

Л. В. ПЕРЕГУДОВ, М. Х. САИДОВ

ОЛИЙ ТАЪЛИМ МЕНЕЖМЕНТИ ВА ИҚТИСОДИЁТИ

"МОЛИЯ"

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

Л. В. ПЕРЕГУДОВ, М. Х. САИДОВ

ОЛИЙ ТАЪЛИМ МЕНЕЖМЕНТИ ВА ИҚТИСОДИЁТИ

Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги томонидан ўқув қўлланма сифатида тавсия этилган

ТОШКЕНТ—«МОЛИЯ»—2004

5.9(2)-2
27С

УДК 378.014.54; 338.37; 338.24

Л. В. Перегудов, М. Х. Саидов. Олий таълим менежменти ва иқтисодиёти. Т.: «Молия» нашриёти, 2002 й. 184 б.

Қўлланмада бошқарувнинг илмий асослари ва инсоннинг олий маълумотли бўлишлиги баён этилган, олий таълимни бошқаришнинг тузилиши ва тизими, раҳбарлик тамойиллари ҳамда таълим муассасаси ва ўқув-тарбия жараёнини бошқариш тамойиллари кўриб чиқилган, олий таълим иқтисодиётини асослари ва уни молиялаш, таълим хизмати менежменти хусусида фикр юритилган.

Илмий-педагогик ихтисосликлар бўйича таълимнинг барча соҳалари магистратураларида таҳсил олувчи талабалар учун мўлжалланган, қўлланмадан олий ўқув юртларининг ўқитувчилари ва ходимлари малака оширишларида фойдаланишлари мумкин.

Тақризчилар: академик М. Шарифхўжаев
т.ф.д., проф. Қ. Р. Аллаев

© Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академияси «Молия» нашриёти, 2002 й.

179572
SamKI
KUTUBXONASI

КИРИШ

Бошқарув фаолияти ўз моҳияти ва тавсифига кўра жамият ҳаётида **ақлий тартибга солиш аҳамияти**га эгадир. Инсоният фан-техника, иқтисодиёт ва ижтимоий ютуқларини қанчалик кўпайтириб борса, бошқарув фаолиятининг шунчалик илмга бўлган талаби тўхтовсиз ошиб бориши содир бўлади. Бошқарувнинг моҳияти — объектив ва субъектив шароитларни қўйилган мақсадга эришишга имкон берадиган нисбат ва муносабатда бўлишини таъминлашдан иборат.

Бошқарув фаолиятидаги муваффақият раҳбарнинг ижрочилар меҳнатига бўлган муносабатдан қанчалик манфаатдорликларини англата билишлик қобилиятига сезиларли даражада боғлиқдир. Мазкур ҳолда меҳнатни рағбатлантириш усуллари мужассама ижтимоий-иқтисодий, этик ва руҳий педагогик шароитлар, инсонлар онгида уларнинг меҳнатга ижобий муносабатда бўлишларини шакллантириш мақсадида юқори натижаларга эришишга интилишдан иборат.

Замонавий раҳбарнинг муҳим бошқарув мақсади ўз ходимларини аҳлоқий жиҳатдан юксак даражага кўтариш, уларни **маънавий жиҳатдан соғлом жамоа**га айлантиришдан иборатдир.

Бу асосий қоидалар олий таълим соҳаси учун Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисидаги ва «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури тўғрисида»ги қонунларида белгиланган мақсад ва вазифаларни бажаришда айниқса муҳимдир. Олий таълим соҳасида самарали бошқарув учун таълим сиёсатини миллий ва институционал миқёсда ишлаб чиқиш ҳамда жорий этиш учун масъул шахслар, профессор-ўқитувчилар таркиби ва талабалар, меҳнат соҳаси, олий таълим муассасалари ва жамоатчилик ўртасида ҳамкорлик зарур.

Кадрлар тайёрлашнинг миллий моделида давлат таълим стандартлари энг муҳим унсурлардан биридир. Улар таълимнинг мақсад ва қимматини, унинг мазмуни ва натижаларини, таълим касб дастурининг асосий тавсифини, таълим жараёнининг шаклий тузилишини, унинг кўлами ва муваққат тузилмасини босқичма-босқич ҳамда якуний истиқболига

йўналганлигини, таълим ва билимлилик даражасини белгилайди. Давлат таълим мезонларининг **ташкилий-бошқарув вазифаси** таълим тизимининг *сифати ва миқдорий кўрсаткичларини тартибга солиш* ва чегаралашдан иборатдир. Булар ёрдамида таълим тизимининг масъул шахслар, давлат, жамият ва иш берувчи томонидан назорати таъминланади.

Олий таълим соҳасидаги сифат кўп ўлчамли, унинг бутун вазифаси ва фаолият турларини қамраб олувчи тузилма ҳисобланади. Сифат муаммоларини ҳал қилишда унга таъсир этувчи омиллар бутун мажмуини уларнинг ўзаро алоқадорлиги ва шу билан бирга ҳаракат қилишлигида бошқаришлик зарур, яъни **тизимли ёндашиш**дан фойдаланиш лозим.

Олий таълим муассасасини бошқаришнинг муҳим механизми бўлиб, унинг фаолиятини таълим хизмати кўрсатувчилар — ишлаб чиқарувчилар (илмий-педагогик, педагог кадрлар) ва талабгорлар (ўқитилаётганлар, уларнинг ота-оналари, ходимларни буюртма қилувчилар) томонидан назорат қилиш ҳисобланади. Ўз-ўзини назорат қилиш натижалари олий таълим муассасасини ривожлантириш режасини ишлаб чиқиш ва амалга оширишда асос бўлиб хизмат қилади.

Ўқув тарбия жараёнини бошқаришнинг таъсирчан усули бўлиб, *педагогик мулоқот, ишонтириш, асослаш ва мунтазам назорат ҳисобланади.* Педагогик мулоқот жараёнида ўқитувчи таълим ва тарбия бўйича ўз хизмат мажбуриятларини амалга оширади. Буларнинг самарадорлиги эса раҳбар танлаган усул ва талабаларни йўналтиришга боғлиқ.

Мунтазам назорат «қайтма алоқа» вазифасини бажаради ва қуйидаги мақсадга қаратилган:

— ўқиётганларнинг режалаштирилган ўқув мақсадларини ўрганишдаги натижаларини белгилаш ва баҳолаш;

— таълимнинг паст натижалари сабабини аниқлаш;

— ўқув тарбия жараёнининг боришини баҳолаш ва уни тартибга солиш таъсирий чораларини амалга ошириш.

Юқорида келтирилган ва бошқа олий таълимни кўп босқичли тизимини бошқариш билан боғлиқ масалалар бўйича асосий қоидалар ва тавсиялар мазкур ўқув қўлланмасида кўриб чиқилмоқда. Булар таълимнинг барча соҳалардаги талаба магистрантларга мўлжалланган ва олий таълим муассасаларининг ўқитувчилари ва ходимлари томонидан менежмент соҳасида малака оширишларида фойдаланилиши мумкин.

I БОБ. БОШҚАРУВНИНГ ИЛМИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Бошқарувнинг кўп илм талаб этишлиги

1.1.1. Умумий қоидалар

Бошқарув инсон миясига таққосланади, бунда шахснинг яратувчилик имкониятлари мужассамланган, ундан унинг ижодий қобилиятни намоён этишлигига кўрсатма берилади[40].

Бошқарув фаолиятининг моҳияти тўғрисида ғоялар, тушунчалар, мулоҳазалар, уни маданий тарзда амалга ошириш тамойиллари, шакллари ва усуллари ҳақида тизим мавжуддир. Инсоният томонидан фан-техника, иқтисодиёт ва ижтимоий муваффақиятлар тобора оширилиб боришига кўра бошқарув фаолиятининг **илмга бўлган талаби** ҳам тўхтовсиз ўсиб боради. Бир томондан, фан бошқарув фаолиятини концептуал бойитишдан манфаатдор бўлса, иккинчи томондан амалиётчи бошқарувчилар ўз фаолиятини илмий идрок этиш, уни назарий асослашга интиладилар.

Бундай илмий ёндашиш эҳтиёжини қуйидаги ҳолатлар билан изоҳлаш мумкин[40]

Биринчидан, *бошқарувнинг нодир хусусияти: бирор йўқдан муайян ниманидир қилиш, тарқоқ унсурлардан тизим тузиш, бунда келишув ва тартибга солиш унга хос бўлган хусусият ҳисобланади.*

Иккинчидан, *раҳбар тасарруфида бўлган ёки у жавобгар ҳисобланган қадриятлар кўламининг жадал ошиши.*

Учинчидан, *инсонлар куч-ғайратига асосланган бошқарувнинг яратувчилик самараси раҳбариятдан ҳар томонлама маълумотлилик, ўз касбининг устаси бўлишлик ва тизимли ёндашишни талаб қилади.*

Бошқарув фаолияти ўз моҳияти ва хусусияти бўйича жамият ҳаётида ақлий тартибга солиш аҳамиятига эга.

Бошқарувнинг моҳияти объектив ва субъектив шарт-шароитларни шундай нисбатда уйғунлаштиришни таъминлашдан иборатдир, бу мўлжалланган мақсадга эришиш имконини беради. Шунинг учун яхши раҳбар одамларга камроқ буйруқ беради, бунинг ўрнига уларнинг меҳнат фаолияти учун зарур бўлган **самарали шароит** яратади.

Раҳбар — менежер, у одамлар билан ишлайди, уларнинг касбий ютуқлари ва хавфсизлиги учун жавоб беради, вазифаларни бажариш учун улар куч-ғайратини уюштиради ва уйғунлаштиришни амалга оширади[40].

Маъмурий раҳбарлар бошқарув бўйича куч-ғайратининг учдан икки қисмини ўз ходимлари орқали амалга оширади, яъни уларнинг қадр-қиммати **мақсадни кўзлаш, ходимларни ишга жалб эта билиш, жамоадаги ўзаро муносабатни белгилай билиш иқтидори билан ўлчанади.**

Бошқарув, бу ҳамиша ҳукмронлик, инсонлар устидан амр этишлик имкони, лекин ҳокимлик оқилона бўлиши лозим.

Шудсиз раҳбар учун ҳукмронликка эга бўлиш одамларга буйруқ қилиш (кўпинча «қош қўяман деб, кўз чиқариш») имконидир, **шудли раҳбар** учун эса, бу — ўз иқтидорини намойиш этиш, ижтимоий фойдали жиҳатларини кўрсатиш соҳаси. Юқори малакали менежерларнинг мавжудлиги жамоа иши самарадорлигининг ҳал қилувчи шартидир.

Ҳар қандай ташкилотнинг меъёрда фаолият кўрсатиши бошқарув тизимидаги ҳокимиятни тўғри тақсимлашга боғлиқ.

Ташкилот учун ҳокимиятни мутлақлаштириш ва ҳокимият ваколати унинг менежерида етарли бўлмаслиги бирдек салбий ҳолдир. Биринчи галда бу ташкилот маъмурий ўзагини ҳосил қилувчи раҳбарларга тааллуқли.

Ҳар бир раҳбарнинг ҳокимлик имконияти унинг **лавозим ваколати**га кўра белгиланади, бу улар хизмат вазифасини бажариш учун зарур. *Олдиндан кўра билиш, режалаштириш, уйғунлаштириш, назорат қилиш, рағбатлантириш, ўқитиш, ижтимоий ақлни тузиш* раҳбарнинг асосий вазифаси ҳисобланади.

Энг юқори ҳокимлик имкониятига «биринчи шахслар» — тузилмага бошчилик қилувчилар (ОТМ ректори, касб-ҳунар коллежлари ва академик лицейларни директорлари ва б.лар) эгадир. Улар ташкилот ҳаётий фаолияти Истиқбол дастурини белгилаб беради, кадрлар сиёсатини амалга оширади. Анча қуйи даражадаги раҳбар(«иккинчи» ва «учинчи» даражали шахс)лар биринчи шахслар уларга берган ваколат доирасида иш юритади.

Бошқарув тизимидаги тартибга туширилган мақомлар исталган тузилманинг меъёрида фаолият кўрсатишнинг муҳим шарти ҳисобланади.

Турли раҳбарлар лавозим ваколати катта-кичиклигига қарамай улар учун қуйидаги **тамойил**ларга кўра бошқарув аҳлоқининг умумий негизи хосдир[40]:

— *ваколатлилик — лавозим ваколатини малакали бажариш учун зарур билим, тажриба ва уқувга эга бўлиш;*

— *инсонпарварлик — хизмат ҳулқидаги инсонни севиш ва эзгу аҳлоқий хислат, одамлардаги энг яхши шахсий ишга қобиллик сифатларини очишга интилиш;*

— *инновациявийлик — янгиликни излаш, унга интилиш иштиёқи, асосли тавакқал қила билиш қобилияти;*

— *прагматика — натижаларга кўра ишлаш, иш вақтидан самарали фойдаланиш, фаол инвестиция фаолияти;*

— *ортобиотиклик — ўз ҳаётини қадрлай билишни англаш, келажакка бўлган барқарор ишонч, атроф муҳитга ғамхўрлик билан муносабатда бўлиш.*

Маъмурий раҳбар («биринчи шахс») муваффақияти кўп жиҳатдан у ўз ҳокимиятини бошқа раҳбарлар билан қанчалик бўлиша олишлигига ва ўзига бўйсунувчиларнинг **ишбилармон**ликларидан қанчалик кенг фойдалана билишига боғлиқ. Шунга боғлиқ равишда маъмурий раҳбар хатти-ҳаракатининг тўрт услубини шартли равишда фарқлаш мумкин:

— *автократик: раҳбар — бажарувчи;*

— *бюрократик: — бошқарув «номенклатура ғилдираги» — бажарувчи;*

— *демократик: раҳбар — бошқарув «ижтимоий ғилдираги» — бажарувчи;*

— *аристократик: раҳбар — меҳнатни рағбатлантириш тизими — бажарувчи.*

Юқоридаги услубларнинг шартлилигига қарамай, улар амалиётда маъмурий раҳбар хизмат хатти-ҳаракатида барқарорлик тарзи сифатида мавжуддир. У ёки бу услубни мутлақлаштириш мақсадга мувофиқ эмас. Уларни муайян вазиятларга боғлиқ ҳолда бошқарув фаолиятида оқилона қўшиб олиб бориш муҳим.

1.1.2. Менежер модели

Менежер — аввало шахс.

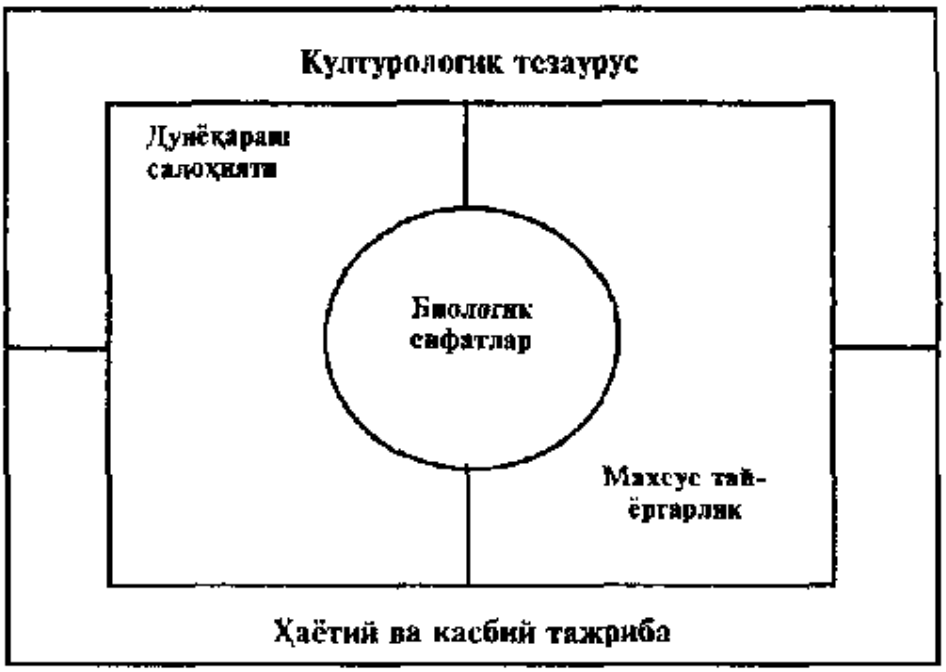
Бошқарув фаолияти назарияси ва амалиёти менежер моделини юзага келтирди(1.01 -расм). Мазкур моделга мувофиқ у **шудли шахс** бўлиши керак. У *истараси иссиқлик, очиқ кўнгиллилик, оқиллик ва иродалилик* каби тизим ташкил этувчи биологик сифатларга эга бўлиши лозим.

Менежер **жисмонан баркамол** бўлиши керак: *соғлом танда — соғлом ақл* деб бежиз айтилмаган.

Очиқ кўнгиллиликни менежер ачиниш ва ҳамдардлик қилиш каби хислатларда намоён эта билишлиги, виждон амрига қулоқ солиши керак.

Менежер фикрлайдиган ўз **ақлий қобилияти** нималарга қодирлигини билиши ва идроклай олиши лозим.

Менежерда албатта мустаҳкам ирода бўлиши шарт, чунки бошқарув, бу ҳамиша ҳокимиятдир.



1.01- расм. Менежер модели

Менежернинг маданиятлилик даражаси — инсон тафаккури ва бадиий ижодиёти энг яхши натижалари даражасида бўлишлик хусусидаги доимий эҳтиёж, бу унинг этика, эстетика, сиёсатшунослик, социология ва психология бўйича билимлари. Бошқарув фаолиятига *антропологик ёндашиш* менежер кенг *культрологик тайёргарлик*ка эга бўлиши зарурлигига олиб келади.

1.1.3. Менежернинг инсонийлик жиҳати

Инсонийлик жиҳати — менежернинг бошқарув фаолиятида системалаштирилган ва мослаштирилган антропологик билимлардан фойдалана олишдаги назарий-амалий тайёргарлиги[40].

Антропологик билимлар менежерга ўз касб вазифасини бажариш жараёнида одамлар билан мулоқотда бўлиш ва биргаликда ҳаракат қилиш, шахсий ишбилармонлик сифатларини намоён эта билиш ва энг яхши касбий натижаларга эришиш учун зарурдир. Булар айниқса таълим, сервис, тиббиёт, савдо ва тадбиркорлик каби фаолият соҳаларида катта аҳамият касб этади.

Кўпчилик ривожланган мамлакатларнинг олий таълим муассасаларида ва бизнес билан боғлиқ барча бизнес-мактабларда ихтисослаштирилган **инсоншунослик** фанлари ўқитилади: саноат психологияси, ишлаб чиқариш социологияси, тадбиркорлик одоби, ишбилармонлик иқтидори ва б. Кўпчилик университетларда шоирлар, рассомлар, маданият арбобларининг маърузалари режалаштирилган.

Менежерларни инсоншунослик бўйича тайёрлашда Европа Маъмурий бошқарув институти (Франция)да, Бошқарув халқаро институти (Швейцария) ва Барселона олий бошқарув таълими институтида қизиқарли тажриба тўпланган. Менежерлар тайёрлаш бўйича Токиодаги марказ жаҳонга маълум[40], ишда икки қисмдан: *инсоншунослик таълими ва инсоншунослик технологиявийлиги*дан иборат **инсоншунослик ваколати концепцияси** кўриб чиқилган.

Менежернинг **инсоншунослик маълумоти**, бу — антропологик билимлар тизими бўлиб, унинг менталитети фаолиятининг сўзлар ёрдамида образ яратиш негизи ҳисобланади. Қуйидагилар мана шу негизга тааллуқли:

— *бошқарув психологияси;*
— *бошқарув педагогикаси;*
— *бошқарув одоби;*

— *бошқарув социологияси;*
— *бошқарув келишмовчиликшунослиги;*
— *бошқарув риторикаси;*
— *бошқарув ортобиотикаси;*
— *бошқарув имижшунослиги.*

Менежернинг **инсоншунослик технологиявийлиги**, бу — *уқувлар мажмуи,* шу туфайли антропологик бўлимлар унинг амалий хатти-ҳаракатлари (ахборот тўплаш, бошқарув қарорлари қабул қилиш, футурологик лойиҳалаш, ишбилармонлик салоҳияти ва ҳ.к.лар)да амалга оширилади. **Инсоншунослик технологияларидан** тўғри фойдалана билишлик уқуви менежерга антропологик билимларни тадбиқ этишлик муваффақиятини кафолатлайди. Қуйидагилар мазкур технологияларга тааллуқли:

— *мақсадни мўлжаллаш технологияси;*
— *этик тааллуқлаш технологияси;*
— *ўз-ўзини фаол бағишлаш технологияси;*
— *ўзини абадийлаштириш ва б. технологияси.*

Резюме. ***Бошқарув фаолияти ўз моҳияти ва хусусияти бўйича жамият ҳаётида ақлий тартибга солиш аҳамиятига эга. Инсоният томонидан фан-техника, иқтисодиёт ва ижтимоий муваффақиятлар тобора оширилиб боришига кўра бошқарув фаолиятининг илмга бўлган талаби ҳам тўхтовсиз ўсиб боради. Бошқарувнинг моҳияти объектив ва субъектив шарт-шароитларни шундай нисбатда уйғунлаштиришни таъминлашдан иборатдир, бу мўлжалланган мақсадга эришиш имконини беради. Шунинг учун яхши раҳбар одамларга камроқ буйруқ беради, бунинг ўрнига уларнинг меҳнат фаолияти учун зарур бўлган самарали шароит яратади. Бошқарув, бу ҳамиша ҳукмронлик, ҳар қандай ташкилотнинг самарали фаолият кўрсатиши, уни тўғри тақсимлашга боғлиқ. Лавозим ваколитидан (ҳокимиятнинг тақсимланишидан) қатъий назар бошқарув ҳулқининг умумий тамойиллари — ваколатлилик, инсонпарварлик, инновациялик, прагрматика ва ортобиотиклик мавжуд. Бошқарув услубига келсак, у автократик, бюрократик, демократик ва аристократик бўлиши мумкин.***

Менежернинг инсоншунослик ваколати унинг бошқарув фаолиятида антропологик билимлардан фойдаланишдаги назарий-амалий тайёргарлигига боғлиқ. Бу ваколатлилик инсоншунослик маълумоти ва менежернинг инсоншунослик технологияси билан тавсифланади.

1.2. Бошқарув стратегияси

Яхши стратегия ва стратегияни аъло даражада амалга ошириш — яхши бошқарувнинг энг ишончли белгиси.

Бошқарув стратегияси бешта бир-бирига боғлиқ масалани ҳал этишга асосланади[35]:

1. *Ташкилот бажариши лозим бўлган стратегик кўра билишни, ҳаракат узоқ муддатли йўналишини ва аниқ вазифани шакллантириш.*

2. *Стратегик кўра билиш ва зиммадаги вазифани аниқ мақсад ва топшириққа айлантириш.*

3. *Мақсадлар ва вазифаларга эришиш стратегиясини ишлаб чиқиш.*

4. *Қабул қилинган стратегияни малакали ҳамда самарали тадбиқ этиш ва амалга ошириш.*

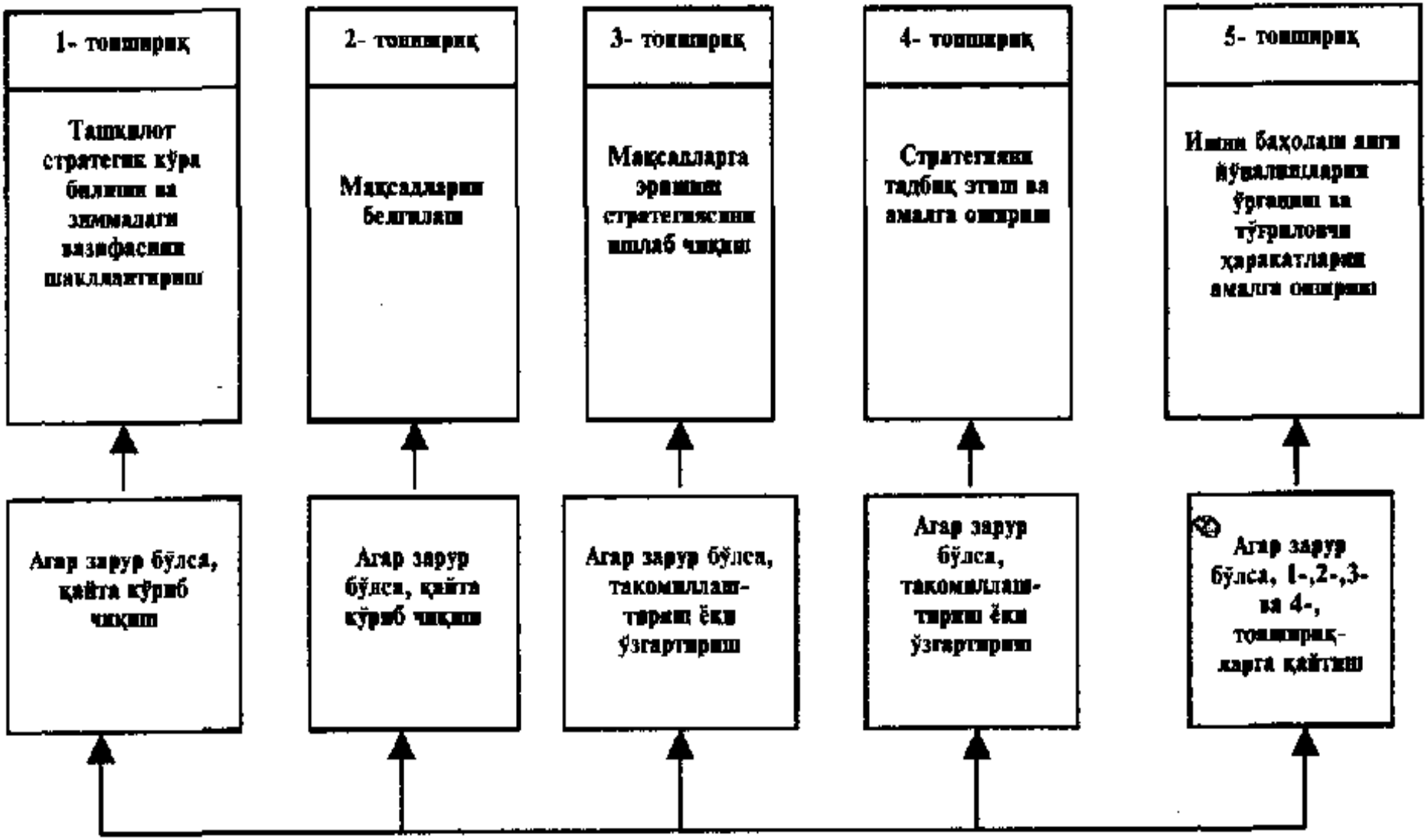
5. *Иш натижаларини баҳолаш, янги йўналишларни ўрганиш ва ривожланишнинг узоқ муддатли йўналиши, стратегия мақсадлари ёки амалдаги тажрибага асосан уни амалга ошириш усуллари, ўзгарувчан шароитлар, янги ғоялар ва имкониятларга нисбатан тўғриловчи хатти-ҳаракатларни амалга ошириш.*

Мазкур стратегияни шакллантириш ва амалга ошириш жараёни 1.02- расмда берилган. Бунда 5- вазифадан агар зарур бўлса қабул қилинган қарорларни қайта кўриб чиқиш ёки такомиллаштириш учун олдингиларига қайтиш кўзда тутилган.

