PEDAGOGLAR JAMOASINI BOSHQARISHNING IJTIMOIY- PSIXOLOGIK OMILLARI

Xaydarova Ziyoda Tolipovna,
Shayxontohur tumani maktabgacha va maktab talimi bo‘limi mudirasi

Annotatsiya: *Pedagoglar jamoasini boshqarish – pedagogik jamoadagi ichki munosabatlarni, pedagogik jamoada madaniyatini ifodalovchi va muhim ahamiyatga ega bo‘lgan tushunchalardir. Ularning o‘zaro bog‘liq bo‘lgan o‘ziga xos jihatlari mavjud. Pedagogik jamoa ichki muhitini boshqarishda rahbarlik mas’uliyati, pedagogik jamoaning ichki boshqaruv tizimi, pedagogik jamoa ichki boshqaruvi tizimida rahbarlik uslubi shuningdek, pedagogik jamoa rahbarining fazilati va obro‘-e’tibori jamoa ishini boshqarishning muhim sharti hisoblanadi. Ushbu maqolada pedagogik jamoani muvaffaqiyatli boshqarish uchun jamoa tarkibini o‘rganish, kamchiliklarni korreksiyalash va haqiqiy pedagogik jamoa sifatida shakllantirishga oid qarashlar o‘z ifodasini topgan. Shuningdek, jamoada ishlash ko‘nikmalarining rivojlangan darajasi ham muvaffaqiyatli jamoa uchun asosiy omillardan biridir. Jamoada ishlash muloqot vositasida amalga oshadi. Pedagogik jamoaning rivojlanishida shaxslararo muloqot muhim ahamiyatga ega.*

Kalit so‘zlar: *o‘qituvchilar jamoasi, shaxs kamoloti, ta’lim-tarbiya, ta’lim psixologiyasi, tarbiya psixologiyasi, pedagogik faoliyat, jamiyat institutlari, pedagogik jamo amadaniyati, qadriyatlar, munosabatlar, xulq-atvor, jamoadagi ichki munosabatlar tizimi, nizo, nizoni hal qilish, boshqaruv madaniyati, rahbar fazilati va obr‘-e’tibori, lavozim majburiyatlari, talim-tarbiya tizimining asosiy maqsadi.*

Социально-психологические факторы управления учителями

Хайдарова Зиёда Толиповна,
Начальник отдела дошкольного и школьного образования Шайхантахурского района

Аннотация: *Управление педагогическим коллективом – важное понятие, выражающее внутренние отношения и культуру педагогического коллектива. Они имеют свои взаимосвязанные аспекты. Ответственность руководства в управлении внутренней средой педагогического коллектива, внутренняя система управления педагогическим коллективом, стиль руководства во внутренней системе управления педагогическим коллективом, а также качества и авторитет руководителя педагогического коллектива являются важными условиями управления работой коллектива. В данной статье отражены взгляды на изучение состава коллектива, исправление его недостатков и формирование его как настоящего педагогического коллектива с целью успешного управления педагогическим коллективом. Также уровень развития навыков командной работы является одним из основных факторов успешной команды. Командная работа осуществляется посредством общения. Межличностное общение имеет важное значение в развитии педагогического коллектива.*

Ключевые слова: *педагогические кадры, личностное развитие, образование, педагогическая психология, педагогическая деятельность. социальные институты, культура педагогического сообщества, ценности, отношения, поведение, система внутренних отношений в сообществе, конфликт, разрешение конфликтов, культура управления, лидерские качества и репутация, должностные обязанности, главная цель системы образования.*

Social-psychological factors of teacher management

Xaydarova Ziyoda Tolipovna,
Head of the Department of Preschool and School Education of Shaykhontohur District

Abstract: *Management of teaching staff is a crucial concept that reflects the internal relations and culture within the teacher community. It encompasses several interrelated aspects, including management accountability for the internal environment, the internal management system, and the management style inside that system. The qualities and authority of the head of the teaching staff are also vital for effectively managing the team activities.*

This article highlights the perspectives on studying the teaching team, addressing its shortcomings and forming the cohesive teaching staff to facilitate successful management. Additionally, the development of teamwork skills is a key factor in achieving success. Effective teamwork deeply relies on communication, and interpersonal communication plays a crucial role in the growth of the teaching staff.

Keywords: *teaching staff, personal development, educational psychology, pedagogical activity. social institutions, pedagogical community culture, values, relationships, behavior, system of internal relations in the community, conflict, conflict resolution, management culture, leadership qualities and reputation, job responsibilities, the main goal of the education system.*

O‘qituvchilar jamoasini boshqarish mavzusini yoritishda boshqaruv psixologiyasini, pedagogik psixologiyani, shaxs psixologiyasi hamda muloqot psixologiyasini uzviy o‘rganish va ularning kesimida yangi ilmiy muammoni yaratish bugungi yuksak taraqqiyot davrida ta’lim tizimi va jamiyatimiz taraqqiyoti uchun muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega.

