



UMUMTA'LIM MAKTABLARIDA PERSONALNI BOSHQARISH YO'LLARI VA MUAMMOLARI

Bulisheva Dilnavo Ikromjon qizi,
Oriental universiteti Ta'lim menejmenti
magistratura mutaxassisligi talabasi.

bulisheva607@gmail.com

***Annotatsiya.** Ushbu maqolada umumta'lim maktablarida personalni boshqarish yo'llari va muammolari, maktab o'qituvchilarining kompetentligiga o'quv dasturlarda qo'yiladigan talablarning tahlili bayon etilgan.*

***Kalit so'zlar.** Maktab boshqaruvi, ta'lim jarayonlari, ta'lim samaradorligi, ta'limga samarali yondashuv, personalni boshqarish.*

O'quv muassasalarida malaka oshirish personalni o'qitishda xodimlar malakasining fan, texnika va iqtisodiyotning zamonaviy talablariga mosligining asosiy usuli sifatida alohida ahamiyat kasb etadi. Ma'lumki, olingan bilimlar, agar inson o'z ustida ishlamasa va malakasini oshirmasa, – har besh yilda yarmiga eskiradi.

Amerika, Yaponiya va Yevropa menejmenti tajribalarini o'rganish rahbarlar va mutaxassislar malakasini oshirish tamoyillarini ifodalab berish imkonini beradi.

1. Tinglovchining inson faoliyati sohalari (boshqaruv, iqtisodiy va boshqalar), u ancha tayyor bo'lgan sohalarda shaxsning har tomonlama rivojlanishi.

2. Keng ko'lamdagi o'quv modullari asosidagi maqsadli, jadal sur'atdagi tayyorlov. U ikki pog'onali o'qitish orqali amalga oshiriladi. Avval muammoviy ma'ruzalar asosida boshlang'ich kurs va keyinchalik boshqaruv, iqtisodiy, sotsiologiya, marketing psixologiyasi va boshqa fanlar bo'yicha qo'shimcha mashg'ulotlar o'tkaziladi. Keyinchalik tinglovchi tomonidan tanlangan fan bo'yicha ixtisoslashtirilgan seminar o'tkaziladi.

3. Faol o'qitish uslublarini umumiy fondning 60–75% ko'rsatkichiga qadar keng qo'llash. Bular rolli o'yinlar, ish o'yinlari, konkret vaziyatlar tahlili va boshqalar.



4. Yuqori malakali, qimmatli pedagoglarni jalb qilish va o'qitish jarayonini o'qituvchining shaxsiyatiga qaratish.
5. Tinglovchilar bilan yumshoq (moslashuvchan) aloqa. Rahbarlar va personalning individual manfaatlarini hisobga olish.
6. Tinglovchilar salohiyatini kompleks baholash. Kasbiy bilimlar va qobiliyatlarini balli baholash yo'li bilan reytingini aniqlash.
7. Individual-guruh o'qitish uslubi, u alohida insonning salohiyati va manfaatlaridan foydalanish imkonini beradi.

Umumiy ko'rinishda o'qitish dasturi to'rtta turdagi moduldan iborat (o'qish soatlarining umumiy sonidan % da): muammoviy ma'ruzalar – 25% gacha; faol o'qitish uslublari – kamida 50%; laboratoriya va amaliy mashg'ulotlari – 15% gacha; sog'lomlashtirish kompleksi – 10% gacha. Mashg'ulotlar kuniga 8–10 soat hisobida o'tkaziladi. Pansionat, dam olish maskanlarida o'tkaziladigan o'qitish dasturlarida kuniga 2 soatgacha sog'lomlashtirish va madaniy ommaviy tadbirlarga e'tibor ajratish lozim – aksariyat rahbarlar jismoniy tarbiya bilan muntazam shug'ullanishmaydi, o'qitish esa bunga turtki bo'lishi mumkin.