Ташкилотнинг стратегик кўра билиши ва зиммасидаги вазифасини шакллантириш. Бу вазифани бажаришда ташкилотларнинг раҳбарлари қуйидаги саволга жавоб бериши лозим: *биз нима қилмоқчимиз ва нимага эришамиз?* Зиммадаги вазифа баён қилинганда ташкилот фаолиятининг тавсифи аниқлашади ва у мижозлар учун нима қилиши кераклиги белгиланади. Ўз ходимларида **«мақсад туйғуси»**ни юзага келтириш учун, раҳбар уларни ташкилотнинг стратегик мўлжали ва зиммадаги вазифа тўғрисида хабардор қилиши лозим.

Яхши ўйланган стратегик мўлжал ташкилотни истиқболга тайёрлайди, ривожланишнинг узоқ муддатли йўналишини белгилашга ёрдам беради.

Олий таълим муассасаларининг зиммасидаги вазифаси тўғрисидаги баённомага баъзи мисоллар 1.01- жадвалда келтирилди.



1.02-расм. Стратегик бошқаришни 5 топшириғи

Мақсадларни белгилаш. Зиммадаги вазифа ва ривожланишнинг йўналишлари тўғрисидаги раҳбариятнинг баёнини ўзгартириш натижаси бўлиб ташкилот ишининг аниқ мақсад ва вазифалари ҳисобланади. Улар тиғиз, аммо эришса бўладиган бўлиши лозим. Митчелл Лейбовиц (Pep Boys-Manny, Moe and Jack компаниясининг директор-фармойишчиси) шундай деган эди: *«Агар сиз, ўртача натижага эришмоқчи бўлсангиз, унда ўз олдингизга ўртача мақсадларни қўйинг».*

Мақсадлар — ташкилот иш сифати ва тараққиётини кўрсатувчи мўлжал.

1.01.- жадвал

Олий таълим муассасаларининг зиммадаги вазифа тўғрисидаги баённомаси намуналари

Т.р	Олий таълим муассасаси	Зиммадаги вазифа ҳақида баённома
1	2	3
1.	Германиянинг махсус олий таълим муассасалари.	*— амалий-илмий тадқиқот ишлари уқитиш ва ўқун воситасида техника, технология, фанлар ва санъатнинг амал қилиши ҳамда ривожланишини таъминлаш;* *— меҳнат бозори касбий талабина ҳисобга олган ҳолда мутахассислар тайёрлаш;* *— фан ва амалиёт (ишлаб чиқариш)нинг таълим жараёни билан жипс алоқасини таъминлаш;* *— анча қисқа муддатларда таълим жараёнини самарали ташкил этиш.*
2.	Ўзбекистон университети	*— фан, техника, технология, иқтисодиёт, маданият ва таълим, шунингдек мутахассислар билими, иқтидори ва малакаларини рақобатбардош даражада тутиш асосида билим, йўналишлар ва иқтисосликлар соҳаларининг кенг доираси бўйича юқори малакали кадрлар тайёрлаш;* *— фаннинг кенг соҳалари бўйича фундаментал ва амалий тадқиқотларни бажариш ва улар асосида янги билимларни юзага келтириш;* *— фаннинг таълим жараёни билан жипс алоқасини таъминлаш.*
3.	Ўзбекистоннинг тармоқ олий таълим муассасалари.	*— фан, техника, технология, иқтисодиёт, маданият ва таълимнинг замонавий ютуқлари асосида айрим соҳалар учун юқори малакали кадрлар тайёрлаш, шунингдек мутахассислар билими, иқтидори ва малакаларини рақобатбардош даражада сақлаб туриш;* *— амалий тадқиқотлар ва тажриба конструкторлик ишларини янги илмий-техникавий билимлар бунёд этиш асосида бажариш;* *— амалиёт (ишлаб чиқариш)ни таълим жараёни билан жипс алоқасини таъминлаш.*

Раҳбарият томонидан белгиланадиган мақсадлар *қисқа* ва *узоқ* муддатлига ажралади. Қисқа муддатли мақсадлар раҳбарият яқин вақт ичида эга бўлиши лозим бўлганларни белгиласа, узоқ муддатлилиги анча узоқ вақт мобайнидагисини белгилайди. Қисқа ва узоқ муддатли мақсадларни уйғунлаштириш керак бўлган ҳолларда кейингиси устувор ҳисобланади.

Мақсадларни белгилашда **барча раҳбар**лар иштирок этиши лозим. Ташкилот барча бўлинмалари олдига аниқ вазифалар қўйилади, буларни ҳал этиш умумий мақсадга эришилишига муайян ҳисса бўлиб қўшилади. Мазкур ҳолда **тизимли ёндашиш**дан фойдаланилади: *бўлинмалар вазифаси ташкилот умумий мақсадларининг узвий қисми ҳисобланади.* Агар барча даражадаги раҳбар тегишли мақсад ва вазифаларнинг бажариши учун масъулиятни ўз зиммасига олса, бунда ташкилотда **ишчанлик муҳити** қарор топади, бу ишда юқори натижаларга эришишга йўналтирилган бўлади.

Мақсадга эришиш стратегиясини ишлаб чиқиш. Стратегияни ишлаб чиқишда асосий бошқарув муаммоси, яъни **ташкилот аҳволини ҳисобга олган ҳолда самарали натижаларга ва унинг истиқболига қандай эришиш** белгиланади. Стратегия натижаларга эришиш *воситаси* ҳисобланади. Бундай ҳаракат тарзига ташкилот, мақсад ва вазифаларга эришиш учун раҳбарлар амал қилиши шарт.

Ташкилот стратегияси асосий бошқарув вазифасини ҳал этишга йўналтирилган ўзаро боғлиқ ҳаракатлар ва ишга ёндашувлар мажмуидан иборатдир.

Стратегияни ишлаб чиқиш ташкилот ички ва ташқи ҳолатига *ташхис қўйиш*дан бошланади. Нега? Чунки тўғри ташхиссиз ёки умуман бусиз чуқур ўйланмаган стратегик ҳаракат қабул қилиниши мумкин.

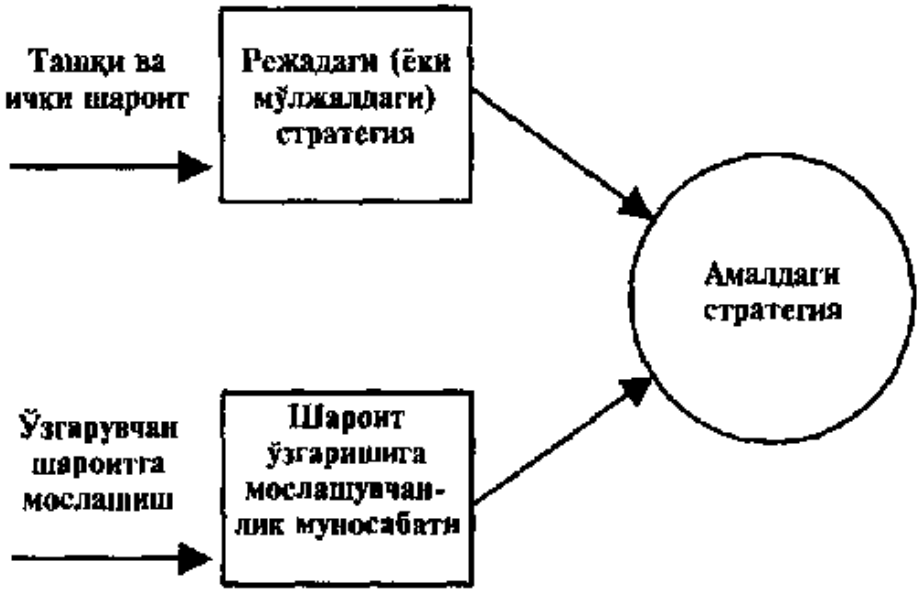
Ташкилот стратегияси, қоидага кўра, қуйидаги мутаносибликлардан иборат бўлади:

— *пухта ўйланган ва мақсадга йўналтирилган ҳаракатлар;*

— *агар кутилмаган йўналиш юзага чиқса ва зарур бўлса, унга жавобан хатти-ҳаракатлар, масалан рақобат тазйиқи содир бўлса ва ҳ. к.*

Амалдаги стратегия тархи 1.03- расмда берилди.

Расмдан кўринадики, янгича вазият (ўзгарувчан шароит)лар юзага келиши натижасида режадаги стратегия ўзгариши мумкин экан. Таълим соҳасидаги бундай вазиятларга фан, техника, технология, иқтисод, маданият. таълим ва ҳ. к.даги янги натижаларни; янги қонунлар юзага келиши ёки ҳукумат сиёсатининг ўзгариши; таълим хизматига қизиқишнинг ошиши ва ҳ. к.ларни киритиш мумкин.



1.03- расм. Амалдаги стратегиянинг юзага келиш тархи

Ташкилот стратегияси бир вақтнинг ўзида ҳам режадаги ва адаптив (мослашувчан) ҳисобланади.

Ташкилот стратегиясини тез-тез *"заргарона созлаш" ёки бошқариш* одатдаги ҳол ҳисобланади. Булар ташқи ва ички ўзгаришлар миқдори сезиларли даражада жамланиши бўйича амалга оширилади. Шунинг учун стратегия узоқ муддат мобайнида камдан-кам ҳолдагина ўзгармай қолади. Бироқ стратегияни тубдан ўзгартириш камдан-кам юз беради, қоидага кўра, танг вазиятлардагина шундай бўлиши мумкин. Стратегик кўра билиш ва вазифанинг шаклланиши, мақсаднинг аниқланиши ва стратегияни қабул қилиш, бу ривожланиш йўналишини ишлаб чиқиш жараёнининг асосий вазифаси. Булар барчаси биргаликда **стратегик режа**ни ташкил этади.

Стратегияни жорий этиш ва амалга ошириш. Стратегияни жорий этиш асосий маъмурий вазифадир, у ўз ичига қуйидаги асосий жиҳатларни олади[35]:

— стратегияни муваффақиятли амалга оширишга қобил ташкилот тузиш;

— стратегик соҳа муваффақияти учун муҳим бўлган ресурсларни йўналтирувчи молиявий режани ишлаб чиқиш;

— кўзланган мақсадга жадал эришишга йўналтирилган асосларни ходимлар учун ишлаб чиқиш;

— мукофотлаш тизимини қўйилган мақсадларга эришиш натижалари билан боғлаш;

— ташкилотда стратегияни муваффақиятли амалга ошириш учун имконият туғдирувчи муҳит ва ишчанли вазиятни юзага келтириш;

— ташкилотнинг ҳар бир аъзосига кунма-кун ўз вазифасини самарали бажаришига имкон берадиган қўллаб-қувватлаш ички тизимини барпо қилиш;

— мунтазам такомиллаштириш амалиёти ва режасини (малака ошириш ёки қайта тайёрлашни) татбиқ этиш;

— стратегияни олдинга силжитишни бошқариш ва уни амалга оширишни мунтазам яхшилаш учун зарур бўлган ички етакчилик тизимини жорий этиш.

Маъмурий вазифа нима қилинаяпти ва стратегияни самарали амалга ошириш учун нималарни қилиш кераклигининг мутаносиблигига эришишдан иборатдир.

Стратегия билан ташкилий имкониятлар, стратегия билан мукофотлаш тизими, стратегия билан қўллаб-қувватлаш ички тизими, шунингдек стратегия билан ташкилий маданият (қадриятлар ва эътиқодлар шаклида намоён бўлувчи) ўртасида мутаносиблик қанча юқори бўлса, стратегия шунча муваффақиятли амалга оширилади.

Ишларни баҳолаш, янги йўналишларни ўрганиш ва тўғриловчи ҳаракатларни амалга ошириш. Бошқарув стратегиясининг юқорида кўриб ўтилган тўрт вазифасини бирданига ва доимийга ҳал этиб бўлмайди. Узоқ муддатли мақсадлар ўзгартиришни тақозо этиши мумкин: улар оширилиши ёки пасайтирилиши эҳтимолдан ҳоли эмас, бу тўпланган тажриба ва келажакдаги истиқбол билан боғлиқ. Ташкилот стратегиясини амалга ошириш йўлларини қабул қилиш таҳлил этилади ва янги, чнада самаралироқ йўлларни излаш амалга оширилади.

Ташкилот вазифаси, мақсади ва стратегияси, шунингдек стратегияни амалга оширишга ёндашишлик ҳеч қачон тугал бўлмайди. Ишларни баҳолаш ва тўғрилаш ҳаракатларини амалга ошириш меъёрий ҳол ҳисобланади ва стратегик бошқарув жараёнининг узлуксиз давом этадиган зарур унсурлари бўлиб қолади.

Санаб ўтилган 5 стратегик вазифа раҳбарнинг бошқа лавозим мажбуриятлари (кундалик ишни назорат қилиш, танг вазиятларни ҳал этиш, йиғилишлар ўтказиш, ҳисоботлар тузиш, ишчиларга оид муаммони ҳал қилиш, махсус топшириқлар ва

жамоатчилик мажбуриятларини бажариш ва ҳ.к.)лардан ажралган ҳолда мавжуд бўлмайди. Кейингилар бутоқлар бўлиб тана — стратегик бошқарув вазифаси атрофида жойлашади.

Резюме. ***Бошқарув стратегияси 5 ўзаро боғлиқ вазифани бажаришга асосланади: стратегик кўра билиш ва ташкилот вазифасини шакллантириш; мақсадларни белгилаш; мақсадларга эришиш стратегиясини ишлаб чиқиш; стратегияни жорий этиш ва амалга ошириш; ишларни баҳолаш, янги йўналишларни ўрганиш ва тўғриловчи ҳаракатларни амалга ошириш. Бу вазифалар бир йўла ва абадий ҳал бўлмайди, чунки тез-тез янги вазиятлар юзага келиши натижасида тўғриловчи ҳаракатлар ўтказиш зарурати юзага чиқади.***

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар ва топшириқлар

1. Бошқарув нима ва унинг кўп илм талаб қилишлиги нималарда кўринади?
2. Бошқарув ва ҳокимият қандай уйғунлашади?
3. Бошқарув ҳулқи умумий платформаси асосида қандай тамойиллар ётади?
4. Маъмурий раҳбарлар ҳулқ-атвори услублари ҳақида сўзлаб беринг.
5. Менежер моделини тушунтиринг.
6. Менежернинг инсоншунослик ваколати нимадан иборат?
7. Бошқарув стратегияси нимадан иборат?
8. Ташкилотнинг стратегик кўра билиши ва вазифаси қандай шаклланади?
9. Ташкилот мақсади қандай белгиланади?
10. Мақсадга эришиш стратегияси қандай ишлаб чиқилади?
11. Стратегияни жорий этиш ва амалга оширишнинг асосий жиҳатларини айтиб беринг.

419542
SamKI
KUTUBXON...

II БОБ. МЕНЕЖЕРНИНГ ИНСОНШУНОСЛИК БЎЙИЧА МАЪЛУМОТИ

2.1. Бошқарув психологияси

2.1.1. Шахснинг индивидуал психологик сифати

Кишиларнинг билими раҳбар касбий ваколатининг кўрсаткичидир.

Раҳбарлар нутқида кўпинча "*инсон*", "*шахс*", "*индивидуаллик*" каби сўзлар тез-тез учраб туради.

Инсон ижтимоий муносабатлар тизимига қўшилганда ва мустақил фаолият учун арзигулик ижтимоий сифатга эга бўлганда **шахс** бўлиб қарор топади. Ўз эҳтиёжини қондиришга интилиб шахс турли меҳнат ва ижтимоий фаолият соҳасига кириб боради. Бунда шахснинг эҳтиёжи ранг-барангдир. Уларни қуйидагича таснифлаш мумкин:

— *биологик эҳтиёж:* озиқ-овқат, ҳаво, кийим-кечак, ҳаракат ва ҳ. к.ларга бўлган талаб;

— *ижтимоий эҳтиёж:* ижтимоий фаоллик, шахснинг жамиятда ўз ўрнини излаши ва ҳ.к;

— *маънавий эҳтиёж:* ташқи дунёни идрок этиш, ахборотлар (илмий, аҳлоқий, мафкуравий ва б.) олиш.

Маслоу бўйича эҳтиёжлар даражаси қуйидагича: физиологик, хавфсизлик ва муҳофаза, тегишлилик ва севги, ўз-ўзини қадрлаш, ўз-ўзини фаоллаштириш (ўз-ўзини англаш).

Индивидуаллик нима? Бу — ҳулқ-атворнинг ўзига хослигини ва муайян фаолият турига мувофиқликни белгиловчи шахснинг хусусияти. Бу шахснинг биоижтимоий ўзига хослиги, унинг такрорланмаслиги.

Айни шу турли индивидуал хусусият (жўшқинлик)га эга шахслар билан раҳбарнинг ишлашига тўғри келади. Жўшқинлик турини билиш унга муайян шахсга у ёки бу фаолият талаби билан тўғри ёндашишга, муомаланинг айни бўлган шакл ва усулларини танлаш, жамоани уюштиришга имкон беради.

Жўшқинликни қуйидаги турлари бир-биридан фарқ қилади: *сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик.*

Сангвиник: одамлар билан тезда чиқишиб кетади ва улар билан фаол алоқага киришади; бир таҳлиддаги ишларни ёқтирмайди ва бир тур фаолиятни бошқа тур фаолиятга осон алмаштиради; серзавқ, ўз ҳиссиётларини осон бошқаради ва янги шароитга тезда мослашади. Баланд овозда, тез ва дона-дона қилиб гапиради, нутқига ифодавий хатти-ҳаракат ва имо-ишораларни қўшиб юборади. Ўз ақлий қобилиятига нисбатан мулозаматларга фарқсиз эмас.

Флегматик: хатти-ҳаракати бир текис ва унга салмоқлаб кўрилмаган, шошма-шошарлик билан қарорлар қабул қилиш бегона, бир фаолиятдан бошқасига кўчиши суст, янги шароитларга узоқ вақт мобайнида мослашади ва кам хафсала. Уни бирор нима қилишга қўзғатиш учун ташқи кучли туртки керак. Чидамлилик ва ўзини тута билишлилик ўзига хосдир. Уятиржам сўзлайди, ҳиссиётларини кескин намойиш қилмайди.

Холерик: ниҳоятда ишчанлиги билан ажралиб туради, жуда фаол ва кучини қаерга қўйишни билмайдиган бўлади; "бош кўтармай" ишлаши мумкин ва қийинчиликларни кўтаринки руҳда енгади. Кўпинча фаоллиги кучайгандан сўнг тушкунлик даври бошланади ва толиқиш юз беради, айниқса, бу ҳол фаол қилинган ҳаракат муваффақият келтирмаса, шундай вазият юз беради. Холерикнинг кайфияти барқарор эмас (майда-чуйда нарсалар ҳам унга таъсир этиши мумкин), у қизиққон, ўзига бино қўйган ва бир томонлама фикрлайди. Тутилинқираб тез сўзлайди.

Меланхолик: ҳаддан ташқари таъсирчан, тезда киришиб кетадиган ва арзимаган нарсаларни ҳам кўнгилга оладиган; танг вазиятларда кўпинча саросима ҳолатга тушиб қолади, эзилиш ва зерикишлик кайфияти унга хос; муваффақиятсизликдан қаттиқ қайғуради. Турмушдаги ўзгаришларни секинлик билан ўзлаштиради ва унга кўникиши жуда суст; уятчан, чўчинқираб туради ва қатъиятсиз. Ҳазил ва учуриқларга одатда хавотирона муносабат кўрсатади.

Шахснинг меҳнат ва ижтимоий соҳадаги фаолиятнинг муҳити ва натижасини белгиловчи индивидуал хусусият бўлиб, *ҳис-ҳаяжон ва сезги, уқув ва ақлий фаолият, табиат ва ирода* ҳисобланади.

Ҳис-ҳаяжон — бу шахснинг атроф муҳитга, одамларга ва ўз-ўзига бевосита ташвиш шаклида муносабатда бўлиш усули.

Ҳаётдаги кўпгина вазиятлар турли ҳис-ҳаяжонлар юзага келиши билан боғлиқдир: ижобий ва салбий, чуқур ва юзаки ва ҳ. к.

Сезги — шахснинг бирор нарса ёки ҳодисага муносабатини ифода этувчи барқарор муносабатига оид ҳис-ҳаяжон. Сезги қуйидагича бўлиши мумкин:

— *маънавий* — шахснинг ўз ва бошқа кишиларнинг хатти-ҳаракатлари хусусидаги маънавий кечинмалари жараёнларида юзага чиқади (ижтимоий бурч, виждон, ғурур, севги ва б.);

— *интеллектуал* — шахснинг ижодий идроклаш эҳтиёжи ва манфаатларини қондириш билан боғлиқ (эксперимент натижаларидан олимнинг хурсанд бўлиши ёки кўнгли тўлмаслиги, конструкторнинг яратган техникавий объектидан мамнун бўлиши ёки кўнгли тўлмаслиги ва ҳ. к.);

— *эстетик* — шахснинг ўзини қуршаб турган оламдаги ва санъатдаги гўзалликлардан таъсирланиши белгилайди.

Уқув, бу — шахснинг табиий қобилиятининг ривожланган ҳолати. Уқув қуйидагича бўлиши мумкин:

— *умумий* — диққат, кузатувчанлик, эслаб қолиш, ижодий тасаввур, мулоҳазалилик ва б.;

— *махсус* — тасаввурий (чизиқлар, мутаносибликлар ва бошқаларни сезиш), математик (абстракт фикрлаш, таҳлил ва синтезга мойиллик), ташкилотчилик ва бошқа хислатлар.

Бундай уқувлар инсонни ўқитиш ва тарбиялаш жараёнида белгиланади, шунингдек унинг фаол меҳнат ва ижтимоий фаолияти мобайнида шаклланади.

Ақлий фаолият: прагматик маънода — бу ҳаётнинг мазмунини англаш, мақсад ва вазифаларни белгилаш, уларни ҳал этишнинг самарадор усулларини излаш. Бу ноаниқликни камайтиришга йўналтирилади. Америкалик шахсшунос Д. Келли таъкидлашича инсонлар асосан келажакни кўзлайдилар: "Ўтмиш эмас айни шу келажак инсонларни хавотирга солади. У ҳамиша "ҳозир" деб аталмиш дарча орқали келажакка интилади".

Табиат (характер) — бу индивидуал руҳий хусусиятлар мажмуи. Инсонда одатдаги шароитларда намоён бўлади ва шундай шароитларда унга хос хатти-ҳаракат усулларида ифодаланади. Табиатнинг умумий кўриниши шахснинг фуқаролик масъулияти, бурчи, одамларга ва ўз-ўзига муносабатида акс этади. Инсон табиатининг бу жиҳатлари (ижобий ва салбий) 2.01- жадвалда келтирилди.

