TA’LIM TASHKILOTI RAHBARI FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISHDA KOMPETENTLI YONDASHUVNING AHAMIYATI

Sharipov Ilyosbek Ilxomovich,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti mustaqil izlanuvchisi

Annotatsiya: *Mazkur maqolada ta’lim tashkilotlari rahbarlarining boshqaruv faoliyati mazmuni, tuzilmasi va zamonaviy talablar asosida shakllanish jarayonlari kompleks tarzda tahlil etilgan. Boshqaruv va menejment tushunchalarining o‘zaro bog‘liqligi hamda farqli jihatlari ilmiy nuqtai nazardan asoslab berilgan. Jahon tajribasi misolida yapon va Amerika menejment modellari qiyosiy tahlil qilinib, ularning ta’lim tizimi uchun ahamiyatli jihatlari ochib berilgan. Shu bilan birga, rahbar faoliyatini kompetentlik yondashuv asosida tashkil etishning nazariy va amaliy asoslari yoritilib, mualliflik takliflari ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *Boshqaruv, menejment, boshqaruv faoliyati, boshqaruv funksiyalari, menejment komponentlari, kompetentli yondashuv, menejment modellari, menejment funksiyalari.*

Значение компетентностного подхода в совершенствовании деятельности руководителя образовательной организации

Шарипов Ильёсбек Ильхомович,
Независимый исследователь Национального института педагогических навыков имени А.Авлони

Аннотация: *В данной статье комплексно проанализированы содержание, структура и процессы формирования управленческой деятельности руководителей образовательных организаций в соответствии с современными требованиями. С научной точки зрения обоснованы взаимосвязь и различия понятий “управление” и “менеджмент”. На основе мирового опыта проведён сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента, раскрыты их значимые аспекты для системы образования. Вместе с тем освещены теоретические и практические основы организации деятельности руководителя на основе компетентностного подхода, а также разработаны авторские предложения.*

Ключевые слова: *управление, менеджмент, управленческая деятельность, функции управления, компоненты менеджмента, компетентностный подход, модели менеджмента, функции менеджмента.*

The importance of a competency-based approach in improving the activities of an educational organization leader

Sharipov Ilyosbek Ilhomovich,
Independent researcher at the A. Avloni National Institute of Pedagogical Skills

Abstract: *This article provides a comprehensive analysis of the content, structure, and formation processes of the managerial activities of educational organization leaders in accordance with modern requirements. The interrelationship and differen-*

ces between the concepts of "management" and "administration" are substantiated from a scientific perspective. Based on international experience, a comparative analysis of Japanese and American management models is conducted, and their significant aspects for the education system are revealed. At the same time, the theoretical and practical foundations for organizing the activities of a leader based on a competency-based approach are discussed, and the author's proposals are developed.

Keywords: *management, administration, managerial activity, management functions, management components, competency-based approach, management models, management functions.*

Hozirgi davrda ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan tub islohotlar rahbar kadrlar faoliyatiga nisbatan mutlaqo yangi talablarni shakllantirmoqda. Zamonaviy rahbar endi faqat ma'muriy vazifalarni bajaruvchi sub'ekt emas, balki ta'lim jarayonini strategik boshqaruvchi, inson resurslarini rivojlantiruvchi va innovatsion g'oyalarni amalga tatbiq etuvchi yetakchi hisoblanadi.

Mavjud tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, "boshqaruv faoliyati" tushunchasi turlicha talqin qilinadi va uning yagona universal ta'rifi mavjud emas. Bu holat ushbu kategoriyaning murakkab, ko'p qirrali va integrativ xarakterga ega ekanligini anglatadi.

Akademik S.S.G'ulomovning qarashlariga ko'ra, boshqaruv – bu tashkilotning strategik va joriy maqsadlariga erishishga qaratilgan, o'zaro bog'liq harakatlar tizimidan iborat jarayon hisoblanadi. Ushbu yondashuvda boshqaruv ishlab chiqarish va ijtimoiy vazifalarni hal etishga xizmat qiluvchi, aniq rejalashtirilgan va izchil amalga oshiriladigan faoliyat sifatida namoyon bo'ladi [1].