Menejerlar malakasini oshirish

Menejerlarning ish-bilarmonlik malakasini oshirish va qayta tayyorlash tizimi o'z xususiyatiga ega; shunga muvofiq o'rta va oliy bo'g'in rahbarlarining malakasini xorijda oshirishni o'zida aks ettiruvchi milliy dasturlar yaratilgan. Dasturlarda universitetlar, kollejlari, biznes maktablari, menejerlarni tayyorlash kurslari, oliy biznes maktablari qatnashishadi. Bular orasida Amerikaning Garvard, Stenford va Chikagodagi ma'muriy ish-bilarmonlik bo'yicha magistrlik darajasini beruvchi ta'lim muassasalari alohida ajralib turadi.

Xorijiy tajribalarning ko'rsatishicha yetakchi tarmoqlarda menejerlarni tayyorlash o'z qo'l ostidagilariga javob beradigan barcha boshqaruvchilar va firma rahbariyatining muhim vazifasi sifatida qaraladi. Masalan, "Djeneral Motors"da barcha rangdagi boshqaruvchilar qo'l ostidagilarining malakasini oshirish bilan bog'liq bo'lgan masalalar uchun ishlab



chiqarish va sotish borasidagi masalarni yechish uchun kerak bo'lgan vaqtdan kam bo'lmagan vaqtini ajratishadi. "Ford" kompaniyasida ham xuddi boshqa ko'pgina konsernlardagi kabi har yili har bir boshqaruvchi uchun uning malakasini oshirishning maxsus rejasi ishlab chiqiladi. O'z malakasini oshirishga intilish, xizmat sohasida ko'tarilish zaxirasiga kiritilishi, ish haqiga maxsus ustmalarning qo'shilishi va mansab lavozimlaridagi o'sishdagi ustunliklarni rag'batlantiradi.

Yaponiyada malakani oshirishga judda katta ahamiyat beriladi. E. Starobinskiy yapon tizimini quyidagicha tariflaydi: "220 kishi mashq maydonida, qatnashuvchilarning navbatdagi oqimi (potoki). Barchasi – sanoat va savdo firmalarining 1–2 yillik mehnat stajiga ega bo'lgan o'rta bo'g'in xizmatchilari. Hammasidan maktabga qabul qilishdek jismonan sog'liq va sport tayyorgarligi talab etiladi. Tashkilot xodimlarining maktabga o'n kunlik qatnashuvi uchun 1000 dollar mablag' to'laydi. Yiliga 5 ming kishi kursning qiyinchiliklarini yengib o'tadi. Maktabda o'qitiladigan fanlar soni bo'yicha har bir kishining kurtkasida 17 ta "uyat lentasi" bor. Imtihonni topshirgandan so'ng lentachani olib tashlashga ruxsat beriladi. Har kuni kechgi kuni o'qitilganlar bo'yicha hisobotlar yoziladi. Kasbiy o'qitishning samaradorligi bevosita uni moliyalashtirish hajmiga bog'liq. Oxirgi o'n yilliklarda shunga o'xshash xarajatlar foydali investisiya sifatida qaraladi, personalni boshqarish bo'limlari esa bo'linma sifatida foydani yaratishda qatnashishadi.

Inson kapitali nazariyasiga muvofiq xodimlarning bilim, malaka va tajribalari – daromad olib keluvchi, ularga tegishli bo'lgan kapitaldir. Zarur bo'lgan malakani olish uchun yo'naltirilgan mablag' va vaqt xarajatlari xodimga qo'yilgan investisiya sifatida qaraladi. Ba'zi bir ma'lumotlarga qaraganda, AQSHda o'tgan asming 80-yillarida firma ichidagi o'qitish uchun bir xodimga yiliga o'rtacha 230 dollar sarflagan. Ba'zi bir kompaniyalarda bunday xarajatlar ikki martadan ham ko'proq sarflanadi. Ushbu davrda o'rta va oliy ta'lim uchun xarajatlar yiliga 350 mlrd. dollarni tashkil etgan.

