

**OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI
ANDIJON DAVLAT UNIVERSITETI
PEDAGOGIKA FAKULTETI
PEDAGOGIKA-PSIXOLOGIYA TA'LIM YO'NALISHI
3-KURS TALABASI
MAMAJOHOB A. H.**

**PEDAGOGIKA FANIDAN
"BOSHLANG'ICH MAKTABLARDA BOSHQARUVNI
TASHKIL ETISHNING NAZARIY ASOSLARI"
MAVZUSIDAGI**

Kurs ishi

Ilmiy rahbar:

A.Negmatova

Andijon 2014 yil

I. KIRISH

II. Asosiy qism

1. Boshlang'ich maktablarda boshqaruvni tashkil etishning nazariy asoslari
2. Boshlang'ich maktablarida xizmat ko'rsatishni tashkil etish.
3. Boshlang'ich maktablarda boshqaruvini o'rganish usullari

III. XULOSA

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

KIRISH

O'zbekiston uchinchi mingyillikka yangilanayotgan jamiyat ijtimoiy-iqtisodiy va madaniy rivojining hamma jabhalarini, jumladan ta'lim tizi-mini tubdan isloh qilish sharoitida kirib keldi. Ma'lumki, ta'lim har bir jamiyatning ajralmas tarkibiy qismi, madaniyati rivojlanishining yuksak ko'rsatkichi hisoblanadi. Ijtimoiy tajribaning bog'lovchi bo'g'ini sifatida u madaniy an'analar butunligi va vorisiyligini, jamiyat taraqqiyotini ta'minlaydi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov millatning ma'naviy va madaniy rivoji, uning intellektual salohiyati yuksalishiga yuqori baho berib alohida ta'kidlaydi: «Maqsadlarimizga erishish, yangi, demokratik jamiyatni qurish, islohotlarning taqdiri qanday intellektual kuchlarga egaligimizga, yoshlarimiz qanday madaniy va kasbiy saviyaga erishganligiga, qanday ideallarga e'tiqod qilishiga, ma'naviy jihatdan qanchalik boyishiga bog'likdir. Shu bois aholining ma'lumot olish imkoniyatini oshirish, milliy tiklanish g'oyasini amalga oshirishga qodir yangi avlodni tarbiyalash muhim vazifalarimizdan biridir»¹.

O'zbekistonning ta'lim sohasidagi siyosati uning ustuvorligini ta'minlashga qaratilgan bo'lib, Kadrlar tayyorlash milliy dasturi(KTMD)ning qabul qilinishiga olib keldi. Mazkur konseptual model tarixiy tajriba, yurtimiz ta'lim amaliyoti hamda ta'lim sohasida rivojlangan demokratik mamlakatlarda to'plangan boy tajriba va yutuqlarga tayangan holda ishlab chiqilgan.

Kadrlar tayyorlash milliy dasturi g'oyalarini ro'yobga chiqarish erkin fikrlovchi, vatanparvar milliy istiqlol g'oyasi va demokratiya ideallariga sodiq ShAXS shakllanishi uchun sharoitlar yaratadi. Dasturda ta'lim tizimini boshqarish masalalariga katta e'tibor berilgan. Jumladan dasturga muvofiq:

- uzluksiz ta'lim tizimi va kadrlar tayyorlashning davlat va nodavlat ta'lim muassasalarini tarkibiy o'zgartirish va ularni izchil rivojlantirish davlat yo'li bilan boshqarib boriladi;
- barcha darajadagi ta'limni boshqarish idoralarining vakolat ko'lami «Ta'lim to'g'risida»gi qonunga muvofiq belgilanadi (IV bo'lim, 25-29-mod-dalar);
- ta'limning huquqiy-me'yoriy bazasi rivojlantiriladi;
- o'quv yurtlarining moliyaviy-xo'jalik faoliyatini yuritish va ta'lim jarayonini tashkil etishda huquqlari kengayadi va mustaqilligi ta'minlanadi;
- ta'lim muassasalari attestatsiyadan o'tkaziladi va akkreditatsiyalanadi hamda uning yakunlariga ko'ra ta'lim sohasida faoliyat ko'rsatish huquqi beriladi;
- muassasa, tashkilot, mahalliy hokimiyat idoralarining, ishbilarmonlarning, jamoat tashkilotlarining, jamg'armalar va homiylarning vakillarini o'z ichiga oluvchi vasiylik va kuzatuv kengashlari tuzish orqali ta'lim muassasalarining samarali jamoat boshqaruvi tizimi joriy etiladi.

Ta'kidlash joizki, yuqoridagi vazifalar asosida Kadrlar tayyorlash milliy dasturi ijrosining birinchi va ikkinchi bosqichlarida O'zbekistonda maktab ta'limini boshqarish va uni amalga tatbiq etishga doir ma'lum qadamlar qo'yilgan, muayyan tizimlar faoliyat ko'rsatmoqda. Tegishli tuzilma va bo'linmalar tashkil etilib, faoliyati yo'lga qo'yildi, Umumiy o'rta ta'lim (bundan keyin UO'T) boshqaruvining yangi mazmuni davlat

¹ («Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида» Т.:Ўзбекистон, 1995.-269-6.).

ta'lim standartlariga asosan pedagogik va axborot texnologiyalari joriy etildi, o'quvchilar bilim darajasini kompleks baholash tizimi va boshqa yangiliklar kiritilmoqda.

Shu bilan birga Milliy dastur ijrosining birinchi va ikkinchi bosqichlarida to'plangan tajribalar, mavjud muammolar tahlili asosida umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarish masalalarida tarqoq tadqiqot va amaliy natijalarni bir butunlikda to'plash, tizimning ilg'or jihatlarini aniqlash, uni yangi mazmun bilan to'ldirish va boyitish zarurati mavjud. Bu murakkab, kompleks muammolarni faqatgina asoslangan nazariy, tashkiliy-uslubiy yaxlitlikda hal etish mumkin.

Bunda ko'rsatilgan faoliyatning asosiy maqsadi, deb umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarishning nazariy modelini va kon-septual qoidalarini yaratish deb tushunmaslik kerak. Tadqiqot va amaliy faoliyatning bosh maqsadi — bu ijtimoiy pedagogik jarayonlar davomida yig'ilib qolgan turli muammolarni hal etish, tajriba natijalarini, UO'T boshqaruvida paydo bo'lgan nazariy va amaliy yangiliklarni, albatta hisobga olgan holda ularni hayotga tatbiq etish, umumiy o'rta ta'lim boshqaruvi sifati samaradorligini oshirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqishdan iboratdir.

Natijada yuzaki qarash va yondashishlar, shoshilinch xulosa chiqarishlarga chek qo'yiladi. Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarish muammolarini yechishda o'ylamay, xulosalarsiz yondashishning oldi olinadi, boshqaruvning yakuniy xulosasida sub'ektivizmga yo'l qo'yilmaydi.

1. MAKTABNI BOSHQARISH TARIXIDAN.

Maktab boshqaruvi bo'yicha ilmiy yondashishlar chet mamlakatlarda XX asrning 20-30-yillarida ishlab chiqila boshlangan bo'lsa, sobiq Ittifoqda o'tgan asrning 50-yillariga kelibgina bu ishga qo'l urildi. Uzoq vaqt ushbu izlanishlar butun dunyoda olib borilayotgan izlanishlardan ayricha tarzda olib borildi. Chet mamlakatlarda boshidanoq maktabni boshqarish samaradorligini oshirish yo'lla-rini qidirish ijtimoiy boshqaruvning umumiy na-zariyasi yutuqlari asosida olib borilgan bo'lsa, sobiq Ittifoqda bu borada asosan pedagogika na-zariyasi asoslariga e'tibor berildi. Ammo 80-yil-larning o'rtalaridan boshlab, bu tafovut tezkorlik bilan bartaraf etila boshlandi.

Ijtimoiy boshqaruv fanining rivojlanishi chet mamlakatlarda, ayniqsa, AQSh va G'arbiy Yevropa mamlakatlarida ta'lim boshqaruvidagi muammolar xususida bosh qotirishga va ular yechimini izlashga sezilarli ta'sir etdi. Ijtimoiy tashkilotlar boshqaruvining umumiy g'oyalari ta'lim boshqaruvi muammolari borasidagi ilmiy izlanishlarga asos bo'lib xizmat qildi.

1911 yili F.Teylorning "Principles of Scientific management" ishi e'lon qilingandan so'ng, Ameri-ka ta'limni o'rganish bo'yicha Milliy jamiyatining yillik nashrida Chikago universitetining maorif-ni ma'murlashtirish bo'yicha o'qituvchisi F.Bobbit-ning "General Management Principles in urban schools" deb nomlangan maqolasi chop etilgan edi. Unda muallif o'zining maktab tizimiga ilmiy boshqarishni tatbiq etish tajribasi to'g'risida hikoya qiladi.

Xuddi pgu yili Massachusetts shtati Nyuton shah-ri maktab superintendanti (maktab mudiri) F.Spolding maktab mudirlarining milliy konfe-rensiyasida Nyuton maktablarida ilmiy boshqarish tamoyillarini qo'llash haqida ma'ruza qildi va jamoatchilikni ushbu tamoyillardan keng foy-dalanishga chaqirdi.

20-30-yillarda ta'limda ilmiy boshqarishni qo'llash tajribasi ko'proq Amerika Qo'shma Shtat-lari, keyinroq esa Angliya, Germaniya, Fransiya, Shvetsiya kabi Yevropa mamlakatlarida keng tarqal-di va «ilmiy boshqarish» harakati deb nom oldi.

Shunday qilib, ta'limni ilmiy boshqarishning birinchi qadamlari —1911 yildan 1930 yilgacha bo'lgan davr mobaynida boshqarishning mumtoz na-zariyasi ko'proq F.Teylor va A.Fayol nazariyasi ta'sirida bo'lgan.

Boshqarishning «mumtoz» nazariyasi ta'limni boshqarish masalalarini ishlab chiqishga ta'siri o'ttizinchi yillar bilan cheklanib qolmasdan un-dan keyingi yillarda ham davom etdi. Ushbu naza-riyaning ko'pgina tamoyillari hozirgi paytda ham ahamiyatga ega bo'lib, hatto XX asrning 80—90-yil-larda ham ushbu nazariya asosidagi ta'lim boshqaruvi bo'yicha qilingan ishlar uchraydi.

Ta'limni ilmiy boshqarish nazariyasining ik-kinchi bosqichi G'arbda «insoniy munosabatlar» na-zariyasi g'oyalarining tarqalishi bilan bog'liq. Bu davr 50-yillargacha davom etib, o'zining ta'limni boshqarish nazariyasi va amaliyotida inson omiliga nisbatan qaratilgan e'tiborning bir qadar ort-ganligi bilan tavsiflanadi.

Ilmiy boshqarishning «mumtoz nazariyasi» qarashlaridan «insoniy munosabatlar» nazariyasiga tomon bo'lgan burilishni ko'pincha demokratik bosh-qarishga bo'lgan burilish deb ta'riflashadi. Ta'-limni boshqarishdagi bu burilish asosan sotsio-loglar J.Kupman va U.Yox asarlari ta'sirida amalga oshdi. 1943 yili J.Kupman "Democracy in School Management" (232) deb nomlangan kitobini chop ettirdi. U va uning hammualliflari asarning boshlanishidayoq maktab ma'muriyati ta'lim sama-radorligini yanada oshirish

maqsadida sanoatdan ustun markazlashuvning, standartlashtirish, bo'ysunish, tekshirib turish, tartib va nazorat qilish singari tashkiliy uslublarini o'zlashtirib olish-gan degan fikrni ta'kidlashgan. Bunday boshqaruv amaliyoti tanqid ostiga olinadi. Asarda maktabda demokratik boshqarishning nazariyasi bayon qilinadi va amaliyotdan misollar keltirib o'tiladi. Asosiy e'tibor o'qituvchi va o'quvchilarning qaror qabul qilishda kengroq ishtirok etishi g'oyasiga qaratiladi.