Shuningdek, Sh.Qurbonov va E.Seytxalilovlar boshqaruv faoliyatini o'zaro bog'liq va uzluksiz amalga oshiriladigan funksiyalar majmuasi sifatida tavsiflaydilar [2]. Ular tomonidan taklif etilgan modelda rejalashtirish, tashkil etish, amalga oshirish va nazorat qilish kabi funksiyalar boshqaruvning asosiy tarkibiy qismlari sifatida e'tirof etiladi. Mazkur yondashuv boshqaruv jarayonining tizimli va bosqichma-bosqich amalga oshirilishini ta'minlaydi.

V.Zigert qarashlariga ko'ra, boshqaruv inson resurslarini samarali boshqarish hamda mavjud vositalardan oqilona foydalanish orqali belgilangan vazifalarga erishishga qaratilgan faoliyatdir. Ushbu ta'rifda boshqaruvning insonparvarlik, iqtisodiylik va ratsionallik tamoyillari ustuvor ahamiyat kasb etishi alohida ta'kidlanadi [3].

Boshqaruv faoliyatini tushunish uning nazariy asoslarini chuqur tahlil qilishni talab etadi.

Zamonaviy ilmiy yondashuvlarda boshqaruv:

- maqsadga yo'naltirilgan jarayon
- tizimli harakatlar majmuasi
- qaror qabul qilish va uni amalga oshirish mexanizmi sifatida qaraladi.

Bizning fikrimizcha, ta'lim tizimida boshqaruv faoliyatini integrativ tizim sifatida qarash maqsadga muvofiq. Chunki bu sohada qarorlar ijtimoiy, psixologik va pedagogik omillar ta'sirida shakllanadi.

Boshqaruv va menejment tushunchalari o'zaro yaqin bo'lsa-da, ular mazmun jihatdan farq qiladi.

Ilmiy tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, "boshqaruv" tushunchasi universal xarakterga ega bo'lib, u turli xil tizimlarga – ijtimoiy-iqtisodiy, biologik, texnik va boshqa sohalarga nisbatan qo'llanilishi mumkin. Masalan, transport harakatini, texnik qurilmalarni yoki ijtimoiy guruhlarni boshqarish kabi jarayonlar ushbu tushunchaning keng qamrovliligini namoyon etadi.

“Menejment” esa, mazmunan torroq tushuncha bo‘lib, asosan ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni, xususan, tadbirkorlik va bozor munosabatlari doirasida kechadigan faoliyatni boshqarish bilan bog‘liq. U zamonaviy jamiyatda shakllangan yangi falsafiy qarashlar, qadriyatlar tizimi va ustuvor yo‘nalishlar bilan uzviy aloqador hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, menejmentning iqtisodiy asosi bozor xo‘jaligi munosabatlari bilan belgilanadi.

Boshqaruv universal kategoriya bo‘lsa, menejment insonga yo‘naltirilgan ijtimoiy-iqtisodiy jarayon hisoblanadi.

Bizning fikrimizga ko‘ra, ta’lim tizimida menejment uchta o‘zaro bog‘liq komponentning uyg‘unligi sifatida namoyon bo‘ladi: inson, jarayon va natija. Ushbu yondashuvga ko‘ra, ta’lim menejmenti, avvalo, inson omiliga – ya’ni rahbar, pedagog va o‘quvchining faol ishtirokiga tayanadi. Shu bilan birga, ta’lim jarayonlarini samarali tashkil etish, rejalashtirish va nazorat qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Natija esa mazkur ikki omilning mantiqiy yakuni sifatida ta’lim sifati, o‘quvchilarning bilim darajasi va tarbiyaviy samaradorlikda o‘z aksini topadi.

Mazkur formula ta’lim menejmentini faqat boshqaruv jarayoni sifatida emas, balki inson resurslari, tashkiliy mexanizmlar va yakuniy natijalarning integratsiyalashgan tizimi sifatida talqin qilish imkonini beradi.

Boshqaruv nazariyasiga oid ilmiy tadqiqotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, hozirgi vaqtga qadar jahon miqyosida umume’tirof etilgan yagona boshqaruv nazariyasi shakllanmagan. Turli olimlar tomonidan menejment funksiyalariga nisbatan turlicha yondashuvlar ilgari suriladi. Bu holat, avvalo, ishlab chiqarish va ijtimoiy jarayonlarning maqsad va vazifalari, mehnatni tashkil etish tamoyillari hamda boshqaruvga nisbatan qo‘llanilayotgan konseptual yondashuvlar farqlanishi bilan izohlanadi.

