

Бош илмий-методик  
марказ

**2021**

Ўқув-услубий мажмуа

**ТАЪЛИМ МЕНЕЖЕРИНИНГ  
ИННОВАЦИОН  
КОМПЕТЕНТЛИГИ**

ТАЪЛИМ МЕНЕЖЕРИНИНГ ИННОВАЦИОН КОМПЕТЕНТЛИГИ

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

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

**“Таълим тизими менежменти” ва “Таълим сифати  
менежменти” йўналиши учун**

**“ТАЪЛИМ МЕНЕЖЕРИНИНГ ИННОВАЦИОН  
КОМПЕТЕНТЛИГИ”**

**модули бўйича**

**Ў Қ У В – У С Л У Б И Й М А Ж М У А**

Модулнинг ўқув-услубий мажмуаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2020 йил 7 декабрдаги 648-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув дастури ва ўқув режасига мувофиқ ишлаб чиқилган.

**Тузувчилар:** **А.Джураев**-педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD)  
**Р.Ишмухаммедов** - катта ўқитувчи

**Такризчи:** **М.Мирсолиева**-педагогика фанлари доктори, доцент

Ўқув -услубий мажмуа Бош илмий-методик марказ Илмий методик  
Кенгашининг қарори билан нашрга тавсия қилинган  
(2020 йил “30” декабрдаги 5/4-сонли баённома)

**МУНДАРИЖА**

<b>I. ИШЧИ ДАСТУР .....</b>	<b>5</b>
<b>II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ .....</b>	<b>14</b>
<b>III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР.....</b>	<b>21</b>
<b>IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ .....</b>	<b>44</b>
<b>V. ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>67</b>
<b>VI. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ .....</b>	<b>80</b>

# I. ИШЧИ ДАСТУР

## I. ИШЧИ ДАСТУР

### Кириш

Ўзбекистон Республикасининг мустакилликка эришиши таълим муассасаларининг олдига янги демократик давлатнинг фуқаролигини шакллантиришдек муҳим вазифани қўйди. Ижтимоий-иқтисодий ривожланиш босқичида турган жамиятимиз ҳозирги кунда олий таълим муассасаларининг фаолиятини такомиллаштириш йўлида уларга малакали раҳбар кадрларни тайёрлашни янада яхшилаш муаммосини қўймоқда.

Бу эса ҳозирги вақтда раҳбар ходимларни давр талабига жавоб берадиган, буюқ инсоний фазилатларга эга бўлган, муомалага қириша оладиган, ўз ишини пухта эгаллаган мохир мутахассис бўлишларига қатта эътибор қилишни талаб этади. Айниқса, ҳозирги даврнинг бу талаби таълим муассасаларидаги барча ходимлар ва раҳбарларни юқсақ педагогик маҳорат ва техника қўниқмалари билан қуролланган маданиятли шахс сифатида бўлишларини яна бир бор таъкидлаб бермоқда.

### Модулнинг мақсад ва вазифалари

Мавзусини ўқитишнинг асосий мақсади тингловчиларнинг раҳбарлик маҳорати, педагогик маҳорат, педагогик такт, педагогик техника ва маданияти назарияси ҳамда амалиёти бўйича билимли, етук малақага эга бўлишларини таъминлашдир. Педагогик – психологик йўналишидаги тайёргарлик тизими тингловчиларни ўқув-тарбиявий жараён асосида ётган қонуниятларни эгаллашга, раҳбарлик фаолияти, раҳбарлик маҳорати ва маданияти моҳиятини тушуниш, бу жараённинг услуб ва тамойилларини кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимига қўчириш малақасига эга бўлиш, раҳбарлик маҳорати ва маданияти, такт ва техникасини тизимга солиш ва уни шакллантириш, янги ахборотлар, янгиликлар билан бойитиш, кенгайтириш, ривожлантиришга қаратилган.

Ушбу мавзу бўйича маъруза машғулотларини турли шаклларда: муаммоли маъруза, суҳбат-мунозара, аудивизуал воситаларни қўлланган ҳолда эвристик суҳбат, мунозаралар ташқил этилади. Амалий машғулотлар актив, интерактив методларни ахборот ва педагогик технологияларни қўллаган ҳолда ташқил этилади.

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

Мазкур мавзу асосида тингловчилар ўзларининг фаолиятларида бошқарув, раҳбарлик малакаларини оширишлари ҳамда раҳбарлик маҳорати модулини ўрганишда илмий тажриба ва ишлаб чиқаришни бошқаришга оид билим ва кўникмаларни тўлақонли ўзлаштирган бўлишлари билан бир қаторда раҳбарлик маҳорати, педагогик маданият, такт ва техника асосларини мукамал ўрганишлари мақсадга мувофиқдир.

Шунингдек, тингловчилар ушбу мавзунини ўрганиш жараёнида фаннинг мазмуни, мақсади ва вазифаларидан қелиб чиққан ҳолда унинг назарий асослари, қонун-қоидаларини ва мавзуга тегишли бўлган асосий тушунчаларнинг изоҳи, фандаги янгиликларни ҳамда раҳбар фаолиятини ташкил этишнинг техникасини ўзлаштиришлари зарур.

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

Моделнинг мавзуси педагогика назарияси ва тарихи, педагогик технология, ижтимоий педагогика, театр педагогикаси, психология, тарбиявий ишлар методикаси, таълим тизими менежменти, Ўзбекистон Республикасида демократик жамият қуриш назарияси ва амалиёти, фалсафа ва мантиқ, этика ва эстетика, актёрлик маҳорати, маънавият асослари, Ўзбекистон тарихи, НОТ ва НОПТ, она тили ва адабиёти қаби фанлар билан узвий алоқада ўрганилади.

**МОДУЛ БЎЙИЧА СОАТЛАР ТАҚСИМОТИ**

	Модул мавзулари	Аудитория ўқув юклараси		
		жами	жумладан	
			Назай	Амалий машғул
1.	Раҳбарнинг инновацион фаолиятида касбий компетентлик	2	2	
2.	Раҳбарлик фаолиятида бошқарув стили.	2	2	
3.	Раҳбарнинг инновацион фаолиятини ташкил этишда андрагогика фанининг ўрни.	2	2	
4.	Раҳбарлик жараёнида муомала ва ўзаро муносабат маданияти	2		2
5.	Раҳбарлар фаолиятида учрайдиган тўсиқлар ва уларни ечиш йўллари	2		2
6.	Раҳбарнинг жамоа ва “муаммоли ходимлар” билан ишлаш, бошқариш маҳорати, компетентлик ва креативлиги	2		2
	<b>Жами:</b>	12	6	6



## НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

### 1-МАЪРУЗА: РАҲБАРНИНГ ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТИДА КАСБИЙ КОМПЕТЕНТЛИК (2 соат)

#### Режа:

1. Касбий компетентлик ва унинг мазмуни.
2. Раҳбарнинг касбий компетентлиги ва маҳорати.
3. Раҳбарнинг инновацион компетентлиги.

**Таянч тушунчалар:** компетентлик, касбий компетентлик, раҳбарнинг касбий компетентлиги, инновация, инновацион компетентлик.

Шарқ мутафаккирлари, хорижий давлатларнинг олим ва амалиётчиларининг ижодий меросларида раҳбарларни танлаш, уларга қўйиладиган талаблар, уларнинг маҳорати, мулоқот ва муомала маданияти, муносабатга киришиш маҳорати, уларни эгаллашга қўйиладиган талаблар ҳақидаги илғор фикрлар, нотиклик санъати тўғрисидаги ғоялар, уларнинг касбий тайёргарлиги ҳамда раҳбарлик маҳоратини фаолият жараёнида ривож бораётган қарашлари.

Раҳбар шахси ва унга қўйиладиган талаблар. Раҳбарнинг инновацион фаолияти. Раҳбарнинг инновацион фаолиятини шакллантириш шароитлари. Раҳбарнинг касбий компетентлиги, креативлиги ва уларнинг таркибий қисмлари. Раҳбарнинг инновацион фаолиятига аксиологик, акмеологик, креатив ва рефлексив ёндашувлар. Раҳбарнинг касбий компетентлиги, креативлигининг раҳбар фаолиятида, бошқарувида, ишларни ташкиллаштиришда, ходимлар билан ишлашда намоён бўлиши.

### 2-МАЪРУЗА: РАҲБАРЛИК ФАОЛИЯТИДА БОШҚАРУВ СТИЛИ (2 соат).

#### Режа:

1. Бошқарув услублари ва уларнинг турлари
2. Раҳбарнинг бошқарув услублари
3. Бошқарув услубларининг қўлланилиши ва раҳбар типологияси.

**Таянч тушунчалар:** бошқарув, бошқарув услуби, авторитар услуби, демократик услуб, либерал услуб, раҳбар типлари.

Раҳбарнинг раҳбарлик фаолиятида бошқарув стили: авторитар, демократик, либерал. Олий таълим муассасалари раҳбарининг ташқи қиёфаси, педагогик муносабати, ўз-ўзини бошқариши, нутқ маданияти, муносабат ўрнатиш босқичлари, раҳбарлик қилиш маҳорати техникаси (йиғилишларни ташкил этиш ва ўтказиш методикаси, техникаси, дарсларни таҳлил қилиш методикаси, ходимлар диққатини жалб этиш усуллари ва бошқалар) ва уларни эгаллаш йўллари. Раҳбарлик маҳоратида талант, тажриба ва жавобгарлик бирлиги.

### **3-МАЪРУЗА: РАҲБАРНИНГ ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШДА АНДРАГОГИКА ФАНИНИНГ ЎРНИ (2 соат).**

#### **Режа:**

1. Андрагогиканинг моҳияти ва ривожланиши тарихи
2. Андрагогик таълим тамойиллари
3. Раҳбарлик фаолиятида андрагогик ёндашув

#### **Таянч тушунчалар:**

Андрагогика, андрагогик таълим, адаптавия, компенсация, ривожлантирувчи таълим, андрагогик омиллар.

Раҳбарнинг инновацион фаолиятини ташкил этишда андрагогика фанининг ўрни. Андрагогиканинг адаптация, компенсация, ривожлантириш каби асосий функцияларини раҳбар фаолиятида акс этиши.

Раҳбарлик фаолиятида актёрлик ва режиссёрлик элементларининг роли. Раҳбар хонаси ва қабулхонасининг жиҳозланишига бўлган талаблар.

Раҳбар фаолиятини илмий ташкил этиш (НОТ)..

Олий таълим муассасалари раҳбарининг фаолиятига қўйиладиган баҳо даражаси – педагогик квалиметрия.

## **АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

### **1-МАВЗУ: РАҲБАРЛИК ЖАРАЁНИДА МУОМАЛА ВА ЎЗARO МУНОСАБАТ МАДАНИЯТИ (2 соат).**

Раҳбарлик қилиш жараёнида раҳбарнинг касбий ва малакавий салоҳиятининг ўрни ва роли, муомала ва ўзаро муносабатнинг моҳияти, уларнинг раҳбар фаолиятидаги ўрни. Муносабат ва муомалада раҳбар шахси ва ходимлар. Муносабат ва муомала маданиятини эгаллаш йўллари. Раҳбарнинг коммуникатив қобилияти

Раҳбар одоби ва обрӯси, педагогик нафосат хакида тушунча. Раҳбар одобининг меъёри: ихтисос соҳасидаги бурч, педагогик адолат, ихтисосга доир виждон ва иззат-нафс, педагогик орият.. Раҳбар обрӯси ва уни фаолиятда намоён булиши.

Хизматдаги муносабат ва муомала одоби: ёктириш ва ёктирмаслик, мослашиш, маслакдошлик, психологик мухит: муносабат ва муомала ўрнатишдаги қийинчиликлар ва уларни бартараф этиш йўллари. Раҳбар нафосати ва одобини шакллантириш, ривожлантириш йўллари ҳамда унга эришиш шарт-шароитлари.

## **2-МАВЗУ: РАҲБАРЛАР ФАОЛИЯТИДА УЧРАЙДИГАН ТЎСИҚЛАР ВА УЛАРНИ ЕЧИШ ЙЎЛЛАРИ (2 соат)**

Раҳбарнинг иш куни давомида бажарадиган вазифалари. Раҳбарнинг иш кунини оқилона режалаштириши. Раҳбар фаолиятини ташкил этишда унинг биоритмларидан фойдаланиш. Ташриф буюрганларни раҳбар томонидан қабул қилиш йўллари. Раҳбарнинг ишга муносабати турлари. Раҳбар хонаси ва қабулхонасининг жиҳозланишига бўлган талаблар. Раҳбарлар фаолиятида учрайдиган тўсиқлар ва уларни ечиш йўллари. Ёш раҳбарлар фаолиятида одатда йул қўйиладиган хатолар ва уларни енгиш йўллари.

Раҳбарлик фаолиятида учрайдиган тўсиқларнинг хилма-хиллиги ва ўзига хос хусусиятлари, сабабларини амалий томонларини ёритилиши, уларни ечиш босқичларини гуруҳ билан биргаликда аниқланиши.

.Раҳбарлик фаолиятида учрайдиган тўсиқларни ечишда, тўғри қарор қабул қилишда раҳбарнинг компетентлик ва креативлик даражаси, педагогик квалитетияси.

## **3-МАВЗУ: РАҲБАРНИНГ ЖАМОА ВА “МУАММОЛИ ХОДИМЛАР” БИЛАН ИШЛАШ, БОШҚАРИШ МАҲОРАТИ, КОМПЕТЕНТЛИК ВА КРЕАТИВЛИГИ (2 соат)**

Муаммоли ходимлар ва вазият. Муаммоли вазият белгилари. Намунали ва муаммоли ходимлар, улар билан ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари. Муаммоли ходимлар билан ишлаш техникаси.

“X”, “Y”, “Z” назариялари (инсоннинг меҳнатга бўлган муносабатини аниқлашга қаратилган). Кичик гуруҳларда мунозара ўтказиш.

## **ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ**

Мазкур модул бўйича қуйидаги ўқитиш шаклларида фойдаланилади:

- маърузалар, амалий машғулотлар (маълумотлар ва технологияларни англаб олиш, мотивацияни ривожлантириш, назарий билимларни мустаҳкамлаш);

- давра суҳбатлари (кўрилатган лойиҳа ечимлари бўйича таклиф бериш қобилиятини ривожлантириш, эшитиш, идрок қилиш ва мантиқий хулосалар чиқариш);

- баҳс ва мунозаралар (лойиҳалар ечими бўйича далиллар ва асосли аргументларни тақдим қилиш, эшитиш ва муаммолар ечимини топиш қобилиятини ривожлантириш).

## АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

**Адабиётлар, электрон таълим ашёлари ва дидактик воситалар.**

### **А. Адабиётлар:**

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т.: Ўзбекистон,1992.
2. Ш.Мирзиёев.
3. Қурбонов Ш. ва бошқалар. Баркамол авлод орзуси (“Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”ни амалга ошириш борасидаги публицистик мулоҳазалар) – Т.: “Шарқ” нашриёт-матбаа концерни. 1998. -184 б.
4. Баубекова Г. Педагогическое мастерство.- Т.,2000.
5. Грехнев В.С.Культура педагогического общения. – М.,1990.
6. Имомназаров М., Эшмухамедова М. Миллий маънавиятимиз асослари. – Т.: Тошкент ислом университети.- 2001.
7. Ишмухамедов Р.Ж, Абдуқодиров А., Пардаев А. Директорнинг ишқитоби (амалий тавсиялар). – Т.: «Fan va texnologiya» нашриёти, 2007. – 122 б.
8. Ишмухамедов Р.Ж., М.Юлдашев. Таълим ва тарбияда инновацион педагогик технологиялар (таълим тизими ходимлари, методистлар, ўқитувчилар. тарбиячи ва мураббийлар учу ўқув қўлланма)-Т.:2013.-279 б
9. Ишмухамедов Р.Ж., М.Мирсолиева. Ўқув жараёнида инновацион таълим технологиялари. – Т.: «Fan va texnologiya», 2014, 60 б.
10. Ишмухамедов Р, Мирсолиева М, Акрамов А. Раҳбарнинг инновацион фаолияти. – Т.: “Фан ва технологиялар”, 2019, 68 бет.
11. Коджаспирова Г.М. Педагогика в схемах, таблицах и опорных конспектах./ М.:Айрис-пресс, 2006.
12. Натанзон Э. Ш. Приемы педагогического воздействия. - М, 2002. - 202 с.
13. Натанзон Э.Ш. Трудный школьник и педагогический коллектив: пособие для учителя / Натанзон Э.Ш. - М.: Просвещение, 1984. – 96 с.
14. Подласый И.П. Педагогика. Новый курс: в 2-х кн.-М.:Владос,1999.
15. Профессиональная культура учителя. /Под ред.В.А.Сластенина-М.,1993.
16. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом

процессе.-М.,1991.- 128 с.

17. Сергеев И.С. Основы педагогической деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2004.

### **Қўшимча адабиётлар:**

1. Абдулла Авлоний. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. - Т.: Ўқитувчи, 1992. - 160-б.
2. Абу Наср Фаробий. Фозил одамлар шаҳри. Т., А.Кодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993.
3. Асомиддинова М. Кийим-кечак номлари. Т., Фан, 1981. – 115 б.
4. Ахлоқ-одобга оид ҳадис намуналари. Т.: Фан, 1990. – 170 б.
5. Гоноболин Д.Н. Ўқитувчи ҳақида қисса. Т., Ўқитувчи, 1975.
6. Кудратов Т. Нутқ маданияти асослари. Т., Уқитувчи, 1993.
7. Маҳмудов Р. Дегонимни улусқа марғуб эт . – Т.: Ўзбекистон, 1992. – 88 б.
8. Мирзакалон Исмоилий. Инсон хусни, Ахлоқ-одоб мавзусидаги суҳбатлар. Т., Адабиёт ва санъат. 1989.
9. Ўзбек педагогикаси антологияси. Т., Ўқитувчи, 1995.
10. Мухиддинов А.Г. Уқув жараёнида нутқ фаолияти. Т., Уқитувчи, 1995.
11. Расмий ва норасмий учрашувлар одобномаси. – Т: Адолат, 1992. – 13 б.
12. Фаҳр-ул-Банот Сифбатуллоҳ қизи. Оила сабоқлари. – Т: Ёзувчи, 1992. – 96 б.
13. Хикматнома. Тўплам //Тўпловчи Н.Эшонқулов – Т: Чўлпон, 1992. – 112 б.
14. Шамсиддин мухаммад ибн Амируддин Дунасарий. Одамни билиш илми. Форс – тожик тилидан Б.Омон таржимаси. Т., «Ёзувчи», 1994.

### **Б. Электрон таълим ашёлари:**

1. “Раҳбар фаолияти, маҳорати ва маданияти” мавзусида слайдлар тўплами (ўзбек ва рус тилларида).
2. “Интерфаол таълим ва интерфаол методлар” мавзусида слайдлар тўплами (ўзбек ва рус тилларида).
3. “Таълим муассасаларида ўқув машғулоти методикаси ва техникаси” мавзусида слайдлар тўплами (ўзбек ва рус тилларида).
4. “Бошқарув педагогикаси” мавзусида слайдлар тўплами (ўзбек ва рус тилларида).
5. “Замонавий дарс” мавзусида видеофильм.

6. “Бокс поп” ўқитувчилар ҳақида фикрлар (фоноёзув).
7. “Дарс ва дарсдаги педагогик вазиятлар” мавзусида ўқитувчиларнинг дарсларидан видеолавҳалар.
8. Мавзуларни қизиқарли ёритишга керакли турли хил видеороликлар.

#### **В. Дидактик воситалар:**

- жиҳозлар ва ускуналар: электрон доска, магнит синф тахтасиси, флипчарт синф тахтасиси, магнитлар, тарқатма материаллар, маркер ва фломастерлар, ўқув қўлланмалари ва ш. к.
- видео-аудио ускуналар: видеоманитофон, проектор, видеофильм, видеодисклар, фоноёзув ва ш.к.
- компьютер ва мультимедиа воситалар: видеотренинг ўтказиш учун махсус мосламалар.

#### **Электрон таълим ресурслари:**

1. [www.tdpu.uz](http://www.tdpu.uz)
2. [www.pedagog.uz](http://www.pedagog.uz)
3. [www.ziyo.edu.uz](http://www.ziyo.edu.uz)
4. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
5. [www.istedod.uz](http://www.istedod.uz)
6. [tdpu-INTRANET.Ped](http://tdpu-INTRANET.Ped)

# II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

## II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

### «Блум кубиги» методи:

**Методнинг мақсади:** Мазкур метод тингловчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билимларни ўзлаштирилишини енгиллаштириш мақсадида қўлланилади, шунингдек, бу метод тингловчилар учун “Очиқ” саволлар тузиш ва уларга жавоб топиш машқи вазифасини белгилайди.

### Методни амалга ошириш тартиби:

1. Ушбу методни қўллаш учун, оддий куб керак бўлади. Кубнинг ҳар бир томонида қўйидаги сўзлар ёзилади:

- Санаб беринг, таъриф беринг (оддий савол)
- Нима учун (сабаб-оқибатни аниқлаштировчи савол)
- Тушинтириб беринг (муаммони ҳар томонлама қараш саволи)
- Таклиф беринг (амалиёт билан боғлиқ савол)
- Мисол келтиринг (ижодкорликни ривожлантировчи савол)
- Фикр беринг (таҳлил қилиш ва баҳолаш саволи)

2. Ўқитувчи мавзунини белгилаб беради.

3. Ўқитувчи кубикни столга ташайди. Қайси сўз чиқса, унга тегишли саволни беради.

### “KWLH” методи:

**Методнинг мақсади:** Мазкур метод тингловчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билимларни тизимлаштириш мақсадида қўлланилади, шунингдек, бу метод тингловчилар учун мавзу бўйича қўйидаги жадвалда берилган саволларга жавоб топиш машқи вазифасини белгилайди.

#### **Изоҳ. KWLH:**

*Know* – нималарни биламан?

*Want* – нимани билишни хоҳлайман?

*How* - қандай билиб олсам бўлади?

*Learn* - нимани ўрганиб олдим?.



<b>“KWLH” методи</b>	
<b>1. Нималарни биламан:</b> -	<b>2. Нималарни билишни хоҳлайман, нималарни билишим керак:</b> -
<b>3. Қандай қилиб билиб ва топиб оламан:</b> -	<b>4. Нималарни билиб олдим:</b> -

**“W1H” методи:**

**Методнинг мақсади:** Мазкур метод тингловчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билимларни тизимлаштириш мақсадида қўлланилади, шунингдек, бу метод тингловчилар учун мавзу бўйича қўйидаги жадвалда берилган олтита саволларга жавоб топиш машқи вазифасини белгилайди.

What?	Нима? (таърифи, мазмуни, нима учун ишлатилади)	
Where?	Қаерда (жойлашган, қаердан олиш мумкин)?	
What kind?	Қандай? (параметрлари, турлари мавжуд)	
When?	Қачон? (ишлатилади)	
Why?	Нима учун? (ишлатилади)	
How?	Қандай қилиб? (яратилади, сақланади, тўлдирилади, тахрирлаш мумкин)	

**“SWOT-таҳлил” методи.**

**Методнинг мақсади:** мавжуд назарий билимлар ва амалий тажрибаларни таҳлил қилиш, таққослаш орқали муаммони ҳал этиш йўллари топишга, билимларни мустаҳкамлаш, такрорлаш, баҳолашга, мустақил, танқидий фикрлашни, ностандарт тафаккурни шакллантиришга хизмат қилади.

**S – (strength)**

- кучли томонлари

**W – (weakness)**

- заиф, кучсиз томонлари

**O – (opportunity)**

- имкониятлари

**T – (threat)**

- хавфлар

**“БЕЕР” методи:**

**Методнинг мақсади:** Бу метод мураккаб, кўптармоқли, мумкин қадар, муаммоли характеридаги мавзуларни ўрганишга қаратилган. Методнинг моҳияти шундан иборатки, бунда мавзунинг турли тармоқлари бўйича бир хил ахборот берилади ва айни пайтда, уларнинг ҳар бири алоҳида аспектларда муҳокама этилади. Масалан, муаммо ижобий ва салбий томонлари, афзаллик, фазилят ва камчиликлари, фойда ва зарарлари бўйича ўрганилади. Бу интерфаол метод танқидий, таҳлилий, аниқ мантикий фикрлашни муваффақиятли ривожлантиришга ҳамда ўқувчиларнинг мустақил ғоялари, фикрларини ёзма ва оғзаки шаклда тизимли баён этиш, ҳимоя қилишга имконият яратади. “Веер” методидан маъруза машғулотларида индивидуал ва жуфтликлардаги иш шаклида, амалий ва семинар машғулотларида кичик гуруҳлардаги иш шаклида мавзу юзасидан билимларни мустаҳкамлаш, таҳлили қилиш ва таққослаш мақсадида фойдаланиш мумкин.

### Методни амалга ошириш тартиби:



тренер-ўқитувчи иштирокчиларни 5-6 кишидан иборат кичик гуруҳларга ажратади;



тренинг мақсади, шартлари ва тартиби билан иштирокчиларни таништиргач, ҳар бир гуруҳга умумий муаммони таҳлил қилиниши зарур бўлган қисмлари туширилган тарқатма



ҳар бир гуруҳ ўзига берилган муаммони атрофлича таҳлил қилиб, ўз мулоҳазаларини тавсия этилаётган схема бўйича тарқатмага ёзма баён қилади;



навбатдаги босқичда барча гуруҳлар ўз тақдимотларини ўтказадилар. Шундан сўнг, тренер томонидан таҳлиллар умумлаштирилади, зарурий ахборотлар билан тўлдирилади ва мавзу яқунланади.

Муаммоли савол					
1-усул		2-усул		3-усул	
афзал лиги	камчи лиги	афзал лиги	камчили ги	афзал лиги	камч илиги
<b>Хулоса:</b>					

#### “Кейс-стади” методи:

«Кейс-стади» - инглизча сўз бўлиб, («case» – аниқ вазият, ҳодиса, «stadi» – ўрганмоқ, таҳлил қилмоқ) аниқ вазиятларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида ўқитишни амалга оширишга қаратилган метод ҳисобланади. Мазкур метод дастлаб 1921 йил Гарвард университетиде амалий вазиятлардан иқтисодий бошқарув фанларини ўрганишда фойдаланиш тартибида қўлланилган. Кейсда очик ахборотлардан ёки аниқ воқеа-ҳодисадан вазият сифатида таҳлил учун фойдаланиш мумкин.

**“Кейс методи” ни амалга ошириш bosқичлари**

<b>Иш bosқичлари</b>	<b>Фаолият шакли ва мазмуни</b>
<b>1-bosқич:</b> Кейс ва унинг ахборот таъминоти билан таништириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ якка тартибдаги аудио-визуал иш;</li> <li>✓ кейс билан танишиш(матнли, аудио ёки медиа шаклда);</li> <li>✓ ахборотни умумлаштириш;</li> <li>✓ ахборот таҳлили;</li> <li>✓ муаммоларни аниқлаш</li> </ul>
<b>2-bosқич:</b> Кейсни аниқлаштириш ва ўқув топшириғни белгилаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муаммоларни долзарблик иерархиясини аниқлаш;</li> <li>✓ асосий муаммоли вазиятни белгилаш</li> </ul>
<b>3-bosқич:</b> Кейсдаги асосий муаммони таҳлил этиш орқали ўқув топшириғининг ечимини излаш, ҳал этиш йўллари ишлаб чиқиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муқобил ечим йўллари ишлаб чиқиш;</li> <li>✓ ҳар бир ечимнинг имкониятлари ва тўсиқларни таҳлил қилиш;</li> <li>✓ муқобил ечимларни танлаш</li> </ul>
<b>4-bosқич:</b> Кейс ечимини ечимини шакллантириш ва асослаш, тақдимот.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ якка ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муқобил вариантларни амалда қўллаш имкониятларини асослаш;</li> <li>✓ ижодий-лойиҳа тақдимотини тайёрлаш;</li> <li>✓ якуний хулоса ва вазият ечимининг амалий аспектларини ёритиш</li> </ul>

**“Ассесмент” методи:**

**Методнинг мақсади:** мазкур метод таълим олувчиларнинг билим даражасини баҳолаш, назорат қилиш, ўзлаштириш кўрсаткичи ва амалий кўникмаларини текширишга йўналтирилган. Мазкур техника орқали таълим олувчиларнинг билиш фаолияти турли йўналишлар (тест, амалий кўникмалар, муаммоли вазиятлар машқи, қиёсий таҳлил, симптомларни аниқлаш) бўйича ташҳис қилинади ва баҳоланади.

**Методни амалга ошириш тартиби:**

“Ассесмент”лардан маъруза машғулотларида талабаларнинг ёки катнашчиларнинг мавжуд билим даражасини ўрганишда, янги маълумотларни баён қилишда, семинар, амалий машғулотларда эса мавзу ёки маълумотларни

Ўзлаштириш даражасини баҳолаш, шунингдек, ўз-ўзини баҳолаш мақсадида индивидуал шаклда фойдаланиш тавсия этилади. Шунингдек, ўқитувчининг ижодий ёндашуви ҳамда ўқув мақсадларидан келиб чиқиб, ассесментга кўшимча топшириқларни киритиш мумкин.

Ҳар бир катакдаги тўғри жавоб 5 балл ёки 1-5 балгача баҳоланиши мумкин.



**Тест**

**Муаммоли вазият**

**Тушунча таҳлили  
(симптом)**

**Амалий вазифа**

**“Инсерт” методи:**

**Методни амалга ошириш тартиби:**

- ўқитувчи машғулотга қадар мавзунинг асосий тушунчалари мазмуни ёритилган матнни тарқатма ёки тақдимот кўринишида тайёрлайди;
- янги мавзу моҳиятини ёритувчи матн таълим олувчиларга тарқатилади ёки тақдимот кўринишида намойиш этилади;
- таълим олувчилар индивидуал тарзда матн билан танишиб чиқиб, ўз шахсий қарашларини махсус белгилар орқали ифодалайдилар. Матн билан ишлашда талабалар ёки қатнашчиларга қуйидаги махсус белгилардан фойдаланиш тавсия этилади:

Белгилар	Матн
“V” – таниш маълумот.	
“?” – мазкур маълумотни тушунмадим, изоҳ керак.	
“+” бу маълумот мен учун янгилик.	
“– ” бу фикр ёки мазкур маълумотга қаршиман?	