O‘qituvchilar jamoasining psixologik xususiyatlarini o‘rganish, pedagogik faoliyat va o‘qituvchi muloqotining o‘zaro munosabati masalasi psixologiya fanida bir qadar tadqiq qilingan muammolardan biridir. Biroq mamlakatimizda, hozirgi zamon bolalariga pedagogik ta’sir o‘tkazishda o‘qituvchi ishlayotgan mikromuhitning ta’siri, bu sohada o‘qituvchilarda shaxslararo muloqot madaniyatini shakllantirish, pedagogik jamoani boshqarish orqali u yerda ijodiy muhit va hamkorlikni, kasbga fidoyilik va qiziqishni shakllantirish va bu muammoning psixologik imkoniyatlarini aniqlash o‘z yechimini kutayotgan muammolardan biri hisoblanadi. Chunonchi, o‘qituvchining o‘z jamoasidagi muloqot ko‘nikmalarini shakllantirishda guruhning ruhiyati, pedagogik jamoa intellektual taraqqiyoti, irodasi, dunyoqarashi va e’tiqodi, kasbiy rivojlanish darajasini aniqlash, boshqaruv tarkibining psixologik taraqqiyoti kabi psixologik yondoshuvlarga tayanish maqsadga muvofiqdir. O‘qituvchilar jamoasini boshqarish mavzusini yoritishda boshqaruv psixologiyasini, pedagogik psixologiyani, shaxs psixologiyasi hamda muloqot psixologiyasini uzviy o‘rganish va ularning kesimida yangi ilmiy muammoni yaratish bugungi yuksak taraqqiyot davrida ta’lim tizimi va jamiyatimiz taraqqiyoti uchun muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega[1].

Insonlarning har qanday guruhi ijtimoiy iyearxiyani shakllantiradilar. Ayrimlar uni boshqaradilar, ayrimlar ijtimoiy iyerarxiya

o‘rtasida turib tasir o‘tkazadilar. Hozirgi kunda ko‘pchilik professor- o‘qituvchilar xizmat pog‘onasidan ko‘tarilishni xohlaydilar, mukofotlar olishga ishtiyoqmand bo‘ladilar. Shu bois, o‘z qobiliyati va erishgan yutuqlarini namoyish etishga qiziqadilar. Ular qo‘lidagi muhim qurol – pedagogik jamoa ichki munosabatlar tizimidir. Ayrimlar uchun pedagogik jamoa ichki munosabatlar tizimi o‘z manfaatlariga erishish uchun o‘zgalar orqali yo‘l tutish imkonidir. Agar bunday xulq-atvor jamoadagi madaniy muhitga mos kelmasa, u ko‘p janjallarga olib keladi. Shu o ‘rinda pedagogik jamoamadaniyatiga to‘htalish o‘rinli bo‘ladi. *Pedagogik jamoa madaniyati* – jamoadagi psixologik iqlim va qadriyatlar tizimi bo‘lib, u ishchi muhitni shakllantiradi va unga xususiy jilo beradi.

Biz o‘rganayotgan muammo ustida jahon psixolog olimlari XIX-XX asrlarda faol shug‘ullanishgan. Ushbu sohaning rivojlanishida V.Kann-Kalik, A.Yu.Panasyuk va boshqalar katta hissa qo‘shganlar. Respublikamizda ijtimoiy psixologiya sohasi bo‘yicha V.M.Karimova, F.Akramova, E.R.G‘oziyev, M.Maxsudova kabi olimlar ilmiy izlanishlarni olib borganlar. Ammo, ushbu katta mavzu hamon o‘z dolzarbligini yo‘qotmagan, ijtimoiy hayot o‘zgarishlari bilan yangi-yangi qirralari va o‘rganilishi lozim bo‘lgan muammolariga ega bo‘lib bormoqda. Z.T.Nishonova tomonidan nashr etilgan “Psixodiagnostika” [2], “Oliy ta’lim psixologiyasi” [3] kabi darsliklar ham bu sohani o‘rganish davom etayotganligini ko‘rsatadi.

