

## **PEDAGOGIK JAMOA BOSHQARISHDA IJTIMOY MUHIT OMILLARI**

*Z.E.Azimova*

*ADPI “Maktabgacha ta’lim nazariyasi”  
kafedrasi professori, p.f.d.*

**Tayanch tushunchalar:** jamiyat institutlari, pedagogik jamoamadaniyati, qadriyatlar, munosabatlar, xulq-atvor, jamoadagi ichki munosabatlar tizimi, nizo, nizoni hal qilish, boshqaruv madaniyati, rahbar fazilati va obro‘-e’tibori, lavozim majburiyatlari, ta’lim-tarbiya tizimining asosiy maqsadi.

**Pedagogik jamoadagi ichki munosabatlar tizimi.** Insonlarning har qanday guruhi ijtimoiy ierarxiyani shakllantiradilar. Ayrimlar uni boshqaradilar, ayrimlar ijtimoiy ierarxiya o‘rtasida turib ta’sir o‘tkazadilar. Hozirgi kunda ko‘pchilik professor-o‘qituvchilar xizmat pog‘onasidan ko‘tarilishni xohlaydilar, mukofotlar olishga ishtiyoqmand bo‘ladilar. Shu bois, o‘z qobiliyati va erishgan yutuqlarini namoyish etishga qiziqadilar. Ular qo‘lidagi muhim qurol - pedagogik jamoa ichki munosabatlar tizimidir. Ayrimlar uchun pedagogik jamoa ichki munosabatlar tizimi o‘z manfaatlariga erishish uchun o‘zgalar orqali yo‘l tutish imkonidir. Agar bunday xulq-atvor jamoadagi madaniy muhitga mos kelmasa, u ko‘p janjallarga olib keladi. Shu o‘rinda pedagogik jamoamadaniyatiga to‘htalish o‘rinli bo‘ladi

**Pedagogik jamoa madaniyati**– jamoadagi psixologik iqlim va qadriyatlar tizimi bo‘lib, u ishchi muhitni shakllantiradi va unga xususiy jilo beradi.

Jamoa madaniyati yoki korporativ madaniyat professor-o‘qituvchilar faoliyatini belgilashga xizmat qiladi, uning talablariga mos kelish imkonini beradi, muammoni echishda, qabul qilingan qarorni anglash va nima uchun bunday qaror qabul qilinganligini ifodalaydi. Korporativ madaniyat yohud pedagogik jamoamadaniyati pedagogik jamoaning ichki, o‘rnatilgan qadriyatlarida ham namoyon bo‘ladi. Pedagoglarning yillik shaxsiy rejalarini yuqori saviyada bajarishlari ham jamoaning o‘quv-ilmiy, ma’naviy madaniyatining ko‘rsatkichi bo‘lib xizmat qilishi mumkin. Xususan:

Ish faoliyatida jamoada ishlayotgan hodimlar o‘rtasida turli kelishmovchiliklar va nizolar paydo bo‘lishi mumkin. Nizo - ishlab chiqarishda, jamiyatda yoki shaxsiy hayotda mavjud bo‘ladigan karama-qarshi maqsad, ishtiyoq, fikr va mulohazalar to‘qnashuvi. Har bir kishining o‘z fikri va dunyoqarashi bo‘ladi. Shu tufayli jamiyatda va mehnat jamoasida ziddiyatlar bo‘lib turishi tabiiydir. Undan tashqari, har bir rivojlanish o‘ziga xos bir qarama-qarshilikdan boshlanadi.

Nizolarni hal etish uchun rahbar quyidagi qoidalarga rioya qilishi kerak:

- xulosa chiqarish uchun har ikki opponentning gapini eshitishi kerak;
- rahbar e’tiborini opponentlarning o‘zini tutishlariga emas, balki nizo asosida yotgan sababga qaratishi kerak;
- rahbar nizoni hal etishda o‘z buyrug‘ining kuchiga ishonmasligi kerak.

