



ТАЪЛИМ-ТАРБИЯ ТИЗИМИНИ БОШҚАРУВИДА РАҲБАРЛИК ВА ТАШКИЛОТЧИЛИК ФАОЛИЯТИНИНГ ПЕДАГОГИК АСОСЛАРИ

Юсунов С. С.

*Мирзо Улуғбек номидаги ЎзМУ “Педагогика ва умумий психология”
кафедраси эркин тадқиқотчиси*

Таянч сўзлар: таълим-тарбия, бошқарув функциялари, раҳбар одоб, қонуният, касб, фазилят, педагогика, психология, мафкура, маънавий, маданият, шахс, педагогик такт, муомала одоби.

Ключевые слова: образование, функции управления, лидерский этикет, законность, профессия, добродетель, педагогика, психология, идеология, духовность, культура, личность, педагогический такт, этикет.

Key words: education, management functions, leadership etiquette, legality, profession, virtue, pedagogy, psychology, ideology, spiritual, culture, personality, pedagogical tact, etiquette.

Педагогик таълимотнинг тарихи ва тарбиянинг ривожланиши масалаларини ижтимоий ҳодиса сифатида татбиқ этувчи педагогик билимлар тармоғидир. У илғор педагогик ғояларнинг салбий педагогик ғояларга қарши кураш тарихини намоён этади.

Ҳар бир раҳбар педагогик тизимни бошқарар экан, энг аввало ташкиллаштирадиган муаммолар ва ўз аъзоларининг педагогик-психологик хусусиятларини билиш қобилиятига эга бўлиши керак. Раҳбарлик услублари ва унинг мазмун-моҳияти раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятида афзал билган ва асосланган барча усуллар ва ҳаракатининг тактика ва стратегияларидан ташкил топган тизим сифатида қаралади. Бунда, бир томондан стратегиялар билан бошқарув фаолияти мазмуни, иккинчи томондан, бу тизимнинг ўзи, инсон фаолияти муҳитида турли аҳамиятга эга бўлган ҳаракатлар ва шу қатори профессионал фаолият бошқарув субъектининг ривожланишида, мутахассис сифатида шаклланишида муҳим аҳамият касб этади.

Раҳбарлик услуби бу раҳбарнинг бўйсунувчиларга нисбатан таъсир кўрсатиши ва кўзланган мақсадга эришишга ундашишда бўйсунувчилар билан бўлган ўзаро муносабатларни қуйидагиларга асосан аниқланади:

- қарорлар қабул қилиш жараёнида бўйсунувчиларнинг иштирок этиш даражаси;
- бўйсунувчиларнинг маълумотлар ва ахборотлар билан таъминланиши;
- раҳбар томонидан қўлланилаётган иш услублари, яъни бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндашиши.

Раҳбар амалга оширадиган бошқарув функциялари қуйидагилар: режалаштириш, ташкиллаштириш, назорат қилиш.

Режалаштириш -бу бошқарув фаолиятининг бошланиши ва асосидир. Тайёр режалар нима, қачон ва ким томонидан бажарилишини кўрсатиб туради. Режалаштириш ўтмишдаги ривожланиш, ҳозирги шароитлар таҳлил қилиш ва келажак реал вазифалар қўйишни назарда тутати.

Такмиллаштириш-бу тизимни юзага келтириш назарда тутадик, бунда қуйидаги учта компонент: интилувчи гуруҳлар, иқтисодий муносабатлар ва техник воситалар мантиқий равишда бир-бирига боғланган бўлади. Яхши ташкилотчи бу-ўзи яхши ишлайдиган эмас, балки қўл остидагилар яхши ишлайдиган одам яхши ташкилотчидир.

Назорат -деганда иш фаолиятини тартибга келтириш, классификациялаш, ҳодисаларни олдиндан белгиланган шакли бўйича баҳолаш тушунилади. Назорат ёрдамида ижтимоий-психологик объектларни, улар учун умумий бўлган хусусиятларнинг ёрқин даражасига қараб (эксперт баҳолаш) дастлабки классификациялаш амалга оширилади. Қуйидаги жадвалда бошқаришни яхши йўлга қўя олмайдиган ва яхши йўлга қўядиган раҳбарлар орасидаги фарқлар келтирилган.