2.01- жадвал

Инсон табиатининг умумий жиҳатлари[40]

№	Шахснинг муносабат тури	Инсон табиатининг жиҳатлари	
		Ижобий	**Салбий**
1	Фуқаролик масъулияти ва бурчга муносабат	*Меҳнатсеварлик, соф виждонлилик, қатъиятлилик, тежамкорлик ва ҳ. к.*	*Паразитлик, лоқайдлик, исрофгарчилик ва ҳ. к.*
2	Одамларга бўлган муносабат	*Одамохунлик, мулойимлик, хайрихоҳлик ва ҳ. к.*	*Бақиқлик, фирсатсизлик, инчиқоралик ва ҳ. к.*
3	Ўз-ўзига бўлган муносабат	*Камтарлик, субутлилик, тартиблилик.*	*Қилидимоқлик, мақтанчоқлик, ўзини юқори тутишлик.*

2.1.2. Шахснинг ижтимоий-психологик сифати

Инсон — ижтимоий, жамоавий мавжудот

Авлоддан авлодга генетик йўл билан ўтадиган (суяк суради-ган) ва ҳар бир шахсда турлича бошланғич имконият асосида ривожланувчи индивидуал-психологик сифатдан фарқли ўлароқ, **ижтимоий-психологик сифат** ижтимоий орттирилган (юзага чиққан) ҳисобланади. Булар жамиятнинг турмуш тарзи, шахс атрофидаги одамлар ва ўзини ривожлантириш учун олиб борган фаолият таъсирида шаклланади.

Қуйидагилар шахснинг ижтимоий-психологик сифатлари ҳисобланади: ижтимоий-сезги, кўзланган қадриятлар, ижтимоий мезон, иштиёқ-умидворлик, қилиқлар, шахс "маънавий жамғарма"си.

Ижтимоий сезги — кишиларнинг моддий ва маънавий эҳтиёжи, уларнинг ижтимоий мулоқотга бўлган эҳтиёжини қониқишлиги, шунингдек, маълум тоифа одамлар гуруҳига таалуқлилиги оқибати ўлароқ юзага келадиган хиссиётлик, диний хиссиётларни, шунингдек, ватанпарварликдек ижтимоий сезгини келтириш мумкин.

Ижтимоий сезги одамларни бирлаштириши ёки қарама-қарши, битта жамоага уюштириши ёки тарафма-тараф қилиб қўйиши мумкин.

Кўзланган қадриятлар — шахснинг моддий ва маънавий бошлиқларни танлаб муносабатда бўлиши. Булар унинг учун унинг мақсади ёки ўз эҳтиёжини қондириш воситаси ҳисобланади. Уларнинг шаклланишида бошланғич гуруҳ, ижтимоий муҳит, демографик қатлам ва б.лар муҳим аҳамият касб этади.

Ижтимоий мезон — руҳий ҳолат, бунда инсон объект ёки субъектга ўз турмуш тажрибаси асосида илиқ ёки совуқ муносабатда бўлади. Ижтимоий мезон шахснинг информацияни қабул қилиш, шунингдек унга кўрсатадиган муносабат омили сифатида намоён бўлади.

Иштиёқ-умидворлик шахснинг жисмоний ва қалб иштиёқи ранг-баранглиги ва нозиклигини акс эттиради. Масалан, махсус маълумот олиш, қандайдир турмуш муаммосини ҳал этиш, раҳбарият томонидан қандайдир эътиборга молик бўлиш ва ҳ. к. Иштиёқ-умидворлик раҳбарнинг ходимлар билан якка тартибда ишлашида катта аҳамият касб этади.

Қилиқлар — шахс онгида барқарор сақланиб қолган тимсоллар ва тасаввурлар. Булар эмоционал-экспрессив бўёқли одатлар ёки муқим баҳо ҳисобланади. Шахс онгида чуқур ўрнашиб қолган у ёки бу қилиқ ижодий идрок этишга рағбатлантириши ёки тўсқинлик қилиши, бошқача фикрловчиларга ижобий ёки салбий муносабатни белгилаши мумкин. Қилиқлар кўпинча раҳбарга янги ғояларни қабул қилишга ҳалақит қилади, ташкилот фаолиятини тизимли идрок этишга тўсиқ бўлади.

Шахс «маънавий жамғармаси» — туб ахлоқий қадриятларга таянувчи илмий дунёқараш. Булар шахс онгининг «маънавий ўзаги» ҳисобланади[40]. Ўзлигини намоён этиш қай даражадалиги, Дунёқарашнинг руҳий қадрияти шахсий эътиқоднинг стуклиги ва барқарорлигига кўра белгиланади. Чин эътиқод шахснинг ижтимоий ҳулқини энг яхши тартибга солувчиси, меҳнат ва ижтимоий фаолиятда асосий тўғри мўлжалдир.

Шахс индивидуал-руҳий ва ижтимоий-руҳий сифатини билиш раҳбарнинг кадрлар муаммосини ҳал этишида, ходимлар касбий мувофиқлигини белгилашида қўл келади.

2.1.3. Меҳнатни рағбатлантиришнинг психологик асослари

Меҳнатни рағбатлантириш, аввало, психологик муаммодир.

Бошқарув фаолиятининг муваффақияти кўп жиҳатдан раҳбар ходимларни **меҳнатга манфаатдорона муносабатини** уйғота билишига боғлиқ. Меҳнатга қизиқтириш системаси ходимда ўз касбий фаолияти натижасидан фахрланишни уйғотадиган бўлиши лозим.

Фақат ихтиёрий фаолиятгина инсонни яхши натижаларга етказади.

Меҳнатни рағбатлантириш тартиби қандай? Бу — мужассама ижтимоий-иқтисодий, этик, педагогик-психологик шартлар, **кишилар онгида** меҳнатга ҳалол муносабатда бўлиш, юқори натижаларга эришишга интилишни шакллантириш мақсадида уйғотишга йўналтирилган шакл ва усуллар.

Демак, биринчи ўринда кишилар онгига таъсир, яъни меҳнатга қизиқтиришнинг психологик усуллари туради. Қуйидагилар шундай усуллар ҳисобланади:

— асосий эҳтиёж ва манфаатларни қондириш усули;

— рағбат ва асослар биргаликда таъсир этиши усули.

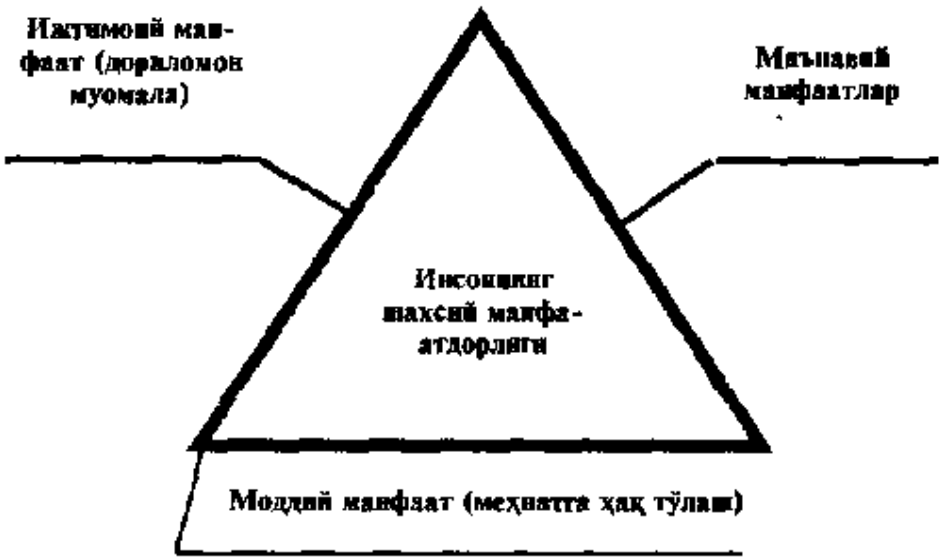
Эҳтиёжлар ва манфаатлар кишиларни ҳаракатга ундайди, хатти-ҳаракатини асослайди ва муайян йўналиш бағишлайди. Лекин фаолиятга тайёргарлик аниқ кўринишга эга бўлиши учун рағбат ва асослар биргаликда ҳаракатланиш усули амалга ошиши керак. Ахир, инсон, фаолиятсиз қолиши, бунинг устига манфаатга эришишда иродасизлик қилиши мумкин.

Қуйидагилар меҳнат фаолиятида энг барқарор асослар бўлиши мумкин: *пул топиш иштиёқи, шахснинг ўзини кўрсатиши (ўз қадрини баланд тутиши), Ватанни юксакка кўтариш (альтруизм), ҳуқуқий ёки ахлоқий жиҳатдан қораланишдан қўрқиш.*

Инсоннинг меҳнатга онгли муносабатда бўлишининг психологик асоси — шахсий манфаатдорлик бўлиб, эҳтиёж ва манфаатларга тааллуқли мақсадларни амалга оширишдир. Шахсий манфаатдорликни уч бурчак тарзида тасаввур қилиш мумкин (2.01- расм), унинг бир томони — иқтисодий манфаат (меҳнатга ҳақ тўлаш), иккинчиси — ижтимоий манфаат (дориломон муомала), учинчиси — маънавий манфаатлар. Ҳар бир томон қанчалик узун бўлса уч бурчак эгаллаган майдон шунча катта, демак, инсон шахсий манфаатдорлиги ҳам[40]:

— моддий ва маънавий рағбатлантириш бирлигини таъминлаш лозим;

— рағбатлантириш ва жазолаш кишиларни моддий ва маънавий моҳиятлашнинг аниқ чораси бўлиши лозим.



2.01- расм. Инсоннинг шахсий манфаатдорлигини белгиловчи асосий омиллар

Мазкур ҳолда қуйидаги тамойилларга амал қилиш мақсадга мувофиқдир: **ўз вақтидалик** (рағбатлантириш ёки жазолашнинг ўз маврудидалиги); **ошкоралик** (кенг хабардорлик ва рағбатлантириш чораси ҳамда меҳнат натижаларининг таққосланарлиги); **кўргазмалилик** (рағбатлантириш чорасининг яққол кўринарли бўлиши).

Резюме. ***Раҳбарнинг касбий ваколатлилигининг кўрсатгичи бўлиб, одамларни билиш: улар индивидуал ва ижтимоий-психологик сифатлари ҳисобланади. Эмоция ва ҳис этиш, укув ва ақлий фаолият, хусусият ва ирода индивидуал-психологик сифатлар саналади. Бу ҳислатлар авлоддан-авлодга қон орқали ўтади. Булардан фарқли ўлароқ ижтимоий-психологик сифатлар ижтимоий орттирилган ҳисобланади. Қуйидагилар шуларга киради: ижтимоий ҳиссиёт, кўзланган қадриятлар, ижтимоий мезон, иштиёқ-умидворлик, қилиқлар, шахснинг «маънавий жамланмаси». Бошқарув фаолиятидаги муваффақият кўп жиҳатдан раҳбарнинг ходимларни меҳнатга қизиқиб муносабатда бўлишдан қанчалик манфаатдор қила билишига боғлиқ. Меҳнатни рағбатлантириш усули ижтимоий-иқтисодий, этик ва психологик-педагогик шароитлар мажмуи, кишиларда меҳнатга онгли муносабатда бўлиш, юқори натижаларга эришишга интилишни шакллантириш мақсадида кишилар онгига таъсир этишга йўналтирилган шакл ва усуллардан иборатдир.***

2.2. Бошқарув педагогикаси

2.2.1. Раҳбар фаолиятининг педагогик йўналганлиги

Раҳбарнинг фаолияти кўп жиҳатдан педагогик фаолиятдан иборат бўлади. Раҳбар бажарувчиларга қатъият билан ўз ғоясини ўтказади ва буларни амалга оширишни ўргатади.

Ҳар бир раҳбар психологик билимлар билан бир қаторда муайян **педагогик билимга** ҳам эга бўлиши керак. Шулар ёрдамида у ходимларга уларни **тарбиялаш ва мукаммаллашишларига** таъсир этувчи шакл ҳамда усулларнинг янада самаралилигини топиш мумкин.

Тарбия жараёнида раҳбар қуйидаги педагогик муаммоларни ҳал этиши керак:

— *ақлий ривожланиш (ходимларнинг умумий ва касбий маълумоти);*

— *маънавий бойиш (маданий тадбирлар ташкил этиш, этик муаммоларни ечиш);*

— *муомалани дориломонлаштириш;*

Бунда қуйидаги педагогик тамойилларга риоя қилиш лозим:

— *эзгу идеаллар билан машғул бўлиш;*

— *шахсий хислатларни такомиллаштириш.*

Тарбиявий таъсир усуллари бошқарув педагогикасининг асоси ҳисобланади.

Тарбиявий таъсир раҳбарнинг қуйидаги омилларни билишига боғлиқ:

— ходим маданияти ва маълумот даражаси, унинг ахлоқий касбий ва ҳаёт тажрибаси қай даражада ривожланганлиги;

— жисмонан соғломлиги, маънавий баркамоллиги;

— индивидуал, ижтимоий-руҳий сифатлари;

— меҳнат жамоасидаги ижтимоий-руҳий вазият;

— ахлоқий-маъмурий чорага ходимнинг муносабати.

Табиийки, тарбиявий таъсир умумий ва қотиб қолган бўлмаслиги лозим, чунки юқорида қайд этилган омиллар ҳар бир муайян шахс учун фарқлидир. Шунинг учун тарбиявий таъсир ҳар бир шахснинг ўзига қаратилган бўлиши керак, бу раҳбар тарбиянинг турли-туман усулларидан хабардор бўлишини тақозо этади. Раҳбарнинг тарбиявий таъсир усулларидан оқилона фойдаланиши, яъни педагогик саводли бўлиши

ходимда ҳулқий фаросат ва кўникмаларни шакллантиришни таъминлайди.

Раҳбар тарбиявий таъсирни амалга оширишининг қуйидаги, таъбир жоиз бўлса, «технологик тамойиллари» мавжуд:

— *руҳий ўзига хослик,* яъни шахсга тарбиявий таъсир ўтказишдан олдин унинг индивидуал, ижтимоий-руҳий сифатларини англаш лозим;

— *маънавий мотивлар* — ўзига бўйсунувчилар олдида юқори даражадаги ҳулқ-атвор эгаси эканликни шахсан намоён этиш, бу раҳбарга «мендек бўл» деб талаб қилиш имконини беради;

— *якка тартибда (индивидуал) ёндашиш,* бу — ҳар бир шахснинг ўзига хос бўлган «аъло» томонини излаш;

— *меҳнат фаолиятининг талабларига мослашиш,* бу — ходим ақлий имкониятини аниқлаш ва ундан самарали фойдаланиш бўйича педагогик муаммони ҳал этиш;

— *шахсий тўғрилаш,* бу — ходимда ноёб қобилият куртакларини ўстириш ва уларни ривожлантириш;

— *тизимли ёндашиш,* бу — шахсни, ҳар жиҳатдан идрок этиш ва унинг ҳулқига таъсир этувчи устувор омилларни аниқлаш.

Бошқарув тарбияси шаклларидан қуйидагиларни таъкидлаш зарур:

— *дунёқарашни кенгайтириш таълими,* бу — иқтисодий, ҳуқуқий, ахлоқий ва экологик таълимни ўз ичига олади, унинг кўлами менежер ёши, маданий савияси ва иш тажрибасига боғлиқ бўлади. Дунёқарашни шундай ўстириш туфайли **онг маънавий замини** барпо этилади;

— *меҳнат мусобақаси,* бу — **касбий мусобақалашув,** малака оширишда кучли омил саналади. Бошқарув тарбиясининг бу шакли турли танловлар, рационализаторлик таклифлари ва ҳ. к.лар ёрдамида амалга оширилади;

— *бошқарувда иштирок этиш* — бошқарувга оид қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишга оддий ходимларни жалб этиш (бошқарув қарори лойиҳасини жамоа бўлиб муҳокама қилиш, ижро фаолиятида жамоатчилик асосида қатнашиши ва ҳ.к.).

Раҳбар ходимга тарбиявий таъсир кўрсатар экан Г. Сальенинг қуйидаги сўзларини ёдда тутиши фойдадан ҳоли эмас: *«Шуни унутмангки, ҳамма учун мос андоза йўқ. Биз, ҳаммамиз — турли тоифадамиз ва муаммоларимиз ҳам турлича».*

2.2.2. Меҳнат жамоаси шахсга таъсир этувчи ижтимоий муҳит сифатида

Меҳнат жамоаси шахс камолга етишадиган асосий ижтимоий муҳитлардан (оила ва мактаб билан бир қаторда) биридир.

Шахснинг шаклланиши ва камолга етиши жараёни **оила — мактаб — меҳнат жамоаси** тизимида амалга ошади, бу унсурлар орасида шахсий хислат-ишбилармонлик сифатлари ижтимоий шаклланиши жараёнининг *воризлиги ва узлуксизлигини* таъминловчи жипс алоқа бўлиши керак. Меҳнат жамоаси раҳбари зиммасига салмоқли руҳий-педагогик оғирлик тушади. У жамоа билан ёш инсон оила ва мактабда олган кўникма ва малакаларини мустаҳкамлаши, унинг аввалги шаклланиш жараёнида орттирган салбий хислатларини бартараф этиши ёки йўқотиши лозим.

Меҳнат жамоаси (ОТМ — кафедра, илмий-тадқиқот лабораторияси ва б.)даги тарбия касбий, ҳуқуқий, ахлоқий ва эстетик тарбияга бўлинади. Тарбиянинг бу турлари ходимлар жамоавий масъулиятини юзага келтиришга, шунингдек, ўз меҳнати натижаси бўйича шахсий жавобгарликни кучайтиришга йўналтирилади.

Ходимнинг меҳнат жамоасига тааллуқлилигига қуйидаги (объектив ва субъектив) омиллар таъсир этади:

— *касбни тўғри танлаш;*
— *иш манфаати йўлида биргаликдаги ҳаракатни таъминлаш;*
— *соғлом норасмий муносабатларга қўшилиш;*
— *турли консультациявий ёрдам кўрсатиш;*
— *адолатли моддий ва маънавий рағбатлантириш;*
— *хизматдаги муваффақиятлар келажагини белгилаш.*

Бу барча омиллар меҳнат жамоаси доирасида самарали ҳал этилади.

Кўрсатиб ўтилган омиллар ходимнинг меҳнат жамоасига уйғунлашиб кетишига ҳам таъсир этади. Бундай уйғунлашишнинг бир неча тури мавжуд:

— касбий-технологик, бу — ходимни иш фаолиятининг мазмуни ва жамоанинг касбий мақсад ҳамда вазифасидан келиб чиқиб, буларни бажаришнинг ўзига хос томонлари билан таништириш;

— *ижтимоий-руҳий,* бу — ходимни анъаналар ва меҳнат жамоасидаги шахслараро муносабатлар тавсифи, норасмий етакчилар билан таништириш;

— *хизмат одоби,* бу — ходимни Меҳнат жамоасида қабул қилинган ахлоқий қадриятлар ва муомала одоби қоидалари билан таништириш;

— *педагогик,* бу — ходимни касбий таълим ва унинг аъзоларининг тарбиясига боғлиқ жамоа талаблари билан таништириш;

— *бошқарув,* бу — ходимни меҳнат жамоасини бошқариш органларининг тузилиши, муайян раҳбарнинг лавозим ваколати ва у билан бошқарув муомаласи қоидаси билан таништириш.

Ходим мослашувининг кўрсатилган муаммоларини ҳал этиш учун қуйидагилар зарур:

— *жамоанинг унга хайрихоҳ муносабатда бўлиши;*

— *касбни ўзлаштиришида мураббийлик ва ёрдамлашиш;*

— *яхши жиҳозланган иш ўрни ва меҳнат интизоми қоидаларини аниқ тушунтириш;*

— *уни жамоа ижтимоий ҳаёти турли йўналишларига жалб этиш;*

— *ходим ўз иш натижасидан қониқишлиги мониторинги.*

Резюме. ***Ҳар қандай раҳбарга психологик билимлар билан бир қаторда муайян педагогик билим ҳам зарур. Шуларга таяниб, у уларни тарбиялаш ва ўз малакаларини ошириш борасида ходимга таъсир этишнинг янада самаралироқ шакл ва усулларини топиши мумкин. Тарбиявий таъсир аниқ йўналтирилган бўлиши ва тегишли «технологик тамойиллар»га асосланиши лозим. Шахснинг касб эгаси бўлиши ва тарбиясига меҳнат жамоаси сезиларли таъсир кўрсатади.***

2.3. Бошқарув одоби (этикаси)

2.3.1. Бошқарув одобининг ўзига хос томонлари

Инсонлар қанчалик тажрибали ва билимдон бўлсалар уларни одоб масалалари шунчалик қизиқтира бошлайди.

Ходимларнинг ахлоқий юксаклиги замонавий раҳбарнинг бошқарув фаолиятининг муҳим сифат кўрсатгичи ҳисобланади. Бунга эришиш учун, аввало, раҳбарнинг ижтимоий-одобий тайёргарлиги (назарий ва амалий) зарур. Ана шу мақсадда **бошқарув одоби** тузилади. Унинг моҳияти ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришнинг барча иштирокчиларининг *хулқ-атвори тамойил ва меъёрлари*ни асослашдадир, хизмат

ҳуқуқ ва мажбуриятига *касб бурчи* сифатида муносабатда бўлиш зарурлигидадир.

Бошқарув одоби маъмурий ва хўжалик фаолиятини сифатли адо этишга йўналтирилган назарий-амалий этика билимлари ва амалий тавсиялар тизимидан иборатдир. *Ижтимоий адолат, шахс эркинлиги, касбий покизалик, масъулиятни хис этиш, табиатни асраб-авайлаш* унинг асосий тамойиллари ҳисобланади. Бошқарув одобида ахлоқий тавсифдаги, шахс хулқ-атворини ўрганиш билан боғлиқ меъёрий ҳужжатлар, бошқарув фаолиятига бўлган ахлоқий талаблар, ишга алоқадор этика қоидалари ишланмалари ва менежернинг хизматдан ташқари хулқи, муомала одоби бўйича маслаҳатлар тўпламлари муҳим ўрин эгаллайди.

Қуйидагилар менежернинг асосий ахлоқий қоидалари ҳисобланади:

— *одамларга кенг кўламда ўз фойдалилигини намоён этиш учун ҳокимиятга интилиш;*

— *бошқарув фаолиятида қатнашиш учун ходимларни фаол жалб этиш;*

— *фойдали танқидни самимий қабул қилиш ва жамоат фикрини ҳурматлаш;*

— *бўйсунувчиларга ишонган ҳолда муносабатга мойиллик, уларни ўз ҳамфикрлари деб билиш.*

Ахлоқий баркамоллик раҳбарнинг ишбилармонлик сифатларидан бири ҳисобланади.

Раҳбарнинг иши — кундалик хатти-ҳаракатлар занжири, бунда унинг бўйсунувчиларга, жамоага ўз фаолиятига муносабати намоён бўлади. Бу муносабатлар **инсонни севишлик, фуқаролик виждони, касб шаъни** каби ахлоқий қадриятлар асосига қурилмоғи лозим. Ўз хулқ-атвори билан раҳбар ўзига бўйсунувчиларни тарбиялабгина қолмай, балки **«мендек иш тут»** тамойилига амал қилишга ҳам ўргатади. Инсонлар ўз раҳбарини, аввало, улар хулқий жиҳатлари ва одатларига кўра баҳолайдилар («уст-бошига қараб кутиб оладилар, ақлига қараб кузатиб қўядилар»).

Раҳбарнинг аҳлоқий қиёфаси — *умумий, муайян ва ўзига хос хулқ сифатлар* тизимидир.

Қуйидагилар умумий аҳлоқий сифатлардир:

— *ўз Ватанига садоқат;*

— ўз халқининг энг яхши анъаналарига амал қилиш ва уларни кўпайтириш;

— шахс эркинлигини ва унинг қадр-қиммати даҳлсизлигини тан олиш;

— инсондаги яхши хислатлар туганмаслигига ишонч;

— кишилар шахсий-ишбилармонлик сифатлари ва улар фаолиятини объектив баҳолаш, улар индивидуаллигини тан олиш;

— муомалада очиқ кўнгиллилик ва ўзига танқидий ёндашиш;

— табиатдан тежаб тергаб фойдаланиш.

Қуйидагилар муайян ахлоқий сифатлар ҳисобланади:

— фуқаровий виждон — шахсий жавобгарликни кучли ҳис этиш;

— ахлоқий ирода — кишилар ҳурматини қозона билиш;

— ҳалоллик — ишга астойдил киришиш, ишда талабчанлик ва тўғри фикрлай билиш;

— ўзини тута билиш — шахсий кўнгилсизлик ва ишдаги муваффақиятсизликни енгил кечириш;

— субутлилик — ўз ахлоқий нуқтаи назарида собит туриш;

— жамоавийлик — ижтимоий уюшганлик ҳиссиёти.