Белгиланган вақт якунлангач, таълим олувчилар учун нотаниш ва тушунарсиз бўлган маълумотлар ўқитувчи томонидан таҳлил қилиниб, изоҳланади, уларнинг моҳияти тўлиқ ёритилади. Саволларга жавоб берилади ва машғулот якунланади.

# III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

### Ш. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

#### 1-МАЪРУЗА: РАҲБАРНИНГ ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТИДА КАСБИЙ КОМПЕТЕНТЛИК

**Режа:**

1. Касбий компетентлик ва унинг мазмуни.
2. Раҳбарнинг касбий компетентлиги ва маҳорати.
3. Раҳбарнинг инновацион компетентлиги.

**Таянч тушунчалар:** компетентлик, касбий компетентлик, раҳбарнинг касбий компетентлиги, инновация, инновацион компетентлик.

«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 тақлиф 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 демакдир. Ўз соҳасини, ишининг устаси бўлиш, соҳасининг сирларини ҳам ҳар томонлама чуқур билиш демакдир.**

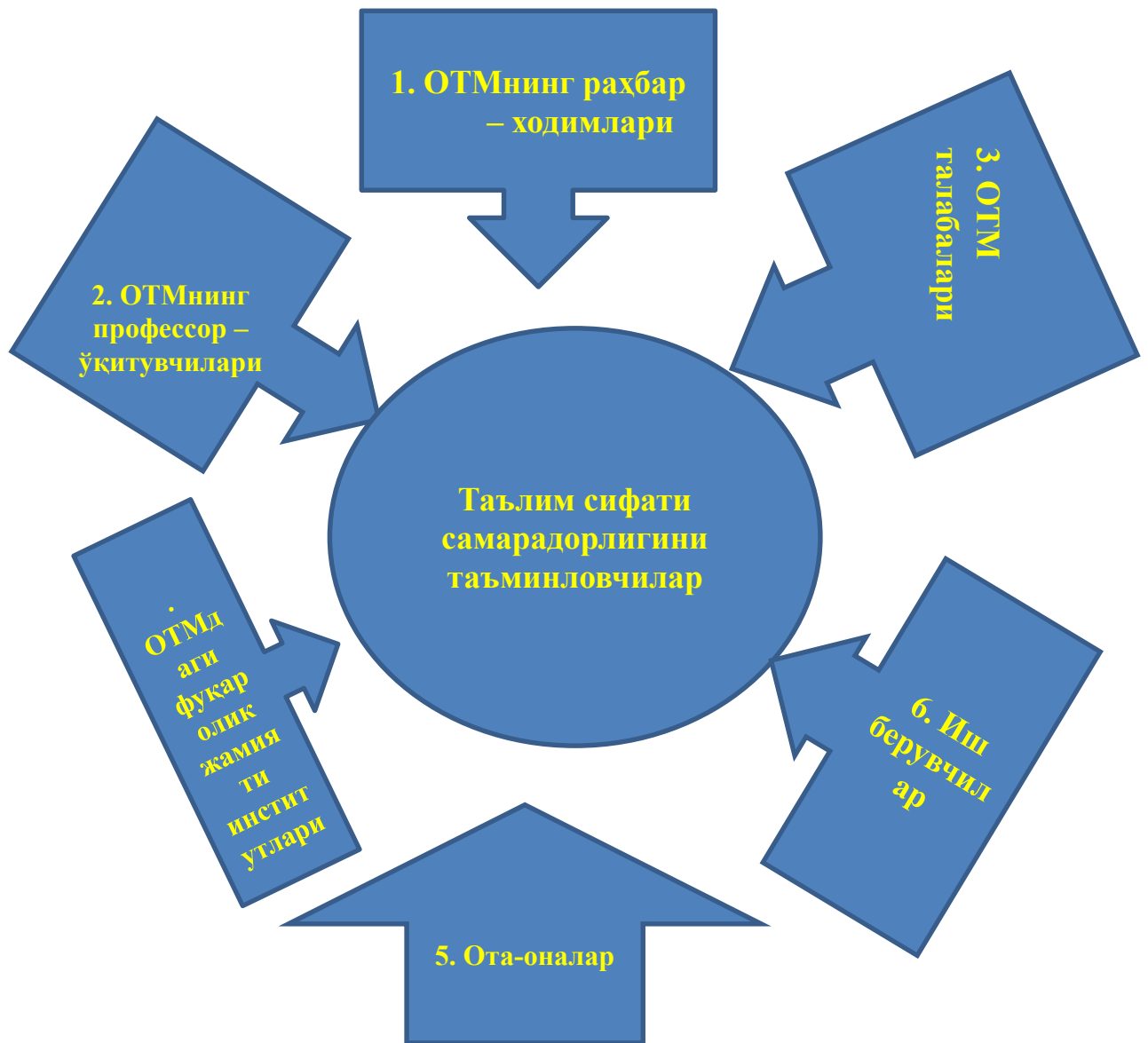
Касбий компетенция ва компетенлик муаммоси юзасидан нафақат мамлакатимиз балки дунё миқёсида педагог, психолог, методист, сиёсатшунос, социолог, философ, лингвист ва бошқа соҳа олимлари томонидан илмий тадқиқот ишлари олиб борилмоқда. Шу сабабли, тадқиқотчи олимлар компетенцияни шаклан ва мазмунан турлича 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;
- ташкilotчилик 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 қўйидагича 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 изоҳ берар эканмиз, шуни қайд этиш лозимки, раҳбарликнинг асосий мақсади, ушбу муҳим вазифалар ўртасида мутаносиблик ва уйғунликка эришиш ҳамда шу орқали ташкилот яқдиллигини таъминлашдир. **Лойиҳалаштириш** вазифаси биринчи навбатда раҳбар ўз

ташкilotининг 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 боришга **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 жараённи мавжуд Қонун ва бошқа ҳужжатларда кўрсатилган талаблар асосида кечишини таъминлайди. **Раҳбар иш жараёнини эмас балки унинг натижасини назорат қилиши лозим.**

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

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 ҳулқ-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.**

## **2-МАЪРУЗА: РАҲБАРЛИК ФАОЛИЯТИДА БОШҚАРУВ СТИЛИ.**

### **Режа:**

- 1. Бошқарув услублари ва уларнинг турлари**
- 2. Раҳбарнинг бошқарув услублари**
- 3. Бошқарув услубларининг қўлланилиши ва раҳбар типологияси.**

**Таянч тушунчалар:** бошқарув, бошқарув услуби, авторитар услуби, демократик услуб, либерал услуб, раҳбар типлари.

**Раҳбарлик**–турли хил вазифаларнинг тўплами ёки амал курсисидан иборат эмас, балки касбдир. Демак, раҳбарлик қилиш учун инсондан зарур характер, билим, кўникма, малака, маҳорат, касбий назокат, тажриба, қобилият ва ўзига хос хусусият талаб этилади.

Абу Наср Форобий таълимотида, таълим-тарбиянинг асосий вазифаси жамият талабларига жавоб бера оладиган ва шу жамият учун хизмат қиладиган етук инсонни ҳамда уларни бошқара оладиган қатъиятли, билимдон ва талабчан раҳбарларни тарбиялашга қаратилган бўлиб, у ўзининг “Фозил одамлар шаҳри”асарида раҳбарларга тегишли хислатларни кенг ёритади.

Бундай шаҳарга ҳоким бўладиган одам (Аллоҳдан бошқа) ҳеч кимга бўйсунмаслиги керак. Фозиллар шаҳрининг биринчи бошлиғи бу шаҳар аҳолисига имомлик қилувчи оқил киши бўлиб, у табиатан ўн иккита хислат-фазилатни ўзида бирлаштирган бўлиши зарур.

**Биринчидан,** фозиллар шаҳри ҳокими аввало тўрт мучали соғ-солим бўлиб, ўзига юкланган вазифаларни бажаришда бирор аъзосидаги нуқсон

халал бермаслиги лозим, аксинча, у соғ-саломатлиги туфайли бу вазифаларни осон бажариши лозим.

**Иккинчидан**, бундай шахар ҳоқими табиатан нозик фаросатли бўлиб, суҳбатдошининг сўзларини, фикрларини тез тушуниб, тез илғаб олиши, шу соҳада умумий аҳвол қандайлигини равшан тасаввур қила олиши зарур.

**Учинчидан**, у англаган, кўрган, эшитган, идрок этган нарсаларни хотирасида тўла-тўқис сақлаб қолиши, барча тафсилотларини унутмаслиги зарур.

**Тўртинчидан**, у зехни ўткир, зукко бўлиб, ҳар қандай нарсанинг билинар-билимас аломатларини ва у аломатлари нимани англатишини тез билиб, сезиб олиши зарур.

**Бешинчидан**, у фикрини равшан тушунтира олиш мақсадида, чиройли сўзлар билан ифодалай олиши зарур.

**Олтинчидан**, у (устозлардан) таълим олишга, билим, маърифатга ҳавасли бўлиши, ўқиш, ўрганиш жараёнида сира чарчамайдиган, бунинг машаққатидан қочмайдиган бўлиши зарур.

**Еттинчидан**, таом ейишда, ичимликда, аёлларга яқинлик қилишда очофат эмас, аксинча, ўзини тия оладиган бўлиши, (қимор ёки бошқа) ўйинлардан завқ, хузур олишдан узоқ бўлиши зарур.

**Саккизинчидан**, у ҳақ ва ҳақиқатни, одил ва ҳақгўй одамларни севадиган, ёлғонни ва ёлғончиларни ёмон кўрадиган бўлиши зарур.

**Тўққизинчидан**, у ўз қадрини билувчи ва номус-ориятли одам бўлиши, пасткашликлардан юқори турувчи, туғма олийҳиммат бўлиши, улуғ, олий ишларга интилиши зарур.

**Ўнинчидан**, бу дунё молларига, динор ва дирҳамларга қизиқмайдиган (мол-дунё кетидан қувмайдиган) бўлиши зарур.

**Ўн биринчидан**, табиатан адолатпарвар бўлиб, одил одамларни севадиган, истибдод ва жабр-зулмни, мустабид ва золимларни ёмон кўрувчи, ўз одамларига ҳам, бегоналарга ҳам ҳақиқат қилувчи, барчани адолатга чақирувчи, ноҳақ жабрланганларга мадад берувчи, барчага яхшилиқни ва ўзи суйган гўзалликларни раво кўрувчи бўлиши зарур.. Ўзи ҳақ иш олдида ўжарлик қилмай, одил иш тутгани ҳолда ҳар қандай ҳақсизлик ва разолатларга муросасиз бўлиши зарур.

**Ўн иккинчидан**, ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли, журъатли, жасур бўлиши, кўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги зарур.

Лекин раҳбар бўлиб ишламоқчи бўлган ёки раҳбар этиб тайинланган шахсларнинг ҳаммаси ҳам юқоридаги талабларга жавоб бера олади, деб бўлмади, чунки

Раҳбарлик қилиш: катта санъат; махсус мазмунга эга бўлган касбий фаолият; фаолиятни такомиллаштиришга қаратилган ижодий фаолият; педагогик бошқарувдир.

**Аслида бошқарув** – раҳбарлик фаолияти таркибида одамлар билан биргаликдаги фаолият ва улар ўртасидаги мулоқот ҳисоблангани учун, раҳбар ва жамоа томонидан бўладиган барча ҳаракатлар таълим муассасаси фаолияти учун қулай ва керакли шароитни яратилиши ҳамда ўқитувчилар ва ўқувчилар жамоаси ўртасида ўзаро самимий психологик муҳит ва ижодий фаолиятни ташкил этишга қаратилади. Бу эса раҳбардан ходимларни билиш, уларнинг қобилият ва билим савияларига қараб таълим муассасасидаги ўқув-тарбия жараёнига танлай билиш ва ўз ўрнига тайинлай олиш, керакли кўрсатма, буйруқларни бера билиш ва уларни тўлиқ бажарилишини талаб қила олиш тўғри қарор қабул қила олиш, ўқитувчи ва ходимларнинг шахсий хусусиятларини сеза олиш, жойида уларни имкониятларидан фойдаланган ҳолда ишлата билиш каби касбий қобилият ва маҳоратни талаб этади.

Бизнинг фикримизча, **раҳбар**:

- ўз фикрига, ўрнига ва мавқеига эга бўлган Ўзбекистон фуқароси;
- давлат ҳокимиятининг расмий вакили;
- ўқитувчи, ўқувчи-талабалар, ходимлар жамоаси тарбиячиси;
- таълим муассасасининг билимдон (компетент) раҳбари;
- таълим-тарбия жараёнининг ташкилотчиси;
- касб эгаси, етук мутахассис, **шунингдек у**:
  - кузатувчан, таъсирчан, серғайрат, масъулиятли, фидойи, камтар, обрўли, нуфузли ва ишончли, бағри кенг;
  - ишбилармон, уддабурон, ёқимли, касбий назокатли, меҳрли ва ўз ишининг фидойиси;
  - қатъиятли, аввал ҳар томонлама пухта ўйлаб сўз берувчи ва сўзининг устидан чиқувчи; виждонли, андишали, инсофли ва ўзига ишонч уйғота оладиган, ўзига яраша келишган, ораста, хушбичим ва башанг кийинишга берилмаган режали шахс бўлмоғи лозим.

Ҳаёт раҳбарлар зиммасига, ўз ўрнида ўқитувчи ва ўқувчилар жамоалари эса улар зиммасига улкан масъулият юклайди. Таълим тизимининг ҳар бир соҳасидаги ютуқлар ҳам, уларни оқсаб қолиши ҳам кўп жиҳатдан раҳбарларнинг моҳирлигига, унинг керак вақтда айнан шу шароитга мос тўғри қарор қабул қилишига боғлиқ.

Раҳбарлик лавозими таълим муассасасидаги таълим-тарбия жараёнининг ривожига ва ўз қўл остидагиларга ҳомийлик қилишда масъулият демакдир.

Раҳбар бўлиш – шу лавозимдан оқилона фойдаланиб, таълим муассасаси ўқитувчи, тарбиячилари ва бошқа ходимлари шароитини яхшилаш, улар



орасидан лаёқатли мутахассисларни топиш ва раҳбар ходимлар тайёрлаш йўли билан таълим тизими ривожига ҳисса қўшишдир.

**Раҳбарликда ҳар бир раҳбарнинг ўз иш услуби бор, лекин раҳбарлик қилишнинг умумий белгиланган, илмий асосланган услублари ҳам яратилган.** Қуйида ёш раҳбарларга баъзи тавсияларни бериб ўтамыз:

- **ишни ўзингиз раҳбарлик қила бошлаган** кунгача бўлган таълим муассасасидаги аҳвол билан бевосита танишишдан бошлаш керак. Бундан мақсад фақат танишиш, маълумот олиш эмас, айтилиши вақтда уларни таҳлил қила бориб, келажакда ривожлантириш учун асосий йўналишларни белгилаб олишдир.

- **кундалик фаолиятингизда бевосита мулоқотда бўладиган** ўринбосарлар, ўқитувчилар, мутахассис ва бошқа ходимлар билан яқиндан танишиб олинг. Уларнинг бевосита иш жойлари (кабинетлари, предмет бўйича синф хоналарига, устахона, ошхона, спорт заллари, кутубхоналари)га кириб суҳбатлашган маъкул.