Pedagogik jamoada boshqaruv etikasi va rahbar fazilatlari o‘qituvchi va o‘quvchilarda sog‘lom ruhiyat, o‘qishga qiziqish, kasbga muhabbat va kelajakka ishonch hosil qilishda yetakchi ahamiyatga ega. Fazilat – bu ijobiy xislat yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarining turlicha bo‘lishi hamda xulq-atvorlar insonning badanini aylanib yuradigan suyuq moddalariga ko‘p jihatdan bog‘liq ekanligi tajribada ko‘zatilgan. Qadimgi tibbiyotning yirik namoyondasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o‘rinni ishg‘ol etsa bunday odam harakatchan yengil bo‘ladi, taassurotlarning almashinishiga tez ko‘nikib keta qoladi, o‘z atrofida sodir bo‘ladigan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi degan fikri bejiz emas. Mana shu kishilarni Gippokrot sangviniklar deb atagan. Bu lotincha “sangvinik” ya’ni “qon” degan so‘zdan kelib chiqqan. Sangviniklar quyidagi xususiyatlari bilan ajralib turadi: yangi kishilar bilan tez til topishadigan; bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda ko‘nikadigan; bir turda bajaradigan ishlarni yoqtirmaydigan; yangi sharoitga osonlik bilan o‘rganadigan; xushchaqchaq; harakatlari shiddatli; nutqi tez; kelajakka ishonch bilan qaraydigan; so‘zini aniq va ma’noli qilib imoishoralar bilan gapiradigan kishilardir. Obyekt: Rahbarning jamoaga nisbatan madaniyatliligi, xalqparvarligi, ya’ni;

Kishilarga e’tibor va hurmat;

Kishilarga xayrixoh va iltifotli bo‘lish;

Oliyjanoblik va beg‘arazlik, xolislik;

Kishilarning qadr – qimmatiga yetish kabilar;

Fuqarolik va kasbiy burchini bajarish;

Odamlarga ishonch kishilarning o‘z kuchiga qobiliyatiga bo‘lgan ishonchini qo‘llab-quvvatlay olish uni shaxsiy kamchiliklarini bartaraf qilishga yo‘naltira bilish;

Yuqori nutq madaniyatiga ega bo‘lish va tashqi ko‘rinishdagi ozodaligi;

O‘zaro munosabatdagi quyidagi oddiy e’tiqod qoidalariga rioya qilish;

Xushmuomalalik;

Sipolik;

Kamsuqumlik;

Vazminlik;

Andishalilik;

Mehnat va do‘stlikdagi sherikchilikda o‘zaro yordam va qo‘llab-quvvatlash;

Hozirjavoblik va majburiylik so‘zsiz bajarishlik;

Prinsipiallik va ishonch;

Talabchan. Rahbarning jamiyatga nisbatan madaniyatliligi.

Yuqorida sanab o'tilgan sifatlar va xislatlar rahbar va xodimning jamoada o'z o'rnini topishda muhim ahamiyatga ega[4].

Jamoa madaniyati yoki korporativ madaniyat professor-o'qituvchilar faoliyatini belgilashga xizmat qiladi, uning talablariga mos kelish imkonini beradi, muammoni yechishda, qabul qilingan qarorni anglash va nima uchun bunday qaror qabul qilinganligini ifodalaydi. Pedagoglarning yillik shaxsiy rejalarini yuqori saviyada bajarishlari ham jamoaning o'quv-ilmiy, ma'naviy madaniyatining ko'rsatkichi bo'lib xizmat qilishi mumkin. Xususan:

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

- rahbar e'tiborini opponentlarning o'zini tutishlariga emas, balki nizo asosida yotgan sababga qaratishi kerak;

- rahbar nizoni hal etishda o'z buyrug'ining kuchiga ishonmasligi kerak.

Inson o'zi yashab turgan jamiyat va shu jamiyat qonunlari bilan chambarchas holda rivojlanadi. Iqtisodiy tizim, yuqorida aytib o'tganimizdek, butun institutsion tizimlarni harakatga keltirish lozim bo'lgan boylik va qudrat mezonidir[5].

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

Boshqaruv tizimi deyilganda boshqaruv apparati va ular o'rtasidagi bog'lanish tushuniladi. Boshqaruv tizimining tarkibini bir-biri bilan bog'langan teng huquqli birliklar va bo'g'inlar tashqil qiladi. Har bir bo'linma o'z vazifasiga ega bo'lib, bo'linma boshqaradigan vazifalar doirasini, uning faoliyat chegaralarini, vakolatlari va javobgarligini belgilaydi. Boshqaruv tizimi a'zolari rasmiy va norasmiy aloqalarda bo'ladi. Rasmiy aloqalar bu eng avvalo rahbarlar bilan xodimlar o'rtasidagi aloqalardir (vertikal aloqalar). Ular rahbarlikning hamda xizmat ko'rsatuvchilar va ishchilarning turiga qarab farq qiladi. Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib quyi bo'linmalar faoliyatiga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, bu xildagi aloqa muntazam aloqa deb aytiladi. Rahbarlik cheklangan bo'lsa, u holda aloqa funksional bo'ladi. Bo'linmalar o'rtasida, vertikal aloqadan tashqari gorizontal aloqalar ham mavjud bo'lib, ular muvofiqlashtirishni va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir. Boshqaruv tizimida asosiy o'rinni rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar ham muhim, ahamiyatga egaligini unutmaslik kerak. Bugungi kunda boshqaruvning ilmiy asoslangan va tajribada sinab ko'rilgan qoidalariga tayanmay turib, xalq xo'jaligini hamda korxonalarni samarali rivojlantirib va boshqarib bo'lmaydi. Ushbu qoidalar jamoalarni boshqarish va unga rahbarlik qilishni belgilab beradi. Hozirgi sharoitda jamoani boshqa-

rish shakllari va usullarini belgilovchi asosiy qoidalar quyidagilardan iborat[6]:

