



MAKTABGACHA VA MAKTAB
TA'LIMI VAZIRLIGI



A.AVLONIY NOMIDAGI
ILMIY-TADQIQOT INSTITUTI



JIZZAX VILOYATI
PEDAGOGIKA MARKAZI

**“INNOVATSION TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA FAN, TA'LIM VA ISHLAB
CHIQRISH INTEGRATSIYASINI TA'MINLASH:
MUAMMO VA YECHIMLAR”**

**XALQARO ILMIY-AMALIY ONLAYN KONFERENSIYASI
(2024-YIL, 15-IYUN)**

MATERIALLARI

**“ENSURING THE INTEGRATION OF SCIENCE, EDUCATION AND
PRODUCTION BASED ON INNOVATIVE TECHNOLOGIES:
PROBLEMS AND SOLUTIONS”**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL
ONLINE CONFERENCE
(JUNE 15, 2024 Y)**

MATERIALS



**РАҲБАР КОММУНИКАТИВ ФАОЛИЯТИНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ-УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ**

Кўбаев Акмал Сирлиевич –п.ф.ф.д(PhD),
*Жиззах вилояти педагогларни янги методикаларга
ўргатиш иллий маркази аниқ ва табиий фанлар
кафедраси доценти*

Резюме: мақолада академик лицей, техникум, касб-хунар мактаби ҳамда касб-хунар коллежи раҳбарининг жамоани бошқариш ва тарбиялашдаги роли ва вазифалари кўрсатиб берилган.

Таянч сўз ва жумлалар: академик лицей, техникум, касб-хунар мактаби, касб-хунар коллежи, ўқув муассасаси раҳбари, жамоани тарбиялаш.

Резюме: в статье речь идет о роли и задачи руководителя академического лицея, техникума, профессиональной школе и профессионального колледжа в воспитании и руководстве всего коллектива образовательного учреждения.

Ключевые слова: академический лицей, техникум, профессиональная школа профессиональный колледж, руководитель учебного заведения, воспитание коллектива.

Abstract: This article deals with the role and importance of the head of an academic lyceum, technical school, vocational school and vocational college in the upbringing and leadership of the entire staff of an educational institution.

Key words: academic lyceum, technical school, professional school, professional college, head of an educational institution, education of the team.

Сиёсий мустақилликка эришиш Ўзбекистон Республикасининг ривожланиш ва тараққиёт йўлини эркин белгилаш имконини берди. Мустақиллик йилларида республикада кенг кўламда ижтимоий ислохотларни амалга оширилишига алоҳида эътибор қаратилди. Ислохотлар жамият ҳаётини яхшилаш, ижтимоий муносабатларнинг демократик ва инсонпарварлик ғояларига асосланишини таъминлаш, шунингдек, ижтимоий-иқтисодий барқарорликка эришиш каби эзгу мақсадларни амалга оширишга йўналтирилди. Жамият ҳаётида янги босқич бўлган давр натижаларининг сарҳисоби эришилган ютуқларнинг салмоқли эканлигидан далолат беради.

Ижтимоий соҳаларда амалга оширилаётган ислохотларнинг самарасини таъминлашда субъектлар ва уларнинг фаолияти алоҳида ўрин тутди. Субъектлар фаолиятини ташкил этишга оқилона раҳбарлик қилиш эса ислохотлар жараёнини тўғри ташкил этиш, қутилган мақсадларга эришишга имкон берувчи муҳим омил саналади.

Кузатишларимизнинг кўрсатишича, ўрта махсус таълим муассасалари (академик лицей, техникум, касб-хунар мактаби ҳамда касб-хунар коллежи) раҳбарининг катта қисми бошқарув фаолияти, вазифалари бўйича зарур билим, етарли кўникма ҳамда керакли педагогик маҳоратга эга эмасликлари маълум бўлди.

Ўрта махсус таълим муассасаси (академик лицей,техникум, касб-хунар мактаби ҳамда касб-хунар коллежлари) раҳбарининг юқори даражадаги обрўси

ва салоҳияти унинг кенг миқёсли вазифаларида намоён бўлади. Шулардан бири муассаса раҳбарининг ёш авлод тарбиясини бошқаришга қаратилган ижтимоий-педагогик коммуникатив фаолиятидир¹⁸. Коммуникатив фаолият ўз навбатида ёш авлод тарбиясида муҳим ўрин тутувчи омил ҳисобланади. Бироқ муассаса раҳбарга мазкур фаолиятни амалга ошириши учун бошқарувнинг назарий-амалий асослари ҳамда махсус методика зарур.