U.Yoxning "Improving interpersonal relations in managing education" (1949) kitobida maktab boshqaruvida ahamiyatli hisoblangan E.Meyo va Xotorn-larning tajribalariga to'g'ridan-to'g'ri ishora qilinadi. Kitobning asosiy mazmuni boshqaruvda qat-nashish g'oyasining amalga oshishiga qaratilgan. Unga ko'ra har bir kishi, agar unga tegishli masala ta'alluqli bo'lsa, uning ishlab chiqilishida qatna-shishi va yakuniy natijalarini aniqlashda ishtirok etishi lozim bo'ladi.

T.Bushning "Theories of Educational Management" (Angliya, 1986), P.Silverning (AQSh, 1983), "Education administration. Theoretical perspectives of practice and research", U.Fosterning "Paradigms and promises. New approaches to educational administration" (AQSh, 1986), U.Skvayraning "Education management in the Great Britain: undeveloped method and ways to improve" (Angliya, 1987), K.Evers va G.Lakomskiyning "Knowing educational administration. Contemporary methodological controversies in educational administration research" (Avstraliya, 1991) kabi asar-lar bunga misol bo'la oladi.

Ammo jamiyatda ijtimoiy-iqtisodiy sohada bo'lib o'tayotgan doimiy va

Inqilobdan oldingi O'zbekistonda maktab boshqaruvida ilmiy asoslangan fan sifatida ehtiyoj anglanmagan edi. Taniqli pedagoglar tomonidan berilgan juda ko'p qiziqarli g'oyalar mumtoz pedagogika doirasida aytilgan bo'lib, pedagogika bilimlarining alohida mustaqil tarmog'iga aylanmadi. Amalda o'quv yurtlarini boshqarish avtoritarizm uslubida, maktabning butun faoliyati qattiq cheklashlar asosida, rasmiy byurokratik nazorat ostida olib borildi.

1917 yil fevral to'ntarishi maorif tizimini demokratlashtirishga, uning radikal isloh qilinishiga umid uyg'otdi. Ammo bu umidlarning ro'yobga chiqishiga imkon bo'lmadi. Oktabr to'ntarishi va undan keyin boshlangan fuqarolar urushi butunlay boshqa holatni yuzaga keltirdi. Maorif tizimini isloh qilish o'rniga kun tartibiga eski maktabni yo'qotish va bolsheviklarning fikricha, ular o'rtasida proletar davlatining manfaatlarini ifoda etadigan va himoya qiladigan, yangi ko'rinishdagi maktablarni bunyod etish masalasi qo'yildi.

Ta'kidlash joizki, yaratilayotgan maktablarni boshqarish tizimi ochiq sinfiy xususiyatga ega bo'lib, uning asosiy vazifasi hukmron firqa siyosatini hayotga tatbiq etish, butun maorif tizimi ustidan to'liq g'oyaviy nazorat o'rnatish edi. Ta'lim muassasalarining rahbarlik korpusi tubdan yangilandi. Maktab rahbarligiga ko'pchiligi pedagogik ma'lumotga ega bo'lmagan, maktab faoliyatida tajriba ortirmagan «qizil direktor»lar kelib o'rnatildilar. O'qituvchilarning asosiy qismi Xalq maorifi Komissariati tadbirlariga nisbatan o'ta salbiy munosabatda edi. Ularning talay qismi o'qituvchilikdan voz kechishdi. Aksariyat hollarda o'zlari zo'rg'a boshlang'ich ta'limga ega kishilar ularning o'rniga ishga joylashdi.

20-yillarning oxirlariga kelib, maktabni boshqarish bo'yicha orttirilgan tajribani tahlil qilish va jamlashga bo'lgan ehtiyoj yanada kuchaydi. Shu maqsadda uni bir tizimga tushirish, tahlil qilishga urinib ko'rildi. Uning natijasi sifati-da maxsus maktabshunoslik qo'llanmasi dunyoga keldi (N.N.Iordanskiy, M.O.Veselov, D.S.Loginov).

Ammo bu qo'llanma ko'p jihatlar bilan amaliy xarakterga ega bo'lib, o'zida rasmiy yo'riqnoma va far-moyishlarga sharhlarni aks ettirgan edi. O'sha yil-lardagi maktabshunoslik bo'yicha qo'llanmalarga xos belgi, ya'ni boshqarishning didaktik va tarbiyaviy masalalari umumiy qarashlarda qorishib ketishi-ni ushbu qo'llanmalarda ham kuzatish mumkin. N.N.Iordanskiyning fikriga ko'ra, maktabshunoslik maktabda ish yuritishning hamma masalalari-ni, ya'ni dastur, o'qitish uslublaridan boshlab, mak-tabni, sinfxonalarni bezashgacha o'z ichiga qamrab olishi lozim.

Ularning ichida, mamlakat ta'lim tizimini maq-sadga muvofiq holda qayta qurish, uni demokratiya-lashtirish va insonparvarlashtirish, yangi mazmu-nini belgilash, o'quv jarayonining samarali shakl, usullarini aniqlash, milliy o'zligini anglash, xa-lqning boy madaniy va ma'naviy merosiga muno-sabat kabi jihatlar dastlabki maqsad va vazi-falar sirasiga kiradi.

Bu boradagi muhim tadqiqotlar sirasiga J.Yo'ldoshev, M.Mirqosimov, M.Ochilov, H.Yo'ldo-shev ishlarini kiritish mumkin. J.Yo'ldoshevning ishida jamiyatimiz hayotida yuz bergan yangi ijti-moiy-iqtisodiy o'zgarishlar, yangiliklar zamidagi ta'limning, jumladan boshqaruv organlarining o'rni, maqsadlari keng yoritilgan. Muallif mav-jud tajribadan kelib chiqqan holda, ta'limni ta-komillashtirishning ilmiy asoslangan yo'llarini ko'rsatib bergan.

M.Mirqosimov qo'llanmasida maktabni boshqa-rishning maqsad va vazifalari, boshqarish turla-ri va tamoyillari hamda metodlari nazariy asos-da yoritilgan. Asarda, shuningdek, maktabning ichki boshqaruv tizimi, undagi rahbarlik uslubi va ma-daniyati, rahbarning fazilati va obro'-e'tibori, boshqarish psixologiyasining ba'zi masalalari, maktabni boshqarishning tashkiliy-pedagogik yo'nalishlari, maktab ishini ilmiy asosda reja-lashtirish kabi qator masalalar o'z ifodasini top-gan.

M.Ochilov tadqiqotida esa maktab rahbarining pedagogik jamoa va ayrim o'qituvchilar bilan muomala odobi masalalariga keng o'rin berilgan bo'lib, unda pedagoglar jamoasini samarali boshqarish uchun o'zaro talabchanlik bilan bo'ysunish me'yorla-rini topa bilish va unga amal qilish, shu bilan birga har bir muassasaning erkinligi, tashabbus-korligi, ijodkorligini qo'llab-quvvatlash zarur-ligi alohida ta'kidlanadi. Tadqiqotda maktab di-rektori va o'qituvchilar orasida munosabatlar, o'za-ro muomala madaniyati keng tahlil etilgan.

H.Yo'ldoshev O'zbekistonda ta'lim tizimida ij-timoiy-profilaktik boshqaruv yo'li bilan voyaga yetmaganlar tartibbuzarligining oldini olishning ilmiy-nazariy va tashkiliy-tajribaviy mohiyat darajasida tadqiq etgan. Ishda voyaga yetmaganlar-ning huquqbuzarlik harakatlari boshqaruvning nazariy-metodologik asoslari zaminida yoritilgan.

Ta'kidlash joizki, ta'lim tizimida, jumladan umumiy o'rta ta'lim tizimida yangilanishning dast-labki bosqichida ijodiy tashabbuslardan foyda-lanish va ularni chuqurlashtirish masalalarida qator qiyinchiliklar va muammolar paydo bo'ldi. Pirovardida uning jahon ta'lim tizimiga kiri-shiga moneliklar vujudga keldi.

Mazkur holatga yo'l qo'yib bo'lmasligini Prezident I.A.Karimov alohida ta'kidlaydi: «Biz davlat qudratiga hokimiyat va boshqaruv idoralarining soni, miqyosiga qarab emas, aksincha, ularning ish tizimi qanchalik samara berayotganiga, ular faoliyatining qonuniy asoslari qay darajada shakl-langaniga qarab, baho

berishimiz lozim»². —

Yangicha ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy qarash-lar hamda konservativ-eskicha ish uslubi orasi-dagi qarama-qarshiliklar sharoitida O'zbekiston umumta'lim maktablari sifatini boshqarishning nazariy, tashkiliy, metodik hamda ijtimoiy-pe-dagogik jihatdan takomillashtirish asoslarini ishlab chiqish zarurati tug'ildi.

Mazkur masala muhimligi mamlakatda «Ta'lim to'g'risida»gi va «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi to'g'risida»gi qonunlarni hayotga izchillik bi-lan tatbiq etish bilan bog'liq bo'lib, ularda mak-tab boshqaruviga rahbarlik ishini demokratiyalash-tirish va shuning zaminida vazifalarni qayta bel-gilash, boshqaruv ishini markazdan quyi tashkilot-larga berish, rahbarlar mas'uliyatini oshirish ma-salalari alohida o'rin olgan. Bu o'z navbatida xalq ta'limi boshqaruv idoralarining barcha bo'g'inla-rida mustaqillik va tashabbusga keng yo'l ochib be-radi.

Tabiiyki, mazkur masalani manfaatli hal etish uzoqqa cho'zilmasligi, mavsumiy holga aylanmasli-gi hamda sun'iy shaklbozlikka asoslangan qayta tuzish tusini olmasligi lozim. Jamiyatda sodir bo'layotgan barcha o'zgarishlar, har bir shaxs xusu-siyatidagi intiluvchanlik, maktab boshqaruvidagi ijobiy siljishlarni boshqaruvning barcha dara-jalari (umumdavlat, mintaqaviy, mahalliy) bilan bog'liqligini saqlagan holda muntazam, uzluksiz amalga oshirish lozim.

Kadrlar tayyorlash milliy dasturi qabul qilin-gandan so'ng maktab ta'limi boshqaruvi muammola-rining ishlab chiqilganligini tahlil qilar ekan-miz, mazkur yo'nalishlarda ma'lum tadqiqotlar olib borilganini aytib o'tish e'tiborga molikdir. Bu boradagi muhim tadqiqotlar sirasiga Sh.Qur-bonov, E.Seytxalilov, M.Sharifxo'jaev, Yo.Abdul-laev, R.Jo'raev, D.Shodiev va boshqa qator taniqli olimlarimiz izlanishlarini kiritish mumkin.

Jumladan Sh.Qurbonov va E.Seytxalilov tadqi-qotlarida Kadrlar tayyorlash milliy dasturining asosiy g'oyalari, uning mag'zi — Milliy modeli — «Islom Karimov modeli», uni hayotga tatbiq etish-ning muhim yo'nalishlari, uzluksiz ta'lim va kadr-lar tayyorlash tizimini isloh qilish yo'llari, bar-kamol shaxsni shakllantirish masalalari har to-monlama ilmiy tadqiq qilingan.

²«Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир» Т.: Ўзбекистон. 1996. 350-6).

2. BOSHLANG‘ICH MAKTABLARDA BOSHQARUVNI TASHKIL ETISHNING NAZARIY ASOSLARI

O‘zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy, ma’naviy-ma’rifiy o‘zgarishlar, rivojlanib borayotgan bozor iqtisodiyoti munosabatlari, ilm fan, texnika, texnologiyalar sohasidagi taraqqiyot va axborotlar globallashuvi jarayonida uzluksiz boshlang‘ich tizimini boshqaruvda izchil faoliyat ko‘rsatayotgan rahbarlarning - tayyorgarligini rivojlantirish masalasi dolzarb muammolardir.

Boshlang‘ich maktablarda boshqarish mazmun-mohiyati amaldagi boshlang‘ichni maktablarni boshqarishdan farq qiladi. Chunki maktabda faqat boshlang‘ich-tarbiya jarayonini tashkil etish va uni boshqarish vazifalari amalga oshirilmaydi, balki boshlang‘ich-tarbiya jarayonini - tashkil etishning o‘ziyiq bir qancha vazifalarning bajarilishini, ya’ni boshlang‘ich-tarbiya jarayoni ishtirokchilariga zaruriy shart-sharoitlarni yaratish, ularning faoliyatini tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, taxlil qilish va baholash, shuningdek, mazkur jarayonni amalga oshirish uchun moddiy-texnika bazasini yaratish va mustahkamlab borish, ilg‘or pedagogik va yangi axborot texnologiyalari bilan kurollantirish, yukori malakali mutaxassislar bilai ta’minlash kabi bir qator vazifalarni xam amalga oshirishni nazarda tutadi.