Boshqarishning ilmiylik qoidasi. Bu qoidani amalga oshirish ijtimoiy taraqqiyot qonunlarini tobora to‘laroq bilib borishini va ulardan kundalik yuritish amaliyotida borgan sari to‘laroq foydalanishni taqozo etadi.

Siyosiy va xo‘jalik rahbarlarining birligi qoidasi. Bu qoida Boshqaruvga siyosat bilan chambarchas bog‘liq holda qarashga asoslanadi va o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

- umumiy xo‘jalik vazifalari bilan iqtisodiy vazifalarni hal etishga siyosiy yondashuv;

- Boshqaruv faoliyatini yaxshilash uchun jamoaning barcha a’zolarini jalb qilish;

- Tarmoq va hududlar bo‘yicha boshqarishni bog‘lab olib borish qoidasi. Bunda boshqarishni umumdavlat maqsadlariga yo‘naltirish.

- Tarmoq va bo‘linmalar o‘rtasida uzviy bog‘liqlik yaratilishi nazarda tutiladi.

Boshqarishni demokratlashtirish qoidasi. Bu qoida ishlab chiqarishni boshqarish eng muhim qoidalari jumlasiga kiradi. Boshqarishni demokratlashtirish mehnatkashlar oilasini ishlab chiqarishni boshqarishga keng ko‘lamda jalb qilish uchun yetarli imkoniyat yaratib beradi. Boshqaruv faoliyatida mehnatkashlarning bevosita qatnashishi aholi o‘rtasida ishonchni uyg‘otadi.

Bunda boshqaruv bir shaxs tomonidan amalga oshiriladi. Yakka hokimlik asosida boshqarish ba’zan yaxshi, ba’zan salbiy natijalar berishi mumkin. Bu boshqaruvchining layoqatiga, dunyoqarashi, tashkilotchiligiga, ma’naviy va axloqiy yetukligiga bog‘liq bo‘ladi. Boshqaruv usullari ishchi jamoalari oldiga qo‘yilgan vazifalarning o‘z vaqtida yuqori sifatli qilib, bajarilishini ta’minlash uchun ularga nisbatan ko‘riladigan zarur chora tadbirlarni va ta’sirchan usullarning qo‘llanilishini bildiradi. Pedagogik jamoani boshqa yosh va individual o‘zgaruvchanlik insoniyatning ijtimoiy-tarixiy taraqqiyoti ta’siri ostida har xil ko‘rinishda namoyon bo‘ladi. Individning dinamik xususiyatlariga shaxsning ijtimoiy sifatlari ta’sir etib, uning individual o‘zgaruvchanligi omilini kuchaytiradi[7].

Pedagogik jamoaini boshqarish shartmi? degan savol ko‘pdan buyon mavjud va u doimo bahslarga sabab bo‘lib kelgan. Zamonamizning ilg‘or pedagogi, ta’lim fidoiysi J.G‘.Yo‘ldoshevning fikri bilan aytganda” pedagogik jamoa uchun kerak va zarur”. Faqat bizga bugun ma’muriy buyruqbozlik, “yuqoridan turib boshqarish” emas, pedagogik jamoa ichki boshqaruvini – uning butun tashkiliy pedagogik faoliyatini me’yoriy boshqarish bilan mutlaqo yangi, ko‘p qirrali, xilma-xil faoliyatli, quvonch va shodlik keltiruvchi, yangi yutuqlarga ilhomlantiruvchi, ijodiy jamoa mehnatiga asoslangan, sog‘lom pedagogik jamoada kechayotgan murosasiz kurashni tez ilg‘aydigan, taraqqiyotni tan oladigan, ijodiylik va tashabbuskorlikka qanot baxsh etuvchi, adolat va haqiqatni ro‘yobga chiqaradigan boshqaruv kerak”, deb yozadi u o‘zining “Ta’lim menejmenti” kitobida. Albatta, bunday fikrga kelish uchun J.Yo‘ldoshevning turli rahbarlik lavozimlarda ishlab (u kishi halq ta’limi vaziri bo‘lganlar), muammo hamda uning yechimlarini yutuqlarini amalda ko‘rgan va to‘plagan tajriba va undan olgan xulosalari sabab bo‘lgan. Uning fikricha “Rahbar-pedagogik jamoa ko‘zgusi[8].

