADRLASH</b> .....	52
<b>Oʻqituvchining kasbiy faoliyatini boshqarish</b> .....	53
Yuklamani adolatli taqsimlash .....	55
Innovatsion darslarni qoʻllab-quvvatlash .....	56
Oʻzini rivojlantirish imkoniyatlari .....	57
<b>Ragʻbatlantirish va motivatsiya</b> .....	59
Ichki va tashqi ragʻbat vositalari .....	60
Faol oʻqituvchilarni eʼtirof etish .....	61
Moddiy va maʼnaviy mukofotlar .....	62
<b>Mehnat madaniyatini targʻib qilish</b> .....	63
Etika va pedagogik burch .....	64
Hurmat muhitini shakllantirish .....	66
Rahbarning namunali tutumi .....	67
<b>MUAMMOLI VAZIYATLARNI HAL ETISHDA RAHBARLIK STRATEGIYALARI</b> .....	68
<b>Maktabdagi muammoli holatlar turlari</b> .....	69
Oʻquvchi-oʻqituvchi nizolari .....	71
Oʻqituvchilararo kelishmovchiliklar .....	72
Ota-onalar bilan tushunmovchilik .....	73
<b>Inqirozli vaziyatlarga yondashuv</b> .....	74
Stressni boshqarish .....	76
Hissiy barqarorlikni saqlash .....	77

Voqelikka neytral yondashish .....	78
<b>Muammoni hal qilish bosqichlari .....</b>	<b>79</b>
Muammoni aniqlash .....	81
Tahlil va yechim variantlari .....	82
Qaror qabul qilish va monitoring .....	84
<b>O‘QUVCHILARNI TARBIYALASHDA DIREKTORNING FAOL ISHTIROKI .....</b>	<b>85</b>
<b>Tarbiya jarayonining boshqaruv darajasidagi roli .....</b>	<b>86</b>
Tarbiya konsepsiyasi va yo‘nalishlari .....	87
Direktorning tarbiyaviy faoliyatga ta’siri .....	88
Tarbiya va boshqaruv o‘rtasidagi bog‘liqlik .....	89
<b>O‘qituvchi va o‘quvchi o‘rtasida hurmat muhitini yaratish ....</b>	<b>90</b>
O‘qituvchining imijini oshirish .....	92
O‘quvchilar ongida o‘qituvchining qadri .....	94
Pedagogik etika asoslari .....	95
<b>Ota-onalar bilan hamkorlik .....</b>	<b>96</b>
Uy va maktab tarbiyasi uyg‘unligi .....	97
Hamkorlik shakllari va mexanizmlari .....	98
Tarbiyaviy tadbirlarni qo‘llab-quvvatlash .....	100
<b>MAKTABDAGI PSIXOLOGIK MUHIT VA RAHBARNING IJTIMOIY MAS’ULIYATI .....</b>	<b>101</b>
<b>Psixologik muhit nima va uni qanday aniqlash mumkin .....</b>	<b>102</b>
O‘qituvchilar fikrlari va kayfiyatlari .....	104
O‘quvchilar xavfsizligi va erkinligi .....	104
Ijtimoiy salomatlik ko‘rsatkichlari .....	105
<b>Rahbarning ijtimoiy psixologik roli .....</b>	<b>107</b>
Yetakchi va murabbiy sifati .....	108
O‘ziga ishonch uyg‘otish .....	109
Jamoani ruhlantirish .....	110
<b>Muvozanatli muhitni ta’minlash yo‘llari .....</b>	<b>112</b>
Ochiq fikr almashish imkoniyatlari .....	114
Konfliktni erta aniqlash .....	115
Jamoaviy maslahatlar o‘tkazish .....	117

<b>SAMARALI PEDAGOGIK NAZORAT: BAHOLASH, TAHLIL VA TAKOMILLASHTIRISH .....</b>	<b>120</b>
<b>Nazoratning mohiyati va turlari .....</b>	<b>120</b>
Ichki va tashqi nazorat .....	123
Rejalashtirilgan va favqulodda nazorat .....	124
Faoliyatga yo‘naltirilgan yondashuv .....	126
<b>Pedagogik tahlil o‘tkazish .....</b>	<b>127</b>
O‘qituvchi faoliyati monitoringi .....	129
Dars tahlil qilish usullari .....	131
Tashqi baholovchilar bilan hamkorlik .....	133
<b>Nazorat natijalaridan foydalanish .....</b>	<b>135</b>
Kamchiliklarni bartaraf etish yo‘li .....	137
Taklif va tavsiyalar ishlab chiqish .....	138
Yaxshi tajribalarni ommalashtirish .....	139
<b>INNOVATSION YONDASHUVLAR ASOSIDA MAKTABNI BOSHQARISH .....</b>	<b>140</b>
<b>Zamonaviy boshqaruvda innovatsiya tushunchasi .....</b>	<b>141</b>
Texnologik yangiliklar .....	143
Raqamli vositalardan foydalanish .....	144
Yangi boshqaruv modellari .....	145
<b>Innovatsion loyihalar joriy etish .....</b>	<b>146</b>
Ta’lim sifati monitoringi tizimlari .....	148
Elektron hujjat aylanishi .....	149
Onlayn baholash tizimlari .....	150
<b>Direktorning raqamli savodxonligi .....</b>	<b>151</b>
IT ko‘nikmalarini rivojlantirish .....	153
Internetdagi xavfsizlikni ta’minlash .....	154
O‘qituvchilarni raqamli transformatsiyaga tayyorlash .....	155
<b>DIREKTORNING AXLOQIY FAZILATLARI VA NAMUNALIGI .....</b>	<b>156</b>
<b>Rahbarlik etikasining asosiy tamoyillari .....</b>	<b>156</b>
Adolat va xolislik .....	158
Mas’uliyat va halollik .....	159
Ochiqlik va ishonchlilik .....	160

<b>Shaxsiy namunali tutum</b> .....	161
Kasbiy madaniyat .....	162
Boshqalarga ibrat bo‘lish .....	163
Nutq va kiyinish madaniyati .....	164
<b>Direktor imijini shakllantirish</b> .....	165
Maktab jamoasi oldidagi obro‘si .....	166
Ijtimoiy tarmoqlardagi faoliyat .....	167
Jamoat bilan aloqalar .....	168
<b>XULOSA</b> .....	170
<b>TAKLIFLAR</b> .....	173
<b>Foydalangan adabiyotlar</b> .....	177



# MADUMAROVA NIGORAXON ABDUKAXXOROVNA

**Samarali boshqaruv sari:**

**Maktab direktori uchun strategik yo'l xaritasi**

**(uslubiy qo'llanma)**

*Muharrir:* B.Muratov

*Dizayner:* K.Jalilov

Bosmaxonaga 2025-yil 2-avgustda berildi.  
Bosishga 2025-yil 8-avgustda ruxsat etildi.  
Bichimi: 84x108 1/16. Hajmi: 11,43 bosma taboq.  
Times New Roman garniturasida, ofset qog'ozi, ofset usulida chop etildi.  
Buyurtma raqami: №109 Adadi: 100 dona.

“LUCKY BRAND PUBLISHING” MChJ bosmaxonasida chop etildi.

Namangan shahar Terakzor ko'chasi, 19 a uy.