



UDK:15: 371.044.4(045)

Uzoq NURMATOV,
Qarshi davlat universiteti mustaqil tadqiqotchisi

Psixologiya fanlari doktori (DSc) B.Jo'rayev taqrizi asosida

FEATURES OF THE TEACHING STAFF AND ITS MANAGEMENT

Annotation

The article discusses the features of the school's teaching staff and its management. The theoretical and practical aspects of this problem were described, as well as the scientific research carried out in this regard by our country and foreign psychologists. The article also provides detailed information about the content and essence of the activities of the leaders of a general secondary educational institution today, and their personal qualities.

Key words: School, leader, workforce, management, management style, abilities, personal qualities, professional qualities, socio-psychological image, social environment.

ОСОБЕННОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА И ЕГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

В статье рассматриваются особенности педагогического коллектива школы и его управления. Рассказывалось о теоретических и практических аспектах этой проблемы, о научных исследованиях, проводимых в этой связи нашей страной и зарубежными психологами. Также в статье представлена подробная информация о содержании и сущности деятельности руководителей общего среднего образовательного учреждения сегодня, их личных качествах.

Ключевые слова: Школа, лидер, трудовой коллектив, управленческий состав, стиль управления, способности, личностные качества, профессиональные качества, социально-психологический имидж, социальная среда.

PEDAGOGIK JAMOA VA UNI BOSHQARISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

Аннотация

Maqolada maktab pedagogik jamoasi va uni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari o'rganilgan. Unda mazkur muammoning nazariy va amaliy jihatlari, bu borada mamlakatimiz va xorijiy psixolog olimlar tomonidan amalga oshirilgan ilmiy tadqiqot ishlari haqida so'z borgan. Shuningdek, maqolada umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarlarining bugungi kundagi faoliyati mazmun-mohiyati, ular shaxsiga xos bo'lgan sifat va fazilatlar haqida batafsil ma'lumotlar berilgan.

Kalit so'zlar: Maktab, rahbar, mehnat jamoasi, boshqaruv xodimlari, boshqaruv uslubi, qobiliyat, shaxsiy fazilatlar, kasbiy sifatlar, ijtimoiy-psixologik qiyofa, ijtimoiy muhit.

Kirish. Bugungi kunda mamlakatimizda amalga oshirilayotgan islohotlarning pirovard natijasi ko'p jihatdan rahbarlarga, ularning boshqaruv sohasidagi professional mahoratiga bog'liq. Shuning uchun ham istiqbol yillarida davlat va jamiyat boshqaruvining muhim bo'g'inlaridan bo'lgan kadrlar tizimida tub islohotlar amalga oshirildi, uning tashkiliy-huquqiy asoslari yaratildi, istiqboli xodimlarni tayyorlashga alohida e'tibor berilib, davlat xizmatchilari malakasi munatazam oshirib borildi. Bu borada O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasida ta'kidlab o'tilgan "Bugun hayotning o'zi bizdan professional, tezkor va samarali davlat xizmati tizimini shakllantirish, yangicha fikrlaydigan, tashabbuskor, el-yurtga sadoqatli kadrlarga keng yo'l ochish bo'yicha samarali tizim ishlab chiqishni talab etmoqda" degan fikrlari muhim ahamiyatga ega bo'lib, unda uzluksiz ta'lim tizimi muassasalari, korxonalar va tashkilotlarda zamonaviy rahbar xodimlarni tayyorlash, rahbarlikka layoqati bor kishilarni tanlash, o'qitish, tarbiyalash va malakasini oshirishni tizimli tashkil etish kerakligi ko'rsatib o'tildi [1].

