

# ZAMONAVIY TA'LIM TASHKILOTI RAHBARINING BOSHQARUV FAOLIYATI TUZILMASI VA FUNKSIYALARI: NAZARIY-METODOLOGIK TAHLIL

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

**Annotatsiya:** Maqolada zamonaviy ta'lim tashkiloti rahbarining boshqaruv faoliyati tuzilmasi va funksiyalarini ilmiy-metodologik jihatdan aniqlash masalasi ko'rib chiqiladi. "Boshqaruv" va "menejment" tushunchalariga nisbatan ilmiy adabiyotlarda mavjud turli yondashuvlar tahlil qilinib, ularning mazmuniy chegaralari hamda metodologik asoslari o'rtasidagi farqlar aniqlanadi. Tadqiqotda jahon amaliyotida samarali deb e'tirof etilgan yapon va Amerika menejmenti modellari qiyosiy tahlil etiladi hamda ularning ilg'or jihatlari milliy ta'lim tizimida integrativ tarzda qo'llash imkoniyatlari asoslanadi.

**Kalit so'zlar:** boshqaruv, menejment, pedagogik menejment, ta'lim tashkiloti rahbari, boshqaruv funksiyalari, boshqaruv faoliyati tuzilmasi, kompetentlik yondashuv, kompetensiya, yapon menejmenti modeli, Amerika menejmenti modeli, inson omili, strategik maqsad.

**Структура и функции управленческой  
деятельности руководителя современной  
образовательной организации:  
теоретико-методологический анализ**

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

**Аннотация:** В статье рассматривается  
проблема научно-методологического определе-

ния структуры и функций управленческой деятельности руководителя современной образовательной организации. Анализируются различные подходы, сложившиеся в научной литературе в отношении понятий "управление" и "менеджмент", выявляются различия между их содержательными границами и методологическими основами. В исследовании проводится сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента, признанных эффективными в мировой практике, а также обосновываются возможности интегративного применения их передовых аспектов в национальной системе образования.

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, педагогический менеджмент, руководитель образовательной организации, функции управления, структура управленческой деятельности, компетентностный подход, компетенция, японская модель менеджмента, американская модель менеджмента, человеческий фактор, стратегическая цель.

**Structure and functions of the managerial  
activity of the head of a modern educational  
organization: a theoretical and  
methodological analysis**

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

**Abstract:** *This article addresses the problem of identifying, from a scientific and methodological standpoint, the structure and functions of the managerial activity of the head of a modern educational organization. It analyzes the various approaches found in the scholarly literature regarding the concepts of “administration” and “management” and identifies the differences between their conceptual boundaries and methodological foundations. The study presents a comparative analysis of the Ja-*

*panese and American management models – both recognized as effective in global practice – and substantiates the possibility of integrating their advanced features into the national education system.*

**Keywords:** *administration, management, pedagogical management, head of an educational organization, management functions, structure of managerial activity, competency-based approach, competence, Japanese management model, American management model, human factor, strategic goal.*

Ta'lim tashkiloti rahbarining boshqaruv faoliyati tuzilmasi va funksiyalarini ilmiy jihatdan aniqlash, avvalo, boshqaruv faoliyatining nazariy-metodologik asoslarini chuqur tahlil qilishni taqozo etadi. Bu esa mazkur tushunchaning mazmuni, mohiyati va amaliy ifodalanish shakllarini turli ilmiy yondashuvlar doirasida qayta ko'rib chiqishni talab qiladi.

Hozirgi kunda “boshqaruv faoliyati” tushunchasiga nisbatan ilmiy adabiyotlarda yagona yondashuv shakllanmagan bo'lib, u turli ilmiy maktablar va konseptual qarashlar doirasida turlicha talqin etiladi. Xususan, ayrim tadqiqotlarda boshqaruv jarayon sifatida talqin qilinsa, boshqalarida u muayyan funksiyalar tizimi yoki maqsadga yo'naltirilgan faoliyat sifatida izohlanadi. Ushbu maqolaning maqsadi – zamonaviy ta'lim tashkiloti rahbarining boshqaruv faoliyati tuzilmasi va funksiyalarini nazariy-metodologik tahlil asosida aniqlash hamda ularni kompetentlik yondashuv nuqtai nazaridan asoslashdan iborat.