Maktabni - boshqarish, o‘qituvchi va o‘quvchilarni pedagogik ko‘llab-quvvatlash, rag‘batlantirish, maktab xayotining barcha jab-halarida o‘qituvchi, o‘kuvchilar, oila va jamoat tashkilotlarining ishti-rokini ta’minlash lozim. Bu boshlang‘ich ta’lim tizimida davlat va jamoat boshqaruvini uyg‘unlashtirgan xolda yo‘lga qo‘yish boshlang‘ich ta’lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy tamoyillarini amalga oshirishdan iboratdir.

O‘kuv muassasasini boshqarishda rahbardan yangiliklarni o‘zlashtarish, ularni maktab haetiga rejali va maqsadli tadbik etish, bu sohada uyushqoqlikni ta’minlash, mayl uyg‘otish, amalga oshirilgan ishlarni muntazam nazorat(monitoring) qilishni taqozo etadi.

Boshqaruv bilimdonlik, omilkorlik, ijodkorlik, talabchanlik, adolatlilik, ayni paytda insonparvarlik va izchillik bilan olib borilishi zarur. Bugungi boshqaruv uslubi noan’anaviy muammolarga eng maqbul yechimlar topish, dadil harakatlar, tashabbuskorlik, ayrim paytda kat’iyatlilikka asoslanishi zarur.

Bugungi kunda boshqaruv mazmuni ham keskin o‘zgardi. Uning oldida har tomonlama rivojlangan, ijodiy imkoniyatlari to‘la ochib berilgan jamiyat a’zosini tarbiyalabgina qolmasdan, shaxsni shakllantirish, o‘z nuktai-nazariga, shuningdek, shiddat bilan isloh qilinayotgan va o‘zgarayotgan hozirgi davrda o‘z strategiyasi va taktikasiga ega bo‘lgan shaxsni shakllantirishdek murakkab vazifa turibdi. Zotan maktab ham, uning boshqaruv bo‘g‘ini ham, o‘kituvchi ham o‘quvchi kamolotini ro‘yobga chiqarish ishiga xizmat qilishi kerak.

Respublika Mustaqilligi yillari davrida jamiyatimiz ozod, erkin bo‘lib qoldi, demokratlashdi. Binobarin, o‘kituvchilar, o‘kuvchilar, ota-onalarning duneqarashi, fikrlashi, tafakkuri ijodiy tomonga o‘zgardi. Maktab faoliyatiga ko‘yilgan talablar qatiylashdi, boshlang‘ich ta’lim mazmunini ta’mnnlash hayotiy zaruriyatga aylandi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va Qarorlariga binoan maktab boshqaruvini demokratik tamoyillarga asoslangan holda mustaqil boshqaruv imkoniyatlari yaratib berildi. Shu jumladan "Direktor

jamg'armasi" tashkil etilib, fidoiy, kasb mahorati yuqori bo'lgan pedagog xodimlar ish haqlariga ko'shimcha olish imkoniyatiga ega bo'ldilar.

Yaxshi strategiya va strategiyani a'lo darajada amalga oshirish — yaxshi boshqaruvning eng ishonchli belgisi.

Maqsadlarni belgilash. Zimmadagi vazifa va rivojlanishning yo'nalishlari to'g'risidagi rahbariyatning bayonini uzgartirish natijasi bo'lib tashkilot ishining aniq maqsad va vazifalari xisoblanadi. Ular tig'iz, ammo erishsa bo'ladigan bo'lishi lozim. Mitchell Leybovik shunday degan edi: "Agar siz, o'rtacha natijaga erishmoqchi bo'lsangiz, unda o'z oldingizga o'rtacha maqsadlarni qo'ying».

Raxbariyat tomonidan belgilanadigan maqsadlar qisqa va uzoq muddatligiga ajraladi. Qisqa muddatli maqsadlar rahbariyat yaqin vaqg ichida ega bo'lishi lozim bo'lganlarni belgilasa, uzoq muddatligi ancha uzoq vaqg mobaynidagisini belgilaydi. Kisqa va uzoq muddatli maqsadlarni uyg'unlashtirish kerak bo'lgan hollarda key-ingisi ustuvor hisoblanadi.

Maqsadlarni belgilashda barcha rahbarlar ishtirok etishi lozim. Tashkilot barcha bo'linmalari oldiga aniq vazifalar qo'yiladi, bularni hal etish umumiy maqsadga erishilishiga muayyan hissa bo'lib qo'shiladi. Mazkur holda tizimli yonda-shishdan foydalaniladi: bo'linmalar vazifasi tashkilot umu-miy maqsadlarning uzviy qismi hisoblanadi. Agar barcha darajadagi rahbar tegishli maqsad va vazifalarning bajarishi uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olsa, bunda tashkilotda ish-chanlik muhiti qaror topadi, bu ishda yuqori natijalarga eri-shishga yo'naltirilgan bo'ladi.

Maqsadga erishish strategiyasini ishlab chiqish. Strategiyani ishlab chiqishda asosiy boshqaruv muammosi, ya'ni tashkilot ahvolini hisobga olgan holda samarali natijalarga va uning istiqboliga qanday erishish belgilanadi. Strategiya natijalarga erishish vositasi hisoblanadi. Bunday harakat tarziga tashkilot, maqsad va vazifalarga erishish uchun rahbarlar amal qilishi shart.

Tashkilot strategiyasi asosiy boshqaruv vazifasiii hal etishga yo'naltirilgan o'zaro bog'liq harakatlar va ishga yonda-shuvlar iajmuidan iboratdir.

Tashkilot strategiyasini tez-tez *"zargarona sozlash"* yoki *boshqarish* odatdagi hol hisoblanadi. Bular tashqi va ichki o'zgarishlar miqdori sezilarli darajada jamlanishi bo'yicha amalga oshiriladi. Shuning uchun strategiya uzoq muddat mobay-nida kamdan-kam holdagina o'zgarmay qoladi. Biroq strategiya-ni tubdan o'zgartirish kamdan-kam yuz beradi, qoidaga ko'ra, tang vaziyatlardagina shunday bo'lishi mumkin. Strategik ko'ra bilish va vazifaning shakllanishi, maqsadning aniqlanishi va strategiyani qabul qilish, bu rivojlanish yo'nalishini ish-lab chiqish jarayonining asosiy vazifasi. Bular barchasi bir-galikda strategik rejani tashkil etadi.

Strategiyani joriy etish va amalga oshirish. Strategiyani joriy etish asosiy ma'muriy vazifadir, u o'z ichiga quyidagi asosiy jihatlarni oladi:

- strategiyani muvaffakiyatli amalga oshirishga qobsh tashkilot tuzish;
- strategik soha muvaffaqiyati uchun muhim bo'lgai resurs-larni yo'naltiruvchi moliyaviy rejani ishlab chiqish;
- ko'zlangan maqsadga jadal erishishga yo'naltirilgan asos-lashni xodishar uchun ishlab chiqish;
- ~ mukofotlash tizimini qo'yyigan maksadlarga erinii na-tijalari bilan bog'lash;

- tashkilotda strategiyai muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun imkoniyat tugʻdiruvchi muhshp va ishchanli vaziyatni yuzaga keltirish;
- tashkilotmshg har bir aʼzosiga kunma-kun oʻz vazifasini samarali bajarishiga imkon beradigan qoʻllab-quvvatlash ichki tizimini barpo qilish;
- muntazam takomillashtirish amaliyoti va rejasini (ma-laka oshirish yoki qayta tayyorlashii) tatbiq etish;
- strategiyani oldinga siljitishni boshqarish va uni amal-ga oshirishni muntazam yaxshilash uchun zarur boʻlgan ichki yetakchi-lik tizimini joriy etish.

Ma'muriy vazifa nima qilinayanti va strategiyani samarali amalga oshirish uchun nimalarni qilish kerakligining mutano-sibligiga erishishdan iboratdir.

Strategiya bilan tashkiliy imkoniyatlar, strategiya bilan mukofotlash tizimi, strategiya bilan qoʻllab-quvvatlash ichki tizimi, shuningdek strategiya bilan tashkiliy madaniyat (qadriyatlar va eʼtiqodlar shaklida namoyon boʻluvchi) oʻrtasida mutanosiblik qancha yuqori boʻlsa, strategiya shuncha muvaffaqiyatli amalgosha oshiriladi.

Maktabdagi boshlang'ich-tarbiya jarayonini samarali amalga oshirishda aloxida olingan har bir jamoa a'zosi - fan o'qituvchisining mas'uliyati muxim bo'lib, asosiy o'rin tutishini ta'kidlagan holda, ularning ish faoliyatinn to'g'ri tashkil etish va uni nazorat qilish muayyan fan metod birlashmalarining asosiy vazifalaridan biridir.

Metodbirlashmalar tarkibidagi ijodiy guruxlar oʻz navbatida jamoaning oʻziga xos «gʻoyaviy markazi» xisoblanib, ilgʻor boshlangʻich texnologiyasini joriy etish, yangi metodlarni qoʻllash borasida izlanish olib boradi.

Metodbirlashma muayyan fan o'qituvchilarining har birida «Ijodiy izlanish rejası» («Shaxsiy uzluksiz malaka oshirish rejası») bo'lishiga erishishi kerak. Uning bajarilishi hakida metodbirlashma yig'ilishlari, zarur bo'lganda pedagogika kengashlarida ijodiy ishlari takdimoti muntazam o'tkazib boriladi.

Maktabni - boshqarishga yoʻnaltirilgan pedagogik ja-rayonning tarkibiy qismlaridan biri darslarni tahlil qilishdir.

Darslarga kirish va uni taxlil etish - boshlang'ich sifatini ta'minlovchi asosiy omildan iborat. Darsni asosan uch turda: to'lik (kompleks), ayrim yo'nalishli, qiska (aniq) maqsadli taxlil etish mumkin. Darsni taxdil qilishning bu turlarida uning maqsadi, mazmuni, tashkil etilish shakli, ularning o'zaro aloqalari, didaktik, psixologik, tarbiyaviy, tashkiliy tomonlari ko'zda tutiladi.

Ukuv-tarbiya jarayoni taxlilida darsning didaktik yoki psixologik jihatdan tashkil etilish mexanizmlari va uning samaradorligi aloxida o'rganiladi, o'rganishning ayrim qirralari, -nazariy, tomonlari chukur taxlil etilib baxolanadi. Lekin har bir darsda o'quvchilarning qiziqishi, xohish-istaklari hamda dars rejalarining to'liq bajarilishi inobatga olinishi zarur.

Tajriba-sinov ishlarini natijalari shuni tasdiqladiki, ushbu jarayonlarni to‘g‘ri tashkil etish hamda maktab ma‘muriyati va metodbirlashma rahbarlarining muntazam ravishda darslarni kuzatishlari va nazorat qilishlari uchun boshlang‘ich muassasalarida «Epiq kichik telestudnya»lar tashkil kilish maqsadga muvofikdir.

Mazkur «Yopiq kichik telestudiya»lar yordamida ochiq darslar yoki tajribali, malakali o'qituvchilarning darslari, tajribasi ommalash-tirilayotgan o'qituvchilarning darslarinn kuzatish, maktab rahbarlari, yosh

o'qituvchilar, yuqori tashkilotlardan kelgan kuzatuvchilar tomonidan boshlang'ich jarayonini tahlil etish imkoniyati yaratiladi.

Dars jadvali - o'quv muassasasi faoliyatidagi asosiy rasmiy hujjatlardan biri hisoblanadi. -, pedagogik-psixologik nuqtai nazardan yondashilib tuzilgan dars jadvali boshlang'ich muassasasi faoliyatini to'g'ri tashkil etilishini ta'minlaydi.

