

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАЎБАР КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА  
ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ  
ЭТИШ БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**“Тасдиқлайман”**

**Директор \_\_\_\_\_  
У.Ш.Бегимқулов**

**“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2017 йил**

**ТАЪЛИМ МЕНЕЖЕРИНИНГ КАСБИЙ КОМПЕТЕНТЛИГИ ВА  
КРЕАТИВЛИГИ**

**модулининг**

**ЎҚУВ-УСЛУБИЙ МАЖМУАСИ**

**Малака ошириш курси йўналиши: Таълим тизими менежменти ва таълим сифати менежменти**

**Тингловчилар контингенти: Таълим муассасалари раҳбарлари ва захира кадрлари**

**Тошкент – 2017**

Модулнинг ўқув услубий мажмуаси Олий ва ўрта махсус, касб-хунар таълими ўқув-методик бирлашмалари фаолиятини Мувофиқлаштирувчи кенгашнинг 2017\_\_ йил «\_\_\_\_\_» даги \_\_\_\_\_-сонли баённомаси билан маъқулланган ўқув дастури ва ишчи ўқув режасига мувофиқ ишлаб чиқилган.

**Тузувчи-муаллифлар:**

О.Мусурманова-педагогика фанлари доктори, профессор,  
К.Рискулова-педагогика фанлари номзоди, доцент

**Такризчилар:**

М. Мирсолиева – педагогика фанлари номзоди  
С.Йўлдошева – педагогика фанлари номзоди, доцент

Ўқув услубий мажмуаси бош илмий-методик марказ Илмий-методик кенгашининг 2017 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_даги \_\_\_- сонли қарори билан маъқулланган.

## Ўқув-услубий мажмуа мундарижаси

1. Ишчи ўқув дастури (намунавий ўқув дастури ва режаси асосида)
2. **Маъруза матнлари** (мавзу номи, режаси, таянч иборалар, режа бўйича матн адабиётлар рўйхати)
3. **Амалий машғулот учун материаллар** (маъруза матн кўринишда маърузадан топшириқлар ва уларни ўтказиш бўйича тавсиялар)
4. **Мустақил таълим мавзулари** (ишчи дастури бўйича, маъруза шаклида қисқача обзор)
5. **Ассисмент топшириқлари** (мавзулар кесимида тестлар, мосликни ўрнатиш, вазиятли масалалар ва б)
6. **Тест топшириқлари** (барча аудитория машғулотлари ҳамда мустақил таълим мавзуларини қамраган ҳолда тест учун талаблар 1-иловада келтирилган. Тест аудитория соатидан келиб чиқиб тузилган бўлиши керак)
7. **Портфолио топшириқлари** (мустақил таълим топшириқлари асосида)
8. **Битирув ишлари мавзулари**
9. **Ҳар бир мавзу бўйича слайдлар (тақдимот тайёрлашга умумий тавсиялар 2 – иловада келтирилган)**
10. **Глоссарий**
11. **Адабиётлар рўйхати** (Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарлари, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар, махсус адабиётлар, электрон таълим ресурслари тартибида жойлаштирилган)

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАЎБАР КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА  
ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ  
ЭТИШ БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**“Тасдиқлайман”**

**Директор \_\_\_\_\_  
У.Ш.Бегимқулов**

**“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2017 йил**

**ТАЪЛИМ МЕНЕЖЕРИНИНГ КАСБИЙ КОМПЕТЕНТЛИГИ ВА  
КРЕАТИВЛИГИ**

**модулининг  
ЎҚУВ ДАСТУРИ**

**Малака ошириш курси йўналиши: Таълим тизими менежменти ва таълим сифати менежменти**

**Тингловчилар контингенти: Таълим муассасалари раҳбарлари ва захира кадрлари**

**Тошкент – 2017**

Модулнинг ишчи ўқув дастури Олий ва ўрта махсус, касб-ҳунар таълими ўқув-методик бирлашмалари фаолиятини Мувофиқлаштирувчи кенгашнинг 2017\_\_ йил «\_\_\_\_\_» даги \_\_\_\_\_-сонли баённомаси билан маъқулланган ўқув дастури ва ишчи ўқув режасига мувофиқ ишлаб чиқилган.

**Тузувчи: К.Рискулова-педагогика фанлари номзоди, доцент**

**Такризчилар:**

М.Мирсолиева –педагогика фанлари номзоди  
А.Шамшетова – психология фанлари номзоди

Ишчи ўқув дастури Бош илмий-методик марказ Илмий-методик кенгашининг 2017 йил «\_\_» \_\_\_\_\_даги \_\_ - сонли қарори билан маъқулланган.

## **Таълим менежерининг касбий компетентлиги ва креативлиги модулининг мақсад ва вазифалари**

**«Таълим менежерининг касбий компетентлиги ва креативлиги»** модулини ўқитишнинг асосий мақсади тингловчиларни раҳбарлик маҳорати, педагогик жамоани самарали бошқаришда унинг касбий компетентлиги, креативлиги ва педагогик маҳорати бўйича чуқур билим, кўникма ва малакасини оширишдан иборатдир.

Ушбу модул мазмуни тингловчиларни раҳбарлик фаолияти, раҳбарлик маҳорати ва маданияти моҳияти, замонавий раҳбарга қўйиладиган талаблар бўйича чуқур билим эгаллаш, улар фаолиятида АКТ, янги педагогик технология ютуқларидан, дунё янгиликларидан фойдаланиш, ўз фаолиятига инновацион ва креатив ёндашувчанликни ривожлантиришга қаратилган.

**«Таълим менежерининг касбий компетентлиги ва креативлиги»** модули бўйича маъруза машғулотларини турли инновацион шаклларда яъни: муаммоли ва инпут маъруза, суҳбат-мунозара, аудиовизуал воситаларни қўллаган ҳолда эвристик суҳбат ва бошқа шаклларда ташкил этилади. Амалий машғулотлар эса актив, интерактив методларни ахборот коммуникатив ва педагогик технологияларни қўллаган ҳолда ноанъанавий тарзда олиб борилади.

### **Модулни ўзлаштириш жараёнида тингловчиларнинг эгаллаши лозим бўлган билим, кўникма ва малакаларга қўйилган талаблар**

Мазкур модул асосида тингловчилар ўзларининг фаолиятларида бошқарув, раҳбарлик малакаларини оширишлари ҳамда раҳбарлик маҳорати модулини ўрганишда илмий тажриба ва ишлаб чиқаришни бошқаришга оид замонавий билим, кўникма ва малакаларни тўлақонли ўзлаштирган бўлишлари билан бир қаторда замонавий раҳбарга қўйиладиган талаблар, тамойиллар, раҳбарлик маҳоратини шакллантиришга инновацион ёндашув, раҳбар имиджи, касбий маданият, такт, техника, коммуникативлик ва креативлик асосларини мукамал ўрганишлари кўзда тутилади.

Шунингдек, тингловчилар модулни ўрганиш жараёнида ушбу фаннинг мазмуни, мақсади ва вазифаларидан қелиб чиққан ҳолда таълим муассасасининг замонавий раҳбари билиши зарур бўлган фаннинг назарий асослари, қонун-қоидаларини ва фанга тегишли бўлган асосий тушунчаларнинг изоҳи, фандаги янгиликларни ҳамда замонавий раҳбар фаолиятини ташкил этишнинг амалий техникасини ҳам ўзлаштиришлари зарур.

### **Модулнинг бошқа фанлар билан алоқаси ва ўзаро боғлиқлиги.**

**«Таълим менежерининг касбий компетентлиги ва креативлиги»** модули “Ўзбекистон Республикасида демократик жамият қуриш назарияси ва амалиёти”, “Педагогик технология ва педагогик маҳорат”, “Ижтимоий педагогика”, “Бошқарув психологияси”, “Актёрлик маҳорати”, “Ўзбекистон тарихи”, “Таълим тизими менежменти”, “Педагогика назарияси ва амалиёти”, “Фалсафа”, “Этика ва эстетика”, “Маънавият асослари” каби фанлар билан узвий алоқада ўрганилади.

### Модулнинг ҳажми ва мазмуни

| <i>№</i>  | <i>Машғулот тури</i>    | <i>Ажратилган соат</i> |
|-----------|-------------------------|------------------------|
| <b>1.</b> | <b>Назарий (леқция)</b> | <b>4</b>               |
| <b>2.</b> | <b>Амалий машғулот</b>  | <b>6</b>               |
| <b>3.</b> | <b>Мустақил таълим</b>  | <b>8</b>               |
|           | <b>Жами</b>             | <b>18</b>              |

### Модул бўйича соатлар тақсимоти:

| № | Модул мавзулари  | Аудитория ўқув юкламаси |          |        | Мустақил таълим |
|---|--|-------------------------|----------|--------|-----------------|
|   |  | Жами                    | жумладан |        |                 |
|   |  |                         | Назарий  | Амалий |                 |
| 1 | Раҳбарнинг касбий компетентлиги ва креативлиги   | 4                       | 4        |        |                 |
| 2 | Раҳбарнинг фаолияти, бошқаруви ва ишни ташкиллаштириш маҳорати                                     | 2                       |          | 2      |                 |
| 3 | Жамоа билан ишлашда муаммоли вазиятлар, тўсиқлар ва уларни ечиш техникаси. Конфликтология асослари | 2                       |          | 2      |                 |
| 4 | Раҳбар маданияти ва имижии   | 2                       |          | 2      |                 |
| 5 | Бошқарув педагогикаси ва инновацион бошқариш стили. Раҳбарнинг мотивацион бошқарув маҳорати        | 4                       |          |        | 4               |
| 6 | Таниқли шахслар раҳбарлик тажрибаси: тарихий - тадрижий таҳлил                                     | 4                       |          |        | 4               |
|   | Жами   | 18                      | 4        | 6      | 8               |

### **1- Мавзу: Раҳбарнинг касбий компетентлиги ва креативлиги (4 соат маъруза)**

Раҳбарнинг касбий компетентлиги, креативлиги, маҳорати. Креатив тафаккур ва унинг хусусиятлари. Креатив тафаккурнинг намоён бўлиш босқичлари. Раҳбар компетентлигининг асосий меъёрлари. Раҳбарни шакллантириш босқичлари ва тамойиллари. Касбий рефлексия. Замонавий раҳбар ва унга қўйиладиган талаблар. Раҳбар ютуғини кафолатлайдиган омиллар. Раҳбар компетенцияси турлари: стандарт, асосий, етакчи компетенция, кадрларни бошқаришнинг ҳуқуқий, ижтимоий-иқтисодий, маънавий ва психологик жиҳатлари, бошқарув маданияти ва унинг таркибий қирралари. Раҳбарликнинг усуллари, педагогик деантология, квалиметрия ва уларнинг раҳбар фаолиятидаги роли.

Андрогагика ва унинг тушунчалари. Катталар билан ишлаш жараёнини ташкил этиш цикли (самимий муносабат, тажриба таҳлили, тажрибани умумлаштириш, оммалаштириш ва қўллаш). Раҳбар обрўси ва уни фаолиятда намоён бўлиши. Маҳоратли раҳбар тажрибалари. Хизматдаги муносабат ва муомала одоби: ёқтириш ва ёқтирмаслик, мослашиш, маслакдошлик, психологик муҳит. Раҳбар фаолиятида мотивация. Раҳбар назокати ва одобни шакллантириш ва ривожлантириш йўллари ҳамда унга эришиш шарт-шароитлари. Раҳбарлик маҳоратида ирсият, тарбия, муҳит ва тажриба. Раҳбарликда қобилиятнинг ўрни ва унинг турлари. Педагогик техника, педагогик маҳорат–раҳбар фаолияти самарадорлиги омили сифатида. Раҳбарлик фаолиятида актёрлик ва режиссёрлик элементларининг роли. Ходимларни бошқариш усуллари. Раҳбарнинг мулоқот одоби ва нутқ техникаси.

### **2- Мавзу: Раҳбарнинг фаолияти, бошқаруви ва ишни ташкиллаштириш маҳорати (2 соат амалий машғулот)**

Раҳбарлик қобилияти. Раҳбарнинг бошқарувчанлик ва ташкилотчилик фаолияти. Раҳбарлик қобилиятини ривожлантириш функциялари ва асосий сифатлари. Раҳбарнинг эмпатик ва перцептив қобилиятлари. Раҳбарнинг бошқарув маданияти, бошқарувнинг ташкилий функцияси ва раҳбарнинг лойиҳалаш, прогнозлаш ва мониторинг қилиш маҳорати. Персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари. Ходимлар адаптацияси-мослашувини бошқариш. Ходимларни ташкилот мақсади сари етаклаш. Ходимларни мотивациялаш. Тингловчиларнинг фикрлаш фаолиятлари ҳамда уларни раҳбарлик ҳақидаги билим, кўникма ва малакалари даражасини аниқлаб, ўз-ўзларини даражаларини баҳолай олишларига имконият ва шароит яратиш, кичик гуруҳларда ишлай олиш, сафдошларининг фикрига ҳурмат билан қараш, шунингдек, ўз билимларини бир тизимга келтира олишга ўргатиш.

### **3-Мавзу: Жамоа билан ишлашда муаммоли вазиятлар, тўсиқлар ва уларни ечиш техникаси. Конфликтология асослари (2 соат амалий машғулот)**

Конфликтология асослари. Педагогик жамоадаги низоли вазиятлар. Низолар ва уларнинг турлари: шахсга оид, шахслараро, шахс ва гуруҳ ўртасидаги, гуруҳлараро, ижтимоий низолар. Педагогик жамоадаги низоларнинг асосий сабаблари. Жамоада конструктив низолар. Низоларни бошқариш усуллари. Салбий ҳиссий ҳолатлар. Хавфсираш ва у билан боғлиқ инқирозий ҳолатларнинг юзага келиши. Стресслар тўғрисидаги билимларнинг раҳбар фаолиятидаги аҳамияти. Раҳбарлик қарорини ишлаб чиқиш усуллари. Раҳбар хатоси ва унинг оқибатлари.



Муаммоли ходимлар тури. Муаммоли ходимлар таҳлили. Муаммоли ходимлар билан муомалага киришиш, самимий муносабат ўрнатишга зарур тавсия ва маслаҳатлар бериш. Муаммоли ходимлар билан ишлашда раҳбарнинг компетентлиги ва креативлиги. “Танқид қилишни ўрганинг” машқи.

Раҳбар ўз фаолиятида фақат қандай бўлмасин натижага эришишни эмас, балки эришиладиган натижа ҳар томонлама самарали бўлишига интилиши кераклиги ҳақида. Раҳбар фаолиятида ишига халақит берувчи тўсиқлар олдини олиш ва уларни енгиш техникаси. Раҳбарлик фаолиятида учрайдиган низолар тўғрисида тушунча ва унинг детерминантлари (ҳодиса, воқеа, сабаблари). Раҳбар ва ходимларнинг иш юзасидан вужудга келадиган ҳамда шахсий муносабатдаги тўсиқларни олдини олиш, уларни бартараф этиш йўллари. Раҳбарнинг перцептив (ўз атрофдагиларини тушуниши) хатолари, уни олдини олиш йўлларини машқ қилиш.

#### **4-Мавзу: Раҳбар маданияти ва имиджи. (2 соат амалий машғулот)**

Раҳбар маданияти. Раҳбар имиджи. Имидж тушунчаси. Жамоани муваффақиятли бошқаришда раҳбар ва ходим муносабатлари. Имижелогия. Имиж кадрият функциялари. Жамоани бошқаришда мулоқот маданияти. Ўзини тақдимот қилишнинг умумий технологияси. Ифодали нутқни шакллантириш. Раҳбарнинг кийиниш одоби. Раҳбарнинг ташқи кўриниши. Раҳбар ахлоқи. Раҳбарнинг касбий маҳоратини ривожлантириш. Таниқли раҳбарлар имижининг таҳлили. Раҳбар сифатида ўз имижини яратиш. Раҳбар имижига салбий таъсир этувчи ҳолатлар ва уларни олдини олиш йўллари.

#### **5-Мавзу: Бошқарув педагогикаси ва инновацион бошқариш стили. Раҳбарнинг мотивацион бошқарув маҳорати (4 соат мустақил таълим)**

Бошқарув услуби таърифи. Етакчилик (лидерлик) ва раҳбарлик. Ташкилотдаги таъсир ва ҳукмронлик. Хизматдаги муносабат ва муомала одоби: ёқтириш ва ёқтирмаслик, мослашиш. Авторитар услубдаги раҳбар ҳамда бошқарув қарорлари. Демократик услуб. Либерал услуб. Шериклик, ҳамкорлик ишларини ташкил этиш. Жамоага раҳбарлик қилиш ва уни бошқаришнинг инновацион шакллари, методлари. Раҳбарликда қарор қабул қилиш йўллари. Якка тартибда ва жамоавий қарорлар қабул қилиш ва уларнинг ўзига хос хусусиятлари. Жамоада соғлом психологик муҳитни шакллантириш. Раҳбарнинг ўз фаолиятини ҳамда ходимларни бошқариш усуллари ва уларни ўзига жалб этиш маҳорати.

Бошқарувда мотивация тушунчаси. Бошқарув соҳасига оид мотивацион жараёнлар. Мотивациянинг икки хил шакли. Мотивация ва шахс эҳтиёжлари. Аниқланган мақсад ва англаган эҳтиёжлар. Жамоа манфаати ва эҳтиёжлар. Ташкилот эҳтиёжлари. Шахсий эҳтиёжлар. Ходимларни ишлаш иштиёқини ошириш йўллари. Ходимлар ташаббуси. Рағбатлантириш ва жазолаш.

#### **6-Мавзу: Таниқли шахслар раҳбарлик тажрибаси: тарихий-тадрижий таҳлил (4 соат мустақил таълим)**

Мамлакатимиз ва чет эл ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий ҳаётида таниқли раҳбар шахслар тажрибасини ўрганиш, тарихий шахсларнинг тажрибаларини таҳлил этиш ва ҳозирги замоннинг идеал раҳбари портретини яратиш.

Адабиётлар билан ишлаш, тақдимотлар тайёрлаш, видеолавҳалар яратиш,

ролли вазиятлар намоён этиш.

**1-Мавзу: Раҳбарнинг касбий компетентлиги ва креативлиги  
(4 соат маъруза)**

Режа:

1. Ўзбекистонда мустақиллик йилларида таълим муассасалари педагог ва раҳбар кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш борасида олиб борилаётган давлат сиёсатининг моҳияти.
2. Раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлиги ҳамда компетентлигига қўйиладиган малакавий талаблар
3. Раҳбарнинг касбий компетентлиги ва унинг моҳияти.
4. Раҳбарнинг креативлиги.
5. Раҳбар компетентлигига таъсир этувчи омиллар ва индивидуал хусусиятлар.
6. Таълим муассасасини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари ва фаолиятни инновацион бошқариш
7. Раҳбар фаолиятида низо ва уни бартараф этиш йўллари
8. Стресс ҳақида тушунча, раҳбар бошқарувида унинг ижобий ва салбий оқибатлари
9. Раҳбар фаолиятида унинг маданияти ва имижи

**Таянч сўзлар** - раҳбарнинг касбий компетентлиги, маҳорати, креатив тафаккури, замонавий раҳбар, бошқарув, бошқарув маданияти, жамоани бошқариш, касбий рефлексия, педагогик деантология, инновацион бошқариш услублари, жамоада низоли вазиятлар, раҳбар имижи

Ўзбекистон мустақиллиги йилларида таълим тизимининг барча бўғинлари, шу жумладан, таълим муассасалари раҳбар кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимини ислоҳ қилиш борасида муҳим ишлар амалга оширилди. Дарҳақиқат, доимо янгиликка интилиб яшайдиган, ўз касбий салоҳиятини ошириш учун интиладиган, замон билан ҳамнафас бўлиб яшайдиган, халқаро тажрибалардан кенг фойдаланиладиган, миллат, халқ, ўз жамоаси манфаатларини ҳар томонлама муҳофаза эта оладиган кадрлар, шунингдек, раҳбар кадрлар жамият равнақини таъминлашга қодирдир.

Бугунги глобаллашув жараёнида раҳбар кадрлар зиммасига жуда катта компетенциявий талаблар қўйилмоқдаки, ушбу талабларга жавоб бериш учун улардан методологик билим, катта тажриба, илмий-назарий

салоҳият талаб этилади. Бу ўринда олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари қандай **методологик манбаларга** асосланмоғи лозим?

1.Фалсафанинг табиат ва жамиятни билиш қонуниятларига.

2.Миллий ва халқаро қонунчилик асосларига.

3.Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармон, қарор, фармойишларига.

4.Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарор, фармойиш, Давлат дастурлари ва бошқа ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларига.

5.Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларига.

6. Халқаро ва мамлакатимизнинг етакчи олимларининг таълим менежменти борасидаги фундаментал қарашларига.

Шунингдек, бу ўринда ҳаётдаги илғор тажрибага асосланган ҳолда ишлаб чиқилган хулоса ва тавсияларга асосланиш ҳам катта илмий-амалий мактаб ҳисобланади.

Масалан, бу борада мамлакатимизнинг биринчи Президенти И.А.Каримовнинг барча асарларида тўпламларда мужассам бўлган турли даврлардаги чиқишларида раҳбар кадрлар компетенциясига қўйиладиган талаблар узлуксиз таълим тизими муассасалари раҳбар кадрлари учун ҳам дастуриламал бўлиб хизмат қилади.