Inson o‘zi yashab turgan jamiyat va shu jamiyat qonunlari bilan chambarchas holda rivojlanadi. Iqtisodiy tizim, yuqorida aytib o‘tganimizdek, butun institutsion tizimlarni harakatga keltirish lozim bo‘lgan boylik va qudrat mezonidir. Ijtimoiy institutlar xususiyatlari, eng avvalo, rahbarda o‘z aksini topadi, chunki uning oldida pedagogik jamoada ta’lim- tarbiyani rivojlantirishdek murakkab masala turadi.

**Pedagogik jamoa ichki muhitini boshqarishda rahbarlik mas’uliyati.**

Boshqaruvning har qanday nazariy xulosalari ko‘p yillik tajribalar natijasida shakllanadi, undan so‘ng hayotga tatbiq etiladi. Bu, ayniqsa, pedagogikada muhimdir. Pedagogik jamoarahbari tomonidan chiqarilgan noto‘g‘ri qaror nafaqat jamoa o‘rtasidagi muhitni buzadi, balki, eng asosiy maqsad, biz uchun hayot-mamot masalasi hisoblangan yosh avlod tarbiyasiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Natijada davlat hamda jamiyat taraqqiyotiga to‘g‘anoq bo‘ladi. Shu bois pedagogik jamoarahbarining o‘rni, uning asosiy vazifalari, mas’uliyati haqida doimo qayg‘urib mehnat qilgan, ilmiy izlanishlar olib borgan, hayotiy xulosalarga kelgan fidoiy pedagoglar tajribalarini o‘rganish ham bugungi pedagogik jamoarahbarlari uchun foydadan holi emas.

Pedagogik jamoaini boshqarish shartmi? degan savol ko‘pdan buyon mavjud va u doimo bahslarga sabab bo‘lib kelgan. Zamonamizning ilg‘or pedagogi, ta‘lim fidoiysi J.G‘.Yo‘ldoshevning fikri bilan aytganda, **“boshqaruv pedagogik jamoa uchun kerak va zarur!”** Faqat bizga bugun ma‘muriy buyruqbozlik, «yuqoridan turib boshqarish» emas, pedagogik jamoa ichki boshqaruvini – uning butun tashkiliy pedagogik faoliyatini me‘yoriy boshqarish bilan mutlaqo yangi, ko‘p qirrali, xilma-xil faoliyatli, quvonch va shodlik keltiruvchi, yangi yutuqlarga ilhomlantiruvchi, ijodiy jamoa mehnatiga asoslangan, sog‘lom pedagogik jamoada kechayotgan murossasiz kurashni tez ilg‘aydigan, taraqqiyotni tan oladigan, ijodiylik va tashabbuskorlikka qanot baxsh etuvchi, adolat va haqiqatni ro‘yobga chiqaradigan boshqaruv kerak», deb yozadi u o‘zining «Ta‘lim menejmenti» kitobida. Albatta, bunday fikrga kelish uchun J.Yo‘ldoshevning turli rahbarlik lavozimlarda ishlab (u kishi halq ta‘limi vaziri bo‘lganlar), muammo hamda uning echimlarini, yutuqlarni amalda ko‘rgan va to‘plagan tajriba va undan olgan xulosalari sabab bo‘lgan. Uning fikricha, «Rahbar - pedagogik jamoa ko‘zgusi».[4]

Pedagogik jamoa o‘ta murakkab, zargar mehnatining mahsuli kabi nozik va noyob tizimdir. U boshqaruvsiz yashab, rivojlana olmaydi. Lekin boshqaruv turli islohotlarga tez moslashuvchan yangicha mazmun va tushunchalar asosiga qurilmog‘i lozim. Boshqaruv bilimdonlik, omilkorlik, ijodkorlik, talabchanlik, ayni paytda mehribonlik va izchillik bilan olib borilmog‘i zarur. Shu bilan birga boshqaruv ishi shubhali tavakkalchilikka emas, ilmiy-uslubiy asoslangan faoliyatga tayanib, etti o‘lchab bir kesilgan, jiddiy sinovdan o‘tkazilgan hayotiy xulosalar asosiga qurilishi zarur, aks holda ta‘lim-tarbiyadek o‘ta nozik jarayondagi o‘zboshimchalik jamiyat uchun qimmatga tushishi mumkin, deydi olim.