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

jarayondagi o‘zboshimchalik jamiyat uchun qimmatga tushishi mumkin, deydi olim.

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

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

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

Ikkinchisi, texnologik jarayon. Ishlab chiqilgan nazariy pedagogik chora-tadbirlarni amalga oshirish yo‘l-yo‘riqlarini jamoa bilan belgilab chiqish.

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

Keng ko‘lamli g‘oyalarni hayotga tatbiq etishda har bir rahbarda ham ijodkorlik yetishavermaydi. Pedagogik jamoa rahbarning faoliyati doirasi juda keng. Ba’zi paytlarda esa u faoliyatdan tashqari ishlarga ham anchagina vaqtini sarflaydi. Shu bois rahbar jamoasidagi ijodkor ziyolilarni yig‘ib, ularni o‘z qanotlariga aylantirishi darkor. “Muammolarni kimdir kelib yechib bermaydi” o‘z kuchimiz va imkoniyatimiz bilan hal etamiz”. “Hech kim hamma narsani bilib tug‘imaydi”, “harakatda barakat bo‘ladi”, “Intilganga tole yor” kabi tushunchalarga barchani ishontirishi, jamoa a’zolarida o‘z kuch va imkoniyatiga tayanish hissini tarbiyalashi;

- ularni dadillikka chorlashi, tor nazariy-uslubiy qobiqdan olib chiqishi;

- boshqalarning ilg‘or tajribalarini o‘zlashtirishi va tatbiq etishi;

- eng asosiysi, jamoada ishchan muhitni barpo etishi darkor.

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

- ilg‘or pedagogik tajribalarni qunt bilan o‘rganish;

- chet el pedagogikasining ilg‘or jihatlarini o‘zlashtirish;

- jamoa rahbarining talabchanligi, o‘z-o‘zini tanqid qila olishi hamda rahbariyat va jamoa a’zolari o‘rtasida oshkoralikni rivojlantirishi;

- o‘quv-ilmiy faoliyatning aniq mo‘ljalini belgilash;

- o‘z ishiga jonkuyarlikni oshirish;

- sodda va samarali tashkiliy tuzilmaning mavjudligi;

- akademik erkinlik o‘ zgarishlarga xolis baho bera olishi;

- ilmiy-amaliy yoki nazariy konferentsiyalar o‘tkazish;

- ilmiy-tadqiqot ishlarini rivojlantirish bo‘yicha talaba-yoshlar, pedagoglar orasida amaliy tadbirlar olib borish;

- individual fikrlarni hisobga olish va ularni hurmat qilish;

- xorijiy tillarini o‘rganish, komputer savodxonligini oshirish;

- intellektual tanlovlarda qatnashishga erishish;

- jurnallarda o‘qituvchilarning maqola chop etganligi;

- fan doktorlari yetishtirishga erishish;

- yosh olimlarni ko‘z qorachig‘idek asrash, jamoada intizom, tartib-qoidalarga itoat qilish. Tartib-intizomni buzish holatlarini oldini olish;

- ilmiy izlanishlar natijalaridan darslik, o‘quv qo‘llanma yozishni yo‘lga qo‘yish;

- jamoa tarkibini saqlab qolish;

- o‘qituvchilarning xorijiy tilda majmualar yaratishiga erishish;

- bozor sharoitida talabalarga bozor ko‘nikmalarini singdirib borish;

- talabalarning o‘zlashtirishiga ta’sir etuvchi holatlar, ya’ni mashg‘ulotning o‘zlashtirishiga;

- mazmunli, chuqur ilmiy va hayotiy bo‘lishiga erishish, talabalarni fikrlashga chorlash, ularni mustaqil o‘qishga, tafakkurga yo‘naltirish;

- davlat ilmiy dasturlari loyihalarida ishtirok etish.

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

Pedagogik jamoa ichki boshqaruvi tizimida rahbarlik uslubi. Hozirgi zamon pedagogik jamoa oldida turgan vazifalarni to‘liq amalga oshirishda pedagogik jamoani boshqarish usullarini to‘g‘ri tanlash va undan o‘z o‘rnida to‘g‘ri va unumli foydalana olish muhim ahamiyatga ega. [9]