У киши таъкидлаганидек: “...Биз кўпинча раҳбар қатъиятли, билимдон ва талабчан бўлиши керак, деймиз. Ҳеч шубҳасиз, раҳбар учун бу фазилатлар сув билан ҳаводай зарур”.

“Бу борада олий ўқув юртлари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий даражаси ва малакасини муттасил ошириб бориш, уларни замонавий талаблар асосида қайта тайёрлашнинг такомиллаштирилган тизимини жорий этиш мақсадида шу йил қабул қилинган Фармон бу ишларни янги сифат босқичига кўтаришга замин бўлади, деб ишонаман. ”(2015 йил 1 октябрь ўқитувчилар куни муносабати билан йўллаган табригидан)

“Раҳбарлик лавозимига масъул вазифага тайинланадиган одамлардан нималар талаб қилинади, улар қандай хусусият ва фазилатларга жавоб бериши кераклиги ҳақида кўп гапирамиз. **Биз кўпинча раҳбар қатъиятли, билимдон ва талабчан бўлиши керак, деймиз. Ҳеч шубҳасиз, раҳбар учун бу фазилатлар сув билан ҳаводай зарур.** Лекин ҳозирги замонда фақат шуларнинг ўзи билан узоққа бориб бўлмайди. Раҳбар қачон эл-юрт ишончини, эътиборини қозона олади?! Қачонки юраги, қўли тоза, кўнгли очик, ақл ва заковат соҳиби бўлса, унинг табиатида қатъиятлилик билан билим, талабчанлик билан адолат уйғун бўлса, у ўзи бошқарадиган одамларнинг ғам-ташвишларини ўз қалбидан ўтказишга қодир бўлади. У ўзининг иссиқ истараси, муомаласи бўладими, қандайдир бошқа ижобий жиҳати биланми, одамларнинг эътиборини ўзига тортадиган, бир сўз билан айтганда, халқнинг кўнглига йўл топа оладиган бўлиши шарт”.

“Буюк мақсадларимизга, эзгу ниятларимизга эришишимиз, жамиятимизнинг янгиланиши, ҳаётимиз тараққиёти ва истиқболи, амалга оширилаётган ислоҳатларимиз ва режаларимизнинг самарали тақдири, авваламбор, давр талабларига жавоб берадиган юқори малакали, онгли, тафаккурга эга бўлган раҳбар кадрлар тайёрлаш муаммоси билан боғлиқ ..”

Мамлакатимизда халқ манфаатлари, эл-юрт фаровонлиги, жамият тараққиётида раҳбар кадрларнинг малака талаблари кундан кун такомиллаштирилмоқда, раҳбар кадрларнинг давлат тараққиётини таъминлашдаги масъулиятлари янада оширилмоқда. Раҳбар кадрлар компетентлиги **талаблари давр талаблари нуқтаи назаридан янги-янги компонентлар** билан ўзгариб боради.

Жумладан, Президентимиз Шавкат Миромонович Мирзиёев томонидан бугунги кун раҳбарлари олдига жуда катта талаб қўйилди, яъни, **чет тилларини билиш, АКТларидан тўлиқ фойдалана олиш, халқ мутасадди раҳбар олдига эмас, балки, раҳбарлар халқ олдига боришлари лозимлиги**, халқ билан бирга ҳамнафас бўлиб, уларнинг дарди билан яшашлари ва шу асосда адолат мезонини доимо қарор топтиришлари зарурлигини асосий масала қилиб қўйди.

ОТМ раҳбар ва педагог кадрларининг компетенцияси талаблари айнан қайси манбаларда белгилаб берилган?

Презентимиз Ш.Мирзиёевнинг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармони асосида ишлаб чиқилган ва қабул

килинган "2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналишлари бўйича ҳаракатлар стратегияси"нинг 1-2."Давлат ва жамият қурилиши тизимини такомиллаштириш" ҳамда "Қонун устуворлигини таъминлаш ва суд ҳуқуқ тизимини янада ислоҳ қилиш" йўналишларида олға сурилган ғояларнинг мазмун ва моҳияти ҳам айнан шунга қаратилган.

Шунингдек, Ўзбекистон Республикасининг биринчи Президенти И.А.Каримов томонидан 2015 йил 12 июнда қабул қилинган «Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармони (ПФ-4732–сонли) олий ўқув юртлари профессор-ўқитувчиларининг касб даражаси ва малакасини муттасил ошириб бориш, уларни замонавий талабларга мувофиқ мунтазам қайта тайёрлашнинг такомиллаштирилган тизимини жорий этиш асосида юқори малакали мутахассислар тайёрлаш сифатини тубдан ошириш борасида муҳим пойдевор бўлди.

Фармонда қуйидагилар олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштиришнинг **муҳим йўналишлари** белгилаб берилган бўлиб, улар қуйидагилардан иборатдир:

-олий ўқув юртлари профессор-ўқитувчиларининг педагогик ва касб даражасини мунтазам ошириш асосида уларнинг қонунчилик нормалари, назария, илмий ва амалий тадқиқотлар, технологик тараққиёт ва ўқитилаётган фанлар бўйича инновациялар, шунингдек, ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари соҳасидаги сўнгги ютуқларни чуқур ўрганиш;

-юқори самарали замонавий таълим ва инновация технологиялари, илғор хорижий тажрибани кенг жорий этган ҳолда, олий ўқув юртларининг педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича малака талаблари, ўқув режалари, дастур ва услубларини тубдан янгилаш;

-олий ўқув юртлари ўқитувчиларининг глобал Интернет тармоғи, мультимедия тизимлари ва масофадан ўқитиш усулларидан фойдаланган ҳолда замонавий инновацион педагогика, ахборот коммуникация технологияларини эгаллаши ва уларни ўқув жараёнига фаол тадбиқ этиши;

-олий ўқув юртлари педагог кадрларининг чет тилини амалий ўзлаштириш даражасини ошириш ва ундан ўз касб маҳорати, педагогик ва илмий фаолиятини муттасил ошириб бориши учун кенг фойдаланиш.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан **2015 йил 20 августдаги "Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог**

**кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида” қабул қилинган 242-сонли қарорида** мазкур Фармонда белгилаб берилган устувор йўналишлар бўйича билим, кўникма ва малака талаблари ҳозирги замон раҳбар ва педагог кадрларининг компетенцияси индикаторлари ҳисобланади.

Мазкур Фармон ва қарор асосида Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазири томонидан 2015 йил 24 августда тасдиқланган **“Раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлиги ҳамда компетентлигига қўйиладиган малакавий талаблар”** замонавий раҳбар ва педагог кадрлар учун асос бўлиб хизмат қилади. Унда қуйидагилар белгилаб берилган:

- юксак маънавий-ахлоқий сифатларга эга бўлиш;
- мустақиллик ғоялари асосида маънавий ахлоқий ва тарбиявий ишларни олиб бориш тамойилларини билиш;
- Ватанга садоқат ва ватанпарварлик туйғуларига эга бўлиш;
- масъулият,интизом,ташаббускорлик, қатъиятлилиқ ва ижтимоий фаоллик сифатларига эга бўлиш;
- жамоада меҳнатга нисбатан иштиёқни ва соғлои психологик муҳитни шакллантириш;
- замонавий раҳбар имижини билиш ҳамда раҳбарнинг ўз-ўзини касбий ва шахсий жиҳатдан такомиллаштириш;
- вазиятга тўғри баҳо бериш ва сиёсий ҳушёр бўлиш;
- бошқарув фаолиятининг моҳияти ва ижтимоий аҳамиятини тушуниш;
- раҳбарликнинг иш услубларини билиш ва амалиётда қўллаш;
- раҳбар кадрларнинг креатив салоҳиятини баҳолаш мезонларини билиш;
- бошқарув низоларини самарали ҳал этиш;
- меҳнат қонунчилиги ва унинг ҳуқуқий асосларини билиш;
- олий таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш билан боғлиқ норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни билиш ва улар асосида иш юритишни ташкил этиш;
- шахсга психологик тавсифнома бериш, жамоадаги ва ўзидаги психологик ҳолатларни таҳлил қилиш;
- турли хил вазиятларни объектив баҳолаш, оптимал қарорлар қабул қилиш ва ижро натижаларини назорат қилиш;
- инновацияларни амалиётга муваффақиятли жорий қилиш ҳамда ОТМ нинг инновацион фаолиятини таҳлил қилиш ва баҳолаш;
- иқтисодий тузилмаларнинг молиявий фаолиятини назорат ва таҳлил қилиш;

-ОТМ фаолиятига таъсир қилувчи ташқи шароитларни олдиндан билиш ва баҳолай олиш;

-жамоани бошқаришга нисбатан психологик тайёргарликка эга бўлиш;

-ахборот-коммуникация технологияларини амалда қўллай билиш;

-чет тилларидан бирортасида сўзлашув нутқи малакасига эга бўлиш.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан қабул қилинган Давлат таълим стандартлари (ДТС) да эса бўлажак мутахассислар касбий компетенциясини шакллантиришга қўйиладиган малака талаблари тўлиқ белгилаб берилган. Бўлажак мутахассисларда ушбу малака талабларини шакллантириш самарадорлиги ОТМ раҳбар ва педагог кадрлари компетентлик даражасига боғлиқдир. Шунингдек, дунё миқёсидаги ОТМ раҳбар ва педагоглари компетентлиги малака талаблари халқаро ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларда ҳам белгилаб берилган бўлиб, улардан ижодий ва самарали фойдаланиш таълим менежментининг халқаро талаблар асосида ташкил этилишида муҳим роль ўйнайди.

### **ОТМ раҳбар ва педагог кадрлари компетенциясини шакллантиришда қандай халқаро ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатлардан фойдаланиш мумкин?**

Жумладан, БМТнинг “Инсон ҳуқуқлари умумжаҳон декларацияси (10.12.1948 йил 217 А (III) Резолюция); “Таълим, фан ва маданият масалалари бўйича бирлашган миллатлар ташкилоти Устави” (1945 йил, 6 ноябрь, Лондон); Ижтимоий тараққиёт ва ривожланиш декларацияси (БМТ Бош Ассамблеяси, 11.12.1969 йил); Касбий ва техник таълим тўғрисидаги Конвенция (10.11.1989 йил); “Бола ҳуқуқлари тўғрисида”ги Конвенция (20.11.1989 йил); “XXI аср учун олий таълим: ёндашувлар ва амалий чоралар” Бутунжаҳон декларацияси (09.10.1998 йил); Тинчлик маданияти соҳасидаги Декларация ва ҳаракат дастури (БМТ Бош Ассамблеяси, 13.09.1999 йил); ЮНЕСКОнинг “Таълим соҳасида камситишга қарши кураш тўғрисида”ги конвенцияси (15.12.1960 йил Париж); “Техникавий ва касб-хунаар таълими тўғрисида”ги конвенция (10.12.1983йил Париж); “Бағрикенглик тамойиллари декларацияси” (25.10.1995 йил Париж); “Осиё ва Тинч океани минтақаси давлатларида ўқув курслари, олий маълумот тўғрисида” ги дипломлар ва илмий даражаларни тан олиш тўғрисидаги минтақавий конвенция (16.12.1983 йил Бангкок); “Ўқитувчиларнинг ҳолати тўғрисида”ги тавсиялар (01.11.1966); “Олий таълим муассасалари ўқитувчи кадрлари мақоми тўғрисида” ги тавсиялар (11.11.1997), Умумевропа Болония Декларацияси ва бошқа халқаро меъёрий ҳужжатлар шулар жумласидандир.

Юқорида баён этилган талаблар раҳбар компетенциясининг мазмун ва моҳиятини белгилаб беради.

## **Компетенциянинг мазмун ва моҳиятини биласизми? ОТМ фаолияти самарадорлиги кимларга боғлиқ?**

«Компетенция» лотинча сўз бўлиб, ўзбек тилидаги луғавий маъноси «инсон яхши биладиган», «тажрибага эга бўлган» каби маъноларни билдиради. Демак, бирор бир соҳада компетентли инсон шу соҳа ҳақида асосли фикр юритиш ва унда самарали фаолият олиб бориш учун мос билим ва қобилиятга эга ҳисобланади.

**Ушбу атаманинг турли луғатлардаги изоҳига кўра, "Компетенция (лот. Competo эришяпман, муносибман, лойиқман) у ёки бу соҳадаги билимлар, тажриба" деган маъноларни англатади.**

Шунингдек, ўз соҳасини, ишининг устаси бўлиш, соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билиш демакдир.

Педагогика ва психология фанларида янги тадқиқот йўналиши бўлган «компетентлик» ва «компетенция» тушунчалари 1960 йилларнинг охири 1970 йилларнинг бошларида пайдо бўлди ва олий таълим муассасаларида таълим олувчиларнинг касбий тайёргарлиги назарияси ва амалиётига кенг кириб борди.

Компетентликка йўналтирилган таълим америкалик тилшунос Н.Хомский (1965 йил, Массачутес университети) томонидан таклиф этилган «компетенция» атамасининг умумий маъносида шаклланди. Европа Кенгаши дастури бўйича Берн шаҳрида бўлиб ўтган симпозиумда (1996 йил) «компетенция» тушунчаси «ўқув», «компетентлик», «қобилият», «маҳорат» сингари тушунчалар қаторига киритилган. Европа давлатларининг таълим вазирлари Болония декларациясида (1999 йил) таълим ислохатларининг концептуал асослари сифатида компетентли ёндошув эътироф этилди.

**Компетентлик** деганда кўпинча шахснинг фаолият юритишга умумий қобилияти ва унинг касбий тайёргарлигида намоён бўлувчи билим ва тажрибаларга асосланган интеграллашган сифатлар назарда тутилади. Демак, компетенция ва компетентлик тушунчалари билим, малака ва кўникма тушунчаларидан кенгроқ, чунки улар шахснинг йўналтирилганлиги, муаммоларни ҳис қила олиши, синчковликни намоён қила олиши, эгилувчан фикрлашга эга бўлиши каби сифатларни ўз ичига олади.

Компетентлик тушунчаси нафақат аниқ билим ва кўникмалар, балки аниқ стратегия, мос эмоция ва муносабат, худди шунингдек, бутун бир тизимни



бошқариш механизми мавжуд эканлиги талаб этиладиган мураккаб амалий масалаларни ҳал этиш билан боғлиқ.

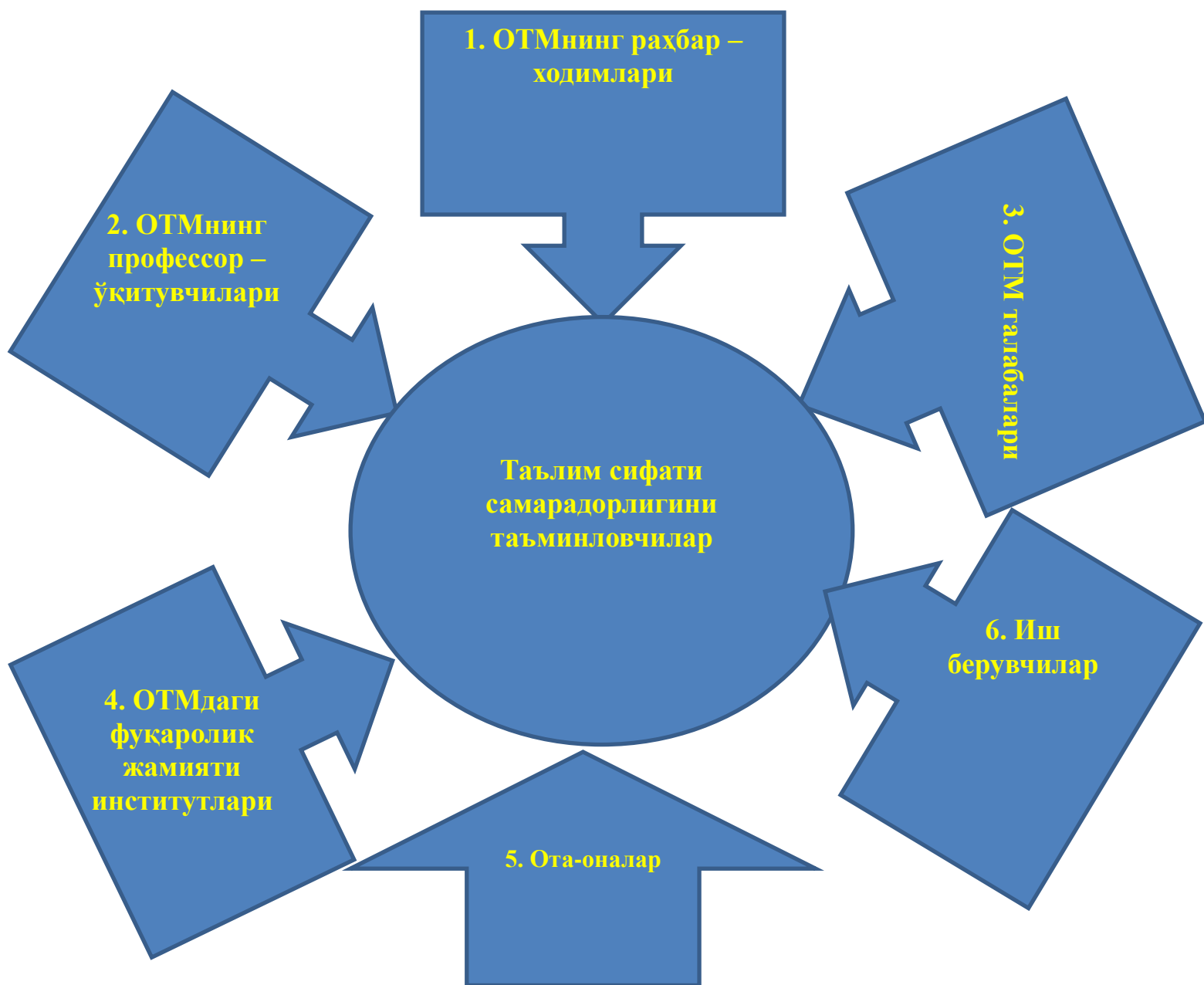
**Б.Д.Элькониннинг фикрича: “Компетентлик-билимдонлик, касбга мослик, малакалилик, тажрибалилик, масъулиятлиликни раҳбарлик фаолиятига сингдириб бориш демокдир. Ўз соҳасини, ишининг устаси бўлиш, соҳасининг сирларини ҳам ҳар томонлама чуқур билиш демакдир.**

Касбий компетенция ва компетенлик муаммоси юзасидан нафақат мамлакатимиз балки дунё миқёсида педагог, психолог, методист, сиёсатшунос, социолог, философ, лингвист ва бошқа соҳа олимлари томонидан илмий тадқиқот ишлари олиб борилмоқда. Шу сабабли, тадқиқотчи олимлар компетенцияни шаклан ва мазмунан турлича тасниф этадилар. Жумладан, мутахассис олимлар фикрларига кўра компетенциянинг турлари: ижтимоий, махсус, методик, шахсий, технологик, экстремал, коммуникатив, психологик, ташкилотчилик, инфорацион, креатив, инновацион, лингвистик, прагматик ва бошқа компетенциялар тарзида талқин этилади.

Бизнинг назаримизда ОТМ раҳбарлари фаолияти мазмунидан келиб чиққан ҳолда уларнинг компетентлиги йўналишларни қўйидагича тасниф этиш мумкин:

- ҳуқуқий компетентлик;
- бошқарув компетентлиги;
- ахборот компетентлиги;
- коммуникатив компетентлик;
- психологик-педагогик компетентлик;
- ташкилотчилик компетентлик;
- креатив компетентлик;
- инновацион компетентлик;
- иқтисодий-молиявий компетентлик.

ОТМ раҳбар ва педагог ходимлари компетентлиги ҳақида фикр билдиришдан аввал “ОТМ фаолияти самарадорлиги кимларга боғлиқ?” деган саволга жавоб бермоқ лозим. Тадқиқотлар ва ҳаётий кузатишларнинг натижасига кўра, ОТМ фаолияти самарадорлигига ижобий таъсир этувчи субъектларни қуйидагича тасниф этиш мумкин: ОТМнинг раҳбар-ходимлари, ОТМ профессор-ўқитувчилари, ОТМ талабалари, иш берувчилар, ота-оналар, ОТМдаги фуқаролик жамияти институтларидан иборатдир. Шу боис ОТМ раҳбарларининг компетентлиги компонентлари аввало жамоани бошқаришда, иккинчидан эса таълим сифатини таъминловчи бошқа субъектлар билан ишлаш жараёнида намоён бўлади.



Раҳбар компетенцияси ўз ўзидан шаклланмайди балки унинг шакллантириш босқичлари мавжуд бўлиб, ушбу босқичлар асосида таълим муассасаси раҳбарлари тарбияланади ва шаклланади. Улар қуйидаги босқичлардан иборатдир:

#### **Раҳбар компетенциясининг шаклланиш босқичлари**

- ✓ Қобилиятни аниқлаш
- ✓ Тарбиялаш ва шакллантириш
- ✓ Чиниқтириш (кичик ҳажмдаги топшириқлар бериш)
- ✓ Ишонч (мустақил раҳбарлик лавозимига тайинланиш)
- ✓ Раҳбарлик чўққиси

ОТМ раҳбари ёки бўлажак раҳбарлари қобилиятини аниқлаш “Педагогик, психологик ва тиббий диагностика” дастури асосида амалга оширилади. Мазкур дастур турли блоклардан иборат бўлиб, унда бўлажак раҳбар кадрнинг ижтимоий, касбий, психологик, маънавий, тиббий ҳолатларини белгилаб берувчи мезонлар асосида тузилиши мумкин. Ҳар бир раҳбарнинг шахсий диагностика дастури бўлиши мақсадга мувофиқдир.