Tadqiqot mahalliy va xorijiy olimlarning boshqaruv nazariyasi hamda ta'lim menejmentiga oid ilmiy ishlarini nazariy tahlil qilishga asoslanadi. Ishda qiyosiy-tahliliy metod (yapon va Amerika menejmenti modellarini solishtirish), tizimli yondashuv hamda kompetentlik yondashuv qo'llanildi. Shuningdek, turli konseptual qarashlarni umimlashtirish va tasnif-

lash orqali rahbarning boshqaruv funksiyalari va ularga mos kompetensiyalar o'rtasidagi bog'liqlik aniqlandi.

**“Boshqaruv” tushunchasiga ilmiy yondashuvlar.**

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 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; ularning modelida rejalashtirish, tashkil etish, amalga oshirish va nazorat qilish boshqaruvning asosiy tarkibiy qismlari sifatida e'tirof etiladi [2].

V.Zigert ta'rifiga muvofiq, boshqaruv inson resurslarini samarali boshqarish hamda mavjud vositalardan oqilona foydalanish orqali belgilangan vazifalarga erishishga qaratilgan faoliyatdir; bunda boshqaruvning insonparvarlik, iqtisodiylik va ratsionallik tamoyillari ustuvor ahamiyat kasb etadi [6]. Qator tadqiqotlarda boshqaruv aqliy mehnatning o'ziga xos turi sifatida baholanib, u qaror qabul qilish, prognozlash, rejalashtirish va natijalarni tahlil qilish kabi jarayonlarni qamrab oluvchi murakkab faoliyat sifatida talqin etiladi.

A.I.Orlov va V.N.Fedoseevlar esa boshqaruvni belgilangan maqsad va vazifalarga erishishni ta'minlovchi muvofiqlashtirilgan harakatlar tizimi sifatida izohlaydilar. Ularning yondashuvida maqsad qo'yish jarayoni alohida o'rin tutadi, chunki samarali boshqaruv, avvalo, aniq va asoslangan maqsadlarni belgilashga bog'liq; bu vazifa, ayniqsa, ta'lim tashkiloti rahbarlari zimmasiga katta mas'uliyat yuklaydi [7].

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, boshqaruv faoliyatining samaradorligi, birinchi navbatda, maqsadlarning aniqligi va ularga erishish mexanizmlarining puxta ishlab chiqilganligi bilan belgilanadi. Biroq amaliyotda ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarga ta'sir ko'rsatish usullari har doim ham yetarlicha ilmiy asoslanmaganligi kuzatiladi. Bu esa ta'lim tashkilotlari boshqaruvida ilmiy yondashuvlarni yanada takomillashtirish zaruratini yuzaga keltiradi.

#### **“Boshqaruv” va “menejment”: o'xshashlik va farqlar.**

So'nggi yillarda ilmiy jamoatchilikda “boshqaruv” atamasini XIX asr oxiri – XX asr boshlarida AQSh va G'arbiy Yevropada shakllangan “menejment” tushunchasi bilan mazmunan yaqinlashtirish tendensiyasi kuzatilmoqda. Biroq mazkur ikki atamaning o'zaro uyg'unligiga qaramasdan, ularning kelib chiqishi, metodologik asoslari va qo'llanilish sohalari muayyan farqlarga ega.

Menejment nazariyasining shakllanishida Buyuk Britaniya va AQShda ustuvor bo'lgan pragmatizm hamda empirizm falsafiy oqimlari metodologik poydevor vazifasini bajargan. Shu bilan birga, ushbu nazariyaning rivojlanishi Maks Veber ilgari surgan sotsiologik g'oyalar hamda Aleksandr Bogdanovning tizimli yondashuvga oid tadqiqotlariga tayanadi. 1920-yillarga kelib boshqaruvni byurokratik tizim sifatida klassik talqin qilish shakllandi, keyinchalik esa tashkilotlarni tizim sifatida

o'rganishga asoslangan tizimli boshqaruv konsepsiyasi vujudga keldi.