- Раҳбарлик кўникмалари яхши ривожланмаган.
- Раҳбарлик кўникмалари юқори даражада.
- Ходимлар хулқ-атвори асосида нима ётганлигини эътиборга олмайди.
- Ходимлар хулқ-атвори асосида нима ётганлигини ҳисобга олади.
- Жазолаш билан боғлиқ бўлган хатти-ҳаракатлардан қочади.
- Агар зарур бўлса, тартиб ўрнатади.
- Раҳбарликнинг эски услубига риоя қилади.
- Бошқариш услубини жамиятдаги ўзгаришларга мослаштиради.
- Ўзининг ролини ижро этишига бўладиган таъсирлар тўғрисида тасаввурга эга эмас.



- Ўз ролини бажаришга нима таъсир қилишини тушунади.
- Атрофдагиларнинг салбий муносабатини пайдо қилади.
- Атрофдагилар билан яхши муносабатларни ривожлантиради.
- Аниқликка интилмайди. Аниқ кўрсатмалар беради.
- Ходимлар ишини ўз холига ташлаб қўяди.
- Ходимлар ишини мунтазам таҳлил қилиб туради.
- Ўртача ҳолат билан келишиб ишлайди.
- Энг яхши намуналарни тақдирлайди.
- Ишнинг таҳлилига етарлича системали ёндашмайди.
- Ишнинг таҳлилига системали ёндашади.
- Ваколатларни кам беради. Ваколатни малакали равишда беради.
- Ҳаддан зиёд салбий услубга эга.
- Салбий мустақамлаш чораларини тез-тез қўллашдан қочади.
- Ходимларнинг ишини ижобий баҳолаш имкониятини назар-писанд қилмайди.
- Ижобий тескари боғланиш шароитини юзага келтиради.
- Кейин одамлар билан ишлашни кўпинча уddaлай олмайди.
- Кейин одамлар билан мақсадга мувофиқ, муносабатлар ўрнатади.
- Ўз гуруҳини ҳимоя қилмайди. Агар хавф туғилса ўз гуруҳини ҳимоя қилади.

Шунингдек таълим-тарбия тизимини бошқаришнинг педагогик асосларига эътибор берар эканмиз, раҳбарликда баъзида ўз эътиборини фақат вазифаларга, ишга қаратган раҳбарни ёки ўз эътиборини фақат ходимларга қаратган раҳбарни кўриш мумкин.

Албатта, бундай кўринишдаги раҳбарларнинг иккаласи ҳам жиддий чекиниш деб баҳоланади. Бошқарув раҳбарнинг услуби -раҳбар ўз фаолиятида услублари инсонлар билан қўллаётган ўзига хос фаолият усуллари тизимидир. Раҳбарнинг услуби қарорлар тайёрлаш, уларни қабул қилиш ва амалга ошириш жараёнида хатти-ҳаракатлари, мулоқоти, сўзлар эркинлигининг берилиши, бошқа инсонларни эшитишда вужудга келади. Раҳбарлик услублари бошқарув фаолиятининг энг зарур ва асосий ташкил этувчи унсури ҳисобланади ва раҳбар шахсининг индивидуал хусусиятларига боғлиқ бўлади. Келтирилган услублардан бирортаси ҳам ихтиёрий шароитларда қўлланилишига, универсалликка даъвогар бўла олмайди. Шунинг учун раҳбарнинг муҳим сифатларидан бири турли хил услублардан фойдалана олиши, турли хил вазиятлардан, шароитдан келиб чиқиб уларни қўллаш олиши ҳисобланади.



Раҳбарлар у ёки бу услубни танлашда аниқланган қатор омилларни ҳисобга олиши зарур.



Жамоани бошқариш самарадорлигини белгилаб берувчи муҳим омиллардан бири -бошқарув услубларидир. Раҳбар қандай услубда иш кўришига боғлиқ равишда жамоадаги шахслараро муносабатлар, психологик муҳит характери ўзгариб боради. Бошқарув услублари муаммосини ўрганишга К.Левин мактабида асос солинган. Бошқарув, раҳбарлик муаммоси билан шуғулланадиган аксарият кўпчилик олимларнинг эътирофи этишларича, раҳбарликнинг қуйидаги турлари фарқланади.