ОТМ раҳбарлари ўз фаолиятларида **илм-фан, тажриба, қобилият ва касбий маҳоратга** асосланган ҳолда ўз-ўзини намоён этиши жамоани самарали бошқаришда муҳим роль ўйнайди.

Замонавий раҳбар компетенциясида жараёни бошқаришнинг ўзига хос вазифалари мавжуд бўлиб, улар қуйидагилардан иборат:

- Лойиҳалаштириш
- Ташкиллаштириш
- Таҳлил қилиш
- Назорат қилиш
- Мотивация бериш

Уларнинг ҳар бирига изох берар эканмиз, шуни қайд этиш лозимки, раҳбарликнинг асосий мақсади, ушбу муҳим вазифалар ўртасида муттаносиблик ва уйғунликка эришиш ҳамда шу орқали ташкилот яқдиллигини таъминлашдир. Лойиҳалаштириш вазифаси биринчи навбатда раҳбар ўз ташкилотининг мақсади, вазифалари, фаолиятни амалга ошириш жараёни, унинг натижаларини аниқлаши ва белгилаши зарур. **Ташкиллаштириш** белгиланган вазифалар, иш ҳажми, унга кетадиган вақтни ҳисобини аниқ белгилаб олиши, яъни ташкилот турли бўлимларидаги мавжуд имкониятлардан оптимал даражада фойдаланишдир. Раҳбар адо этиши зарур бўлган ишнинг бошланиш жараёнидан бошлаб охиригача тўлиқ **таҳлил қилиши** мақсадга мувофиқ. Бу олиб борилаётган иш ва маҳсулот натижаларидаги баъзи ҳолатларнинг камчилигини жойида тушуниб боришга имкон яратади. Раҳбар стратегик мақсадларни кўзлар экан, аниқланган камчиликларни бартараф этиб боришига **асосли далиллар** ҳам зарур. Шу сабабли ҳар бир раҳбар томонидан ташкиллаштирилган ишлар асосли ва ўзаро қиёсий таҳлилларга эга бўлиши керак. Бошқарувдаги **назорат қилиш** вазифаси таълим стандартлари, педагогик жараёни мавжуд Қонун ва бошқа ҳужжатларда кўрсатилган талаблар асосида кечишини таъминлайди. **Раҳбар иш жараёнини эмас балки унинг натижасини назорат қилиши лозим.**

**Мотивация** жамоада фаолиятни адолатли ташкил этиш, иш самарадорлигини таъминлаш, профессор-ўқитувчиларнинг қобилиятларини рўёбга чиқариш учун имконият беради.

Мотивация мотив сўзидан келиб чиқади ва бирон ҳаракат сабаби маъносини англатади. Фаолият асоси сифатида аввал одамда у ёки бу эҳтиёж пайдо бўлади, шундан сўнг эҳтиёж қондирилиши учун ҳаракат амалга оширилади. Айнан шу ҳаракатга туртки бўлувчи ички куч мотив ва эҳтиёжни қондириш давомида ишга тушувчи қатор мотивлар мажмуаси мотивация деб, аталади. Бошқарувда мотивациялаш стратегиялари ва услублари ҳам мавжуд. У ёки бу мотивация стратегиясини қабул қилишга уч хил ёндошиш мумкин:

**1. Рағбатлантириш ва жазолаш орқали** кўп ва сифатли меҳнат қилаётган ходимларга кўп пул берилади, янада кўпроқ ишлаётган ходимларга эса янада кўпроқ тўланади. Сифатсиз меҳнат қилувчилар жазоланади.

**2. Меҳнат орқали мотивациялаш** ходимга қизиқарли ва унга ёқадиган иш берилса олинандиган натижа ҳам шунчалик юқори бўлади.

**3. Раҳбар билан бўлган алоқани кучайтириш** агар ходим топшириқни сифатли бажараётган бўлса, унга ижобий баҳо бериш ва хатога йўл қўйган пайтда эса салбий баҳо беришни мунтазам шаклга келтириш. Ушбу

мотивация стратегияси вазиятни доимо таҳлил қилиб бориш ҳамда ходим ва раҳбар муносабатларини мукаммаллаштириб боришни назарда тутати.

Бошқарув амалиётида ходим меҳнат фаолиятини кучайтириш учун қуйидаги мотивация услублари қўлланилади:

- Моддий ёрдам, дам олиш, соғломлаштириш, саёҳат
- Огоҳлантиришлар
- Ташкилот билан яқдиллик ҳиссиётини уйғотиш
- Қизиқарли меҳнат орқали мотивацияни кучайтириш
- Ютуқларни тан олиш ва тақдирлаш
- Раҳбарликка жалб этиш
- Ўзгалар билан ҳамкорликда ишлай олганлиги учун тақдирлаш
- Ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш
- Салбий омилларни камайитириш орқали.

**Шундай қилиб, мотивация инсонни фаолиятга ундовчи ички куч ҳисобланади.**

Бошқарувда раҳбар муҳим вазифаларни бажариш билан бирга меҳнат жараёнида компетентлилик хусусиятларини намоён этиши зарур.

Таълим муассасаси раҳбарининг компетентлиги бир қатор компонентларни ўз ичига олади. Улар қуйидагилардан иборатдир: **ғоявий-сиёсий савиялилик, кенг дунёқараш, мукамал билим, қобилият, креатив тафаккур, ташкилотчилик, ҳалоллик, адолатлилик, ташаббускорлик, коммуникативлилик, инсонпарварлик, янгиликларни тез қабул қилиш, меҳнатга ижодий ёндашув, касбий рефлексия, юқори имиж, мантикий фикрлаш, педагогик деонтология, актёрлик маҳорати ва бошқалар.**

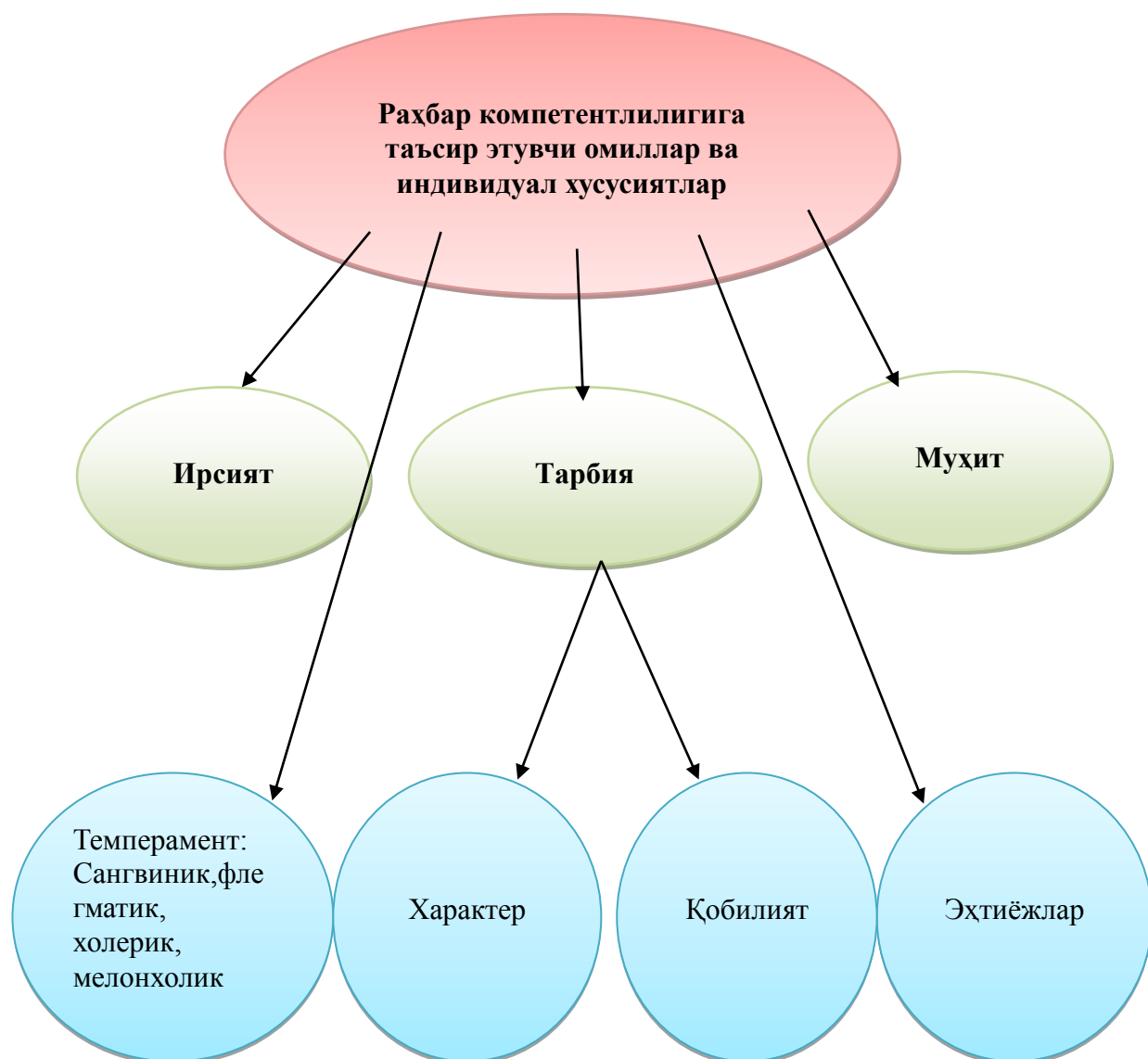
Юқорида баён этилган раҳбарнинг компетентлиги компонентлари раҳбарнинг **ютуғини кафолатлайдиган омиллар** ҳисобланади.

ОТМ раҳбарининг лавозимий фаолиятини инновацион бошқаришда унинг касбий рефлексияси муҳим роль ўйнайди.

**Касбий рефлексия-ўз-ўзини билиш, ўз-ўзини тушуниш, ўз-ўзини англаш, ўзини-ўзи бошқариш, ўз-ўзини назорат қилиш ва ўз-ўзини баҳолаш демакдир.**

Ўз фаолиятини ҳар куни рефлексия қилиш раҳбарнинг компетенциясини ривожланиб бориши учун муҳим замин ҳисобланади.

Таълим муассасасининг замонавий раҳбари компетенциясига таъсир этувчи омиллар ва хусусиятлар мавжуд бўлиб, улар раҳбар компетенциясини аниқлаш ва такомиллаштиришда муҳим роль ўйнайди.



Кейинги йилларда раҳбарнинг муҳим касбий сифатлари масаласи дунё миқёсида олимлар ҳамда амалиётчиларни қизиқтириб келмоқда. Бир гуруҳ мутахассис олимлар 1500 та америкалик менежер ва 41 та йирик Япония фирмалари раҳбарларининг ўзига хос бўлган энг муҳим сифатларини блокларга ажратганлар ва уларни қуйидагича табақалаштирганлар:

**А. Концептуал қобилият ва хулқ-атвор стандартлари:**

- дунёқарашнинг кенглиги, глобал ёндашув;
- узоқни кўра билиш ва эгилувчанлик;
- ташаббускорлик ва дадиллик, таваккалчиликка мойиллик;
- мунтазам ўз устида ишлаш ва узлуксиз ўқиш.

**Б. Шахсий сифатлар:**

- мақсад ва йўналишларни аниқ белгилаш;
- ўзгалар фикрини тинглаш қобилияти;
- холислик, самимият ва бағрикенглик;
- адолатли қарорлар чиқариш орқали ходимларни жой-жойига қўйиш, улар имкониятларидан тўла фойдаланиш;
- шахсий ёқимтойлик;
- жамоа ташкил этиш ва унда уйғун муҳитни ушлаб тура олиш қобилияти.

**В. Саломатлик.**

Лекин барча ўтказилган тадқиқотлар натижасида шу нарса аён бўлдики, америкалик раҳбарлар кўпроқ ходимларнинг шахсий-индивидуал ташаббуслар кўрсатишларига имкон берувчи муҳитнинг бўлиши тарафдорлари бўлсалар, японияликлар ходимларнинг ҳамкорликдаги фаолиятлари самарасини оширувчи шароитларни яратишга эътибор берадилар.

Раҳбар шахсининг билимдонлиги жамоани самарали бошқаришнинг муҳим омили ҳисобланади.

Психолог олимлар раҳбарнинг билимдонлик қирраларини 3 та гуруҳга бўладилар. 1. **Касбий билимдонлик** - ўзи бошқараётган соҳа фаолиятини мукамал йўлга қуйиш учун ўша фаолият борасида тўла маълумотлар, билим ва малакаларга эга бўлиш демакдир.

2. **Услубий билимдонлик** - билган нарсалари, шахсий малака ва кўникмалари, турли лойиҳалар хусусидаги маълумотлар, топшириқларни тез, тўғри ва тушунарли тарзда ходимларга етказа олиш қобилияти.

3. **Ижтимоий психологик билимдонлик** - одамлар билан ишлаш, улар билан тил топиша олиш, жамоани уюштира олиш, уни яхши ишлашга сафарбар қила олиш, ўзидаги лидерлик сифатларини тўла намоён эта билиш қобилияти. Бу тушунча кўпинча “коммуникатив билимдонлик” тушунчаси билан синоним сифатида ҳам ишлатилади.

50 йиллардан бошлаб ўтказилган тадқиқотларда ҳар қандай фаолиятда ҳам муваффақиятни таъминловчи сифатларнинг юзлаб хиллари аниқланди. Лекин уларни умумлаштирилганда, 5% сифатларгина барча тадқиқотларда муҳим, деб эътироф этилган. Уларнинг орасида энг кўп марта такрорланганлари:

а) интеллект (одамнинг мураккаб ва мавҳум муаммоларни еча олиш қобилияти, у ўта юқори бўлмаслиги, аксинча, ўртачадан юқори бўлиши кераклиги эътироф этилди);

б) ташаббускорлик (янгича ишлаш ва ҳаракатларга эҳтиёжни англаш қобилияти ва шунга мос мотивлар) киради.

Шунингдек,

Психолог олимлар томонидан компетентли таълим менежерининг ўзига хос **психологик портрети** ҳам ишлаб чиқилган бўлиб, у 5 блокни ўз ичига олади ва раҳбарнинг бутун бир сиймосини ўзида намоён этади. Жумладан, у қуйидагича тасниф этилган:

Фикрлаш  
хусусиятига  
кўра

Агрессияни  
уддалаш  
малакасига  
кўра

Ҳиссиётини  
жиловлашига  
кўра

Аниқ соҳалар  
бўйича  
лидерлик

шахсий  
идеали  
га кўра



Раҳбар турли тоифа шахслар билан ишлаш жараёнида унинг компетентлиги компонентлари ўзини намоён этиб боради.

Психолог олимларнинг таснифларига кўра одамлар турли психологик тоифаларга бўлинади. Уларнинг ўзларига хос психологик хусусиятларини билмасдан уларни бошқариб бўлмайди. **Жумладан, экстрове́рт ва интроверт, мобил ва ригид, доминант ва тобе типдаги одамлар шулар жумласидандир.**

### **Экстрове́рт ва интроверт типдаги одамлар**

Бу типлар мулоқотга кириша олиш қобилиятига кўра фарқланади. Масалан, экстрове́рт — ўта мулоқотга киришувчан, ўзини одамлар гуруҳисиз тасаввур қила олмайдиган шахсдир. Унинг учун мулоқот ҳақиқий эҳтиёждир, бошқаларнинг уни тушуниш-тушунмасликларидан қатъий назар, у доимо ўз фикр-истакларини ўртоқлашгиси келади. Экстрове́рт учун конкрет ким биландир мулоқотда бўлиш эмас, умуман ким билан бўлса ҳам мулоқотда бўлиш хоҳиши муҳим. Шунинг учун ҳам у умуман бегона одам билан гаплашиб, киришиб кета олади. Гаплашгиси келмаган бегонанинг психологиясини тушуниши қийин ("Қандай қилиб гаплашишни хоҳламаслик мумкин?", — деб ўйлайди у). Экстрове́ртнинг қизиқишлари ҳам тез-тез ўзгариб туради, дўстлари, ўртоқларини ҳам алмаштириб туришга интилади. Бундан ташқари, у ўта киришувчан бўлганлиги учун ҳам ҳар қандай шароитда вазиятдан чиқиш усуллари тўғрисида тез хулосага келади, ўта қизиқувчан, дунёда бўлаётган ҳодисалар, "миш-мишлар"ни билиш унинг учун зарур. Экстрове́рт кек сақламайди, бугун урушган одами билан эртага ҳеч нарса бўлмагандай апоқ-чапоқ бўлиб кетиши мумкин.

**Интроверт** эса экстрове́ртнинг тескараси. У кўпроқ ички диалог формасидаги мулоқотни афзал кўради, яъни ёлғизликда мулоҳаза юритиш, ўзи ҳақида ўйлаш ва шунга ўхшаганлар унинг учун асосий ишдир. Шунинг учун ҳам унда мулоқотга установка жуда суст, одамларнинг уни тушунмай қолишларидан доимо хавотирда бўлади. Интроверт китоблар олами, фалсафий фикрлашлар қулидир, чунки у одамлар гуруҳида содир бўлиб турадиган зиддиятлардан чўчийди, ўзини олиб қочади. Агар мулоқотда бўладиган бўлса, 2—3 кишидан ортиқ бўлмаган гуруҳни афзал кўради. Шунда ҳам ҳар куни эмас, баъзан-баъзан учрашиб туриш, гаплашганда ҳам "шахсий" мавзуларда эмас, умумий гаплар ҳақида суҳбатлашишни яхши кўради. Чунки у экстрове́ртдан фарқ қилиб, ўз "Мен"ининг бошқаларга ўхшамаслигини доимо эсда тутди. Интроверт доимий стандартлар, белгиланган нормалар оламида яшайди, қизиққан нарсаси билан умрини

охиригача бўлса ҳам шуғулланишга тайёр, умр йўлдошига содиқ, вафодор. Дўстларга ҳам худди шундай.

### **Мобил ва ригид типдаги одамлар**

Бу шахс типлари мулоқотга киришиш мезонига кўра фарқланади. Масалан, **мобил тип** ҳар қандай иш билан машғул бўлган шароитда жуда тез мулоқотга киришади, лекин бошқа нарсаларга ҳам диққатини кўчириши мумкин. У тез гапиради, доимо шошади, юз ифодалари ҳам тез ўзгаради. Суҳбат мавзусини ҳам тез-тез ўзгартириб туришга мойил. Гаплашиб кетиши қанчалик осон бўлса, гапни тугатиб, хайрлашиб кетиши ҳам осон. Суҳбат тугагандан кейин қолган ишини давом эттириб кетаверади.

**Ригид** суҳбатдош эса унинг акси. Бундай шахс қатъиятли, дадил бўлса ҳам, бир фаолият туридан иккинчисига кўчиши жуда қийин, у маълум муддатни талаб қилади. Чунки у ўйламасдан таваккал иш қила олмайди. Масалан, у хат ёзаётган пайтда кириб қолсангиз, то бирор бўлагига нуқта қўймагунча сизга қарамайди. Қарагандан кейин эса, тезгина суҳбатга кириша олмайди. Ригид шахс жуда яхши суҳбатдош. Мобил типдаги суҳбатдош билан гаплашаётганда у тез-тез гапни бўлиб, суҳбатдошга ташаббусни бергиси келмайди, ригид эса жуда диққат билан тинглайди. Лекин ўзи гапирганда, секин, мантиқан тўғри гапиришни яхши кўради, гапини бўлишларини сира истамайди. Агар суҳбатни бўлсангиз, кейинги сафар сиз билан гаплашмай қўя қолишни афзал кўради. Агар у билан уришиб қолсангиз, анча вақтгача унинг жахли чиқмайди, сизни охиригача эшитиб, секин жавоб беради, ундаги ранжиш, жаҳл чиқиши одатда сиз кетгандан кейин келади. Агар унинг суҳбатдоши тоқатсиз одам бўлса, иккаласининг чиқиши қийин, чунки у узоқдан келиб тушунтиришни яхши кўради. Демак бу типлар ҳам ҳар хил, ҳар бирида ҳам яхши ҳам ёмон сифатлар бор.

### **Доминант ва тобе типдаги одамлар**

**Доминант тип** мулоқот жараёнида сира ҳам бошқалардан паст келишни хоҳламайди, савол берилса, хоҳласа жавоб беради, бўлмаса, индамаслиги ҳам мумкин. У доимо суҳбатдошга таъсир кўрсатиши, унинг бўйсунганини хоҳлайди. Унда эгоизм ҳисси кучли, ўзи хато фикр юритса, хатолигини суҳбатдош сезса ҳам уни бўйнига олмайди. Доминант тип — қатъиятли. Суҳбат давомида у сизнинг фикрингизни ярим йўлда тушунса, сизни охиригача тинглашни истамайди, гапни бўлиб, майинлик билан гапни тугатиб қўйиши мумкин. Агар иккала суҳбатдош ҳам доминант бўлишса, унда улар ўртасида осонгина рақобат ҳисси юзага чиқиши, келишмай қолишлари мумкин. Шунинг учун жанжаллашиб қолмаслик учун доминант шахснинг мустақиллиги, дадиллигига кўниш, унга ўз нуқтаи назарини охиригача баён этиш имкониятини бериш лозим.