Amerikalik olimlar K.Argiris, Ch.Barnard, U.Bennis, F.Gersberg, U.E.Deming, P.Druker, R. aykert, K.Levin, X.Levitt, D.Makgregor, E.Meyo, G.Minsberg, F.Selznik kabi tadqiqotchilarning ilmiy ishlari sonining ortishi natijasida menejment nazariyasida yangi yo'nalishlar, ijtimoiy tizimlar maktabi, empirik yondashuv va insonlararo munosabatlar maktabi shakllandi. 1970-yillar o'rtalariga kelib empirik ma'lumotlarning jamlanishi boshqaruvga nisbatan vaziyatli, tizimli va maqsadli yondashuvlarni shakllantirish imkonini berdi. XX asr oxirida esa biznes-jarayonlarni tubdan qayta loyihalashga qaratilgan reinjining konsepsiyasi (J.Champi va M.Xammer) ilgari surildi. Shu bois ilmiy adabiyotlarda “menejmentning yagona va mutlaq falsafiy-metodologik modeli mavjud” degan xulosani qat'iy ilgari surish mushkul.

Ilmiy tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, “boshqaruv” tushunchasi universal xarakterga ega bo'lib, u ijtimoiy-iqtisodiy, biologik, texnik va boshqa tizimlarga nisbatan qo'llanilishi mumkin. “Menejment” esa mazmunan torroq tushuncha bo'lib, asosan tadbirkorlik va bozor munosabatlari doirasida kechadigan ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarish bilan bog'liq. Boshqaruv tushunchasidan farqli ravishda, menejmentda inson omiliga alohida e'tibor qaratiladi: faqat natija emas, balki unga olib boruvchi jarayonlar, insonlararo munosabatlar, qadriyatlar tizimi va o'zaro ta'sir mexanizmlari ham muhim ahamiyat kasb etadi.

I.S.Stepanovanning ta'rifiga ko'ra, menejment boshqaruvchi va ijrochilar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni ichki va tashqi muhit ta'sirida ifodalovchi g'oyalar, harakatlar va rollar tizimi bo'lib, ularni belgilangan maqsadlarga samarali erishishga rag'batlantiradi. Mazkur talqindan kelib chiqib, menejmentning

asosiy vazifalarini quyidagicha tizimlashtirish mumkin:

- xodimlarning qo'shma mehnatini umumiy maqsad va qadriyatlar asosida tashkil etish;
- tashkilotning maqsadlariga mos, samarali va ratsional tashkiliy tuzilmani shakllantirish;
- o'zgaruvchan tashqi muhit sharoitida xodimlarning kasbiy rivojlanishi, o'qitilishi va malakasini oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish.

Shunday qilib, "boshqaruv" va "menejment" tushunchalari o'zaro yaqin bo'lsa-da, ularning mazmuniy qamrovi va metodologik asoslari farq qiladi. Bu esa ta'lim tashkilotlarini boshqarishda mazkur kategoriyalarni aniq va maqsadli qo'llash zaruratini belgilaydi.

#### **Pedagogik menejment va ta'lim tashkiloti rahbari.**

Pedagogika fani doirasida menejment ta'lim jarayonini samarali tashkil etish va uning natijadorligini oshirishga qaratilgan kompleks yondashuv sifatida talqin etiladi. U ta'lim jarayonini rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat qilishga xizmat qiluvchi tamoyillar, usullar, tashkiliy shakllar hamda pedagogik texnologiyalar tizimini o'z ichiga oladi.

"Pedagogik atamalar lug'ati"da ta'lim menejmenti ilmiy asosda tashkil etilgan, o'ziga xos izchillikka asoslangan boshqaruv; turli modellar asosida amalga oshiriladigan rahbar, pedagogik jamoa va o'quvchilarning o'zaro munosabati sifatida izohlanadi [3]. Ta'lim sifatini boshqarish yo'nalishida tadqiqot olib borgan M.Yuldashev boshqaruv uch xil ma'noda – faoliyat, ta'sir etish va bir-biriga ta'sir etuvchi sub'ektlarning o'zgarishi tarzida tushunilishini qayd etadi [4].

L.A.Shipilina ta'lim tashkilotlarini professional asosda boshqarish masalalarini tahlil qilar ekan, zamonaviy sharoitda an'anaviy ma'muriy yondashuv doirasida faoliyat yuri-

tuvchi rahbarlardan ko'ra, yangi tipdagi – menejerlik kompetensiyalariga ega rahbarlarga bo'lgan ehtiyoj ortib borayotganini ta'kidlaydi. Uning fikricha, bunday rahbarlar metodologik yondashuvlari, boshqaruv mazmuni va faoliyat uslubi bilan an'anaviy ma'murlardan tubdan farq qiladi [9].