Menejment nazariyasi va amaliyotida shakllangan asosiy yondashuvlardan biri sifatida yapon va amerika modellari alohida ajratib ko‘rsatiladi. Ushbu modellar boshqaruvning mazmuni, tamoyillari va amaliy mexanizmlari jihatidan o‘zaro farqlanib, turli ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda samarali qo‘llanilishi bilan ahamiyat kasb etadi.

AQSh va Yaponiya menejment maktablari o‘rtasida muayyan o‘xshashliklar mavjud bo‘lib, har ikkisida ham inson omili ustuvor qadriyat sifatida qaraladi va unga alohida e’tibor qaratilgan. Shuningdek, mazkur modellar innovatsion rivojlanishni qo‘llab-quvvatlash, tashkilotlarni ortiqcha yiriklashtirmasdan optimal qayta tuzish hamda strategik rivojlanish rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirishga yo‘naltirilganligi bilan ham umumiylik kasb etadi.

Yapon va Amerika menejment modellarini qiyosiy tahlil qilish natijalari shuni ko‘rsatadiki, mazkur ikki yondashuv mazmun va boshqaruv tamoyillari jihatidan sezilarli darajada farq qiladi. Jumladan, yapon menejmentida qaror qabul qilish jarayoni jamoaviy konsensusga tayanishi bilan xarakterlanadi, masuliyat guruh doirasida taqsimlanadi va nazorat ko‘proq norasmiy mexanizmlar orqali amalga oshiriladi. Ushbu yondashuvda asosiy e’tibor jamoaviy manfaat va hamkorlik muhitiga qaratiladi.

Amerika modelida esa aksincha, qaror qabul qilish individual xarakterga ega bo‘lib, javobgarlik shaxsiy tarzda belgilanadi. Nazorat tizimi qat’iy va reglamentlashgan bo‘lib, natijaga yo‘naltirilganlik ustuvor ahamiyat kasb etadi. Bu esa boshqaruvda aniqlik, tezkorlik va shaxsiy samaradorlikni ta’minlaydi.

Bizning xulosamizga ko‘ra, ta’lim tizimida ushbu ikki modelning ustun jihatlarini uyg‘unlashtirgan gibrid yondashuvni qo‘llash eng maqbul hisoblanadi. Ya’ni, jamoaviy qaror qabul qilish orqali ijtimoiy-pedagogik muhitni mustahkamlash bilan birga, shaxsiy javobgar-

lik va natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv mexanizmlarini joriy etish ta’lim sifatini oshirishda yuqori samara beradi.

Tadqiqot doirasida boshqaruv faoliyatining nazariy modeli sifatida Peter F.Drucker hamda H. Fayol (1916) qarashlari asosida asoslab berilgan zamonaviy rahbar (menedjer)ning klassik konsepsiyasi qabul qilindi. Ushbu konsepsiyaga muvofiq, rahbar faoliyati muayyan o‘zaro bog‘liq funksional vazifalar tizimi orqali amalga oshiriladi.

Jumladan, rejalashtirish funksiyasi tashkilotning strategik va joriy maqsadlarini belgilash, ularga erishish yo‘llarini aniqlash hamda resurslar va ijrochilarni samarali taqsimlashni qamrab oladi. Tashkil etish funksiyasi esa xodimlar faoliyatini maqsadga muvofiq tuzilmalashtirish orqali mehnat samaradorligi va natijadorligini oshirishga xizmat qiladi. Buyruq berish rahbar tomonidan qabul qilingan qarorlarni ijrochilarga aniq va tushunarli tarzda yetkazish hamda ularning o‘z vaqtida va sifatli bajarilishini ta’minlashni nazarda tutadi.

Shu bilan birga, muvofiqlashtirish funksiyasi turli bo‘linmalar va ijrochilar faoliyati o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni ta’minlash, ularning harakatlarini uyg‘unlashtirish orqali umumiy maqsadlarga erishishga qaratilgan. Motivatsiya funksiyasi xodimlarning faoliyatini rag‘batlantirish, ularda yuqori masuliyat va natijaga yo‘naltirilganlikni shakllantirish uchun zarur bo‘lgan tashkiliy, ijtimoiy va psixologik sharoitlarni yaratishni o‘z ichiga oladi. Nazorat funksiyasi esa belgilangan maqsadlarga erishish jarayonini muntazam kuzatish, yuzaga kelgan og‘ishlarni o‘z vaqtida aniqlash va bartaraf etish orqali boshqaruv samaradorligini ta’minlaydi.