Тобе типли шахс эса суҳбатдошнинг қарашларига мослашади, доимо ён беришга тайёр, шунинг учун у кам жанжаллашади, лекин ёмон кўриб қолган одами билан умуман гаплашмайди. Суҳбат шароитидагина у аста-секин ўзининг дадиллигини кўрсатиши, очиқ гаплашиши, баъзан эътирозлар билдириши мумкин. Тобе шахсли болаларни рағбатлантириш мақсадга мувофиқдир, шунинг учун ҳам уларни мақтаб туриш, гапираётганда кўзлар, юз ифодалари билан уларни руҳан қўллаб туриш керак. Бирор қарорга келиш керак бўлиб қолса, бу шахс қарорни яхшиси сиз қабул қилишингизни хоҳлайди, чунки жавобгарликни бўйнига олишни истамайди.

Юқорида келтирилган типларни кузатар эканмиз, барчасида яхши ва ёмон, ноқулай сифатлар борлигини кўрамиз. Ҳаётда кўпинча соф у ёки бу тип вакили учрамайди, лекин у ёки бу вазиятларда такрорланадиган фазилатларга қараб одамларни типларга бўламиз. Бундан ташқари, бир марта кўришда одам ҳақида хулоса чиқариб бўлмайди. Уни турли шароитларда бир неча марта кузатиш лозим.

ОТМ раҳбарлари компетенцияси ўз характерига кўра уч турга бўлинади.



Муваффақиятли раҳбарга хос хислатлар:

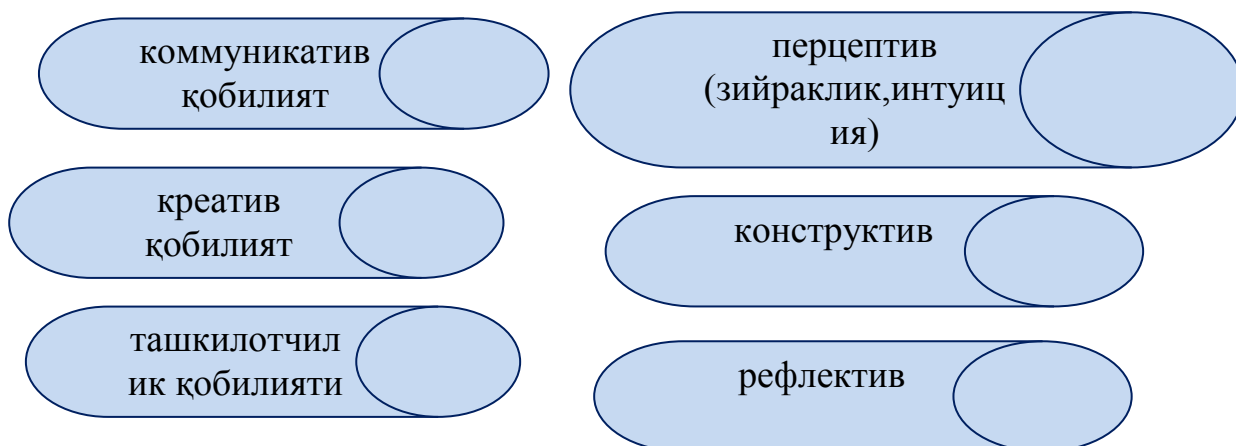
1. Стратегик режалаштиришга мойилликнинг кучлилиги
2. Ишчиларни, меҳнат ресурсларини тақсимлаш бўйича мақбул ва ўз вақтида қарор қабул қилиш
3. Фаолият доирасини кенгайтириш ёки юксак тартибда меҳнат қилиш эвазига ўз масъулиятини оширишга интилиш
4. Хавфли шароитда ижодий ва рационал қарор қабул қила олиш;

5. Ўз кучига ишонч
6. Ўз ҳуқуқларини англаш ва масъулиятни ҳис қилиш
7. Жамоа манфаати учун ўзини баҳшида этишга тайёр туриш
8. Мулоқот малакаларини мукамаллаштиришга интилиш
9. Мураккаб ва инқирозли вазиятдаги жараёнларни таҳлил этиш ва муаммоларнинг ечимларини топа олиш, оптимал қарор қабул қилиш
10. Меҳнатга юксак қадрият сифатида қараш ва унга бутун куч ғайратни сафарбар этиш
11. Айбдорни излаш эмас, балки муаммони ҳал этишга интилиш, таваккалдан кўркмайдиган ва мустақил фикрдаги ходимлар билан ишлаш хоҳиши
12. Амалга оширилаётган ғоя ва натижаларни ишлаб чиқаришга жорий этишга худди шахсий мулкдек қарашларни киритиш мумкин.

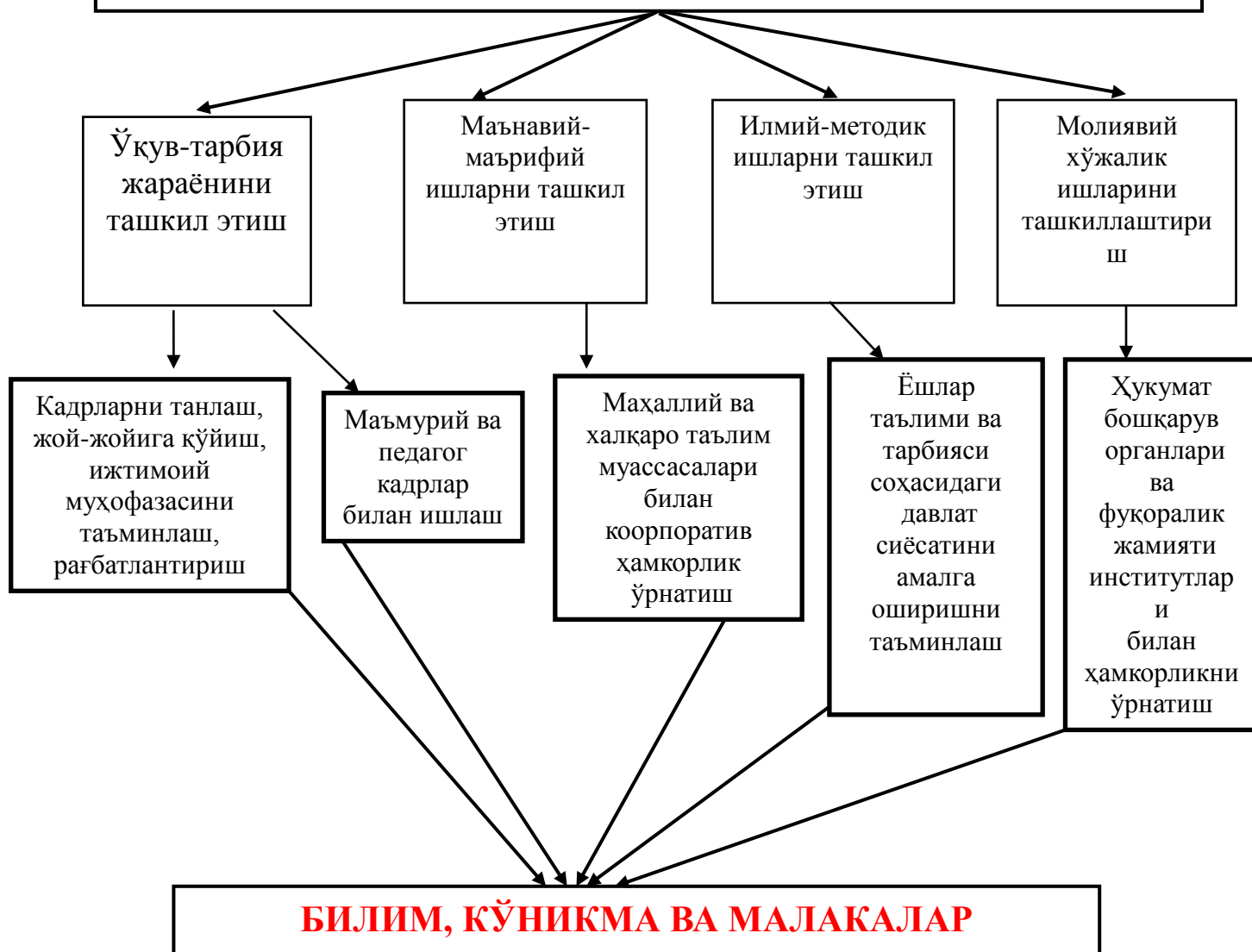
Раҳбарликнинг ўзига хос талаблари мавжуд бўлиб, уларга амал қилиш барча тоифадаги раҳбарлар учун зарурдир. Яъни,

- умумий тайёргарлик;
- иқтисодий-ҳуқуқий тайёргарлик;
- касбий-профессионал ва менежерлик тайёргарлиги;
- ноаниқ вазиятларда тўғри ва муҳим, тезкор қарорларни қабул қила олиш қобилияти;
- ўзини ва жамоа фаолиятини ташкил қила олиш қобилияти, ўзини ва жамоани белгиланган мақсадга йўналтира олиш;
- одамлар билан муомала қила олиш қобилияти, коммуникабеллик;
- тажриба ва малакаларнинг мавжудлиги.

**ОТМ раҳбар кадрлари компетенциясида қобилиятнинг роли каттадир. Уни биз 5 та қобилият турларига ажратдик:**



## ОТМ РАҲБАРИНИНГ ФАОЛИЯТИ МАЗМУНИ КОМПОНЕНТЛАРИ



### Олий таълим муассасалари раҳбарининг фаолияти мазмуни компонентлари

Бу раҳбарнинг ўрганилаётган аниқ объектлар билан боғлиқ мантиқий, методологик ва ижтимоий фаолияти элементларидан иборат бўлган мустақил фикрлаш компетентликларининг тўплами бўлиб, унга мақсадни кўра билиш, фаолиятни режалаштириш, унинг мазмунини таҳлил қилиш, рефлексия, фаолиятга шахсий баҳо бериш борасидаги билим ва малакалари киради. Ўрганилаётган объектларга нисбатан раҳбарлар креатив кўникмалар, яъни билимларни бевосита борлиқдан олиш, ностандарт вазиятларда муаммони ҳал этишнинг ҳаракат усуллари ва эвристик методларини эгаллайди. Оммавий ахборот воситалари ва ахборот технологиялари ёрдамида мустақил изланиш, таҳлил қилиш ва зарур ахборотларни танлаб олиш, уларни таҳлил этиш, ўзгартириш, сақлаш ва узатиш маҳорати шакллантирилади. Ушбу компетентлик раҳбарнинг таълимда ўқув фанлари асосларини муҳим ахборотлар асосида бойитишини таъминлайди. Олий

таълим муассасалари раҳбарининг фаолияти мазмуни компонентлари мавжуд бўлиб, улар ҳақида билим, малака ва кўникмаларга эга бўлиш таълим муассасаси раҳбари фаолиятини компетентли бошқариш гаровидир.

Мазкур **фаолият турларини** шартли равишда қуйидагича тасниф этиш мумкин:

- ўқув-тарбия жараёнини ташкил этиш;
- маънавий-маърифий ишларни ташкил этиш;
- маҳаллий ва халқаро таълим муассасалари билан корпоратив ҳамкорлик ўрнатиш;
- илмий-методик ишларни олиб бориш;
- ёшлар таълими ва тарбияси соҳасидаги давлат сиёсатини амалга оширишни таъминлаш;
- молиявий хўжалик ишларини ташкиллаштириш;
- ҳукумат бошқарув органлари маҳаллий ва фуқаролик жамияти институтлари билан ҳамкорликни ўрнатиш;
- маъмурий ва педагог кадрлар билан ишлаш, кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, ижтимоий муҳофазасини таъминлаш, рағбатлантириш.

### Раҳбар асосан қандай тайёргарлик билан раҳбарлик лавозимига келиши зарур? Изоҳланг

|                     |                   |                              |
|---------------------|-------------------|------------------------------|
| Ғоявий-сиёсий билим | Ташкилотчилик     | Инсонпарварлик               |
| Кенг дунёқараш      | Ҳалоллик          | Янгиликларни тез қабул қилиш |
| Мукамал билим       | Адолатлилик       | Меҳнатга ижодий муносабат    |
| Қобилият            | Ташаббускорлик    | Касбий рефлексия             |
| Креатив тафаккур    | Коммуникативлилик | Юқори имиж                   |

Раҳбарнинг компетенциясида креативлик муҳим роль ўйнайди. «Раҳбарнинг креативлик қобилияти» тушунчаси талқинига турлича ёндашувлар мавжуд.

Раҳбарнинг креативлиги- бу раҳбарнинг инновацион ёндашувлари билан шаклланади. Раҳбарнинг креативлиги - ташаббускорликни, самарали мулоқотни, юксак сиёсий ва ижтимоий мавқени, олдиндан кўра олиш интуицияси ривожланганликни ва ташкилот фаолиятининг қаерга йўналишини тезда пайқаб олишлари зарур. Ўзига ишончи бўлмаган раҳбар вазият ўзгариши билан, ўз қарорини ўзгартириб туради. Бундай раҳбар қўл остида ишлайдиган ходимлар ўз раҳбари тимсолида суянчиқ кўрмайдилар, ташкилотда ўтказаетган кунлари вақтинчаликдек туюлади. Боз устига, бундай раҳбар ўзгалар билан музокаралар олиб боришга ҳам қодир эмас. Чунки ўз шахсига ва қобилиятига ишонмаган одам ўзгаларда ҳам ишонч уйғота олмайди.

Креативликнинг моҳияти - интеллект инсоннинг ақлий салоҳияти бўлса, креативлик ана шу ақлий салоҳиятни мақсадга йўналтирилган тарзда эркин ишлата олиш қобилияти ҳисобланади.

**Раҳбарнинг креативлиги - бошқарув жараёнига ижодий, ноанъанавий ёндашув асосида самарали натижага эришишдан иборатдир.**

Креативлик атамаси Англия-Америка психологиясида 60 йилларда пайдо бўлди. У индивиднинг янги тушунча яратиши ва янги кўникмалар ҳосил қилиш қобилияти, хислатини билдиради.

**Ж.Гильфорд креативликни тавсифлайдиган қатор индивидуал қобилиятларни кўрсатади:**

фикр равонлиги

фикрни мақсадга мувофиқ йўллай олиш

қизиқувчанлик

фаразлар яратиш қобилияти

ўзига хослик (оригиналлик)

хаёл қила олиш, фантастлик (фантазия)

Креативлик замонавий бошқарувчилар, менежерлар учун ташкилотнинг замон билан ҳамнафас олиб борилишини таъминлаб беради. Чунки, креативлик билан иш олиб бориш дегани раҳбар ўз фаолиятига ҳар томонлама ёндашиш, яъни ижодий-инновацион ёндашувларни талаб қилади. Демак, раҳбар креатив фикрлаб бориши “Раҳбарнинг креатив тафаккури” деб тушунамиз. Раҳбарнинг креатив тафаккурида тараққиёт такомиллиги, ўсиши, ривожланиши, кенгайиши ва мўътадил сақланишининг инструменти, унинг онгли қуроли ҳисобланади. Шу нуқтаи назардан креатив тафаккур замонавий дунёда бошқарувнинг энг муҳим функцияларини амалга оширади.

### Раҳбарнинг креатив тафаккури

Ақлнинг  
пешқадамлиги

Тезликда қарор  
қабул қилиш

Тафаккурнинг  
эгиловчанлиги

Ноанъанавийлиги

Қарорларни  
қабул қилишдан  
чўчимаслик

Истиқболни  
кўриш

Ностандарт  
қарорлар ва  
ечимлар қабул  
қилишдан  
чўчимаслик

Иш вазифаси  
ва соҳасига  
содиқлик

Прогноз қила  
олиш каби  
хусусиятлари



Ақлнинг пешқадамлиги-белгиланган муддатда кўпчилик ўйлаб кўришга улгурмайдиган муаммолар бўйича бир эмас, балки бир неча ечимларни кўрсата олиш ҳамда уларнинг барчасининг ўзига хос салбий ва ижобий томонларини асослаб бера олиш қобилияти. Тафаккурнинг эгилувчанлиги – жамиятда қабул қилинган ва анъанавий мавжуд бўлган, аслида тўғри деб ўйланган шаблон йўналишлар ва тамойилларнинг замонавий тараққиёт учун жавоб бера олмай қолганлигини англаш, янги йўналиш ва чораларни сезиш, уларни тафаккур қила олиш ва шакллантира билиш, ўз фаолиятини янгидан кура олиш ва масала ечимининг янги йўналишларига ўзини сафарбар эта олишдир.

Прогноз, башорат қила олиш эса–ўз соҳаси ривождаги истиқбол ўзгаришлар моҳияти, келиб чиқиш сабаблари ва юзага келиш муддатларини тафаккур таҳлили орқали олдиндан англаш тафаккури ҳисобланади. Масалан, меҳнат унумдорлигининг кўтарилиши ва пасайиши, конъюктура, ёки бозорнинг ўзгариши ҳамда мазкур ўзгаришларнинг соҳага бўлган таъсири, нархларнинг кўтарилиши ва пасайиши в.б.

Бошқарувда раҳбар доим масъулиятни ҳис қилиши лозим. Раҳбар креатив тафаккуридаги ақлнинг пешқадамлиги ва эгилувчанлигини махсус абстракт машқлар ва билимлар асосида тарбиялаш мумкин ҳисобланади. Креатив тафаккур мақсадга йўналтирилган, аммо шу вақтгача маълум бўлмаган ва анъанавий тарзда тажрибага киритилмаган батамом янги усул, йўл, воситаларнинг танланиши ва ишлаб чиқилишини англатади. Замонавий менежментда креатив тафаккур амалиётини билдирувчи маълум тизим шакллантирилган, уларни қуйидагича белгилаб кўрсатиш мумкин:

## Замонавий менежментда креатив тафаккур амалиётини билдирувчи тизим

**Аналитик таҳлил** жараёни - тайёргарлик, ахборотларни йиғиш ва таҳлил қилиш. Мавжуд аҳвол таҳлили, ахборотларни умумлаштириш, кўрсаткичларни таққослаш.

**Концентрация** жараёни – муаммо атрофида ақлий салоҳиятнинг мужассамлашуви, маълум фактлар, улар системаси таҳлили. Ақлий салоҳият етишмовчилик жараёнидан ўтиш. Мазкур жараённи босиб ўтишга интилиш. Онг фаоллигининг дам бадам кўтарилиши ёки пасайиши. Инсоннинг муаммо таҳлилига берилиши, натижада турли янги ностандарт ғояларнинг туғилиши ва шаклланиши.

**Ғоялар инкубацияси** жараёни- ақлий концентрация жараёнида юзага келган барча мавжуд ғоялар онг ортига ўтиб, улар мудроқ ҳолга келтирилади. Тафаккур қилиш жараёнида улар методологик асосларда қайта таҳлилдан ўтказилади. Шахсий цензура янги ғояларнинг барчасини ахлоқий – маънавий ва қадриятлар нуқтаи назаридан назоратдан ўтказди. Сўнг мазкур ғоялар пишиб етилган тарзда инсон психикасига ўтказилади.

**Ғоялар қидириш** йўлидаги паст-баландлиги, тўлқинли тараққиёт жараёни-ғоялар таҳлилини амалга оширилганда инсон тафаккури ўзини тинч ва осуда тутмайди, балки турли кескин ҳаракатларга мойил бўлади. Шу боис одам бирданига бир мавзуга, салдан кейин бошқа бир мавзуга ўтиб кетади.

**Анализ ва синтез** жараёни-креатив тафаккур фаолият натижаларини таҳлил қилиш жараёни. Мантиқий таҳлил жараёни. Бу даврда пишиб етилган барча ғоялар яхлитлик ва умумийликда таҳлилдан ўтказилади. Ҳамда креатив тафаккур меҳнатининг натижаси сифатида сўнгги қарор қабул қилинади. Мазкур креатив тафаккурнинг амал қилиш ва иш олиб бориш услубиятига доир қарашлар унинг узоқ давом этишини эмас, балки қанчалик мураккаб жараён эканлигини, шу билан бирга тезлик билан амалга оширилишини аниқлатади.

### Креативликни тарбиялаш мезонлари

Бошқарувда талаб қилинадиган раҳбарлик қобилияти жуда кўп. Юқоридаги раҳбарлик компетенциясини ривожлантириш масаласига қисман тўхталиб ўтган эдик, раҳбарнинг яна энг муҳим қобилиятларидан бири бу унинг креативлиги яъни раҳбар шахс креатив фикрлай олиши лозим.

-ўз тафаккурингизни оригинал ечимлар топиш ва уларни тарғиб қилишга чақиринг, янги ғояларни ишлаб чиқишга ўзингизни мажбурланг;

-бошқа инсонлар сиз тўғрингизда нотўғри тушунчага боришидан чўчиманг;

-кенг мушоҳада этиш, анъанавий бўлмаган усуллардан фойдаланиш, ўз тафаккур тарзи, миллий менталитет ва стереотиплар қобиғидан чиқиб кетишга урининг;

-агар биринчи тажрибангиз муваффақиятсиз бўлса ҳам, ўз тажрибаларингиздан воз кечманг, ноанъанавий усулларда фикрлашни давом эттиринг, масала ечимининг бошқа вариантларини топинг, бошқа йўлларни қидиришда давом этинг;

-дискуссия ва баҳс учун доимо очиқ бўлинг, баҳсни ўзингизга қаратилганлигига ишонманг, баҳсни тўғри ташкил қилинг, ўз фикрларингизни баҳс жараёнида назорат қилиб боринг;

-англашилмас ва тушунармас нарсалар ва ҳодисаларнинг моҳиятини англашга ҳаракат қилинг.