Zamonaviy ta'lim tashkilotlari rahbarlari faoliyati tahlili shuni ko'rsatadiki, ularning ish vaqti va intellektual salohiyatining katta qismi boshqaruv hamda ijtimoiy-iqtisodiy xususiyatga ega muammolarni hal etishga sarflanmoqda. Bu esa rahbardan yuqori darajadagi tahlil qilish, tezkor qaror qabul qilish va o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish qobiliyatlarini talab etadi. Har qanday muammoni o'z vaqtida hal etmaslik, xususan, umumta'lim muassasalari faoliyatida, salbiy oqibatlarining chuqurlashishiga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, zamonaviy ta'lim tashkiloti rahbari ta'lim sohasidagi menejer sifatida tavsiflanib, u ta'lim xizmatlarini tashkil etishda moliyaviy va tashkiliy samaradorlikning yuqori darajasiga erishishga ko'maklashuvchi mutaxassis sifatida namoyon bo'ladi. Bunday rahbar tashkilot faoliyatida boshqaruvchanlikning izdan chiqishini oldini oladi va samarali boshqaruv ta'sirini ta'minlaydi. Ayni shu bois rahbarlarni menejerlik kompetensiyalariga maqsadli tayyorlash va ularning malakasini oshirish bugungi ta'lim tizimining dolzarb vazifalaridan biriga aylanmoqda [10].

#### **Jahon tajribasi: yapon va Amerika menejmenti modellari.**

Boshqaruv nazariyasiga oid tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, hozirgacha jahon miqyosida umume'tirof etilgan yagona boshqaruv nazariyasi shakllanmagan. Turli olimlar menejment funksiyalariga turlicha yondashadi; bu holat ishlab chiqarish va ijtimoiy jarayonlarning maqsadlari, mehnatni tashkil etish tamoyillari hamda qo'llanilayotgan konseptual

yondashuvlar farqlanishi bilan izohlanadi. Menejment nazariyasi va amaliyotida shakllangan asosiy yondashuvlardan biri sifatida yapon va Amerika modellari alohida ajratib ko'rsatiladi.

AQSh va Yaponiya menejment maktablari o'rtasida muayyan o'xshashliklar mavjud: har ikkisi ham inson omili ustuvor qadriyat sifatida qaraladi, innovatsion rivojlanish qo'llab-quvvatlanadi, tashkilotlarni optimal qayta tuzish hamda strategik rivojlanish rejalarini ishlab chiqishga e'tibor beriladi. Biroq mazmunan muhim farqlar ham mavjud. Amerika konsepsiyasida asosiy e'tibor foydani maksimallashtirishga eng kam xarajat orqali yuqori iqtisodiy natijalarga erishishga qaratilgan bo'lsa, yapon menejmentida ustuvor maqsad sifatida kompaniya samaradorligini, ayniqsa, xodimlar mehnat unumdorligini yuksaltirish orqali barqaror natijalarga erishish ko'zda tutiladi.

Yapon menejment tizimi jahon amaliyotida samarali boshqaruv modellaridan biri sifatida e'tirof etilgan. Uning shakllanishida K.Masusita, Ya.Kurata, I.Isizaka, S.Xonda, A.Morita, M.Ibuka kabi taniqli rahbarlarning hissasi katta. Mazkur modelning muvaffaqiyati, eng avvalo, xodimlarga nisbatan insonparvar munosabat, jamoaviylik tamoyili va insonlar bilan ishlash madaniyatining yuqori darajada shakllanganligi bilan izohlanadi. Yapon boshqaruviga xos sifatga yo'naltirilgan boshqaruv quyidagi jihatlarni o'z ichiga oladi:

- ish joylarida tartib va tozalikni ta'minlash;
- rahbarning ish jarayonida doimiy ishtirokini ta'minlash;
- sifatni ustuvor maqsad sifatida belgilashga asoslangan boshqaruv;
- ishonchli va o'z vaqtida taqdim etiladigan axborotga tayangan qarorlar qabul qilish;
- kompaniya qadriyatlari va faoliyatning oshkorligini ta'minlash;

- jamoada o'zaro ishonch muhitini shakllantirish hamda bandlik barqarorligini kafolatlash.