Бу сифатлар раҳбар ахлоқий қиёфасини белгилайди.

Қуйидагилар **ўзига хос ахлоқий сифатлар** ҳисобланади:

— меҳнатсеварлик — жисмоний қувватни ва ақлий қобилиятни тўлиқ ўз ишига бахш этиш;

— камтарлик — ҳокимиятдан оқилона фойдаланиш, ўз ютуқ ва камчиликларига танқидий муносабатда бўлиш;

— масъуллик — ишда «таваккал» қилишдан чўчимаслик, сўз билан иш бирлиги;

— очиқ кўнгиллилик — кишиларга беғараз ёрдам кўрсатиш, улар камчиликларига тоқат қила билиш ва ранжитганларга кечиримли бўлиш.

Юқорида келтирилган сифатларнинг уч гуруҳи бир-бири билан боғлиқ ва *раҳбар ахлоқий қиёфаси модулини* ташкил этади.

2.3.2. Шахс, жамоатнинг ахлоқий соғломлиги

Ахлоқийлик — кишилар жисмоний ва руҳий тўлақонлигининг муҳим субъектив омили.

Жамоа фаолиятининг натижаси фақат раҳбарнинг ахлоқий сифатларигагина эмас, балки *айрим шахснинг ва умумий жамоанинг ахлоқий соғломлигига* ҳам боғлиқ.

Шахс ахлоқий соғломлиги қуйидаги жиҳатлар билан тавсифланади:

— *ахлоқий хис-туйғулар,* булар хайратланиш, ғурур, шуҳратпарастлик ва нафратланиш каби субъектив кечинмаларда ифода топади;

— *хулқий нуқтаи назар,* шахснинг ахлоқий тутган йўли, унинг дид-фаросати ва яшашдан мақсади йўналиши билан белгиланади, виждон ва бурч буларнинг асоси ҳисобланади;

— *ахлоқий одатлар;*

— *ўзини тута билиш хулқи* (ўзини ўзи баҳолаш, хатти-ҳаракатини назорат қилиш ва фидойилик).

Юқорида келтирилган жиҳатларни билиш раҳбарга иқтисодий ва ижтимоий қимматга эга бўлган шахсий таркиб ахлоқий соғломлик мониторингини ўтказишга имкон беради.

Кишилар мажмуини **ахлоқий соғлом жамоага** айлантириш раҳбарнинг муҳим бошқарув мақсади ҳисобланади. Бунда раҳбар ва бўйсунувчилар бир-бирлари билан чиқишиб ишлайдилар.

Жамоа ахлоқий соғломлигининг асосий кўрсаткичи бўлиб, қуйидагилар ҳисобланади:

— *жамоа аъзолари ахлоқий қадриятларининг умуминсоний қадриятларга мос келишлиги.* Кишилар ўз меҳнат фаолиятининг фақат иқтисодий моҳияти ва технологик заруратинигина тушуниб қолмай, балки умуминсоний ҳиссиётлар, кайфият ва эътиқодлар мезонларига мувофиқ маънавий эҳтиёжларни ҳам хис этмоқлари лозим.

— *Зиммадаги вазифани бажариш учун ходимларнинг берилиб ишлашлиги.* Раҳбар берган топшириқни ҳар бир ходим зиммасига олиши ва уни чуқур тушуниши муҳимдир.

— *Онгли меҳнат интизоми* хизмат вазифасини қатъий тақсимланиши ва аниқ бажарилишига, ҳар бир ходим жамоанинг иқтисодий манфаатини яхши англашига асосланади.

— *Хизмат бўйича муносабатнинг маънавий қониқтирувчанлиги* жамоа аъзолари ўртасидаги расмий ва ғайрирасмий муносабатларга асосланади.

Раҳбар қанчалик ахлоқий соғлом меҳнат жамоаси тузишга муваффақ бўлса, жамоанинг фаолияти натижаси шунчалик яхши бўлади. Шундай жамоа тузиш мураккаб бошқарув муаммоси ҳисобланади, буни самарали ҳал этиш учун ходимларни ахлоқий ташхислашни ўтказиш керак. Ташхислаш хизмат ахлоқидаги «ахлоқий чиқит»ларни аниқлашга имкон беради:

— зарарли одатларга мойиллик; хизмат мавқеидан қаноатланмаслик; ахлоқий иродасизлик ва субутсизлик; ижтимоий хасад ва б.

Резюме. ***Ходимларнинг маънавий юксаклиги замонавий раҳбар бошқарув фаолиятининг муҳим сифат кўрсаткичи ҳисобланади. Бунга эришиш учун бошқарув одоби — ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришнинг барча иштирокчилари хулқ-атвори тамойиллари ва меъёрлари яратилган. Жамоа фаолиятининг натижаси раҳбарнинг ахлоқий сифатларигагина боғлиқ эмас, балки ҳар бир шахс ва умумжамоа ахлоқий соғломлигига ҳам боғлиқдир. Кишилар мажмуини ахлоқий соғлом жамоаги айлантириш раҳбарнинг муҳим бошқарув мақсади ҳисобланади.***

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар ва топшириқлар

1. Шахс нима дегани?
2. Қандай шахсий эҳтиёжларни биласиз?
3. Қизиққонликнинг қандай турларини биласиз?
4. Шахснинг индивидуал-руҳий ўзига хосликлари қандай тавсифланади?
5. Шахс ижтимоий-руҳий сифатларига нималар киради?
6. Меҳнатни рағбатлантириш омили нималардан иборат?
7. Меҳнатни рағбатлантиришнинг қандай омилларини биласиз?
8. Меҳнатни рағбатлантиришни самарали ташкил қилиш учун нималар керак?
9. Раҳбар қандай педагогик масалаларни ҳал этиши лозим?
10. Тарбиявий таъсир нима учун аниқ аталган бўлиши керак?
11. Тарбиявий таъсирнинг қандай «технологик тамойиллари» мавжуд?
12. Бошқарув тарбиясининг қандай шаклларини биласиз?
13. Ходимнинг меҳнат жамоасига алоқадорлигига қандай омиллар таъсир этади?
14. Мослашишнинг қандай турини биласиз?
15. Менежер асосий ахлоқий қоидаларига нималар киради?
16. Умумий ахлоқий сифатларга нималар киради?
17. Муайян ахлоқий сифатларга нималар тааллуқли?
18. Ўзига хос ахлоқий сифатларга нималар киради?
19. Шахс ахлоқий соғломлиги қандай жиҳатлар билан тавсифланади?
20. Нималар жамоа ахлоқий соғломлигининг асосий омиллари бўлиб ҳисобланади?

III БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМНИ БОШҚАРИШ

3.1. Олий таълимни бошқаришнинг тузилиши ва тизими

3.1.1. Олий таълим тизимининг мақсади ва вазифалари

Малакали, юқори маълумотли кишиларни зарур миқдорда етказиб берувчи бир-бирига уйғун олий таълим ва илмий-тадқиқот муассасасаларисиз ҳеч бир мамлакатнинг аниқ ҳамда барқарор ривожланишни таъминлашга қурби етмайди...[16]

Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги ва «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» тўғрисидаги қонунларига мувофиқ Ўзбекистоннинг илмий-техникавий, иқтисодий, ижтимоий ва маданий ривожланишини масаласини ривожланган мамлакатлар даражасида ҳал этишга қодир, юксак даражада маънавий, маданий ва ахлоқий сифатларга эга бўлган юқори малакали мутахассислар тайёрлаш **олий таълим тизимининг вазифаси** ҳисобланади.

Қуйидагилар олий таълим тизимининг асосий вазифалари ҳисобланади:

— *давлат таълим стандартларига мувофиқ замонавий таълим-касб дастурлари асосида сифатли ўқитувни таъминлаш ва рақобатбардош кадрлар тайёрлаш;*

— *юқори малакали илмий-педагог кадрларни, жумладан хорижий илмий марказларда, тайёрлаш;*

— *мамлакатни иқтисодий ва ижтимоий ривожлантириш истиқболи, жамият эҳтиёжи, фан, техника, технология, иқтисод ва маданият замонавий ютуқларидан келиб чиқиб кадрлар тайёрлашнинг ташкил этилиши ва усулини мунтазам такомиллаштириш;*

— *таълимни индивидуаллаштириш, масофадан ўқитишнинг янги педагогик ва информацион технологиялари, воситаларини жорий этиш;*

— *Мустақиллик ғояларига содиқлик, Ватанга, оилага ва атроф муҳитга муҳаббат руҳида, миллий ўйғониш мафкураси ҳамда*

умуминсоний қадриятларни чуқур ҳис этиш асосида олий таълимнинг гуманитар йўналишини, ёшлар тарбиясини таъминлаш;

— илмий-педагог ходимлар ва таълим олувчилар илмий-тадқиқотлари ҳамда ижодий фаолиятлари воситасида фан, техника ва технологияни ривожлантириш, олинган натижалардан таълим жараёнида ва тармоқларда фойдаланиш иқтисодиёти;

— таълим, фан ва ишлаб чиқаришнинг самарали уйғунлашувчи усулларини амалиётга тадбиқ этиш;

— таълим хизмати кўрсатиш бозорида, рақобат муҳитини юзага келтириш;

— ривожланган мамлакатлар билан олий таълим соҳасида ўзаро фойдали алоқаларни ривожлантириш;

— олий таълим муассасалари бошқарувини такомиллаштириш ва мустақиллигини кенгайтириш.

Олий таълим тизими қуйидагилардан иборат:

— давлатга қарашли ва давлатга алоқадорсиз олий таълим муассасалари, булар давлат таълим стандартларига мувофиқ таълим-касб дастурини амалга оширади;

— илмий-педагогик муассасалар, булар олий таълимни ривожлантириш учун зарур бўлган тадқиқот ишларини олиб боради;

— таълимни бошқарувчи давлат идоралари, шунингдек, улар тасарруфидаги корхона, муассаса ва ташкилотлар.

Олий таълимда икки босқич мавжуд: *бакалавриат ва магистратура;*

Бакалавриат — *ихтисосликлар йўналиши бўйича ўқиш муддати тўрт йилдан кам бўлмаган назарий ва амалий билим берувчи таянч олий таълим.*

Магистратура — *бакалавриат асосида ўқув муддати икки йилдан кам бўлмаган, муайян ихтисослик бўйича олий таълим.*

Республикада олий таълим университетлар, академиялар ва институтларда амалга оширилади.

Университет:

— олий ва олий таълим муассасасини тугатгандан кейинги таълим-касб дастурини таълимнинг турли соҳалари ва тайёрлашнинг йўналишлари бўйича амалга оширади;

— иқтисодиёт турли соҳаларининг мутахассислари, олий таълим муассасалари, касб-ҳунар коллежлари ва академик лицейлар педагог ходимлари малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлашни амалга оширади;

— фан турли соҳалари бўйича назарий ва амалий тадқиқотлар олиб боради;

— фанларнинг тегишли соҳаларида илмий ва методик марказ ҳисобланади;

Академия:

— фаннинг муайян соҳалари ва тайёрлов йўналишлари бўйича олий ва олий таълим муассасасини тугатгандан кейинги таълим-касб дастурини амалга оширади;

— билимнинг муайян соҳалари ва тайёрлов йўналишлари бўйича мутахассисларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни амалга оширади;

— фан, техника ёки санъатнинг бирор соҳасида назарий ва амалий тадқиқотлар олиб боради;

— ўз фаолияти соҳасида етакчи илмий ва методик марказ ҳисобланади.

Институт:

— олий ва олий таълим муассасасини тугатгандан кейинги таълим-касб дастурини, қоидага кўра билимнинг бир соҳасидаги тайёрлов йўналиши бўйича амалга оширади;

— иқтисодиётнинг муайян соҳалари учун мутахассисларни қайта тайёрлайди ва малакасини оширади;

— амалий илмий тадқиқотлар ва тажриба конструкторлик ишлари олиб боради.

Юқорида қайд этилган вазифаларни самарали ҳал этиш олий таълим тизими ва унинг таркибий бўлинмалари (университет, академия, институт ва б.лар) учун тизим барча даражадаги раҳбарияти бошқарувни амалга оширишининг мазмуни, тамойил ва усулларига сезиларли даражада боғлиқ.

Олий таълим бошқарув тизими ва таркибий қисмларининг вазифаси қандай?

3.1.2. Олий таълим бошқариш босқичлари

Олий таълим соҳасидаги ўзгаришларни бошқариш учун катта куч жалб этилган. Бу миллий ва тузилмалар миқёсида таълим сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга оширишга масъул шахслар ўртасидаги ҳамкорликда намоён бўлади[16].

Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги қонунига мувофиқ олий таълимни бошқаришни қуйидаги босқичлари кўзда тутилган.

1. **Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси,** унинг ваколати қуйидагиларни ўз ичига олади:

— олий таълим соҳасида ягона давлат сиёсатини олиб боради;

— таълимни бошқариш бўйича ваколатланган давлат идораларига, шу жумладан олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги (ОЎМТВ)га раҳбарлик қилиш;

— таълимни ривожлантириш дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;

— таълим муассасаларини барпо этиш, қайта тузиш, тугатиш тартибини белгилаш;

— таълим муассасаларини аккредитациялаш, педагог ва илмий ходимларни аттестациялаш тартибини белгилаш;

— Ўзбекистон Республикасидаги бошқа давлатлар таълим муассасаларига таълим фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқини олиши учун рухсат бериш;

— чет давлатларнинг таълим стандартларини тасдиқлаш;

— маълумот тўғрисидаги давлат намунасидаги ҳужжатларни тасдиқлаш ва уларни бериш тартибини белгилаш;

— давлат гранти миқдорини ва таълим муассасаларига қабул тартибини белгилаш;

— давлат олий таълим муассасалари ректорларини тайинлаш;

— таълим олаётганларни аккредитацияланган бир таълим муассасасидан бошқасига кўчириш тартибини белгилаш;

— қонунчиликка мувофиқ бошқа ваколатлар.

2. Таълимни бошқариш бўйича ваколатли давлат идораси (ОЎМТВ), унинг ваколатига қуйидагилар киради:

— таълим соҳасида ягона давлат сиёсатини амалга ошириш;

— таълим ва бошқа муассасаларга методик раҳбарликни амалга ошириш ва раҳбарлик қилиш;

— давлат таълим стандарти талаблари, таълим даражаси ва мутахассисларни касбий тайёрлаш сифатига бўлган талаблар бажарилишини таъминлаш;

— ўқув жараёнига ўқитишнинг илғор шаклларини янги педагогик технологиялар ва ўқитишнинг информацион воситаларини жорий этиш;

— ўқув ва ўқув-методик адабиётлар яратиш ва нашр этишни ташкил қилиш;

— таълим олаётганларнинг якуний давлат аттестацияси тўғрисидаги ва таълим муассасасидаги экстернат тўғрисидаги низомларни ишлаб чиқиш;

— педагог ходимлар тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлашни ташкил этиш;

— Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасига давлат олий таълим муассасасига ректор тайинлаш тўғрисида таклиф киритиш;

— қонунчиликка мувофиқ бошқа ваколатлар.

Олий таълим соҳасидаги бошқарув билан шуғулланувчи шахсларга юксак даражадаги масъулиятлилик, ваколатлилик ҳамда тартиб, маъмурий қоидаларни ички ва ташқи воситалар ёрдамида мунтазам самарали баҳолаш қобилияти хос бўлиши лозим[16].

---

3. Олий таълим муассасалари. Давлат ОТМ бевосита Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан тайинланадиган ректор томонидан бошқарилади. Давлатга алоқадорсиз ОТМ да ректор таъсисчи (мулк эгаси) томонидан тайинланади.

Ректор «Олий таълим тўғрисида»ги низомга мувофиқ таълим муассасасининг иш натижалари учун масъулдир. У Ўзбекистон Республикаси қонунчилигига мувофиқ таълим муассасаси номидан фаолият кўрсатади, *барча идоралар, муассасалар ва корхоналар билан уни намоён этади, мулкни тасарруф этади, шартномалар тузади, ишончнома беради, банкда таълим муассасасининг ҳисоб рақамини очади, кредитларни тақсим қилувчи ҳисобланади.*

Ректор ўз ваколати доирасида қуйидагиларни амалга оширади:

— барча ходимлар, талабалар ва бошқа таълим олувчилар учун буйруқлар чиқаради ва кўрсатмалар беради;

— бош муҳосибни ишга тайинлайди ва ундан бўшатади;

— илмий-тадқиқот, тажриба-эксперимент ва бошқа таълим муассасаси таркибига кирувчи ташкилотлар, бўлинмалар ваколатини белгилайди;

— ишчи, хизматчилар, шунингдек илмий-педагог ходимларни Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан ва меҳнат қонунчилигида белгиланган тартибда ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатишни амалга оширади;

— таълим муассасаси ходимлари лавозим маошига устама ва қўшимчалар белгилайди;

— ички тартиб қоидаларини касаба уюшмаси ёки бошқа ваколатли орган ходимлари билан келишиб тасдиқлайди;

— қонунчиликка мувофиқ бошқа ваколатларни амалга оширади.

Таълим муассасаси фаолияти асосий масалаларини кўриб чиқиш учун унда Илмий кенгаш тузилади. Унинг таркиби, ваколати, шакллантириш тартиби ва фаолияти таълимни

бошқариш бўйича давлат ваколатли идораси – ОЎМТВ тасдиқлаган «Илмий кенгаш тўғрисида»ги низомда белгиланади.

ОТМда, жамоатчилик бошқаруви органи бўлмиш Мураббийлик кенгаши тузилади. Унинг таркибига таъсисчи (таъсисчилар)нинг, вакили, ҳокимият маҳаллий органининг, ишбилармонлар доирасининг, бошқа таълим муассасаларининг, жамоат ташкилотларининг, фондларнинг, ҳомийларнинг вакиллари киради.

Амалдаги қонунчилик ва ОТМ уставига мувофиқ **жамоат ташкилотлари, илмий ва кўнгилли жамиятлар, илмий-методик кенгаш, комиссиялар, ёш олимлар кенгаши ва б.лар** тузилиши мумкин.

Талабалар ва илмий-педагог ходимлар манфаатини ёқлаш, уларни ҳимоя қилишни таълим ва фан ходимлари **касаба уюшмаси** амалга оширади.

Олий таълим соҳасидаги раҳбарлик вазифаси жиддий ижтимоий масъулиятдир. Унинг аҳамияти шу соҳадаги барча ҳамкорлар, шу жумладан ўқитувчи ва таълим олаётганлар барчаси билан эркин мулоқот йўли билан сезиларли даражада оширилиши мумкин.

Умумий манфаатлар, ўзаро ҳурмат ва ишонч асосидаги ҳамкорлик олий таълимни янгилашнинг асосий усулидир. Ҳамкорлик таълим сиёсатини миллий ва тузилмавий миқёсда ишлаб чиқиш ҳамда жорий этишда масъул шахслар ўртасида, профессор-ўқитувчилар ва талабалар, ОТМ маъмурияти техник ходимлар, меҳнат соҳаси, ОТМлар, жамоатчи гуруҳлар ўртасида мавжуд бўлиши мумкин.

Жамият таълимнинг барча соҳаларига, шу жумладан олий таълимга ҳам ёрдам кўрсатиш керак, чунки у иқтисодий, ижтимоий ва маданий ривожланишда муҳим ва жиддий ўрин тутади.

3.1.3. Олий таълимни бошқариш тизимлари

Бошқаришнинг асосий мақсади олий таълим муассасаларининг тузилмавий вазифаси ўқитишнинг, олий кадрлар тайёрлашнинг ва илмий тадқиқотлар олий даражасини мустаҳкамлаш, шунингдек, жамиятга хизмат қилишдан иборат бўлиши керак[16].

Жаҳонда таълимни бошқаришнинг икки тизими шаклланган: *марказлашган ва марказлашмаган.*

Бошқаришнинг марказлашган тизими Франция ва собиқ иттифоқда яққол намоён бўлган. Мазкур тизимга мувофиқ таълим дас-

турлари ва ўқув режалари, педагог кадрларни тайинлаш, кўчириш ва ишдан бўшатиш, таълим муассасасидаги тартиб ва ҳамда бошқалар, Маориф вазирлигининг меъёрий ҳужжатлар, қарорлар, буйруқлар, фармойишлар ва йўриқномалари билан *қатъий чегараланган.*

Шундай марказлашган бошқарув муайян вақтгача француз таълим тизимининг афзаллиги бўлиб келган. Бироқ, таълим муассасаларининг миқдори ошиши билан бошқарув тизими сезиларли даражада кенгаяди ва ходимларининг ташаббусини чеклаб қўяди. Шунинг учун ҳозирги пайтда бу тизим таълим муассасаларига эркинлик бериш, марказлашишдан четлашиш томон қайта қурилмоқда.

Марказлашмаган бошқарув тизими, АҚШ, Англия, Германия ва бошқа тараққий этган мамлакатларда барқарор шаклланган. Бу тизим таълим муассасаларига кенг мухторият беришни кўзда тутади.

Германияда таълим тизими ҳар бир федерал ер тасарруфидадир. Бироқ, *федерал ерлар ўртасида таълимнинг турларини* уйғунлаштиришни таъминлаш учун федерал орган — Ер таълим ва маданият вазирлари конференцияси мавжуд, у таълим сиёсати бўйича келишув тавсиялари ишлаб чиқади.

Таълим, фан, тадқиқотлар ва технология федерал вазир сиймосида федерал ҳукумат қуйидагиларга жавобгардир:

— касб таълими тизимидаги *бир хилликка* (ОТМлар учун тартибга солувчи қонунчилик: таълим муддати, ўқишга рухсат бериш, дипломлар ва б.);

— таълимдаги *моддий таъминотга,* айниқса моддий кам таъминланганларнинг;

— илмий тадқиқотлар ва инновация лойиҳаларини *молиялаш;*

— *халқаро ҳамкорлик.*

Германия ОТМлари ўқув жараёнини ташкил этиш ва таъминлаш борасида **кенг мухториятга** эга. *Бир қолипдаги режа* асосида, яъни фанлар рўйхатини ва улар меҳнат талаблилигини белгиловчи режалар асосида профессорлар ўқув машғулотлари ва фан мазмунининг тузилишини ўзлари белгилайдилар.

АҚШда таълим муассасалари фаолиятига *мактаблар округи*га ажралувчи *Штатлар* томонидан амалга оширилади. Округга *Қўмита* бошчилик қилади, унга, одатда, бизнесменлар, зиёлиларнинг барча — бюджет, ўқитувчиларни ишга олиш ва бўшатиш, уларнинг маоши, дарсликларни танлаш ва тавсия қилиш ва б. масалаларни ҳал этиш унинг вазифасига киради.

АҚШда таълим муассасалари кенг мухториятга эга ва бошқарув идораларидан муайян даражада мустақилликка эга. Шунга кўра улар таълим дастурлари тавсифи ва сифатига кўра бир-биридан сезиларли даражада фарқ қилади. Шунга кўра

*таълим сифати таянч даражаси*ни таъминлаш учун таълим муассасаларини **аккредитациялашдан** кенг фойдаланилади. Бу таълим муассасаларини, фойдаланилаётган таълим дастурларини ҳукуматга алоқадорсиз, эксперт текшируви ва назоратини амалга ошириш воситасидир.

3.01- жадвалда бошқарувнинг марказлашган ва марказлашмаган тизимининг эътиборга лойиқ афзаллиги ва камчилиги келтирилади. Ҳозирда марказлашган ва марказлашмаган тизим ижобий томонларини тадбиқ этувчи аралаш бошқарув тизимини яратишга бўлган уриниш кўзга ташланмоқда.