-**дастлаб уларнинг ўзларига бириктирилган соҳа** предметлари нуктаи назаридан баҳо беришга ҳаракат қилинг. Кейинчалик ўқитувчи ва ходимлар билан бўладиган мулоқотларда уларнинг маънавий дунёси ҳақида маълумот тўплаб боришингиз мумкин. Иложи бориша бир ой ичида ўзингиз бошқараётган таълим муассасасининг барча бўлимлари фаолияти билан танишиб чиқишга ҳаракат қилинг. Қайси бўлимда қандай кишилар, қайси шароитда ишлаётгани тўғрисида тасаввурга эга бўлишга интилинг.

- **яқиндан танишиб олганингиздан сўнг**, ишдаги камчиликларни маънавий хайрихоҳлик билан муҳокама қилиб, ишнинг яхшиланишига ёрдам беришга ҳаракат қилинг. Ходимга камчиликларни бартараф этишга маълум муддат беринг. Берилган муддат тугаганидан сўнг ҳам камчилигини йўқотмаган ходимга, эгаллаб турган лавозимига нолойиқ эканини аниқ айтинг.

Раҳбарнинг ўқитувчилар ва ўқувчилар жамоасига нисбатан раҳбарлик қилиши икки томонлама амалга оширилади: ташкилий ва услубий.

**Ташкилий томони** – педагогик жараёни билиш, уни ташкил эта олиш. ҳаракатга келтира олиш, педагогик жараёни амалга оширишда ўқитувчилар ва ўқувчилар фаолиятини ташкил этиш ва бошқара олишдир.

**Услубий томони** – раҳбарлик фаолиятини юритиш учун зарур бўлган назарий, амалий, касбий ва педагогик-психологик билимларга эга бўлиш ҳамда ўқув-тарбия жараёнини услубий жиҳатдан тўғри ташкил этишдек илмий малакага ҳам эга бўлишдан иборат.**Раҳбар иш ташкилотчиси эмас, барчани ишга жалб этиб, ташкиллаштирувчидир, яъни ташкилотчиларнинг ташкилотчиси.** Раҳбарнинг раҳбарлик тушунчасини қуйидагича ифодалаш мумкин:.



**РАҲБАРЛИК – бу:**

**йўналтириш** - педагогик ва ўқувчилар жамоасини миллий истиқлол мафкураси, давлат сиёсатининг асосий ғоялари, тамойиллари асосида фаолият кўрсатишларига йўналтириш

**вазифа қўйиш** - таълим тизимини такомиллаштириш, таълим сифатини оширишга қаратилган қонунлар, расмий ҳужжатлар асосида педагогик ва ўқувчилар жамоаси олдида шахс ҳамда жамоани тарбиялаш бўйича аниқ вазифалар қўйиш

**ўргатиш** - педагогик жамоани таълим-тарбия жараёнини... самарали ташкил этиши учун аниқ мақсад қўйиш ва керакли метод, шаклларни топишга ўргатиш

**ёрдам бериш** - жамоада меҳнат фаолияти ва таълим-тарбия ишларини ташкил этиш ва фаоллаштиришга ёрдам бериш

**қўллаш** - педагогик ва ўқувчилар жамоаси, ўқитувчи ва ўқув... чилар ташаббусини, ижодкорлигини қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш

**маслаҳат бериш** - жамоага, ўқитувчи ва ўқувчиларга ўз... имкониятларини тўлиқ ишлатишлари учун керакли амалий ва услубий маслаҳат бериш

**кузатиш** - катталар ва болалар жамоасининг савияси, ахлоқий... ва маданий-маърифий ўсишини, такомиллашиб боришини кузатиш, ўрганиш

**тартибга солиш** - жамоанинг ишга бўлган ва ўзаро муносабатларини,... жамоа аъзоларининг меҳнат фаолиятларини ижобий- салбий томонларини тартибга солиш

**талаб этиш** - ҳар кимнинг ўз вазифасини ва берилган топшириқ... ларни ўз вақтида бажаришларини талаб этиш

**кўрсатма бериш** - жамоага меҳнат фаолиятларини ташкил... этишларига керакли кўрсатмалар бериш

**назорат қилиш** - ўқитувчилар, ўқувчилар, ходимлар фаолиятини ва... уларнинг натижаларини мунтазам назорат қилиш ва баҳолаб бориш

**бошқариш** - барчани ишлашга, ўз касбий вазифаларини бажариш, қарор қабул қилиш, назорат қилишга ундаш

**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.

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.

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.

**Бошқарув жараёни-қандай жараён?** Бошқарувни жараён сифатида қарайдиган бўлсак, у раҳбар томонидан ўз қўл остидагиларга топшириқ 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.

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 етказида. 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 равон, 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 истаклар ёки маслаҳатлар тўғридан тўғри дўқ-пўписа, камситиш, маънавий жазолаш йўли билан чекланади. Бундай раҳбар келажак режалари, бирор ишни қандай амалга оширмақчи 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, истак шаклида қилинган ишларнинг мазмунига баҳо бериш ҳолида «айбдор» га

етказилади. Ҳар бир янги иш жамоа маслаҳатисиз 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 хатокамчиликларни 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 сири йўқ, шунинг учун ҳам мажлисларда кўпроқ у эмас, балки барча ходимлар гапирадилар, охири қарорни чиқариш ва сўзларни якунлаш, 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 қизиқмайдигандай, гуёки бошқа «коинот» 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 (тагтизимлар 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** 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 олинадиган 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.

- ✓ **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.**

Ҳар қандай бошқарув вазияти интеллектуал мазмун касб этади, негаки юзага келган муаммони бошқариш мавжуд ресурслардан ўринли фойдаланишни, инсон онги, тафаккури ва хулқиға 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 усуллари мазмунан такомиллаштириш учун хизмат қилади.

Таълим муассасасини бошқаришда бошқариш маданиятига риоя этиш таълим-тарбия самарадорлигини таъминлаш ҳамда жамоада соғлом маънавий муҳитни яратиш гаровидир.

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 мукаммаллаштиришга 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 қўрқмайдиган ва мустақил фикрдаги ходимлар билан ишлаш хоҳиши
12. Амалга оширилаётган ғоя ва натижаларни ишлаб чиқаришга, жорий этишга худди шахсий мулкдек қарашларни киритиш мумкин.



### 3-МАЪРУЗА: РАҲБАРНИНГ ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШДА АНДРАГОГИКА ФАНИНИНГ ЎРНИ.

#### Режа:

4. Андрагогиканинг моҳияти ва ривожланиши тарихи
5. Андрагогик таълим тамойиллари
6. Раҳбарлик фаолиятида андрагогик ёндашув

#### Таянч тушунчалар:

Андрагогика, андрагогик таълим, адаптация, компенсация, ривожлантирувчи таълим, андрагогик омиллар.

Сўнгги йилларда педагогик атамашуносликда “андрагогика”, “андрагогик таълим”, “ўқитишнинг андрагогик модели” каби тушунчалар алоҳида аҳамият касб этмоқда. Бунинг ижтимоий-педагогик заруратини қуйидагиларда кўришимиз мумкин бўлади:

- илмий-техник тараққиёт натижасида таълим, фан ва ишлаб чиқариш соҳасидаги ахборотлар оқимининг ортиб бориши;
- кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга қўйилаётган замонавий-касбий малака талаблари;
- таълим-тарбия жараёнларида фанлараро интеграция ва уйғунликни таъминлаш зарурати;
- инновацион таълим муҳити ва бошқалар.

Мавжуд илмий-назарий манбалар таҳлилига кўра “андрагогика” тушунчаси дастлаб 1833 йилда немис тарихчи-педагоги А.Капп томонидан илмий атамашуносликка олиб кирилган бўлса, унинг назарий асослари ва андрагогик ўқитиш модели М.Ш.Ноулз (1970) томонидан ёритилган.

**Андрагогика**  
**(adult learning, adult education)** –  
педагогик фанлар соҳаси бўлиб, катталар  
таълими: ўқитиш ва тарбиялашнинг назарий ва амалий  
муаммолари билан шуғулланувчи фан.

Андрогогика – назария ва амалиётга асосланган, тан олинган барча ёндашувлар ҳамда жамиятда мавжуд бўлган расмий ва узлуксиз, норасмий ва кўшимча таълим турларини қамраб олади.

Андрогогик таълимнинг туб мақсади шахснинг нафақат касбий балки,

### Андрогогик таълим –

педагогик жараён субъектларининг қизиқиш ва эҳтиёжларига асосланган ҳолда ташкил этиладиган жараён ҳисобланиб, унда таълим мақсадларининг хусусий даражаси ҳамда билимларни ўзлаштиришнинг амалий аспекти бирламчи мезон саналади.

иқтисодий, ижтимоий ва шахсий компетентлигини ривожлантиришдан иборат.

#### Андрогогик таълимнинг мақсад ва вазифалари:

- қатнашчиларда фаол билиш мотивациясини ривожлантириш;
- касбий фаолиятга нисбатан акмеологик ёндошувни қарор топтириш;
- креатив кўникмаларни шакллантириш;
- педагогик-психологик, методик билимларини такомиллаштириш;
- дидактик материаллар, кўргазмалар ишлаб чиқишга ўрганиш;
- ноанъанавий дарс ишланмаларини яратиш;
- ижодий тадқиқотчилик қобилиятини шакллантириш;
- ўзини – ўзи касбий ривожлантириш.

Андрогогик таълим жараёни куйидаги вазифаларни бажаради:

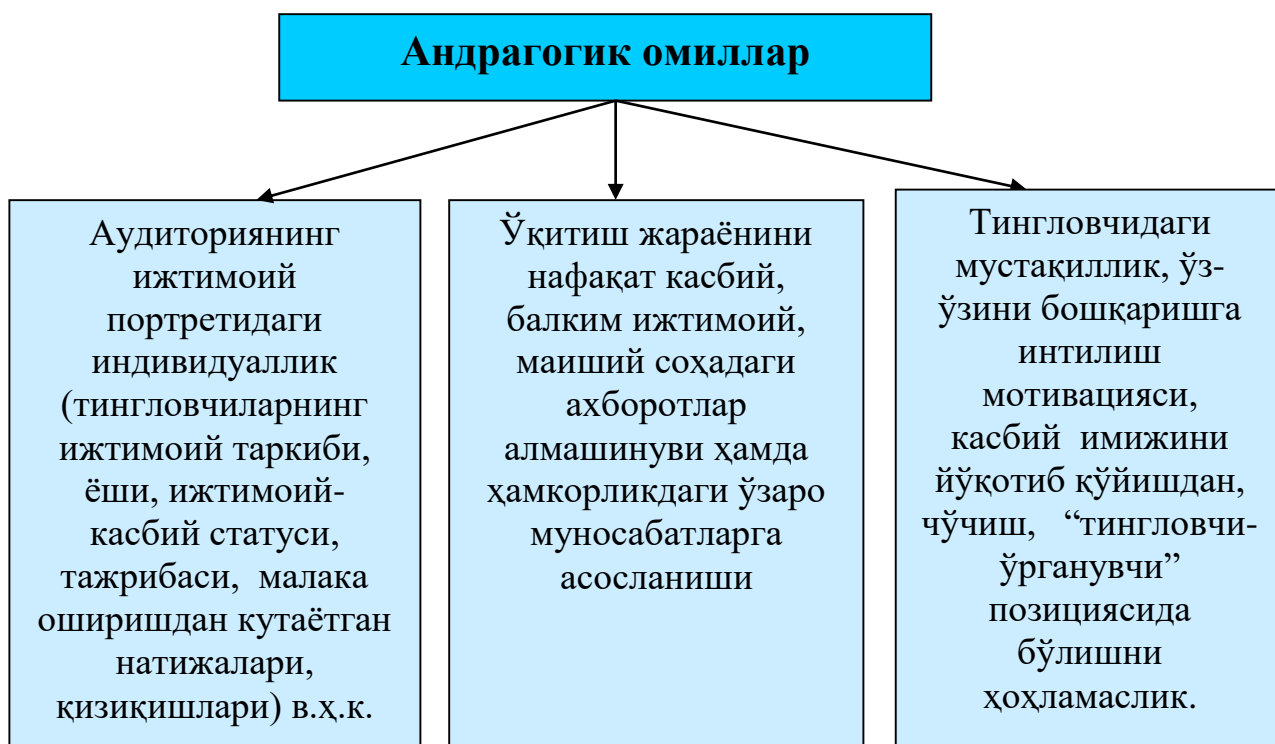
1. Адаптация – қатнашчиларни таълим тизимидаги ўзгаришлар, янгиликлар, педагогик ёндашувларга мослаштириш, кўниктириш.

2. Компенсация – педагогик технологиялар, интерактив таълим ва интерактив методлар бўйича билим, кўникма, малакаларини янги фикр, амалий машқлар, тренинглар орқали тўлдириш, бойитиш.

3. Ривожлантирувчи – ўқув жараёнини ташкил этиш методикаси ва техникаси, педагогик фаолият ва маҳорати бўйича тажрибаларини ривожлантириш.

Андрогогик таълимда фаолиятга акмеологик ёндашув ( акме - олий нуқта, гуллаган давр) мотивацияси муҳим омиллардан бири саналиб, унда таълим олувчиларнинг касбий-инновацион компетентлиги (kompeto- фаолият талабларига мос келиш, лаёқатлилиқ), креативлиги ҳамда рефлексив

кўникмаларини ривожлантириш асосий ўрин эгаллайди. Шу боис, андрогогик таълим мақсадларини белгилашда куйидаги ўзига хосликларини эътиборга олиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.



Демак, юқорида келтирилган омиллар, хусусан, андрогогик таълимни ташкил этишнинг ўзига хос жиҳатларига таянган ҳолда, катта ёшлилар билан ишлашнинг зарурий педагогик-психологик шарт-шароитлари ва тамойилларини белгилашда куйидаги тавсияларга эътибор қаратиш лозим бўлади:

- “аудиториянинг ижтимоий портрети”ни олдиндан тўғри прогноз қилиш, аудиториядаги қатнашчиларнинг қизиқишлари, мавжуд тажрибаси, интеллектуал салоҳиятини тўғри баҳолай олиш;
- қатнашчиларнинг эҳтиёжларига асосланган ҳолда фан, соҳа ва мавзуга оид ахборот-маълумотнома базасини шакллантириш;
- педагог-андрагог (андрогогик таълим билан шуғулланувчи шахс) ўқув машғулоти жараёнида “фасилитатор” (фаоллаштирувчи, ёрдамчи) ролида ҳаракат қилиши ва асосий эътиборни қатнашчилардаги мавжуд касбий компетенлик даражасини уларнинг меҳнат тажрибаси, ўқув-билиш мотивацияси ҳамда билим, кўникма ва малакалар тизимидан келиб чиқиб ривожлантириш мақсадига йўналтириш;
- ўқув жараёнининг таркибий тузилишини тўғри белгилаш, хусусан, қатнашчиларнинг меҳнат тажрибаси, ижтимоий ва касбий компетенлигини ривожлантиришга хизмат қилувчи ўқитишнинг инновацион шакл, метод ва

воситаларини танлаш ҳамда ҳамкорликдаги эркин-ижодий таълим муҳитини яратиш мақсадга мувофиқдир.

Шундай қилиб, андрагогик таълим бу қатнашчилар билиш ва коммуникатив фаолиятини ташкил этишнинг биргаликда ўрганиш, ҳамкорлик ва мулоқот муносабатларига асосланган ўқитиш модели ҳисобланиб, уни ташкил этишда фаолият субъектининг муайян ёш-психофизиологик ҳамда касбий-ижтимоий статусидаги индивидуалликни эътиборга олиш талаб этилади.

# IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

## IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

### 1-МАВЗУ: ТАЪЛИМДАГИ ЗАМОНАВИЙ ТЕНЕДЕНЦИЯЛАР. ТАЪЛИМНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ, ХАЛҚАРОЛАШТИРИШ, ИНСОНПАРВАРЛАШТИРИШ

(2 соат)

1-топшириқ.

**1-машғулот:**

#### **Раҳбарлик жараёнида муомала ва ўзаро муносабат маданияти**

Ушбу машғулотда тингловчилар билан қуйидаги масалалар бўйича замонавий педагогик технологиялар асосида амалий –ижодий таълим ташкил этилади: Раҳбар маданияти. Раҳбар имиж. Имиж тушунчаси. Жамоани муваффақиятли бошқаришда раҳбар ва ходим муносабатлари. Имижелогия. Имиж қадрият 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 имиж хам 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. Ҳамсухбатини 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 қадриятлари, 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, кўнглига 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 жараённи 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 имижини 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.

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

Шахсни юксалтириш имижини-ижобий имиж туфайли 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 қувват 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 имижингизни яратишда ҳаракатларингиз, атроф-муҳитни ҳисобга олишингиз лозим, шу билан бирга фаолият юритаётган жамоангизга мос имижингизни яратишингиз керак. Ҳар бир муҳитнинг ўз имижи мавжуд. Шу билан бирга ўз индивидуаллигингиз, такрорланмаслигингизни йўқотмаслигингиз зарур.

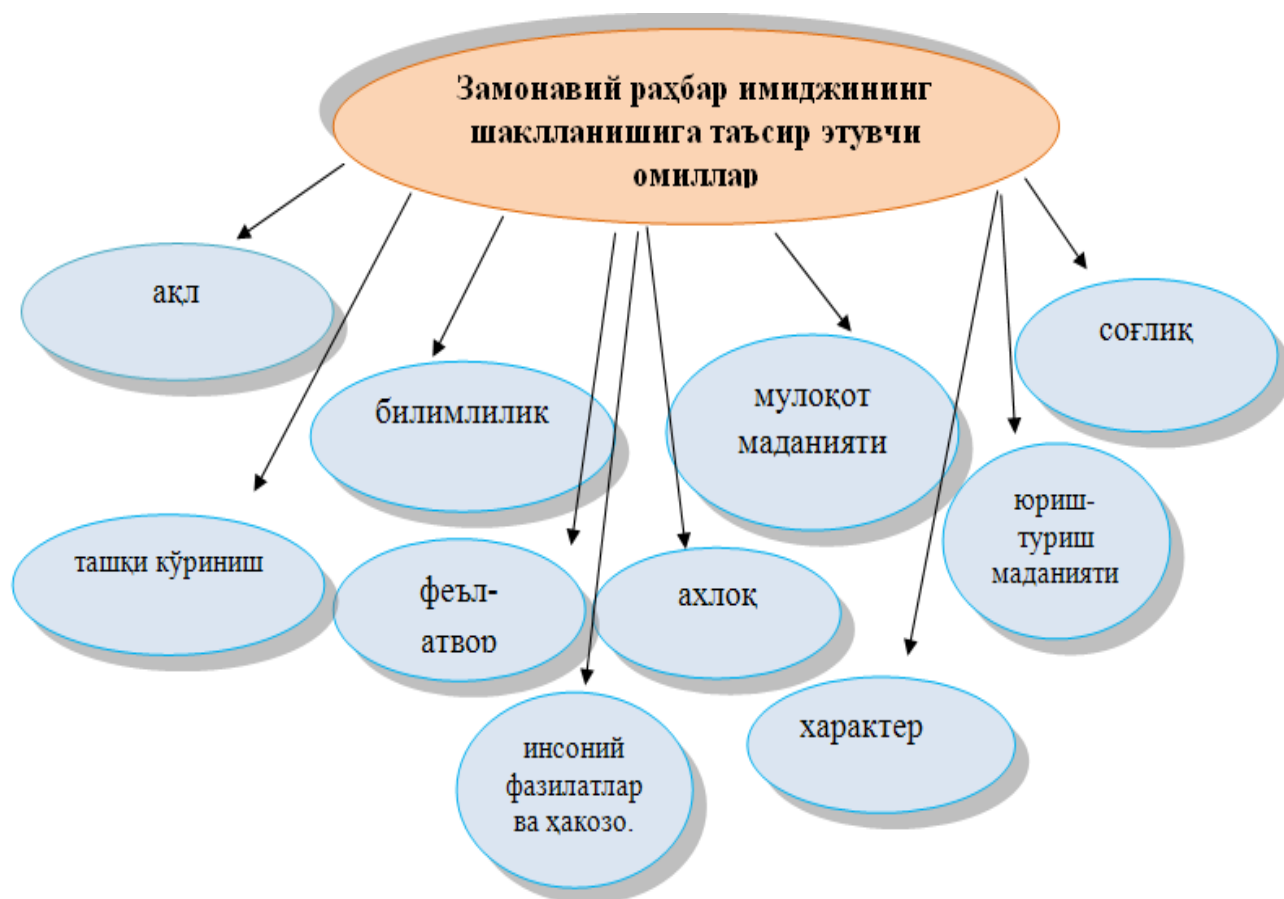
Ўз касбини самарали бошқаришда раҳбар имижини ривожлантиришга оид турли хил маслаҳатлар берилган. Улардан: AIDA имижининг таъсир қилиш қонуни:

- 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 имиджи 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 имиджига ҳам таъриф беринг. Тингловчиларга берилган топшириқни бажаришга 10 дақиқа, тақдимот учун 5 дақиқа вақт берилади.

Раҳбар маданиятига таъриф	Раҳбар имижиги 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 топшириқни 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 имижи ҳақида қандай маълумотларни биласиз?

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

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

Нима учун раҳбарларни 2 тоифага яъни, компетентли ва компетентсиз раҳбар деб ажратилади? Шу тоифа раҳбарларни белгиловчи мезонларни ҳаётий тажриба асосида таснифлаб беринг.

**Тўққизинчи топшириқ:** 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;

-ташкilotчилик компетентлик;

-креатив компетентлик;

-инновацион компетентлик;

-иқтисодий-молиявий компетентлик.

## 2-МАВЗУ: РАҲБАРЛАР ФАОЛИЯТИДА УЧРАЙДИГАН ТЎСИҚЛАР ВА УЛАРНИ ЕЧИШ ЙЎЛЛАРИ.

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-сухбат”** 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 қатъиятлилик. Тушуниш. Кучли лидерга маълумотларнинг жуда кўплиги керак эмас. У чуқур ва кенг билимга эга бўлиб, экстраполятив вазиятда қанчалик чуқур кириша олишини интуитив сезади.

**-агрессияни уддалаш малакасига кўра** (Бошқарувни ўз кўлига ола билади. Лидер унга топширилган ролга тез киришади, бу лавозимга ўзини номзод деб билганларнинг гап сўзларига аҳамият бермай ўз вазифасини бажаради. Матонатлилик. Ҳамкорлик қобилияти. Муваффақиятли лидер ўз олдига қўйган вазифасини бажаришда ўз ҳиссиётларини жиловлай олади. Шахслараро муносабатларда яхши натижаларга эришгани учун ҳам у ўз ғояларини амалга оширишга ташкилотда қўллаб-қувватлашларига эришади. Ташаббускорлик. Бардошлилик. Чидамлиликка 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 етказиши).

**-ҳиссиётини жиловлашига кўра** (Бошқаларга таяниш қобилияти. Сензитивлилик (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)

## **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

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

**Низо** бу – одамларнинг уришиши, жанжаллашиши, куч ишлатиб, бири бири билан тўқнашиши, сўз айтишиши, бировларни айблаш, сўкиниш, ғазабланиш, жаҳл билан гаплашиш, кесатиш, бировларни уриб-туртиш, дўк қилиш, кўрқитишга 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

гуруҳларар

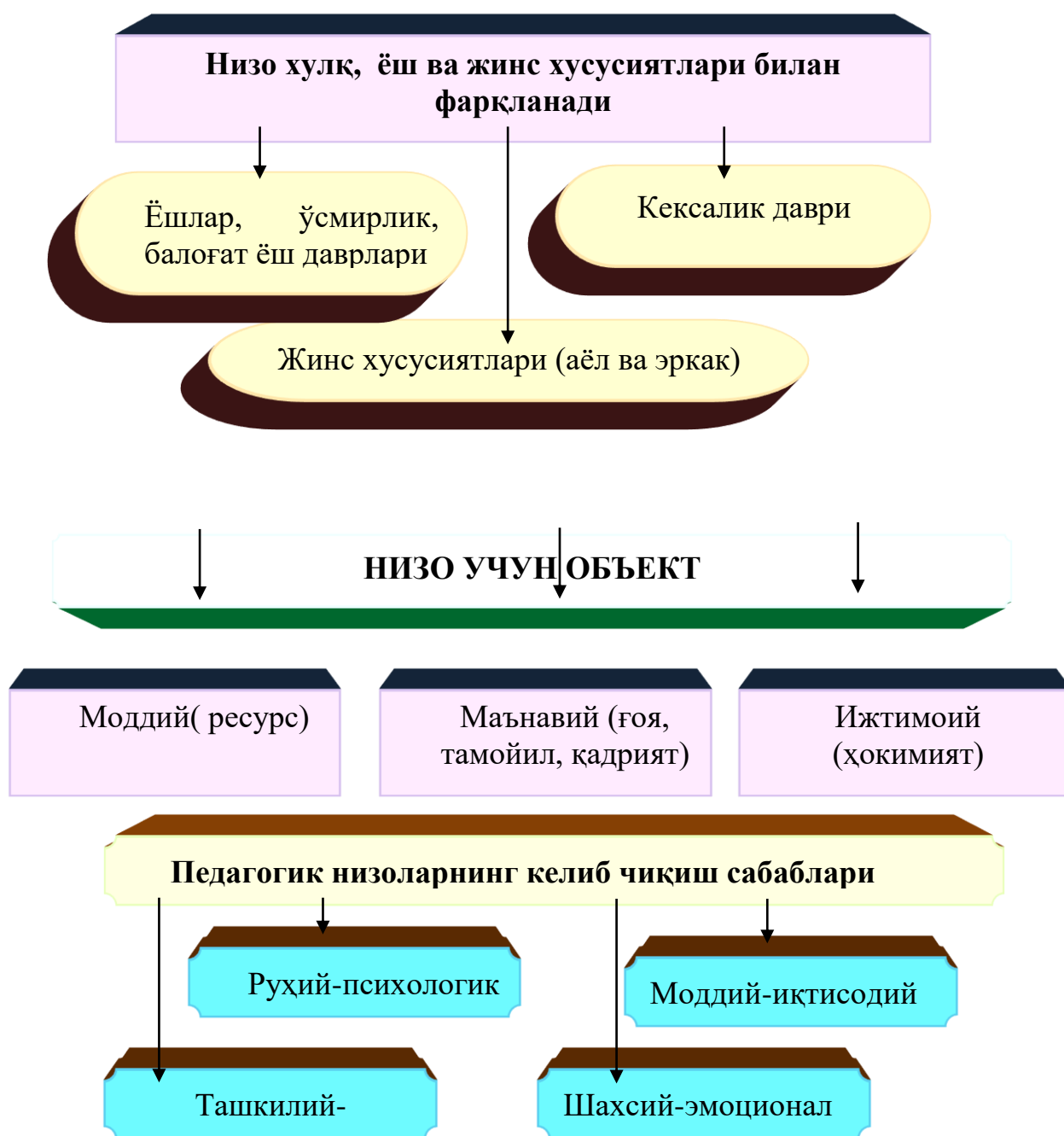
шахсий

этниқ

миллий

**хусусиятига кўра:**

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



**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

### **Низоларнинг 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 қўзғолади. Бу вазиятда оппонентларни яраштириш анча қийинлашади;

- Оппонентларга барабор келиш учун раҳбар жамоатчилик фикридан ва таъсир кучидан оқилона фойдаланиши лозим;

- Можора 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.

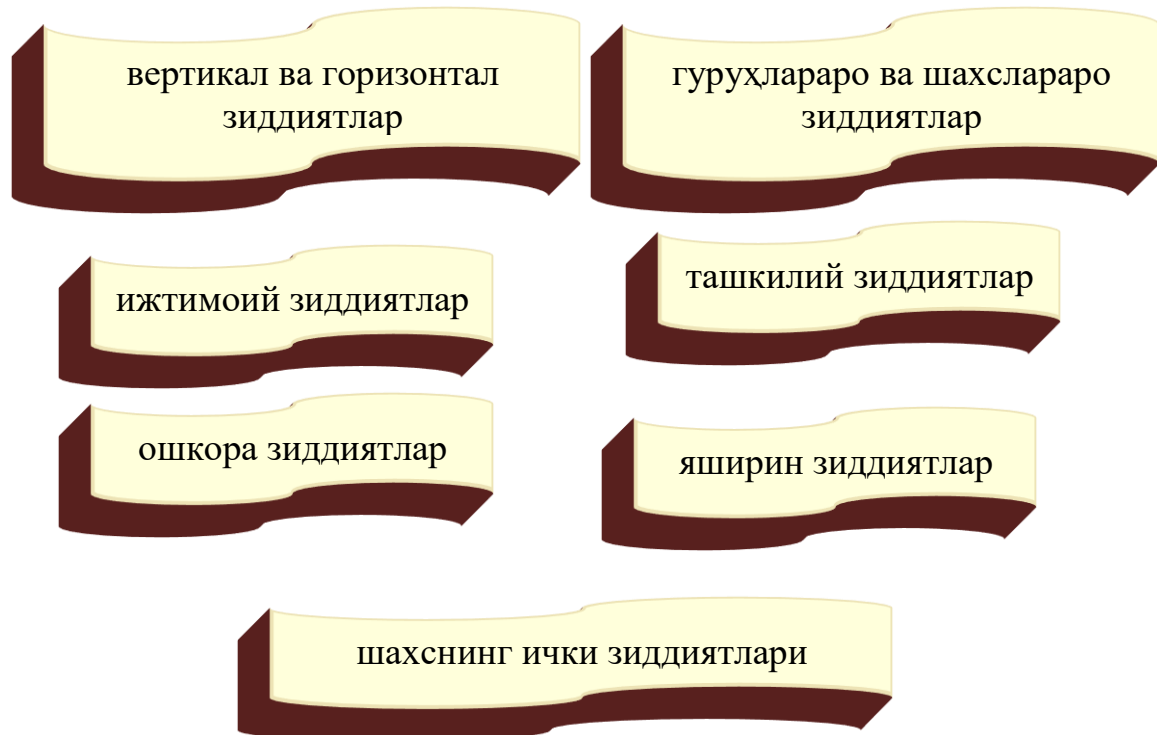
Айрим тадқиқотларда зиддиятларнинг “маънавий отаси” деб Гераклитни ҳисоблайдилар, шунингдек, Сократ ва Платонга ҳавола қилишлар ҳам учрайди. Гегелга, унинг зиддиятлар тўғрисидаги ва қарама-қаршиликларнинг кураши ҳақидаги таълимотига етарли даражада тез-тез мурожаат қилиб турилади.

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 ҳодиса деб қараган, зиддиятлар инсон ҳаётининг хусусиятидан келиб чиқади ва шахсга хос бўлган ҳужумкорлик инстинктидан пайдо бўлади деб ҳисоблайди.