Shu tariqa, yapon menejmenti modelini umumlashtirgan holda quyidagi ustuvor jihatlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

xodimlar faoliyatining yuqori samaradorligi va natijalar sifatini ustuvor yo'nalish sifatida belgilash;

boshqaruv qarorlarida ilmiy asoslangan metodologiya va samarali amaliy mexanizmlardan foydalanish;

“inson omili”ni markaziy o'ringa qo'yish; xodimlarning yashirin ijodiy salohiyatini aniqlash va uni ro'yobga chiqarish.

Klassik boshqaruv maktabi g'oyalarini o'zida mujassam etgan Amerika menejmentining nazariy asoslari A.Fayol nomi bilan bog'liq; uning rivojlanishiga L.Gulik, E.Meyo, F.Rotlisberger, F.Teylor, L.Urvik, M.Parker Follett kabi olimlar ham salmoqli hissa qo'shgan. Yapon modeli bilan qiyoslaganda, Amerika menejmentida individualizm tamoyili ustuvor: asosiy e'tibor kuchli va tashabbuskor shaxsga qaratiladi, qaror qabul qilishda individual yondashuv ustun bo'lib, bu tezkorlik va aniqlikni ta'minlaydi. Yakuniy qaror, odatda, rahbar tomonidan mustaqil qabul qilinadi. Amerika yondashuvida rahbarlarning tavakkalchilikka tayyorligi va shaxsiy javobgarlikni o'z zimmasiga olishi, faoliyat natijalarini individual ko'rsatkichlar asosida baholash hamda qat'iy formallashtirilgan nazorat tizimi xosdir.

Yapon va Amerika menejmenti modellarinig qiyosiy tavsifi 1-jadvalda keltirilgan.

Boshqaruv funksiyalarining turli variantlarda namoyon bo'lishi, ularning moslashuvchanligi va nostandart xarakteri, shuningdek, boshqaruv harakatlarining aniq vaziyatga bog'liq ravishda amalga oshirilishi zamonaviy boshqaruvning muhim xususiyatlaridan hisob-



**Yapon va Amerika menejmenti modellari**

| №  | Yaponiya menejmenti modeli                                                                         | AQSh menejmenti modeli                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Boshqaruv qarorlarini jamoaviy qabul qilish.                                                       | Qaror qabul qilishning individual xarakteri.                            |
| 2  | Jamoaviy javobgarlik.                                                                              | Individual javobgarlik.                                                 |
| 3  | Moslashuvchan va noan'anaviy boshqaruv tuzilmasi xos.                                              | Formallashtirilgan, qat'iy boshqaruv tuzilmasi xos.                     |
| 4  | Norasmiy nazorat tashkilotidan foydalanish.                                                        | Qat'iy formallashtirilgan nazorat tartib-taomilidan foydalanish.        |
| 5  | Jamoaviy nazoratdan foydalanish.                                                                   | Individual nazorat.                                                     |
| 6  | Xodimlar ishini baholash va xizmatda o'sish sur'atining sekinligi.                                 | Mehnat natijalarini tezkor baholash va karerada tez o'sish.             |
| 7  | Rahbarning asosiy sifati – harakatlarni muvofiqlashtirish va nazoratni amalga oshirish qobiliyati. | Rahbarning asosiy sifatleri – tashabbuskorlik va professionallik.       |
| 8  | Guruhga yo'naltirilganlik.                                                                         | Alohida individga yo'naltirilgan boshqaruv.                             |
| 9  | Boshqaruvni jamoada uyg'unlikka erishish va jamoaviy natijalar bo'yicha baholash.                  | Boshqaruvni individual natijalar bo'yicha baholash.                     |
| 10 | Xodimlar bilan shaxsiy norasmiy munosabatlar.                                                      | Xodimlar bilan formal munosabatlar.                                     |
| 11 | Staj (uzoq ishlaganligi) bo'yicha lavozimda o'sish.                                                | Karera va lavozim o'sishi shaxsiy yutuq va natijalar bilan belgilanadi. |
| 12 | Universal tipdagi rahbarlar.                                                                       | Tor ixtisoslashgan rahbarlar.                                           |
| 13 | Mehnat haqi stajga yoki guruh natijalariga ko'ra.                                                  | Mehnat haqi individual yutuqlarga ko'ra.                                |
| 14 | Rahbarning tashkilotda uzoq muddatli bandligi.                                                     | Rahbarlar qisqa muddatga ishga yollanadi.                               |

lanadi. Aniq ishlab chiqarish sharoiti va tashqi muhit omillarini inobatga olgan holda, yapon va Amerika modellarining ayrim elementlarini mamlakatimiz tashkilotlari, jumladan ta'lim tizimi amaliyotida samarali qo'llash mumkin. Bu esa milliy boshqaruv amaliyotini takomillash-tirishda integrativ yondashuvdan foydalanish zarurligini ko'rsatadi [11].