Афсуски, педагогик жамоанинг ички педагогик фаолиятига оид кўплаб масалалар ҳозиргача ўз ечимини топмай келмоқда, хусусан, ўрта махсус ўқув юртлари раҳбарининг коммуникатив фаолияти орқали ёш мутахассис кадрларни тайёрлаш омили сифатидаги муаммо ҳам илмий асосда ўрганилган эмас. Бу ҳолат бўлажак ўқитувчи фаолиятида, умуман, яхлит ўқув-тарбиявий жараёнда ўз-ўзидан намоён бўлиб келмоқда. Ҳозирга қадар ўрта махсус ўқув юртлари раҳбарларининг ички бошқарув фаолияти етарли даражада ўрганилмаган.

Таниқли олим С.Т.Турғуновнинг фикрича, бугунги кунда “мактаб директори таълим муассасида вужудга келадиган муаммоли вазиятларда ҳам раҳбарга хос равишда, ўз ваколати доирасида фаолият кўрсатиши, жамоада мавжуд бўлган сунъий тўсиқ ва муаммоларни ҳал этишда, турли йўналишларда қарорлар қабул қилишда жамоа фикрини ўрганиши, бошқарувда бевосита ўзаро таъсир жараёнининг мавжудлиги ва унда “раҳбар – ходим” муносабатларининг кўп қиррали эканлигини эътиборга олиш, мактаб бошқарувида инновацион технологияларни татбиқ этиш, таълим муассасида инновацион таълимий муҳитни вужудга келтириш, ўзини-ўзи ривожлантириш, рефлексив ёндашувларга асосланган ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этиш каби қатор талабларни қўймоқда”¹⁹.

Бугунги кунда ушбу муаммо юзасидан республикамиз ва хорижда нашр қилинган илмий адабиётлар таҳлили шуни кўрсатмоқдаки, таълим муассасаларини самарали бошқаришнинг муҳим жиҳатларидан бири раҳбарнинг коммуникатив сифатларга эгаллиги саналади.

Чунончи, кўриб чиқилган муаммо юзасидан У.И.Иноятов, Х.Рашидов, Р.Ш.Ахлитдинов, Р.Х.Шакуровлар²⁰нинг умумий ўрта таълим мактабларининг бошқаришнинг ижтимоий-психологик асослари ҳақидаги, шунингдек, С.Т.Турғунов ҳамда Е.П.Тонконогаяларнинг умумтаълим мактаблари раҳбарларининг бошқарув кўникмаларини такомиллаштиришнинг назарий асослари борасидаги тадқиқотларигина мавжуд. Бироқ бу муаллифлар таълимнинг ўрта бўғини раҳбарларининг коммуникатив фаолиятлари масаласи борасида бирор бир фикр билдирмаганлар. Айни пайтда мазкур муаммо бўйича илмий-педагогик тадқиқотлар мавжуд эмас.

¹⁸Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги қонуни //Баркамол авлод – Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори. – Т: Шарқ, 1997. – 20-29-б.

¹⁹ Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятининг назарий асослари: Пед. фан. докт....дисс. Т, 2007 й. -363 б.

²⁰Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы управления; руководитель и педагогический коллектив.–М.:Просвещение, 1990..

Раҳбарларнинг таълим тизимини бошқарувига оид фикрлар М.И.Кондаков, П.В.Зимин, Д.А.Плотник, М.Мирқосимов, С.Т.Родовскийларнинг тадқиқотларида; ёш раҳбарга ёрдам бўйича бир қатор қўлланмаларни М.И.Портнов, В.А.Сухомлинский, П.Т.Фролов, С.Е.Хозе²¹ каби олимлар ўқувчилар ҳукмига ҳавола этганлар. Бироқ тадқиқ этилаётган муаммомизга оид фикрлар бу муаллифлар изланишларида ҳам кўзда тутилмаган. Шунингдек, педагогик жамоанинг ички бошқарув фаолияти вазифалари ва уни такомиллаштириш йўллари Р.Н.Денисов томонидан; умумтаълим мактаблари таълим жараёнида бошқарув фаолиятини режалаштириш ва ташкил этиш масаласи Д.К.Новиков томонидан ўрганилган.

Шунингдек, умумтаълим мактаблари педагогик жараёнининг ички бошқаруви, бошқарув методларини туркумлаштириш, педагогик жараёни бошқаришда унинг ташкилий аҳамияти, ижтимоий-психологик методларининг роли Т.М.Куриленко изланишларида ҳам кўриб чиқилган.