Dars jadvalini tuzishda o'quvchilarning yosh xususiyatlari, ularning qaysi maktabda o'qishlari, o'quv fanlarining murakkablik darajasi, o'qituvchilarning malaka va tajribalari kabi me'yorlarga tayanilishi lozim.

Maktabda boshlang'ich ta'lim jarayoni boshqaruvni axborot texnologiyalari asosida tashkil etish eng dolzarb masalalardan biridir. Bugungi kunda turmushimizning barcha jabhalarida axborotlarni qabul qilish, uzatish, ularning texnologik ta'minoti taxlili shaxsiy kompyuterlar tomonidan amalga oshirilayotgan bir vaqtda, kompyuter texnikasining o'quvchilar tomonidan mukammal o'zlashtirilishi uchun ijtimoiy pedagogik zaruriyat vujudga keldi.

Boshlang'ich muassasalaridagi axborot tizimini takomillashtirishda quyidagilarga e'tibor karatilish lozim:

- axborotni uzatish kayta ishlash, saqlash va foydalanishning tizimini joriy qilish;
- axborot oqimini xajm yo'nalish, davriylik va tezkorligiga ko'ra tizimlashtirish;
- axborotning turli turlariga bo'lgan ehtiyojlarni aniqlash, umumlash-tirish, rejalashtirish va bashorat kilish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish;
- majburiy statistik ma'lumotlarning maqsadga muvofiq keladigan, qisqartirilgan minimum hajmini belgilash;
- amalga oshirilgan pedagogik chora-tadbirlarni jadal ommalash-tirish;
- turli tuzilmalar faoliyatini muvofikyaashtirish hisobiga far-moyish axborotlari oqimini kiskartirish bo'yicha ishlab chikilgan tavsiya-larga amal kilish.

Maktab boshlang'ichini ilg'or pedagogik texnologiyalar asosida tashkil etish, pedagogik jamoada boshlang'ich innovatsiyalarini izlash, ularni qo'llash natijasida boshlang'ich samaradorligini oshishiga erishayotgan maktablarning tajribasi shuni ko'rsatadiki, ilg'or pedagogik texnologiyalar tyuimini yaratish va undan samarali foydalanishning asosiy omillari quyida-gilardan iborat:

- maktab jamoasida ijodiy muhit yaratish, pedagog xodimlar orasida tashabbuskorlik va yangilikkabog'lgan qiziqishni orttirish;
- boshlang'ich ta'lim sohasidagi ijodkorlik, yangiliklarni kabul kilish va keng yoyish uchun ijtimoiy-iqqisodiy sharoit yaratish;
- o'kituvchilarning izlanuvchanlik faoliyatlarini ragbatlantirish, ularni har tomonlama ko'llab-kuvvatlash mexanizmini ishlab chikish;
- boshlang'ich soqasidagi istikbolli loyihalarni, to'plangan yangilik va ilg'or tajribalarni boshlang'ich jarayoniga singdirish.

3. BOSHLANG'ICH MAKTABLARDA BOSHQARUVINI O'RGANISH USULLARI

Boshqaruv faoliyatining mohiyati to'g'risida g'oyalar, tushunchalar, mulohazalar. uni madaniy tarzda amalga oshirish ta-moyillari, shakllari va usullari haqida tizim mavjuddir. Insoniyat tomonidan fan-texnika, iqtisodiyot va ijtimoiy muvaffaqiyatlar tobora oshirilib borishiga ko'ra boshqaruv faoliyatining ilmga bo'lgan talabi ham to'xtovsiz o'sib boradi. Bir tomondan, fan boshqaruv faoliyatini konseptual boyitishdan manfaatdor bo'lsa, ikkinchi tomondan amaliyotchi boshqaruvchilar o'z faoliyatini idrok etish, uni nazariy asoslashga intiladilar.

Bunday yondashish ehtiyojini quyidagi holatlar bilan izohlash mumkin.

Birinchidan, boshqaruvning nodir xususiyati: biror yo'qdan muayyan nimanidir qishqirish, tarqoq unsurlardan tizim tuzish, bunda kelishuv va tartibga solish uchun xos bo'lgan xususiyat hisoblanadi.

Ikkinchidan, rahbar tasarrufida bo'lgan yoki u javobgar hisoblangan qadriyatlar ko'lamini jadal oshirish.

Uchinchidan, insonlar kuch-g'ayratiga asoslangan boshqaruvning yaratuvchilik samarasi rahbariyatdagi har tomonlama ma'lumotlilik, o'z kasbining ustasi bo'lishlik va tizimli yondashishni talab qiladi.

Boshqaruv faoliyati o'z mohiyati va xususiyati bo'yicha jamiyat hayotida aushi tartibga solish ahamiyatiga ega.

Boshqaruvning mohiyati ob'ektiv va sub'ektiv shart-sharoitlarni shunday nisbatda uyg'unlashtirishni ta'minlashdan iboratdir, bu mo'ljallangan maqsadga erishish imkonini beradi. Shuning uchun yaxshi rahbar odamlarga kamroq buyruq beradi, buning o'rniga ularning mehnat faoliyati uchun zarur bo'lgan samarali sharoit yaratadi.

Rahbar — menejer, u odamlar bilan ishlaydi, ularning kasbiy yutuqlari va xavfsizligi uchun javob beradi, vazifalarni bajarish uchun ular kuch-g'ayratni uyushtiradi va uyg'unlashtirishni amalga oshiradi.

Ma'muriy rahbarlar boshqaruv bo'yicha kuch-g'ayratining uchdan ikki qismini o'z xodimlari orqali amalga oshiradi, ya'ni ularning qadr-qimmatini maqsadni ko'zlash, xodimlarni ishga jalb eta bilit, jamoadagi o'zaro munosabatni belgilay bilish iqtidori bilan o'lchanadi.

Boshqaruv, bu hamisha hukmronlik. insonlar ustidan amr etishlik imkoni, lekin hokimlik oqilona bo'lishi lozim.

Shudsiz rahbar uchun hukmronlikka ega bo'lish odamlarga buyruq qilish (ko'pincha «qosh qo'yaman deb, ko'z chiqarish») imkonidir, shudpi rahbar uchun esa, bu — o'z iqtidorini namoyish etish, ijtimoiy foydali jihatlarini ko'rsatish sohasi. Yuqori malakali menejerlarning mavjudligi jamoa ishi samaradorligining hal qiluvchi shartidir.

Har qanday tashkilotning me'yorda faoliyat ko'rsatishi boshqaruv tizimidagi hokimiyatni to'g'ri taqsimlashga bog'liq.

Tashkilot uchun hokimiyatni mutlaklashtirish va hokimiyat vakolati uning menejerida yetarli bo'lmisligi birdek salbiy holdir. Birinchi galda bu tashkilot ma'muriy o'zagini hosil qiluvchi rahbarlarga taalluqli.

Har bir rahbarning hokimlik imkoniyati uning lavozim vakolatiga ko'ra belgilanadi, bu ular xizmat vazifasini bajarish uchun zarur. Oldindan ko'ra bilish, rejalashtirish, uyg'unlashtirish, nazorat qilish,

ragbatlantirish, o'qitish, ijtimoiy aqlni tuzssh rahbarning asosiy vazifasi hisoblanadi.

Eng yuqori xrkimlik imkoniyatiga «birinchi shaxslar» — tu-zilmaga boshchilik qiluvchilar (OTM rektori, kasb-hunar kol-lejlari va akademik litseylarni direktorlari va b.lar) egadir. Ular tashkilot hayotiy faoliyati Istiqbol dasturini belgilab beradi, kadrlar siyosatini amalga oshiradi. Ancha quyi darajada-gi rahbar («ikkinchi» va «uchinchi» darajali shaxs)lar birinchi shaxslar ularga bergan vakolat doirasida ish yuritadi.

Boshqaruv tizimidagi tartibga tushirnlgan maqomlar istal-gan tuznlmaning me'yorida faoliyat ko'rsatishining muhim sharti hisoblanadi.

Turli rahbarlar lavozim vakolati katta-kichikligiga qaramay ular uchun quyidagi tamoyillarga ko'ra boshqaruv axloqining umumiy negizi xosdir:

- vakolatliyaik — lavozim vakolatini malakali bajarish uchun zarur bilim, tajriba va uquvga ega bo'lish;
- insonparvarlik — xizmat hulqidagi iisonni sevishtirish va ez-gu ahloqiy xislat, odamlardagi eng yaxshi shaxsiy ishga qobillik sifatlarini ochishga intipish;
- innovatsiyaviylik — yangilikni izlash, unga intilish ish-tiyoqi, asosli tavakkal qila bilish. qobiliyati;
- pragmatika — natijalarga ko'ra ishlash, ish vaqtdan samarali foydalapish, faol investitsiya faoliyati;
- ortobiotiklik — o'z hayotini qadrlay bilishni anglash, kelajakka bo'lgan barqaror ishonch, atrof muhitga g'amxo'rlik bi-lan munosabatda bo'lish.

Ma'muriy rahbar («birinchi shaxs») muvaffaqiyati ko'p jihatdan u o'z hokimiyatini boshqa rahbarlar bilan qanchalik bo'lisha olishligiga va o'ziga bo'ysunuvchilarling ishbilarmon-liklaridan qanchalik keng foydalana bilishiga bog'liq. Shunga bogliq ravishda ma'muriy rahbar xatti-harakatining to'rt uslubini shartli ravishda farqpash mumkin:

- avtokratik: rahbar — bajaruvchi;
- byurokratik: — boshqaruv «nomenklatura g'ildiragi» — bajaruvchi;
- demokratik: rahbar — boshqaruv «ijtimoiy g'ildiragi» — bajaruvchi;
- aristokratik: rahbar — mehnatni rag'batlantirish ti-zimi ~ bajaruvchi.

Yuqoridagi uslublarning shartliligiga qaramay, ular amali-yotda ma'muriy rahbar xizmat xatti-harakatida barqarorlik tarzi sifatida mavjuddir. U yoki bu uslubni mutlaqlashtirish maqsadga muvofiq emas. Ularni muayyan vaziyatlarga bog'liq holda boshqaruv faoliyatida oqilona qushib olib borish muhim.

Ayni paytda - boshlang'ich maktablarda boshqaruvi fanida tadqiqotlarni aniq turlarga bo'lish uslublari mavjud emas. Bu, avvalambor, doimiy ravishda maqsadlari qayta ko'rib chiqilayotgan va ular muammolarining yechimlari qidirilayotgan fanning yangiligi bilan izohlanadi.

Boshqa fanlardagi bo'lgani singari - boshlang'ich maktablarda boshqaruvida ham tadqiqot uslublarini tanlash, nima tadqiq etilayotganligiga, ya'ni o'rganilayotgan predmet va tadqiqotchilik maqsadlariga bevosita bog'liq.

- boshlang'ich maktablarda boshqaruvidagi hamma tadqiqotlarni ikki guruhga bo'lish mumkin. Birinchi guruhni tavsiflab izohlaydigan, ikkinchisini esa shakllantiruvchi turdagi tadqiqotlar tashkil qiladi.

Birinchi guruh tadqiqotchilarning asosiy vazifalari mavjud boshqaruv amaliyotini tahlil qilish, boshqaruv vazifalarini amalga oshirishdagi muvaffaqiyatlar borasidagi farqlar sabablarini aniqlash, kuzatilayotgan holatlarni tushuntirib beradigan nazariy modellarni yaratish, boshqaruv amaliyotini o'zgartirish uchun tavsianomalarni ishlab chiqish bilan bog'liq. Bu turdagi tadqiqotlarning mazmun-mohiyati boshqaruv faoliyati ri-vojlantirishini o'zining qonun-qoidalariga va an'analariga ega tabiiy jarayon sifatida qabul qilishni tavsiya etadi.

Quyidagilar menejerning asosiy axloqiy qoidalarini hisoblanadi:

- odamlarga keng ko'lamda o'z foydaliligini namoyon etish uchun hokimiyatga intilish;
- boshqaruv faoliyatida qatnashish uchun xodimlarni faol jalb etish;
- foydali tanqiddi samimiy qabul qilish va jamoat fikrini hurmatlash;
- bo'ysunuvchilarga ishongan holda munosabatga moyillik, ularni o'z hamfikrlari deb bilish.