Бошқарувнинг **авторитар** (ёхуд директив ёки диктаторлик) услуби: бу услуб учун раҳбар томонидан барча қарорларни қатъий яқка ҳокимлик асосида қабул қилиш («демократия минимум даражада»), қарорларни бажариш устидан доимий қаттиқ, жазолаш пўписаси билан, назорат («назорат максимум даражада»), ходимга нисбатан шахс сифатида қарашнинг йўқлиги. Доимий назорат ҳисобига бу услуб ишда бутунлай маъқул натижаларга эришишни таъминлайди: (психологик бўлмаган киритериялар бўйича: фойда, унумдорлик маҳсулот сифати яхши бўлиши мумкин), лекин устунликларга қараганда камчиликлар кўп:

Хато қарорлар қабул қилиш эҳтимолнинг юқорилиги, ходимлар ташаббусини, ижодкорлигини буқиш, янгиликларни сусайтириш, ходимларнинг пассивлиги; одамларнинг ўз ишидан, ўзларининг жамоадаги ҳолатидан коникмаслиги;

- нохуш психологик иқлим («лаганбардорлар», фитналар) психологик-стресс ҳолатининг юқорилигини таъминлаб беради, психик ва жисмоний ҳолат учун зарарлидир.

Бошқарувчининг бу услуби фақат фавқулудда мақсадга мувофиқ ва ўзини оқлаган бошқа бошқарувнинг **демократик услуби**:



бошқарув қарори муаммони муҳокама қилиш, ходимлар фикрларини ва ташаббусларини инобатга олган ҳолда қабул қилинади («демократик максимум даражада»);

қабул қилинган қарорларнинг бажарилиши ҳам раҳбар томонидан, ҳам ходимларнинг ўзлари томонидан назорат қилинади («назорат максимум даражада»);

раҳбар ходимларнинг шахсига қизиқиш ва яхши эътибор билан қарайди, унинг қизиқишларини, эҳтиёжларини, хусусиятларини ҳисобга олади.

Демократик услуб энг самарали услуб ҳисобланади, чунки у тўғри ўлчанган қарорлар қабул қилишнинг юқори эҳтимолини, меҳнатда юқори ишлаб чиқариш натижаларига эришишни, ташаббускорликни, ходимларнинг фаоллигини, одамларнинг ўз ишидан жамоанинг аъзоси эканлигидан қониқишни, коллективда яхши психологик жипслашувини таъминлаб беради. Аммо демократик усулни амалга ошириш раҳбар юқори интеллектуал, ташкилотчилик психологик-коммуникатив қобилиятларга эга бўлгандагина мумкин.

Либерал-анархистик бошқарув услуби, бир томондан, «максимум демократия» билан (ҳамма ўз позициясини айтиши мумкин, лекин позицияларни реал ҳисобга олишга, келишишга ҳеч ким интилмайди), иккинчи томондан, «назоратнинг минимум» билан характерланади. Бунинг оқибатида: меҳнат унумдорлиги одатда паст, одамлар ўз ишидан, раҳбаридан қониқмайди, жамоадаги психологик муҳит ёмон, ҳеч қандай ҳамкорлик йўқ, ишнинг бўлимлари гуруҳчалар лидерларининг айрим қизиқишларининг натижасидан ташкил топади, яширин ёки яққол конфликтлар мавжуд, можароларга киришувчи гуруҳчалар юзага келади. Раҳбарликнинг изчил бўлмаган услуби раҳбарнинг олдиндан билиб бўлмаган ҳолда бир услубдан иккинчи услубга ўтиб туришидан намоён бўлади. Бу меҳнат самарадорлигининг ўта паст бўлишига олиб келади.