Креативликни тарбиялаш мезонлари - касб талабларига жавоб берувчи махсус билим, кўникма, малака ва шахс сифатлари мажмуасидан иборат. У ижтимоий фойдали натижаларни олишга йўналтирилган бўлиб, раҳбар унга ўз-ўзини бошқариш натижасида, ходимлари билан тўғри суҳбатни ташкил этишда эришиш мумкин.

### **Таълим муассасасини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари ва фаолиятни инновацион бошқариш**

**Бошқариш бу-бошқаларни ишлашга ундаш, назорат қилиш, тўғри қарор қабул қилиш, жараёни ташкил этиш ва бошқариш демакдир.**

Раҳбарлик эса - бу турли хил вазифаларнинг тўплами ёки амал курсисидан иборат эмас, балки-касбдир. Раҳбарлик инсондан зарур характер, билим, кўникма, малака, маҳорат, маданият, касбий назокат, тажриба, қобилият ва ўзига хос хусусият талаб этади.

Бошқариш - келажакни кўрувчи, фаолиятни ташкиллаштирувчи, ташкилотни идора қилувчи, фаолият турларини мувофиқлаштирувчи, қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилувчи кучли қуролдир – деб таъкидлаган эди француз олими А.Файоль.

**Бошқарув жараёни-қандай жараён?** Бошқарувни жараён сифатида қарайдиган бўлсак, у раҳбар томонидан ўз қўл остидагиларга топширик беришдан иборат бўлиб, бунда топширилган ишнинг мақсади, муддатлари, иш шароити ва ижро натижаларини баҳолашнинг мезонлари қайд қилинган бўлади.

Бошқарув санъат ёки фан сифатида қачон вужудга келганлигини кўрсатиб ўтиш жуда мушқил. Аммо шу аёнки, қаерда инсон фаолият (меҳнат) билан шуғулланган бўлса, ўша жойда бошқарув мавжуд бўлган. Бу жамиятни бошқа соҳаларида яққол ифодаланган. Булар ижтимоий соҳада, иқтисодий соҳада, муҳофаа соҳасида, педагогик соҳада ва ҳ.

Таълим соҳасига оид педагогик бошқарувни кўриб чиқадиган бўлсак таълимнинг яхлит мақсадини кўра оламиз, яъни таълим–тарбия самарадорлигини ошириш ва тизим фаолиятини таъминлаш, жамият томонидан таълим тарбияга қўйилаётган талабларни бажаришини таъминлаш учун тизимнинг такомиллашувини ошириш йўллари ишлаб чиқишдан иборат. Педагогик бошқарувнинг предмети: таълим–тарбияни режалаштириш, амалга ошириш каби вазифаларни бажариб келаётганларнинг фаолияти. Педагогик бошқарув манбалари: таълим–тарбия соҳасига оид бўлган илм–фаннинг ютуқлари –таълим фалсафаси, таълим социологияси, таълим психологияси, таълим ва тарбия назарияси, таълим иқтисоди, таълим ҳуқуқи, таълим тиббиёти кабиларнинг натижалари.

**Бошқариш бу-бошқаларни ишлашга ундаш, назорат қилиш, тўғри қарор қабул қилиш, жараённи ташкил этиш ва бошқариш демакдир.**

Бошқаришнинг асосан 3 та тури мавжуд бўлиб, улар **демократик, авторитар, либерал** тарзда намоён бўлади. ОТМ раҳбари мазкур бошқарувнинг ҳар учала турларидан вазиятдан келиб чиққан ҳолда, мақсад ва масаланинг қўйилишига қараб фойдаланади. Лекин, уларнинг биттаси у ёки бу раҳбарда устунлик қилиши мумкин.

**Авторитар** раҳбар барча кўрсатмаларни ишчанлик руҳида, аниқ, равшан, кескин оҳангда ходимларига етказиши. Мулоқот жараёнида ҳам ходимларга дўқ-пўписа, кескин таъқиқлаш каби қатъий оҳанглардан фойдаланади. Унинг асосий мақсади қандай бўлсада, жамоага ўз ҳукмини қатъий ўтказишдан иборатдир. Унинг нутқи ҳам аниқ ва равшан, доимо жиддий тусда бўлади. Бирор иш юзасидан ходимларини мақташ ёки уларга жазо бериш, танқид қилиши соф субъектив бўлиб, бу нарса раҳбарнинг кайфиятига боғлиқ. Жамоа аъзоларининг тилак-истаклари, фикрлари, маслаҳатлари жуда кам ҳолатлардагина инобатга олинади, кўпинча, бундай истақлар ёки маслаҳатлар тўғридан тўғри дўқ-пўписа, камситиш, маънавий жазолаш йўли билан чекланади. Бундай раҳбар келажак режалари, бирор ишни қандай амалга ошироқчи эканини жамоадан сир тутати, унинг фикрича, агар уларга айтса, обрўйига салбий таъсир этади.

Г. Гибш ва Ф. Форвергларнинг таҳлил қилишларича, авторитар раҳбар бош бўлган ишларнинг самарадорлиги анча юқори бўлиб, кўрсаткичлар ҳам юқори бўлар экан. Лекин жамоадаги руҳий-маънавий муҳит оғир, танг бўлиб, бу нарса одамларнинг жамоадан, ишдан қониқмасликларига олиб келади, бундай раҳбар етакчи бўлган корхоналардаги ишчилар ўз иш жойларини осонлик билан алмаштиришлари мумкин.

**Демократик** раҳбар, ушбу усулда жамоани қонун талаблари, адолат мезонлари, жамоанинг фикри, талаб ва эҳтиёжларига таянган ҳолда бошқаради. У ўз қўл остидагиларга мустақиллик, эрк бериш тарафдори.

Ишда топшириқлар берганда ишчиларнинг қобилиятини ҳисобга олади, шахсий мойилликларни ҳам ҳисобга олади. Буйруқ ёки топшириқлар таклиф маъносида берилади. Нутқи оддий, доимо осойишта, сокин, унда ўртоқларча дўстона муносабат сезилиб туради. Бирор кишини мақташ, лавозимини ошириш, камчилигига баҳо бериш (ишдаги) доимо жамоа аъзоларининг фикри билан келишган ҳолда амалга оширилади. Танқид, кўпинча, таклиф, истақ шаклида қилинган ишларнинг мазмунига баҳо бериш ҳолида «айбдор» га етказилади. Ҳар бир янги иш жамоа маслаҳатсиз бошланмайди. Бундай бошлиқнинг фазовий ижтимоий ҳолати «жамоа ичида». Жамоада танқид, ўз-ўзини танқид шундай йўлга қўйилганки, унинг оқибатида ҳеч ким азият чекмайди. Чунки кўпроқ бошлиқ эмас, жамоанинг бошқа фаоллари—норасмий лидерлар танқид қиладилар. Бошлиқ йўл қўйган хато-камчиликларни жамоатчилик олдида бўйнига олишдан қурқмайди. Чунки ундаги масъулият ҳисси нафақат юқори бошқарув ташкилотлари аъзолари билан мулоқот пайтида, балки ходимлар билан мулоқот пайтида ҳам сезилиб туради ва қўйилган топшириқ юзасидан масъулиятни бошқаларга ҳам бўлиб беришни яхши кўради. Бошлиқнинг ходимларидан сирини йўқ, шунинг учун ҳам мажлисларда кўпроқ у эмас, балки барча ходимлар гапирадилар, охири қарорни чиқариш ва сўзларни яқунлаш, умумлаштириш ҳуқуқидан у тўлиқ фойдаланади.

Гибш ва Форвергларнинг таҳлилларига кўра, бундай бошлиқ раҳбарлик қилган жамоаларда маънавий-руҳий муҳит жуда яхши, ишчилар жамоадан,

ишдан қониқиш ҳосил қилганлар, ишдан кетиш ҳоллари кам-у, лекин ишлаб чиқариш зўрға норма ҳолатида бўлар экан.

**Либерал (лоқайд)** услубда ишлайдиган раҳбарнинг кайфиятини, ишга муносабатини, ишдан мамнун ёки мамнун эмаслигини билиш қийин. Унда таъқиқлаш, пўписа бўлмайди, унинг ўрнига, кўпинча, ишнинг охири оқибати билан танишиш билан чекланади, холос. Жамоада ҳамкорлик йўқ, бошлиқ жамоанинг муаммолари, ишнинг баланд-пасти билан кизикмайдигандай, гуёки бошқа «қоинот» да юрганга ўхшайди. Олимлар фикрича, бундай раҳбар ишни олиб борган жамоаларда барча кўрсаткичлар доимо орқада, кадрларда кўним ҳам бўлмайди. Либерал раҳбар келишивчанлик асосида ишни бошқаради. Жамоада бўлаётган баъзи масалаларда ўз фикрига эга бўлмай, қарор қабул қилишда ва уни бекор қилишда ўз тамойилига эга эмас.

### *Педагогик бошқарувнинг функциялари*

1. Диагностик функция (педагогик тизимни жорий ҳолатини ўрганиш учун лозим).

2. Қайта алоқа ўрнатиш функцияси (қўйилган педагогик вазифаларни бажарилганлигини аниқлаш имкониятини беради).

3. Мўлжаллаш функцияси (идел таълим-тарбия моделига қаратилган фаолиятни йўналтиради).

4. Стимуллаштирувчи функция (таълим-тарбия давомида фойдаланмаган ресурсларни жалб этиш учун қўлланилади).

5. Коррекциявий функция (маърифий жараёни конструктив кечишини таъминлаш учун лозим).

6. Назорат этиш функцияси (таълим стандартлари, педагогик жараёни мавжуд қонун ва бошқа ҳужжатларда кўрсатилган талаблар асосида кечишини таъминлайди).

Педагогик бошқарув, таълим-тарбия жараёнида қўлланилмаган ресурсларни жалб этиш механизмини белгилаб олиш имкониятини беради. Ресурслар қуйидаги мазмунларда бўлиши мумкин:

- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| 1) мотивацион;          | 9) фаолиятли;              |
| 2) интеллектуал;        | 10) инновацион;            |
| 3) ахборотли;           | 11) стратегик;             |
| 4) коммуникатив;        | 12) педагог кадрларга оид; |
| 5) ижтимоий-психологик; | 13) ташкилий;              |
| 6) рақобатли;           | 14) бушқарув;              |
| 7) демографик;          | 15) илмий;                 |
| 8) ижтимоий-экологик;   | 16) услубий ва б.          |

Педагогик бошқарув муаммоларини ўрганишда қуйидагича ёндашиш мумкин:

- конкрет-тарихий (аниқ давр ва мавжуд ҳолат);
- мажмуавий (барча алоқадорлик даражалари бўйича);

- жабҳали (иқтисодий, ҳуқуқий, фалсафий ва б.);
- тизимли (тағтизимлар фаолиятини қамраб олган ҳолда).

**Педагогик бошқарувни такомиллаштиришнинг акмеологик технологиялари сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин:**

- ижтимоий-психологик, ташкилий, интеллектуал-когнитив, махсус-касбий каби тайёргарликларга эришиб бориш;
- касбий билимлар доирасини замонавий билимлар билан кенгайтириб бориш;
- касбий маҳоратни ошириш йўли билан ҳурматга эришишни таъминлаш;
- қобилиятларни ривожлантириб, касбий вазифаларни мақбул тарзда (муҳимлиги, даражасини инобатга олган ҳолда) тақсимлаб бажариш;
- ўз ўзини касбий диагностика қилиб бориш;
- коррекциявий вазифаларни белгилаб олиш техникасини ўрганиб, уни тадбиқ этиш ва б.

### **Бошқарувда мотивация тушунчаси**

Мотивация мотив сўздан келиб чиқади ва бирон ҳаракат сабаби маъносини англатади. Фаолият асоси сифатида аввал одамда у ёки бу эҳтиёж пайдо бўлади, шундан сўнг эҳтиёж қондирилиши учун ҳаракат амалга оширилади. Айнан шу ҳаракатга туртки бўлувчи ички куч мотив ва эҳтиёжни қондириш давомида ишга тушувчи қатор мотивлар мажмуаси мотивация деб, аталади. Бошқарувда мотивациялаш стратегиялари ва услублари ҳам мавжуд. У ёки бу мотивация стратегиясини қабул қилишга уч хил ёндошиш мумкин:

**1. Рағбатлантириш ва жазолаш орқали:** кўп ва сифатли меҳнат қилаётган ходимларга кўп пул берилади, янада кўпроқ ишлаётган ходимларга эса янада кўпроқ тўланади. Сифатсиз меҳнат қилувчилар жазоланади.

**2. Меҳнат орқали мотивациялаш:** ходимга қизиқарли ва унга ёқадиган иш берилса олинadиган натижа ҳам шунчалик юқори бўлади.

**3. Раҳбар билан бўлган алоқани кучайтириш:** агар ходим топшириқни сифатли бажараётган бўлса, унга ижобий баҳо бериш ва хатога йўл қўйган пайтда эса салбий баҳо беришни мунтазам шаклга келтириш. Ушбу мотивация стратегияси вазиятни доимо таҳлил қилиб бориш ҳамда ходим ва раҳбар муносабатларини мукаммаллаштириб боришни назарда тутлади.

**Бошқарув амалиётида ходим меҳнат фаолиятини кучайтириш учун қуйидаги мотивация услублари қўлланилади**

- ✓ **Моддий ёрдам, дам олиш, соғломлаштириш, саёҳат;**
- ✓ **Огоҳлантиришлар.**
- ✓ **Ташкилот билан яқдиллик ҳиссиётини уйғотиш.**
- ✓ **Қизиқарли меҳнат орқали мотивацияни кучайтириш.**
- ✓ **Ютуқларни тан олиш ва тақдирлаш.**
- ✓ **Раҳбарликка жалб этиш.**
- ✓ **Ўзгалар билан ҳамкорликда ишлай олганлиги учун тақдирлаш.**
- ✓ **Ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш.**
- ✓ **Салбий омилларни камайитириш орқали.**

Ҳар қандай бошқарув вазияти интеллектуал мазмун касб этади, негаки юзага келган муаммони бошқариш мавжуд ресурслардан ўринли фойдаланишни, инсон онги, тафаккури ва хулқига таъсир кўрсатишни тақозо этади. Бошқарув тизим сифатида икки тизимости (тагтизим)дан иборат бўлиб, булар: бошқарувчи ва бошқариладиганлардир. Уларни ҳар бири алоҳида таснифга эга. Улар ўз иерархиясига эга бўлиб, ички ва ташқи жабҳалари мавжуд. Педагогик бошқарувда самарадорликка эришиш учун моделлаштириш ва прогнозлаштиришдан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Улардан фойдаланиш фақатгина самарадорликни таъминламасдан, йиллар давомида қўлланиб келинаётган бошқарув усулларини мазмунан такомиллаштириш учун хизмат қилади.

**Бошқарув маданияти** –жамоани деонтология талаблари асосида раҳбар компетенцияси компонентлари асосида бошқариш демакдир.

Жумладан: бошқарувдаги ҳамкорлик маданияти - дўстона муносабатлар ҳукм суради ва ташкилот катта оилага ўхшайди, шу сабабли лидерлар тарбиячи сифатида қабул қилинади ва ҳатто ота-она билан қиёсланади. Ўзаро садоқат ва анъанага содиқлик ташкилотни ҳар қандай вазиятда бирга жипс ҳолда ушлайди. Ўзаро жипслик ва аҳилликка, ахлоқий муҳитга катта эътибор берилади.

**Бошқарув маданиятининг намоён бўлиш жиҳатлари:**



- **Мақсадга бўлган муносабатда:**
- Раҳбарият томонидан устувор деб топиладиган мақсадда
- Мақсадлар сониди

#### **Муҳитга бўлган муносабатда:**

- Давлат сиёсати доирасида фаолият юритиш
- Ташкилотнинг ҳокимият билан муносабат қуриши
- Маҳаллий ҳудуддаги мавқеи
- Инвестицияларга, янги технологияларга очиқлиги
- Мазкур жамиятда ва ҳудудда шаклланган одоб ахлоқ мезонларига риоя қилиш ва ташкилот мақсадига эришишни таъминлаш
- Шахснинг ўз-ўзини идора этиш малакаси

#### **Самарали раҳбарликка хос хислатлар:**

1. Стратегик режалаштиришга мойилликнинг кучлилиги
2. Ишчиларни, меҳнат ресурсларини тақсимлаш бўйича мақбул ва ўз вақтида қарор қабул қилиш
3. Фаолият доирасини кенгайтириш ёки юксак тартибда меҳнат қилиш эвазига ўз масъулиятини оширишга интилиш
4. Хавфли шароитда ижодий ва рационал қарор қабул қила олиш;
5. Ўз кучига ишонч
6. Ўз ҳуқуқларини англаш ва масъулиятни ҳис қилиш
7. Кези келганда қурбон беришга ҳам тайёр туриш
8. Мулоқот малакаларини мукамаллаштиришга интилиш
9. Мураккаб ва инқирозли вазиятдаги жараёнларни таҳлил этиш ва муаммоларнинг ечимларини топа олиш
10. Меҳнатга юксак қадрият сифатида қараш ва унга бутун куч ғайратини сафарбар этиш
11. Айбдорни излаш эмас, балки муаммони ҳал этишга интилиш, таваккалдан кўркмайдиган ва мустақил фикрдаги ходимлар билан ишлаш хоҳиши
12. Амалга оширилаётган ғоя ва натижаларни ишлаб чиқаришга, жорий этишга худди шахсий мулкдек қарашларни киритиш мумкин.

#### **Амалий машғулотлар**

##### **1- Мавзу: Раҳбарнинг фаолияти, бошқаруви ва ишни ташкиллаштириш маҳорати (2 соат амалий машғулот)**

Машғулот мазмуни қуйидагилардан иборат: Раҳбарлик қобилияти. Раҳбарнинг бошқарувчанлик ва ташкилотчилик фаолияти. Раҳбарлик қобилиятини ривожлантириш функциялари ва асосий сифатлари. Раҳбарнинг эмпатик ва перцептив қобилиятлари. Раҳбарнинг бошқарув маданияти, бошқарувнинг ташкилий функцияси ва раҳбарнинг лойиҳалаш, прогнозлаш

ва мониторинг қилиш маҳорати. Персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари. Ходимлар адаптацияси-мослашувини бошқариш. Ходимларни ташкилот мақсади сари етаклаш. Ходимларни мотивациялаш. Тингловчиларнинг фикрлаш фаолиятлари ҳамда уларни раҳбарлик ҳақидаги билим, кўникма ва малакалари даражасини аниқлаб, ўз-ўзларини даражаларини баҳолай олишларига имконият ва шароит яратиш, кичик гуруҳларда ишлай олиш, сафдошларининг фикрига ҳурмат билан қараш, шунингдек, ўз билимларини бир тизимга келтира олишга ўргатиш.

Ҳурматли тингловчи раҳбар сиз билан машғулотда жамоани самарали бошқариш учун “Бошқарув ҳақида тушунча”, “Раҳбар фаолияти”, “Жамоа билан ишлаш”, “Жамоаларни қандай ташкил этиш”, “Гуруҳ-жамоа тушунчалари”, “Менежмент”, “Таълим менежменти мақсади”, “Бошқарув маданияти” каби масалаларга тўхталинади. Сизнинг эътиборингизга жамоани бошқариш, жамоанинг шаклланиши ва уларни тўғри йўналтириш учун зарур назарий билимларга эга маъруза матнини ҳавола қилинади ҳамда қуйидаги тузилган саволларимизга жавоб топиб **“инпут-суҳбат”** олиб борилади.

1. Бошқарув жараёни-қандай жараён?
2. Бошқарув функциялари қандай?
3. Менежмент тушунчасига изоҳ беринг?
4. Таълим менежменти мақсади нималарни ўз ичига қамраб олади?
5. Кадрларни бошқаришнинг ҳуқуқий, иқтисодий, ижтимоий, педагогик ва психологик жиҳатларини айтинг?
6. Бошқарув маданиятининг намоён бўлиш жиҳатлари қандай?
7. Ташкилотчилик маданиятига хос фаолият турларини айтинг?

### **1-топшириқ. Раҳбар психологик портретини яратиш**

Ҳар бир тингловчи ёнида ўтирган ҳамроҳининг психологик сиймосини яратиши лозим. Бунинг учун 3 минут вақт давомида бир-бирларининг психологиясини ёзма тарзда ўрганишлари зарур. Унда қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратилади:

**-фикрлаш хусусиятига кўра (Экстраполяцияга** қобилият(вазиятни бир томонини ўрганиш орқали бошқа томони ҳақида хулоса чиқариш). Бир неча муаммони бир вақтда ҳал қилиш қобилияти.

Ноаниқ вазиятларда қатъиятлилиқ. Тушуниш. Кучли лидерга маълумотларнинг жуда кўплиги керак эмас. У чуқур ва кенг билимга эга бўлиб, экстраполятив вазиятда қанчалик чуқур кириша олишини интуитив сезади.

**-агрессияни удалаш малакасига кўра** (Бошқарувни ўз қўлига ола билади. Лидер унга топширилган ролга тез киришади, бу лавозимга ўзини номзод деб билганларнинг гап сўзларига аҳамият бермай ўз вазифасини бажаради.