Axloqiy barkamollik rahbarning ishbilarmonlik sifatlaridan biri hisoblanadi.

Rahbarning ishi — kundalik xatti-harakatlar zanjiri, bunda uning bo'ysunuvchilarga, jamoaga o'z faoliyatiga munosabati namoyon bo'ladi. Bu munosabatlar insonni sevishlik, fuqarolik vijdoni, kasb shah'ni kabi axloqiy qadriyatlar asosiga qurilmog'i lozim. O'z xulq-atvori bilan rahbar o'ziga bo'ysunuvchilarni tarbiyalabgina qolmay, balki «mendek ish tut» tamoyiliga amal qilishga ham o'rgatadi. Insonlar o'z rahbarini, avvalo, ular xulqiy jihatlari va odatlariga ko'ra baholaydilar («ust-boshiga qarab kutib oladilar, aqliga qarab kuzatib qo'yadilar»).

Rahbarning axloqiy qiyofasi — umumiy, muayyan va o'ziga xos xulq sifatiga ega tizimdir.

Quyidagilar umumiy axloqiy sifatlardir:

- o'z Vataniga sadoqat;
- o'z xalqining ega yaxshi an'analariga amal qilish va ularni ko'paytirish;
- shaxs erkinligini va uning qadr-qimmatini dahlsizligini tan olish;
- insondagi yaxshi xislatlar tuganmasligiga ishonch;
- kishilar shaxsiy-ishbilarmonlik sifatleri va ular fao~ liyatini ob'ektiv baholash, ular individualligini tan olish;
- muomalada ochiq ko'ngillilik va o'ziga tanqidiy yondashish;
- tabiatdan tejab tergab foydalanish.

Quyidagilar muayyan axloqiy sifatlar hisoblanadi:

- fuqaroviy vijdon — shaxsiy javobgorlikni kuchli his etish;
- axloqiy iroda — kishilar hurmatini qozona bilish;
- halollik — ishga astoydil kirishish, ishdagi talabchanlik va to'g'ri fikrlap bilish;
- o'zini tuta bilish — shaxsiy ko'pgilsizlik va ishdagi muvaffaqiyatsizlikni yeigil kechirish;
- subutlilik — o'z axloqiy nuqtai nazarida sobit turish;
- jamoaviylik — ijtimoiy uyushganlik hissiyoti.

Bu sifatlar rahbar axloqiy qiyofasini belgilaydi. Quyidagilar o'ziga xos axloqiy sifatlar hisoblanadi:

- mehnatsevarlik — jismoniy quvvatni va aqliy qobiliyatni to'g'ri o'z ishiga baxsh etish;
- kamtarlik — hokimiyatdan oqilona foydalanish, o'z yutuq va kamchiliklariga tanqidiy munosabatda

bo'lish;

— mas'ullik — ishda «tavakkal» qilishdan cho'chimaslik, so'z bilan ish birligi;

— ochiq ko'ngillilik — kishilarga beg'araz yordam ko'rsatish, ular kamchiliklariga toqat qila bilish va ranjitganlarga ke-chirimli bo'lish.

Yukorida keltirilgan sifatlarning uch guruhi bir-biri bilan bog'liq va rahbar axloqiy qiyofasi modulti tashkil etadi.

Ayni paytda maktab boshqaruvi fanida tadqiqotlarni aniq turlarga bo'lish uslublari mavjud emas. Bu, avvalambor, doimiy ravishda maqsadlari qayta ko'rib chiqilayotgan va ular muammolarining yechimlari qidirilayotgan fanning yangiligi bilan izohlanadi.

Boshqa fanlardagi bo'lgani singari maktab bosh-qaruvida ham tadqiqot uslublarini tanlash, nima tadqiq etilayotganligiga, ya'ni o'rganilayotgan predmet va tadqiqotchilik maqsadlariga bevosita bog'liq.

Maktab boshqaruvidagi hamma tadqiqotlarni ikki guruhga bo'lish mumkin. Birinchi guruhni tav-siflab-izohlaydigan, ikkinchisini esa shakllanti-ruvchi turdagi tadqiqotlar tashkil qiladi.

Birinchi guruh tadqiqotchilarning asosiy vazi-falari mavjud boshqaruv amaliyotini tahlil qilish, boshqaruv vazifalarini amalga oshirishda-gi muvaffaqiyatlar borasidagi farqlar sababla-rini aniqlash, kuzatilayotgan holatlarni tushunti-rib beradigan nazariy modellarni yaratish, bosh-qaruv amaliyotini o'zgartirish uchun tavsiyanomalar-ni ishlab chiqish bilan bog'liq. Bu turdagi tadqiqotlarning mazmun-mohiyati boshqaruv faoliyati ri-vojlantirishini o'zining qonun-qoidalariga va an'analariga ega tabiiy jarayon sifatida qabul qilishni tavsiya etadi.

Ularning aniqlanganlari muayyan maktablarda boshqaruvni rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqish uchun nazariy asos bo'ladi. Tav-siflab-izoh-laydigan turdagi vazifalarni yechishda ijtimoiy fanlar uchun an'anaviy usullardan foydalanila-di: kuzatish, so'rov, test o'tkazish, hujjatlar tah-lili, ekspertiza, qayta ishlash, tahlil va statis-tik ma'lumotlarni umumlashtirish va boshqalar.

Shakllantiruvchi turdagi tadqiqotlar tavsif-laydigan-izohlaydigan turdagilarga nisbatan bosh-qacharoq tuzilishga va mantiqqa ega. Ko'rsatilgan turdagi tadqiqotlarda yangi boshqaruv faoliyati mo-dellari ishlab chiqiladi. Muayyan maktablarda bosh-qaruv amaliyoti qayta quriladi. Kiritilgan o'zgar-tirishlar natijasi asosida tahlil qilinadi. Agar tavsiflab-izohlaydigan turdagi tadqiqotlar em-pirik omillar topish va tahlil qilishdan naza-riy jamlamalarini tuzishga, ya'ni yagonalikdan umumiylikka tomon harakat qilsa, shakllantiruvchi tadqiqotlar davomida harakat mantig'i teskari yo'nalishda bo'ladi. Nazariy modellardan uni ay-rim-ayrim hollarda amalga oshirishga, ya'ni umu-miylikdan yagonalikka tomon harakat qiladi. Das-tavval, nazariy ko'rinishdagi modellar gipoteza-dir. Agar boshqaruv faoliyati shu model asosida amalga oshirilsa, tegishli sharoitlarda belgilan-gan oqibatlarni keltirib chiqaradi. Agar voqea-lar rivoji taxmin qilingandek oqibatlarga olib kelsa, amaldagi model emas, balki boshqaruv ama-liyoti o'zgartirilganda paydo bo'ladigan modelning hayotiyiligi tan olinadi. Ya'ni, shakllantiruvchi ta-dqiqotlar bor narsani tushuntirishga emas, balki bo'lishi kerak bo'lgan modelni shakllantirishga yo'naltirilgan. Bunday tadqiqotlarning asosiy us-lublari — bu faoliyatni va shakllantiruvchi taj-ribalarni loyihalash uslublaridir. Shakllanti-ruvchi tadqiqotlar masalalarini hal qilishda taj-riba doirasida ko'makchi sifatida kuzatuv, so'rov, test o'tkazish, ekspertiza, qayta ishlash va statis-tik raqamlarni tahlil qilish uslublaridan foy-dalanish mumkin.

Tavsiflab-izohlaydigan va shakllantiruvchi turdagi tadqiqotlar bir-birini inkor qilmaydi. Tavsiflab va izohlab beradigan nazariy model-lar yangi faoliyat modellarini ishlab chiqishda asos bo'lib xizmat qiladi. Qanday bo'lishi lozimligini ko'rsatuvchi modellar bir vaqtning o'zida amalda bo'lgan boshqaruvni tahlil qilish va holatlarni tushuntirib berish vositasi bo'lib qolishlari shart.

Maktabning tashqi muhit va jamoat tashkilotlari bilan aloqalari. Tadqiqot muallifi uchun maktab, avvalambor, ijtimoiy muassasa bo'lib (de-mak, uning boshqaruvida muvaffaqiyatli rivojlanayotgan tashkilotlarda fanga ma'lum erishilgan barcha yutuqlardan foydalanish zarur), shu bilan birga alohida ijtimoiy muassasa ham hisoblana-di (demak, maktab ichki boshqaruvida ushbu alohidalikning o'ziga xosligini hisobga olgan holda boshqaruvning umumiy tamoyillari qo'llanilishi lozim).

Jamoat tashkiloti nimani anglatadi? «Tashkilot» - atamasi boshqaruvda keng tarqalgan va shu bilan birga ko'p ma'noga ega atamalardan biri. Shu sababli tushunmovchiliklar va chalkashliklarga yo'l qo'ymaslik uchun ushbu atamaning ma'nolarini aj-rata bilmoq o'ta muhimdir:

- tashkilot (yoki tashkilotchilik faoliyati, tash-killashtirish) boshqaruvchilikning asosiy amalla-ridan biri (rejalashtirish, rahbarlik, rag'batlan-tirish, nazorat bilan bir qatorda);
- tashkilot muayyan ijtimoiy tashkilotning ichki xususiyati, tuzilishi, tuzilmaviy tartibi sifatida; tuzilmaning sinonimi sifatida (bu ma'-nosida tashkilot ko'p jihatdan boshqaruvchilik, jumladan, tashkilotchilik faoliyati natijasi bo'lib hisoblanadi);
- tashkil qilish — ishlarning ma'lum bir tar-tibga keltirilishi (masalan, maktabda o'qitish ja-rayonining sinf-dars tizimi);
- tashkil qilish ijtimoiy institut, muassasa, fuqarolar jamiyatining sub'ekti sifatida; odam-larni umumiy faoliyat orqali birlashtiradigan tizim.

Bundan so'ng tashkilot aynan oxirgi ma'noda qarab chiqiladi.

Inson bolaligidan boshlab, turli tashkilotlar-ga duch keladi. Aytish mumkinki, tashkilotlar du-nyosida yashaymiz, hayotimiz ularning qanday tuzil-ganligi va ishlashiga bog'liq.

Jamoat tashkiloti, deb bir yoki bir necha maq-sadlarga erishish uchun birlashgan va o'zlarining harakatlarini muayyan me'yorlar va qoidalar (ras-miy va norasmiy) asosida boshqaradigan kishilar uyushmasiga aytiladi.

Tashkilot shunday ma'noda tushunilganda diqqat markazida ikki narsa bo'ladi: birlashgan odamlar, guruh, hamfikrlik (rivojlangan ko'rinishda — jamoa) va ularning bir maqsadga yo'naltirilgan faoliyati, hamkorlik.

Shulardan kelib chiqib, maktab tashkiloti quyi-dagicha ko'rib chiqiladi:

- kattalar va bolalar, jamoa hamfikrligi;
- ularning birgalikdagi faoliyati va munosa-batlari tizimi;
- hamkorlik a'zolarining yashash va turmush mu-hitlari.

Agar ijtimoiy tashkilotga tashqaridan qaral-sa, u bizning oldimizda boshqa tashkilotlar va alo-hida kishilar bilan o'zaro hamkorlik qiladigan ijtimoiy institut sifatida ko'rinadi va tashki-lot tushunchasini bera-turib, buni e'tiborga olish zarur bo'ladi.

Uyushmagan guruhlar-ga nisbatan tashkilotlar qanday imtiyozlar yaratadi? Qadim zamonlardayoq kam

sonli, lekin birlashgan, mustahkam jangchi-lar guruhi son jihatidan ko'p bo'lgan dushmanni yengishga qodir ekanligini, kishilarning yaxshi uyushgan guruhi ulkan Misr ehromlari yoki sug'o-rish tizimlarini qurishlari mumkinligini bili-shar edi. Ma'lum bo'lishicha, insonlarning hamkor-ligi, muvofiqlashtirish, kooperatsiya hamda ular mehnatlarining ixtisoslashtirilishi ayrim ish-chilar, jangchilar va boshqalarning shaxsiy salohiyatlarining bir necha marotaba ko'payishiga olib kelar ekan.