Раҳбар хатти-ҳаракатининг шакли ва мазмуни мос келмаслиги ҳам мумкин, масалан демократик услуб шакли қўлланилади лекин ҳақиқатда қарор раҳбар томонидан аллақачон яққа ҳолда қабул қилинган бўлади. Бошқарувчининг одоби, ахлоқи ва муомала маданияти раҳбарнинг услуби ва маданийлиги унинг ўз қўл остидагилар билан бевосита алоқасида, буларнинг ўзaro муносабатларида таркиб топади.

Раҳбарлик муносабати учун демократизм, жамоатчилик юксак жавобгарлик ва сиёсий онглилик ташаббускорлик каби жиҳатлар ҳосдир. Раҳбар педагоглар жамоасида ўртоқларига муносабатларини шакллантириш учун



жавобгардир. Бошқарувчининг маданияти бу ишга нисбатан бўлган муносабати деб тушунамиз. Тизимни бошқариш учун, биз биламизки, раҳбар:

- ички тартибини ташкил қилишда тўғрилиққа эътибор бериши;
- режалаштиришни тўғри йўлга қўйилса;
- барча ишларни бажарувчисини тартибга солинса;
- ҳар қанча камчиликларни ўз вақтида бартараф этса муомала маданият ўз-ўзидан тўғри йўлга тушиб кетаверади.

Таълим муассасалари ишини бошқаришда ҳуқуқ ва этика мезонлари асосий рол ўйнайди. Раҳбарлар бу икки мезонга тўлиқ амал қилишлари лозим. Улар ўз раҳбарлик ишларида ҳуқуқ ва этиканинг гуманизм, мулойимлик ўзаро ёрдам каби мезонларига таянадилар. Бошқарувчи устоз сифатида жамоа ишида ўқув-тарбия жараёнини ташкил қилишда педагогик маҳоратини кўрсатиши зарур. Ана шунинг учун ҳам муассаса ишини бошқариш тизимида раҳбарлик услуби ва маданиятини тўғри ташкил қилиш ва уни мунтазам равишда такомиллаштириб бориш зарур.

Бошқарув самарадорлиги бир қатор омилларнинг таъсири остида шаклланади, уларни қуйидаги белгилар бўйича таснифлаш мумкин. Мазмуни бўйича ташкилий, ижтимоий-иқтисодий, психологик, техник, физиологик омилларга ажратилади. Таъсир кўрсатиш шакли бўйича бевосита ва воситали омиллар фарқланади.

Биринчиси бошқарув самарадорлигига бевосита иккинчи восита таъсир кўрсатади. Таъсирнинг давомийлиги бўйича узоқ вақт давом этмайдиган ва узоқ вақт давом этадиган омилларга ажратилади. Бунда баъзи омиллар менежмент самарадорлиги билан бевосита, бошқалари тескари боғланиш билан боғлангандир. Таъсир кўрсатишнинг характери бўйича интенсив ва екстенсив омилларга ажратилади. Биринчилар ички ресурслар, яъни бошқарув ходимлари меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириш ва унинг шароитларини яхшилаш, бошқарув ходимлари малакасини оширишни сафарбар қилиш ҳисобига менежмент самарадорлиги ошишини таъминлайдилар.

Иккинчилари эса қўшимча ресурсларни жалб қилиш, бошқарув ходимлари сонини оширишни кўзда тутадилар. Санаб ўтилган омилларнинг ҳар бири бошқарув тизимига алоҳида ҳамда бошқалар билан биргаликда таъсир кўрсатиши мумкин. Биргаликдаги ижобий таъсир кўрсатишда улар менежмент самарадорлигини анча ўсишини таъминлайдилар, салбийда эса уни пасайтирадилар. Менежментнинг роли кўрсатиб ўтилган омилларга режали таъсир кўрсатишдан иборат. Самарадорликнинг ўсиши ташкилотнинг барча даражаларидаги доимий бошқарув фаолиятининг



обекти бўлиши лозим. Ташкилотнинг бошқарув тизимини самарали фаолият юритиш унинг ҳар бир элементи унинг олдига қўйилган ўзига хос талабларга жавоб беришини кўзда тутди. Шунингдек, бошқарув тизими, унинг мақсадлари ва вазифаларига ҳамда тизимнинг у бевосита боғлиқликда бўлган элементларига мос келади. Бундан ташқари ҳозирги шароитда ташкилотларни, айниқса тижорат ташкилотларини бошқариш самарадорлигига уларнинг ташқи муҳити ҳолати муҳим таъсир кўлсатади.