3.01- жадвал

Бошқарув тизимининг муҳим белгилари, афзалликлари ва камчиликлари[12]

Бошқарув тизими	
Марказлаштирилган тизим	Марказлаштирилмаган тизим
1	2
— Марказлаштирилган раҳбарият таълим муассасаларида узоқда (тўғри ва кўчма маънода)	— Раҳбарлик ҳокимияти бошқарувнинг маҳаллий идоралари ва таълим муассасалари тақсимланган
— Таълим сиёсати марказлаштирилган ва бевосита бажарувчилар билан камдан-кам ҳолда келишиб қабул қилинади	— Таълим сиёсати минтақа, жамият ва ўқув муассасасининг ривожланишини қаноатлантирувчи умумий қарор асосида қабул қилинади
— Таълим сиёсати ҳамиша «раҳбар ҳар доим ҳақ ва бизга фармойиш бериши керак» қабилида олиб борилади	— Таълим сиёсати маҳаллий миқёсдаги сиёсат бўлганлиги учун маҳаллий ҳокимият томонидан қўллаб-қувватланишлиги туфайли ўз тадбиқини топади
— Бўйсинувчи ташаббус кўрсатишдан қўрқади: бойси «гапирлим тегди бошимга таёқ»	— Ташаббус ва экспериментлар маҳаллий миқёсда кенг қўллаб-қувватланади ва рағбатлантирилади
— Раҳбар услуби автократик — юқоридан пастга	— Раҳбарлик услуби демократик ваколатнинг бир қисми ходимларга қарор қабул қилишда бериб қўйилади
— Самарасиз иш	— Қарор қабул қилишда қатнашган ходим масъулиятни ўз зиммасига олишга ва самарали ишлашга тайёр
— Коммуникациянинг асосий тури: юқоридан пастга, қоидага кўра, раҳбар монологи	— Кўпёқлама алоқа, касб бурчи ва самарали муҳокама
— Хатти-ҳаракатининг тажовузкор, қинғирлик ва сусткашлик тури кенг тарқалган. Кўпчилик бўйсинувчилар ўз ҳуқуқини ҳимоя қилишдан қўрқадилар	— Бўйсинувчиларнинг ўзини даъвп тутиши. Инсон ҳуқуқларини ҳурмат қилишга зарурат сифатида қараш
— Ҳокимиятнинг битта қўлда тўпланиши бўйсинувчиларга нисбатан адолатсизликка, маҳаллийчилик ва ўзбошимчаликка, лаёзимни суиистеъмол қилишга олиб келади	— Ҳокимиятнинг тақсимланиши инсон ҳуқуқларини ҳимоя қилиш ва бир хил имкониятлар бериш раҳбарият томонидан адолатсизлик, хизмат вазифасини суиистеъмол қилишликни бартараф этади
— Бошқарув вазифаларни ҳал қилишда ягона кўрсатма	— Бошқарув вазифасини ҳал қилиш бўйича таклифларнинг турли туманлиги ва улардан энг маъқулини танлаб олиш

Резюме. ***Олий таълим тизимининг мақсад ва вазифалари Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги ва «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» тўғрисидаги қонунларда белгиланган. Бу вазифалар университетлар, академиялар ва институтларда ҳал этилади. Олий таълим соҳасидаги ўзгаришларни самарали бошқариш учун ҳам миллий, ҳам институционал миқёсда таълим сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга оширишда масъул бўлган шахслар ўртасида, профессор-ўқитувчилар таркиби ва талабалар, меҳнат соҳаси, ОТМлар ва жамият ўртасида яқиндан ҳамкорлик зарур. Бошқаришдан асосий мақсад олий таълим муассасаларининг институционал вазифасини таълим бериш, кадрлар тайёрлаш юқори даражасини таъминлаш ва илмий тадқиқотлар ўтказиш йўли билан мустаҳкамлашдан иборат бўлиши лозим.***

3.2. ДТС таълимни режалаштириш ва уни лойиҳалашнинг янги шакли сифатида

3.2.1. Кадрлар тайёрлашнинг миллий модели ва ДТС ишлаб чиқиш тамойиллари

Иқтисодиёт, сиёсат соҳасидаги барча ислоҳатларимизнинг асосий мақсади инсонга қаратилган. Мана шунинг учун ҳам миллий уйғониш ғоясини амалга оширишга қобил янги авлодни тарбиялаш иши давлат иши, унинг устивор вазифаларидан бири бўлиб қолади (Ўзбекистон Республикасининг Президенти И. А. Каримов)

Ривожланган мамлакатларда касб таълими (шу жумладан олий таълим)нинг бош мақсади — рақобатбардош товарлар ишлаб чиқариш ва барча тоифадаги малакали ходимларни тайёрлаш орқали рақобатбардош хизмат кўрсатишдан иборат.

Рақобатбардош мутахассисларсиз рақобатбардош иқтисодиёт бўлиши мумкин эмас.

Ўзбекистонда мазкур масалани ечишда Кадрлар тайёрлаш миллий модели асос бўлиб, ҳисобланади. У қуйидагиларни ўз ичига олади:

— *шахс* — кадрлар тайёрлаш тизимининг асосий субъекти ва объекти, таълим хизматини талаб этувчи ҳамда амалга оширувчи;

— *давлат ва жамият* — таълим ва кадрлар тайёрлаш тизими фаолият кўрсатишини назорат қилиш ҳамда иш олиб боришининг бошқаришни амалга оширувчи кадрлар тайёрлаш ва уларга талабгорлик кафолати;

— *узлуксиз таълим* — ўз таркибига барча таълим турини, давлат таълим стандартларини, фаолият кўрсатиш тузилмаси ва муҳитини олган малакали рақобатбардош кадрлар тайёрлаш асоси;

— *фан* — юқори малакали мутахассислар тайёрловчи ва талаб этувчи, илғор педагогик ва информациявий технологияларни ишлаб чиқарувчи;

— *ишлаб чиқариш* — кадрларга бўлган талабни, шунингдек улар тайёрланганлик сифат ва даражасига талабни белгиловчи асосий буюртмачи, кадрлар тайёрлаш тизимларини молиялаш ва моддий-техник таъминлаш иштирокчиси.

Шахсларга, таълим хизмати талабгори сифатида, давлат таълим стандартлари орқали сифатли таълим ва касбий тайёргарлик кафолатланади.

Шахс — таълим хизмати кўрсатувчи сифатида, тегишли даражада малака ҳосил қилиб ўқув-тарбия жараёнини амалга оширишда билим малака ва кўникмаларини шакллантиради ва бошқаларга беради.

Давлат ва **жамият** кафолатлайди:

— *фуқаролар таълимга, касб танлаш ва малака оширишга бўлган ҳуқуқларини амалга оширишини;*

— *академик лицей ёки касб-ҳунар коллежи ўқишга йўллашни танлаш ҳуқуқини мажбурий умумий ўрта ва ўрта махсус касб таълими олишни;*

— *давлат гранти ёки ҳақ тўлаш-контракт асосида олий ва ОТМни тугатгандан кейинги таълим олиш ҳуқуқини;*

— *давлат таълим муассасаларини молиялашни;*

— *ўқиётганларнинг ўқиш, яшаш ва дам олиш шароитларини таъминлаш бўйича масалаларни ечишда жамоатчилик бошқарувини ривожлантиришни;*

— *таълим жараёни қатнашчиларини ижтимоий муҳофазалаш ва б.ни.*

Узлуксиз таълим ижодкор, ижтимоий фаол, маънавий бой шахсни шакллантирувчи ва юқори малакали рақобатбардош кадрлар тайёрлашда олдинда боришлик учун зарур шароитлар яратади. Булар таълимнинг қуйидаги турларини ўз ичига олади: *мактабгача; умумий ўрта; ўрта махсус; касбий; олий; олий*

таълим муассасаси тугагандан кейин ва мактабдан ташқари ўқитув; малака ошириш ҳамда кадрларни қайта тайёрлаш.

Қуйидагилар узлуксиз таълимнинг асосий тамойиллари ҳисобланади:

— *таълимнинг устуворлиги* — уни ривожлантириш биринчи галдаги вазифалиги, билимнинг, маълумотлиликнинг ва юқори салоҳиятнинг қадрлилиги;

— *таълимни демократлаштириш* — таълим ва тарбия усулларини танлашда таълим муассасаси мустақиллигини кенгайтириш, таълимни бошқаришда давлат-жамоатчилик тизимига ўтиш;

— *таълимни инсонпарварлаштириш* — инсон қобилиятини юзага чиқариш, унинг турли таълимга бўлган эҳтиёжларини қондириш, миллий ва умуминсоний қадриятлар устуворлигини таъминлаш, шахс, жамият ва атроф муҳит муносабатини уйғунлаштириш;

— *таълимни гуманитарлаштириш* — таълим олувчиларда эстетик бой дунёқарашни, юқори даражада аҳлоқийликни, маданият ва ижодий фикрлашни шакллантириш;

— *таълимни миллий йўналганлиги* — унинг миллат тарихи, халқ анъаналари ва урф-одатлари ҳамда Ўзбекистон халқлари маданиятини бойитиш, бошқа халқлар тарихи ва маданиятига ҳурмат билан боғлиқлиги;

— *таълим ва тарбиянинг ажралмаслиги;*

— *иқтидорли ёшларни алоҳидалаш* — уларга юқори савияда билим, кўникма ва малака олишлари, қобилиятларини ўстиришлари учун шароит яратиш.

Фан Кадрлар тайёрлаш миллий модели доирасида:

— кадрлар тайёрлаш тизимида фойдаланиш учун табиат ва жамият ривожланишининг қонуниятлари тўғрисидаги *ғояларни уйғунлаштиради ва улар ҳақида янги назария ва амалий билимлар яратади;*

— *олий тоифали (малакали) илмий ва педагогик кадрлар тайёрлашни амалга оширади;*

— кадрлар тайёрлаш жараёнини *илмий-тадқиқий таъминлаш инфратузилмасини яратади;*

— таълим-информация тармоғида фойдаланиш учун билимнинг турли соҳаларига тааллуқли *маълумотлар жамғармасини ташкил қилади.*

Ишлаб чиқаришнинг Кадрлар тайёрлаш миллий модели доирасидаги вазифа қуйидагича:

— иқтисод рақобатбардошлигини таъминлаш учун мутахассислар рўйхати, миқдори ва сифатини белгилаш;

— ўз тасарруфида мавжуд бўлган моддий-техникавий, ходимлар, молиявий ва бошқа ресурсларни бериб, кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малака оширишда *узлуксиз таълим тизимига кўмаклашиш;*

— турли шаклларда таълим ва фан уйғунлашишини ривожлантириш (ўқув-илмий-ишлабчиқариш мужассамалари, марказлар, технопарклар, техноминтақалар ва ҳ.к.).

Узлуксиз таълим тизимининг фаолият кўрсатиши кўпгина томонларини белгиловчи муҳим унсурларидан бири **Давлат таълим стандарти** (ДТС)дир. У кўп ўлчовли йўриқнома бўлиб, йўналиш (бакалавриат) ёки ихтисослик (магистратура) умумий тавсифи, таълим-касбий программа тайёрлаш, унинг тузилиши ва мазмуни, жорий этилиши, кадрлар тайёрлаш сифатининг назорати ва ҳ.к. талабни ўзида акс эттиради.

Таълим стандарти таълимнинг мақсади, қиммати, унинг мазмуни ва натижаси (тайёрлов даражасига бўлган талаб), таълим-тарбия программавий хусусияти, таълим жараёнининг тузилиш тархи, унинг мақсадга эришиш даражасини босқичма-босқич ва якуний диагностикасига мўлжалланган кўлам ҳамда вақтини, таълим ва маълумотлилик даражасини белгилайди.

Кадрлар тайёрлаш миллий моделига мувофиқ ДТС ишлаб чиқиш тамойилларининг асосийлари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади (3.01- расм):

— *гуманитарлаш ва инсонпарварлаш;*
— *назарийлаштириш (фундаменталлзация);*
— *умумтаълимий ва касбий тайёрлов;*
— *таълим-касбий программа долзарблиги;*
— *талабаларнинг академик зарбдорлиги;*
— *фанлар қисмлари ва гуруҳларининг уйғунлиги;*
— *мустақил давом эттириш имкониятларини кенгайтириш;*
— *сифатнинг кўп босқичли назорати.*

Таълимни **гуманитарлаштириш** таълим олувчиларда дунёни тўла тасаввур этиш, юксак маънавият, маданият ва жаҳон миқёсидаги тафаккурни шакллантиришга йўналтирилган. Кадрлар тайёрлаш миллий моделида қайд этилган вазифаларни бажариш, фақат фан, техника ва технологиядагина эмас, балки *табиатшунослик, фалсафа, этика ва эстетика, тарих, сиёсат-*

шунослик, ҳуқуқ, иқтисод, экология ва ҳ.кларга замонавий ютуқлар асосида ДТСлар ишлаб чиқиш орқали кўзда тутилади. Ҳозирги замон мутахассиси кенг гуманитар билимга эга бўлиши лозим. Бу унинг маънавият ва маданиятини белгилайди. Ахлоқий таянчга эга бўлмаган мутахассис қабул қилаётган қарорлари бўйича на ўзига ва на жамият олдида ҳисоб беришга қобил бўлмайди.

Таълимни **инсонпарварлаштириш** инсонни олий ижтимоий қадрият бўлиб етишишига, унинг қобилиятини очиш, турли-туман таълимий эҳтиёжини қондириш, умуминсоний қадриятлар устуворлигини таъминлаш, инсон ва атроф муҳит муносабатидаги уйғунликка эришишига йўналтирилган. Таъкид этилган масалаларни ҳал этиш ДТСларда *инсон омилини* ҳисобга олган ҳолда фанлар ўқув дастурини ишлаб чиқиш ва жорий этиш орқали ҳал этилади.

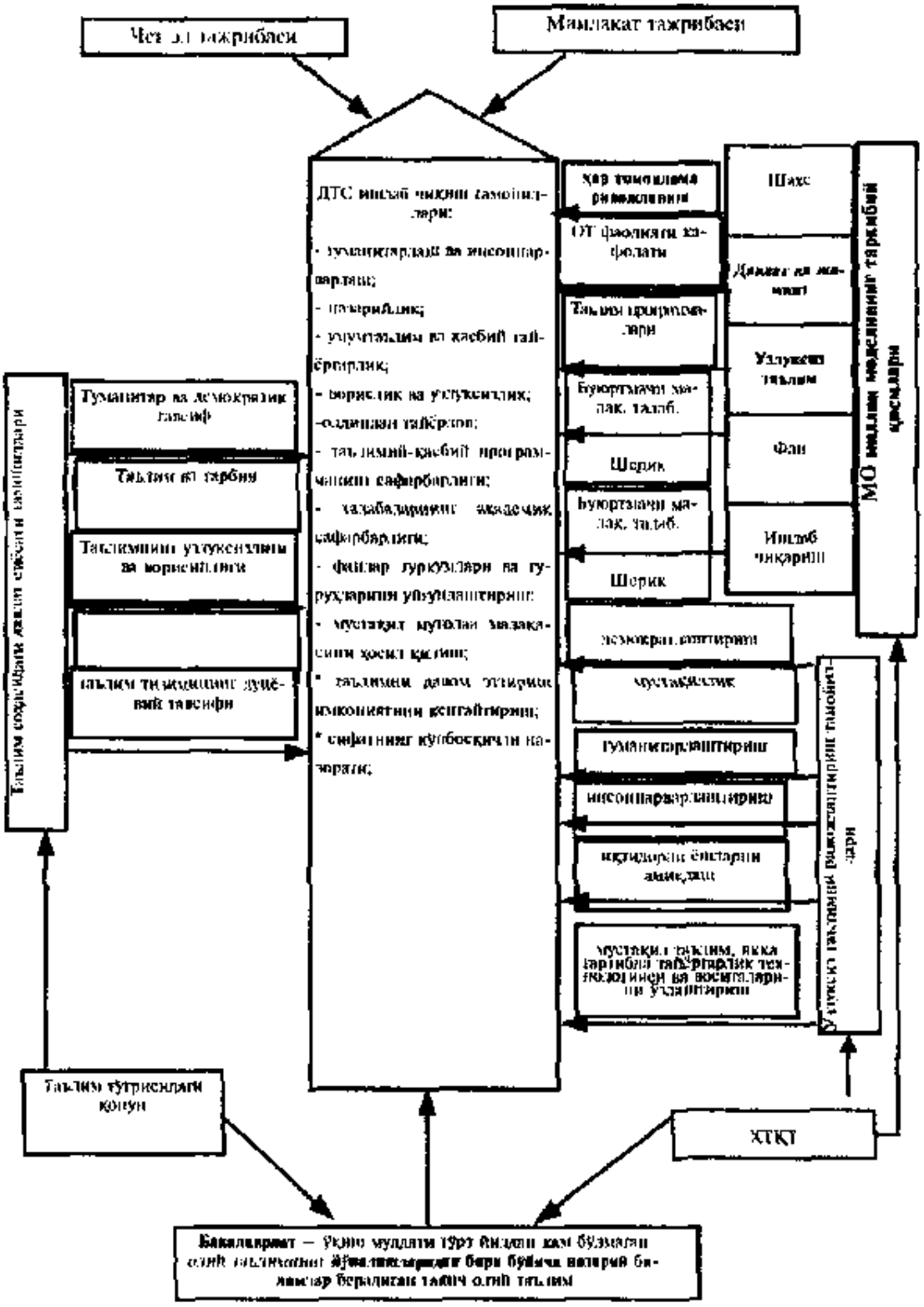
Таълимни назарийлаштириш олий маълумотли кадрлар табиатдаги барча жонивор ва нарсалар, жараён ва ҳодисалар ҳақидаги яхлит тасаввурлари билимнинг илмий усуллари ва тизимли ёндашиш асосида билимни *яратиш, олга силжитиш ва ёйиш*лари мумкин. Мутахассис учун жиддий назарий тайёргарлик кўп илм талаб қилувчи ва информацион технологияларни *ишлаб чиқиш, ўзлаштириш ва самарали тадбиқ этиш* учун зарур.

Ворислик шуни англатадики, узлуксиз таълимнинг навбатдаги босқичига *чиқиш* олдинги босқичдан *чиқиш* табиий тарзда «боғланишини» тақозо этади. Ворислик туфайли узлуксиз таълим тизими барча босқичларининг ўзаро *алоқаси ва боғлилиги* таъминланади. Биринчи галда бу занжирнинг кейинги босқич халқаларига боғлиқ: ўрта махсус, касбий таълим — олий таълим (бакалавриат-магистратура) — олий таълим муассасаси тугагандан кейинги таълим — малака ошириш ва кадрларни қайта тайёрлаш.

Таълимнинг узлуксизлиги унинг ташкилий ва функционал маънодаги *узлуксизлиги*нинг асоси ҳисобланади.

Кадрларни **олдиндан тайёрлаш,** оқибатда, мамлакат иқтисодий рақобатбардошлигини, мутахассисларнинг ҳозирги ва келажакдаги ижтимоий-иқтисодий шароитларга самарали мослашиб кетишини таъминлашга йўналтирилган. Олдиндан тайёрлашни таъминлаш учун ДТСнинг барча таркибий унсурлари фан, техника, технология, иқтисод, таълим ва б. нинг ютуқларини ҳисобга олган ҳолда йўналишларни ёки ихтисосликларни ривожлантиришга қаратилган булиши зарур.

ОЛИЙ МАЪЛУМОТЛИ БЎЛГАН КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ МИЛЛИЙ МОДЕЛИНИНГ АСОСИЙ КЎРСАТКИЧЛАРИ



3.01- расм. ДТС ишлаш тамойиллари

Таълим-касб дастурларининг долзарблиги *корхоналар, жамият, давлат ва меҳнат бозори* талабларини кузатиб боришни таъминлаш учун зарур. Бу долзарблик ДТСларда ОТМ кенгаши белгилайдиган курслар, кадрлар буюртмачиси билан ОТМ белгилайдиган махсус фанлар қисмлари ҳисобига таъминланади. Таълим-касб дастурлари қисмларининг долзарблиги талқинларини таълим берилаётганлар мустақил танлайдилар.

Талабалар академик сафарбарлиги (таълим йўналиши ёки ихтисослигини ўзгартириш имконияти) қуйидагича таъминланади:

— бакалавриатда гуманитар ва ижтимоий-иқтисодий фанлар қисмларини таълимнинг барча йўналишлари, математика ва табиий фанлар қисмларини яқин йўналишлар учун уйғунлаштириш ҳисобига:

— магистратурада умумметодологик фанлар (фан фалсафий масалалари, илмий ижод методологияси,фан ва техникада тизимли ёндашиш асослари ва б.)ни бир йўналиш доирасида.

Мустақил таълим кўникмаларини ҳосил қилиш икки вазифани ҳал этишга қаратилган:

— *талабаларни мустақил ишлашга ўргатиш,* бу бўлажак мутахассислар ижодий фикрлаш кўникмаларига эга бўлишини ривожлантириш учун зарур;

— *талабаларни билимни мустақил эгаллашга ўргатиш,* уларга бутун ҳаёт мобайнида ўз касбий,маънавий ва маърифий даражаларини такомиллаштириш учун зарур. Шу мақсадда ДТСда бакалаврлар учун мустақил билим олишга ҳафтасига камида 6 соат, магистрлар учун ҳафтасига 16 соат мўлжалланган.

Сифатнинг кўп босқичли назорати, ДТСда кўзда тутилган бўлиб рақобатбардош кадрлар тайёрлашга йўналтирилган. Бу олий таълим бошқаришининг уч босқичида амалга оширилади (3.1.2-расмга қаранг.)

Биринчи босқичда Вазирлар Маҳкамаси хузуридаги Давлат тест маркази қуйидагиларни амалга оширади:

— олий таълим муассасаси, унинг раҳбар ва илмий-педагог кадрларни аттестациялаш, унинг асосида ОТМни таълим йўналишлари ва ихтисосликлари бўйича аккредитациялаш масаласи ҳал этилади;

— ўқув-тарбия жараёни самарадорлиги кадрлар тайёрлаш сифатини эксперт баҳолаш.

Иккинчи босқичда таълимни бошқариш бўйича ваколатланган давлат идораси тасарруфида ОТМлар бўлган вазирлик ва муассасалар билан ҳамкорликда назорат қилади:

— *ДТСларда кўзда тутилган тайёрлов мазмуни ва даража минимумини таъминлашни*;

— ДТСларда кўзда тутилган касбий масалаларни ҳал қилиш асосида курслар тайёрлаш сифатини.

Учинчи босқичда олий таълим муассасаси, талаба билим, уқув ва кўникмасини ўқув жараёнида, шунингдек улар билмини фанлар ва битирув малакавий ишлар бўйича *Давлат аттестацияси комиссияси назорати*ни амалга оширади.

3.2.2. ДТС ташкилий-бошқарув функцияси

ДТСнинг ташкилий-бошқарув функцияси таълим тизимини сифат ва миқдор тавсифларини тартибга солиш, чегаралашдан иборат.Булар воситасида шахс, давлат, жамият, иш берувчи ва б. томонидан назорат этиш таъминланади.

Ҳар бир таълим хизматини талаб этувчининг таълимдан ўз мақсад ва қадрияти бор:

— **шахс** бундай таълимда ўзининг интелектуал эҳтиёжларини қондириш ва имкониятларини намоён этишни кўзлайди;

— **жамиятга** таълимдан юқори даражадаги ижтимоий ва ахлоқий самара лозим;

— **давлат** таълим тизимидан фуқароларни ўқитиш ва тарбиялашни, миллий уйғониш мафкураси ҳамда умуминсоний қадриятлар устуворлиги асосида уларда маънавият ва ахлоқий сифатларни ривожлантиришни кутади;

— кадрларни **талаб этувчилар** таълимдан рақобатбардош товарлар ишлаб чиқарувчи ва хизмат кўрсатувчи юқори малакали мутахассислар тайёрлашни кутади.

ДТС мувофиқлашган мужассам мақсадни излашга даъват этади. Шундан сўнг мезонлар ёрдамида стандартда кўзда тутилган мақсадга ва сифатга эришиш орқали ижтимоий тартибга солишни бошқариш ва таълимни бошқариш амалга оширилади.

Шахс таълимий хизмат истеъмолчилиги сифатида ДТСга мувофиқ танлов асосидаги курслар ва фанлар кўламида ўз таълимини бевосита бошқаради, булар ДТСнинг институционал таркибларини ташкил этади. Мазкур таркибнинг йўналиши, мазмуни ва тузилиши таълим муассасаси томонидан ўз аньаналари, илмий-педагог маданияти ҳисобига олган, атроф ижтимоий маданият ва иқтисодий муҳит билан бирга ҳаракат қилган ҳолда белгиланади. Шуни таъкидлаш жоизки,

фанлар ва танлов бўйича кўзда тутилган курслар таълим касб дастуридаги барча фанлар бўйича ДТСда кўзда тутилади.

Давлат бошқаруви таълимда ДТСнинг давлат компоненти — таълим умуммиллий меъёрлари билан белгиланади. Давлат шахс, жамият ва ўз манфаатларидан келиб чиқиб, бакалавриат йўналиши ва магистратура ихтисосликлари бўйича кадрлар тайёрлаш мазмуни ва даражаси мажбурий минимумига талабларни шакллантиради.

Бакалавриат таълим-касб дастурида давлат талабига кўра қуйидаги вазифаларни бажаради:

Гуманитар ва ижтимоий-иқтисодий фанлар қисми:

— Миллий истиқлол ғояси ва демократияни, илмий дунёқарашни, юксак ахлоқ ва маданиятни, демократик, ҳуқуқий ва иқтисодий тафаккурни шакллантиради;

— таълимнинг миллий йўналиши; таълим ва тарбия бирлигини таъминлайди.

Математик ва табиий-илмий фанлар қисми:

— математик билимлар ва моделлаштириш, информацион технологиялар тўғрисида тасаввуротларни шакллантиради;

— табиий фанлар асоси бирлиги, замонавий табиий билимлар концепцияси, табиий фанлардан энг янги нашрлар ва фанда, техника, технологияда улардан фойдаланиш истиқболи тўғрисида, табиатдан ва инсон фаолиятидан оқилона фойдаланиш экологик тамойиллари хусусидаги тасаввурларни шакллантиради;

— фан тегишли соҳалари учун зарур назарий фанларни ўрганишни чуқурлаштиришни таъминлайди.