Shunday qilib, tashkilotlar (birinchi nashatda, yaxshi ishlayotgan) alohida xususiyatlarga, tizimga xos alohida sifat — a'zolari harakatlarini yagona maqsadga yo'naltirish oqibatida mahsuldorlikni bir necha marotaba oshirishga erishish sifatiga ega bo'ladi. Bu sifat tashkiliy effekt deb nomlanadi. Har qanday jamoat tashkiloti shunday tashkiliy effektini hosil qila olishga intilishi (qila olishi) lozim va bu ijtimoiy tashkilot ustunligi manbaidan to'raligicha foydalanish boshqaruv sub'ektlarining tabiiy va doimiy g'amxo'rliqi ostida bo'ladi.

Tizim tushunchasi zahirida o'zaro bog'langan va o'zaro birga harakat qiladigan, pirovardida ular-ga alohidalik paytida xos bo'lmagan sifatlarni (tizimlar sifatida) tashkil qiluvchi elementlar yig'indisi tushuniladi. Lekin boshqaruv tarixi boshqaruv nazariyasi mohiyatining tashkilot tabiiy yoki sun'iy, mexanizmi yoki organizmi kabi turgunchalarga bog'liqligini ko'rsatib turadi.

Bir jihatdan qaraganda tashkilotlar insonlar tomonidan yaratiladi. Boshqa jihatdan, tashkilotlarda insonlar o'zlarini tutishlari va tashkilot-larning xususiyatlari bironlar tomonidan o'ylab topilgan rejalarga va niyatlarga hamma vaqt ham mos tushavermasligi aniq. Tashkilotlarning o'z-o'zi-dan yuzaga keladigan hayotiy faoliyatlarini bir maromga tushirishga intilish ham kam ta'sir ko'rsatmaydi. Tashkilotlar hamma vaqt va hamma narsada o'zlarini maqsadga muvofiq tutmaydilar, o'zlarining bu bilan tabiiy, tirik ob'ekt ekanliklarini ta'kidlaydilar.

Boshqaruv uchun bundan qanday xulosa chiqarish mumkin? Agar boshqaruv ijodiyotiga erkinlik berilsa, u bilan xohlagan vazifani bajarish, xoh-lagan narsani qilish mumkin. Lekin ob'ekt tirik bo'lsa, u nafaqat bo'ysunish, balki qarshilik ko'rsatishga ham qodir. Bunday ob'ektning tabiiy xususiyatlarini hisobga olgan holda harakat qilish zarur. Buni tushunmaslik texnik jarayonlar va us-kunalarni boshqarish jarayoniga tegishli boshqaruv usullarini jamoat tashkilotlari boshqaruviga ko'r-ko'rona ko'chirishga olib keladi, bu esa nazariy-metodologik jihatdan xato va xatarlidir.

Yuqorida ko'rsatib o'tilganidek, inson omilining o'sib borayotgan roli, boshqaruvni demokratlashtirish an'anasi tashkilotni mexanizm sifatida tushunishdan voz kechishga olib keldi, alohida xususiyatga ega ijtimoiy organizm sifatida tasavvur qilina boshlandi. Tashkilotni tana bilan o'xshatishning cheklanganligini, to'laqonli emasligini bila turib, bunday turgunlikda ancha-muncha haqiqat borligini eslatib o'tish joizdir.

Agar tashkilotlarni diqqat bilan kuzatsangiz, ba'zi murakkab jonli tizimlarga xos quyidagi belgilarning borligini ko'rish mumkin:

- tashkilotlarga murakkab «ontogenez» xos: ular tug'iladilar, voyaga yetish yo'lini bosib o'tadilar, yashaydilar, amalda bo'ladilar, takomillashadilar; tashkilotlar katta qarshiliklar bilan, ba'zan yashab qolishga tinimsiz intilishlar, harakatlar qilish bilan tugatiladi;
- tashkilotlar ko'nikuvchan bo'lib, ular muayyan sharoitlarda tashqi muhit o'zgarishlariga moslashadilar;

- tashkilotlar individuallik, o'ziga xos stereo-tip axloqning alohida xarakterlariga egadirlar;
- tashkilotlar o'z-o'zini tushunish qobiliyatiga (o'zlari haqida hamma narsani bilmasalarda) ega-dirlar; ularning tarixi, biografiyasi, o'zining ta-rixiga, hozirgi kuniga va kelajagiga munosabati katta ahamiyatga ega, ularning tarixida keskin bu-rilish yasagan davrlarni ko'rish mumkin;
- tashkilot o'zining kamchiligini o'zi bartaraf etish, o'zini-o'zi o'qitish, o'zini takomillashtirish (mexanik tizimlarga xos bo'lmagan xususiyat) xusu-siyatiga ega; tashkilotlar tashqi boshqaruvga va va-ziyat buyrug'iga bo'ysunishlari mumkin, lekin ri-vojlantirishlarining haqiqiy manbai ularning o'zla-rida yashiringan;
- tashkilotlar «kasal» bo'ladilar va «tuzala-dilar», ular yashashlari va rivojlanishlari uchun katta ahamiyatga ega bo'lgan inqirozlarni boshdan kechiradilar.

Mamlakatimizda mazkur masalalarga katta e'ti-bor berilmokda. «Milliy istiqlol g'oyasi: asosiy tushuncha va tamoyillar» risolasi, Prezident De-voni huzurida tashkil etilgan maxsus metodologik komissiya tavsiyalari asosida «Odobnoma» (I-IV sinflar), «Vatan tuyg'usi» (5-6-sinflar), «Milliy istiqlol g'oyasi va ma'naviyat asoslari» (7-9-sin-flar) o'quv predmetlarini o'qitish jarayonida o'quv-chilarni Vatanga muhabbat, milliy istiqlol g'oyala-riga sadoqat ruhida tarbiyalash kun tartibidagi eng dolzarb masalalarga aylangan.

Tarmoq omillari, mamlakat va jahon ta'lim tizimidagi holat, o'zgarishlar, tendensiyalar, Mil-liy istiqlol g'oyasiga asoslangan takliflar, kon-sepsiyalar, eng maqbul ta'limiy tajribalar ham alohida olingan maktablarga ta'sir etadi va unga o'z harakatlari ta'sir maydonini tanlashning ma'-lum bir variantlarini tanlashga imkon beradi.

Maktabni o'rab olgan ijtimoiy muhit masala-siga kelsak, bunga:

- o'quvchilarning oilalari;
- mahallaning faol qatlamlari;
- mahalliy ma'muriyatlar va ularning ta'lim-ni boshqaruvchi bo'g'inlari;
- turli mulkchilik shaklidagi ishlab chiqarish tuzilmalari (salohiyatli homiylar, maktab bitiruvchilarini ish bilan ta'minlovchilar va boshqa-lar);
- sog'liqni saqlash muassasalari;
- boshqa ta'lim muassasalari;
- madaniy-oqartuv tashkilotlari;
- huquqni himoya qilish muassasalari;
- ommaviy axborot vositalari;
- mahalliy aholi tashkil qilgan turli-tuman tashkilotlar va assotsiatsiyalar kiradi.

Yaqin ijtimoiy muhit maktabga keng ijtimoiy muhitning ta'sirini yetkazib beruvchi «uzatuvchi» maqomida hamda o'zining maxsus ta'sirini o'tka-zuvchi murakkab muhit bo'lib xizmat qiladi. Mak-tab ushbu o'zining yaqin muhiti va uni tashkil etuvchi vaziyatga javob ta'sirini o'tkazishi mumkin.

Ijtimoiy muhit maktab faoliyatining yo'nalish-larini aniqlab, mazkur faoliyatni amalga oshirish uchun tegishli imkoniyatlarni yaratib beradi.

Birinchidan, muhit maktabni ijtimoiy tashki-lot maqomida yaratadi, ta'sis qiladi. Aniq bir maqom, vakolatlar beradi, huquq va majburiyatlar yuklaydi, uning faoliyatini baholaydi.

Ikkinchidan, ijtimoiy muhit undagi vaziyat mak-tab faoliyati uchun umumiy ahvolni (bu faoliyat uchun

ko'p yoki oz ijobiy ta'sir ko'rsatadigan) tashkil qiladi.

Uchinchidan, ijtimoiy muhit maktabga bo'ladi-gan talablar manbai hisoblanadi. Ta'limga ijtimoiy buyurtmani shakllantiradi va talab qiladi. Har doim maktabdan muayyan natijalarni kutadi.

To'rtinchidan, ijtimoiy muhit maktab faoliya-tining me'yorda kechishi uchun imkoniyatlar manbai hisoblanadi.

Beshinchidan, ijtimoiy muhitda maktab oldi-dagi vazifalarni yechish uchun lozim bo'lgan hamkor-larni va o'ziga qarshi kuchlarni, uning mahsuloti -bilim olgan bitiruvchilar «iste'molchilarini» topa oladi.

Oltinchidan, ijtimoiy muhit maktab barqaror-ligini izdan chiqaruvchi omillarni ham yaratadi.

Maktab hayotini ko'pgina hollarda aniqlaydigan muhim o'ringa ega bo'lgan ijtimoiy sub'ektlar gu-ruhi quyidagilardan iborat: ta'sis-chilar, mijoz-lar, buyurtmachilar, xizmat iste'molchilari (foy-dalanuvchilar), qonun chiqaruvchilar, hokimiyat va-killari, jamoat fikrini yaratuvchilar, zahiralar-ni ishlab chiqaruvchilar va yetkazib beruvchilar, yor-damchilar, hamkorlar, raqobatchilar. Aytib o'tilgan faoliyat turlari muayyan vaziyatlarda va turli guruh hamda odamlar mavjud bo'lgan hududlarda baja-rilishi mumkin.

Shuningdek, maktab ham u yoki bu faoliyat guruh-lari bilan o'zaro aloqaga kirar ekan, shunga mos, turli qiyofalarga kiradi. Mijozlar va buyurtma-chilarga nisbatan u bajaruvchi, ta'lim xizmatla-rini ko'rsatuvchi sifatida, yetkazib beruvchilarga nisbatan buyurtmachi, xodimlarga nisbatan esa ish beruvchi sifatida va boshqalar.

Maktab uchun ahamiyatli bo'lgan asosiy guruhlarni ko'rib chiqamiz.

Ta'lim muassasalarining ta'sis-chilari O'zbeki-ston Resggublikasining «Ta'lim to'g'risida»gi Qonu-nining 6, 25-29 bandlariga muvofiq quyidagilar bo'lishlari mumkin: davlat hokimiyati va mahalliy o'z-o'zini boshqarish organlari, O'zbekiston hudu-dida ro'yxatdan o'tgan xorij tashkilotlari.

Ta'sis-chilar keng vakolatlarga ega bo'lib, mak-tab jamoatchiligi va ma'muriyat tomonidan ko'p harakatlar faqat ularning roziligi bilan amalga oshirilishi mumkin.

O'quvchi - yoshlar, o'spirinlar, yigitlar va qiz-lar umumiy o'rta ta'lim maktablarining mijozla-ri hisoblanadi. Zamonaviy maktab, avvalambor, o'zlarining ko'p vaqtini maktabda o'tkazadigan mi-jozlar talabini qondirishga yo'naltirilgan bo'li-shi kerak. Qiyinchilik, eng avvalo, ularning yosh-ligida va hayotiy tajribaning cheklanganligi bois maktab mijozlarining hamma vaqt ham o'z ehtiyoj-larini to'liq ifoda eta olmasligidadir. Ma'lum bosqichlarda ota-onalar va o'quvchi-yoshlar o'rtasi-da qadriyatlarini va maktab ta'limining mohiyati-ni tushunishda o'zaro kelishmovchiliklar paydo bo'lsa-da, kichik yoshdagi o'quvchilar va o'spirinlar uchun odatda ota-onalari ularning fikrlarini ifo-dalashga tayyor bo'lishadi.