Bu borada davlatimiz birinchi navbatda rahbar xodimlarning, davlat xizmatchilarining fuqarolik jamiyatlari institutlari hamda odamlar bilan ishlay olish qobiliyatini shakllantirishga alohida e'tibor berishni, buyunuvchilarni boshqarishda zamonaviy boshqaruv uslublarini puxta egallashni, ulardan korxonalar, tashkilot va muassasalarni boshqarishda samarali foydalanishni talab etmoqda. Bugungi

taraqqiyot zamonaviy rahbardan yuksak aql-farosat, katta kuch-g'ayrat, izlanish va topqirlikni namoyon qilishini, o'z ustida tinmay ishlashni, tadbirkorlik va ishbilarmonlik sifatlariga ega bo'lishni taqozo qiladi. Shu sababli jamoani mohirlik bilan boshqarish uchun rahbar boshqarishning yangi texnologiyalari ustida tinmay izlanishi, muayyan loyihalar va proyeksiyalarni ishlab chiqishi, fan-texnika yutuqlari va xo'jalik yuritishning zamonaviy usullarini chuqur o'rganishi, ishlab chiqarishni boshqarishning ilg'or va yanada mukammal usullarini yaratish borasida faol ijodiy izlanishlar olib borishi, malakasini doimiy suratda oshirishi lozim.

Bugungi kunda boshqaruv sohasida olib borilayotgan tub islohotlar rahbardan zamonaviy boshqaruv uslublarini puxta egallashni, ulardan korxonalar, tashkilot va muassasalarni boshqarishda samarali foydalanishni talab etmoqda. Shu o'rinda rahbarning boshqaruv uslubi deganda, ma'muriyat va rahbariyatning o'z faoliyatida qo'llaydigan ta'sir o'tkazish usullari, yo'l-yo'riqlari majmuasi tushuniladi. Ma'lumki, rahbarning ish uslubi uning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ular bilan bo'ladigan o'zaro munosabatlarida tarkib topadi. Har bir rahbar o'zicha individual, ya'ni qaytarilmas bo'lib, o'z ish faoliyatini, boshqaruv faoliyatini o'ziga xos tarzda tashkil etishga harakat qiladi. Shuning uchun ham boshqaruv usulini rahbarning shaxsiy sifatleri yig'indisi, rahbarning bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabati, rahbar o'z faoliyatida qo'llayotgan usullar va yo'l-yo'riqlar yig'indisi, deb qarash ayni haqiqatdir.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Jahon psixologiyasi fanida liderlik va boshqaruv muammolari izchil va atroflicha, muayyan yo'nalishlarda, ma'lum konsepsiyalar asosida o'rganilgan va tahlil qilingan. Jumladan, rus psixologiyasida boshqaruv masalalari psixologik nuqtai nazardan A.L.Svensitskiy (1986), I.P.Volkov (1989), A.L. Juravlyov (1983), Y.P.Platonov (1992), V.A.Tolochek (1995), G.S.Nikiforov (1997), YE.M.Dubovskaya (1984), A.A.Rusalinova (1968), T.M.SHeglova (1987), T.L.Kryukova (1986), N.M.Komarova (1997), T.V.Bendas (1987), R.X.Shakurov (1990) va boshqalarning nazariy metodologik xususiyatga ega bo'lgan asarlarida hamda maxsus eksperimental tadqiqotlarida rivojlantirilgan. Ularning ishlarida boshqaruv faoliyatining psixologik tavsifi, rahbar xodimlarni tanlash, ularni tarbiyalash va lavozimlarga joylashtirish, inson psixikasiga lavozim taqozo qiluvchi talablar, kasbga yo'naltirish va kasb motivatsiyasining psixologik jabhalari, jamoaviy psixikani shakllantirish yo'llari, jamoadagi ijtimoiy psixologik muhit va uni ta'minlash va boshqa masalalar bo'yicha qimmatli ma'lumotlar berilgan.

Mustaqillik yillarida psixologiya fanining boshqaruv sohasida respublikamiz miqyosida qator ilmiy-amaliy ishlar olib borildi. O'zbekistonda boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari E.G'oziyev, M.Davletshin, G'.Shoumarov, V.Karimova, D.Muxamedova, I.Mahmudov, R.Toshimov, E.Sattorov, X.Alimov, M.Yo'ldoshev, F.Akramova, N.Boymurodov, O.Shamiyeva, O.Hayitov, N.Ro'ziqulov, Sh.Xoliqova va boshqalarning ilmiy tadqiqot ishlarida samarali o'rganildi. Ularning ilmiy ishlarida rahbar psixologiyasi, uning boshqaruv qobiliyati, ish uslubi, shaxsiy fazilatlar, nufuzi, shaxslararo munosabatlar xarakteri va rahbar xodimlar tayyorlash masalalariga kengroq o'rin berilganligi muhim ahamiyatga ega.

