

## **Раҳбарнинг бошқарув компетентлигидаги ижобий фазилатлар ва салбий хусусиятлар**

*Д.Шониёзова, Педагогика, психология ва таълим менежменти кафедраси катта ўқитувчиси*

Бугунги кунда умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг касбий компетентлиги муҳим аҳамият касб этади. Шу боис, ушбу мақолада таълим тизимини бошқаришда касбий компетенцияни мукамал эгаллаш орқали раҳбар кадрлар ўз касбий маҳоратларини ошириши, бошқарувнинг замонавий усулларини амалиётга жорий этиши, таълим ва тарбия жараёнини ташкил этишнинг самарали, ижобий натижаларни кафолатловчи усул ва методикаларини ўзлаштириши лозимлиги ҳамда раҳбар бошқарувида ижобий фазилатлар ва салбий хусусиятлар хусусида сўз юритилган.

Мамлакатимиз узлуксиз таълим тизимининг тамал босқичи ҳисобланган умумий ўрта таълим муассасалари ўз хусусиятларига кўра касб-ҳунар коллежларидан ҳам, академик лицейлардан ҳам, олий ўқув юртиларидан ҳам жиддий фарқ қилади. Таъкидлаш керакки, миллат ёшларининг асосий қисми айти шу таълим даргоҳларида таҳсил олади. Шу сабабли ҳам умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларининг малака ошириш курсидан кейинги бошқарув фаолияти самарадорлигини таъминлашнинг назарий масалалари ёшларнинг маънавий-интеллектуал етуқлигини таъминлашда муҳим аҳамият касб этади.

Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг таълим муассасида педагогик жараёнларни илмий асосда ташкил этиш ва уни бошқариш ҳамда жамоада қулай таълимий муҳитни шакллантириш учун бошқарувнинг турли хил замонавий усулларини билиши ва уларга асосланиши, ривожлантирувчи ғоялар йўналишини аниқлай олиши, илғор тажрибаларни ва фан-техника ютуқларини мунтазам ўрганиб бориши, уларни ўз фаолиятида татбиқ этиши, бошқарув жараёнида инновацион фаолиятни ташкил эта олиши зарур ҳисобланади.

Амалиётда кўпчилик раҳбарларнинг бошқарув фаолияти самарадорлиги кўп жиҳатдан раҳбарнинг ўз лавозимида қанча муддат ишлаганига, яъни бошқарув жараёнида орттирган тажрибасига боғлиқ деб ҳисобланади. Тадқиқотларда эса, таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва такомиллаштиришда раҳбарларнинг бошқарув фаолияти самарадорлиги, асосан, уларнинг бошқарув йўналишидаги тушунчалари, билими, кўникма ва малакалари даражасига ҳамда уларнинг шахсий хусусиятлари, касбий тайёргарлигига ва шахсий сифатларига боғлиқ, деб кўрсатилади.

Бизнингча, раҳбар ҳар қандай вазиятларда ҳам ўзини тута олиши, ташаббускор бўлиши, ҳар қандай вазиятлардан жамоани олиб чиқа олиши, тараққиёт билан баробар қадам ташлаши, кўпчилик дарди билан яшаши, ҳамкорлик, ҳамжихатлик, ҳамижодкорлик билан иш юритиши, касбий-услубий маҳорат эгаси бўлиши, сўзи билан иши бир бўлиши, мақсадни аниқ қўя оладиган ва унинг ижросини таъминлайдиган бўлиши, виждонли ва адолатли бўлиши, самимий, вазмин, бағрикенг бўлиши, ижодкор, бунёдкор ва яратувчан бўлиши, талабчан ва меҳрибон, вақтнинг қадрига етадиган, хушмуомала инсон бўлиши керак.

Мазкур келтирилган том маънодаги фикрларда раҳбарларнинг билими, кўникма ва малакалари, қобилияти ва фазилатлари, фидойилиги ва шахсий сифатлари бўйича табиий ҳолда мавжуд талаблар ўз ифодасини топган деб айтишимиз мумкин.

Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари мактабни бошқаришда инновацион ёндашувларга асосланиши, касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатларга эга бўлиши, ихтиёрий вазиятларда ўзини-ўзи назорат қила олиши, шунингдек, таълим муассасасида ҳукм сурувчи тарбиявий муносабатларни эътиборга олган ҳолда фаолият олиб бориши, турли хил масалаларни ва муаммоларни ҳал этишда мавжуд ҳуқуқий-меъёрий мезонларга асосланиши зарур бўлиб, булар раҳбарнинг бошқарув йўналишида компетентлигини ифодалайди.