Tadqiqot nuqtai nazaridan, rahbarning mazkur boshqaruv funksiyalarini kompetentli yondashuv asosida talqin qilish alohida ilmiy ahamiyat kasb etadi. Mazkur yondashuvga ko‘ra, rahbar faoliyatida namoyon bo‘ladigan kompetensiyalar uning amalga oshirayotgan funksional vazifalari bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, ular bir-birini to‘ldiruvchi va o‘zaro ta’minlovchi tizim sifatida namoyon bo‘ladi. Bu esa rahbarning kasbiy samaradorligini baholash va rivojlantirishda integrativ yondashuvni qo‘llash zarurligini asoslab beradi.

Kompetentli yondashuv zamonaviy ta’lim menejmentida rahbar faoliyatini yangi sifat bosqichiga olib chiquvchi konseptual asos sifatida namoyon bo‘ladi. Ushbu yondashuv rahbarning faqat bilimga egaligi bilan cheklanmasdan, ushbu bilimlarni amaliy faoliyatda samarali qo‘llash, to‘g‘ri qarorlar qabul qilish va barqaror natijalarga erishish qobiliyatini ham qamrab oladi.

Muallif tomonidan taklif etilgan kompetentli yondashuv modeliga ko‘ra, rahbar faoliyati uzluksiz va dinamik sikl asosida rivojlanadi:

bilim → kompetensiya → qaror → natija → tahlil → takomillashuv

Bilim – rahbar faoliyatining fundamental asosi hisoblanadi. U nazariy bilimlar, me’yoriy-huquqiy hujjatlar, sohaviy axborot va ilg‘or tajribalarni o‘z ichiga oladi. Biroq zamonaviy menejmentda bilimning o‘zi yetarli emas, balki uni to‘g‘ri anglash va amaliyotga tatbiq etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Kompetensiya – bilimlarning amaliy ko‘nikma va malakalar bilan uyg‘unlashgan holatidir. Rahbardagi kompetensiyalar (strategik fikrlash, kommunikatsiya, qaror qabul qilish, liderlik) uning real vaziyatlarda samarali harakat qilish qobiliyatini belgilaydi. Aynan shu bosqichda bilim “faol resurs”ga aylanadi.

Qaror – kompetensiyalarning amaliyotda namoyon bo‘lish shaklidir. Rahbar turli ichki va tashqi omillarni hisobga olgan holda, maqbul va asoslangan qarorlar qabul qiladi. Qaror qabul qilish jarayonida tahlil, prognoz va masuliyat muhim o‘rin tutadi.

Natija – qabul qilingan qarorlarning amaliy ifodasi hisoblanadi. Ta’lim tizimida bu ta’lim sifati, o‘quvchilarning o‘zlashtirish darajasi, jamoadagi samaradorlik va tashkilot faoliyati ko‘rsatkichlari orqali namoyon bo‘ladi. Natija rahbar faoliyatining real samaradorligini ko‘rsatadi.

Tahlil – erishilgan natijalarni tanqidiy baholash bosqichidir. Ushbu jarayonda kuchli va zaif tomonlar, xatolar va yutuqlar aniqlanadi. Tahlil orqali rahbar o‘z faoliyatini qayta ko‘rib chiqish va xulosa chiqarish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Takomillashuv – tahlil natijalari asosida amalga oshiriladigan rivojlanish bosqichidir. Bu yerda rahbar o‘z bilim va kompetensiyalarini boyitadi, yangi yondashuvlarni joriy etadi va keyingi faoliyatini yanada samarali tashkil etadi. Shu tariqa sikl qaytadan “bilim” bosqichiga qaytib, uzluksiz rivojlanishni ta’minlaydi.