Ўқув муассасалари директорининг педагогик жамоанинг раҳбари ва ташкилотчиси сифатидаги роли (раҳбарлик, назорат, методик ёрдам) бўйича А.К.Желтовнинг тадқиқотлари ҳам эътиборга молик.

Директорнинг қўл остидаги ходимларга муносабати тўғрисида – Р.А.Караковский; ўқув муассасаси раҳбарининг иш тизимида қайта алоқа – Н.В.Кухарев; ўқув-тарбиявий жараён сифатини оширишда директорнинг ўрни – Е.А.Дроздова; раҳбарга педагогик таҳлил элементлари – Ю.А.Конаржевский²² каби олимлар томонидан ўрганилган. Бироқ бу ишларда ҳам раҳбар коммуникатив фаолияти ўқитувчиларга тарбиявий восита сифатида ўрганилмаганлиги сезилади.

Раҳбар учун тавсия, қўлланма, эслатмалар мавжуд. Ўз бошқарув фаолиятини қандай қилиб самарали ташкил этиш мумкинлиги тўғрисида – М.Г.Захаров (директорнинг тарбиявий роли тўғрисида фикр юритилмаган). Умумий ўрта таълим мактаблари директорларининг мустақил билим олишлари тўғрисида Е.П.Тонконогаянинг ишларида кўриш мумкин.

В.В.Алдонова, Ф.Биншток, Е.Е.Вендров, В.И.Загвязинский, М.Т.Захаров, Ю.А.Конаржевский, Т.Канина, С.Е.Карклина, М.Махмутов, И.В.Парамонов, И.Л.Портнов, И.И.Тихонов, П.Т.Фролов, С.Хозе, Р.Х.Шакуров, И.К.Шелаев, Е.А.Ямбург²³ каби тадқиқотчиларнинг ўрта махсус ўқув юртларини бошқаришнинг умумий ва алоҳида масалаларини ўрганувчи бошқа ишлар ҳам бизни қонулантормайди.

Е.В.Гудаков, В.Ю.Кричевский каби педагог-олимлар тадқиқотларида таълимнинг ўрта бўғини етакчи раҳбарларининг тажрибалари умумлаштирилган, бироқ бу тадқиқотларда ҳам ўқитувчи тарбиясига кам эътибор берилган.

Ниҳоят, баъзи ишларда ёш мутахассислар, уларни касбий йўналтириш масалаларига дуч келамиз: Н.Д.Крилова, Г.С.Сухобская, С.Г.Варшавский,

²¹Таълим менежменти. –Т: Шарқ, 2005. № 1-2.

²² Ахлидинов Р.Ш. Мактабни бошқариш санъати. –Т, Фан, 2006.

²³ Ахлидинов Р.Ш. Мактабни бошқариш санъати. –Т, Фан, 2006. –304 б.

Л.Н.Пасохина каби олимлар ёш ўқитувчининг касбий фаолияти, ижтимоий-педагогик жиҳатлари билан алоҳидақирикқанлар.

Н.В.Головко, Т.С.Поляковалар эса ёш ўқитувчининг психологик-педагогик қийинчиликлари ва муваффақиятларини таҳлил қилишган. А.И.Фюссел директорнинг ёш ўқитувчи билан ўзаро муносабатлари тўғрисида фикр юритади, бироқ бу олимларнинг ишларида ҳам биз ўрганаётган муаммо тўғрисида аниқ фикр билдирилмаган.

Қайд этиш жоиз, Р.Х.Шакуровнинг “Бошқарувнинг ижтимоий-психологик асослари: раҳбар ва педагогик жамоа” номли китобида раҳбар шахси, раҳбарлик услуби, умумтаълим мактаблари раҳбари фаолияти, директорлар қандай қилиб педагогик жамоада қулай микромуҳитни яратишлари, ўқитувчи учун қандай ижодий шароит яратилиши, касбий ўсишнинг рағбатлантирилиши каби муаммолар ўрганилган. Шунингдек, унда педагогик жамоани бошқаришнинг демократик услуби каби ижтимоий, психологик масалалар ҳам ўрин олган; ўқитувчини психологик қайта шакллантирилиш механизмлари, бу жараёни бошқариш услублари ўрганилган²⁴. Афсуски, ёш мутахассисга муносиб эътибор бериш масаласини ушбу муаллиф ҳам четлаб ўтган, раҳбарнинг ижтимоий-психологик вазифалари қаторидан коммуникатив фаолияти ўрин олмаган.