Psixolog R.X.Shakurov o'z izlanishlarida maktab direktorining ijtimoiy psixologik qiyofasini tadqiq qilishga uringan. Uning ta'kidlashicha, rahbarning jamoada ruhiy muhitni vujudga keltirishidan tashqari uning ishbilarmonlik xislati, tashkilotchilik qobiliyati ham muhim ahamiyatga egadir. Rahbar va uning qo'l ostidagi jamoa a'zolari bilan o'zaro ta'sir ko'rsatishi quyidagi holatlar orqali namoyon bo'lishini maxsus ta'kidlaydi: 1) shaxsning rahbar roliga kirish jarayoni hamda rahbar bilan xodimlarning o'zaro ijtimoiy psixologik jihatdan moslashuvi; 2) boshqaruvning ijtimoiy psixologik funksiyalarini bajarishning dolzarbligi o'zgarishi; 3) rahbarning ish uslubiga nisbatan ijtimoiy psixologik talablarning dinamikasi va jamoaning shakllanish jarayonida boshqaruvning har qaysi funksiyasini bajarishda usullarga tobora yuklaning kuchayishi. Muallif maktabni

1-jadval

Umumiy o'rta ta'lim muassasalari boshqaruv kadrlari o'rtasida lavozimni his qilish darajasining interpersonal shaxs xususiyati ko'rsatkichlariga bog'liqligi (Kruskal-Uollis N- mezon)

№	Oktantlar qutblanishi	O'rtacha ranglar			N	p
		1-darajali boshqaruv lavozimlari (n=81)	2-darajali boshqaruv lavozimlari (n=173)	3-darajali boshqaruv lavozimlari (n=289)		
1	Hukmini yurgizadigan – yetakchilik (peshqadam) qiladigan	1517,11	1187,40	1532,79	21,88	0,000**
2	Erki o'zida (mustaqil) bo'lgan – ustun bo'lgan	1452,12	1322,19	1349,03	3,63	0,040*
3	Dangal (rostgo'y) – tajovuzkor	1484,42	1187,53	1681,18	57,06	0,000**
4	Badgumon (birovga ishonmaydigan) – har narsaga shubha (ishonchsizlik) bilan qaraydigan	1339,57	1353,51	1352,66	3,33	0,042*
5	Ko'ngilchan – tortinchoq	1550,52	1363,08	1383,14	3,82	0,215
6	Tobe – itoatkor (mo'minqobil)	1424,28	1157,83	1608,18	56,07	0,000**
7	Hamkor – kelishuvchan	1522,41	1229,31	1493,31	6,33	0,994
8	Ma'suliyatli – olijanob (fe'li keng)	1397,35	1530,35	1526,36	0,47	0,778

Izoh: * - p<0,05; ** - p<0,01

Boshqaruvning yuqori va o'ta yuqori darajasi taxminan 2-darajali boshqaruv lavozimlari (direktorning "o'quv ishlari",

boshqarishning ijtimoiy psixologik nazariyasini yaratishga muhim hissa qo'shishga muvaffaq bo'ladi [6].