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

келишиб ҳал қилинадиган  
зиддиятлар

ҳиссий ва шахсий зиддиятлар



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

### **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 ходимингизга 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: РАҲБАРНИНГ ЖАМОА ВА “МУАММОЛИ ХОДИМЛАР” БИЛАН ИШЛАШ, БОШҚАРИШ МАҲОРАТИ, КОМПЕТЕНТЛИК ВА КРЕАТИВЛИГИ.**

**Раҳбарлик фаолиятининг энг нозик томони** – бу ўқув юртининг ўқитувчи ва ходимлари билан ишлаш, улар фаолиятини ташкил этиш, педагогик жамоани бирлаштириш, уларнинг ҳурматини қозониш, севимли раҳбарига айланиш ҳисобланади ва бунинг учун ёқимтой бўлиш, ўз вақтида ҳазил-мутойиба қила билиш, иш юзасидан керакли маслаҳат бера олиш, мимика, пантомимикадан хабардор бўлиши керак.

Бундай раҳбар бўлиш учун раҳбарнинг ишбилармон, уддабуррон, маҳоратли бўлиши етарли эмас.

Бунинг учун у: **ижтимоий психология, мулоқот қилиш санъати ва маҳорати** тўғрисидаги билим, кўникма, малакаларга ҳамда: **коммуникатив, конструктив ва ташкилотчилик қобилиятларига** эга бўлишлари керак.

Бу борада бошқарув педагогикаси ёки тадқиқотчи олимларнинг илмий-амалий ишларида аниқ кўрсатма, тавсиялар берилмаган, лекин ҳаётий тажрибалар асосида бу масалага ҳамда педагогик жамоа ҳурматини қозониш, “муаммоли ходимлар” билан ишлаш каби масалаларга баъзи бир ёндашув ва фикрлар билдириш мумкин. Масалан, **раҳбарнинг ташкилий маданияти қандай бўлиши керак?**

- ✓ Иш жойида фақат белгиланган кийимда кўриниш.
- ✓ Ўқувчи-талабалар билан мулоқот қилганда масофа ушлаш.
- ✓ Умумий мажлисларда ходимларни, ўринбосарларни танқид остига олмаслик, буни фақат раҳбар хонасида қилиш.
- ✓ Ҳамкасблар билан фақат кўл бериб кўришиш.
- ✓ Қандай вазият бўлмасин (фавқулодда ҳолатдан ташқари), дарс бошланишини (йиғилиш ўтказишларни ҳам) кечиктирмаслик.
- ✓ Қандай маросимлар бўлмасин, машғулотларни қолдирмаслик.
- ✓ Олдиндан кўпчилик билан муҳокама қилмай туриб, бирон бир муҳим қарорни қабул қилмаслик.
- ✓ Ўқитувчилар, ходимларнинг туғилган куни ва ўқитувчилар жамоасидаги байрамларни ўтказиш, аммо буларни суиистеъмол қилмаслик.
- ✓ Барчага «Сиз» деб муомала қилиш.

- ✓ Иш куни тугаши билан уйга кетмаслик.
- ✓ Ҳар куни иш бошлангунга қадар ва кечқурун иш вақти тугагандан сўнг (кун давомида ҳам) бино ва ҳовлиларни айланиб чиқиш
- ✓ Директор сифатида таълим муассасаси фаолиятини жиддий назорат қилиш.
- ✓ Ота-оналарнинг болаларни ўқитиш ва тарбиялашда билим ва малакаларини паст деб билиш ва уларга ёрдам бериш.
- ✓ Тадбирларни ўз вақтида бошлаш.
- ✓ Таълим муассасасида ҳар куни эрталаб ўтказиладиган линейка (сафланиш) ларни вақт бўйича чўзиб юбормаслик.

**Раҳбарларнинг кўпчилигида турли хил йиғилишларни ташкил этиш ва ихчам, ишчан ўтказиш, йиғилиш вақтида ходимларнинг шахсига тегмай, турли низоли вазиятларни келтириб чиқармай, ўринли равишда танқид қилиб, танбەҳ бера олишларида уларга маҳорат, коммуникатив, ташкилотчилик қобилиятларини етишмаслиги, савол бериш ва қониқарли жавоб бериш кўникма, малакаларига эга эмасликлари уларни асабийлашишига, соғлиқларини сусайишига, шунингдек, ишларидан совуб кетишларига олиб келади.**

Юқоридагиларни ҳисобга олган ҳолда, биз, раҳбарлар томонидан ўтказиладиган йиғилишлар, мажлисларни ташкил қилиш ва ўтказиш, йиғилиш давомида савол бериш ва жавоб бериш, танқид қила билиш бўйича тавсиялар беришга ҳаракат қилдик.

Йиғилишлар – у ёки бу масалаларни жамоавий ҳал этиш демакдир.

Мутахассислар йиғилишларни мақсади, кўриладиган масалаларнинг мазмуни, моҳиятига қараб уларни бир неча турларга бўладилар:

- Ўқув (конференция) шаклида – йиғилиш қатнашчиларини керакли билимлар билан бойитиш ва уларнинг малакасини ошириш.
- Ахборотларни етказиш мақсадида – турли хил маълумотларни умумлаштириш ва келиб чиққан муаммоларни фикрлар хилма хиллиги орқали ўрганиш.
- Тушунтиришга қаратилган – раҳбарлар томонидан ходимларга давлат сиёсатини моҳиятини тўғри талқин қилиш ва керакли хулосаларни чиқаришга интилиш.

Муаммоли масалаларни ҳал этишга қаратилган – муаммоларни ҳал этишда.

керакли қарорларни қабул қилиш учун..

- Диктаторли – раҳбар гапиради, бошқалар фақат эшитади
- Авторитар – раҳбар ҳар бир йиғилиш иштирокчисига савол беради ва улар жавоб беришади

➤ Сегрегатив – раҳбарнинг доклади ва баъзи бир йиғилиш қатнашчиларининг чиқишлари

➤ Муноазарали – эркин, мустақил фикр алмашиш

➤ Эркин ҳолда – йиғилиш раиси ва кун тартиби белгиланмаган

**Муҳокамага қўйилган масалаларни аниқ ва тушунарли баён қил**

**Ўзингни ва ўзгалар вақтини бекорга кетгизма**

**Раҳбар йиғилишларни ташкил этиш ва ўтказишда қуйидагиларга эътиборини кучайтирмоғи лозим:**

• Йиғилишда кўриладиган масалаларни аниқ белгилаш

• Мақсад, вазифаларни тўғри қўйиш

• Кимлар учун? (қатнашувчиларни кун тартибига мослиги)

• Қаерда? (жойни кўриладиган масалаларга қараб танлаш)

• Вақт? (давомийлиги, регламент – минимум 1 соат)

• Қандай? (йиғилишни ўтказишга бўлган ёндашувлар)

• Қайси шаклда? (расмий ёки мунозара)

• Нима ёрдамида? (керакли ахборот коммуникациялари ва воситалар)

• Қандай шароитда? (иштирокчиларнинг психологик ҳолати, улар учун яратилган қулайликлар)

• Хонада мебеллар, ахборот ва техник воситаларнинг жойланиши

• Йиғилишни белгиланган вақтда бошлаш

Раҳбарларга қуйида келтирилган қўшимча ёрдамчи материаллар йиғилиш, кенгаш ва турли хил тадбир, маросимларни самарали ўтказишга ёрдам беради:

## ЙИҒИЛИШЛАРНИ ЎТҚАЗИШ МАҲОРАТИ

Харакат дастури	Йиғилишни натижали ва самарали ўтишини таъминлаш	Йиғилиш ташкилотчиси	Йиғилиш иштирокчиси
Йиғилиш бошлангунга қадар	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аниқ ва маъқулланган кун тартиби;</li> <li>- қизиққон ва манфаатли аудитория;</li> <li>- кайфияти ва психологик муҳитини билиш;</li> <li>- зарурий ҳужжатлар тайёрлиги;</li> <li>- дастлабки хабарлар хати, эълон ёки билдирги;</li> <li>- котиб/котибани белгилаш;</li> <li>- расмий ҳужжатлар ахборотномаси;</li> <li>- кўргазмали қуроллар, воситалар, техник воситалар, слайдлар, экран, мултимедиа ва бошқалар;</li> <li>- мажлис хонасидаги санитар-гигиеник шароитлар.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ҳақиқатан ҳам ушбу йиғилиш зарурми?</li> <li>- йиғилишнинг мақсадлари қандай?</li> <li>- унга эришишнинг осон усуллари борми?</li> <li>- йиғилишнинг асосий саволларини туздингизми?</li> <li>- бўлимлар ва иштирокчиларни хабардор эканлигини аниқладингизми?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- йиғилишда кўриладиган масалалардан хабар топинг ва ўз иштирокини кингизни белгиланг;</li> <li>- йиғилиш мақсадига қараб керакли маълумотно - маларни тайёрланг.</li> </ul>

<i>Йиғилиш давомида</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мавзу, мақсад, режа ёки кун тартиби, регламентни аниқ бўлиши;</li> <li>- бахслар ёки мунозараларни бошқариш;</li> <li>- коммуникация сифати;</li> <li>- қарор қабул қилиниши;</li> <li>- регламентга риоя қилиниши;</li> <li>- нутқ техникаси ва нотиклик талабларига риоя қилиш.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ўз вақтида бошлаши;</li> <li>- йиғилишни мавзуси, мақсади, иш тарти - би, давомийлиги, иш услубини эълон қилишдан бошлаш;</li> <li>- биринчи масалани тақдим этиш;</li> <li>- муҳокамада барчани иштирок этишига ҳаракат қилиш;</li> <li>- кейинги саволлар муҳокамасига ўтиш;</li> <li>- якуний хулоса учун 10 дақиқа вақт қолдириш;</li> <li>- агар яна бир йиғилиш кўзда тутилган бўлса, кўпчиликдан сўранг: (ким, қачон, қаерда);</li> <li>- иштирокчиларга миннатдорчидик билдириш.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- белгиланган вақтдан 5-10 дақиқа олдин керакли жойда бўлиш;</li> <li>- диққат билан тингланг ва керакли ҳолатда изоҳни талаб этинг;</li> <li>- конструктив тарзда иштирок этинг.</li> </ul>
<i>Йиғилишдан сўнг</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ҳар бир бўлим ва иштирокчига баённома бериш;</li> <li>- кейинги назорат;</li> <li>- кейинги йиғилишлардан бирида қарорларнинг бажарилиши ҳақида ахборот эшитиш.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- йиғилиш тугагандан сўнг тез орада қисқа хулосаларни тайёрлаш ва баённомасини тегишли бўлимларга тарқатишга эътибор бериш ва назорат қилиш.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- йиғилиш баённомаси билан танишиб чиқиб, бўлимга тегишли жойларини аниқлаш ва шу асосда режа тутиш.</li> </ul>

Йиғилиш, кенгаш, учрашувларда раҳбар савол бериш маҳоратига эга бўлиши керак, бунинг учун саволларнинг турларидан хабардор бўлиши ҳам лозим.

Барча саволлар вазифаси ва мазмунига қараб икки турга – очик ва ёпиқ саволлар турига бўлинади:

## **ОЧИҚ САВОЛ ТУРЛАРИ**

**Очиқ саволлар** – гапни давом этишига ёрдам беради, бундай саволларга.

**қисқа жавоб бериб бўлмайди:**

- ушбу қарор ишга қандай ёрдам бериши мумкин?
- агар қарор қабул қилинмаса, нима бўлади?

**Ойдинлаштирувчи саволлар** – вазиятни ҳамда суҳбатдошнинг ҳиссиётини тўғри

тушунишга ёрдам беради:

• Сиз ўзинингизнинг бурчларингиз ҳақида тўлиқроқ маълумот бера оласизми?

**Бошқага йўлланган саволлар** – бўлаётган мулоқотга сизнинг суҳбатдошингиз ёки

бошқаларни қўшилишига имкон беради:

- Сизнинг фикрингиз қандай?
- Комилов бу ҳақда нима ўйлайди?

**Танлаш ҳуқуқини берувчи саволлар** – суҳбатдошга турли вариантларда жавоб

беришга имконият яратади:

- Биз қачон учрашишимиз мумкин?
- Мен сешанба куни кечқурун ёки чоршанба куни эрта билан бўшман, ёки .
- Балки жамоа фикрини билиш ҳам мақсадга мувофиқ бўлар, ёки. . .

## **ЁПИҚ САВОЛ ТУРЛАРИ**

**Ёпиқ саволлар** – бундай саволларга «ха» ёки «йўқ», қисқа ва аниқ, тўғри жавоб

берилади:

- Сиз ушбу хулосага розимисиз?
- Соат неча бўлди?

**Аниқлаштирувчи саволлар** – яхшироқ тушуниб олишга ҳамда олинган ахборотни.

қайта тузишга ёрдам беради:

- Мен тўғри тушунган бўлсам, бу . . .
- Сизнинг айтишингизча, сиз учун ишингизда энг муҳими бу...



**Баҳоловчи саволлар** – одамлар, предметлар, натижаларга берилган баҳони ўз ичига.

олади:

- Наҳотки сиз шундай оддий нарсаларни ҳам билмайсиз?
- Аллақачон, ҳаммага тушунарли, шундайми?

**Кўрсатма, буйруқли саволлар** – ҳаракатга ундайди:

- Ушбу ҳужжатларни менга факс орқали жўната оласизми?
- Сиз бир оз жим тура олмайсизми?

**Қайд қилувчи саволлар** – муаммо, далил, битим, натижаларни тасдиқлайди,

таъкидлайди:

- Шундай қилиб, биз келишиб олдик, шундайми?

### **Бошқарув педагогикаси ва психологияси.**

**Раҳбар педагогик жамоа фаолиятини ташкил этаркан**, у «ўқитувчи-ўқитувчи», «раҳбар-ўқитувчи», «ўқитувчи-ўқувчи», «ўқитувчи-ота-она», «ўқувчи-ўқувчи», «ўқитувчи-ходим», «раҳбар-ходим» ўртасида бўладиган муаммоларни ечишга ва улар ўртасидаги келишмовчиликлар, низоларни ҳал этишга ҳаракат қилади.

Раҳбар учун, айниқса, «муаммоли ходимлар» билан ишлаш кўп қийинчилик туғдиради ва унинг кўп вақтини олиши мумкин.

Бу муаммо ва низоларни педагогик маҳорат, назокат билан ҳал этиш учун раҳбар муаммо ва низоларнинг олдини олиш ва уларни ечиш йўллари дан хабардор бўлиши ҳамда уларнинг олдини олишни, шунингдек “муаммоли ходимлар” билан ишлашни билиши керак.