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

Har bir pedagogik jamoa rahbari ta’lim-tarbiya ishining u yoki bu masalasi yuzasidan qaror qabul qilganida, uning bajarilishini tashkil qilganida, qo‘l ostidagi professor-o‘qituvchilar ishini nazorat qilganida u o‘z vazifasiga muvofiq ish tutadi. Lekin har bir rahbar bunda boshqaruv jarayonining o‘ziga xos, rahbarlik uslubini belgilaydigan turli xil samarali usullar bilan ish ko‘radi va jamoasiga rahbarlik qilishda har xil usullardan foydalanadi. Rahbarlik uslubi rahbarning o‘z q‘o‘l ostidagilar bilan bevosita aloqasida, ularning o‘zaro munosabatlarida tarkib topadi. Rahbarlik uslubi uchun demokratizm, jamoaviylik va siyosiy onglilik, tashabbuskorlik kabi tamoyillar xos bo‘lishi shart. Bu uslub jamoadagi ijtimoiy munosabatlarning butun yi g‘indisi bilan shakllanadi va u, asosan, har bir rahbarning o‘ziga bog‘liqdir. Uning faoliyatidagi muvaffaqiyatlar juda ko‘p omillar bilan belgilanadi. Har bir rahbar o‘z navbatida tarbiyachidir. U pedagoglar jamoasini tarbiyalash borasida javobgarlikni his etish tuyg‘usiga to‘la ega bo‘lmg‘i lozim. Rahbar o‘z qo‘l ostidagilar shaxsiga shu qadar pedagogik madaniyat bilan ta’sir ko‘rsata bilishi kerakki, bu ta’sir natijasida shu pedagoglar jamoasining har bir a’zosida onglilik shakllanib, pedagogik mehnatga nisbatan ijodiy yondas-

hadigan, ijtimoiy hayotda faol qatnashadigan bo‘lsin[10].

Pedagogik jamoa rahbarining jamoaga tayanib rahbarlik qilish san’ati, qo‘l ostidagilarning, jamoa vakillarining fikrlarini anglab olishi, tezda to‘g‘ri xulosalar chiqarish qobiliyati boshqaruv ishini to‘g‘ri tashkil etishda muhim ahamiyat kasb etadi. Pedagogik jamoaning ta’lim, tarbiya va xo‘jalik masalalari kelishilgan holda muhokama etilishi lozim, qabul qilingan qarorlarni bajarishda pedagoglar jamoasining har bir a’zosi tashabbus ko‘rsatishi zarur. Rahbarning jamoani boshqarish bo‘yicha mehnati asosida qaror qabul qilish esa, sarflangan vaqtga qarab emas, balki uning faoliyatidagi natijalarni hisobga olish bilan baholash maqsadga muvofiqdir. Pedagogik jamoada yaxshi ijtimoiy- psixologik muhit va vaziyat bo‘lishi ko‘p jihatdan rahbar bilan o‘qituvchilar o‘rtasidagi munosabatlarga ham bog‘liqdir. Mustahkam intizom bo‘lgan taqdirdagina normal pedagogik ish, vaziyat va jamoada o‘zaro o‘g‘ri munosabatlarni vujudga keltirish mumkin. Mustahkam pedagogik intizomga esa pedagogik jamoa rahbarining talabchanligi, o‘z-o‘zini tanqid qila olishi hamda rahbariyat va jamoa a’zolari o‘rtasida oshkoralikni rivojlantirishi orqali erishiladi.

Pedagogik jamoa rahbarining muhim fazilatlaridan biri uning yaxshi tarbiyachi va mohir uslubchi bo‘lishidadir. O‘z ishida asosiy narsani ko‘ra bilish mahorati har qanday rahbar uchun o‘ta muhimdir. Biroq rahbarda bunday qobiliyat va fazilat g‘oyat yuksak darajada bo‘lishi zarur. Chunki uning mas’uliyatli lavozimi o‘zida bir emas, balki ko‘plab ixtisosni birlashtiradi. Pedagogik jamoa rahbari ta’lim-tarbiya ishlarini to‘g‘ri yuritishi, talabchan davlat nazoratchisi hamda professor-o‘qituvchilar jamoasining dilkash murabbiysi bo‘lishi kerak. Hozirgi sharoitda rahbarning fazilati qanday bo‘lishi kerak? Hozirgi rahbar dadil, tashabbuskor, bilimdon, yuksak madaniyatli, halol va o‘z zimmasidagi vazifaga mas’uliyatli bo‘lishi kerak. Bunday rahbar har qanday vaziyat va sharoitda ishiga to‘g‘ri yondasha oladi, voqealar va hodisalariga dadil va odilona baho bera oladi. Boshqarish madaniyatining qirralari tegishli mezonlar bilan belgilanadigan axloq qoidalarini (huquq va etikani) ham o‘z ichiga oladi. Huquq mezonlari davlat huquqiy-me’yoriy hujjatlarida, ta’lim qonuni asoslarida aks ettirilgan. Ularda boshqarish hodisalariga nisbatan umumiy talablar bayon qilingan. Pedagogik jamoa ishini boshqarishda etika mezonlariga to‘liq rioya qilish katta ahamiyat kasb etadi, chunki bu mezonlar huquq mezonlarini aniqlashtiradi va u bilan birgalikda rahbarning xulq-atvori yo‘lini belgilaydi[11].