K.K.Platonov o'z tadqiqotlarida rahbar qobiliyatining psixologik komponentlarini o'rgangan. U o'z tadqiqotlarida rahbar qobiliyatining tuzilishi, professional qobiliyat va talantning shart-sharoitlari, uni tashxis qilish yo'llarini tekshirishga muvaffaq bo'lgan. Muallifning ta'rificha, professional qobiliyat deganda inson shaxsining anchagina qat'iy, tabiiyki, tajriba ta'sirida o'zgaradigan individual psixologik xususiyatlarining yig'indisi tushunilib, u shaxs bir sifatining ikkinchisi bilan almashtrilishi natijasida ma'lum mehnat faoliyatiga o'rgatish, uni bajarish va unda takomillashishning samarali bo'lishini belgilaydigan asosiy omil hisoblanadi. Uning ta'kidlashicha, professional qobiliyatlar maxsus yangi sifatlar bo'lmay, balki rahbar egallayotgan vazifa uchun qulay bo'lgan psixik xususiyatlar va jarayonlarning umumiy yig'indisi hisoblanadi [5]. Rahbardagi u yoki bu qobiliyatlarni bilish uchun rahbar shaxsining turli xususiyatlarini o'rganib chiqish lozim. Shaxsning tartibli, tirishqoqlik, mehnatsevarlik, o'z ishiga muhabbat va qiziqish kabi xususiyatlari har qanday rahbar uchun zaruriy sifatlardir.

Tahlil va natijalar. Bizning ilmiy tadqiqot ishimiz ham boshqaruv muammolarini o'rganishga qaratilgan bo'lib, unda umumiy o'rta ta'lim muassasasini boshqarishning o'ziga xos jihatlari tahlil qilingan. Ana shu maqsadda Liri-Sobchiklarning "Shaxslararo munosabatlar interpersonal diagnostikasi metodikasi"ga murojaat qildik. Mazkur metodika G'.B.Shoumarov tomonidan modifikatsiya qilingan. Mazkur metodika yordamida umumiy o'rta ta'lim muassasalari 1-, 2-, 3-darajali boshqaruv xodimlari faoliyatida "hamkorlik" pozitsiyasining differensial namoyon bo'lishi tufayli boshqaruvchilikning interpersonal shaxs xususiyati sifatida rivojlanishiga to'g'ri proporsional ekanligini aniqlashtiruvchi tajriba-sinov ishlari olib borildi va tadqiqotda quyidagi ilmiy natijalar olindi.

Umumiy o'rta ta'lim muassasalari boshqaruv xodimlarida interpersonal shaxs xususiyati sifatida boshqaruvchilik namoyon bo'lish darajasining ayrim individual-tipologik xususiyatlarga bog'liqligini (1-jadvalga qarang) tahlil qilganimizda ishonchli tafovutlar mavjudligini, ya'ni "hukmini yurgizadigan – yetakchilik (peshqadam) qiladigan" oktant ko'rsatkichi va boshqaruv darajasi ko'rsatkichlari o'rtasida ishonch darajasidagi farq mavjudligini kuzatish mumkin (H=21,88; p<0,001). Jadvaldagi raqamlarga qaraganda, respondentlarning yetakchiligi, hukmronligi qanchalik yuqori bo'lsa, boshqaruv darajasini his qilish shunchalik pasayishi kuzatilar ekan.

"o'quv-tarbiyaviy ishlar", "ma'naviy-ma'rifiy ishlar", "xo'jalik ishlar" bo'yicha o'rinbosari, uslubiy birlashma rahbari, yoshlar

yetakchisi)ga tayinlangan yoki saylanganda ko'proq sodir bo'lishi mumkin. Quyi va yuqori darajalarda, ya'ni 3-darajali boshqaruv lavozimlari (o'qituvchi, sinf rahbari yoki tarbiyachi)da faoliyat yuritganda hamda 1-darajali boshqaruv lavozimlari (pedagogik kengash raisi, jamoat birlashmalari raisi)ga tayinlangan yoki saylanganda boshqaruvni his etish darajalari kamroq foizni tashkil etishini shohidi bo'lish mumkin. Respondentlarning o'ziga nisbatan munosabatini tahlil qilish metodikasi asosida olingan natijalarga ko'ra har uchchala darajali boshqaruv xodimlari o'rtasida "hukmini yurgizadigan – yetakchilik (peshqadam) qiladigan" (H=21,88; p<0,001), "dangal (rostgo'y) – tajovuzkor" (H=57,06; p<0,001) va "tobe – itoatkor (mo'minqobil)" (H=57,06; p<0,001) oktantlarida ishonch darajasidagi tafovutlar kuzatildi.