Farzandlarimiz tarbiyasini ta‘minlashdagi eng muhim bo‘g‘in – pedagogik jamoalarga kimlar rahbarlik qilmokda? Ular iqtisodiy-ijtimoiy o‘zgarishlar jarayoni ketayotgan shiddatli va jo‘shqin sharoitda o‘z vazifasi, burchi hamda mas’uliyatini to‘g‘ri anglaydilar mi? Ularda hozirgi zamon pedagogik jamoasiga rahbarlik qila olish darajasida nazariy, uslubiy, tashkiliy bilim va qobiliyat etarli mi? Ijodiy, izlanuvchan, tashabbuskor pedagogik jamoani shakllantirishni uddalay oladilar mi? Ularda vijdon amri bilan ish tutish, insonparvarlik, fidokorlik, halollik, adolatlilik kabi asl insoniy xislatlar shakllangan mi? degan ko‘plab savollariga ham bugungi pedagogik jamoa rahbarlari vijdon amri bilan javob berishlari kerak.

J.Yo‘ldoshev pedagogik jamoa rahbarining ta‘lim mazmunini ta‘minlashdagi faoliyatini shartli ravishda uch bosqichga bo‘ladi.

***Birinchi, ta‘lim strategiyasini belgilash.*** Bunga rahbar va uning hamkasblari yangi g‘oyalar va tashabbuslarni izlab topishi va rejalashtirishi, jamoaga ularni tanishtirish jarayoni kiradi.

***Ikkinchi, texnologik jarayon.*** Ishlab chiqilgan nazariy pedagogik g‘oyalarni

amalga oshirish yo‘l-yo‘riklarini jamoa bilan belgilab chiqish.

**Uchinchi, shaxsiy munosabatlar o‘rnatish.** Bunda ilg‘or pedagogik g‘oyalarni amalga oshirishga kirishish, bu g‘oyalarni amalga oshirishda pedagogik jamoa, ota-onalar, talabalar va boshqalar bilan munosabat o‘rnatish, hamkorlik qilish.

Keng ko‘lamli g‘oyalarni hayotga tatbiq etishda har bir rahbarda ham ijodkorlik etishavermaydi. Pedagogik jamoa rahbarining faoliyat doirasi juda keng. Ba’zi paytlarda esa u faoliyatdan tashqari ishlarga ham anchagina vaqtini sarflaydi. Shu bois rahbar jamoasidagi ijodkor ziyolilarni yig‘ib, ularni o‘z qanotlariga aylantirishi darkor. - «Muammolarni kimdir kelib echib bermoq», «O‘z kuchimiz va imkoniyatimiz bilan hal etamiz», «Hech kim hamma narsani bilib tuga olmaydi», «Harakatda barakat bo‘ladi», «Intilganga tole yor» kabi tushunchalarga barchani ishonitirishi, jamoa a‘zolarida o‘z kuch va imkoniyatiga tayanish hissini tarbiyalashi;

- ularni dadillikka chorlashi, tor nazariy-uslubiy qobiqdan olib chiqishi;
- boshqalarning ilg‘or tajribalarini o‘zlashtirishi va tatbiq etishi;
- eng asosiysi, jamoada ishchan muhitni barpo etishi darkor.

**Pedagogik jamoa rahbarining bosh vazifasi** - o‘z jamoasida ta’lim mazmunini ta’minlash hisoblanadi. Pedagogik jamoa rahbarining ta’lim mazmunini ta’minlashi uchun asosiy yo‘nalishlar:

- ilg‘or pedagogik tajribalarni qunt bilan o‘rganish;
- chet el pedagogikasining ilg‘or jihatlarini o‘zlashtirish;
- jamoa rahbarining talabchanligi, o‘z-o‘zini tanqid qila olishi hamda rahbariyat va jamoa a‘zolari o‘rtasida oshkoralikni rivojlantirishi;
- o‘quv-ilmiy faoliyatning aniq mo‘ljali belgilash;
- o‘z ishiga jonkuyarlikni oshirish;
- sodda va samarali tashkiliy tuzilmaning mavjudligi;
- akademik erkinlik (jamoada a‘zolarining jamoadagi o‘zgarishlarga xolis baho bera olishi);
- pedagogik jamoada qo‘shimcha ta’lim xizmatlari tashkil qilish va rivojlantirish;
- ilmiy-amaliy yoki nazariy konferentsiyalar o‘tkazish;
- ilmiy-tadqiqot ishlarini rivojlantirish bo‘yicha talaba-yoshlar, pedagoglar orasida amaliy tadbirlar olib borish;
- individual fikrlarni hisobga olish va ularni hurmat qilish;
- o‘qituvchilari uchun chet tillarini o‘rganish, kompyuter savodxonligini oshirish;
- nomdor stipendiyalari tanlovlarida qatnashishga erishish;
- scopus, Web of Science indeksatsiyalangan ma’lumotlar bazalariga kirgan jurnallarda o‘qituvchilarning maqola chop etganligi;
- fan doktorlari etishtirishga erishish;
- yosh olimlarni ko‘z qorachig‘idek asrash;
- jamoada intizom, tartib-qoidalarga itoat qilish. Tartib-intizomni buzish holatlarini oldini olish;
- ilmiy izlanishlar natijalaridan darslik, o‘quv qo‘llanma yozishni yo‘lga qo‘yish;
- jamoa tarkibini saqlab qolish;
- o‘qituvchilarning xorijiy tilda majmualar yaratishiga erishish;
- bozor sharoitida talabalarga bozor ko‘nikmalarini singdirib borish;

- talabalarning o‘zlashtirishiga ta’sir etuvchi holatlar, ya’ni mashg‘ulotning mazmunli, chuqur ilmiy va hayotiy bo‘lishiga erishish, talabalarni fikrlashga chorlash, ularni mustaqil o‘qishga, tafakkurga yo‘naltirish;

- davlat ilmiy dasturlari loyihalarida ishtirok etish.

**Pedagogik jamoaning ichki boshqaruv tizimi.** Pedagogik jamoa– ta’lim-tarbiya jamoasidir. Uning rahbari zimmasiga yosh avlodni tarbiyalash va inson shaxsini davr g‘oyalari ruhida tarkib toptirish jarayonini boshqarish vazifasi yuklatilgan. Modomiki shunday ekan, jamoa ish faoliyatini ilmiy asosda tashkil etish, o‘quv-tarbiya ishlariga rahbarlik va nazoratni boshqarish tamoyillari asosida olib borish muhim ahamiyat kasb etadi.

**Pedagogik jamoa ichki boshqaruvi tizimida rahbarlik uslubi.** Hozirgi zamon pedagogik jamoa oldida turgan vazifalarni to‘liq amalga oshirishda pedagogik jamoani boshqarish usullarini to‘g‘ri tanlash va undan o‘z o‘rnida to‘g‘ri va unumli foydalana olish muhim ahamiyatga ega.

Boshqarish usullari pedagogik jamoa ichidagi ta’lim-tarbiyaviy, moliya-xo‘jalik, jamoaning turli hamkorlikdagi ishlari, professor-o‘qituvchilar jamoasi bilan ishlash kabi mavjud munosabatlardan kelib chiqadi. Pedagogik jamoani boshqarish ijodiy jarayon bo‘lib, u o‘ziga xos bir san’atdir. Bu jarayon pedagogik jamoa rahbarining turli-tuman ish usullarida namoyon bo‘ladi. Bu usullar esa, rahbarning hozirgi zamon dolzarb masalalarini nazariy va amaliy jihatdan bilib olish, ta’limi sohasidagi ilg‘or pedagogik tajribalarni o‘rganish hamda bu sohadagi omilkor kishilarning pedagogik jamoani boshqarish borasidagi fikr va mulohazalarini o‘rganish hamda ulardan pedagogik jamoa ishini boshqarish jarayonida ijodiy foydalana borishni taqozo etadi. Bu esa, o‘z navbatida, pedagogik jamoa ishini boshqarishda va rahbarlik uslubini yanada takomillashtirishda katta ahamiyat kasb etadi.