**Rahbarning boshqaruv funksiyalari.**

Tadqiqot doirasida boshqaruv faoliyatining

nazariy modeli sifatida P.Druker tomonidan asoslab berilgan zamonaviy rahbar (menejer) ning klassik konsepsiyasi qabul qilindi [5]. Ushbu yondashuvga muvofiq, rahbarning ba-zaviy funksional vazifalari bir-biri bilan uzviy bog'liq quyidagi yo'nalishlardan tashkil topadi:

**Rejalashtirish** – tashkilotning strategik va joriy maqsadlarini belgilash, shuningdek, ular-ga erishish uchun zarur vazifalar, resurslar va mas'ul ijrochilarni aniqlash;

**Tashkil etish** – xodimlar faoliyatini maqsadga muvofiq tuzilmalashtirish orqali mehnat samaradorligi va natijadorligini oshirish;

**Buyruq berish** – qabul qilingan qarorlarni ijrochilarga yetkazish va ularning bajarilishini ta'minlash;

**Muvofiqlashtirish** – turli bo'linmalar va ijrochilar faoliyati o'rtasidagi bog'liqlikni ta'minlash hamda harakatlarni uyg'unlashtirish;

**Motivatsiya** – xodimlarni vazifalarini yuqori samara va mas'uliyat bilan bajarishga rag'batlantiruvchi tashkiliy, ijtimoiy va psixologik shart-sharoitlarni shakllantirish;

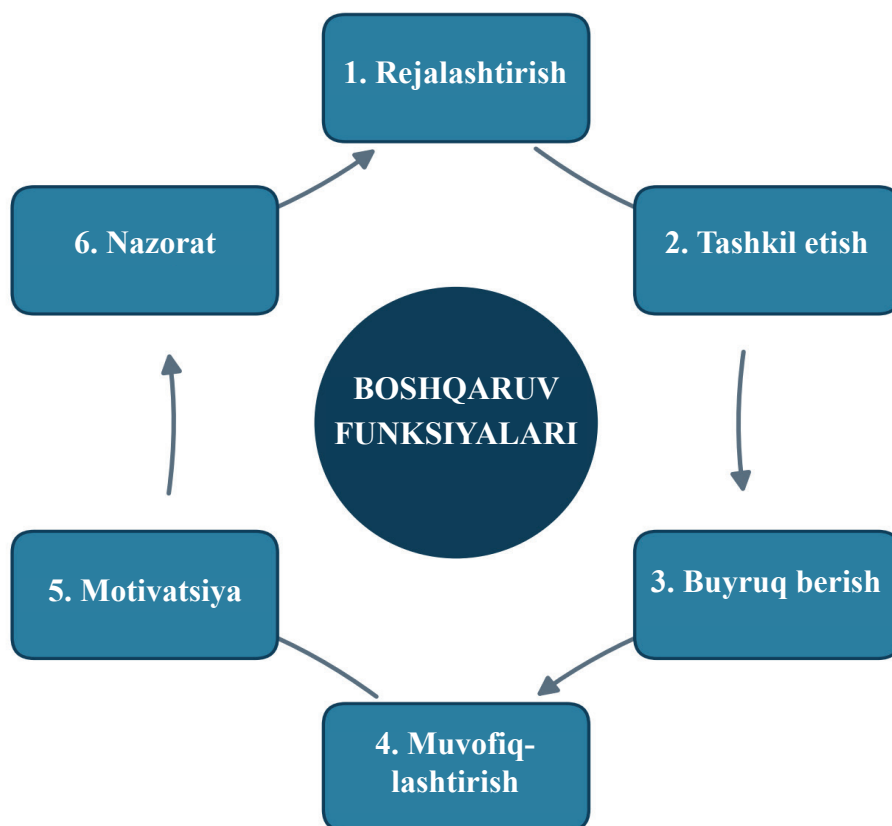
**Nazorat** – maqsadlarga erishish jarayonini muntazam kuzatish, yuzaga kelgan og'ishlarni aniqlash va ularni bartaraf etish.