Aniqlanilishicha "hukmini yurgizadigan – yetakchilik (peshqadam) qiladigan" oktanti bo'yicha aynan 2-darajali boshqaruv xodim (masalan, o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosar)larida ustunlikni yaqqol ko'rish mumkin. Bu ulardagi o'ziga ishonch, yaxshi maslahatchilik, peshqadam va tashkilotchi bo'la olish malakasi, hamda yetakchilik sifatlarini aniqlaydi. Shuningdek, ularda tanqidga toqatsizlik, o'z imkoniyatlarini ortiqcha baholash, fikrlashning diktat usulli, boshqalarga buyruq berishga imperativ ehtiyoj mavjudligi ham kuzatiladi. 3-darajali boshqaruv xodimlari sanalgan "o'qituvchilar"da esa aksincha mazkur oktant bo'yicha quyi natijani guvohi bo'lish mumkin.

"Erki o'zida (mustaqil) bo'lgan – ustun bo'lgan" (H=3,63; p<0,005) va "badgumon (birovga ishonmaydigan) – har narsaga shubha (ishonchsizlik) bilan qaraydigan" (H=3,33; p<0,005) oktantlarida ham sezilarli ijobiy tafovutlarni kuzatishimiz mumkin. Bunda yana "o'quv ishlari" bo'yicha direktor o'rinbosarlarida har ikkala oktant bo'yicha ustunlikni ko'rishimiz mumkin. Ya'ni "erki o'zida (mustaqil) bo'lgan – ustun bo'lgan" oktantida ulardagi shaxslararo munosabatlarining ishonchli, mustaqil, raqobatchilik uslubidagi o'zboshimchalik, atrofdegilardan ustunlik hissi ifodalangan, ko'pchilik fikrlardan farqli ravishda o'z fikriga egalik an'anasi va guruhda ajratilgan pozitsiyaga egalik uslublargacha bo'lgan jarayonni ifoda etadi.

Shuningdek navbatdagi "badgumon (birovga ishonmaydigan) – har narsaga shubha (ishonchsizlik) bilan qaraydigan" oktantda ham biroz farq borligi aniqlangan va bunda ustunlik yana bir bor "o'quv ishlari" bo'yicha direktor o'rinbosarlari tomonida ekanligini ko'rsatadi. YA'ni, fikrlash, faoliyat ko'lamiga ko'ra 2-darajali boshqaruv xodimlari o'ta realist, shubhalanuvchan va oqimga qarshi turuvchi "nonkonformist", ginachi va 1-, 3-darajali boshqaruv xodimlarga nisbatan ishonchsiz munosabatni ko'rsatishadi hamda noo'rin tanqidchi sanalishadi.

"Hamkor – kelishuvchan" oktantidagi tafovutda aynan 3-darajadagi boshqaruv xodimlar, ya'ni "o'qituvchilar", "sinf rahbarlari yoki tarbiyachilar"dagi ustunlikni kuzatishimiz mumkin. Mazkur oktantga ko'ra yuqori bo'g'in boshqaruv xodimlarning qo'llab-quvvatlovi va ishonchiga bo'lgan yuqori darajadagi ichki ehtiyoj oqim bo'ylab yurishni xush ko'rish

("konformlik"), rahbar va boshqaruv xodimlar fikriga to'la bog'liqlik borligini tavsiflaydi.

"Tobe – itoatkor (mo'minqobil)", "ma'suliyatli – olijanob (fe'li keng)" oktantlarida tafovutlar kuzatilmadi. Bu har uchchala boshqaruv xodimlarning mazkur oktantlar doirasida o'xshashlik xususiyatlari borligini namoyon etadi. Masalan "tobe – itoatkor (mo'minqobil)" oktanti bo'yicha shaxslararo munosabatlardagi kamtarlik, tortinchoqlik, o'zgalar mas'uliyatini o'z zimmasiga olish, shuningdek, o'ta itoatkorlik va aybdorlik tuyg'usini aks ettiradi. Mazkur shaxs sifati boshqaruv xodimlar shaxsiga xos sanalmaydi. Ayniqsa, 2-darajali boshqaruv xodimlar (direktor o'rinbosarlari)da mazkur sifatning namoyon bo'lishi umumiy o'rta ta'lim muassasalarining boshqaruv tizimiga keskin salbiy ta'sir ko'rsatishini alohida ta'kidlash zarur.