Матонатлилиқ. Ҳамкорлиқ қобилияти. Муваффақиятли лидер ўз олдига кўйган вазифасини бажаришда ўз ҳиссиётларини жиловлай олади. Шахслараро муносабатларда яхши натижаларга эришгани учун ҳам у ўз ғояларини амалга оширишга ташкилотда қўллаб-қувватлашларига эришади. Ташаббускорлиқ. Бардошлилик. Чидамлилиқка эга бўлмаган раҳбар муваффақиятга эришиши қийин. Жисмоний ва ақлий кучнинг заҳираси лидернинг кучлилигидан дарак беради. Ходимлар жисмоний ва маънавий чарчаганда раҳбар ўз ишида давом этади ва ишни охирига етказди.

**-ҳиссиётини жиловлашига кўра** (Бошқаларга таяниш қобилияти. Сензитивлилиқ (бошқаларнинг ҳиссиётларини билиш, тушуниш, қабул қилиш).

**-аниқ соҳалар бўйича лидерлик** (Иш орқали ўзини идентификация қилиш. Ташкилотнинг ривожланишига қизиқувчанлик. Мустақиллик. Жамоага раҳбарлик. Ҳазил-мутойибани ҳис этиш. Шахсий идеалнинг яхлитлиги.)

**-шахсий идеалига кўра** (Эгилувчанлик. Стрессларга бардошлилик. Мақсаднинг аниқлиги.)

-темпераментига кўра

-характерига кўра

-қобилиятига кўра

-эҳтиёжига кўра

-мулоқотга киришиш мезонига кўра шахс типларига кўра

**(Экстрове́рт ва интроверт, мобил ва ригид, доминант ва тобе типдаги шахс)**

**Экстрове́рт — ўта мулоқотга киришувчан, ўзини одамлар гуруҳисиз тасаввур қила олмайдиган шахсдир.**

**Интроверт эса экстрове́ртнинг тескараси. У кўпроқ ички диалог формасидаги мулоқотни афзал кўради, яъни ёлғизликда мулоҳаза юритиш, ўзи ҳақида ўйлаш ва шунга ўхшаганлар унинг учун асосий ишдир. Шунинг учун ҳам унда мулоқотга установка жуда суст, одамларнинг уни тушунмай қолишларидан доимо хавотирда бўлади. Интроверт китоблар олами, фалсафий фикрлашлар қулидир, чунки у одамлар гуруҳида содир бўлиб турадиган зиддиятлардан чўчийди, ўзини олиб қочади.**

**Мобил тип- ҳар қандай иш билан машғул бўлган шароитда жуда тез мулоқотга киришади, лекин бошқа нарсаларга ҳам диққатини кўчириши мумкин. У тез гапирди, доимо шошади, юз ифодалари ҳам тез ўзгаради. Сухбат мавзусини ҳам тез-тез ўзгартириб туришга мойил. Гаплашиб кетиши қанчалик осон бўлса, гапни тугатиб, хайрлашиб кетиши ҳам осон. Сухбат тугагандан кейин қолган ишини давом эттириб кетаверади.**

**Ригид тип-сухбатдош эса унинг акси. Бундай шахс қатъиятли,**

дадил бўлса ҳам, бир фаолият туридан иккинчисига кўчиши жуда қийин, у маълум муддатни талаб қилади. Чунки у ўйламасдан таваккал иш қила олмайди.

Доминант тип- мулоқот жараёнида сира ҳам бошқалардан паст келишни хохламайди, савол берилса, хоҳласа жавоб беради, бўлмаса, индамаслиги ҳам мумкин. У доимо суҳбатдошга таъсир кўрсатиши, унинг бўйсунганини хоҳлайди. Унда эгоизм ҳисси кучли, ўзи хато фикр юритса, хатолигини суҳбатдош сезса ҳам уни бўйнига олмайди. Доминант тип — қатъиятли.

Тобе типли шахс эса суҳбатдошнинг қарашларига мослашади, доимо ён беришга тайёр, шунинг учун у кам жанжаллашади, лекин ёмон кўриб қолган одами билан умуман гаплашмайди. Суҳбат шароитидагина у аста-секин ўзининг дадиллигини кўрсатиши, очиқ гаплашиши, баъзан эътирозлар билдириши мумкин. Тобе шахсли болаларни рағбатлантириш мақсадга мувофиқдир, шунинг учун ҳам уларни мақтаб туриш, гапираётганда кўзлар, юз ифодалари билан уларни руҳан қўллаб туриш керак. Бирор қарорга келиш керак бўлиб қолса, бу шахс қарорни яхшиси сиз қабул қилишингизни хоҳлайди, чунки жавобгарликни бўйнига олишни истамайди.

Медиаверт типли шахс бутун вужуди билан ахборот коммуникация воситалари асосида яшашади. Бундай шахслар телефонсиз, компьютерсиз ва бошқа ахборот воситаларисиз яшай олмайдилар. Бундай шахсларнинг бутун диққат эътибори бошқа томонда бўлади. Одамлар билан мулоқотга кириша олмайдилар. Бугунги кунда бундай типдаги шахслар ёшлар ўртасида жуда кўп учрайди.

## **2-топшириқ. Раҳбарнинг креатив тафаккурини аниқлаш**

Тингловчилар кичик гуруҳларга бўлиниб, гуруҳ ичидан бир кишини объект сифатида танлайдилар ва унинг креативлигини аниқлайдилар. Унинг креативлигини ёзма равишда ифодалайди ва тақдимот қилади. Гуруҳдаги бошқа кичик гуруҳлар эса эксперт сифатида иштирок этадилар. Аниқлаш учун қуйидаги мезонлар асос қилиб олинади:

Ақлнинг пешқадамлиги

- Тезликда қарор қабул қилиш
- Қарорларни қабул қилишдан чўчимаслик
- Иш вазифаси ва соҳасига содиқлик
- Тафаккурнинг эгилувчанлиги
- Ноанъанавийлиги
- Ностандарт қарорлар ва ечимлар қабул қилишдан чўчимаслик
- Истиқболни кўриш
- Прогноз қила олиш каби хусусиятларнинг мақсадли тарбияланиши ва шакллантиришига боғлиқ педагогик жараён

## **2-Мавзу: Жамоа билан ишлашда муаммоли вазиятлар, тўсиқлар ва уларни ечиш техникаси. Конфликтология асослари (2 соат амалий машғулот)**

Мавзу мазмуни қуйидагиларни ўз ичига қамраб олади: Конфликтология асослари. Педагогик жамоадаги низоли вазиятлар. Низолар ва уларнинг турлари: шахсга оид, шахслараро, шахс ва гуруҳ ўртасидаги, гуруҳлараро, ижтимоий низолар. Педагогик жамоадаги низоларнинг асосий сабаблари. Жамоада конструктив низолар. Низоларни бошқариш усуллари. Салбий хиссий ҳолатлар. Хавфсираш ва у билан боғлиқ инқирозий ҳолатларнинг юзага келиши. Стресслар тўғрисидаги билимларнинг раҳбар фаолиятидаги аҳамияти. Раҳбарлик қарорини ишлаб чиқиш усуллари. Раҳбар хатоси ва унинг оқибатлари.

Муаммоли ходимлар тури. Муаммоли ходимлар таҳлили. Муаммоли ходимлар билан муомалага киришиш, самимий муносабат ўрнатишга зарур тавсия ва маслаҳатлар бериш. Муаммоли ходимлар билан ишлашда раҳбарнинг компетентлиги ва креативлиги. “Танқид қилишни ўрганинг” машқи.

Раҳбар ўз фаолиятида фақат қандай бўлмасин натижага эришишни эмас, балки эришиладиган натижа ҳар томонлама самарали бўлишига интилиши кераклиги ҳақида. Раҳбар фаолиятида ишига ҳалақит берувчи тўсиқлар олдини олиш ва уларни енгилash техникаси. Раҳбарлик фаолиятида учрайдиган низолар тўғрисида тушунча ва унинг детерминантлари (ҳодиса, воқеа, сабаблари). Раҳбар ва ходимларнинг иш юзасидан вужудга келадиган ҳамда шахсий муносабатдаги тўсиқларни олдини олиш, уларни бартараф этиш йўллари. Раҳбарнинг перцептив (ўз атрофидагиларни тушуниши) хатолари, уни олдини олиш йўллари машқ қилиш.

### **Раҳбар фаолиятида низо ва уни бартараф этиш йўллари**

**Низо** бу – одамларнинг уришиши, жанжаллашиши, куч ишлатиб, бири бири билан тўқнашиши, сўз айтишиш, бировларни айблаш, сўкиниш, ғазабланиш, жаҳл билан гаплашиш, кесатиш, бировларни уриб-туртиш, дўк қилиш, қўрқитишга уриниш, у қиламан, бу қиламан деб, уларга таҳдид қилиш, пичинг билан гапириш, тўғри сўзлар мазмунини бузиб талқин қилиш, бировларнинг орқасидан гапириш, қасд қилиш, бировларга жисмоний зўравонлик ўтказиш, зўрлаш, шантаж, бировларни оёғидан чалиш, камситиш, одамлар устидан кулиш, гуруҳ-гуруҳ бўлиб, бировларни яккалаб қўйиш, дилсиёҳлик, хафагарчилик, нафрат ва қасос, бировларни менсимаслик, кибр, ўзини бошқалардан устун қўйиш, кек сақлаш, нафсониятга тегадиган амаллар ва сўзлар ишлатиш, бировнинг ҳар бир сўзи ва амалидан ёмонлик қидириш

### **Низолар турли хил кўринишда бўлади**

*Низоларнинг кимлар орасида юзага келишига кўра фарқлари*

шахслараро

гуруҳлараро

шахсий

ЭТНИК

МИЛЛИЙ

**хусусиятига кўра:**

- ✓ Очик, ёпик, узоқ муддатли, қисқа;
- ✓ Деструктив ва конструктив низолар

**Низо хулқ, ёш ва жинс хусусиятлари билан фарқланади**

Ёшлар, ўсмирлик, балоғат ёш давлари

Кексалик даври

Жинс хусусиятлари (аёл ва эркак)

**КОНФЛИКТ УЧУН ОБЪЕКТ**

Моддий( ресурс)

Маънавий (ғоя, тамойил, қадрият)

Ижтимоий (ҳокимият)

**Педагогик конфликтларнинг келиб чиқиш сабаблари**

Руҳий-психологик

Моддий-иқтисодий

**Низони ҳал этиш йўллари**

компромисс, яъни келишув, жойида ҳал этиш, низодан чекиниш, орқага суриш, қочиш

**Низоли вазиятдан чиқиш йўллари**

- Вазиятни доимий назоратда ушлаш
- Керакли фактларни йиғиш
- Вазиятни келиб чиқиш сабабларини ҳар томонлама ўрганиш
- Келишувчанлик муҳитини яратиш
- Тўғри ва адолатли қарор қабул қилиш
- Сих ҳам куймасин, кабоб ҳам...

**Жамоада ...**

- **Деструктив низолар:**

Агар низо ҳеч қандай асосга эга бўлмаса, унда бу низо деструктив низо деб юритилади

Шахсий ғурурлари диққат марказида бўлиб, низонинг асл сабаби четда қолиб кетади.

- **Конструктив низолар:**

Конструктив низода қарама-қаршилик ижобий натижага йўналади. Асосланган қарорларни қабул қилишга ёрдам беради. Жамоадаги ўзаро муносабатларни ривожлантиради

**Конфликтларнинг олдини олишда медиация**

Медиация(лотинча *mediare*-воситачилик қилиш). Медиатр томонидан турли баҳсларни ечимига олиб келиш жараёнидир.

Низо, зиддият, қарама-қаршилик табиат ва жамиятда, шахс руҳиятида ва шахслараро муносабатда ҳар доим мавжуд. Фақат у ҳар хил сабабларга кўра кўринмасдан ётиши мумкин. Мутафаккирлар «Тараққиёт-аслида низодан келиб чиққан» деган фикрларни ҳам билдириб ўтадилар. Балки, шундайдир. Биз ҳар доим, ҳар бир фаолиятимизда турли хилдаги низоларни, зиддиятларни, қарама-қаршиликларни бартараф қилиш билан ўз мақсадимизга эришамиз. Уларни қанчалик осон ҳал қилсак, ишимиз, шунчалик унумли бўлганидан, натижаси яхши эканлигидан мамнун бўламиз. Фаолиятимиз, ишимизнинг унумдорлиги вужудга келган қарама-қаршилик,

зиддият, низони қанчалик тез ва қулай йўллар билан ҳал қилганлигимизга боғлиқ бўлади.

#### Низоларнинг ҳаётда учрайдиган турлари ва уларнинг олдини олиш йўллари

Низоларни ҳал этиш учун раҳбар қуйидаги қоидаларга риоя қилиши керак:

- Низодан хулоса чиқариш учун раҳбар иккита томоннинг фикрини эшитиши керак;
- Раҳбар эътиборини оппонентларни ўзини тутишларига эмас, балки низо асосида ётган сабабга қаратиши керак;
- Низони ҳал этишда раҳбар ўзини буйруғини кучига ишонмаслиги керак;
- Оппонентларни яраштиришда уларни бир-бирига тўғри келадиган гапларига жиддий тўхталиб, зид келадиган фикрларини арзимайдиган майда гап тариқасида келтириш лозим;
- Содир бўлган жанжални тафсилотини раҳбар тез-тез муҳокама қилишдан бош тортиши керак. Чунки муҳокама жараёнида оппонентларни асаби қанча вақт ўтганлигига қарамай қайтадан кўзғолади. Бу вазиятда оппонентларни яраштириш анча қийинлашади;
- Оппонентларга барабор келиш учун раҳбар жамоатчилик фикридан ва таъсир кучидан оқилона фойдаланиши лозим;
- Мажора оқибатида корхона моддий ва молиявий зарар кўришидан раҳбар барвақт керакли чораларни кўриб қўйиши керак;
- Оппонентлар ярашганларидан сўнг уларни муносабатлари дастлаб раҳбарнинг назорати остида бўлиши лозим. Керак бўлса уларни онгли, инсофли ва виждонли бўлишга чорлаш лозим.

#### Зиддиятлар ва уларнинг эмоционал ҳис қилиниши

Зиддиятлар қарама-қарши фикр, қарашларнинг тўқнашуви бўлиб, у асосан шахслараро муносабатлар жараёнида келиб чиқади. Зиддиятлар мотив, қизиқиш, қарашларнинг мос келмаслигига кўра шахснинг ички ҳолати ижтимоий муҳит билан бўладиган муносабатларида ушбу кўринишларга эга: оилада ота-она ва фарзанд орасидаги қарашлар мос келмаслигидан; шахсларда, жамоаларда, ҳамкасблар орасидаги ишига, предметга, қизиқишларга кўра юзага келадиганларга; гуруҳлар орасидаги ўз қарашларини амалга ошириш юзасидан; шахс ичидаги ўзга одамлар билан ишлашда уларга устунлик қилиш юзасидан амалга ошадиган.

Ихтилофлар, яъни келишмовчиликлар индивидларнинг ўзаро бир-бирига таъсир кўрсатиши, ўзаро муомалада бўлиши жараёнида вужудга келади.

Айрим тадқиқотларда зиддиятларнинг “маънавий отаси” деб Гераклитни ҳисоблайдилар, шунингдек, Сократ ва Платонга ҳавола қилишлар ҳам учрайди. Гегелга, унинг зиддиятлар тўғрисидаги ва қарама-қаршиликларнинг кураши ҳақидаги таълимотига етарли даражада тез-тез мурожаат қилиб турилади.



XX аср бошларида бир қатор немис, австриялик ва америкалик социологлар: Г.Зиммел, Л.Гумплович, Д.Смолли, У.Самнер кабиларнинг тадқиқотлари билан зиддиятлар назариясига асос солинди. Улардан энг машҳури Г.Зиммел бўлиб, у зиддиятларни жамият ҳаётидаги муқаррар ходиса деб қараган, зиддиятлар инсон ҳаётининг хусусиятидан келиб чиқади ва шахсга хос бўлган хужумкорлик инстинктидан пайдо бўлади деб ҳисоблайди.

**Диагностика ва бошқаришнинг ўхшаш усулини танлаш  
учун зиддиятлар қуйидагича таснифланган**

келишиб ҳал қилинадиган  
зиддиятлар

ҳиссий ва шахсий зиддиятлар

вертикал ва горизонтал  
зиддиятлар

гуруҳлараро ва шахслараро  
зиддиятлар

ижтимоий зиддиятлар

ташкилий зиддиятлар

ошқора зиддиятлар

яширин зиддиятлар

шахснинг ички зиддиятлари

Танқидий вазиятларда шахс ва жамоалардаги муҳит ҳолатини эмоционал ҳис қилиш орқали уларни бошқариш мумкин. Эмоционал ҳис қилиш шахс психикасининг ҳиссий-иродавий, интеллектуал жиҳатларига боғлиқ.

Стресс ҳақида тушунча, раҳбар бошқарувида унинг ижобий ва салбий оқибатлари

Стресс- ўзи нима? (инглизча-stress) «зўриқиш», «босим» танглик деган маънони билдиради. Стресс инсон организмни (босим, кучланиш, танглик) ҳолатларида ҳаддан ташқари зўриқиш натижасида пайдо бўладиган танглик

жараёнидир.

Стресснинг кўринишига қараб икки турга бўлинади.

1. Конструктив-биз туридаги (кўпчилик)
2. Деструктив-мен туридаги (якка шахс ўзи билан) кечадиган жараён.

Стресс ҳолатини оддий тилда айтадиган бўлсак, бу инсонларда кечадиган тушқунлик ҳолатидир. Стрессни физиологик ва психологик турлари мавжуд. Стрессорнинг (стрессга олиб келувчи омил) характери ва хусусиятларига қараб физиологик стресс-бу ўта жисмоний зўриқиш, бирор оғриқ, кўркүв, касалликлар натижасида вужудга келади. ФС-организм ўта жисмоний зўриққанда, температуранинг таъсири баланд ёки паст бўлиши, нафас олишнинг қийинлашиши билан боғлиқ.

Психологик стресс-одамни руҳий ҳолатига воқеаларни таъсири туфайли пайдо бўладиган стресс. ПС-бу руҳий изтиробга тушишдир. Психологик стресс: а) Информацион стресс; б) Эмоционал стресс турларига ажратилади. ИС-инсонда ҳаддан ташқари ахборотларни кўп қабул қилиш, инсон олдида кўйган вазифаларни бажаришда бир қанча ечимлар бўлсада, аниқ улардан қайси бирини танлаш, қарор қабул қилишда иккиланади. Бу ҳолат инсон психологиясини қаттиқ зўриқишига олиб келади. Инсон психикаси чарчайди ва буйрак усти безларидан стрессли гармонлар кўп ишлаб чиқиладиган бўлади. Ҳаддан ташқари зўриқиш натижасида мияда тормозланиш юз беради. Танглик ҳолатига олиб келган ахборотгина мияда акс этаверади. Мия бошқа ахборотларни, ташқи таъсирни қабул қила олмай қолади. Мияда стрессга олиб келувчи ахборот тормозланиб, сақланиб қолганида, танглик ҳолатининг юқори чўққисига чиққанида, танглик ҳолатидан чиқиб кета олмай ўз жонига қасд қилишгача олиб келиши мумкин.

Эмоционал стресс-таъқиқ қилиш, фалокат, ҳаётини ўзгаришлар (оилавий можоралар, тўсатдан ишдан бўшаш, яқин кишини йўқотиш, узоқ муддатли севгидан қутила олмаслик, нотўғри муносабат қилганда) да кузатилади. Эмоция-лотинча сўздан олинган «кўзғатиш», «ҳаяжонга солиш» деган маънони англатади.

### Стрессдан ҳимояланиш усуллари

Сиз стрессдан ҳимояланишни ўрганмоқчи бўлсангиз, қуйидагиларга эътибор қаратинг:

- Стресс ҳолатида ўзингизни тинчлантиринг, ўзингизга лойиқ иш топинг ва ишда вазмин бўлинг
- Стресс ҳолатини ўзингиз ечинг ва бу вазиятдан чиқинг
- Ўз стрессингизни ўзингиз бошқаринг, ҳеч ёққа шошилманг
- Стрессда ўзингизни оптимистлардай тутиб, улар билан юз келганда ундан қочишни эмас, ҳимояланишни ўрганинг
- Сиз учун керакли ишларни олиб қолиб, қолганларини чиқариб ташланг
- Стрессда диққатингиз тарқоқ бўлади, бу вақтда муҳим муаммоларни ҳал қилманг
- Стрессда кучли ўйланишга сабаб бўладиган муаммоларни ҳал қилманг

Ҳақиқатдан ҳам, биз кўпчилик инсонларнинг доимо ниманидир ўйлаб, ҳаётдан нолиб турганларини гувоҳи бўламиз. Кўпчилик одамлар ўз муаммоларини ўзлари ҳал қилмай бошқа шахслар қўлига топшириб кўядилар. Оддий бир мисол “қандай яшаяпсан?”-деган саволга баъзи бирлари “ҳозирча яхши”-деб жавоб берсалар, баъзи бирлари “ҳаёт ҳозир қийин”, “кўнгилдагидек эмас”-деб жавоб берадилар.

Бахтли бўлиш ҳам, бахтсизлик ҳам инсоннинг ўз қўлида. Бахтни ҳар ким ўз қўли билан яратади. Биз фақат унга яхши ёки ёмон деб баҳо бериш билан чекланамиз.