Педагогик жамоада бошқарувчининг ходимлар билан ахлоқий-педагогик муносабатлари, тарбия самарадорлиги тўғрисидаги ишлар (Б.Кобзарь); педагогик жамоага раҳбарлик қилишнинг ижтимоий-педагогик муаммолари тўғрисида (А.Г. Ковелев); раҳбар одоби тўғрисида (Ф.Т.Селюков); педагогик жамоада мулоқотлар ва тарбия имкониятлари ҳамда муаммолари тўғрисида (А.В.Мудрик, В.А.Кан-Калик, А.А.Леонтьев); педагогик муносабатларни инсонпарварлаштиришнинг психологик шароитлари тўғрисида (А.А.Бодалев); педагогик ўзаро муносабатлар тўғрисида Г.С.Батниёзов, Н.Е.Лебедев²⁵лар фикр юритадилар. Бу муаллифлар ҳам раҳбарнинг ўқитувчилар билан ахлоқий ва педагогик мулоқотларини мутахассисни тарбиялашнинг омили сифатида ўрганмаганлар.

Бу ўринда алоҳида такидлаш лозимки, профессор Р.Ш.Ахлидиновнинг “Мактабни бошқариш санъати” монографиясида учинчи мингйилликда Ўзбекистонда умумтаълим мактабларини бошқаришнинг умумий масалалари таҳлил қилинган ва республикада бу борада олиб борилаётган ишлар умумлаштирилган. Олим мактаб бошқарувида фаннинг роли, бошқарувни ўрганиш усуллари, бошқарувда ижтимоий муҳит, иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий, ахлоқий, экологик, маънавий-маърифий каби омилларга синчковлик билан ўз эътиборини қаратади.

Таникли олим С.Т.Турғуновнинг докторлик илмий тадқиқоти эса умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятига бағишланган бўлиб, унда умумтаълим мактаблари директорлари бошқарув тизимидаги

²⁴Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы управления; руководитель и педагогический коллектив. –М.:Просвещение, 1990.-210 с.

²⁵ Ахлидинов Р.Ш. Мактабни бошқариш санъати. –Т, Фан, 2006.

раҳбарлик услублари, бошқарувда инновациялар, бошқарув функция ва методлари, бошқарув фаолиятини моделлаштириш ҳамда муассаса раҳбарларини қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг ўзига хос хусусиятлари, технологияси ва бошқалар тўғрисида муҳим фикрлари баён қилинган.

Муаммонинг амалиётдаги ҳолатини ўрганиш қуйидагиларни аниқлаш имконини берди: ҳозирги пайтда ўрта махсус, касб-ҳунар таълими муассасалари раҳбарлари олимларимиздан методик тавсиялар, методикалар ва, ниҳоят, мутахассис шахси тарбияланишини таъминловчи коммуникатив фаолият “технологиялари”ни кутмоқда; улар (раҳбарлар) махсус назарий билим, муаммони ҳал қилишнинг педагогик асосларига муҳтождирлар. Ўрта махсус таълим муассасаси раҳбарига, умуман, шахс тўғрисида, хусусан, мутахассис шахси, педагогик жамоа психологияси тўғрисидаги психологик билим, коммуникатив бошқарув фаолияти, муносабатлар, мулоқот психологияси бўйича кўникма, замонавий ўқитувчи тўғрисида тасаввур берувчи, касби ва ихтисослигини ҳисобга олувчи ҳамда баҳолаш мезонларини аниқ белгилаш учун педагогик маҳорат зарур.

Ўрта махсус таълим муассасаси раҳбарлари мутахассиснинг бошланғич педагогик фаолиятидаги қийинчиликлар, эмоционал-психологик ҳолати ва функционал-педагогик мослашувидаги қийинчиликлар, уларга ёрдам кўрсатиш, раҳбарлик қилиш, тарбиявий-педагогик таъсир кўрсатиш зарурлигини, шахсий ва касбий ўзига ишончсизликларини тушунишади ва ҳисобга оладилар, бироқ мутахассисга тўғри методик ва самарали педагогик ёрдам бера олмайдилар, унинг шахсини тузатиш ва такомиллаштириш масаласида эса умуман қийналадилар.