Metodikaning "ko'ngilchan – tortinchoq" oktantida ham barcha darajadagi boshqaruv xodimlari natijalarida tafovut kuzatilmaydi. Ushbu oktant sifatleri ham boshqaruv xodimlariga xos xususiyat sanalmaydi. Sababi juda kam foiz boshqaruv xodimlarda bu sifatarni kuzatish mumkin. Chunki bu xususiyatning borligi boshqaruv xodimida referent guruh bilan yaqin hamkorlik, atrofdegilar bilan do'stona munosabatlarga intiluvchi shaxslarga xos bo'lgan munosabat uslubini ifodalaydi. Shaxslararo munosabatlarning u yoki bu uslubining namoyon bo'lishida ortiqcha komformizm, atrofdegilar bilan haddan ziyod yaqinlashib ketish, o'zini ko'pchilikning manfaatlariga daxldor ekanini ta'kidlashga intilish ko'zga tashlanadi.

So'nggi "ma'suliyatli – olijanob (fe'li keng)" oktanti tahlilidan ko'rinadiki, 3-darajali boshqaruv xodimlarda atrofdegilarga yordam berishga tayyorlik, mas'uliyat hissi rivojlanganligi kuzatish mumkin. Ayrim hollarda bu fe'li kenglik ustanovkalari, atrofdegilar nazarida majburiy alturizmni namoyon qiladi. Ammo ishga nisbatan mas'uliyat har qanday toifadagi boshqaruv xodimga xos bo'lgan xususiyat sanaladi.

Xulosa. Umuman olganda bugungi kunda boshqaruv sohasida olib borilayotgan tub islohotlar rahbardan zamonaviy boshqaruv uslublarini puxta egallashni, ulardan korxonalar va tashkilotlarini boshqarishda samarali foydalanishni talab etmoqda. Ayniqsa, jamoadagi psixologik muhitning ijobiy bo'lishi, o'zaro yordam, do'stlik, o'zaro moslik, ahillik, totuvlik, o'zaro tushunuv, simpatiya singari his-tuyg'ularning barqarorligi o'ta muhim bo'lib, ular rahbar va xodimlar o'rtasida (vertikal muhit), shuningdek, xodimlarning o'zlari o'rtasida (gorizontal muhit) yuzaga keladigan o'zaro munosabatlarda namoyon bo'ladi. Boshqaruv jarayonida rahbardagi muomala madaniyati, tinglash va buyurish mahorati, o'zini tiya bilish, oshkorlik, samimiylik, xushmuomalalik, to'g'riso'zlik, javobgarlik, mas'uliyat va boshqa insoniy fazilatlarining bo'lishligi muhim ahamiyatga ega. Rahbar shaxsidagi ana shu muhim sifat va fazilatlarining kasbiy faoliyatga qo'yiladigan boshqa talablar bilan birlashib ketishi, rahbarning jamoa ichida yuksak obro'-e'tibor qozonishiga, mansab pillapoyalaridan mavaffaqiyatli o'tib, lavozimning keyingi bosqichlariga o'tishiga imkon yaratadi.

ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi // <http://uza.uz/oz/documents/zbekiston-respublikasi-prezidentishavkat-mirziyeevning-oliy-22-12-2017>
2. Karimova V., va boshq. Boshqaruv psixologiyasi. –T.: "Fan va texnologiya", 2008 y. -208 b.
3. Hayitov O.E. Oliy ta'lim muassasasi o'rta bo'g'in rahbarlari psixologik kompetentligini modellashtirish: Psixol. fan. dok-rin (DSc) ... dis-ya: 19.00.05. – T.: TDP, 2020. – 250 b.
4. G'oziyev E., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. –T.: O'zMU, 2001.
5. Yoziyev E.S. Boshqaruv psixologiyasi // O'quv qo'llanma. – Qarshi: "Fan va ta'lim", 2021. – 388 b.
6. Шакуров П.С. Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив. –М.: Просвещение, 1990.