Инсон ёш ўтиши билан ўзлигини англайди. Бунда бош, юрак оғриғи, тез чарчаб қолиш ҳолатларини сезади. Бунинг учун эса ҳар доим врач ҳузурига бориш шарт эмас. Бу вазиятлар асосан кам мулоқот, ишларга улгурмаслик билан изоҳланади.

Бу қандай бошланади? Кўп йиллар давомида мунтазам равишда энергия сарфлайди, тетик ва соғлом бўлиши учун ҳаракат қилмайди, иш вақтларида эса ички организмга нисбатан кам эътиборда бўлади.

Шуни ёдда тутиш керакки, ҳар бир одам хато қилишга ҳақли ва бу мен учун муҳим эмас деб айтиши керак.

Инсон ўз тамойиллари орқали ўз ролини танлайди ва улар асосан 2 хил кўринишда бўлади.

Азият чекувчи-Сизда интилиш бор. Ҳамма муаммоларингизни диққат марказингизга йиғиб ўйлаб кўринг, сиз кимсиз?

Курашувчи-Сиз қалби пок инсонсиз. Кўнглингизга қулоқ солинг. Муаммоларингизни санаманг, чунки улар арзимас. Сиз балки ўзингизни яхшироқ текшириб кўрасиз. Сиз кимсиз?

### **Қийин вазиятдан чиқишда эса сизга қуйидагилар ёрдам беради:**

- ✓ Инсонда доимо муаммолар бўлади. Ҳаётда муаммоларни бўлиши муқаррар
- ✓ Бир муаммони ҳал қилгач, иккинчиси туғилади.
- ✓ Биринчи муаммодан кейин инсон албатта, иккинчисига дуч келади.
- ✓ Ҳар қандай чиқарилган қарор бугун тўғри бўлса эртага нотўғридек туюлади.
- ✓ Муаммони ҳал қилиш вақти бор, шунинг учун инсонга сабр тоқат керак.
- ✓ Ўз ҳаётингизни такрорланмас деб билинг.
- ✓ Ҳар бир одам хато қилишини унутманг.
- ✓ Сизнинг вазиятдан чиқиш учун шахсий дастурингиз бўлсин.
- ✓ Сизни тинчлантирадиган нарса бу оқар сув.
- ✓ Стрессда чўмилиш ҳавзасига ёки спорт залига бориб шуғулланинг.
- ✓ Оилангиз даврасида дам олинг.
- ✓ Ҳайвонот боғига бориб ҳайвонларни томоша қилинг.
- ✓ Стрессда эркаклар машина тузатишни, гараж тозалашни, аёллар эса кўпроқ магазин, бозорларга боришини унутманг.
- ✓ Стрессда оптимист одамлар билан қизиқарли мавзуларда суҳбатлашинг.

### **Сизнинг ён дафтарчангизга маслаҳатлар**

Ҳар кимда ён дафтарча бўлиши шарт. Ҳар бир қилган ишингизни ёзиб боринг. Қилган ишларингизни бир тизимга тушириб, улар учун кичик формулалар тузинг. Булар сиз ва сизнинг ҳаётингиз меваси, чунки сизда малака ошиб борапти. Ён дафтарчангизга ўзингиз билган нарсалар, дўстларингиз, ёзувчилар, сиёсатчилар, актёрлар ва мусиқа кино юлдузлари ҳақида ёзиб боринг. Китоб ўқиганда, радио эшитганда ва телевизор кўрганда сиз учун муҳим ва фойдали жумлаларни ёзиб боринг.

**Баъзан сиз асабийлаша бошласангиз, бу дафтарни олиб қайдномаларни ўқинг**

- Кўнглингизни чўктирманг, тинчланинг, ўз ҳаётингиз учун курашинг.
- Руҳан кўтаринки кайфиятда бўлиш учун табиатни севинг, чунки сизни маданиятли бўлишингизда таъсири кучли.
- Ўзингизда кечаётган кўнгилсизликларни ҳаммага ошкор қилаверманг.
- Хаёлан тоғлар билан боғланинг.
- Ҳар бир нарсада чегара, меъёрни билинг.
- Тоғли хаёлда узоқ қолмай, ўртоқларингиз билан боғланинг.
- Инсонни дўсти йўқлиги яхши эмаслигини ҳис қилинг.

Тингловчиларга гуруҳларда мустақил ишлаш учун бир қатор топшириқлар келтирилган. Тингловчилар жамоада ёки шахслараро низо ва унинг моҳияти ҳақида тушунчаларга эга бўлиши керак. Тингловчиларга мустақил топшириқларга тайёрланиши учун 5 дақиқа, тақдирот учун 3 дақиқа вақт берилади.

**Гуруҳларда мустақил ишлаш учун топшириқлар**

1 - топшириқ:

Низо турлари бўйича ҳаётингизда учраган вазиятларни келтиринг ва унинг ечимини кўрсатинг?

2 - топшириқ:

Раҳбарлар фаолиятида учрайдиган тўсиқларни кузатувларингиз натижасига кўра ёзинг?

3 - топшириқ:

Раҳбарнинг муаммоли вазиятлардаги асосий вазифалари нималардан иборат?

4 - топшириқ:

Жамоада деструктив ёки конструктив низоларнинг келиб чиқиши нимага ва кимга боғлиқ?

5 - топшириқ:

Жамоада бир ходимингиз сизнинг раҳбар сифатидаги ўрнингизни тан олмайди. Сиз берган топшириқларингизни бажармайди ёки бажаришни

умуман хоҳламайди. Лекин сиз унга нисбатан хайрихоҳсиз. Шундай вазиятда сиз ушбу ходимнингизга нисбатан қандай йўл тутасиз?

6-топшириқ:

Жамоангизда агар жамоа манфаати учун ҳеч нарса қилмайдиган, фақат ўз манфаатини ўйлайдиган ходим мавжуд. Уни қанчалик жамоа билан бирлаштиришга ҳаракат қилсангиз ҳам жамоа уни қабул қила олмаса, шундай вазиятда раҳбар сифатида қандай йўл тутасиз?

### **3-Мавзу: Раҳбар маданияти ва имижи (2 соат амалий машғулот)**

Ушбу машғулотда тингловчилар билан қуйидаги масалалар бўйича замонавий педагогик технологиялар асосида амалий –иждодий таълим ташкил этилади: Раҳбар маданияти. Раҳбар имижи. Имиж тушунчаси. Жамоани муваффақиятли бошқаришда раҳбар ва ходим муносабатлари. Имижелогия. Имиж кадрият функциялари. Жамоани бошқаришда мулоқот маданияти. Ўзини тақдирот қилишнинг умумий технологияси. Ифодали нутқни шакллантириш. Раҳбарнинг кийиниш одоби. Раҳбарнинг ташқи кўриниши. Раҳбар ахлоқи. Раҳбарнинг касбий маҳоратини ривожлантириш. Таниқли раҳбарлар имижининг таҳлили. Раҳбар сифатида ўз имижини яратиш. Раҳбар имижига салбий таъсир этувчи ҳолатлар ва уларни олдини олиш йўллари.

Раҳбар фаолиятида унинг маданияти ва имижи ҳам муҳим роль ўйнайди. Раҳбар маданиятини шаклланишида қуйидаги талабларга риоя этиш мақсадга мувофиқдир:

1. Жамоада ёқимли психологик муҳитни яратиш. Соғлом жамоатчилик фикрини шакллантириш. Низоларни самарали, саводли ҳал қилиниши. Жамоа фаолиятини самарали ташкил этиш. Жамоада ўзаро ишонч, ғурур ҳиссини, онгли интизом, уюшқоқликни ташкил этиш.
2. Мулоқот маданиятини шакллантириш. Ўқитувчи, ота-она, талабалар билан мулоқот услубини таҳлил қилиш. Ҳамсуҳбатини диққат билан тинглаш. Новербал ахборот йўлларида фойдаланиш. Иродани тарбиялаш, шакллантириш, ходимларни хулқини бошқариш ва назорат қила олиш, ишонтириш усули-эмпатиядан фойдаланиш.
3. Ижтимоий психологик маданият. Жамоанинг умумий бойлик кадриятлари, эътиқодлари ва тартиб қоидаларининг бирлигини шакллантириш. Таълим анъаналарини сақлаш, ривожлантириш. Жамоанинг яқдиллиги ва бирлигини таъминлаш.
4. Ҳаққонийлик инсонлар билан хайрихоҳлик, дўстона муҳитни ташкил этиш, танқидий тафаккурни ривожлантириш. Танқидни қабул қила олиш ўз камчиликларини бартараф этишга интилиш.
5. Ҳар бир ходимнинг ютуқ ва камчиликларини кўра олиш. Ҳар бир ходимни тушуна олиш, кўнгилга йўл топа билиш, ташкилотчилик қобилиятига эга бўлиш, ўз вақтини тақсимлай олиш, ўзига нисбатан талабчанлик, ўз устида тинмай изланиш, фаол бўлиш ҳамда масъулиятли бўлиш.

6. Маъмурий бошқарув маданияти. Педагогик жараёни илмий асосда ташкил этиш. Ривожланиш дастурини жамоа билан ҳамкорликда яратиш. Ахборотлар тўплаш ва режалаштириш. Ҳар бир раҳбар ўзига хос бошқарув услубига эга.
7. Ички ва ташқи маънавий маданият талабларига риоя этиш.
8. Актёрлик санъатини намоён этиш.
9. Педагогик техника ва педагогик маҳорат сирларини чуқур эгаллаш.

Маънавий маданиятли раҳбарнинг ўзини намоён этувчи мезонлардан бири унинг имижи ҳисобланади.

Имиж-у ўзида етарли даражада ҳис-туйғуга безалган объект тўғрисидаги ахборотни қамраб олади ва аниқ ижтимоий муносабат тасаввурини юзага келтиради. Шахслараро муносабатларга эътибор берганимизда, ҳар бир шахс ўз муносабатидан келиб чиқиб ўз имижини акс эттиради. Шу боис муносабат доирасида уларни **“имиж қадрият функциялари”** деб келтирдик.

*Имижология* – ҳар бир инсонни жозибадор бўлишга ва инсонларга ёруғлик улашишга чақириш. Имижеология – таъсир кўрсатиш технологияси. Инсонларга таъсир кўрсатишнинг 2 усули мавжуд. “Ишонтириш усули” ва “Ёқиш усули”. Улардан сўнггиси самаралироқ (Блез Паскаль). Имиж-қандайдир синтетик сиймо бўлиб, аниқ бир инсонга бўлган муносабатда инсонлар тафаккурида юзага келадиган ташкилот ёки бошқа ижтимоий объект қиёфасидир.

Ташкилот раҳбари имижи ташкилот имижига, ташкилот имижи эса ташкилот раҳбари имижига ўзаро таъсир этади. Жумладан, ОТМ раҳбари, профессор-ўқитувчилар, талабалар шу муассасада ишлайдиган ходимлар имижи шу таълим муассасаси имижини белгилаб беради.

Шахсни юксалтириш имижи-ижобий имиж туйфайли шахснинг сиймоси унинг маънавий хислатини намоён этади, визуал тарзда унинг энг яхши хусусиятлари моддий тарзда гавдаланади ҳамда унинг индивидуал ўзига хослиги кўринади.

Психологик жозибадор хусусиятга эга шахс, инсонлар эътибори ва ҳурматига муқаррар, унга бу биоэнергетик кувват тўлдириш ва тиклаш имконини беради, бунга ундаги ижобий барқарор хуш кайфият мисол бўлади. Ўзининг мақсадларига эришиш сари оптимист ва ўзига ишонч мавжуд. “Ўзини тақдимот қилишнинг умумий технологияси” 4 та асосий технологик жиҳатлар мавжуд:

1. Қиёфа визуализацияси
2. Коммуникатив
3. Вербал эффект.
4. Флюид нурланиш.

Қиёфа визуализацияси-фейсбилдинг: юз гигиенаси, физиогномика, косметологик тузатиш, макияж ёки визаж, сочларни парваришлаш ва мос

турмак (ёки парик)ни танлаш; кинесика: тана нафислиги, хатти-ҳаракат ва ҳолат элегантлиги, ишора санъати, соғлом турмуш тарзи; кийиниш усули: эркак ва аёллар замонавий мода олами тенденциялари, яхши кийиниб юриш, аксессуарлар самаралиги. Вербал эффект-оёқларнинг йиғилган ҳолатда туриши, қўлларнинг меъёрида ҳаракатланиши, овоз тембрининг жуда юқори эмаслиги ёки аксинча, ифодали нутқни ривожлантириш ва мазмунли нутқ киради.

*Имижнинг технологик функциялари;*

1. Ижтимоий адаптация.
2. Тўғри танланган имиж орқали маълум бир ижтимоий муҳитга тезроқ киришиш, инсонлар билан ижобий алоқалар ўрнатиш мумкин.
3. Шахсий-касбий характеристикаларни намоён қилиш. Бу шахснинг ўз касбига эътиборини қаратиб, инсонларда симпатия уйғотишга қаратилган.
4. Шахсий негатив хислатларни яшириш.
5. Бу шахснинг кийим, соч турмаги, ижобий хулқи орқали ўз камчиликларини бошқа инсонлардан яшириш усули.

**Имиж яратишдаги “P.R” технологиялар:**

- \* Позицияни мақташ
- \* Лидер шахсининг позитивизацияси
- \* Рақиб имижини пасайтириш
- \* Ташкилот ижтимоий базаси ва ҳамкорларини улуғлаш
- \* Контрреклама

Ўз имижинингизни яратишда ҳаракатларингиз, атроф-муҳитни ҳисобга олишингиз лозим, шу билан бирга фаолият юритаётган жамоангизга мос имижинингизни яратишингиз керак. Ҳар бир муҳитнинг ўз имижи мавжуд. Шу билан бирга ўз индивидуаллигингиз, такрорланмаслигингизни йўқотмаслигингиз зарур.

Ўз касбини самарали бошқаришда раҳбар имижини ривожлантиришга оид турли хил маслаҳатлар берилган. Улардан: AIDA имижининг таъсир қилиш қонуни:

A (attention) –эътибор

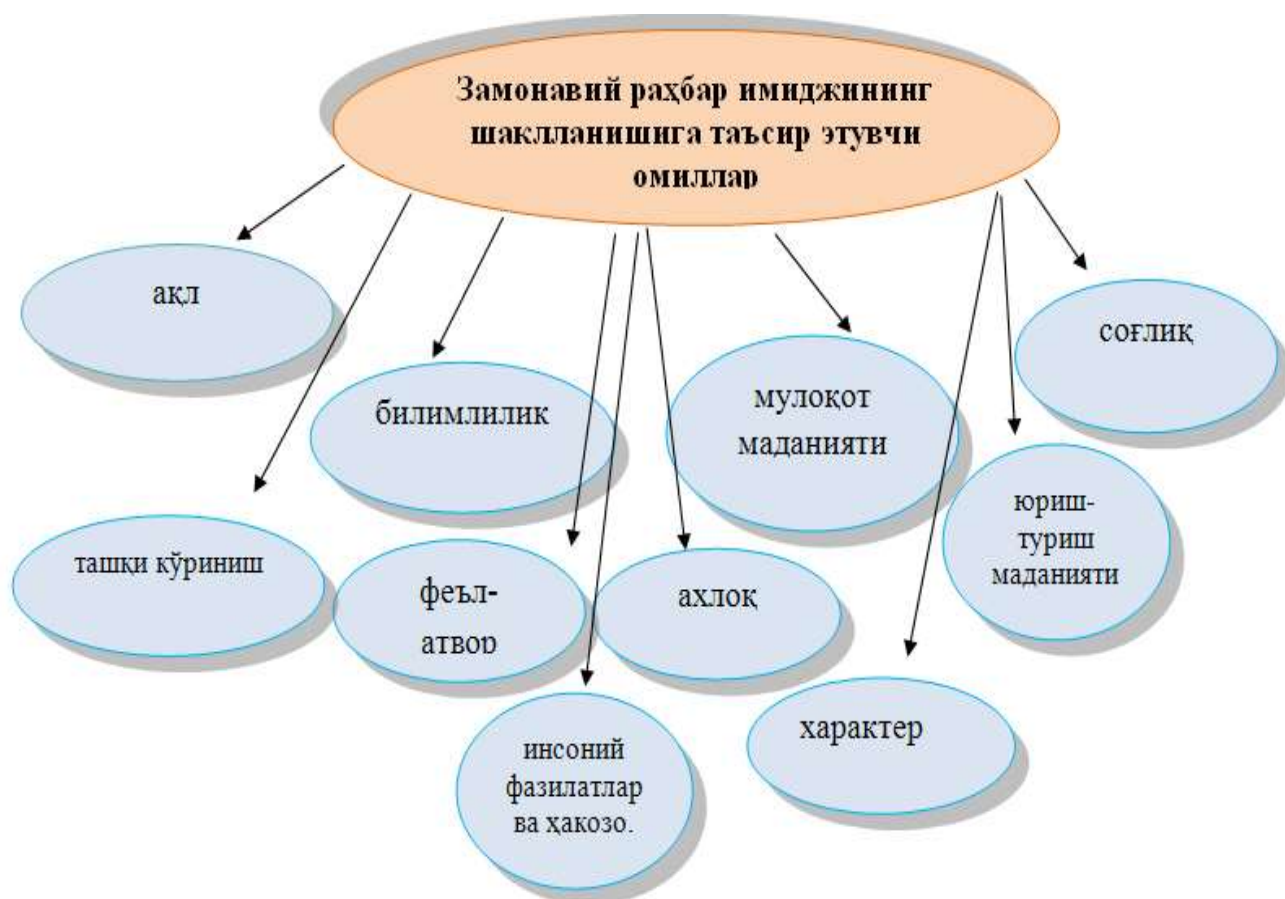
I (interest) –қизиқиш

D (dimand) – эҳтиёж

A (action) – ҳаракат

Агарда инсон ўз имкониятларини тўғри баҳолай олса, у тўғри йўл топа олади. Унинг доим ўзига ишончи бўлади ва касбий фаолиятида ҳам шахсий ҳаётда ҳам омадли бўлади.





Шундай қилиб, ОТМ ни бошқаришда раҳбар ва ташкилот имижи муҳим аҳамият касб этади.

Тингловчилар амалий машғулотида берилган топшириқларни бажариши лозим. Уларга мавзуга доир масалалар, олиб борилаётган ишлар ва уларнинг илмий-амалий асосланганлиги тўлиқ очиб берилишига эътибор қаратиш керак. Тингловчилар кичик гуруҳларга бўлинади. Берилган топшириқларни флипчартга жадвал тарзида аниқ кўрсатмалар билан чизиб кўрсатиб беришлари лозим.

Тингловчилар биринчи топшириқда раҳбарнинг маданиятига таъриф беринг ва раҳбар имижига ҳам таъриф беринг. Тингловчиларга берилган топшириқни бажаришга 10 дақиқа, тақдимот учун 5 дақиқа вақт берилади.

| Раҳбар маданиятига таъриф | Раҳбар имижига таъриф |
|---------------------------|-----------------------|
|                           |                       |

**Гуруҳларда мустақил ишлаш:** Тингловчилар иккинчи топшириқда бугунги кун раҳбар маданиятини очиб бериши лозим. Тингловчиларга берилган топшириқни бажаришга 10 дақиқа, тақдимот учун 5 дақиқа вақт

берилади.

|                  |  |
|------------------|--|
| РАҲБАР МАДАНИЯТИ |  |
|                  |  |
|                  |  |
|                  |  |
|                  |  |
|                  |  |
|                  |  |

**Гуруҳларда мустақил ишлаш:** Тингловчилар учинчи топшириқда бугунги кун раҳбар имижини ёритиб бериши лозим. Тингловчилар флипчартга берилган топшириқ асосида суратлари билан чизиб бажаришга ҳаракат қилади. Топшириққа тайёргарлик кўриш учун 5 дақиқа, тақдимот учун 5 дақиқа вақт берилади.

|              |  |
|--------------|--|
| РАҲБАР ИМИЖИ |  |
|              |  |
|              |  |
|              |  |
|              |  |
|              |  |
|              |  |

**Гуруҳларда мустақил ишлаш:** Тингловчилар тўртинчи топшириқда бугунги кун раҳбар маданиятига зид бўлган айрим ҳолатларни келтириб ўтиши лозим. Тингловчилар флипчартга берилган топшириқ асосида вазиятлар билан тасвирлаб бажаришга ҳаракат қилади. Топшириққа тайёргарлик кўриш учун 5 дақиқа, тақдимот учун 5 дақиқа вақт берилади.

|  |  |
|--|--|
| Раҳбар маданиятига зид бўлган айрим ҳолатлар |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Гуруҳларда мустақил ишлаш:** Тингловчилар бешинчи топшириқда бугунги кун раҳбар маданиятига зид бўлган айрим ҳолатларни келтириб ўтиши лозим. Тингловчилар флипчартга берилган топшириқ асосида вазиятлар билан тасвирлаб бажаришга ҳаракат қилади. Топшириққа тайёргарлик кўриш учун 5 дақиқа, тақдимот учун 5 дақиқа вақт берилади.

**Раҳбарни йиғилишларда ўзини тутиш ҳолатини тасвирлаб беринг**

**Гуруҳларда мустақил ишлаш:**

**Тингловчиларга олтинчи топшириқ:**

Таниқли инсонлар имижини ҳақида қандай маълумотларни биласиз?