Ушбу фикрлардан келиб чиққан ҳолда, умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари касбий компетентлигининг қуйидаги асосий компонентларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- ўз фаолияти ва таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини таҳлил қилиш ва объектив баҳолашга хизмат қилувчи рефлексив кўникмалар;
- ўз фаолияти ва ўзаро муносабатлар жараёнидаги хатти-ҳаракатларининг натижаларини ҳамда тарбиявий муносабатлар жараёнига тайёргарлигини ҳис этишни ифодаловчи олдиндан кўриш кўникмалари;
- бошқарув жараёнларида вужудга келиши мумкин бўлган муаммоли вазиятларда субъектлар фаоллигини таъминлаш ва фаолиятини мувофиқлаштириш кўникмаси;
- бошқарув жараёнларида мавжуд сунъий тўсиқ ва қарама-қаршиликлар жамоадаги онгли интизомга салбий таъсир кўрсатишининг олдини олиш кўникмаси;
- ҳамкорликда фаолият кўрсатиш ва вазиятларга кўра раҳбарлик услубларидан оқилона фойдаланиш кўникмаси;
- мулоқотга осон киришиш кўникмаси;
- коммуникатив компетентлик, яъни турли шароитларда инсонлар билан ҳамкорликда фаолият кўрсатиш учун зарур бўлган ўзаро таъсир кўрсатиш кўникмаси;
- ахборотлар тўплаш, таҳлил қилиш, объектив баҳолаш, қайта ишлаш ва ахборотлар алмашилиш кўникмаси;
- ўзини-ўзи бошқариш ва шахсий ривожлантириш кўникмаси ва ҳ.к.

Бугунги кун ўқитувчиси ўзида касбий, умуммаданий, махсус ва шахсий сифатларни уйғунлаштирган ҳолда мужассам этса, яъни ҳар томонлама ҳаммага ўрнатилган бўла оладиган шахсга айлансагина ҳақиқий маънавий қиёфага эга бўлади.

Баъзи ўқитувчиларнинг ўқитувчига хос маънавий қиёфасини кўрсата олишига тўсқинлик қилувчи бир қанча омиллар мавжуд. Шулардан бири, ўқитувчининг кечиримли бўла олмаслигидир. Шундай педагоглар борки, ўқувчисининг хатосини кечира олмайдилар, ундан хунини олмагунча тинчимайдилар, ҳатто масалага шунчалик чуқурлашиб киришиб кетадики, шогирдини ҳар кўрганида душманини кўргандек муомала қиладилар. Ахир ўқитувчи шахсига хос сифатлардан бири – бағрикенглик, яъни кечиримли бўлиш эмасми, уни кек сақлашига асло ҳаққи йўқ. Ислому таълимотида ҳам инсонга хос олижаноб фазилатлардан бири кечиримли бўлишдир. Агар биз хато қилган кишини кечирмайдиган бўлсак, ўзимизга ҳам келажакда кечирим бўлмай қолиши мумкин. “Ёмонликни яхшилик билан қайтаринглар” дейилади Рад сурасининг 22-оятда. Баъзилар адоват қилишга ўрганиб қоладилар, бундай кишиларга нисбатан ислому таълимотида қилган адоватга муносиб равишда, ошириб юбормасдан, зулм қилмасдан жавоб қайтариш тавсия этилади.

Иккинчи омил - баъзи ота-оналаримизда педагогик саводхонликнинг етишмаслигидир. Навоийнинг фикрича: “Баъзан бир киши битта болага тарбия беришга ожизлик қилади, муаллим эса бир тўда болаларга илму адаб ўргатади. Бу жараёнда муаллим кўп азият чекади, машаққатларни бошдан кечиради. Шунинг учун шогирдлар устоз олдида умрбод қарздор эканликларини ҳис этишлари лозим. Шогирд подшолик мартабасига эришса ҳам муаллимга қуллуқ қилса арзийди”. Баъзан саводхонлиги паст даражадаги ота-оналар ҳам учрайдики фарзандининг ёхуд ўқувчиларнинг кўз ўнгидеги ўқитувчисига кўпол муомалада бўлиб, ҳақорат қиладиган, шахсиятига тегадиган, ҳатто кўл кўтаришгача борадиган ҳолатларни гувоҳи бўламиз. Кўпгина мактабларда ўтказиладиган ота-оналар мажлиси, ота-оналар кенгашида боланинг таълими ва тарбияси, иқтисодий ҳаражатларга оид масалалар муҳокама этилади. Лекин ота-онанинг ўзини ҳам педагогик саводхонлигини оширувчи масалаларга камдан-кам ҳолларда эътибор қаратилади.