Zamonaviy rahbar modeli O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasini tizim shaklida zamonaviy asoslash va amalga oshirish aniqlik, ilmiy obyektiv va amaliyotga qaratilganligi bilan muayyan afzalliklarga ega. Bu esa, o'z navbatida, rahbarlik



lavozimlariga fidoiy, ishbilarmon mutaxassislar, zamonaviy rahbarlar kelishi uchun zamin hozirlaydi. Bunda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasi bosqichlari uzviy holda olib boriladi. Ushbu texnologik tizimni taklif etayotgan mutaxassislar fikriga ko'ra, har bir bosqich o'ziga xos faoliyat doirasiga ega bo'lib, ulami quyidagicha sharhlash mumkin.

Birinchi bosqich – keyingi bosqichlar uchun belgilovchi, g'oyaviy-strategik manba vazifasini o'taydi. Zero, har bir mamlakat o'z taraqqiyotining ma'lum bir davri uchun muayyan maqsadni hamda unga erishish yo'lida bajarilishi kerak bo'lgan vazifalarni belgilab oladi va ularning qay darajada bajarilishi rahbar kadrlarning xislatlari, ijrochilik mahoratiga bog'liq bo'ladi. Ijrochilik taladlari va rahbar kadrlar imkoniyatlari orasidagi nomuvofiqlik, shuningdek, eskicha fikrlash, boqimandalik, mahalliychilik kabi illatlar, shubhasiz, davlat taraqqiyotiga to'g'anoq bo'ladi. Yangi ish uslublari joriy qilinmasa, xalq manfaatlari yo'lida fidoiylilik ko'rsatuvchi rahbarlar bo'lmasa, islohotlarning amalga oshishi qiyinlashadi.

Shu ma'noda, zamonaviy rahbarlarga xos qator ijobiy fazilatlarni shakllantirish kadrlar tayyorlash va tanlash tizimining ajralmas qismi hisoblanadi. Vijdonlilik, insofililik, qonunga hurmat va Vatanga sadoqat, bilimdonlik, kamtarlik, ma'naviy barkamollik kabi xislatlar har bir zamonaviy rahbarda mujassam bo'lmog'i kerak. O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlashning birinchi bosqichi zamonaviy rahbarlarga qo'yilayotgan shaxsiy va kasbiy fazilatlar mazmuni – modelini asoslashdan boshlanadi. Psixologiya, sotsiologiya, pedagogika fanlari XXI asr boshida insonni ijobiy yoki salbiy tomondan obyektiv baholash imkoniyatiga ega bo'ldi. Navbatdagi vazifalarimizdan biri – yaratilayotgan qonunlar, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan qabul qilinayotgan farmon, qaror va boshqa me'yoriy hujjatlarni maqsadli o'rganish, shu asosda “Zamonaviy rahbarning shaxsiy va kasbiy sifatlari modeli”ni yaratishdir.

Ikkinchi bosqich. Zamonaviy rahbar modeli ilmiy- amaliy jihatlardan asoslangach, uning hayot bilan yaqinligi, birligini ta'minlash taqozo etiladi. Buning uchun “maqsad – natija”, “ideal rahbar – real rahbar” orasidagi farq izchil o'rganiladi. Ideal va real rahbar modellari orasidagi farq nomutanosiblikning sabablari aniqlanadi, ulami bartaraf qilish choralari belgilanadi. Uzluksiz ta'lim tizimi, yosh mutaxassislar, rahbarlar faoliyati, ularni



tanlash, tarbiyalash, joy-joyiga qo'yish, attestatsiyadan o'tkazish jarayonlaridagi yutuq va kamchiliklar chuqur o'rganilib, umumlashtirilib, eng maqbul uslub va vositalar aniqlanadi. Bunda milliy va xorijiy rahbarshunoslik fani yutuqlaridan foydalanish rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasining ustuvor tamoyiliga aylanishi zarur. Respublikamizda rahbar kadrlar tayyorash subyektlarining o'zaro hamkorligida amalga oshiriladi. Aytaylik, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasida ilmiy-nazariy, uslubiy, texnologik ta'minot amalga oshirilsa, boshqa bevosita shug'ullanuvchi idoralarda tashkiliy funksiyalar bajariladi.