Har bir pedagogik jamoa rahbari ta’lim-tarbiya ishining u yoki bu masalasi yuzasidan qaror qabul qilganida, uning bajarilishini tashkil qilganida, qo‘l ostidagi professor-o‘qituvchilar ishini nazorat qilganida u o‘z vazifasiga muvofiq ish tutadi. Lekin har bir rahbar bunda boshqaruv jarayonining o‘ziga xos, rahbarlik uslubini belgilaydigan turli xil samarali usullar bilan ish ko‘radi va jamoasiga rahbarlik qilishda har xil usullardan foydalanadi. Rahbarlik uslubi rahbarning o‘z qo‘l ostidagilar bilan bevosita aloqasida, ularning o‘zaro munosabatlarida tarkib topadi. Rahbarlik uslubi uchun demokratizm, jamoaviylik va siyosiy onglilik, tashabbuskorlik kabi tamoyillar xos bo‘lishi shart. Bu uslub jamoadagi ijtimoiy munosabatlarning butun yig‘indisi bilan shakllanadi va u, asosan, har bir rahbarning o‘ziga bog‘liqdir.

Uning faoliyatidagi muvaffaqiyatlar juda ko‘p omillar bilan belgilanadi. Har bir rahbar o‘z navbatida tarbiyachidir. U pedagoglar jamoasini tarbiyalash borasida javobgarlikni his etish tuyg‘usiga to‘la ega bo‘lmog‘i lozim. Rahbar o‘z qo‘l ostidagilar shaxsiga shu qadar pedagogik madaniyat bilan ta’sir ko‘rsata bilishi kerakki, bu ta’sir natijasida shu pedagoglar jamoasining har bir a’zorida onglilik shakllanib, pedagogik mehnatga nisbatan ijodiy yondashadigan, ijtimoiy hayotda faol qatnashadigan bo‘lsin.

Pedagogik jamoa rahbarining jamoaga tayanib rahbarlik qilish san’ati, qo‘l ostidagilarning, jamoa vakillarining fikrlarini anglab olishi, tezda to‘g‘ri xulosalar chiqarish qobiliyati boshqaruv ishini to‘g‘ri tashkil etishda muhim ahamiyat kasb etadi. Pedagogik jamoaning ta’lim, tarbiya va xo‘jalik masalalari kelishilgan holda muhokama etilishi lozim, qabul qilingan qarorlarni bajarishda pedagoglar jamoasining har bir a’zosi

tashabbus ko‘rsatishi zarur. Rahbarning jamoani boshqarish bo‘yicha mehnati asosida qaror qabul qilish esa, sarflangan vaqtga qarab emas, balki uning faoliyatidagi natijalarni hisobga olish bilan baholash maqsadga muvofiqdir. Pedagogik jamoada yaxshi ijtimoiy-psixologik muhit va vaziyat bo‘lishi ko‘p jihatdan rahbar bilan o‘qituvchilar o‘rtasidagi munosabatlarga ham bog‘liqdir. Mustaqkam intizom bo‘lgan taqdirdagina normal pedagogik ish, vaziyat va jamoada o‘zaro to‘g‘ri munosabatlarni vujudga keltirish mumkin. Mustahkam pedagogik intizomga esa pedagogik jamoa rahbarining talabchanligi, o‘z-o‘zini tanqid qila olishi hamda rahbariyat va jamoa a‘zolari o‘rtasida oshkoralikni rivojlantirishi orqali erishiladi.