Омилларнинг яна бири – айрим таълим муассасалари раҳбарларининг педагог ходимларига нисбатан муомала маданиятининг йўқлигидир. Амалиётда кўпчилик бошқарув фаолиятининг самарадорлиги кўп жиҳатдан раҳбарнинг ушбу лавозимга қанча муддат ишлаганига, яъни бошқарув жараёнида орттирган тажрибасига боғлиқ деб

ҳисоблашади. Тадқиқотларда эса таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш ва такомиллаштиришда билим, кўникма, малакадан ташқари раҳбарнинг шахсий сифатлари, касбий тайёргарлиги ва маънавий-ахлоқий сифатларига боғлиқ, деб кўрсатилади. Аслида раҳбар ҳар қандай вазиятларда ўзини тута олиши, ташаббускор бўлиши, ҳар қандай вазиятлардан жамоани олиб чиқиши, кўпчилик дарди билан яшаши, ҳамжихатлик, ҳамижодкорлик билан иш юритиши, касбий маҳоратга эга бўлиши, сўзи билан иши бир бўлиши, виждонли, адолатли бўлиши, самимий, вазмин, бағрикенг, ижодкор, бунёдкор, талабчан, меҳрибон ва албатта хушмуомала бўлиши керак. Бошқарув назариясида раҳбар томонидан йўл қўйилиши мумкин бўлган хатолар мавжуд. Масалан, тасаввурнинг бой бўлмаслиги, худбинлик, сўзида турмаслик, турли ном ва мартабаларни пеш қилиш, ўзини тута олмаслик ва бошқалар. Мана шуларнинг орасидан амалиётда энг кўп учрайдигани – бу раҳбарнинг ўзини тута олмаслиги. Ўз ҳиссиётини бошқара олмайдиган раҳбарни ҳеч ким ҳурмат қилмай қўяди, бу ҳолат уларни ранжитади. Тасаввур қилинг: ўқитувчи раҳбардан доимий равишда кўпол муомала, бақириқлар, шахсиятига тегадиган сўзларни айниқса, жамоа олдида ёки ўқувчилар олдида эшитаверса. Ноҳақ тарзда айбловларни эшитаверса, ахийри сабри тугаган ўқитувчи раҳбарнинг “саволига яраша жавоб қайтаради”. Қани у ерда маънавий қиёфа? Ахир педагоглар қиёфасининг қандай бўлиши кўп жиҳатдан раҳбарнинг қиёфасини қандай бўлишига боғлиқ эмасми?

Бундай раҳбарлар нафақат ўз ходимларига нисбатан, балки ҳузурига ташриф буюрган ҳар қандай инсонда ҳам ёмон таассурот уйғотади. Қани бизнинг ота-боболаримиздан мерос қолган “Хуш келибсиз”, “Марҳамат”, “Кечирасиз”, “Илтимос”, “Яна келиб турунг” каби мулозамат сўзлари. Шунинг учун ҳам бошқарув жараёнининг муваффақиятли кечиши ва самарали бўлиши – бу кўп жиҳатдан раҳбар шахсида намоён бўладиган маънавий-ахлоқий, психологик ва шахсий сифатларнинг ўрни беқиёсдир.

Хулоса ўрнида шуни айтиш мумкинки, бошқарув жараёнининг муваффақиятли кечиши ва самарали бўлишида раҳбарнинг ўзида муайян сифатларни намоён эта олиши ҳам ҳал қилувчи омиллардан бири саналади. Раҳбар шахсида намоён бўладиган маънавий-ахлоқий, психологик ва шахсий сифатлар бошқарув фаолиятининг самарали натижасини кафолатлайди. Шу сабабли умумий ўрта таълим мактабларининг раҳбарлари ҳам ўзларида маънавий-ахлоқий, психологик ва шахсий сифатларни доимий равишда такомиллаштириб боришга эътибор қаратишлари, ўз устиларида изланишлари лозим. Ўқитувчи, муаллим, устоз, мураббий деган сўзларни халқимиз самимий ҳурмат ва миннатдорчилик билан тилга олади. Инсон ёзувни ихтиро қилган қадим замонлардан бери муаллим ёш авлодга хат-савод, илм-ҳунар ўргатади. Ҳаётга энди кириб келаётган бола учун ўқитувчи “энг билимдон”, “энг донишманд” киши ҳисобланади, яъни ўқитувчи авлодларни бир-бирига боғловчи боқий касб эгасидир. Ўқитувчи қайси фандан сабоқ бермасин, у энг аввало ўқувчиларини маънавий-ахлоқий жиҳатдан тарбиялайди. У ёшлар онгида миллий ғурур, Ватанпарварлик, иймон-этиқод, ҳалоллик, умуминсоний ва миллий қадриятлар, одоб-ахлоқ қоидаларини сингдиради. Зеро, ана шундай педагогларгина мамлакатимизда таълим-тарбия олдига қўйилаётган вазифаларни самарали бажара олади.