Ushbu modelning ilmiy ahamiyati shundaki, u rahbar faoliyatini chiziqli emas, balki aylanma (siklik) va doimiy rivojlanuvchi tizim sifatida asoslab beradi. Bu esa kompetentli yondashuvning amaliyotda qo‘llanilishini ta’minlab, ta’lim menejmenti samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Yuqorida keltirilgan kompetentli yondashuvga asoslangan “bilim → kompetensiya → qaror → natija → tahlil → takomillashuv” modeli rahbar faoliyatini uzluksiz rivojlanuvchi tizim sifatida talqin qilish imkonini berdi. Mazkur model tahlili shuni ko‘rsatadiki, rahbarning samaradorligi nafaqat uning bilim darajasiga, balki ushbu bilimlarni amaliyotda qo‘llay olish, asoslangan qarorlar qabul qilish va faoliyat natijalarini tanqidiy baholay olish qobiliyatiga ham bevosita bog‘liq.

Shu nuqtai nazardan, ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish faqat nazariy yondashuvlar bilan cheklanib qolmasdan, ularni amaliyotga tatbiq etishni talab qiladi. Ya’ni, ishlab chiqilgan nazariy model va konseptual yondashuvlar asosida aniq amaliy chora-tadbirlarni belgilash zarurati yuzaga keladi.

Ana shu ehtiyojdan kelib chiqqan holda, tadqiqot natijalariga tayanib, ta’lim tizimi rahbarlarining kasbiy faoliyatini takomillashtirishga qaratilgan quyidagi amaliy takliflar ilgari suriladi:

1. Rahbarlarni kompetentlik asosida tayyorlash tizimini joriy etish.

Rahbar kadrlarni tanlash, tayyorlash va qayta tayyorlash jarayonlarini kompetensiyalar modeli asosida tashkil etish maqsadga muvofiq. Bunda strategik fikrlash, liderlik, kommunikatsiya va qaror qabul qilish kompetensiyalarini rivojlantirishga alohida e’tibor qaratish zarur.

2. Qaror qabul qilish jarayonida analitik yondashuvni kuchaytirish.

Boshqaruv qarorlari ma’lumotlarga asoslangan tahlil natijalariga tayanishi lozim. Bu maqsadda raqamli tahlil vositalari va monitoring tizimlarini joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

3. Inson omilini ustuvor yo‘nalish sifatida belgilash.

Ta’lim tizimida inson kapitali asosiy resurs sifatida qaralib, xodimlar va talabalarning motivatsiyasi hamda rivojlanishini qo‘llab-quvvatlashga yo‘naltirilgan boshqaruv yondashuvini shakllantirish talab etiladi.

4. Xalqaro ilg‘or tajribalarni milliy shart-sharoitlarga moslashtirish. Yapon va Amerika modellarining samarali jihatlarini uyg‘unlashtirgan gibrid yondashuvni joriy etish ta’lim boshqaruvi samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

5. KPI asosida baholash tizimini joriy etish. Rahbarlar faoliyatini baholashda aniq, o‘lchanadigan va natijaga yo‘naltirilgan ko‘rsatkichlardan foydalanish zarur.

Yuqoridagi nazariy tahlillar va amaliy takliflar asosida xulosa qilish mumkinki, zamonaviy ta’lim tashkiloti rahbari ko‘p qirrali kompetensiyalarga ega, dinamik fikrlaydigan va

o‘z faoliyatini uzluksiz rivojlantirib boruvchi mutaxassis bo‘lishi lozim. Xususan, u strategik fikrlay oladigan, inson omilini samarali boshqara oladigan, asoslangan qarorlar qabul qiladigan va o‘z ustida muntazam ishlaydigan rahbar sifatida shakllanishi zarur.

Bu esa rahbar faoliyatida kompetentli yondashuvni amaliyotga tatbiq etish, uning samaradorligini oshirish va ta’lim tizimining barqaror rivojlanishini ta’minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. G‘ulomov S.S. Menejment asoslari. – T., 2002.
2. Qurbonov Sh., Seytxalilov Ye. Ta’lim sifatini boshqarish. – T., 2006.
3. Siebert W., Lang L. Rukovodit bez konfliktov. – Moscow: Ekonomika, 1990.
4. Yuldashev M.A. Ta’lim sifati menejmenti. – T., 2016.
5. Pedagogik atamalar lug‘ati. – T., 2008.
6. Drucker P.F. The Practice of Management. – New York: Harper & Row, 1954.
7. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York, 1973.
8. Fayol H. General and Industrial Management. – London, 1949 (original 1916).6).