Раҳбарлар педагог кадрларни тарбиялашда ўз коммуникатив фаолиятиларидан фойдаланиши бўйича методик кўрсатма, педагогик технологияларга муҳтождирлар. Уларга ўқитувчини тарбиялаш шакллари, мазмуни, методлари, услублари, воситалари ва методикалари, махсус тайёргарлик, жумладан, ушбу жараёнга мустақил тайёрланиш бўйича қўлланмалар, тавсиялар, эслатмалар, ушбу фаолият натижаларини тахмин қилиб мутахассислар билан суҳбатлар ўтказиш методикасини ишлаб чиқиш зарур.

Раҳбар ўз мавқеи бўйича замонавий талабларга ҳар доим ҳам жавоб бермаслиги, унинг ходимлар олдида дарҳол ишончини йўқотишга олиб келади (бу ерда мутахассис шахсини тарбиялаш тўғрисида гапиришга ҳожат ҳам йўқ). Бундай ҳолатларда мутахассис кадрларнинг ишдан кетиш ҳолатлари содир бўлади, бу эса – ўқув-тарбиявий жараён сифатига салбий таъсир кўрсатувчи ижтимоий-педагогик фожеадир.

Ўрта махсус таълим тизимининг ҳар қандай тузилишида раҳбарнинг иши мураккаб ва кўп қиррали, лекин унинг бу ишида энг қийин томонларидан бири кадрлар билан ишлаш саналади ва бу ерда топширилган вазифаларни уддалашда унга ижтимоий-педагогик коммуникатив фаолияти ёрам беради.

Ўрта махсус таълим муассаси раҳбари педагогик жамоа, унинг алоҳида аъзолари, шу жумладан, энди иш бошлаётган ўқитувчига ҳар томонлама таъсир кўрсатиш учун коммуникациянинг кўплаб шакл, метод ва услубларидан фойдаланади (мулоқот, муносабат, суҳбат, информация, ахборот, маълумотлар, йўриқнома, йўналтириш; таклиф, маслаҳат, кўрсатма, тавсиялар, эслатмалар; топширик, буйруқ ва шу кабилар)²⁶.

Раҳбар мутахассисни илмий, психологик-педагогик ёндашувларга асосланган коммуникатив фаолияти орқали тарбиялаш учун методик қўлланмалар, тавсиялар, педагогик “технологиялар” ҳамда техник воситаларга муҳтожлик сезади.

Бинобарин, таълим тизимида малакали раҳбарлик қилиш таълимни ривожлантиришда муҳим роль ўйнайди. Бу ерда ўз педагогик фаолиятини бошлаётган мутахассис кадрлар шахсига катта педагогик эътибор талаб қилинади, уларни касбий йўналтириш, касбига ҳамда янги муҳитга мослаштириш, уларга шароит яратиш, янги жамоага ўрганишларида алоҳида эътиборли муносабатда бўлиш талаб этилади. Ҳулоса қилиб айтганда, мутахассисни мукамал шахс сифатида тарбиялаш – муҳим ижтимоий-педагогик вазифа ҳисобланади. Аммо бу жараён осон кечмайди ва илмий асосланган ёндашувни талаб этади ҳамда юксак обрўга эга ва юқори малакали педагог сифатида раҳбар зиммасига юклатилади. Бошқа вазифалари орасида таълим соҳаси раҳбарининг коммуникатив фаолияти ўқитувчи шахсини тарбиялашда энг амалий, энг мобил ва энг таъсирлиси ҳисобланади. Раҳбарнинг ижтимоий-педагогик фаолиятининг бу тури “Раҳбар - ўқитувчи” тизимида шахслараро мулоқотларда тўғридан-тўғри ва бевосита амалга оширилади, бу ерда раҳбар - субъект, мутахассис эса объект ҳисобланади. Раҳбарнинг коммуникатив фаолиятида албатта юксак даражадаги эмоционал-психологик, маънавий-ахлоқий, педагогик, маъмурий ва ниҳоят ҳақиқий инсоний муносабатлари устун бўлиши лозим.

Бунда нафақат коммуникатив метод, услуб ва воситалар доирасини, балки мутахассисни тарбиялаш педагогикасини ҳам билишни тақозо қилади. Замонавий педагогика фани раҳбарнинг коммуникатив фаолияти орқали мутахассисни тарбиялаши учун зарур педагогик ва методик тизимлар, керакли методик материаллар билан таъминлаши, мос равишдаги шакл, метод, услуб ва воситаларни таклиф этиши керак.

²⁶Ўзбекистон Республикасининг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” //Баркамол авлод – Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори. – Т: Шарқ, 1997. – 31-61-б.