Uchinchi bosqich. Rahbar kadrlar tayyorlash davlat tomonidan amalga oshiriluvchi uzluksiz jarayondir. Shu sababli ham bu jarayon istiqbolni ko'zda tutgan holda tashkil qilinadi. Masalan, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilish akademiyasida iqtidorli o'quvchi - yoshlar, talabalarda rahbarlik, tashkilotchilik, tashabbuskorlik fazilatlarini ilmiy asosda shakllantirish borasida ilmiy-tadqiqot ishlari olib borish ko'zda tutilgan. Buning uchun, eng awalo, pedagogika va psixologiyaga doir tadqiqotlarda "Boshqaruv pedagogikasi", "Boshqaruv sotsiologiyasi" sohasida erishilgan yutuqlarni to'plab, rivojlantirib, davom ettirish lozim. Bu esa davlat, millat kelajagini, mustaqillikni mustahkamlash yo'lida erishgan yutuqlarimizni ishonchli, yosh rahbarlar qo'lga topshirishimizda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

To'rtinchi bosqich. Oliy o'quv yurtlarini muvaffaqiyatli bitirib, boshqaruv organlarida faoliyat ko'rsatayotgan va o'zlaridagi rahbarlik, tashkilotchilik qobiliyatini namoyon qilayotgan yosh yigit-qizlar rahbar kadrlarining davlat zaxirasini shakllantiruvchi asosiy manba hisoblanadi. Mazkur toifa ichidan nomzodlar tanlov asosida o'z tashkilotlarida sinovdan o'tkaziladi. Tanlovni 3 bosqichda, ya'ni: uchinchi darajali sinovni – tashkilotlarda, ikkinchi darajali sinovni - Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasiga kirishda, birinchi darajali sinovni esa – akademiyaning bitirish jarayonida o'tkazish mumkin. Sinov shartlari, materiallari Akademiya professor – o'qituvchilari tomonidan ishlab chiqilib, korxonalar va tashkilotlar, viloyat xokimliklari hamkorligida amalga oshirilishi lozim. Uchinchi darajali sinovdan o'tgan yosh mutaxassis – o'tmaganlarga, ikkinchi darajali sinovdan o'tganlar – uchinchi sinovdan



o‘tganlarga, birinchi darajali sinovdan o‘tganlar – uchinchi va ikkinchi darajali sinovlardan o‘tganlarga nisbatan rahbarlik lavozimiga ko‘tarilishda imtiyozli hisoblanishi zarur. Yosh mutaxassislarning rahbarlik qobiliyati, sinovdan o‘tgan vaqti va darajalari ularning professional xaritalarida qayd qilinishi darkor. Sinov darajalariga qarab, uchinchi darajali sinovdan o‘tganlarning professional xaritasi – tuman, ikkinchi darajali sinovdan o‘tganlar – viloyat hokimliklari, birinchi darajada sinovdan o‘tganlar – respublika "Rahbar kadrlarning davlat zaxirasi ma'lumotlari banki'ga kiritilishi mumkin.

Beshinchi bosqich. Respublikamizning viloyat, tuman, mahalliy boshqaruv tarmoqlaridagi rahbarlar faoliyatini o‘rganish va baholash hokimiyatining ijro intizomini mustahkamlash hamda islohotlar sifati va sur‘atini yuksaltirish shartlaridan biridir. Buning uchun ilmiy markazlarda tayyorlangan muayyan lavozim talablari, vazifalar taqsimoti, faoliyat natijalarini, rahbarning shaxsiy va kasbiy fazilatlarini, tashkilot erishgan yutuqlarni, yo‘l qo‘ygan kamchiliklarni xolis qayd qilish imkonini beruvchi attestatsiya tizimi qo‘llaniladi. Attestatsiya natijalariga ko‘ra, rahbarga jamoa faoliyatini takomillashtirishga oid tavsiyalar beriladi, vakant rahbarlik lavozimlari ichki tanlov asosida zaxira hisobidan to‘ldiriladi.

Oltinchi bosqich. O‘zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlashning texnologik tizimi natijalari bir yilda bir marta muhokama qilinishi mumkin. Bunda har bir bosqichni amalga oshirish jarayonidagi yutuq va kamchiliklar tahlil qilinib, umumlashtiriladi. Bu bosqichda qo‘llanilgan uslub, vosita, omillar takomillashtiriladi va yangilanadi. Eng muhimi, milliy va xorijiy rahbarshunoslikda erishilgan zamonaviy yutuqlar bilan boyitiladi.