**Pedagogik jamoa rahbarining fazilati va obro‘-e‘tibori jamoai ishini boshqarishning muhim sharti.** Pedagogik jamoa rahbarining muhim fazilatlaridan biri uning yaxshi tarbiyachi va mohir uslubchi bo‘lishidadir. O‘z ishida asosiy narsani ko‘ra bilish mahorati har qanday rahbar uchun o‘ta muhimdir. Biroq rahbarda bunday qobiliyat va fazilat g‘oyat yuksak darajada bo‘lishi zarur. Chunki uning mas‘uliyatli lavozimi o‘zida bir emas, balki ko‘plab ixtisosni birlashtiradi. Pedagogik jamoa rahbari ta‘lim-tarbiya ishlarini to‘g‘ri yuritishi, talabchan davlat nazoratchisi hamda professor-o‘qituvchilar jamoasining dilkash murabbiysi bo‘lishi kerak. Hozirgi sharoitda rahbarning fazilati qanday bo‘lishi kerak? Hozirgi rahbar dadil, tashabbuskor, bilimdon, yuksak madaniyatli, halol va o‘z va‘dasiga vafodor bo‘lishi kerak. Bunday rahbar har qanday vaziyat va sharoitda ishiga to‘g‘ri yondasha oladi, voqealar va turmush hodisalariga dadil va odilona baho bera oladi. Boshqarish madaniyatining qirralari tegishli mezonlar bilan belgilanadigan axloq qoidalarini (huquq va etikani) ham o‘z ichiga oladi. Huquq mezonlari davlat huquqiy-me‘yoriy hujjatlarida, ta‘lim qonuni asoslarida aks ettirilgan. Ularda boshqarish hodisalariga nisbatan umumiy talablar bayon qilingan. Pedagogik jamoa ishini boshqarishda etika mezonlariga to‘liq rioya qilish katta ahamiyat kasb etadi, chunki bu mezonlar huquq mezonlarini aniqlashtiradi va u bilan birgalikda rahbarning xulq-atvori yo‘lini belgilaydi.

Pedagogik jamoa rahbarlari bu mezonlarga to‘liq amal qilishlari lozim. Ular o‘z rahbarlik ishlarida etikaning gumanizm, muloyimlik, o‘zaro yordam kabi mezonlariga tayanadilar. Shuning bilan birga, pedagogik jamoa rahbarining ijtimoiy holati uning o‘ziga xos etikasini ham belgilaydi. Masalan, pedagogik jamoa rahbari yuqori bo‘g‘inlarga yolg‘on axborot (ko‘zbo‘yamachilik) berishga, statistik hisobot mezonlarini buzishga aslo yo‘l qo‘ymasligi kerak. Boshqarish madaniyatida so‘zining ustidan chiqish alohida ahamiyatga egadir. So‘z berdingmi, va‘da qildingmi, tadbir belgilandimi, aniq mo‘ljallangan muddatda bajar. Qo‘l ostingdagilar bilan bo‘lgan munosabatda ularga nisbatan odilona teng qarash, ularning o‘quv-tarbiya ishlarini to‘g‘ri baholash, muvaffaqiyatlari uchun ularni o‘z vaqtida maqtash va rag‘batlantirish boshqarish madaniyatining muhim shartlaridir.

Boshqaruv madaniyati ilmiy asosda ishlangan, aniq maqsadni ko‘zda tutgan reja asosida boshqaruv ishini tashkil qilish, bunda so‘z birligi bilan amaliy ish birligini ta‘minlash, jamoa, o‘qituvchichilar va ota-onalarning ehtiyoj va talablariga diqqat-e‘tibor hamda manfaatdorlik bilan munosabatda bo‘lish, ularning birontasining izzat-nafsoniyatiga tegmaslik, ko‘zbo‘yamachilik bilan shug‘ullanmaslik, ish jarayonida yuqori darajada intizomni joriy etish, boshqarishda yuqori pedagogik madaniyatni saqlash, rahbarning shaxsan o‘ziga va qo‘l ostidagilarga talabchan bo‘lishi, o‘z shaxsiy manfaatini davlat va umumjamoa manfaatidan ustun qo‘ymasligi kabilardan iboratdir.

Zamonaviy ta’lim jamoasi rahbarining o‘z-o‘zini baholashi, o‘z faoliyati va shaxsiy sifatlarini o‘zi tashxis etishi, ichki ruhiy faoliyati mexanizmi orqali amalga oshirilishini ochib berish asosida ularning kasbiy va shaxsiy pozitsiyalari psixologlar tomonidan aniq ta’riflab berilgan. A.G.Vigotskiyning fikricha, rahbarlarda psixologik mexanizmlar asosida vujudga keladigan ijodiy izlanishlar, innovatsion faoliyat yo‘nalishlari, o‘zini-o‘zi idora qilishning reflektiv tamoyillari belgilangan kasbiy funktsiyalarni bajarish uchun tayyorlanishiga asoslanadi.