Kattalarning (jumladan pedagoglarning ham) tutgan o'rni, agar, «Biz kattalar hamma vaqt bola-lar nima xohlayotganliklarini ularning o'zlari-dan ko'ra yaxshi bilamiz» qabilida bo'lsa, ko'p sal-biy holatlarning kelib chiqishiga sabab bo'ladi va bu o'z o'rnida bolaning ta'lim sub'ektiga aylani-shiga xalal beradi, ya'ni ta'lim olishning sub'ek-tiga aylanishi darajasiga hamda unga ongli muno-sabatda bo'la olishiga qarab, o'quvchilarning o'zla-ri ham buyurtmachiga aylanadi. Maktab bolalarda yoshligidanoq paydo bo'ladigan «yaxshi ma'lumot» va «yaxshi maktab» to'g'risidagi fikrlarini hisobga olishi zarur.

Ijtimoiy buyurtmaga, unga yo'naltirilgan ta'-limiy ehtiyojga nisbatan aniq munosabat maktab buyurtmachilariga alohida e'tiborni vujudga kel-tiradi. Agar XX asr 90-yillar boshlarigacha sho'ro

maktablarida bitta, yakkahokim buyurtmachi - dav-lat bo'lgan bo'lsa, hozirda ahvol tubdan o'zgardi. Buyurtmachilar soni sezilarli darajada ko'payib bormokda, «buyurtma» xususiyatlari va uning talab qilish shakllari tez o'zgarmokda.

Kim bugun maktab buyurtmachisi sifatida may-donga chiqmokda?

Birinchidan, bu, albatta, shaxsning o'zi. Ma'lumki, Kadrlar tayyorlash milliy modelining aso-siy tarkibiy tashkil etuvchilaridan biri bo'lgan ShAXS — Kadrlar tayyorlash tizimining bosh sub'ekti va ob'ekti, ta'lim sohasidagi xizmat-larning iste'molchisi va ularni amalga oshiruvchi-dir.

Ikkinchidan, bu ta'lim berish siyosatining umu-miy tamoyillarini shakllantiruvchi, ta'lim muas-sasalarini ro'yxatdan o'tkazuvchi, attestatsiya va ak-kreditatsiya qiluvchi, Davlat ta'lim standartlari-ni o'rnatuvchi, maktablarni nazorat qiluvchi davlat va uning ta'lim mahkamalari hisoblanadi. Davlat va jamiyat — shunday ijtimoiy buyurtma manbai-ki, maktab qonun bo'yicha uning ko'rsatmalariga bo'ysunishi shart.

Kadrlar tayyorlash milliy modelining asosiy tarkibiy tashkil etuvchilaridan biri bo'lgan dav-lat va jamiyat — ta'lim va kadrlar tayyorlash, ular-ni qabul qilib olishning kafillaridir. Shu bi-lan birga davlat va jamiyat — yuqori malakali ra-qobatbardosh mutaxassislar tayyorlash bo'yicha ta'-lim muassasalarining faoliyatini uyg'unlashtiruvchi sifatida faoliyat ko'rsatadi.

Uchinchidan, bu keyingi paytlarda maktabdagi va-ziyatga ta'siri oshib borayotgan, o'quvchilarning ota-onalaridir.

To'rtinchidan, bu mahalliy aholining qiziqish-larini, uning o'ziga xos ta'limiy ehtiyojlarini aks ettiradigan hududiy va mahalliy hokimliklarning vakillaridir. Ularning buyurtmalari ta'limni hududiy-lashtirish, mazkur hudud oldida turgan va-zifalarni, mahalliy an'analarni hisobga olgan holda maktabni tashkil etish bilan bog'liq bo'ladi.

Beshinchidan, bu bitiruvchilar pirovardida o'qishni davom ettirishi mumkin bo'lgan o'quv mas-kanlarining vakillaridir. Buyurtmachilarning bu toifasi tabiatan ularga ko'proq mos keladigan kon-tingentni tanlashdan manfaatdor bo'ladi. Maktab faoliyati va maqsadlarini o'qishni davom ettiruv-chilarga bo'lgan talablarga mos ravishda o'zgartirib boradi.

Oltinchidan, turli tashkilotlarning vakilla-ri - salohiyatli ish beruvchilar, jumladan qurolli kuchlar vakillari.

Yettinchidan, maktablarda milliy-madaniy an'-analarni ko'proq targ'ib qilish masalalarini qo'yuv-chi etnik guruhlar vakillari.

Sakkizinchidan, maktabdagi vaziyatga faol ta'-sir ko'rsatishga harakat qiladigan jamoat tashki-lotlari.

To'qqizinchidan, nafaqat amalga oshirishga mo'ljallangan ijtimoiy buyurtmani tahlil qila-digan va shakllantiradigan, balki fuqaro va kasb sifatida maktabga bo'ladigan buyurtmani aniqlash-da qatnashishlari lozim bo'lgan maktab jamoatchi-ligining katta yoshdagi a'zolari - o'qituvchilar va maktab rahbarlari. Maktabning to'g'ridan-to'g'ri buyurtmachilari bi-lan bir qatorda unga bo'lgan talablarga jamoatchi-lik fikrini yaratadigan kishilar va ijtimoiy guruhlar, masalan, ommaviy axborot

Ushbu model buyurtmachi ehtiyojlarini bataf-sil tahlil qilishdan boshlanuvchi boshqaruv jara-yoniga kompleks yondashuvni ko'rsatadi. O'qituvchi va maktab rahbarlari uchun asosiy mijoz, ularga isho-nib topshirilgan o'quvchilardir. Yuqorida ta'kid-lab o'tganimizdek, maktabni boshqarishda boshqa manfaatdor

shaxslar, masalan, ota-onalar, mahal-la yoki tuman hokimiyatlari ham mavjud, albatta.

O'z mas'uliyatli vazifalarini bajara turib, mak-tab yolg'iz harakat qilmasligi lozim. Maktablar-ning rahbarlari, «tabiat in'omlari»ni kutmasdan, o'zlariga odatda yaqin ijtimoiy muhit vakillari-dan iborat bo'lgan yordamchilarni topa biladilar. Maktablar uchun yangi hamda hozircha taqchil bo'lgan hamkorlarni, masalan, qandaydir muammolarni hal qilishda boshqa maktab yoki qo'shimcha ta'lim muas-sasasi bilan o'zaro hamkorlik va o'zaro foydali yechimlarni topish yo'llarini qidiradilar.

Uzoq vaqt davomida yuksak ta'lim natijalariga ega bo'lishga, o'quvchilar va o'qituvchilar pedagogik jamoasidan iborat barqaror kontingenti bo'lishi-ni xohlayotgan maktablar xuddi o'zlaridek raqobat-chi maktablar borligi to'g'risidagi fikrga ko'ni-kishlari kerak. Agar ular ijtimoiy buyurtmani yaxshiroq tushunishsa, bozor iqtisodiyotiga o'tish sha-roitida o'quvchilar va o'qituvchilarning ijtimoiy himoyalani-shlariga ko'proq kuch sarflashsa, mehnat va ijod uchun yaxshiroq sharoitlarni yaratishsa, mod-diy asos haqida ko'proq qayg'urishsa, ushbu raqo-batda yutqazayotgan maktabda yanada ko'proq, qo'shim-cha qiyinchiliklar vujudga keladi.

Maktabning o'z maqsaddariga yetishishi va rivoj-lanishida nafaqat tashqi muhitning ta'siri bo'la-di, balki uning yuqorida sanab o'tilgan guruhlar bilan aloqalarini qanday asosda qurishi ham katta ahamiyatga ega.

Ijtimoiy buyurtma «nima talab qilindi»ni aniqlaydi, lekin «nima berildi», ya'ni maktab uchun (har qanday ijtimoiy tashkilot singari) zarur bo'lgan zahiralar haqidagi savol va demak, qaer-dan, kimdan va qanday olish mumkin kabi savollar ham undan kam ahamiyatga ega emas.

Bu kirishni uchga bo'lish mumkin:

- asosiy kirish — maktab o'quvchilari;
- ta'lim faoliyatini amalga oshirish uchun za-rur bo'lgan vositalar (moddiy-texnik, dasturlar, uslubiy va boshqalar);
- cheklashlar — me'yoriy-huquqiy, maqsadlar va vazifalar.

O'quvchilar maktabning asosiy kirishini tash-kil qilishadi, negaki, maktab ta'lim instituti si-fatida faqat ularga bog'liq holdagina mavjuddir.

O'quvchilar kontingentini «etkazib beruvchi» — bu oila va maktabgacha ta'lim maskanlaridir. Agar maktab o'quvchilarni yig'ishdan manfaatdor bo'lsa,u (shahar sharoitidagi raqobatda)ota-onalar bi-lan ishlashi, maktabni o'ziga qiziqtiruvchi, chorlovchi qilib shakllantirish, yaxshi nomi, aholi o'rtasida obro'sini yaratishga harakat qilishi zarur. Peda-gogik (va boshqa) o'quv muassasalari maktabga kadr-larni yetkazib beruvchi hisoblanadi. Kadrlar ma-lakasiva mahoratini oshirish hamda qayta tayyor-lash masalasida maktablar uslubiy xizmatlari, ilmiy-tadqiqot, malaka oshirish institutlari, il-miy maslahat beruvchi tuzilmalar bilan hamkor-lik qilishlari lozim.

Maktab yangi avlodga milliy istiqlol g'oyalariga asoslangan ta'lim-tarbiya berishda, shuningdek, insoniyat madaniyatining yutuqlarini yetkazib be-ruvchi muassasa sifatida axborot zahiralariga ehtiyoj sezadi. Ularni bir necha guruhga bo'lish mum-kin: tashqi muhit va ijtimoiy buyurtma haqidagi axborot; maktabning faoliyati uchun asos tariqa-sidagi g'oyalar, konsepsiyalar, nazariyalar to'g'risi-dagi axborot; Davlat ta'lim standartlari, o'quv re-jalari, dasturlar, qo'llanmalar, ta'lim va tarbiya berish uchun texnologik ishlanmalar (dasturiy-us-lubiy zahiralar) ko'rinishidagi axborot; maktab-ning me'yorda ishlashi va rivojlanishi uchun zarur

bo'lgan boshqa axborot zahiralar.

Zamonaviy maktab ta'limining konseptual, das-turiy va uslubiy ko'pfikrlilik davrida maktab va uning rahbarlari uchun dolzarb bo'lib qolayotgan masalalardan biri — shunday zahiralarini ishlab chiqaruvchilar va yetkazib beruvchilar — olimlar va ilmiy tashkilotlar, dasturlar va ta'lim texno-logiyalarini ishlab chiquvchilar bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqa qilishdir.

Maktab binosiz va mos tushadigan infratuzil-malarsiz (kommunikatsiya, tegishli fanlar va bosh-qalar) mavjud bo'lmaydi. Bu zaruriy zahiralar ka-pital qurilish yo'li bilan yaratiladi.

Zamonaviy maktab ta'limini va maktablar maj-muasini Kadrlar tayyorlash milliy dasturi hamda Maktab ta'limini rivojlantirish Davlat umum-milliy dasturi talablari asosidagi moddiy-tex-nik zahiralarisiz (uskunalar, qurilmalar, ta'lim vositalari, tarbiya, boshqaruv) tasavvur qilib bo'lmaydi. Barcha kerakli qurilmalarning yetkazib berilishi, o'rnatilishi, ularga xizmat ko'rsatish va ta'mirlash zaruriyati maktabning ishlab chiqaruvchi, moddiy-texnik ta'minot, xizmat ko'rsatuv-chi, ta'mirlovchi boshqa tuzilmalar bilan aloqa-larni kengaytirishini talab qiladi.

Maktabning me'yoriy-huquqiy ta'minoti uning maktab hujjatlarini tayyorlaydigan va qabul qiladigan turli manbalar bilan ham hamkorlikni ko'zda tutadi.

Va, nihoyat, istiqbolni saqlab qolish, faoliyat ko'rsatmokdik va rivojlanish, kerakli zahiralarini sotib olish imkoniyatiga ega bo'lish uchun maktabga moliyaviy vositalar, mablag' zarur bo'ladi.

Shunday qilib, zamonaviy maktab faoliyati uchun quyidagilar zarur: o'quvchilar kontingenti, kadr-lar, dasturiy-uslubiy axborot, moddiy-texnik, moliyaviy, me'yoriy-huquqiy ta'minot.