**Еттинчи топшириқ:** Ўзингизни келажакда таниқли раҳбар сифатидаги портретингизни яратинг ва тақдимот қилинг.

**Саккизинчи топширик:** Гуруҳда индивидуал ишлаш учун.

Нима учун раҳбарларни 2 тоифага ёки ёмон ва яхши раҳбар деб ажратилади? Шу тоифа раҳбарларни белгиловчи мезонларни ҳаётий тажриба асосида таснифлаб беринг.

**Тўққизинчи топширик:** Тингловчининг замонавий раҳбар сифатидаги истиқбол сиймосини яратиш

Ҳар бир тингловчи раҳбар компетентлиги ва креативлиги юзасидан эгаллаши лозим бўлган компетенция компонентлари асосида ўз истиқбол сиймосини яратади. -ҳуқуқий компетентлик;

-бошқарув компетентлиги;

-ахборот компетентлиги;

-коммуникатив компетентлик;

-психологик-педагогик компетентлик;

-ташқилотчилик компетентлик;

-креатив компетентлик;

-инновацион компетентлик;

-иқтисодий-молиявий компетентлик.

#### IV. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ

##### **4-5- Мавзулар: Бошқарув педагогикаси ва инновацион бошқариш стили. Раҳбарнинг мотивацион бошқарув маҳорати. Таниқли шахслар раҳбарлик тажрибаси: тарихий - тадрижий таҳлил (8 соат мустақил таълим)**

Мустақил таълим жараёнида тингловчилар модул бўйича ўзларини қизиқтирган мавзуларни танлаб кутубхоналарда ишлаши, рефератлар тайёрлаши ва тақдимот қилиши, илғор тажрибаларни ўрганиши, етук олимлар ва мутахассислар билан суҳбатлашишлари мумкин. Мустақил таълим жараёнида қуйидаги масалалар бўйича тингловчилар мустақил изланишлар олиб борадилар: Бошқарув услуги таърифи. Етакчилик (лидерлик) ва раҳбарлик. Ташкилотдаги таъсир ва ҳукмронлик. Хизматдаги муносабат ва муомала одоби: ёқтириш ва ёқтирмаслик, мослашиш. Авторитар услубдаги раҳбар ҳамда бошқарув қарорлари. Демократик услуб. Либерал услуб. Шериклик, ҳамкорлик ишларини ташкил этиш. Жамоага раҳбарлик қилиш ва уни бошқаришнинг инновацион шакллари, методлари. Раҳбарликда қарор қабул қилиш йўллари. Якка тартибда ва жамоавий қарорлар қабул қилиш ва уларнинг ўзига хос хусусиятлари. Жамоада соғлом-психологик муҳитни шакллантириш. Раҳбарнинг ўз фаолиятини ҳамда ходимларни бошқариш усуллари ва уларни ўзига жалб этиш маҳорати.

Бошқарувда мотивация тушунчаси. Бошқарув соҳасига оид мотивацион жараёнлар. Мотивациянинг икки хил шакли. Мотивация ва шахс эҳтиёжлари. Аниқланган мақсад ва анланган эҳтиёжлар. Жамоа манфаати ва эҳтиёжлар. Ташкилот эҳтиёжлари. Шахсий эҳтиёжлар. Ходимларни ишлаш иштиёқини ошириш йўллари. Ходимлар ташаббуси. Рағбатлантириш ва жазолаш.

Мамлакатимиз ва чет эл ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий ҳаётида таниқли раҳбар шахслар тажрибасини ўрганиш, тарихий шахсларнинг тажрибаларини таҳлил этиш ва ҳозирги замоннинг идеал раҳбари портретини яратиш.

Адабиётлар билан ишлаш, рефератлар ёзиш, тақдимотлар тайёрлаш, видео лавҳалар яратиш, ролли вазиятлар намоён этиш.

Мустақил таълим бўйича қуйидаги мавзулар тавсия этилади:

1. Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти Ислам Каримов асарларида ҳозирги замон раҳбари ва уларга қўйилган талаблар.
2. Раҳбарнинг креатив тафаккури ва унинг хусусиятлари.
3. Раҳбар компетентлигининг асосий меъёрлари.
4. Раҳбарликнинг усуллари, педагогик деантология, квалиметрия ва уларнинг раҳбар фаолиятидаги роли.
5. Андрагогика ва унинг тушунчалари. Катталар билан ишлаш жараёнини ташкил этиш цикли (самимий муносабат, тажриба таҳлили, тажрибани умумлаштириш, оммалаштириш ва қўллаш).
6. Раҳбар фаолиятида мотивация ва унинг моҳияти.
7. Раҳбарликда қобилиятнинг ўрни ва унинг турлари.

8. Педагогик техника, педагогик маҳорат – раҳбар фаолияти самарадорлиги омили сифатида.
9. Раҳбарлик фаолиятида актёрлик ва режиссёрлик элементларининг роли.
10. Раҳбарнинг бошқарувчанлик ва ташкилотчилик фаолияти.
11. Раҳбарнинг эмпатик ва перцептив қобилиятлари.
12. Раҳбарнинг бошқарув маданияти.
13. Ходимлар адаптацияси-мослашувини бошқариш. Ходимларни ташкилот мақсади сари етаклаш.
14. Ходимларни мотивациялаш ва унинг моҳияти.
15. Педагогик жамоадаги низоли вазиятлар. Низолар ва уларнинг турлари
16. Раҳбар қарори ва унинг моҳияти.
17. Раҳбар хатоси ва унинг оқибатлари.
18. Муаммоли ходимлар билан ишлашда раҳбарнинг компетентлиги ва креативлиги.
19. Раҳбар фаолиятидаги тўсиқлар ва уларнинг олдини олиш ва енгиш техникаси.
20. Раҳбарлик фаолиятида учрайдиган низолар тўғрисида тушунча ва унинг детерминантлари (ҳодиса, воқеа, сабаблари).
21. Раҳбар маданияти.
22. Раҳбар имижиси.
23. Раҳбарнинг нутқ маданияти.
24. Етакчилик (лидерлик) ва раҳбарлик унинг ўзига хос хусусиятлари.
25. Раҳбарнинг бошқарув услублари ва уларнинг ўзига хос хусусиятлари.
26. Раҳбарликда қарор қабул қилиш йўллари.
27. Жамоада соғлом-психологик муҳитни шакллантириш.
28. Бошқарувда мотивация ва унинг натижалари
29. Ходимлар ташаббуси. Рағбатлантириш ва жазолаш.
30. Ходимларни ўрганиш бўйича ташхис қилиш методикаси
31. Раҳбарнинг касбий рефлексияси.
32. Раҳбарнинг коммуникатив компетентлиги.
33. Раҳбар шахслар тажрибасидан намуналар.
34. Мамлакатимизда тарихий шахсларнинг тажрибаларини таҳлил этиш
35. Мамлакатимиз иқтисодий ва сиёсий ҳаётида таниқли раҳбар шахслар тажрибаси
36. Мамлакатимизда тарихий шахсларнинг тажрибаларини таҳлил этиш...
37. Хорижий давлатлардаги раҳбар шахслардан кимларни биласиз?
38. Хорижий давлатларда йирик компаниялар ва уларни самарадорлигига
39. Жавобгар раҳбар шахслар ҳақида нималарни биласиз?
40. Ҳозирги замон идеал раҳбари портретини яратиш.

## IX. ҲАР БИР МАВЗУ БЎЙИЧА СЛАЙДЛАР

(илова этилади)

### X. ГЛОССАРИЙ

**АДЕКВАТЛИК** – тенг, ўхшаш, мувофиқ келмок.

**АДАШИШ** – вазиятнинг тўғрилигига мос келмайдиган нотўғри фикр, хато, низоли нуқтаи – назар.

**АХЛОҚ** – шахснинг ички фаоллик ва кўпинча ташқи ҳаракат ва қилиқлар шаклига эга бўлган индивидуал хусусиятлари воситасида муҳит билан ўзаро ҳаракати жараёни. Инсоний ахлоқ тузилмасига қуйидагилар киради: мотивация ва мақсад қўйиш, ҳиссий жараёнлар, ўз-ўзини бошқариш, ахборотга когнитив ишлов бериш, нутқ, вегето-соматик кўриниш, ҳаракат ва фаолият. Ахлоқнинг асосий шакллари: вербал ва новербал, анланган ва анланмаган, ихтиёрий ва беихтиёр.

**БОШҚАРИШ** - бошқаларни ишлашга ундаш, назорат қилиш, тўғри қарор қабул қилиш, жараёни ташкил этиш ва бошқариш

**БОШҚАРУВ МАДАНИЯТИ**–бошқарувга тегишли бўлган мақсад ва қадриятлар ҳақидаги тасаввур.

**БОСҚИЧЛАР** – мулоқотда мавжуд бўлган шахснинг ўзи билан, бошқалар билан ва авлодлар орасида кечадиган жараёни.

**ВЕРБАЛ** – оғзаки ифодаланган нутқ.

**ИЖТИМОЙЛАШУВ** - инсон томонидан ижтимоий тажрибани эгаллаш ва ҳаёт фаолияти жараёнида уни фаол тарзда ўзлаштириш жараёни.

**ИНТЕРАКТИВ** – шахслараро муносабатларда бир-бирига хулқ-атвор таъсир кўрсатиш жараёни.

**КИЧИК ГУРУҲ** – аъзолари биргаликдаги фаолият билан шуғулланувчи ва бевосита шахслараро муносабатда бўлувчи кишилар гуруҳи.

**КОММУНИКАТИВ** – шахслараро муносабатларда маълумот, ахборот, ғоялар алмашинуви жараёни.

**КЎНИКМА** – одамнинг маълум ишни бажаришга тайёрлигида кўринадиган қобилияти, кўникма маҳоратнинг асосини ташкил этади.

**ПСИХОЛОГИК ТЎСИҚ** – ўзининг ҳисларини очиқ кўрсатишга, ўй – фикрларини айтишга, ўз қобилиятларидан фойдаланиш, ҳаёти муаммоларини ечишга, панд берадиган субъектив психологик характердаги ички тўсиқ (ўзига ишончлилик истамаслик, ваҳима).

**ДУНЁҚАРАШ** – тартибга солинган, ақлий онгли тизимга айлантирилган билим, таасвурлар ва ғоялар мажмуи бўлиб, у шахсни маълум бир қолипда, ўз шахсий қиёфасига эга тарзда муносиб ўрин эгаллашга чорлайди.

**ИРОДАСИ СУСТ** – инсоннинг зарур пайтда ўзининг хулқи ва ирода сифатларини кўрсатишга ўқувсизлиги.

**КАЙФИЯТ**–инсоннинг психик ҳаётида намоён бўладиган, ўртамиёна ёки заиф самарадорликнинг нисбатан давомий, барқарор, эмоционал ҳолати бўлиб, у ёки бу ҳиссиётнинг устунлиги билан характерланади.

**КОНФОРМИЗМ**(лат. conformis – ўхшаш, мос келадиган) – инсон томонидан

Ўзининг ҳақлигига ичидан шубҳаланмайдиган фикрдан носамимий равишда қайтиш туфайли бошқаларнинг фикрларини (эхтимол, нотўғри бўлса ҳам) танқидсиз қабул қилиш.

**КОМПЕТЕНЦИЯ** - (лот.Competo эришяпман, муносибман, лойиқман) у ёки бу соҳадаги билимлар, тажриба деган маъноларни англатади.

**ҚОБИЛИЯТ**—шахснинг маълум фаолиятидаги муваффақиятларини ва осонлик билан бирор фаолиятни эгаллай олишини таъминлайдиган индивидуал психологик хусусияти.

**КРЕАТИВЛИК** - интеллект инсоннинг ақлий салоҳияти бўлса, креативлик ана шу ақлий салоҳиятни мақсадга йўналтирилган тарзда эркин ишлата олиш қобилияти ҳисобланади

**ҚИЗИҚИШ** – шахснинг ўзи учун қимматли ва ёқимли нарса ёки ҳодисаларга муносабати.

**МЕН** - психологияда инсоннинг ўз-ўзини қандай қабул қилиши ва кўришини ифодалайдиган атама.

**МОТИВ** – маълум эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқ фаолиятга ундовчи сабаб.

**МОТИВАЦИЯ** – одамни фаол фаолиятга ундовчи сабаблар мажмуи.

**МАЛАКА** – машқ қилиш жараёнида иш ҳаракатлар бажарилишининг автоматлашган усуллари.

**МЕҲНАТ** – инсон эҳтиёжини қондириш асосида ташқи оламни ўзгартиришга қаратилган мақсадли фаолият.

**НИЗОЛАР** – ўзаро таъсир кўрсатаётган кишиларнинг қарама-қарши туриши, бунда фикрлар, позициялар, қарашлар тескарилиги кузатилади.

**НИЗО ҲАЛ ЭТИШ ЙЎЛЛАРИ** – компромисс, яъни келишув; жойида ҳал этиш; низодан чекиниш; орқага суриш; қочиш.

**РАҲБАРЛИК**-турли хил вазифаларни бошқаришга мойилликнинг мавжудлиги, раҳбарлик инсондан зарур характер, билим, кўникма, малака, маҳорат, маданият, касбий назокат, тажриба, қобилият ва ўзига хос хусусиятни шакллантиради.

**РАҲБАРНИНГ КРЕАТИВ ТАФАККУРИ** - тараққиёт такомиллиги, ўсиши, ривожланиши, кенгайиши ва мўътадил сақланишининг инструменти, унинг онгли қуроли ҳисобланади.

**РЕЛАКСАЦИЯ** – инсоннинг психик ёки жисмоний тарафдан бўшаши, ортиқча кескинликни йўқ этиш.

**РЕФЛЕКСИЯ** – айнан ўзига ўхшаш одамлар образи орқали ўзи тўғрисидаги образни шакллантириш, жонлантириш.

**ЎЗ-ЎЗИНИ ФАОЛЛАШТИРИШ**—инсоннинг шахсий ўз-ўзини ривожлантириши, ўзининг қобилиятларини тўлиқ шакллантиришга интилиши.

**СЕРЖАҲЛЛИК** – одамда кўзғалувчанликни пайдо қиладиган жаҳл чиқарадиган ҳар қандай сабаб.

**СИМПАТИЯ** – ўзаро ёқтириб қолиш, бу севгининг илк босқичи ҳисобланади. Бунда асосан севги объектнинг ташқи жозибаси роль ўйнайди.

**СТРЕСС** – кайфиятнинг бузилиши фаросат билан ўйлашга ва ақлли хулоса қилишга укувсизлиги билан боғлиқ эмоциональ жиҳатдан зўриқиш ва чарчаш ҳолати.

**ТАШАББУСКОРЛИК** – характернинг қимматли хислати бўлиб, бу хислат кўпчилик кишиларда оммавий тус олган.

**ТЕМПЕРАМЕНТ** (лот. *temperamentum* – қисмларнинг тегишли мувофиқлиги, мутаносиблиги) – инсон хулқ-атвори ва психик жараёнларнинг динамик характеристикаси бўлиб, уларнинг тезлиги, ўзгарувчанлиги, самарадорлиги, ишчанлиги ва бошқаларда намоён бўлади.

**ТОБЕЛИК** – лаззат олиш ёки мослашиш мақсадида кимгадир ёки нимагадир суянишга умид қилган интилиш.

**ТОЛЕРАНТЛИК**–нимагадир чидаш бериш, бардош бериш, таъсирга берилмаслик.

**ЧАРЧОҚ** – тонуснинг, салоҳиятнинг, бўлаётган воқеа ҳодисани тез қабул қилиши ва унга жавоб қайтаришнинг сусайиши билан билинадиган организмнинг психофизиологик ҳолати.

**ХАРАКТЕР** (грекча *charakter* – босиш, зарб қилиш) – инсоннинг фаолияти ва муносабати туфайли шаклландиган ва намоён бўладиган барқарор индивидуал хусусиятлари йиғиндиси бўлиб, унга хос бўлган хулқ-атвор ва ҳаётий ҳолатларга жавоб бериш усулларини белгилайди. Характерда инсон учун хос бўлган, стандарт вазиятларда қўлланиладиган, ҳаётий вазифаларни қўйиш ва ечиш усуллари ўз ифодасини топади.

**ҲАМДАРДЛИК** – инсоннинг унинг билан бирга бошқа одамлар бошидан кечирган ҳис – туйғуларини ўзининг бошидан кечириши.

**ҲАЯЖОНЛАНИШ** – (лот. *emoveo* – ҳайратга солмоқ, ҳаяжонга солмоқ) – психик ҳодисаларнинг алоҳида тоифаси бўлиб, субъект томонидан бу ҳодисалар, предметлар ва вазиятлар инсоннинг ўз эҳтиёжларини қондириш учун бевосита қизиққон кечинмалари кўринишида намоён бўлади.

**ҲИС-ТУЙҒУ** – инсоннинг нисбатан барқарорлиги, умумийлиги, унинг шахс сифатидаги тараққиёти давомида шаклланган эҳтиёжлари ва (хусусан) қадриятларига мослиги билан фарқ қиладиган юксак ўзаро маданий боғланган ҳиссиётларидир.

**ШАХСИЙ СИФАТЛАРИ**–инсоннинг шахсий сифатларида етарли даражадаги доимий хислати. Шахсий хислатлар ҳаёт давомида шаклланади ва инсон руҳиятининг ва хулқ–атворининг шахсий хусусиятларини аниқлайди.

**ШУҲРАТПАРАСТ, ИЗЗАТТАЛАБ** – инсоннинг ор-номусига тегадиган нарсага таъсирчанлиги, инсоннинг ҳурмат, иззат, тан олинishiга интилиши.

**ЭГОЦЕНТРИЗМ** – инсоннинг олам ва дунёни билиш (сезиш) марказига ўз «Мен»ини қўядиган қарашлар тизими. Бу ҳаёт тарзига, инсоннинг хатти – ҳаракатларига айланган бошқа одамларга зарар етказган ҳолда фақат ўз хаёли ва қизиқишларига йўналганда кўринадиган эгоизм ва индивидуализмнинг охирги шакли.



## **XI. Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т.: Ўзбекистон, 1992.
2. Каримов И. Юксак маънавият – енгилмас куч.-Тошкент: Маънавият, 2008.
3. Каримов И. “Она юртимиз бахту иқболи ва буюк келажаги йўлида хизмат қилиш – энг олий саодатдир. –Тошкент. Ўзбекистон. 2015.
4. Каримов И. Баркамол авлод Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори.- Т.:Шарқ,1998.
5. Абдурахманов Қ., Ю.Одегов ва бошқалар. Персонални бошқариш.Т: “Шарқ”, 1998
6. Аникеев Н.П. Жамоада рухий муҳит. –Т.: “Ўқитувчи”, 1993 й.
7. Ахмадхўжаев Ҳ. Т., Мирдадаев К.М., Қозоқов О.С. Менежмент ва стратегияни бошқариш.-Тошкент: “Илм Зий”, 2004
8. Валижонов Р., Қобулов О., Эргашев А. Менежмент асослари. Т: “Шарқ”, 2002
9. Бегимқулов У.Ш. Педагогик таълим жараёнларини ахборотлаштиришни ташкил этиш ва бошқариш назарияси ва амалиёти. Пед.ф.дисс.С.-Пб.-1993.
10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002
11. Гришина Н.В. Психология конфликта. Спб. 2003
12. Қурбонов Ш. ва бошқалар. Баркамол авлод орзуси (“Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури”ни амалга ошириш борасидаги публицистик мулоҳазалар) – Т.: “Шарқ” нашриёт-матбаа концерни. 1998.
13. Бодди Д., Пэйтон Р. «Основы менеджмента», С.-П. 1999 г.
14. Қудратов Т.: Нутқ маданияти асослари. Т: Ўқитувчи, 1993
15. Қоплонова М., Авлаев О. Бошқарув психологияси.-Т., 2004 й.
16. Каримова В.М. Ижтимоий психология асослари.-Т: “Ўқитувчи”, 1994
17. Комилов Н., Бегматов А., Қуронон М. Раҳбар ва ходим. Т: “Академия”, 1998
18. Мусурманова О. Маънавий қадриятлар ва ёшлар тарбияси.Т-Ўқитувчи.1996
19. Ғозиев Э. Тафаккур психологияси. Т: Ўқитувчи 1990
20. Ғуломов С.С. Менежмент асослари.Т: “Ўқитувчи”, 1990
21. Грехнев В.С.Культура педагогического общения. – М.,1990.
22. Ишмухамедов Р.Ж, Абдуқодиров А., Пардаев А. Директорнинг иш китоби (амалий тавсиялар). – Т.: «Fan va technology» нашриёти, 2007
23. Ишмухамедов Р. Инновации в образовании и воспитании.- Т.: ТГПУ,2009
24. Ишмухамедов Р., Абдуқодиров А., Пардаев А. Таълимда инновацион технологиялар (таълим муассасалари педагог-ўқитувчилари учун амалий тавсиялар). – Т.: Истеъдод, 2008..
25. ДЖўраев Р.Х, Турғунов С., Таълим менежменти. Т.: “Voris-Nashriyot”, 2006
26. Тўхтабоев А.Маъмурий менежмент.-Т: “Молия” 2003
27. Раҳбар ва ходим. Тошкент, Академия, 1998
28. Сатторов Э.Н., Алимов Х. Бошқарув мулоқоти. Тошкент, Академия, 2003