Boshqarish madaniyatini takomillashtirish uning barcha sohalariga e’tiborni kuchaytirish demakdir. Bu boshqarish samaradorligini oshirish, boshqarish apparati ishini aniq va puxta yo‘lga qo‘yish, jamoaning mehnat intizomini yanada mustahkamlash imkonini beradi. Ana shuning uchun ham jamoa ishini boshqarish tizimida rahbarlik uslubi va madaniyatini to‘g‘ri tashkil qilish va uni muntazam ravishda takomillashtirib borish zarur.

**Pedagogik jamoa rahbarining ish uslubi.** Pedagogik jamoa rahbarining uslubi – bu o‘z faoliyatida qo‘llayotgan o‘ziga xos faoliyat usullari tizimidir. Rahbarlik uslubi qarorlar tayyorlash, ularni qabul qilish va amalga oshirish jarayonidagi xatti-harakati, muloqoti, professor-o‘qituvchilarga so‘zlash erkinligining berilishi kabilar boshqa insonlarni eshitishda vujudga keladi.

Rahbarlik uslublari boshqaruv faoliyatining eng zarur va asosiy tashkil etuvchi unsuri hisoblanadi va rahbar shaxsining individual xususiyatlari bilan bog‘liq bo‘ladi. Rahbarning muhim sifatlaridan biri rang-barang uslublardan foydalanishi, vaziyatdan, sharoitdan kelib chiqib ularni qo‘llay olishi hisoblanadi. Rahbar u yoki bu uslubni tanlashda qator omillarni hisobga olishi zarur:

1) Vaziyat (stress, tinch, aniqlanmagan). Masalan, vaqt ziq vaziyatlarda avtoritar uslub o‘zini oqlaydi.

2) Topshiriq (aniq tuzilishiga ko‘ra). Murakkab topshiriqlarni bajarishda ekspertlarni jalb etish, davra suhbatlari tashkil etish kerak va bunda demokratik (kollegial) uslub zarur.

3) Guruh (a’zolarining jinsi, yoshi, barqarorligi). Topshiriqlarning bajarilishiga qiziquvchi, o‘zaro inoq jamoa uchun demokratik yoki (ijodiy jamoada, topshiriqlarni bajarishda ijodiy yondashuvda) liberal uslubni tanlash maqsadga muvofiq bo‘ladi.

***Zamonaviy rahbar shaxsiga qo‘yilgan talablar:***

-pedagoglar jamoasiga rahbarlik qila oladigan, uning ishini tashkil eta oladigan, kishilar bajargan ish sifatini to‘g‘ri, odilona baholay oladigan va talabchan bo‘lishi;

- dunyoqarashi keng, o‘zining siyosiy, ilmiy-metodik va rahbarlik malakasini muntazam ravishda oshirib bora olishi;

- izlanuvchan, omilkor, yangilikka, ilg‘orlikka ijobiy munosabatda bo‘lishi va ilg‘or tarbiyachi-pedagoglar jamoalarining yaxshi tajribalarini o‘rganishi, umumlashtirishi va ommalashtira olishi;

- Pedagogik jamoaning barcha sohadagi ishlarini keng o‘rganishi (turli axborotlarni to‘play olishi va saralashi), uni pedagogik jihatdan chuqur tahlil eta olishi va ishni yaxshilashga qarata aniq tadbirlar belgilay olishi;

- ishga vijdonan munosabatda bo‘lishi, o‘z ishlarini sidqidildan bajarishi va o‘z mehnatini to‘g‘ri tashkil qila olishi;

-o‘z ishini boshqarish pritsiplari asosida tashkil qilish va uni amalga oshira olish mahoratiga ega bo‘lishi;