Mazkur bo'limga qisqacha xulosa yasaydigan bo'lsak, O'zbekistonning mustaqillikka erishishi, Prezident I.A.Karimov rahbarligida Kadrlar tay-yorlash milliy modelining, Maktab ta'limini ri-vojlantirish Davlat umummilliy dasturining ish-lab chiqilganligi, ularda bildirilgan g'oyalarning bosqichma-bosqich hayotga tatbiq etilayotganligi boshqa yo'nalishlar qatori umumiy o'rta ta'lim mu-assasalarida ta'lim sifatini boshqarish yo'nali-shida ham ilmiy izlanishlarni chuqurlashtirishni, ma'lum bir tizimga solishni taqozo etishini ta'-kidlash joizdir.

XULOSA

Boshlang'ich maktablarda boshqaruv muammosi pedagog xamda ruhshunos olimlarning diqqat markazida uzoq yillar davomida turgan bo'lsada, «Ta'lim to'g'risida»gi Qonun, Kadrlar tayarlash milliy dasturi, «2004 - 2009 Yillarda Maktab ta'limini rivojlantirish Davlat umummilliy dasturi» kabul kilingach, yanada ko'proq dolzarblik kasb eta boshladi, Chunki, yangicha ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar sharoitqda maktab shaxs kamolotni ta'minlovchi, uni ko'p axborotli makonda mustaqil faoliyat ko'rsatishga tayyorlovchi ijtimoiy institut sifatida yangicha pedagogik mohiyatga ega bo'la boshladi, Madaniyat va yuksak daraja-dagi munosabatlar ustuvorlik qilishi zarur bo'lgan ushbu makonni boshqaruv o'quv muassasasi raxbaridan katta bilim, tajriba. tadbirkorlik va texnologik maxoratni talab qilmokda. Xuddi mana shunday sifatlarga ega bo'lgan rahbargina zamonaviy maktabni - jixatdan boshqara olishi mumkin. Shu nuqtai nazardan yondashgan xolda amalga oshirgan tadqiqotimiz natijasida quyidagi xulosalarga keldik;

1. Amalga oshirilgan kuzatishlar va boshlang'ich ta'lim muassa-salarini boshqarish sohasidagi pedagogik tadqiqotlar taxlili yangi ijtimoiy-iktyasodiy sharoitda mazkur muassasani - asosda boshqaruvning pedagogik sharg-sharoitlarini aniqqash dolzarb muammo ekanligini asoslash imkonini berdi.

2. Boshlang'ich maktablarda boshqaruv soxasida olib borilgan pedagogik tadqiqotlar hamda statistik metodlarga asoolangan hodda yangi ijtimoiy, iktisodiy sharoit uchun tizimli ravivdda boshlang'ich muassasasini - boshqaruvning pedagogik imkoniyatlari va undan amaliyotda foydalanishning motivatsion ta'minoti emperik ko'rsatkichlar yordamvda tadqiqot kilindi.

3. Maktab innovatsion faoliyatning faollik darajasi bo'yicha turli xil strategiyalari bo'lishi mumkin. Bunday strategiyani tanlash - raxbar-ning muhim va murakkab vazifalaradan biri. U anglagan va asoslangan holda xam tashqi, ham ichki sharoitlarni, avvalambor, maktab rivojla-nishining darajasi, pedagogik jamoaning shakllanganligi, unda yirik innovatsion loyixalarni ishlab chikish va joriy kilish tajribasining mavjudligini e'tiborga olishi zarur.

4. Boshlang'ich maktablarda - asoslarga tayangan xolda boshqaruvda uzluksiz xizmat muxim o'rin egallaydi.

Maktab pedagogika kengashlari va metodbirlashmalari fzoliyatini asosda yo'lga qo'yish, boshqaruv va nazorat qilish - maktab rahbarlarining asosiy vazifalaridan biridir.

5. Maktabni - boshkarshsda axborot hamda ilg'or pedagogik texnologiyalarga tayanish kutilgan samaradorlikka erishish imkonini bsradi. Har bir o'quv muassasasini zamonaviy axborot-kommu-nikatsiya tizimiga ulash - maktab rahbariyatiniig asosiy vazifalaridan biridir.

Shuni alohida takidlash kerakki, AKT vositalarida bemalol ishlay oladigan raxbar, hech vakt axborot tankisligiga uchrachaydi, balki global Internet tizimidan foydalanishning eng qulay variantlarni foydalanish zarurligini aiglab stgan bo'ladn.

6. Maktab rahbarlari funksional vazifalarining ortishi va murak-kablashuvi bilan bir katorda, unga mutanosib ravishda shunday texiologik va pedag-ogik shart-sharoitlar yaratilganki, undan o'z o'rnida foydalanishga bilim hamda malakasi yetgan rahbar o'ziga berilgan topshiriq va vazifalarni sifatli boshqaruvni amalga oshira oladi.

Amalga oshirgan tadqiqotlarimiz natijalari shuni ko'rsatdiki, maktabni - jihatdan boshqarish uchun o'quv muassasasi rahbarlarni boshqaruvning zamonaviy modellari, shakllari, usullari, yo'llaridan xabardor bo'lishlari zarur,

7. Boshlang'ichni ta'limni - boshqaruvning asosiy yo'nishlari va pedagogik shart-sharoitlarini aniqlash bo'yicha rahbar xodimlar kasbiy tayyorgarligini sinash va rivojlantirishga qaratilgan testlar to'plami ishlab chikildi va amaliyotga tatbik etildi.

8. Rahbar xodimning shaxsiy hislatlarini shshny-metodnk bosh-qaruvga yo'naltiruvchi modeli ishlab chiqildi va uning foydalanishning mexanizmi tavsiya etildi.

9. Utkazilgan statistik taxlillar natijasida shular aniqlandiki, asosan quyidagi ko'rinishdagi sabablar boshlang'ich boshqaruvidagi qo'pol buzilishlarga, kelishmovchiliklarga olib kelar ekan:

- maktabning tarkibiy tuzilishi va o'ziga xos xususiyatlari, muxiti bilai tanishmasdan xabarlik kursisiga o'tirish;
- maktab boshqaruvida maktab rahbarining avtoritar (direktiv) uslubda hamma ishni bajarishga intilish;
- boshlang'ichga oid me'yoriy hujjatlarga noto'g'ri yendashish;
- rahbarliketikasiga amal qilmaslik;
- o'quv muassasasida ijtimoiy-iktisodiy, xukukiy me'yorlarga amal qilmasliklardan iborat.

10. Rahbar xodimlarni davr talablari darajasida kayta tayyorlash va malakasini oshirish ularning: yesh rahbarlar, tajribali rahbarlar va ilg'or iniovatsiya asosida ish yurituvchi rahbarlar tarzida guruhlashtirib tashkil qilish, bunda xar bir gurux uchun alohida optimallashtirilgan o'quv dasturlari ishlab chiqish, o'quv ko'llanmalar yaratish maqsadga muvofikdir.

11 Maktab rahbarlari o'quv muassasasini - asosda boshqaruv texnologiyasini eg'allashlari uchun, ular o'z bilimlari va rahbarlik mahoratlarini muntazam mustakil bilim olish xamda malaka oshirish yo'li bilai boyitib borishlari talab etilmokda.

Tadqiqot natijasida shu narsa aniqlandiki, ko'pgina rahbarlarda o'qituvchilar malakasini oshirishga karatilgan motivlar shakllanmagan, bu eng avvalo ularning uzluksiz xizmat ta'minotini tashkil qilishning nazariy asoslari va zamonaviy uslub yo'nalishlaridan samarali foydalanishni bilmasliklaridadir.

Xalk boshlang'ichi xodimlari xamda pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish kurslarida tinglovchilarning muayyan dastur asosida mustaqil bilim olishlari va malaka oshirishlari rahbarlik ko'nikmalari muntazam monitoring qilinishi zarur.

12. Olib borilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, aksariyat boshlang'ich muassasalarida boshqaruvning kompleks mexanizimi ishlab chiqilmagan, ishlab chiqilgan ob'ektlarda esa boshqaruv yo'nalishlarining o'zaro uzviyligiga erishilmaganligi sababli, uzluksiz axborot ta'minoti mavjud emas.

Maktab rahbarlarining boshqaruv nazariyasi va texnologiyasini o'zlashtirganlik darajalari monitoringi natijalari shuni ko'rsatdiki, ularning aksariyat qismi o'quv muassasasini boshqaruvning me'yoriy, hukuqiy, pedagogik-psixologik asoslarini yegarlicha egallamagan, biz taklif etgan - tavsiyalar asosida qayta tayyorlash va malaka oshirish kurslarida tashkil etilgan tajriba-sinov ishlarining natijalari, tadqiqot farazining to'g'riligini tasdiqladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Karimov I. A. Yuksak ma'naviyat – yengilmas kuch. –T.: Ma'naviyat, 2008 y
2. Karimov I. A. O'zbekiston - kelajagi buyuk davlat. - T.: O'zbekiston, 1992y.
3. Karimov.I.A «Kadrlar tayorlash Milliy dasturi».-Toshkent,1997 y.
4. Karimov I A.Isti=lol va ma'naviyat.- T.:bIzbekiston,1994.
5. Karimov.I.A «Barkamol avlod orzusi».-T.:bIzbekiston,1998.
6. Karimov.I.A. Vatan sajdagıı kabi mu=addasdir.- T.: 3.T. 1996y .
7. Karimov I.A. bIzbekiston, milliy isti=lol, i=tisod, siyosat mafkura. 1tom «bIzbekiston» 1996.
8. A. Zununov O'zbek pedagogikasi tarixi. -T.: O'qtuvchi 1997y.
9. Azarov Yu.P. Tarbiyaviy ish asi.-T.: 1991y.
10. Barkamol avlod - O'zbekiston taraqqiyotining poydevori.- T.: 1998y.
11. V.Ye. Gmurmana.-M.: Pedagogika, 1981g.
12. K. Xoshimov. S. Ochil O'zbek pedagogikasi antalogiyasi. -T.: O'qituvchi 1995y.
13. K. Turg'unboev, A. Teshaboev. Pedagogik maxorat asoslari(ma'ruza matnlari to'plami)- A.: Andijon nashiryoti, 2002y.
14. Minavvrov A. Q. Oila pedagogikasi-T.: O'qituvchi,1994y.
15. Mavlonova R. A., To'raeva O. va b.q. Pedagogika .-T.: 2000y.
16. Minavvrov A. Q. Pedagogika. -T.: 1996y.
17. Xayrullaev M. M. O'rat Osiyoda ilk uyg'onish davri.- T.: Fan, 1994y.
18. Tursunov Y va Nishonaliev U. Pedagogika kursi.-T.: O'qituvchi. 1997 y.
19. G'oziev E. Psxologiya.- T.: 1994y.
20. A.Q. Munavarov Pedagogika .T.: O'qituvchi, 1996 y.
21. R.Mavlonova . Pedagogika.T.: O'qituvchi, 2000y.
22. J.Xasanboev. Pedagogika.T.: O'qituvchi, 2006 y.
23. G'ulomov A. «psixologiya» Kafedradagi ma'ruza matni. 2001.
24. Abdujabborova M. Oila, g'oyaviy tarbiya manbai. Uzliksiz boshlang'ich №3. Toshkent 2003 yil.
25. Abdulla Avloniy. Turkiy guliston yoxud axloq. -T.: O'qituvchi, 1992.
26. Abu Nasr Farobiy. Fozil odamlar shaXri. -T.: 1993y.
27. Begmatov A. O'smirlar va yoshlarga vayronakor diniy oqimlar tomonida o'tkaziladigan ta'sirning ijtimoiy, psixologik xususiyatlari. Xalq boshlang'ichi №6. 2004y.
28. Jonov B. «Ijtimoiy psixologiya kafedradagi ma'ruza matni. 2001.
29. Jo'raev T. Aqliy taraqqiyot borliqni bilishning asosiy omili. Tafakkur №5. 2005 yil.
30. Maxkamova M. Ibn Sino Bolalar tarbiyasi Xaqida. Xalq boshlang'ichi №3. 2002 yil Toshkent.
31. Musurmonova.O. Marifat «Davlatimiz va xayotimiz tayanchi». Xalq boshlang'ichi jurnli №3-son. 2001y.