Умумтаълим фанлар қисми:

— умумкасбий фанлар бўйича чуқур билимни шакллантиради;

— таълим йўналишлари бўйича махсус фанларни ўрганиш учун замин тайёрлайди;

— касбий фаолият малака ва кўникмаси ҳосил қилади;

Махсус фанлар қисми:

— таълим йўналишлари бўйича касбий фаолиятга доир билим, малака ва кўникмаларни шакллантиради;

— муайян ихтисослик бўйича кейинги таълимни онгли танлашни белгилайди;

— илмий-техникавий ютуқлар, таълим йўналиши муаммолари ва ривожланиши истиқболи ҳақида тасаввур беради.

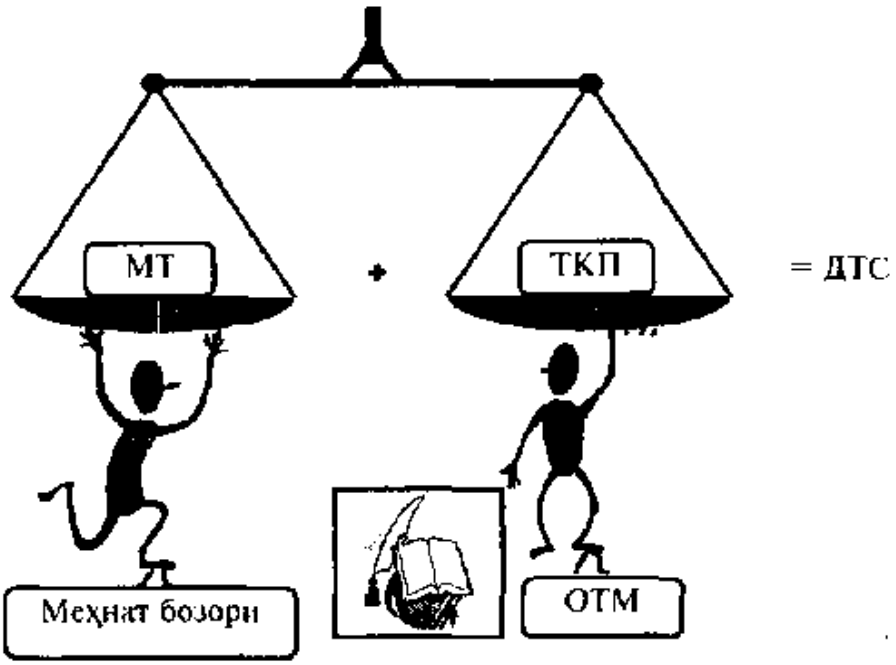
Магистратура таълим-касб дастуридаги давлат қисмида икки асосий масала ҳал этилади: умумметодологик ва бакалавриат негизида юқори малакали кадрлар, етиштириш махсус тайёрлов.

Меҳнат бозори малакали талаблар воситасида, кадрлар касбий фаолияти соҳаси, объекти ва турларини, шунингдек, улар касбга кўникишини аниқлаб таълимни бошқаради. Бу талабларни қондириш учун ДТСларда таълим-касб программалари ва кадрлар тайёрлаш даражаси мажбурий минимумига тегишли талаблар кўзда тутилади, 3.02- расмдан кўринадики, малакавий талаблар ва тегишли таълим-касб программалари ДТСни ташкил этади.

Резюме. ***Кадрлар тайёрлаш миллий модели Ўзбекистон иқтисодиётининг рақобатбардошлигини таъминлашга асос бўлиб ҳисобланади. Таълимнинг мақсади ва қиммати, унинг мазмуни ва натижасини (тайёрлов даражасига талаби), таълим-касб дастурлари асосий хусусиятини, таълим жараёни шаклий тузумини, унинг мақсадга эришиш даражасини, босқичма-босқич ва якуний ташхислаш мўлжалланган кўламини ва вақт меъёрини, таълим ва маълумотлилик даражасини белгиловчи давлат таълим стандарти ҳисобланади. ДТС ишлаб чиқариш асосий тамойиллари қуйидагича:***

— ***инсонпарварлаштириш ва гуманитарлаштириш;***
— ***назарийлаштириш;***
— ***умум таълим ва умумкасбий тайёрлов;***
— ***ворислик ва узлуксизлик;***
— ***олдиндан тайёрлов;***
— ***таълим-касб дастурларининг долзарблиги;***
— ***талабанинг академик сафарбарлиги;***
— ***фанлар қисм ва гуруҳларини уйғунлаштириш;***
— ***мустақил таҳсил кўникмаларини ҳосил қилиш;***
— ***сифатнинг кўп босқичли назорати.***

ДТСнинг ташкилий-бошқарув вазифаси — таълим тизими сифати ва миқдорий тавсифини тартибга солиш ва чегаралашдан иборат. Булар ёрдамида корхона, давлат, жамият, иш берувчи ва ҳ.к.лар томонидан таълимни назорат қилиш таъминланади.



3.02- расм. ДТС нима? МТ — малакавий талаб; ТКД – таълим-касб дастури

3.3. Таълим сифатини бошқариш

3.3.1. Таълим ва кадрларни касбий тайёрлаш сифатига таъсир этувчи омиллар

Олий таълим соҳасида сифат кўп қиррали концепция ҳисобланади. У таълим соҳасидаги барча функция ва фаолият турлари — ўқув ва академик дастурлар, илмий тадқиқот ва стипендиялар, мутахассис ходимлар билан тўлиқ таъминланганлик, таълим олувчилар, бинолар, моддий-техника базаси ва жиҳозларни, жамият ва академик муҳим фаровонлиги йўлидаги барча ишларни қамраб олиши керак (16).

Таълим ва кадрларни касбий тайёрлаш таълим сифатининг асосий якуний сифатидир, бу қуйидагиларни ўз ичига олади:

— *инсонлар*: профессор-ўқитувчилар таркиби, таълим олувчилар, ўқув-ёрдамчи фаолият ходимлари, маъмурий ходимлар ва б.;

— *технологиялар:* педагогик, тарбиявий, информациявий, бошқарув, назорат қилувчи ва б.;

— *моддий-техникавий таъминот*: бинолар, жиҳозлар, лаборатория ва амалиёт базаси ва б.;

— *меъёрий-ҳуқуқий ва ўқув-методик таъминот*;

— *рағбатлантиришлар ва асослар;*

— *ташқи таъсирлар:* бозор иқтисодиёти талаблари, корхоналар, жамият ва давлат.

Таълим тизимининг юқорида келтирилган таркибий унсурлари *устунлик қилувчи омиллар мажмуи*ни белгилайди, булар таълим ва ходимларни касбий тайёрлаш сифатига таъсир этади. Мазкур омиллар 3.03-расмда келтирилган, унда таълим ва касбий тайёрлов шартли тарзда кўп ўлчамли тузилма — «уйчалар» кўринишида берилади.

Асос (фундамент) ўрта махсус, касбий таълим муассасаси битирувчиларни тайёрлаш *сифати* билан боғлиқ омилларга алоқадордир ҳамда олий таълим билан ворислигига боғлиқ.

Ёмон пойдевор устига яхши иморат қуриб бўлмайди!

Ўнг девор профессор-ўқитувчилар таркиби билан боғлиқ омилларга алоқадор: *касбий малака, психологик-педагогик тайёргарлик, маънавият-маърифат ва маданият, асослаш ва рағбатлантиришлар, таълим олувчилар билан ҳамкорлик даражаси*

Таълим муассасаси ўзида ишлаётган ўқитувчилардан яхшироқ бўла олмайди.

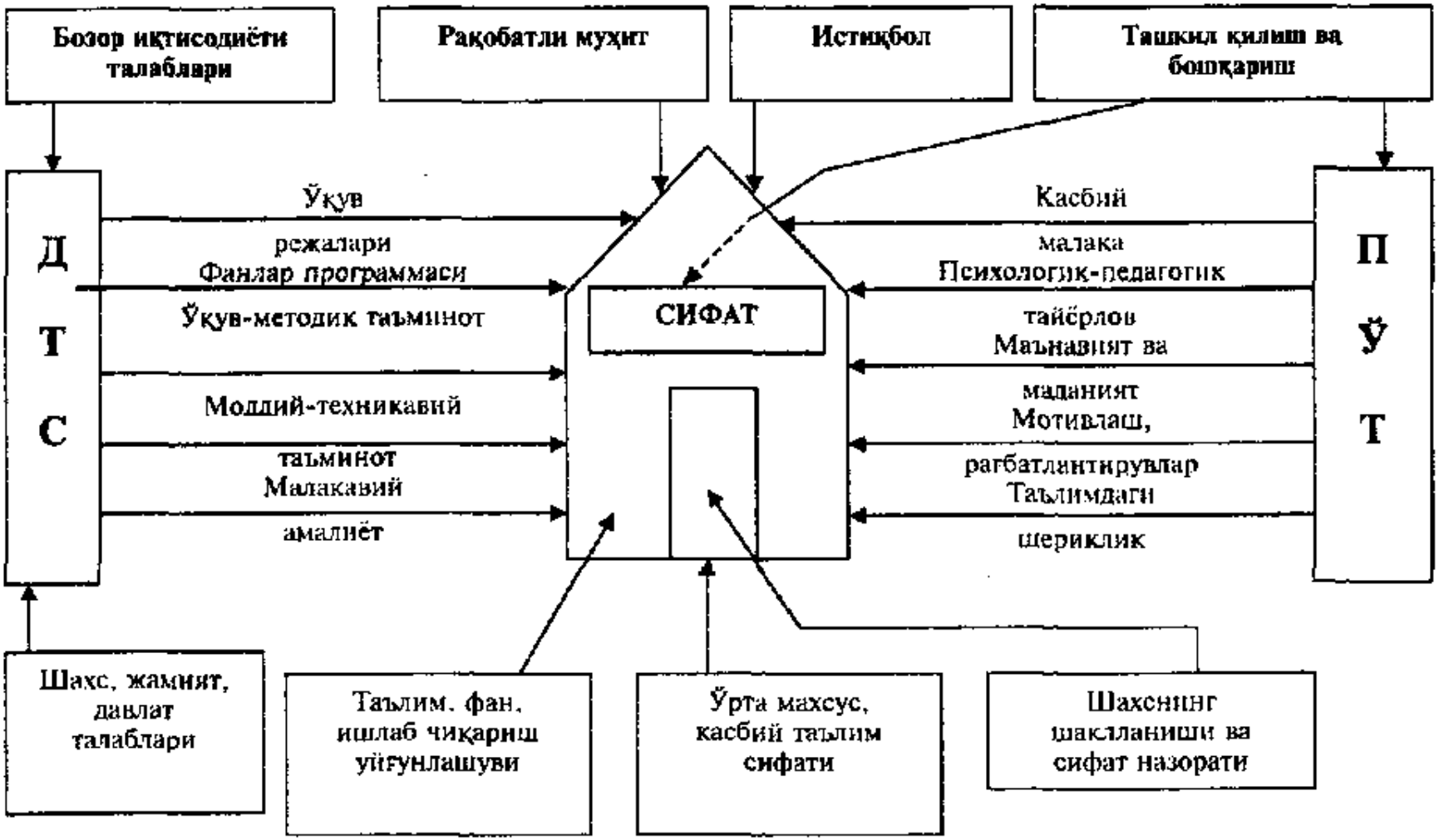
Сўл деворга Давлат таълим стандарти (ДТС)да белгиланган омиллар — *ўқув режалари ва фанлар дастурини, ўқув-методик таъминот, моддий-техникавий таъминот, малакавий амалиёт ва б.лар таъсир этади.*

Яхши меъёрий-ҳуқуқий асос — яхши ташкил этилган ўқув-тарбия жараёни ва уни бошқаришнинг асоси.

Олд девор таълим, фан ва ишлаб чиқариш уйғунлашуви билан боғлиқ омилларга алоқадор: ўқув жараёнида малакали мутахассислар, фан ва техниканинг замонавий моддий-техникавий базасидан фойдаланиш, уларнинг муаммоларини ҳал этишда иштирок этишга.

Таълим, фан, ишлаб чиқаришнинг уйғунлашуви — рақобатбардош иқтисодиёт гарови.

Орқа деворга таълим муассасаси ва унинг бўлинмаларини ташкил этиш ва бошқариш билан боғлиқ омиллар таъсир этади: *бошқариш тизими, бошқариш усули ва услуби, раҳбарнинг индивидуал, жамоавий-руҳий сифатлари.*



3.03- расм. Таълим ва кадрларни касбий тайёрлаш сифатига таъсир этувчи омиллар

Бошқарув фаолияти ўз мазмун ва тавсифига кўра меҳнат жамоаси ҳаётида ақлий-тартибий аҳамият касб этади.

*Тол*га бозор иқтисодиёти рақобат муҳити ва истиқболлари белгилайдиган омиллар таъсир этади: *корхона эҳтиёжи ва манфаатлари, меҳнатни моддий ва маънавий рағбатлантириш, ижтимоий муҳофаза.*

Эшик - омиллар учун кириш, у билан боғлиқ:

— ўқитилаётган шахсларнинг индивидуал ва жамоавий-руҳий сифатларини шакллантириш;

— ўқув-тарбия жараёнини назорат қилиш.

Таълим ва ходимларни касбий тайёрлаш сифати муаммоларига **тизимли ёндашиш** зарур. Омиллар бутун мажмуини улар боғлиқлиги ва алоқадорлигида, бир занжирнинг халқалари сифатида бошқариш зарур. Мазкур занжирдан бирор халқа(омил) ёки халқалар(омиллар)нинг тушиб қолиши таълим сифатини бошқариш тизимида **узилиш** содир бўлишига олиб келади. Мазкур тизимдаги узилишлар бирор омил йўл қўйилган чегарадан чиққанида ҳам содир бўлади. Шунинг учун омиллар мажмуини бозор иқтисодиёти, корхона, жамият ва давлат белгилайдиган **талаб чегарасида тутиб туриш** таълим сифатини бошқариш тизимининг асосий вазифаси ҳисобланади.

Сифат омилларининг ҳақиқий қиммати қандай белгиланади?

Бу саволга Ўзбекистон Вазирлар Маҳкамаси (таълим тизимини бошқаришнинг биринчи босқичи) тасарруфидаги таълим муассасаларини *аккредитациялаш ва аттестациялаш* тартибидан жавоб олиш мумкин.

3.3.2. Таълим муассасаларини аккредитация ва аттестациядан ўтказиш

Таълим муассасаларини аккредитациялаш-таълим муассасасини баҳолаш ва тан олиш бўйича тадбирлар тизими, шунингдек, улар тавсия қилган тайёрлов дастурларини мазмуни, тўлақонлигича, ўқитиш даражаси ва унинг сифатини тан олиш.

Ривожланган мамлакатларда таълим муассасасини ва унинг дастурини аккредитациялаш таълим тизимининг ва ўзи хизмат қиладиган кенг жамоатчиликнинг унга *ишонч билдириш* маросимидир. Аккредитация ихтиёрий — ҳукуматга алоқадорсиз (АҚШда) ва мажбурий-ҳукуматга алоқадор (Ғарбий Европа

мамлакатларида) бўлиши мумкин. Ҳар икки ҳолда ҳам аккредитациядан ўтказувчи ташкилот тан олиш мезонини белгилайди, мазкур мезонларга таълим муассасалари мувофиқлигини белгилаш мақсадида жойларда текширувлар ташкил этади ва **таълим муассасаси ҳамда унинг тайёрлов дастурларига** аккредитланган мақомини бериш тўғрисида қарор қабул қилади. Таълим муассасасига аккредитланган мақоми нима беради? Унга интилиш лозимми?

Биринчидан, мазкур мақом бир қатор молиявий муаммоларни ҳал этиш имконини беради. Масалан, АҚШда федерал бюджет агентлиги аккредитацияга муайян таълим муассасасига *молиявий ёрдам кўрсатиш тўғрисида қарор чиқариш учун асос* сифатида қарайди.

Шу билан бирга талабаларга **стипендия бериш** бўйича комиссия ва турли хайрия жамғармалари ўз грантларини, одатда, **аккредитланган таълим муассасаси ёки ўқув дастурларига** ажратади.

Иккинчидан, бундай мақом таълим жараёнининг субъектларига: маъмурият, профессор-ўқитувчилар таркиби ва таълим олувчиларга сезиларли таъсир ўтказади. АҚШда коллежлар ва университетларнинг маъмурияти **ўқитувчилар академик муваффақиятларини** баҳолаш ҳамда уларга мукофот белгилашда аккредитация қарорини ҳисобга оладилар, яъни *улар меҳнати натижаларига мос маънавий ва моддий рағбатлантиришни* амалга оширадилар. Аккредитация қарори маъмурият ва **профессор-ўқитувчилар таркиби** учун таълим муассасасининг мақсад ва вазифаси, ўқув дастурларини ишлаб чиқаришда фойдалидир. Бўлажак талабалар учун аккредитация қарори коллеж ёки университетни, яъни таълим сифатига қўйиладиган минимал талабларга жавоб берадиган таълим муассасасини танлашларида керак бўлади.

Учинчидан, аккредитация қарори ишга олувчилар ва бўлажак ходимлар ўртасида ўзига хос «кўприк» вазифасини ўтайди. Ишга олувчилар бўлажак ходимларнинг маълумоти *тўғрисидаги ҳужжатларни баҳолашда тегишли олий таълим* муассасаси ва унинг ўқув дастурлари аккредитацияланган мақомига асосланади. Шу билан бир вақтда мактаб консультантлари касбга йўналтиришда аккредитация мақомидан, муҳим омил сифатида, бўлажак талабаларга муайян таълим муассасаси ва ўқув дастурини тавсия этишда фойдаланади.

Ниҳоят, аккредитация жараёни таълим муассасалари **учун таълим мезонлари ва таълим сифатини яхшилашга** юқори талаблар қўйиш учун зарур.

Аккредитация жараёни *ўз-ўзини (ўзини ўзи аттестациялашдан)* бошланади. Бунда таълим муассасалари ўзининг аҳволи ва фаолиятини, ўз тайёрлов дастурларини эришилган муваффақиятини ва унинг ўз олдига қўйган аввалги мақсадларига мослигини ҳар томонлама аниқлаш мақсадида баҳолайди. Ўз-ўзини аттестациялашда қатнашчилар — **таълим олаётганлар, ўқитувчилар, маъмурият, собиқ талабалар уюшмаси, хомийлик кенгаши**, қатор ҳолларда **маҳаллий жамоа** кенг доираси манфаатлари объектив тарзда тадқиқ этилади. Мазкур тадқиқот аттестация комиссияси томонидан, шу жумладан **ўқитувчилар таркиби** бўйича тадқиқот натижалари ҳам уларнинг ўз-ўзини аттестациялаши асосида умуман таълим муассасасини баҳолашга асос бўлади. Аккредитация комиссияси яна **ўқитувчи ходимлар ташқи аттестацияни** ўтказади ва унинг натижаларини ўз-ўзини аттестациялаш натижалари билан таққосланади. Ташқи аттестация нозирлар гуруҳи томонидан ўтказилали, булар таълим тизими мутахассис ходимлар (ўқитувчилар ва маъмурлар)дан ибрат аттестация комиссияси таркибига киради.

Таълим муассасалари, шу жумладан **ўқитувчи ходимлар** ташқи аттестацияси ва ўз-ўзини аттестациялаш деярли барча ривожланган мамлакатларда ўтказилади. Ҳар икки тур аттестация ўз афзаллик ва камчилик томонларига эга бўлган ҳолда, бир-бирини тўлдиради ва таълим муассасаси ҳақида тўлиқ тасаввур беради.

Ташқи аттестация давлат таълим стандартларини жорий этишда таълим муассасасини холис текшириш кафолатини беради. У ўқув-тарбия жараёни буткул муаммоларини очишга ва унда яхши томонга ўзгариш ясаш кенг истиқболини таъминлашга хизмат қилади.

Ўз-ўзини аттестациялашда таълим муассасасидаги иш маромини бузишга ҳожат йўқ. Ўз-ўзини аттестациялаш асосий эътиборни **ўқитувчилар малакасига** қаратади ва уларга ташқи аттестациядан фарқли ўлароқ камроқ руҳий таъсир ўтказади. Шу билан бирга ўз-ўзини аттестациялар озми кўпми мунтазам жараён ҳисобланади ва таълим муассасасини ҳар қандай фаолият турига тааллуқли бўлиши мумкин. Лекин ўз-ўзини аттестациялаш таълим муассасаси ва унинг ўқитувчилари таркибининг фаолияти объектив баҳоланишини кафолатламайди. Атте-

стацциядa ва ўз-ўзини аттестациядан ўтказишда (таълим муассасаси ва ўқитувчилар таркибини) *талабалар ва* **уларнинг ота-оналаридан сўраб ўтказиш** муҳим ўрин тутади. Ваҳоланки, талабалар бевосита *таълимий хизмат талабгори* ҳисобланадилар.

Ривожланган мамлакатларда аттестация ва ўз-ўзини аттестациялаш бир-бири билан турлича муддат ва функциявий боғлиқликка эга. У, норвег маърифатпарвари Тронд Алевик таснифига кўра, *бир вақтда, кетма-кетликда* ёки *биргаликда* ўтказилиши мумкин.

Бир вақтда (параллел) ўтадиган аттестация ва ўз-ўзини аттестациялашда ташқи идора ҳамда таълим муассасаси ҳар бири ўз баҳосини беради. Текширув сўнгида натижаларни алмашадилар ва уларни қиёслайдилар.

Кетма-кет аттестацияда ва ўз-ўзини аттестациялашда аввал таълим муассасаси ўз фаолиятини баҳолайди, сўнг ташқи идора булардан ўз назоратида асос сифатида фойдаланади.

Биргаликдаги аттестацияда томонлар баҳолаш жараёни хусусида келишиб оладилар. Бунда манфаатлар турлилиги ва шу билан бир вақтда барча нуқтаи назарлар эътиборга олинади.

Ҳозирги вақтда кўпчилик ривожланган мамлакатларда аттестация ва ўз-ўзини аттестациялашни кетма-кет ёки биргаликда ўтказишга ҳаракат қилинади, бунда таълим олувчилар ва улар ота-оналари сўровини ўтказишга катта эътибор берадилар.

Юқорида баён этилганлардан кўринадики, ривожланган мамлакатларда таълим муассасасини аккредитациялаш жараёнида ўз-ўзини аттестациялаш ва ташқи аттестацияга алоҳида аҳамият қаратилади.

Ўзбекистонда таълим муассасасини давлат аккредитациясидан ўтказишда Вазирлар Маҳкамаси қошидаги Давлат тест маркази таркибидаги *Кадрлар тайёрлаш сифатини назорат қилиш педагог ходимлар ва таълим муассасасининг аттестациялаш бошқармаси* ўтказган **давлат аттестацияси** қўшиб олиб борилади. Агар таълим муассасаси Вазирлар Маҳкамаси Қарори билан таъсис этилган бўлса, унда у аттестациядан ўтгунига қадар аккредитациядан ўтган ҳисобланади.

Узлуксиз таълим тизимини **давлат аттестациясидан** ўтказиш Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги ва Кадрлар тайёрлаш миллий дастури тўғрисидаги қонунларга мувофиқ амалга оширилади. У қуйидагиларни ўз ичига олади:

— *таълим муассасаларини,* уларнинг ўқув, методика, илмий ва тарбиявий фаолияти натижалари Ўзбекистон Республикаси

қонунлари, давлат таълим стандартлари ва бошқа меъёрий ҳужжатларининг талабларга мувофиқлиги аниқланади;

— *таълим муассасалари раҳбарларини*, улар касбий сифатларини ва Кадрлар тайёрлаш миллий дастури вазифаларини бажариш (давлат таълим стандартларини жорий этиш, ғоявий-маърифий ишларни такомиллаштириш, таълимни фан ва ишлаб чиқариш билан уйғунлаштиришни ривожлантириш ва б.);

— *педагог мутахассислар,* улар касбий сифатларини, ўқув-тарбия ва илмий-тадқиқий фаолиятлари оқибат-натижаларини объектив баҳолаш мақсадида.

Давлат аттестацияси 5 йилда камида бир марта ўтказилади.

Таълим муассасасини аккредитациялаш бўйича мамлакатимиз моделининг камчилиги бўлиб, ўз-ўзини аттестациялашнинг мавжуд эмаслиги ҳисобланади. Бу эса ўзига хос хусусиятга эга **ўз-ўзига ташхис қўйишдир.** Ривожланган мамлакатларда мазкур тартиб натижаларига кўра таълим муассасасини ривожлантириш йиллик режаси тузилади ва амалга оширилади. Бу Ўзбекистон Республикаси узлуксиз таълим тизими учун ҳам мақсадга мувофиқдир.

3.3.3. Ташқи аттестация ва ўз-ўзини аттестациялашнинг мазмуни

Таълимнинг рақобати соҳасида ишлаб чиқарувчилар (таълим муассасасининг ўқитувчилар ва ходимлари, унинг раҳбарлари, таълим бошқарув идоралари) ва таълим хизмати истеъмолчилари (таълим олувчилар ва улар ота-оналари, ходим буюртмачилари)га мунтазам равишда қуйидаги саволлар берилади:

— Ўқувчилар қай даражада муваффақиятли ўқимоқдалар?