## **МУАММОЛИ ХОДИМЛАР**

***билан мулоқотга киришишда керак бўладиган фойдали маслаҳатлар:***

- ✓ белгиланган мулоқот маданияти, муомала одоби - қоидаларидан фойдаланинг;
- ✓ одамлар қандай бўлса, уларни шундайлигича қабул қилинг, унутманг, сиз бу ерда уларни ўзгартириш учун ишламайсиз;
- ✓ бир хилдаги ишчанлик ва тинчгина ҳолатни ушлаб турунг, ҳис-туйғуга берилиб кетманг;
- ✓ мулоқотни бўлмаган ҳолда, ҳар бир ходим билан суҳбат қилишга ва диққат билан тинглашга ҳаракат қилинг;
- ✓ бирон зиддият келиб чиқса, яккама-якка гаплашинг ёки бошқа кишига буни бажаришни илтимос қилинг;

- ✓ муҳокама қилиш ва баҳо беришга шошилманг;
- ✓ вазиятни тушунтиринг, у сизга ва бошқа ходимларга қандай таъсир қилишини кузатинг;
- ✓ кейинги ҳаракат қандай бўлишини «Муаммоли» ходим ёки бўлимдагилардан сўранг;
- ✓ ўз таклифингизни беринг. Бу таклиф ходимларни, бўлимдагиларни кониқтирганлигига ишонч ҳосил қилинг.

## ТАНҚИД ҚИЛИШНИ ЎРГАНИНГ

Аслини олганда, ким яхши ва аъло даражада ишлаётган бўлса, уларни мақтаб ва маъқуллаб, меҳнатларини баҳолаш осон. Бу ерда муносабат шаклини алоҳида танлашга зарурат йўқ.

Аммо танқид шаклини танлаш нисбатан мураккаброқдир. **Қўл остингиздаги ходимлар, ўқитувчилар ва ўқувчиларга** ҳақиқатан таъсир кўрсатадиган турлари унинг касбий-ахлоқий ишларига ёрдам беради.

Амалиётдан маълумки, барча танқидий баҳоларни тасниф қилиш мумкин ва улар қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин:

**Рухлантирувчи-танқид** («Ҳечқиси йўқ. Кейинги сафар яхшироқ бажарасиз. Ҳозир эса унчалик ўхшамабди»).

**Танқид-умид** («Умид қиламанки, кейинги сафар бу вазифани яхшироқ бажарасиз»).

**Танқид-таъна** («Ие, сизни қаранг? Мен сизга жуда умид боғлаган эдим!»).

**Танқид-таққослаш** («Илгари, сиздек пайтимда, мен ҳам айни шундай хатога йўл қўйганман, ўшанда мен ҳам ўқитувчим (мураббий)дан шундай гап эшитган эдим»).

**Танқид-мақтов** («Иш яхши бажарилган», «Аммо, фақат ҳозирги ҳолат учун эмас»).

**Эгасиз-танқид** («Жамоамизда шундай ходимлар ҳам борки, улар ўз вазифаларининг уддасидан чиқолмаяптилар. Уларнинг номларини айтмасак ҳам бўлади»).

**Танқид-ташвишланиш** («Мен юзага келган вазиятдан жуда ташвишдаман. Айниқса, шундай ўртоқларимиз...»).

**Танқид-қайғуриш** («Мен сизни яхши тушуняпман, сизнинг аҳволингиз менга маълум, аммо сиз мени ҳам тушунинг. Ахир, иш бажарилмаганку»).

**Танқид-афсусланиш** («Мен жуда афсус қиламан, аммо айтиш керак, иш сифатсиз бажарилган»).

**Танқид-ҳайратланиш** («Қандай?! Наҳотки сиз бу ишни бажармадингиз? Кутмаган эдим...»).

**Танқид-киноя** («Қойиллатиб бажарасиз. Иш деган мана бундай бўлибди! Энди раҳбарларнинг кўзига қандай қараймиз?»).

**Танқид-ишора** («Мен бу кишини билардим. У ҳам худди сиз каби иш тутарди. Кейин унга яхши бўлмади»).

**Танқид-юмшатиш** («Бўлиб ўтган ишларга, афтидан, фақат сиз ўзингиз айбдор эмассиз»).

**Танқид-гина** («Нима учун бундай тартибли бажармадингиз? Устига устак кечикиб...»).

**Танқид-танбех** («Тўғри бажармабсиз. Кейинги сафар маслаҳатлашинг»).

**Танқид-огоҳлантириш** («Агар сиз яна нуқсонга йўл қўйсангиз, ўзингиздан ўпкаланг!»).

**Танқид -талаб** («Ишни сизга қайтадан бажаришга тўғри келади»).

**Танқид-даъват** («Шунча хатога йўл қўйган экансиз, вазиятдан қандай чиқишни фақат ўзингиз ҳал қилинг»).

**Асосли-танқид** («Иш нотўғри бажарилган. Энди нима билан шуғулланмоқчисиз?»).

**Танқид-хавфсираш** («Мен кейинги сафар ҳам иш шундай даражада бажарилади, деб хавфсираяпман»).

Танқиднинг қайд этилган шакллари ходимлар, ўқитувчи ва ўқувчилар ўз раҳбарларини ҳурмат қилган тақдирдагина, самара бериши мумкин. Агар ходимлар, ўқитувчи ва ўқувчилар ўз раҳбарларига ҳайрихоҳ бўлмасалар, салбий баҳоларни ижобийлари билан қўшиб олиб бориш мақсадга мувофиқдир. Бир сўз билан айтганда, изланиш ва яна изланиш керак.

Хулоса қилиб айтганда, ўқитувчи ва ўқувчилар ҳамда ходимлар бошқарувининг самараси – уларнинг юксак касбий маҳоратларини намоён этишларига қулай шарт-шароитларни, уларга топширилган иш учун масъулиятни тарбиялаш имкониятларини яратилишида намоён бўлади.

## V. ГЛОССАРИЙ

## V. ГЛОССАРИЙ

Термин	Ўзбек тилидаги шархи	Инглиз тилидаги шархи
“Ассесмент” технологияси “Assessment technology”	Талабаларнинг билим, кўникма ва малакалари даражасини ҳар томонлама, холис баҳолаш имкониятини таъминловчи топшириқлар тўплами	A set of assignments intended for comprehensive assessment of skill and competence level of students
Дастурий таълим Program education	1) ўқитишнинг талаба, талабалар эҳтиёжи, қизиқиши, билими, дунёқараши, улар томонидан ўқув материалларини ўзлаштиришда дуч келиш эҳтимоли бўлган муаммолар, ўқув фанининг имкониятларини инobatга олган ҳолда ташкил этиладиган таълим; 2) педагогик технологияларидан бири	1) education organized considering interests and needs, outlook of students, problems that appear in assimilation of study materials by students, and opportunities of the academic subject; 2) one of the pedagogical technologies
Дидактик ўйинлар Didactic games	Ўрганилаётган объект, ходиса, жараёнларни моделлаштириш асосида талабаларнинг билишга бўлган қизиқишлари, фаолликларини оширадиган ўқув фаолияти тури	A type of a study activity that increases activeness, interest of students in getting knowledge based on the modeling of processes, events, objects that are being studied
Ижодий лойиҳалар Creative projects	Индивидуал ёки ҳамкорлик асосида ижодий характерга эга янги таълим маҳсулотлари (ижодий ҳисобот,	The projects intended to creat new educational products (activity report, exhibition, design, videofilm, publishing

	кўргазма, дизайн, видеофильм, нашр ишлари – китоб, альманах, буклет, альбом, босма ва электрон журнал, компьютер дастурлари кабилар)ни яратишга йўналтирилган лойиҳалар	works: books, literary miscellany, pamphlets, albums, printed and electronic journals, computer programmes) that have creative characteristics based on cooperation and individual activity
<b>Имитацион ўйинлар</b> <b>Imitation games</b>	Ишлаб чиқариш корхоналари, иш ўринлари, фирмалар, ташкилотларда ходимлар томонидан амалга ошириладиган фаолиятни имитациялаш (тақлид қилиш, кўчириш) асосида талабаларни муайян амалий ёки касбий фаолиятга самарали тайёрлашга йўналтирадиган ўйинлар	Activities aimed at effective preparing students for certain activities based on imitation of activity carried out by employees of organizations, companies, factories
<b>Индивидуал таълим</b> <b>Individual education</b>	Таълим жараёнида ўқитувчининг фақатгина бир нафар талаба билан ёки талабанинг таълим воситалари (адабиётлар, компьютер, телевидение, радио ва б. ахборот технологиялар) билан ўзаро ҳамкорлиги асосида ўқув материалларининг ўзлаштирилишини таъминлашга йўналтирилган таълим	Education aimed at developing of mastering skills of a student in cooperatuion with a single student or educational means (literature, computer, television, redio, etc.) during educational process
<b>Инновацион таълим</b>	Талабада янги ғоя, меъёр, қоидаларни яратиш, ўзга шахслар томонидан	Education that allows to develop skills and qualities f a student

<b>Innovative education</b>	яратилган илғор ғоялар, меъёр, қоидаларни табиий қабул қилишга оид сифатлар, малакаларни шакллантириш имкониятини яратадиган таълим	
<b>Иновацион фаолият</b> <b>Innovative activity</b>	Янги ижтимоий талабларнинг анъанавий меъёрларга мос келмаслиги ёки янги шаклланаётган ғояларнинг мавжуд ғояларни инкор этиши натижасида вужудга келадиган мажмуали муаммоларни ечишга қаратилган фаолият	An activity carried out for solving a set of problems that occur as a result of rejecting new developing ideas or inappropriateness of new social requirements to traditional standards
<b>Иновация</b> <b>Innovation</b>	Муайян тизимнинг ички тузилишини ўзгартиришга қаратилган фаолият	An activity aimed at changing the internal structure of a certain system
<b>Интерфаол таълим</b> <b>Interactive aducation</b>	Талабаларнинг билим, кўникма, малака ва муайян ахлоқий сифатларни ўзлаштириш йўлидаги ўзаро ҳаракатини ташкил этишга асосланувчи таълим	The education based on organization of interaction in mastering by students certain moral qualities, skills and knodlegde
<b>Ишбилармонлик ўйинлари</b> <b>Business games</b>	Маълум фаолият, жараён ёки муносабатлар мазмунини ёритиш, уларни самарали, тўғри, оқилона уюштиришга доир кўникма, малака ва сифатларни ўзлаштириш мақсадида ташкил этиладиган ўйинлар	Activities organized in order to master skills in running a certain activity, process or relationships and their effective and proper organization

<p><b>“Кейс-стади” технологияси “Case study” technology</b></p>	<p>Муаммоли вазият; талабаларда аниқ, реал ёки сунъий яратилган муаммоли вазиятни тахлил қилиш орқали энг мақбул вариантларини топиш қўникмаларини шакллантиришга хизмат қиладиган технология</p>	<p>A technology that forms skills in earching for proper variants by analizing created or authentic dilemma (problematic situation) or problems</p>
<p><b>Лойихалаш Projecting</b></p>	<p>Бошланғич маълумотлар, аниқ белгиланган вақт, махсус танланган шакл, метод ва воситаларга таяниб, кутиладиган натижани тахмин қилиш, башоратлаш, режалаштириш орқали аввалдан фаолият моделини тузиш, фаолият ёки жараён мазмунини ишлаб чиқишга қаратилган амалий ҳаракат</p>	<p>An action aimed at developing the essence of an activity or process, acivity model by assuming, predicting, planning an expected result based on the initial information, specifically chosen form, method and means</p>
<p><b>Лойиха Project</b></p>	<p>Аниқ режа, мақсад асосида унинг натижаланишини кафолатлаган ҳолда педагогик фаолият мазмунини ишлаб чиқишга қаратилган ҳаракат маҳсули</p>	<p>A result of an action aimed at developing the essence of pedagogical activity based on a certain plan, aim and by guaranteeing its effectiveness</p>
<p><b>Лойиха методи A method of project</b></p>	<p>Ўқув жараёнини индивидуаллаштириш, талабанинг ўзини мустақил намоён қилишини режалаштириш, ўз фаолиятини оқилона ташқиллаштириш ва</p>	<p>A set of educational methods that allow individualization of educational process, independent planning of students’ performance, control and proper organization of an activity</p>



	назорат қилиш имкониятини берадиган таълим методлари мажмуи	
<b>Лойиха таълими</b> <b>A study of project</b>	Таълимий характердаги аниқ режа, мақсад асосида унинг натижаланишини кафолатлаган ҳолда педагогик фаолият мазмунини ишлаб чиқишга йўналтирилган таълим	Education aimed at developing the essence of pedagogical activity by guaranteeing the effectiveness of a plan and aim that have educational characteristics
<b>Маҳорат дарслари</b> <b>Master classes</b>	Очиқ ташкил этилиб, илғор педагогик тажрибаларни тарғиб этишга йўналтирилган самарали ўқитиш шакли	An effective form of teaching organized to spread progressive pedagogical experiences
<b>Модератор</b> <b>Moderator</b>	Масофавий таълим негизида ташкил этилаётган семинар, тренинг, давра суҳбати ва форумларга бошчилик қилувчи (бошқарувчи) педагог	A pedagog leading seminars, trainings, debates and forums organized in the frames of distance learning
<b>Моделлаштириш</b> <b>Modeling</b>	Ҳодиса, жараён ёки тизимнинг умумий моҳиятини тўла ёритувчи моделни яратиш	Developing a model that discloses principal essence of an event, process and system
<b>Модел</b> <b>Model</b>	Реал, ҳақиқатда мавжуд бўлган объектнинг соддалаштирилган, кичрайтирилган (катталаштирилган) ёки унга ўхшаган нусхаси	A simplified or lessened copy of a real and authentic object
<b>Модернизация</b> <b>Modernization</b>	Объектнинг янги талаблар ва меъёрлар, техник кўрсатмалар, сифат кўрсаткичларига мос равишда янгиланиши	Renewal of the object according to the new requirements, quality indicators and technical regulations

<p><b>Модул</b></p> <p><b>Module</b></p>	<p>1) тизим ичидаги ўзаро чамбарчас боғлиқ элементлардан иборат тугун;</p> <p>2) муайян технологияни ташкил қилувчи таркибий бўлақларни ифодаловчи атама;</p> <p>3) ўқув материалининг мантиқан тугалланган бирлиги</p>	<p>1) units that consists of interrelated elements in the system;</p> <p>2) notion meaning parts that create a certain technology;</p> <p>3) logically completed units of study materials</p>
<p><b>Муаммоли вазият</b></p> <p><b>Dilemma</b></p>	<p>Талабаларнинг маълум топшириқларни бажариш (масалани ечиш, саволга жавоб топиш) жараёнида юзага келган зиддиятни англаши билан боғлиқ руҳий ҳолати бўлиб, у ҳал этилаётган масала билан боғлиқ янги билимларни излашни тақозо этади</p>	<p>It is a psychological state of a student that is related with tension that occurs during a process of accomplishing the assignments, and it requires to master skills, knowledge for successful and effective accomplishment</p>
<p><b>Муаммоли маъруза</b></p> <p><b>A problem lecture</b></p>	<p>Ўқитувчи томонидан талабани муаммоли вазият, муаммоли масалани ҳал этишга йўналтириш орқали унда билиш фаоллиятини оширишга йўналтирилган маъруза</p>	<p>A lecture aimed at increasing students' study activity in solving an issue or dilemma</p>
<p><b>Муаммоли таълим</b></p> <p><b>Problem education</b></p>	<p>Талабаларда ижодий изланиш, кичик тадқиқотларни амалга ошириш, муайян фаразларни илгари суриш, натижаларни асослаш, маълум хулосаларга келиш каби кўникма ва малакаларни</p>	<p>Education aimed at developing students' competence and skills in carrying out creative researches, promoting certain theories, reasoning the results, coming to some conclusions</p>