Pedagogik jamoa rahbarlari bu mezonlarga to‘liq amal qilishlari lozim. Ular o‘z rahbarlik ishlarida etikaning gumanizm, muloyimlik, o‘zaro yordam kabi mezonlariga tayanadilar.

Masalan, pedagogik jamoa yuqori bo‘g‘inlarga yolg‘on axborot berishga, statistik hisobot mezonlarini buzishga aslo yo‘l qo‘ymasligi kerak. Boshqarish madaniyatida so‘zining ustidan chiqish alohida ahamiyatga egadir. So‘z berdingmi, va’da qildingmi, tadbir belgilandimi, aniq mljallangan muddatda bajar. Qo‘l ostingdagilar bilan bo‘lgan munosabatda ularga nisbatan odilona teng qarash ularning o‘quv-tarbiya ishlarini to‘g‘ri baholash, muvaffaqiyatlari uchun ularni o‘z vaqtida maqtash va rag‘batlantirish boshqarish madaniyatining muhim shartlaridir.

Boshqaruv madaniyati ilmiy asosda ishlangan, aniq maqsadni ko‘zda tutgan reja asosida boshqaruv ishini tashkil qilish, bunda so‘z birligi bilan amaliy ish birligini ta’minlash, jamoa, o‘qituvchichilar va ota-onalarning ehtiyoj va talablariga diqqat-e’tibor hamda manfaatdorlik bilan munosabatda bo‘lish, ularning birontasining izzat-nafsoniyatiga tegmaslik, ko‘zb‘yamachilik bilan shug‘ullanmaslik, ish jarayonida yuqori darajada intizomni joriy

etish, boshqarishda yuqori pedagogik madaniyatni saqlash, rahbarning shaxsan o‘ziga va qo‘l ostidagilarga talabchan bo‘lishi, o‘z shaxsiy manfaatini davlat va umumjamoa manfaatidan ustun qo‘ymasligi kabilardan iboratdir.

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

Boshqarish madaniyatini takomillashtirish uning barcha sohalariga e’tiborni kuchaytirish demakdir. Bu boshqarish samaradorligini oshirish, boshqarish apparati ishini aniq va puxta yo‘lga qo‘yish, jamoaning mehnat intizomini yanada mustahkamlash imkonini beradi. Ana shuning uchun ham jamoa ishini boshqarish tizimida rahbarlik uslubi va madaniyatini to‘g‘ri tashkil qilish va uni muntazam ravishda takomillashtirib borish zarur[12].

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

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

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

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

Guruh (a’zolarining jinsi, yoshi, barqarorligi). Topshiriqlarning bajarilishiga qiziquvchi, o‘zaro inoq jamoa uchun demokratik yoki (ijodiy jamoada, topshiriqlarni bajarishda ijodiy yondashuvda) liberal uslubni tanlash maqsadga muvofiq bo‘ladi[13].

Zamonaviy rahbar shaxsiga qo‘yilgan talablar:

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

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

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

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

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

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

- o‘quv dasturidagi barcha mashg‘lotlarni dastur doirasida bilishi va rahbar bo‘lish uchun yetarli pedagogik ish tajribasi va m muriy qobiliyatga ega bo‘lishi;

- izlanuvchan, yangilikka intiluvchi, ilg‘or professor-o‘qituvchilar tajribalarini o‘rganib jamoaga namuna qilishi;

- jamoa, ota-onalar, mahalla va jamoatchilik o‘rtasida katta obro‘ga ega bo‘lishi;

- sezgir, kishilarga e’tibor bilan yaxshi muomala va munosabatda bo‘lishi, ularning mehnatini to‘g‘ri qadrlay bilishi, adolatli va qat’iyatli bo‘lishi;

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

- Pedagogik jamoaning hamma sohadagi ishlarini chuqur o‘rganib, ishi uchun aniq chora-tadbir belgilashi va uni amalga oshirishni ta’minlashi;

- xo‘jalik masalalarini to‘g‘ri hal qiladigan, davlat mulkini saqlay biladigan va tejamkorlikka katta e’tibor beradigan bo‘lishi;

- fidoyilik, mas’uliyatlilik, poklik, qat’iylik, jamoasi manfaati yo‘lida jonkuyar, mehnatsevar, adolatli bo‘lishi, o‘ziga va o‘zgalarga talabchanlik kabi safatlarda barchaga namuna bo‘lishi;

- shaxsiy axborot va metodik diapazonini boyitib borishi, vaqti-vaqti bilan bu haqda o‘ziga hisobot berib borishi (o‘z-o‘zini nazorat qilishi);

- rahbar yaxshi psixolog bo‘lib, professor-o‘qituvchilarning yoshi, jinsi, milliy va individual-psixologik xususiyatlarini hisobga olgan holda ular bilan munosabatda bo‘lishi;