- o‘quv dasturidagi barcha mashg‘ulotlarni dastur doirasida bilishi va rahbar bo‘lish uchun etarli pedagogik ish tajribasi va ma‘muriy qobiliyatga ega bo‘lishi;
- izlanuvchan, yangilikka intiluvchi, ilg‘or professor-o‘qituvchilar tajribalarini o‘rganib jamoaga namuna qilishi;
- jamoa, ota-onalar, mahalla va jamoatchilik o‘rtasida katta obro‘ga ega bo‘lishi;
- sezgir, kishilarga e‘tibor bilan yaxshi muomala va munosabatda bo‘lishi, ularning mehnatini to‘g‘ri qadrlay bilishi, adolatli va qat‘iyatli bo‘lishi;
- ishga vijdonan munosabatda bo‘lishi, vazifalarni sidqidildan bajarishi va o‘z mehnatini to‘g‘ri tashkil qila bilishi;
- Pedagogik jamoaning hamma sohadagi ishlarini chuqur o‘rganib, ishi uchun aniq chora-tadbir belgilashi va uni amalga oshirishni ta‘minlashi;
- xo‘jalik masalalarini to‘g‘ri hal qiladigan, davlat mulkini saqlay biladigan va tejamkorlikka katta e‘tibor beradigan bo‘lishi;
- fidoyilik, mas‘uliyatlilik, poklik, qat‘iylik, jamoasi manfaati yo‘lida jonkuyar, mehnatsevar, adolatli bo‘lishi, o‘ziga va o‘zgalarga talabchanlik kabi safatlarda barchaga namuna bo‘lishi;
- shaxsiy axborot va metodik diapazonini boyitib borishi, vaqti-vaqti bilan bu haqda o‘ziga hisobot berib borishi (o‘z-o‘zini nazorat qilishi);
- rahbar yaxshi psixolog bo‘lib, professor-o‘qituvchilarning yoshi, jinsi, milliy va individual-psixologik xususiyatlarini hisobga olgan holda ular bilan munosabatda bo‘lishi;
- jamoa sha‘nini, obro‘cini o‘ylashi, yuqori ta‘lim organlari professor-o‘qituvchilari oldida uning qadrsizlanishiga, obro‘cini ketkazishga yo‘l qo‘ymasligi, ularni himoya qilishi, zarur bo‘lganda o‘zi qattiq jazo choralarni ko‘rishi;
- pedagog xodimini tanqid qilishda iloji boricha yakkama-yakka suhbat shaklidan foydalanishi, tanqid qilinganda ham xodimning shaxsi emas, balki uning noto‘g‘ri faoliyati tanqid qilinishi, shu bilan birga tanqid qilingan xodimning ijobiy potentsial imkoniyatlarini eslatib o‘tishi;
- pedagoglarga ko‘proq erkinlik va mustaqillik berishi va ularning har qadamini nazorat qilishdan saqlanishi lozim. Yangiliklarni joriy qilayotganda yo‘l qo‘ygan xatolarini kechirishi, ularni o‘zlari to‘g‘rilashi uchun vaqt va imkoniyat berishi;
- rahbarlikni faqatgina o‘z farovonligini ta‘minlash manbai deb tushunmasligi, bu kasallikka qarshi unda “ma‘muriy-ijtimoiy immunitet” bo‘lishi shart.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar:**

1. O‘zbekiston Respublikasining Ta‘lim to‘g‘risidagi Qonuni. 2020-y.
2. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizning mard va oliyjanob xalqimiz bilan birga quramiz. - Toshkent: “O‘zbekiston”, 2017-yil, 488-bet.
3. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat‘iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik- har bir rahbar faolyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerek. Mamlakatimizni 2016-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma‘ruza, 2017-yil 14-yanvar. -Toshkent: “O‘zbekiston”, 2017-y, 104-b.
4. J.G‘. Yuldashev «Ta‘lim menejmenti» “Umid” nashriyot. T.: 2003.
5. “Kreativ pedagogika asoslari” moduli bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua. T:-20
6. Karshiyeva D.K., Usmonova O.N.. O‘quvchilarda kreativ fikrlashni rivojlantirishda xalqaro tadqiqotlarning o‘rni // Молодой ученый. — 2023.