	шакллантиришга йўналтирилган таълим	
<b>Муаммоли таълим технологиялари</b> <b>Problem education technologies</b>	талабаларда ижодий изланиш, кичик тадқиқотларни амалга ошириш, муайян фаразларни илгари суриш, натижаларни асослаш, маълум хулосаларга келиш каби кўникма ва малакаларни шакллантиришга хизмат қиладиган таълим технологиялари	The technologies that develop students' competence and skills in carrying out creative researches, promoting certain theories, reasoning the results, coming to some conclusions
<b>Муаммо Problem</b>	Ҳал қилиниши муҳим назарий ва амалий аҳамиятга эга бўлган масала	an issue that has practical and theoretical significance and needs to be dealt with or solved
<b>Новация Novation</b>	Тизимдаги айрим элементларнигина ўзгартиришга хизмат қилувчи фаолият	An activity that serves to change certain elements in the system
<b>Педагогик муаммо Pedagogical problem</b>	Ҳал қилиниши зарур, бироқ, ҳали ечиш усули номаълум бўлган педагогик характердаги масала	A pedagogical issue that must be solved but has uncertain ways of solution
<b>“Портфолио” Portfolio</b>	Автобиографик характерга эга ҳужжатлар тўплами	A set of autobiographical documents
<b>Ривожланиш Development</b>	Шахсининг физиологик ҳамда интеллектуал ўсишида намоён бўладиган миқдор ва сифат ўзгаришлар моҳиятини ифода этувчи мураккаб жараён	A complicated process of qualitative and quantitative changes in individual's physiological and intellectual development

<p><b>Ривожлантирувчи таълим</b></p> <p><b>Developing education</b></p>	<p>Талабаларнинг ички имкониятлари ривожлантириш ва уларни тўла рўёбга чиқаришга йўналтирилган таълим</p>	<p>Education aimed at revealing and developing students' inner capacities</p>
<p><b>Ролли ўйинлар</b></p> <p><b>Role-playing games</b></p>	<p>Маълум бир шахснинг вазифа ва мажбуриятларини бажаришдаги рухий ҳолати, хатти-ҳаракатлар моҳиятини очиқ беришга йўналтирилган ўйинлар</p>	<p>Activities that allow to explore the psychological state and actions of an individual when accomplishing the assignments and obligations</p>
<p><b>Сюжетли ўйинлар</b></p> <p><b>Plot games</b></p>	<p>Педагогик воқелик, ходисалар баёнининг муайян изчиллиги ва унда иштирок этаётган шахслар фаолиятининг ўзаро боғлиқлигига асосланган ўйинлар</p>	<p>Activities that are organized based on the interrelation of activities of individuals who participate in pedagogical situations</p>
<p><b>Тадқиқот лойиҳалари</b></p> <p><b>Projects of research works</b></p>	<p>Илмий изланиш характериға эға лойиҳалар</p>	<p>Projects that have scientific study characteristics</p>
<p><b>Таълим жараёнини лойиҳалаштириш</b></p> <p><b>Projecting the educational process</b></p>	<p>Ўқитувчи томонидан талабанинг муаммони излаш, уни ҳал этиш бўйича фаолиятни режалаштириш ва ташкиллаштиришдан то оммавий баҳолашгача бўлган мустақил ҳаракат қилишини таъминловчи махсус ташкил этилган мақсадли ўқув фаолияти</p>	<p>A targeted educational activity organized in order to develop students' skills in carrying out independent actions to plan and organize activities and its assessment</p>
<p><b>Таълим инновациялари</b></p> <p><b>Educational</b></p>	<p>Таълим соҳаси ёки ўқув жараёнида мавжуд муаммони янгича ёндашув асосида ечиш</p>	<p>Forms, methods and technologies that are used for innovative solutions to existing</p>

<b>innovations</b>	мақсадида қўлланилиб, аввалгидан анча самарали натижани кафолатлай оладиган шакл, метод ва технологиялар	problems in learning process or educational sphere and that guarantee effective results
<b>Таълим тизимини модернизациялаш</b>  <b>Modernization of educational system</b>	Жамиятнинг ижтимоий, иқтисодий ва маданий эҳтиёжларини, жамият ва давлатнинг малакали кадрларга, шахснинг эса сифатли таълим олиш бўлган талабини қондириш йўлида узлуксиз таълим tizimini барқарор ривожланишини таъминлаш мақсадида мавжуд механизмнинг қайта ишлаб чиқилиши ёки такомиллаштирилиши	Improving or developing an existing mechanism in order to provide sustainable development of continuous educational system that meets students' needs and interests as well as society's social, economic and cultural and country's skilled personal needs
<b>Технологик модел (паспорт)</b>  <b>Technological model (passport)</b>	Таълим ёки маънавий- маърифий тадбирнинг асосий кўрсаткичлари ва уларнинг технологик тавсифини ёритувчи хужжат	A document that reveals main indicators of education or spiritual and educational events and their technological characteristics
<b>Тьютор</b>  <b>Tutor</b>	Ўқув курслари учун интерфаол методларни танловчи, маъруза ўқитувчиси билан талаба ўртасида таълимий алоқани ўрнатувчи устоз, мураббий	A teacher, coach who uses interactive methods for courses and establishes learning communication between a student and lecturer
<b>Фасилитатор</b>  <b>Facilitator</b>	Масофавий таълим хизматидан фойдаланаётган гуруҳларнинг фаолиятини натижасини муаммонинг	A teacher who helps to search for scientific solutions to the problem of the results of activities of groups that use

	илмий ечимини топишга йўналтирувчи, гуруҳларда юзага келадиган мулоқотни ривожлантирувчи, шунингдек, гуруҳлар фаолиятини холис, самарали баҳоловчи педагог	distance learning services, and who develops communication occurring in groups, effectively and objectively assesses activity of groups
<b>Франчайзинг</b> <b>Franchising</b>	Ўзаро ҳамкор университетларнинг бир-бирларига ўзлари томонидан ташкил этиладиган масофавий таълим курсларини ташкил этиш ҳуқуқининг бериши	Rights that are given by partner universities to other universities for carrying out distance learning courses
<b>Шахсга йўналтирилган таълим</b> <b>Student-centered education</b>	Талабанинг фикрлаш ва ҳаракат стратегиясини инобатга олган ҳолда унинг шахси, ўзига хос хусусиятлари, қобилиятини ривожлантиришга йўналтирилган таълим	Education aimed at developing particular characteristics and abilities and personality of a student by considering his thinking and action strategies
<b>Шахсни ривожлантириш</b> <b>Developing an individual</b>	Индивидда вақт нуктаи назаридан жисмоний ва руҳий ўзгаришларнинг содир бўлиш жараёни	A process of occurring physical and psychological changes in an individual
<b>Эдвайзер</b> <b>Advisor</b>	Битирув малакавий иши, курс лойиҳаларининг талабалар томонидан индивидуал, мустақил бажарилиши вақтида методик ёрдам берадиган маслаҳатчи	An advisor who assists in an independent accomplishment of a thesis, course projects by students
<b>Ўйин технологиялари (ўйин таълими)</b>	Ижтимоий тажрибаларни ўзлаштиришнинг барча кўринишлари: билим,	One of the types of education (pedagogical technologies) aimed at

<p><b>Game technologies (game learning)</b></p>	<p>кўникма, малака ҳамда ҳиссий-баҳолавчи фаолият жараёнини ҳосил қилишга йўналтирилган шартли ўқув вазиятларини ифодаловчи шахсга йўналтирилган таълим (педагогик технология) турларидан бири</p>	<p>creating a process of emotional and assessment activity as well as skills and competence that are the forms of mastering various social experiences by a student</p>
<p><b>Ўқув лойиҳаси Learning project</b></p>	<p>1) талабларнинг муаммоларни излаш, тадқиқот қилиш ва ечиш, натижа (ечим)ни маҳсулот кўринишида расмийлаштиришга қаратилган мустақил ўқув фаолиятини ташкил этиш усули; 2) назарий билимлар асосида амалий топшириқларни ечишга қаратилган ўқув ҳаракати воситаси; 3) ривожлантириш, тарбиялаш, таълим бериш, билимларни бойитиш, мустаҳкамлаш ва малакаларни шакллантиришга йўналтирилган дидактик восита</p>	<p>1) a method of organizing an independent learning activity carried out by students for searching, studying and solving the problems and representing a result in the form of a product; 2) means of learning activities carried out by students for accomplishing the practical assignments based on theoretical knowledge; 3) a didactic mean that develops, educates, increases knowledge and develops skills, competence</p>
<p><b>Ҳамкорлик таълими Cooperation education</b></p>	<p>Ўқув жараёнида талабаларнинг жамоада, кичик гуруҳ ва жуфтликда билимларни биргаликда ўзлаштиришлари, ўзаро ривожланишлари, “педагог-талаба(лар)”</p>	<p>Education based on cooperation of a teacher and student, and cooperation of students for mastering learning materials and improving in a team, small groups</p>



	муносабатининг ҳамкорликда ташкил этилишини ифодаловчи таълим	or in pairs in a learning process
<b>Ҳамкорлик таълими технологиялари</b>  <b>Cooperation education technologies</b>	Ўқув жараёнида талабаларнинг жамоада, кичик гуруҳ ва жуфтликда билимларни биргаликда ўзлаштиришлари, ўзаро ривожланишлари, шунингдек, “педагог- талаба(лар)” муносабатининг ҳамкорликда ташкил этилишини таъминловчи таълимий характердаги технологиялар	Educational technologies that allow to establish relationships based on cooperation of a teacher and student, and cooperation of students for mastering learning materials and improving in a team, small groups or in pairs in a learning process



# VI. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

## VI. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

### Адабиётлар, электрон таълим ашёлари ва дидактик воситалар.

#### А. Адабиётлар:

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т.: Ўзбекистон,1992.
2. Ш.Мирзиёев.
3. Қурбонов Ш. ва бошқалар. Баркамол авлод орзуси (“Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”ни амалга ошириш борасидаги публицистик мулоҳазалар) – Т.: “Шарқ” нашриёт-матбаа концерни. 1998. -184 б.
4. Баубекова Г. Педагогическое мастерство.- Т.,2000.
5. Грехнев В.С.Культура педагогического общения. – М.,1990.
6. Имомназаров М., Эшмухамедова М. Миллий маънавиятимиз асослари. – Т.: Тошкент ислом университети.- 2001.
7. Ишмухамедов Р.Ж, Абдуқодиров А., Пардаев А. Директорнинг ишкитоби (амалий тавсиялар). – Т.: «Fan va texnologiya» нашриёти, 2007. – 122 б.
8. Ишмухамедов Р.Ж., М.Юлдашев. Таълим ва тарбияда инновацион педагогик технологиялар (таълим тизими ходимлари, методистлар, ўқитувчилар. тарбиячи ва мураббийлар учу ўқув қўлланма)-Т.:2013.-279 б
9. Ишмухамедов Р.Ж., М.Мирсолиева. Ўқув жараёнида инновацион таълим технологиялари. – Т.: «Fan va texnologiya», 2014, 60 б.
10. Ишмухамедов Р, Мирсолиева М, Акромов А. Раҳбарнинг инновацион фаолияти. – Т.: “Фан ва технологиялар”, 2019, 68 бет.
11. Коджаспирова Г.М. Педагогика в схемах, таблицах и опорных конспектах./ М.:Айрис-пресс, 2006.
12. Натанзон Э. Ш. Приемы педагогического воздействия. - М, 2002. - 202 с.
13. Натанзон Э.Ш. Трудный школьник и педагогический коллектив: пособие для учителя / Натанзон Э.Ш. - М.: Просвещение, 1984. – 96 с.
14. Подласый И.П. Педагогика. Новый курс: в 2-х кн.-М.:Владос,1999.
15. Профессиональная культура учителя. /Под ред.В.А.Сластенина-М.,1993.
16. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе.-М.,1991.- 128 с.
17. Сергеев И.С. Основы педагогической деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2004.

**Қўшимча адабиётлар:**

1. Абдулла Авлоний. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. - Т.: Ўқитувчи, 1992. - 160-б.
2. Абу Наср Фаробий. Фозил одамлар шахри. Т., А.Кодирий номидаги халк мероси нашриёти, 1993.
3. Асомиддинова М. Кийим-кечак номлари. Т., Фан, 1981. – 115 б.
4. Ахлоқ-одобга оид хадис намуналари. Т.: Фан, 1990. – 170 б.
5. Гоноболин Д.Н. Ўқитувчи хақида кисса. Т., Ўқитувчи, 1975.
6. Кудратов Т. Нутк маданияти асослари. Т., Уқитувчи, 1993.
7. Маҳмудов Р. Дегонимни улусқа марғуб эт . – Т.: Ўзбекистон, 1992. – 88 б.
8. Мирзакалон Исмоилий. Инсон хусни, Ахлоқ-одоб мавзусидаги суҳбатлар. Т., Адабиёт ва санъат. 1989.
9. Ўзбек педагогикаси антологияси. Т., Ўқитувчи, 1995.
10. Мухиддинов А.Г. Уқув жараёнида нутк фаолияти. Т., Уқитувчи, 1995.
11. Расмий ва норасмий учрашувлар одобномаси. – Т: Адолат, 1992. – 13 б.
12. Фахр-ул-Банот Сиғбатуллоҳ қизи. Оила сабоқлари. – Т: Ёзувчи, 1992. – 96 б.
13. Хикматнома. Тўплам //Тўпловчи Н.Эшонқулов – Т: Чўлпон, 1992. – 112 б.
14. Шамсиддин мухаммад ибн Амируддин Дунасарий. Одамни билиш илми. Форс – тожик тилидан Б.Омон таржимаси. Т., «Ёзувчи», 1994.

**Б. Электрон таълим ашёлари:**

1. “Раҳбар фаолияти, маҳорати ва маданияти” мавзусида слайдлар тўплами (ўзбек ва рус тилларида).
2. “Интерфаол таълим ва интерфаол методлар” мавзусида слайдлар тўплами (ўзбек ва рус тилларида).
3. “Таълим муассасаларида ўқув машғулоти методикаси ва техникаси” мавзусида слайдлар тўплами (ўзбек ва рус тилларида).
4. “Бошқарув педагогикаси” мавзусида слайдлар тўплами (ўзбек ва рус тилларида).
5. “Замонавий дарс” мавзусида видеофильм.
6. “Бокс поп” ўқитувчилар ҳақида фикрлар (фоноёзув).
7. “Дарс ва дарсдаги педагогик вазиятлар” мавзусида ўқитувчиларнинг дарсларидан видеолавҳалар.
8. Мавзуларни қизиқарли ёритишга керакли турли хил видеороликлар.

**В. Дидактик воситалар:**

- жиҳозлар ва ускуналар: электрон доска, магнит синф тахтасиси, флипчарт синф тахтасиси, магнитлар, тарқатма материаллар, маркер ва фломастерлар, ўқув қўлланмалари ва ш. к.

- видео-аудио ускуналар: видеомагнитофон, проектор, видеофильм, видеодисклар, фоноёзув ва ш.к.

- компьютер ва мультимедиа воситалар: видеотренинг ўтказиш учун махсус мосламалар.

**Электрон таълим ресурслари:**

1. [www.tdpu.uz](http://www.tdpu.uz)
2. [www.pedagog.uz](http://www.pedagog.uz)
3. [www.ziyo.edu.uz](http://www.ziyo.edu.uz)
4. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
5. [www.istedod.uz](http://www.istedod.uz)
6. [tdpu-INTRANET.Ped](http://tdpu-INTRANET.Ped)