Yettinchi bosqich. Kadrlar siyosati kundalik hayotda sodir bo‘layotgan o‘zgarishlarga hamohang ravishda rivojlanib boradi. Qolaversa, mamlakat iqtisodiy, siyosiy, ma‘naviy hayotida sodir bo‘layotgan o‘zgarishlarni chuqur tahlil qilgan holda ularni tezkorlik bilan hayotga joriy qilish vazifasi ham, avvalo, rahbarlarning zimmasiga tushadi. Buni amalda ta‘minlash uchun rahbar kadrlar, davlat xizmatchilarini tayyorlash texnologiyasi, davlatning rahbar kadrlarga qo‘yayotgan talablari o‘rganilib, yangilanib boriladi. Bu esa rahbarlarning bilim darajasini oshirish, siyosiy ongi, ma‘naviyatini va mafkuraviy tayyorgarligini yuksaltirishda muhim ahamiyat kasb etadi.



Sakkizinchi bosqich. Islohotlarni amalga oshirish jarayonida rahbarlar zimmasiga yuklatiladigan vazifalar turli yillarda bir-biridan farq qiladi. Tabiiyki, bu rahbarlardan yangi vazifalarni hal qilish uchun chuqur bilim, ko‘nikma va malakaga ega bo‘lib borishni talab qiladi. Oxirgi bosqichga kelib, rahbarlarni ana shu yangiliklar bilan tanishtirish ularning yangi bilim, ko‘nikma va malakalarini shakllantirish takomillashgan texnologik vazifa sifatida amalga oshadi. Shu o‘rinda, bu ustivor vazifa respublika rahbar kadrlar tayyorlash dargohlariga yuklatilgan bo‘lib, ulada faoliyat ko‘rsatayotgan tarmoq va sohalarda ixtisoslashgan malaka oshirish, qayta tayyorlash kurslarda maxsus dasturlar asosida borilayotganligini alohida ta’kidlash joiz.

XULOSA

Yuqoridagilarni umumlashtirgan holda shuni ta’kidlash joizki personalni shakllantirish ta’minot tizimini ishlab chiqishni talab qiladi va bu tizim bir qator ayni bir vaqtda kechadigan bosqichlarni qamrab olishi kerak:

tayyorgarlik bosqichi /kasbga yo‘naltirish, kasb tanlash, dastlabki kasb tayyorgarligi;

- taqsimlash bosqichi /kadrlarni qabul qilish va joy-joyiga qo‘yish;
- moslashish bosqichi /ijtimoiy-psixologik tuzilishni shakllantirish - shaxslararo aloqalarni yo‘lga qo‘yish - ijtimoiy-psixologik moslashish, ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishni shakllantirish - kasbiy jihatdan moslashish.

Mazkur jarayonni yaxlit tizim sifatida qarab chiqib, quyidagi vazifalarni amalga oshiradigan asosiy elementlarni ajratish mumkin:

- tashkiliy vazifa /kadrlar bilan to‘ldirish manbalarini rejalashtirish, aholining kadrlar qabul qilish va qabul muddatlaridan xabardorligi; kadrlar tayyorlash va uy-joy, maishiy qurilish va hokazolar uchun ajratilgan mablag‘lar hajmi/.
- ijtimoiy-iqtisodiy vazifalar /personaldan foydalanish va uni mustahkamlashni belgilab beradigan shart-sharoitlar va omillar majmui/;
- o‘quv-moddiy bazani tashkil etish va personalni rivojlantirishni ta’minlovchi takror ishlab chiqarish vazifasi.



Bu ishlarni amalga oshirish hali loyihaning o'zidayoq mehnat potensialining asosiy elementlarini belgilash imkonini beradi. Bu elementlar ishlab chiqarishning texnik-ishlab chiqarish darajasi bilan o'zaro bog'langan bo'ladi.