Mazkur funksiyalar uzluksiz va izchil amalga oshiriladigan yagona boshqaruv siklini tashkil etib, ularning o'zaro bog'liqligi 1-rasm-da aks ettirilgan.

**Kompetentlik yondashuv asosida rahbar faoliyatini talqin qilish.**

Rahbarning boshqaruv funksiyalarini kompetentlik yondashuv asosida talqin qilish alohida ilmiy ahamiyatga ega. Mazkur yondashuvga ko'ra, rahbar faoliyatida namoyon bo'ladigan kompetensiyalar uning funksional vazifalari bilan uzviy bog'liq bo'lib, ular bir-birini to'ldiruvchi va ta'minlovchi kategoriyalar sifatida namoyon bo'ladi. Ayni paytda ilmiy adabiyotlarda "kompetensiya" va "kompetentlik" tushunchalariga nisbatan yagona yondashuv mavjud emasligi ularning mazmuniy ko'lami va amaliy qo'llanilish doirasi kengligi bilan izohlanadi.

Turli yondashuvlarning umumlashtirilgan tahlili V.I.Baydenko ishlarida o'z ifodasini topgan. Olim kompetensiyalar "arxitekturasi"ning murakkabligini ochib berish maqsadida har bir kompetensiya turli namoyon bo'lish shakllariga ega ekanligini ta'kidlaydi [8]. Ma-



1-rasm. Zamonaviy rahbarning boshqaruv funksiyalari  
(P.Druker konsepsiyasi asosida)

salan, “tashabbus” kompetensiyasi quyidagi amaliy ko‘rinishlarda namoyon bo‘ladi:

belgilangan talablardan ortiq darajada faoliyat olib borish;

murakkab vaziyatlarda qat’iyatlilik namoyon etish va qiyinchiliklarga qaramay faoliyatni davom ettirish;

shaxsiy imkoniyatlarni anglash va ulardan samarali foydalanish;

boshqalar tomonidan darhol anglanmaydigan imkoniyatlar yoki muammolarni oldindan aniqlash.

Shu bilan birga, “tashabbus” kompetensiyasi jamoaviy liderlik, mijozlarga yo‘naltirilganlik va natijaga intilish kabi ko‘nikmalar bilan uzviy bog‘liq. Bu esa kompetensiyalarning ichki tuzilmasi va funksional tarkibiy qismlarini ochib berishga xizmat qiladi.

Xalqaro tajriba nuqtai nazaridan Yevropa Komissiyasi ilgari surgan yondashuv ham ahamiyatlidir. Mazkur tashkilot har bir yevropalik shaxs egallashi lozim bo‘lgan sakkizta asosiy (kalit) kompetensiyani ajratib ko‘rsatadi [12]:

madaniy kompetensiya;

tadbirkorlik kompetensiyasi;

o‘quv (o‘qishni o‘rganish) kompetensiyasi;

raqamli (kompyuter) kompetensiya;

fuqarolik, ijtimoiy, interkultur va shaxslararo kompetensiyalar;

ona tili sohasidagi kompetensiya;

xorijiy til sohasidagi kompetensiya;

fundamental, matematik, texnik va tabiiy-ilmii kompetensiyalar.

Mazkur kompetensiyalar faol hayotiy pozitsiya, kreativlik va tanqidiy fikrlash kabi sifatlar bilan uyg‘un holda shakllanib, shaxsning har tomonlama rivojlanishiga, mehnat bozorida raqobatbardoshligining oshishiga va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarda faol ishtirokiga xizmat qiladi. Shu tariqa, kompetentlik

yondashuv nuqtai nazaridan rahbar yoki menejning muayyan kompetensiyasini tegishli sohada samarali faoliyat yuritish uchun zarur funksional vazifalar va amaliy harakatlar majmuasi sifatida talqin etish mumkin. Bu esa kompetensiya va boshqaruv funksiyalari o‘rtasidagi uzviy bog‘liqlikni yana bir bor tasdiqlaydi.