Таълим муассасаларида таълим-тарбия ишларининг самарадорлиги кўп жиҳатдан бошқарувчиларнинг қўл остидагилар билан муомала одоби-га, раҳбарлик қилиш маданиятига боғлиқ бўлиши керак. Бошқарувчининг шахсияти -унинг фазилати ва обрӯ-эътибори ҳисобланади.

Тарбия ва тарбияшунослик ҳақидаги бу таърифнинг маъно ва мазмунига одамларнинг бутун умри давомидаги хулқ-атвори, одоб-ахлоқи, бу борадаги миллий анъаналарга садоқат ва буларга тарбиячи ҳамда тарбияланувчининг тўла амал қилиши, миллий қадрият, маънавият ва маърифатга ҳурмат, иймон ва виждон сингари гўзал фазилатлар сингган.

Олий ўқув юрларида ёшларга таълим тарбия берувчи мутахассисни ўқитувчи, муаллим, педагог, устоз, мударрис, домла деб юритилади. Ўқитувчилик энг мураккаб, қадимий касблардан бири ҳисобланади. Одамлар туплаган турмуш тажрибасини ёшларга ўргатиш, уларни ҳаётга, меҳнатга тайёрлаш эҳтиёжи натижасида қадим замонлардаёқ таълим ва тарбия ижтимоий фаолият сифатида пайдо бўлди. Бошқарувчининг одоби ва фазилати эса юқоридаги шахслардан ўзига хос қонуниятлари билан фарқ қилади. Бошқарувчи одобининг ўзига хос қонуниятлари:

- касбини ва болаларни севиши;
- бошқарувчининг одоби ва унинг касбий фазилатлари;
- ўзи дарс берадиган фанни, уни ўқитиш назарияси ва методикасини, педагогика, психология ва мафкурага доир чуқур билимга, юксак маънавий маданиятга эга бўлиши;
- шахснинг ахлоқий поклиги; -педагогик такт, муомала одоби қоидаларига эга бўлиш;
- ҳамма ўқувчиларга нисбатан холис ниятли, объектив, талабчан, адолатли бўлиши;
- педагогик фаолиятнинг ахлоқий характери билан педагогик ижодкорликнинг уйғунлиги.

Бошқарувчи одобининг манбаларига қуйидагилар кирди:

Ҳозирги замонда раҳбарнинг фазилати асосан унинг дадиллигидан, ташаббускорлигидан, билимдонлигидан, ҳалол ва ваъдасига вафодорлигидан маълум бўлади.

Шу даврга келиб ўқитишнинг махсус ташкилий шакллари пайдо бўла бошлади. Таълимнинг ташкилий масалалари Ал-Фаробийнинг «Фан ва ақл-заковат» асарида ўқув фанларини гуруҳларга бўлиб ўқитишга еътибор берилган. Шарқ мутафаккирларидан А.Авлоний, ал-Фаробий, Абу Али ибн Синолар таълим жараёнида ўқитишнинг аҳамияти ҳақида ўзларининг фикрларини билдириб ўтганлар. Бу тарихий жараёнда педагогика фани олдида турган муаммоларидан бири -таълимнинг ташкилий шакллариининг самарадорлигини ошириш ва уни бошқариш билан боғлиқ илмий-назарий, услубий ва амалий муаммоларни ҳал этувчи тадқиқотлар олиб боришда кўп ишлар қилинган.

Натижада педагогик фанларнинг бутун бир тизими вужудга келди.

Педагогик таълим-жамиятни инсонпарварлаштиришнинг босқичлари йўналтирилган педагогик тизим уч босқичда амалга оширилади:

1. Ўқитувчилик педагогик ва бошқа касбларни танлашга тайёргарлик даврида педагогик билимларни эгаллаш.

2. Ўқитувчилик педагогик касбига мутахассис сифатида тайёрланиш жараёнида педагогик билимларни ўзлаштириш.