- jamoa sha’nini, obro‘sini o‘ylashi, yuqori talim organlari professor-o‘qituvchilari oldida uning qadrsizlanishiga, obro‘sini ketkazishga yo‘l qo‘ymasligi, ularni himoya qilishi, zarur bo‘lganda o‘zi qattiq jazo choralarini ko‘rishi;

- pedagog xodimini tanqid qilishda iloji boricha yakkama-yakka suhbat shaklidan foydalanishi, tanqid qilinganda ham xodimning shaxsi emas, balki uning noto‘g‘ri faoliyati tanqid qilinishi, shu bilan birga tanqid qilingan xodimning ijobiy potentsial imkoniyatlarini eslatib o‘tishi;

- pedagoglarga ko‘proq erkinlik va mustaqillik berishi va ularning har qadamini nazorat qilishdan saqlanishi lozim. Yangiliklarni joriy qilayotganda yo‘l qo‘ygan xatolarini kechirishi, ularni o‘zlari to‘g‘rilashi uchun vaqt va imkoniyat berishi;

- rahbarlikni faqatgina o‘z farovonligini ta’minlash manbai deb tushunmasligi, bu kasallikka qarshi unda ma’muriy-ijtimoiy immunitet” bo‘lishi shart[14].

O‘qituvchi alohida e’tibor talab qiladigan obyektdir. Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, odatda o‘qituvchilar psixolog bilan hamkorlik qilishga tayyor bo‘ladilar. Hamma gap psixolog o‘zini qanday tutishiga borib taqaladi. Bunda psixologning o‘qituvchilarga nisbatan egallaydigan pozisiyasi juda muhim rol o‘ynaydi[15].

Psixolog pozisiyasining asosiy komponentlari quyidagilardan iborat:

a) pedagog bilan bo‘lgan munosabatga ustanovka;

b) pedagoglarni qanday bo‘lsa shundayligicha qabul qilishga ustanovka;

c) subyekt – subyekt munosabatlaridan iborat tenglik va hamkorlik xarakteridagi munosabatlarga ustanovka.

Mana shunday pozitsiya pedagoglar bilan bo‘lgan konstruktiv hamkorlikni ta’minlay oladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. O‘zbekiston Respublikasining Ta’lim to‘g‘risidagi Qonuni. 2020.

2. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va oliyjanob xalqimiz bilan birga quramiz. 2017, – 488-bet.

3. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faolyatining kundalik qoidasi b lishi kerek. Mamlakatimizni 2016-yilda ijtimoiy- iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma’ruza, 2017-yil 14-yanvar. – Toshkent “O‘zbekiston” 2017- y, 104-b.

4. “Psixologiya sohasida kadrlarni tayyorlash tizimini yanada takomillashtirish va jamiyatda huquq-buzarliklarning oldini olish chora-tadbirlari to‘g‘risida”O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Qarori. 08.06.2019.

5. Elyanora Menglieva. Mentorlik – maktabgacha ta’lim tashkilotlari pedagoglarining kasbiy salohiyati va rivojlanishidagi qadam. “O‘zbekistondagi Mehribonlik Korpusi” ma’ruza, 2024.

6. Евгения Лапина. Наставничество как катализатор профессионалного развития. “Педагогическое образование” 2022,123-б

7. Sai C.N.G. Blackbyrn . What Is Mentoring?. “Communicate in a mentor tone” 2023. Aprel 301-p.

8. Abdurahmon Rashidov. Mentor ohangida muloqot qilish mumkinmi? “Mentorlik ko‘nikmasini shakllantirish” forum, 2022

9. Henry Conors. | conors@fashionrebelsbook.com. Dildora Rahimova “Mentorlik nima. Mentorlarning roli. Mentorlar uchun uslublar va texnikalar” Pedagogika- 2022. 136-bYanvar 2021

10. Jason Gerald | gerald@how-what-advice.com.2024

11. Suyarov A. (2017). The present condition of tourism in Samarkand, the results of research survey from tourists in region. SCOPE Acad. HOUSE BM Publ. 103, 41-46.

12. Samarova Shoxista Rabidjanovna, Rakhmonova Muqaddas Qahramanovna, Mirzarahimova Gulnora, Ikromovna, Maratov Temur Gayrat ugli, Kamilov Bobir Sultanovich. Psychological aspects of developing creative personality and the concept of reduction of creativity to intellect. JCR. 7(17): (2020). 498-505. doi:.31838/jcr.07.17.69

13. Jabbor Usarov. Using Teaching Methods for Development Pupil Competencies. International Journal of Progressive Sciences and Technologies, 15(1), (2019, June). 272-274.

14. Jabbor Eshbekovich Usarov. Formation Competence at Pupils as the Factor of Increase of Education’s Efficiency. Theoretical & Applied Science, 53(9), (2017), 79-82.