Yuqoridagi nazariy tahlillar asosida xulosa qilish mumkinki, zamonaviy ta’lim tashkilotini samarali boshqarish rahbarning faqat ma’muriy funksiyalarni bajarishi bilan cheklanib qolmasdan, uning menejer sifatidagi kompetensiyalarini kompleks ravishda namoyon etishini talab qiladi. Boshqaruv va menejment tushunchalari mazmunan o‘zaro yaqin bo‘lsa-da, ularning qo‘llanilish sohasi va metodologik asoslarida muayyan farqlar mavjud bo‘lib, bu holat ta’lim tizimida boshqaruv jarayonlarini tashkil etishda ulardan maqsadli va to‘g‘ri foydalanishni taqozo etadi.

Jahon tajribasi, xususan, yapon va Amerika menejmenti modellari misolida, boshqaruv faoliyatining samaradorligi uning moslashuvchanligi, inson omiliga bo‘lgan e’tibor darajasi va qaror qabul qilish mexanizmlari bilan bevosita bog‘liq ekanligini ko‘rsatadi. Yapon modelida jamoaviylik, barqarorlik va insonlar bilan ishlash madaniyati ustuvor bo‘lsa, Amerika modelida individualizm, tezkor qaror qabul qilish va shaxsiy javobgarlik asosiy o‘rinni egallaydi. Shu jihatdan, har ikki modelning ilg‘or jihatlarini integrativ tarzda uyg‘unlashtirish zamonaviy ta’lim tashkilotlari boshqaruvini takomillashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi [11].

P.Druker tomonidan asoslangan klassik boshqaruv funksiyalari – rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, motivatsiya va nazorat – rahbar faoliyatining asosiy mazmunini belgilab beradi [5]. Mazkur funksiyalarning samarali amalga oshirilishi rahbarning kasbiy



kompetensiyalariga bevosita bog‘liq bo‘lib, bu kompetensiyalar kompetentlik yondashuv doirasida yanada chuqurroq anglanadi. Kompetentlik yondashuvga ko‘ra, rahbarning har bir kompetensiyasi muayyan funksiyalarni bajarish qobiliyati bilan uzviy bog‘liq hamda turli vaziyatlarda turlicha namoyon bo‘ladi.

Umuman olganda, zamonaviy ta‘lim tash-

kiloti rahbari samarali faoliyat yuritishi uchun boshqaruv funksiyalarini puxta egallagan, inson omilini ustuvor deb bilgan, strategik fikrlay oladigan hamda o‘z faoliyatini kompetentlik yondashuv asosida tashkil eta oladigan mutaxassis bo‘lishi lozim. Bu esa ta‘lim tizimida sifat va samaradorlikni ta‘minlashning muhim sharti hisoblanadi [10].

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. G‘ulomov S.S. Menejment asoslari. – T.: Sharq, 2002. – 370 b.
2. Qurbonov Sh., Seytxalilov E. Ta‘lim sifatini boshqarish. – T.: “Turon-Iqbol”, 2006. – 592 b.
3. Pedagogik atamalar lug‘ati / Djurayev R.X., Tolipov O‘.Q. va boshq. – Toshkent: Fan, 2008. – 198 b.
4. Yuldashev M.A. Xalq ta‘limi xodimlarining malakasini oshirishda ta‘lim sifati menejmentini takomillashtirish: ped. fan. d-ri (DSc) diss. – T.: O‘zPFITI, 2016. – 309 b.
5. Drucker P.F. The Practice of Management. – New York: Harper & Row, 1954. – 404 p.
6. Зигерт В., Ланг Л. Руководит без конфликтов / пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
7. Орлов А.И., Федосеев В.Н. Менеджмент в техносфере: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр “Академия”, 2003. – 384 с.
8. Байденко В.И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения: метод. пособие. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. – 72 с.
9. Шипилина Л.А. Менеджмент в образовании: учеб. пособие. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2017. – 232 с.
10. Alkarov Э.М. “Menejerlik o‘quv kurslari” mazmunini takomillashtirish: tahlil va amaliy tavsiyalar (2-qism) // Maktab ta‘limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar. – 2025. – № 5(5). – B. 1–24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18014487>
11. Alkarov E.M. Maktab direktori kasbiy kompetentligining mazmuni, tuzilmasi va komponentlari: integrativ yondashuv // Maktab ta‘limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar. – 2026. – № 6(1). – B. 1–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18372586>
12. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC) // Official Journal of the European Union. – 2006. – L 394. – P. 10–18.