O'z navbatida ko'rsatib o'tilgan tizimlardan har biri kompleks xususiyatga ega bo'lib, o'ziga bir qator funksional kichik tizimlarni qamrab oladi.

Mazkur tuzilma haddan tashqari murakkab va qimmat turadi, deb hisoblash xato bo'lar edi. Bu kichik tizimlarning har biri bir guruh shaxslardan, shuningdek yakka bir kishidan ham iborat bo'lishi mumkin, bu tashkilotning ko'lamiga va kadrlar siyosatining rivojlanish darajasiga bog'liq bo'ladi. Bu keltirib o'tilgan ixtisoslashuvning asosiy vazifasi umuman Boshqarishning vazifalarini aniq shakllantirishdan, mehnat resurslariga ta'sir ko'rsatish mexanizmini aniq tushunib olishdan iboratdir.

Tashkilotning texnik va ijtimoiy tizimlarga bo'linishi sababli zamonaviy menejmentning asosiy yo'nalishlari mazmuni quyidagi tarzda belgilanishi mumkin:

- texnik tizimni tartibga solish; u tashkilotlarning an'anaviy boshqaruv xizmati doirasidan chetga chiqadi va ko'proq bosh muxandis, texnolog, konstruktoring vazifalariga taalluqli bo'ladi;

- inson resurslarini, ya'ni ijtimoiy tizimni Boshqarish;

- texnik va ijtimoiy kichik tizimlarni eng maqbul tarzda birlashtirish, ya'ni makroergonomika muammolarini hal qilish yo'llari va usullarini izlash.

Ijtimoiy tizimni Boshqarish yoki personalni rejalashtirish o'z navbatida ko'proq quyidagi yo'nalishlar bo'yicha rivojlanadi:

1. Ishlab chiqarishni kadrlar bilan ta'minlash:

- kadrlarni izlash va tanlash;

- kadrlarni o'qitish.

2. Kadrlardan samaraliroq foydalanish uchun shart sharoitlar yaratish:

- ijod va innovasiya Boshqarish;

- motivlar bilan bog'liq omillarni Boshqarish, (moddiy va ijtimoiy - psixologik rag'batlantirish tizimini yaratish)

3. Makroekonomik boshqaruv:

- korporasiyaning optimal-tashkiliy dizaynini ishlab chiqish;



- nazorat qilish formasini tanlash va uni boshqaruv strategiyasi bilan bog‘lash;
- foydalaniladigan xodimlarning psixososial xususiyatlari va boshqa omillarni hisobga oluvchi markazlashgan (desentralizatsiyalashgan) tizimning zaruriy darajasini belgilash;
- makroekonomikaning “texnika”sini ishlab chiqish, ya’ni boshqaruvni tashkil etishning barcha bo‘g‘inlarida personalni jalb etishning aniq formalarini ishlab chiqish.

Personalni boshqarishning butun bir majmuasi makroekonomik boshqaruv bilan birgalikda uning strategik maqsadlarini ta’minlovchi kvint essensiya siyosatini tashkil etadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Абиджанова С.Д. Соотношение образных и речевых средств в развитии пространственных представлений дошкольников. Автореферат. –М: 1990г., 16 с.
2. Авилова Е.А. Влияние педагогии на становление и развитие дошкольного воспитания в 20-30-е гг // Управление ДОУ. – Москва, 2007.- №8, с.110.
3. Акутина С.П. Взаимодействие педагогов и родителей в процессе воспитания духовно-нравственных ценностей старшеклассников//С.П. Акутина, В.В. Николина // Инновационные проекты и программы в образовании, 2011, № 3, С.33-36.
4. Кузнецова Т.Ф. Педагоги прошлого о профессии воспитателя // Управление ДОУ. – Москва, 2009. № 1, с. 102
5. Леонтев А.А. Психология общения. 2-й изд., испр. и доп. - М.: Смысл, 1997.- 365 с.
6. Мажитова Сх.Н. Педагогические основы сельского развития личности будущих учителя в процессе профессиональной подготовки (на примере курсов “Педагогика”): Автореф.дисс. ... канд.пед.наук. – Т.: 2004. – 24 с.