— Таълим муассасасининг ютуқлари қандай?

— Таълим муассасасига раҳбарлик қандай даражада муваффақият билан олиб борилмоқда?

— Таълим муассасасининг кучли томонлари нималарда кўринади?

— Қайси йўналишларда ҳали ишлашга тўғри келади?

Ана шундай саволлар жавоби орқали таълим муассасаси, шу жумладан, унинг ўқитувчи мутахассисликларини аттестация ва ўз-ўзини аттестациялаш жараёнига қаралади ва ўтказилади.

Таълим муассасасини ташқи аттестацияси ва ўз-ўзини аттестациялаш фаолиятини айни бир жабҳасини қамраб олади. Ҳар

икки ҳолда ҳам таълим самарадорлигини айни бир хил кўрсаткичларидан фойдаланиб, у баҳоланади. Масалан, ташқи аттестацияда таълим стандартлари ва бларнинг бажарилиши нуқтаи назаридан **миллий кўламда** таълим муассасаси фаолиятига баҳо берилади. Ўз-ўзини аттестациялаш сифатли таълимни таъминлашга йўналтирилади. Унинг моҳияти уч асосий саволга жавобда намоён бўлади.



Бу таълим самарадорлиги кўрсаткичлари ва ўқитилаётганлар, уларнинг ота-оналари, ўқитувчилар фикри, шунингдек, имтиҳон натижалари билан боғлиқ кўрсаткичлар ёрдамида амалга оширилади.

Таълим самарадорлик кўрсаткичи нималарга тааллуқли бўлади? **Булар таълим сифатига таъсир этувчи (3.2.1 га қаранг) ва муайян тарзда таълим муассасаси назорат қиладиган омиллардир.**

Таълим сифати самарадорлигининг барча кўрсаткичлари етти асосий қисм (соҳа)га ажратилади:

1. Таълим дастури.
2. Эришилган ютуқ.
3. Ўқув ва дарс ўтиш.
4. Ўқувчиларга ёрдам.
5. Тамойиллар ва қадриятлар.
6. Ресурслар.
7. Бошқарув, раҳбарият ва сифатни таъминлаш.

Булар таълим муассасасининг асосий фаолияти функционал жиҳатлари билан боғлиқ.

Ҳар бир асосий қисмда таълим самарадорлиги бир таҳлитдаги кўрсаткичлари мавжуд. Масалан, 3- асосий — *Ўқув ва дарс ўтиш* — қисмга қуйидагилар тааллуқли:

3.1. Таълим жараёни сифати.
3.2. Таълим сифати ва таълим олаётганларни баҳолаш.
3.3. Ўқиётганлар эҳтиёжини қондириш.
3.4. Билимни таълим жараёнининг қисми сифатида баҳолаш.
3.5. Ўқитувчиларни малакасини ошириш қайта тайёрлаш.
3.6. Ота-оналар билан алоқа.

Ҳар бир самарадорлик кўрсаткичи яна бир неча мавзу (савол)га эга. Масалан, самарадорлик кўрсаткичи —*Таълим жараёнининг сифати* қуйидаги мавзу (савол)ларни ўз ичига олади:

— уй ишларидан фойдаланишни ҳам қўшганда таълимга ёндашиш кўлами ва мукобиллиги;

— таълим кўргазмалилиги ва ўқитувчи тушунтиришларининг аниқ ва мақсадга йўналтирилганлиги;

— суҳбатнинг сифати (ўқитувчи — таълим олувчи).

Самарадорлик кўрсаткичларини баҳолашга бундай ёндашиш таълим муассасаси фаолияти соҳасини тезкор белгилашга имкон беради. Буларда кучли тамон ёки ташвиш туғдирувчи томон устунлик қилади. Бундан ташқари, текширувнинг одатдаги туркуми билан қамраб олинган ёки миллий, ёки маҳаллий ўзига хосликлар билан боғлиқ таълим муассасалари фаолиятининг бошқа соҳасини баҳолаш мумкин.

Резюме. ***Олий таълим соҳасидаги сифат, унинг қуйидаги функциялари ва фаолият турларини қамраб олувчи кўп ўлчамли концепция ҳисобланади: ўқув ва академик программалар, илмий тадқиқотлар ва стипендиялар, кадрлар билан таъминлаш, ўқувчилар, бино, моддий-техникавий асос ва жиҳозлар, жамият фаровонлиги йўлидаги ишлар. Сифат муаммосини ҳал этишда унга таъсир этувчи омилларнинг бутун мажмуини улар ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро ҳаракатида бошқариш лозим, яъни тизимли ёндашишдан фойдаланиши керак.***

Таълим сифати ва кадрлар тайёрлашни бошқаришда таълим муассасаси ва унинг таълимий-касбий программаларини аккредитация ва аттестациядан ўказиш муҳим аҳамият касб этади. Ривожланган мамлакатларда таълим муассасалари ва унинг дастурини аккредитациялаш, унга таълим тизимини ва ўзи хизмат кўрсатиши лозим бўлган кенг жамоатчилик ишончининг намойиши ҳисобланади.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун савол ва топшириқлар

1. Олий таълим асосий вазифаларини айтиб беринг?
2. Университет, академия ва институт қандай вазифани бажаради?
3. Олий таълим бошқарувининг қандай босқичини биласиз, улар нималарни ҳал этади?

4. Бошқарувнинг қандай тизимини биласиз, уларнинг моҳияти нимада?

5. Бошқарувнинг марказлаштирилган тизими фаоллиги ва камчилиги, Ўзига хос хусусиятини айтинг?

6. Кадрлар тайёрлаш миллий модели қандай қисмларни ўз ичига олади.

7. Кадрлар тайёрлаш миллий модели таркибий қисмлари функциясини айтиб беринг: шахслар, давлат ва жамият, узлуксиз таълим, фанлар, ишлаб чиқариш.

8. Давлат таълим стандарти нима?

9. ДТС ишлаб чиқаришнинг қандай асосий тамойилларини биласиз?

10. Таълимни гуманитарлаш ва инсонпарварлаштириш нима?

11. Таълимни назарийлаштириш нима?

12. Таълимдаги ворислик ва узлуксизлик нима?

13. Кадрларни олдиндан тайёрлаш нима?

14. Таълимий-касбий программалар ҳозиржавоблигига ниманинг эвазига эришилади?

15. Талабалар академик улгурувчанлиги ниманинг ҳисобига таъминланади?

16. Таълим қандай вазифани бажаришга йўналтирилган?

17. Кадрлар тайёрлаш сифатини назорат этишнинг қандай босқичини биласиз?

18. ДТС ташкилий-бошқарув функцияси нимадан иборат?

19. Шахс, давлат, меҳнат бозори нима воситасида таълимни бошқаради?

20. Таълим сифати ва кадрларни касбий тайёрлашга қандай омиллар гуруҳи таъсир этади?

21. Таълим муассасасини аккредитациядан ўтказиш нима?

22. Таълим муассасасининг аттестацияси ва ўз-ўзини аттестациялаш нима?

23. Ривожланган мамлакатларда вақт бўйича аттестация ва ўз-ўзини аттестациялаш қандай ўтказилади.

24. Ўзбекистон республикасида аттестация ким томонидан ва қандай ўтказилади?

IV БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСИНИ БОШҚАРИШ

4.1. Бошқариш тамойиллари

4.1.1. Бошқариш тамойиллари ва услуби

Агар самарали бошқарув бўлмаса, режалаштириш, ташкил қилиш, ўқитиш, тарбиялаш, моҳиятлаш ва назорат қилиш вазифасини самарали бажариш мумкин эмас.

ОТМни боқариш самарали бўлиши учун ўқув-тарбия жараёни барча иштирокчиларнинг — *талабалар, профессор-ўқитувчилар таркиби, ўқув-ёрдамчи соҳа ва маъмурият ходимлари ва б. нинг* манфаатлари бундай ранг-баранглиги, табиийки, уларни бошқаришнинг тегишли тамойилларини танлашни талаб қилади.

Ривожланган мамлакатларда 4.01-жадвалда келтирилган таълимни бошқаришнинг саккизта асосий тамойилидан фойдаланилади. Шулардан 1-4- тамойиллар **топшириқни бажаришга** — буюртмачилар (меҳнат бозори, фан, хизмат кўрсатиш соҳаси, тиббиёт ва ҳ.к.)нинг талабларига мувофиқ малакали мутахассислар тайёрлашга қаратилган. Кейинги тўрт тамойил мутахассислар тайёрлаш жараёнини **амалга оширувчилар** — профессор-ўқитувчилар таркиби, ўқув-ёрдамчи соҳа ва маъмурият ходимлари ва б.га қаратилган.

4.01- жадвал

Таълимни бошқаришнинг асосий тамойиллари[12]

№	
	Топшириқни бажаришга қаратилган
1	Муаммони ечишга ижодий ёндашув (ўзгаришларга мослашиш учун тафаккурнинг барча имкониятларидан фойдаланиш)
2	Сифат ўзгаришларга эришиш учун мунтазам режалаштириш (сиёсат-режалаштириш-амалга ошириш-мониторинг ишлаб чиқиш)
3	Вазиятдан келиб чиқадиган раҳбарият услуби (вазият ва бўйсинувчиларга мослашув қобилиятини ошириш)
4	Ўзаро ҳамкорлик ва ишга бир хил муносабат (аниқ кутишлик, фойдали қайта алоқа)
	Амалга оширувчиларга қаратилган
5	Гуруҳ ва коммуникация аъзоларининг ҳамкорлиги
6	Буюртмачига қаратилган (буюртмачи, манфаатлар шахс талабларини бажариш бўйича хизматларни бажариш)
7	Ижобий фикрлаш, қулай муҳит ва ўзаро алоқа (ҳамкасбларни қадрлай ва ҳурмат қила билиш)
8	Ваколатни бериш ва ходимлар касбий малакаси ошувига кўмаклашиш (ваколатни бериш ва касбий ўсиш учун шароит яратиш)

Ижодий ёндашиш тамойили, одатда, ўқув-тарбия жараёнини бошқаришда қўлланилади. Уни қўллаш зарурияти қуйидаги шартларни талаб қилади:

Биринчидан, *ўқув фаолияти турининг хилма-хиллиги:* маърузалар, лабаратория ва амалий машғулотлар семинарлар, коллеквиумлар, мустақил ўрганиш, малакавий амалиёт, курс лойиҳалари (ишлари) ва ҳ.к. Буларнинг мақсад ва вазифаси турличадир.

Иккинчидан, мақсад ва вазифаси, тузилиши ва мазмунига кўра *ўқитиладиган фанлар ва курсларнинг турли-туманлиги.*

Учинчидан, *ўқитилаётган шахслар индивидуаллиги.*

Кўрсатилган ўзига хосликларни ҳисобга олиш учун ҳам таълим олувчилар, ҳам таълим берувчилар фикрлаш имкониятидан унумли фойдаланиш зарур. Бу ўқув-тарбия жараёнини ўтказиш турли унсурлари ва шартларига мослашишга имкон беради.

Фаолияти мунтазам режалаштириш тамойили ҳам таълим муассасалари турли бўлинмаларда, ҳам ўқув-тарбия жараёнини амалга оширишда кенг қўлланади. Бу фаолият самарадор режасини ишлаб чиқариш, уларни бажаришни ташкил этиш, олинган натижаларни баҳолашни кўзда тутади. Ўқув-тарбия жараёнини бошқаришда бу тамойил ижодий ёндашиш воситаси ҳисобланади. Ўқитувчи, у ёки бу ўқув фаолият турини бажаришга ижодий ёндашиб, ўзининг ва таълим олувчиларнинг ҳаракатини *режалаштириш,* буни юқори савияда *бажариш,* натижаларини *назорат қилиш ва баҳолаш,* агар зарурат пайдо бўлса, ўзининг ва талабаларнинг фаолиятини ўзгартириш бўйича **хулоса чиқариш.**

Раҳбарият услубининг мослашувчанлик тамойилидан тез-тез ўзгариб турадиган вазиятда ишловчи кўпчилик раҳбарлар фойдаланади. Бундай вазият айниқса, ўқув-тарбия жараёнига хос. Юқорида таъкидланган, бу ҳол ўқув фаолиятининг тури ҳар хиллиги, фанлар ва курслар турли-туманлиги, шахслар индивидуал хусусиятларида намоён бўлади. Буларга қўшимча қилиб, яна таъкидлаш мумкинки, айни бир ўқитувчи турли гурух ёки кичик гуруҳларда дарс ўтиши натижасида бошқариладиган жамоа кўпинча ўзгариб туради, устига-устак бу ўзгаришлар турли курс ёки факультетларда, бир неча йўналиш ва ихтисосликларни қамраб олади. Бундай шароитда ўқитувчи *ҳар сафар фақат тегишли раҳбарлик услубинигина эмас, балки таълим ва тарбия усулларини ҳам танлаши лозим бўлади.*

Бир-бирини тушуниш ва ҳамфикрлик бошқарув ғоясини белгилайди. Бу тамойилдан айниқса, ўқув-тарбия жараёнини бошқаришда фойдаланиш муҳимдир. Ушбу вазиятда ўқитувчилар ва талабалар қуйидагиларнинг моҳиятини англашда ҳамфикр бўлмоқлари лозим:

— *ижтимоий ва шахсий қадриятлар;*

— *мамлакат иқтисодини ривожлантиришдаги йўналиши ёки ихтисослик;*

— *ҳам касбий, ҳам маънавий маънода шахсни шакллантирувчи курс ёки фан;*

— *курс ёки фаннинг мақсад ва вазифаси.*

Бир-бирини тушуниш ва ҳамфикрлик даражаси ҳамкорлик муносабатини белгилайди ва ўқув-тарбия жараёнида фойдали қайта алоқа ҳисобланади.

Гуруҳ (жамоа) ҳамкорлик тамойилидан, одатда кафедра, лаборатория, факультет, ОТМ илмий ва бошқа бўлинмаларни бошқаришда фойдаланилади. Бу тамойил турлича фаол гуруҳий усуллар («оқилона фикрлаш»)ни кўзда тутади, **ҳамкорлар тенглиги** ва *ўз фикрини эркин мустақил баён қилиш* буларга хос хусусият ҳисобланади. Бундай ҳолда раҳбар нимаси биландир дрижёрни эслатади.

Буюртмачини назарда тутиш тамойилидан ўқув-тарбия жараёнини бошқаришда, айниқса, буюртмачининг талабига мувофиқ мутахассисларни ихтисослаштиришда фойдаланилади. Фанларни танлаш бўйича талабалар ҳам буюртмачи ҳисобланади. Мазкур тамойил турли шартномавий ишлар (амалий **ИТИ**, тажриба-конструкторлик ишлари ва ҳ.к.)ни бажаришда ОТМ бўлинмаларида кенг қўлланади.

Ижобий фикрлаш ва қулай муҳит тамойилидан ҳамиша бошқарувнинг бошқа тамойилларини ҳам қўшган ҳолда фойдаланилади. Бу тамойил *ҳамкасбларни қадрлаш ва ҳурмат қилиш, таълим олувчилар билан ҳамкорлик муносабатини ўрнатишга* асосланади.

Ваколатни бериш тамойилидан, одатда, ОТМ бўлинмаларида улар ходимлари касбий мукаммаллашувига кўмаклашиш мақсадида фойдаланилади. Бу тамойилдан яна «айланиб қолиш» усулини амалга оширишда, ўқув-тарбия жараёнини бошқаришда қўлланади (тарбия ўқитувчи вазифасини бажаради).

Бошқарув тамойиллари самарадор мажмуини танлаш — муваффақиятга эришиш гарови, холос. Бошқарув муваффақиятининг муҳим омили **раҳбарлик услуби** ҳисобланади.

Одамлар билан ишлай билишлик раҳбарнинг асосий касбий даъвати ҳисобланади.

Раҳбар услуби раҳбарнинг қуйидагиларга қанчалик мойиллигига боғлиқ:

— *бошқа раҳбарлар билан ҳокимиятни бўлиша олишлигига;*

— *ўзига бўйсунувчилар тадбиркорлигига ва ташаббускорлигидан фойдалана олишига;*

— *раҳбарлигидагиларга ҳаракат режасини ишлаб чиқариш ва амалга оширишликни ишониб топширишига.*

Буларга боғлиқ тарзда раҳбарнинг тўрт хил услубини кузатиш мумкин (1.1.1- га қаранг.)

— *автократик;*

— *бюрократик;*

— *демократик;*

— *аристократик.*

Мак Грегор назарияси бўйича раҳбарнинг тўрт тури бўлиши мумкин:

— *буйруқдор* — ходимлар нима қилиши тўғрисида фармойиш беради (автократ услуби);

— *маълум қилувчи* — сабабларни кўрсатиб, ходимларга буйруқ беради (бюрократик услуб);

— *консултант* — қарор қабул қилгунча ёки режа ишлаб чиққунча ходимлар маслаҳатига қулоқ солади (демократик услуб);

— *ҳамкор* — ходимларга ҳаракат режаси ишлаб чиқиш ва амалга оширишни ишониб топширади (демократик услуб).

Автократ (ёки авторитар) услуб шу билан тавсифланадики, раҳбар ўзининг шахсий (ёки, баъзи бир ким томонидан мажбурланган) ғоя, режа, тавсия ва ҳ.к.ни, буларни жамоа аъзолари у ёқда турсин, ўз муовинлари билан ҳам мутлақо маслаҳатлашмай амалга оширади. Раҳбарнинг нуқтаи назари бошқаларга тааллуқли фикрлар мажмуига асосланади, аммо у ўз шахсий фикри қилиб олиниб, баён этилади (яъни раҳбар бошқалар фикрини ўзиники қилиб олади). Муаммони гуруҳ бўлиб муҳокама қилишда у ўз фикрини қарор сифатида таъкидлайди, уни муҳокама иштирокчилари буйруқ сифатида

қабул қиладилар. Бундай раҳбарлар ижрочилар билан тўғридан-тўғри, уларнинг бевосита раҳбарларини четлаб, фаолият юритадилар.

Бошқарувнинг автократ услубида, агар раҳбар ўз ходимларига ишонмаса, яхши натижага эришиб бўлмайди.У қаттиқ назорат ўрнатади ва улар ишини муфассал текширади, бу билан ходимлар ташаббусини бўғади.

Бюрократик услуб бошқаришга расмий ёндашишга асосланади ва «меъёр доираси»да амалга оширилади. Бу усул фақат ижрочиларнинггина эмас, балки раҳбарларнинг ҳам ташаббусини турли йўриқномалар, кўрсатма ва ҳ.к.лар ёрдамида бўғиб қўяди.

Демократик услуб раҳбарнинг бошқарув фаолияти ва жамоа ўз-ўзини бошқарувининг энг самарали тарздаги нисбатига асосланади. Ҳаракат режасини муҳокама қилиш, қабул қилиш ва амалга оширишда ижрочиларнинг фаол ва онгли иштироки унинг асосий жиҳати ҳисобланади. Юқори самарага раҳбарнинг *кўтаринки руҳи* ва бўйсунувчиларга *ишончи* туфайли эришилади.

Умумий жипслик, умуммуваффақиятдан ғурурланиш, бир-бирини қўллаб-қувватлаш ва ҳамфикрлик — самарали ишлаш гарови.

Одамларга «буни биз ўзимиз қилдик» дейишга имкон берадиган йўлбошчи энг яхши йўлбошчидир. Лао Цзе.

Юқорида таъкидлангандек (1.1.1- га қаранг) бошқарувнинг бирор услубини мутлақлаштириш мақсадга мувофиқ эмас. Муҳими — муайян вазиятларга мувофиқ бошқарув фаолиятида уларни қўшиб олиб бора билиш. Масалан, бошқарувнинг демократик услуби ўқув-тарбия жараёнини амалга оширишда яхши натижа беради, автократ услуби юқори ташкилотлар фармойишларини амалга оширишда, бюрократик усул эса — ҳисоб-китоб ва ҳисоботда.

4.1.2. Раҳбар ва ҳокимият

Ҳокимият — бошқалар хулқ-атворига таъсир этиш имкони.

Ҳокимият раҳбарга хизмат ваколатига қўшимча тарзда керак, чунки, у ўз гуруҳи доирасидаги ва ундан ташқаридаги одамлар билан боғлиқдир. Буни машҳур тадқиқотчи Жон П. Коттер раҳбар

ҳокимиятни кучайтириши керак "*...чунки, у ҳамиша ўзига бўйсунмайдиганларга боғлиқдир, иккинчидан, шунинг учунки, ҳозирги ташкилотларда, амалда, деярли ҳеч ким унинг узлуксиз буйруқлари оқимига тўла итоат этмайди, фақат у бошлиқ бўлгани учун ҳам*", деб таъкидлайди.

Ҳокимият, таъсир ўтказиш воситаси, Френч ва Рэйвен (бошқарув ва етакчилик соҳаси тадқиқотчилари) таснифи бўйича бешта асосий шаклга эга:

1. **Мажбурлашга асосланган ҳокимият — *қўрқитув орқали таъсир этиш:*** ишдан ажраб қолишдан қўрқиш, хизмат лавозими пасайишидан қўрқиш, мукофотдан маҳрум бўлишдан қўрқиш ва ҳ. к. Кўпчилик раҳбарлар қўрқитиш орқали таъсир ўтказиб ижобий натижага эришади, лекин маълум чегарада. Шу билан бирга, одатда салбий натижага ҳам эга бўлади: *тортинчоқлик, қўрқув, ўч, нафрат, бўйсунувчиларнинг ёвлашуви,* булар Фред Луганс таъкидлашича, "*...меҳнат унумдорлиги пасайишига, ўз ишидан норозиликка, алдашга ва бўйсунувчи томондан айёрлик қилишга олиб келади*". Натижада тарозининг палласидаги салбий томон босиб кетади. Олий таълим муассасаларида, уларнинг кўпчилигида кўпинча қўрқитиш орқали таъсир этишга ҳаракат қилинади, ўз мақсади — юксак ахлоқ, маданият, маънавиятга эга бўлган рақобатбардош мутахассис тайёрлашга эришишда бундай ҳолда эришиш мумкинлигига ақл бовар қилмайди.

2. **Мукофотга асосланган ҳокимият — *бўйсунувчилар эҳтиёжини қондириш билан таъсир этиш, рағбат ва моҳиятнинг биргаликдаги ҳаракати.*** Ҳокимиятнинг бу шакли бўйсунувчилар фаоллиги ва *айтганни қилишликлари*га эришишда ёрдам беради. Бундан менежерлар, кўпинча, касбий спортда фойдаланадилар. Бундай ҳокимият олий маълумотли мутахассислар тайёрлашда самара беради. Муаммо шундаки, бажарилган иш учун айнан мос келадиган рағбат ва моҳиятни қандай (раҳбар фикрича эмас, балки бажарувчи фикрича) топиш керак? Бунда шуни ҳам эътиборга олиш керакки ОТМ раҳбарияти моддий рағбатлантириш учун чекланган ресурсларга эгадирлар.

Агар сиз одамларни яхши ишлашга қизиқтирмоқчи бўлсангиз, унда уларга яхши иш беринг. Фредрик Герцберг.

---

3. **Эксперт ҳокимият — *бўйсунувчиларнинг раҳбарга онгли равишдаги итоати.*** Бу раҳбар ходимлар фикрича *юқори малака*

ва ваколатга, билим ва муваффақиятга эга бўлса мумкиндир. Ижрочилар юқоридаги сифатларга эга раҳбарга ишондилар, чунки у муаммо ёки масалани ҳал этишнинг ягона тўғри йўлини танлай олади (мутахассис ҳокимияти). Даволовчи врач ва бемор муносабати шундай ҳокимиятнинг ёрқин мисоли бўла олади. Эксперт ҳокимияти ўқув-тарбия жараёнини амалга оширишдаги ўқитувчи ва талабалар муносабатига ҳам тааллуқлидир. Талабалар ўз ўқитувчилари юқори малака ва ваколат эгасилиги, катта билим ва тажрибаси борлигига ишонсалар унинг тавсиялари, маслаҳати, кўрсатмалари ва ҳ. к.га бирор муаммони ўрганишда унга онгли равишда ёндашадилар.

Мазкур ҳокимиятнинг «чўгирлари» ҳам бор.

Биринчидан, раҳбар (ўқитувчи, врач ва б.) ўз малакаси, ваколати, билими ва тажрибасига таянар экан мунтазам равишда *«имтиҳон қилинувчи»* вазиятида туради[12]. Ҳар бир, гарчи арзимас бўлса-да, йўл қўйган хатоси ёки камчилиги ўзига — малакали мутахассисга бўлган ишонч йўқолишига олиб келиши мумкин.

Иккинчидан, раҳбар-эксперт хислатига кўникиб қолган бўйсунувчилар гуруҳ бўлиб қарор қабул қилишда фаоллик кўрсатмай қўядилар.