3. Малака ошириш тизимида, меҳнат фаолияти ва турмуш жараёнида педагогик билимларни эгаллаш.

Хулоса қилиб айтганда педагогик таълим оилада, мактабгача таълим муассасаларида ва ўрта махсус таълим муассасаларида тарбиявий ишлар доирасида амалга оширилиб, махсус дастурлар асосида; аспирантура, докторантура, илмий педагогик амалиётларда (стажировкаларда); ота-оналар университетлари, мактаблар, корхоналар ва муассасаларда педагогик лекторийлар, мавзуй (тематик) маърузалар, педагогик клубларда, илмий-амалий анжуманлар, конференциялар, музокаралар каби шаклларда педагогик билимларни мустақил эгаллаш йўли билан амалга оширилади. Бу борадани ишларни олиб боришда, таълим-тарбия тизимини бошқарувида раҳбарлик ва ташкилотчилик фаолиятини «Таълим тўғрисида»ги ва бошқа қонунларга биноан демократик инсонпарварлик тамойиллари асосида бошқарилади.

Адабиётлар:

1. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга курашимиз. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017. - 488 б.



2. Ш.М.Мирзиёев халқ таълими тизимини ривожлантириш педагогнинг малакасини ва жамиятда нуфузини ошириш ёш авлод манавиятини юксалтириш масалаларига бағишланган нутқи. 2019 23 август “Новости Узбекистана” Газета УЗ.

3. Алижон Каримжонов “Педагогик тизимни бошқариш” Тошкент-2008, Низомий номидаги ТДПУ. - Б 176.

4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 4-э изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

5. Р. Х. Джураев ва С.Т.Тургунов. ”Таълим менежменти” -Т.:Ворис Нашриёт. 2006.

6. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2009. – 120 с.

7. Данилин В.И. Финансовый менеджмент: задачи, тесты, ситуации. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2009. – 360 с.

8. Лвов Л.В. Педагогик менежмент: дарслик. -Челябинск: ЧГАУ, ЮУНОТСПАО, 2008. – 178 с.

9. Йўлдошев Н.К, Захидов Г.Э. “Менежмент” « Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти» нашриёти Тошкент - 2018. -392 бет.

10. Форобий “ Фозил одамлар шаҳри”Г.А.Қодирий номидаги “Халқ меъроси” нашриёти 1993 йил 204 бет.

11. Худайкулов Х.Ж. Бошқарувда раҳбарлик маданияти. -Т.: Инновация-Зиё. 2022 й.

12. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Қ. Менежмент. Даслик. - Т.: Ўқитувчи, 2001.

13. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. - Т.: Ўқитувчи. 2002.

РЕЗЮМЕ

Ушбу мақолада таълим-тарбия тизимини бошқарувда раҳбарлик ва ташкилотчилик фаолиятининг педагогик хусусиятлари ҳар томонлама таҳлил қилинган бўлиб, унда раҳбарлик услублари ва унинг мазмун-моҳияти бошқарув фаолиятида барча усуллар ва ҳаракатининг тактика ва стратегияларидан ташкил топган тизим сифатида қаралади. Раҳбарлик услуги бу раҳбарнинг бўйсунувчиларга нисбатан таъсир кўрсатиши ва кўзланган мақсадга эришиш билан боғлиқ бўлган ўзаро муносабатларнинг педагогик жиҳатларга изоҳ берилади.

РЕЗЮМЕ

В данной статье комплексно анализируются педагогические характеристики лидерства и организационной деятельности в управлении образовательной системой, в которой стили лидерства и их сущность рассматриваются как система, состоящая из тактики и стратегии всех методов и действий в управленческой деятельности. Стиль руководства подразумевает влияние руководителя на подчиненных и педагогические аспекты взаимодействия, связанные с достижением намеченной цели.

SUMMARY

In this article, the pedagogical characteristics of leadership and organizational activities in the management of the educational system are comprehensively analyzed, in which leadership styles and their essence are considered as a system consisting of tactics and strategies of all methods and actions in management activities. Leadership style refers to the influence of the leader on the subordinates and the pedagogical aspects of the interaction related to the achievement of the intended goal.