4. **Эталон ҳокимият (намуна ҳокимият) — *раҳбар шахсий хусусиятлари, унинг етакчилик қобилияти асосига қурилган таъсир этиш.*** Бундай таъсир этиш асосида ижрочиларнинг раҳбарга бўлган қизиқиши, ҳурмат, ишончи ва кучли ёқтириши, шунингдек, унингдек бўлиш ва унга ўхшашлик иштиёқи ётади. Америкалик тадқиқотчи Т. Л. Хадсон шундай таъкидлайди: *«Одамлар кўпинча ўзларини ўз хусусияти билан донг қолдирувчилар таъсирини ҳис этадилар ва кимни ўз идеалидаги деб билсалар, ўшанга ўхшаган бўлишни орзу қиладилар»*. Шундай ҳокимиятда раҳбарнинг ғайриодатий қарорини ҳам ижрочилар зўр қониқиш билан қабул қиладилар.

Бироқ ҳар қандай раҳбар ҳам табиатан шундай етакчи бўлавермайди. Улар нима қилсин? Қуйидаги маслаҳатга амал қилсинлар[12]:

— *доимо ёдда тутинг, бутун жамоанинг диққат-эътибори Сизга қаратилган;*

— *ўзингизда етакчилик салоҳиятини ривожлантиринг;*

— *зарарли одатлардан қутилишга ҳаракат қилинг;*

— *ўз нутқингизни назорат қилинг;*

— *ўз ташқи қиёфангизга парвосиз бўлманг;*

— *бўйсунувчиларни ўзингизга мойил қилишга ҳаракат қилинг.*

Бу маслаҳатлар ақлий фаолият муассасаларининг раҳбарлари учун айниқса муҳимдир, олий таълим муассасалари шундай муассаса ҳисобланади.

5. ***Қонуний (ёки анъанавий) ҳокимият*** *бошлиққа бўйсуниш анъанасига асосланган*, чунки, шундай қабул қилинган ва бу муносабатларнинг тарихан шаклланган кўринишидир. Ҳокимиятнинг мазкур шаклига мувофиқ ижрочи инсон (эксперт ва эталон ҳокимият)га эмас, балки *лавозим*га эътибор қаратади. Бу раҳбарнинг бўйсунувчиларга таъсир ўтказишининг қулай шаклидир (агар улар ушбу анъанага онгли равишда *амал қилсалар*), чунки бу ундан *кўп куч-ғайрат* сарф этишни талаб қилмайди: ҳаммаси *лавозим даражаси (субординация* — паст лавозимдагиларнинг юқори лавозимдагиларга итоат этиши)га асосланган. Бироқ ана шундай «топталган сўқмоқ»дан ўзгаришлар ва янгиликлар томон бурилиш қийин.

Келтирилган ҳокимият шакллари — назарий асос, олий таълим муассасасига раҳбарлик амалда шуларга асосланади. Ҳокимиятнинг шаклини танлаш асосий мезони, кўпинча улар мажмуи, рақобатбардош **кадрлар тайёрлашга раҳбарлик самарадорлиги** ҳисобланади.

4.1.3. Раҳбар ва вақт

Раҳбар вақт устидан ҳукмрон эмас, лекин ундан самарали фойдаланиши мумкин.

Ҳар қандай даражадаги раҳбарнинг олдида турган асосий савол қуйидагича: **Қандай қилиб ишни самарали ташкил этиш ва энг яхши натижага эришиш мумкин?** Аввало *ўз иш вақтини оқилона тақсимлаш* зарур.

Ўз иш вақтини ректор, проректор, ОТМ бўлинмаларининг раҳбарлари, деканлари, кафедра мудирлари, ўқитувчилар ва талабалар тақсимлаши лозим.

Талаба қуйидагилар билан боғлиқ ўз хатти-ҳаракатининг раҳбари ҳисобланади.

— *мустақил таълим* — ўқитувчи раҳбарлиги остида билим, уқув ва малакани мустақил эгаллаш.

— *мустақил ишлаш* — олинган билим, уқув, малакани мустақил қўллаш ва мустаҳкамлаш.

Раҳбарнинг иш вақтини шартли равишда икки қисмга бўлиш мумкин:

— *директив вақт* — юқори раҳбар (ёки раҳбарлар) томонидан режалаштирилган турли бошқарув билан боғлиқ хатти-ҳаракатларга сарф бўладиган вақт; йиғилиш, кенгаш, планерка, илмий кенгаш мажлиси, кафедра йиғилиши ва ҳ. к.;

— *субдирективвақт* — ўзининг бошқарув хатти-ҳаракатини ишлаб чиқиш ва амалга оширишга сарфланадиган вақт.

Агар раҳбарнинг директив вақтини унинг бошлиғи режалаштирса, субдиректив вақт раҳбарнинг ўзи томонидан режалаштирилиши ва фойдаланилиши мумкин. Бу муҳим ва шу билан бирга мураккаб масала. Уни оқилона ҳал этиш учун қуйидаги амалий тавсиялардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ[12]:

1. Вақтдан фойдаланиш режасини турли вақт бирликлари — йил, ўчойлик, ой, ҳафтада эришиш белгиланган аниқ мақсад ва тадбирлар ҳар бирини алоҳида эътиборга олиб тузиш зарур;

2. Йил, ўчойлик, ой, ҳафта, кун бўйича иш тартибини ўзи учун белгилаш ва вақтдан фойдаланиш режасини амалга оширишда ундан онгли тарзда фойдаланиш;

3. Вақтдан фойдаланиш аниқ режасини жуда бўлмаганда ўчойлик қилиб тузиш лозим. Бироқ, жамоа вақтининг 60%ини режалаштириш керак, чунки кўзда тутилмаган тадбирлар чиқиб қолса, улар учун ҳам мухлат қолиши лозим;

4. Вақтнинг бир ҳафтасидан фойдаланиш режасида унинг якуний натижасини аниқлаш ва зарур ишларни қуйидагича уларнинг аҳамиятлилиги тартибида белгилаш лозим;

— якуний натижага эришиш нуқтаи назаридан зарур ишлар;

— агар вақт етса, бажариш керак бўлган ишлар;

— албатта қилиш керак бўлган ишлар;

5. Ўзингизнинг вақт бюджетингизни мунтазам ўрганинг ва назорат қилинг. Ўз ишингиз мазмуни, бошланиши ва тугашини муайян шаклда қайд этиб боринг. Ўз ишингизни акс эттирувчи жадвал, тарх, вақт харитаси, график ва ҳ. к.лар ўйлаб топинг ва улардан фойдаланинг; уларни кўринадиган жойга осиб қўйинг ёки компьютер хотирасига киритинг.

6. Кенгаш, мажлис, планерка ва ҳ. к.ларни камроқ ўтказинг, аммо ҳар бир тадбирни пухта тайёрланг.

Вақтни тўхтатиб бўлмайди. Мана шунинг учун ҳам раҳбарлар иш вақтини «ўғирловчи»ларнинг ҳисоб-китобини мунтазам равишда қилиб туриши лозим.

Вақтни оқилона режалаштириш ва фойдаланиш учун фақат *юқоридаги тавсиялардан фойдаланибгина қолмай*, балки аждодларнинг вақтга бўлган муносабат хусусидаги умумий тажрибаларидан ҳам хабардор бўлиш лозим. Бу тажриба **«Раҳбар ва вақт»** эслатмасида келтирилди.

«Раҳбар ва вақт»
ЭСЛАТМАСИ

1. Ўзи ва бошқаларни уюштириш — демак, вақтни тасарруф этишни билиш.
2. Ҳаммасини ўз вақтида бажариш — турмуш ва ишдаги улкан қадрият.
3. Сиз вақтга қандай муносабат кўрсатсангиз, ундан ҳам худди шундай муносабат қайтади.
4. Раҳбар — вақтдан унумли фойдаланишга ва бошқаларни ҳам шунга ўргатишга мажбур ташкилотчи.
5. Нимадир ўз вақтида қилинмаса, ўзи бажарилиши учун анча кўп куч ва вақт талаб этади.
6. Фақат вақт кам пайтдагина эмас, балки вақт кўпида ҳам ишлай билиш лозим.
7. Раҳбар вақт устидан ҳукмронлик қила олмайди, аммо ундан унумли фойдаланишга қодир.
8. Ҳар қандай вақт ичида керакли ва фойдали нимадир қилса бўлади.
9. Ҳозир ва шу бугун қилиш мумкин бўлган ишни, яхшиси кейинга ёки эртага қолдирмаслик керак.
10. Раҳбарнинг буюклиги вақт кам ёки мутлақо йўқ пайтда уни топа билишда.
11. Энг қиммат тўлов қўлдан кетган ёки чиқарилган вақт учун тўловдир.
12. Энг кўп тарқалган жиноят вақтни ўғирлаш, самарасиз сарфлаш ва увол қилишдир.
13. Вақтдан фойдаланишни ўрганиш — мақсад сари йўл тутиш.

Резюме. ***Раҳбарнинг асосий касбий фазилати — одамлар билан ишлай олиш. Бу танланган тамойиллар ва бошқарув услубига, шунингдек, бошқалар хулқига унинг таъсири, тавсифини бел-***

гиловчи раҳбарнинг ҳокимлик шаклига боғлиқлик бўлишини уддалай олишидир. Раҳбарнинг вақтни оқилона режалаштириши ва ундан фойдалана билиши самарали бошқарувнинг муҳим шартидир.

4.2. Бошқариш воситалари

4.2.1. Ишонтириш бошқаришнинг асоси сифатида

Бошқарув — аниқ мақсадга йўналтирилган ишончсиз тасаввур ҳам этиб бўлмайдиган одамлар билан ишлаш.

Замонавий раҳбар, айниқса, олий таълим соҳасидаги (ректор, проректор, декан, кафедра мудири, ўқитувчи* ва б.), олдига қўйган вазифаларга эришиш мақсадида бўйсунувчиларга ўз таъсирини ўтказиш учун **ишонтириш воситаси**дан фойдалана олиши лозим. Ишонтириш воситаси бажарувчи онгига, *шундай қилса, яъни раҳбар хоҳлагандек, у ўз шахсий манфаатини ҳам қаноатлантирган бўлишини* етказади, бугун бажарувчи манфаатдор шахсга айланади. Бу ҳақда образли қилиб М. Мескон шундай деган эди: «Бажарувчига нима қилиш кераклигини айтмайдиган, ишонтириш йўли билан таъсир этадиган раҳбар унга нима қилиш зарурлигини «сотади». Шунда бажарувчи ниманидир ғояси ўзига ҳам тегишлилигини ҳис этади.

Ишонтириш амали таъсир этиш тўрт турини ўз ичига олади: *маълум қилиш, тушунтириш, исботлаш ва рад этиш.*

Маълум қилиш — бажарувчи нима учун ҳаракат қилиши лозим бўлса, шуни унга билдириш. Бундай хабардор қилиш бажарувчи, аввало, ишга киришишдан олдин **нима қилиши лозим-у, у шуни уддалайдими,** ишонч ҳосил қилиши учун зарур.

Агар ҳаракат қилиш арзийди ёки арзимайди ёки мумкин эмас деб ҳисобласа, ҳеч ким ҳаракатни бошламайди.

Ишонтириш жараёнида маълум қилиш кўпинча ҳикоя тарзида амалга оширилади, у икки хил тузилади:

— *индуктив, бунда айрим омиллардан умумлашган томон борилади;*

* Ўқув-тарбия жараёнини амалга оширишда ўқитувчи таълим олувчиларнинг раҳбари ҳисобланади.

— дедуктив, бунда умумий қоидалардан айрим омиллар томон борилади.

Индуктив баён этишда ҳикоя бошида, қоидага кўра, савол қўйилади, ҳикоянинг бутун кейинги қисми бунга жавоб бўлади. Бундай ҳолда асосий маълумот анча фаол қабул қилинади. Дедуктив йўлда барчаси аксинча — савол асосий фикр баён этиб бўлингандан сўнг қўйилади.

Шуни таъкидлаш жоизки, холерикка маълумот беришда (унга руҳий фаолиятнинг тезкор суръати хос) баён қилишнинг дедуктив усулидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ, флегматикка эса (руҳий фаолиятнинг суст суръати хос) — индуктив усул қўл келади.

Ҳамма тоифадаги раҳбар учун **тушунтириш** маълум қилиш каби муҳим аҳамиятга эга.

Тушунтириш *йўриқлантирувчи, баёний ва мулоҳазавий* бўлиши мумкин.

Йўриқлов тушунтириш — қандайдир йўриқни ўзлаштиришга ундовчи бажарувчи фаолиятини «ипидан нинасигача» бирма-бир уқдириш. Бундай ҳолда тингловчининг хотираси ишга тушади. Тушунтиришнинг бундай тури ижодий фикрловчи ва бадииятга мойил шахсларга жуда ҳам ёқавермайди.

Баёний тушунтириш — жонли тарзда омилларни мантиқий кетма-кетликда (худди ҳикоядагидек) изҳор этиш, бу муайян хулосага олиб келади. Бундай тушунтиришда раҳбар овоз, имо-ишора, юз ифодасидан моҳирона фойдаланиши лозим.

Мулоҳазавий тушунтириш — раҳбар бажарувчилар олдига бир вақтнинг ўзида «тарафдорлар», «қаршилар» деган саволни кўндаланг қилиб қўяди, бу бажарувчиларни фикрлашга (мажбур этмаган ҳолда) ундайди. Мазкур вазиятда бажарувчилар у ёки бу масалани ҳал этишда ўзларининг ўрни борлиги ва бунда иштирокларини ҳис этадилар. Тушунтиришнинг бундай усулидан ижодчи тоифадагилар билан ишлашда фойдаланган маъқул.

Исботлаш — мантиқ қонуниятлари — айният, зиддият, учинчисини истисно қилиш, етарлича асослаш — асосига қуриладиган ишонтиришда таъсир ўтказиш тури. Бундай таъсир этишда, одатда, бирор тезис (фикр ёки қоида) илгари сурилади, унинг ҳақиқатлиги исботланиши керак, шунинг учун исбот, далил ва (ёки) тезисни исботлаш учун асос излашга тўғри келади. Бу таъсир одатда намойиш этиш дейилади.

Рад этиш — бу ҳам исботлашга ўхшаган мантиқий тарздаги таъсир этиш тури. Бироқ руҳий жиҳатдан олганда булар ўртасида катта фарқ бор. Рад этиш, исботлашдан фарқли ўлароқ, одамлар хулқ-атворидаги қотиб қолган қараш ва одатларни танқид қилиш, эскиларни йўқотиш ва янгиларини шакллантириш билан боғлиқ. Бу тарафкашларда кучли қаршилик уйғотади. Шунинг учун *эскининг* тарафдорларини ишонтириш ва *янгини* қабул қилдириш учун кучли далил, исбот ва (ёки) даъво керак бўлади.

Бурчакка тиқиб қўйилган тарафкаш курашдан воз кечиши мумкин.

Бажарувчиларни ишонтиришга асосланган юқорида кўриб ўтилган тўрт таъсир этиш туриш амалда тегишли йўсинлар билан тўлдирилади. Кейингилар вазият ва бажарувчилар шахсига боғлиқ ҳолда белгиланади.

Бажарувчиларга таъсир этиш йўли билан самарали таъсир этиш учун қуйидаги тавсиялардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ[12]:

1. Бажарувчи эҳтиёжини аниқ белгилашга ҳаракат қилиш ва унга ҳамдам қилиш.
2. Суҳбатни шундай фикр билан бошланки, у бажарувчининг кўнглига мос тушсин
3. Катта ишонч ва хотиржамлик туйғусини уйғотадиган образ яратишга ҳаракат қилинг. Дўстона муносабат кўрсатинг.
4. Ходим ўз фикрини айтиб олишига йўл беринг.
5. Диалогингизни шундай тузингки, ходим бошданоқ «ҳа» деб жавоб беришга мажбур бўлсин.
6. Шундай қилинки, ходим ғоя ўзига тааллуқлилигини ҳис қилсин.
7. Ўз манфаатингизни кўзлаб эмас, балки ходимлар манфаати нуқтаи назарини фаҳмлаб гапиринг.
8. Агар бир неча хил фикр айтилса, энг кейин гапиришга ҳаракат қилинг; сизнинг далилларингиз тингловчиларга таъсири бўйича кўпроқ имкониятга эга бўлади.
9. Ўз ғоянгизга кўргазмалилик бахш этинг, уни намойиш қилинг.

Тавсияларга яна қўшимча қилиш мумкин; бажарувчи (таъсирланувчи):

— таъсирга қандайдир эҳтиёжни қониқишлик ёки қониқмаслик манбаи сифатида қараши керак;

— бажариш эҳтиёжни қондириш ёки қондирмасликка олиб келиш эҳтимоли юқори даражада деб ҳисоблаши;

— куч-ғайратининг раҳбар кутганини оқлаш имкони юқори даражада деб ҳисоблаши.

4.2.2. Бўйсунувчилар билан ўзаро муносабат

Ҳар бир бажарувчининг шахсий қадр-қиммати — раҳбар учун дахлсиздир.

Ўзаро муносабатларда бўйсунувчилар шахсиятига бирон-бир эҳтиёжсизликка йўл қўйиш, унинг фуқаролик ҳуқуқини чеклаш мумкин эмас. Қадр — ўз инсонлик шаънини тан олиш.

Раҳбар ва бўйсунувчилар ўртасидаги расмий ва норасмий муносабатларнинг мустаҳкамлиги жамоа аъзоларининг биргаликдаги меҳнат фаолиятидан қанчалик маънавий қониқиш ҳосил қилишларига боғлиқ. Агар улар ўзига нисбатан адолатли ва тўғри муносабат мавжудлигига ишонқирамасалар, унда бу уларнинг ўзаро муносабатларига салбий таъсир этади. Натижада раҳбар ўз фаолиятида муваффақиятга эриша олмайди ва низолар, келишмовчиликлардан четлаб ўта олмайди.

Бўйсунувчилар билан ўзаро муносабат ижобий бўлиши учун ҳар қандай раҳбар, шу жумладан, таълим соҳасидаги, бошқарувнинг жаҳон тажрибаси асосидаги тавсияларга амал қилиши мақсадга мувофиқдир[12].

1. *Ҳар бир ишда адолатли бўлинг.* Сизни мукофот ҳаддан зиёд яхши бўлганлиги ёки жазодан қўрққанлик учун эмас, балки ҳар иккиси ҳам адолатли тақсимлангани учун ҳурмат қиладилар.

2. *Ходимларга эътиборли бўлинг.* Улар билан самимий қизиқинг. Улар ҳақида иложи борича кўпроқ билишга ҳаракат қилинг: оиласи, қизиқиши, муаммолари ва ҳ. к. Қийин дақиқаларда уларга ёрдам қўлини чўзинг, қўллаб-қувватланг.

3. *Бўйсунувчилар билан мулоқотда воизлик қилишдан сақланинг.* Сабрли тингловчи бўлинг. Бошқаларни ўзи ҳақида сўзлашга рағбатлантиринг. Ёдда тутинг, инсон учун ўз номининг янграши инсон нутқи товушлари ичида энг ёқимли ва муҳим садодир.

4. *Сертабассум бўлинг.* Сизнинг жиддийлигингиз атрофдагиларни хавотирга солади ва нари итаради.

5. *Танқидда жуда хушёр бўлинг.* Бўйсунувчининг дилини оғритманг. Танқид қилишдан олдин унга ўз камчилигингизни айтишдан тортинманг. Одамлар эътиборини ўз хатоларига жалб этишда пардали қилиб, мулойимлик билан муносабатда бўлинг.

6. *Инсонни ҳар сафар, гарчи озгина ютуққа эришган бўлса-да, тез-тез мақтаб туринг.* Бўйсунувчининг хатоси ва адашишлигини таъкидлашга тўғри келган ҳолларда, сиз унинг ютуқларини кўрсатишдан ва афзалликларини самимий тан олишдан бошланг.

7. *Ҳеч кимга буйруқ оҳанги ёқмайди, буни доимо эсда тутинг.* Буйруқ бериш ўрнига савол бериш усулидан фойдаланинг. Масалан, "Шундай қилинг" ўрнига "Сиз нима деб ўйлайсиз, шундай қилса яхши бўлса керак?"

8. *Кўпинча ўзингизни бўйсунувчининг ўрнига қўйиб кўринг. Муаммо ва топшириққа унинг нуқтаи назари билан қарашга ҳаракат қилинг, ходимлар нуқтаи назари ва фикр-мулоҳазасига ҳурмат билан муносабатда бўлинг.* Шундай қилингки, бўйсунувчи учун сиз айтганингизни бажариш малол келмасин.

9. *Ўзингизга бўйсунувчиларга нисбатан мураббий вазифасини ўтанг.* Улар қобилиятини ривожлантиринг ва мураккаб масалаларни биргаликда муҳокама қилинг.

10. *Ваколат, масъулият доирасини, ишлаб чиқаришдан кутилаётган натижаларни аниқ тавсифланг.* Икки томонлама алоқа ва ўз ходимларингиз маълумотларидан фойдаланинг.

4.2.3. Мотивлаш

Фаолиятнинг самарадорлиги мотивлаш даражасига боғлиқ. Йеркс-Додсон қонуни.

Мотивлаш — муайян мақсадга эришишга йўналтирилган бирор шахс (айрим шахс ёки шахслар гуруҳи)нинг фаолиятга рағбатлантириш жараёни. Асарда [40] таъкидланишича, рағбатлантириш кишиларда меҳнатга иқтисодий, идроклаш ва ахлоқий қизиқиш уйғотишга қаратилгандир, бу уларни моддий таъминлаш омили ва ўзларини ҳамда ўз муносабатларини ишчанликни таъминловчи ижтимоий ақл борасида «гуманитарлашни» таъминлаш сифатида намоён бўлади.

4.01- расмда мотивлаш тарзи келтирилди. Мотивлар *ички, ташқи ва жамоани эмоционаллаштирувчи* бўлиши мумкин.

Ўз-ўзини намоён этиш, интизомлилик ва ўзини ўзи бошқаришлик **ички мотив**лар ҳисобланади.

Ташқи мотивлар — булар:

— *моддий рағбатлантириш* (тоифасини ошириш, шахсий қўшимча қилиш, мукофот ва ш. к.);

— *хизмат лавозими бўйича юқорилаш;*

— *маънавий рағбатлантириш* (миннатдорчилик эълон қилиш, тақдирлаш ва ҳ. к.);

— *мажбурий чоралар* (мунтазам назорат, меҳнат қонунчилигига мувофиқ жазолаш).

Жамоани эмоционаллаштириш қуйидагиларни белгилайди:

— *ошкоралик ва хабардорлик;*

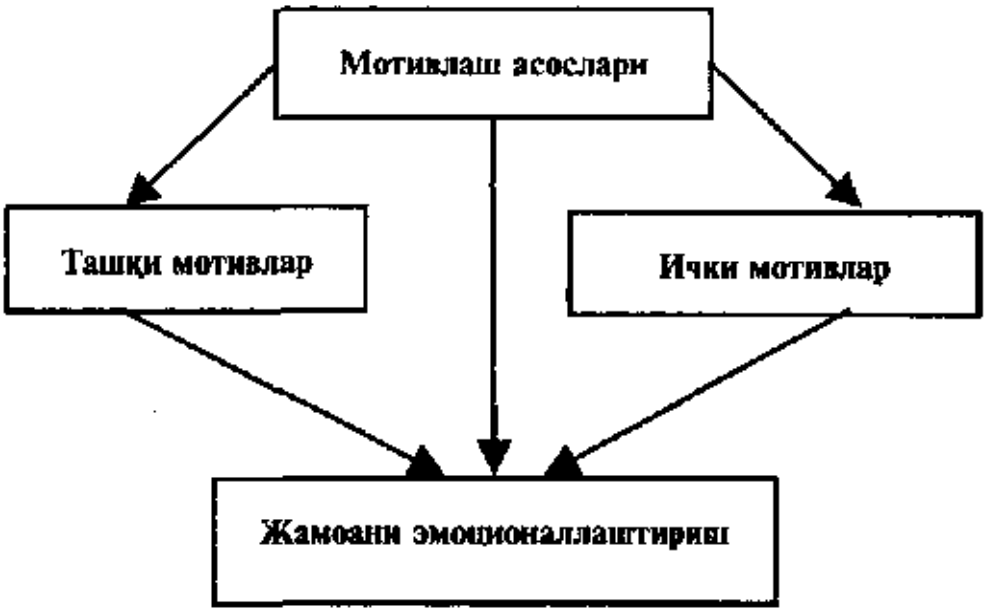
— *мажбуриятларни аниқ ва асосланган ҳолда тақсимлаш;*

— *жамоанинг барча аъзоси мақсадни аниқ тушуниши;*

— *барчанинг режалаштиришда иштирок этиши;*

— *яхши меҳнат ҳамиша рағбатлантирилишини тушуниш;*

— *раҳбарлар томонидан аниқ ташкил этиш ва бошқариш ва ҳ. к.*



4.0.1- расм. Мотивлаш тарзи

Мотивлаш жуда мураккаб жараён, чунки у турли туман *руҳий, ахлоқий, иқтисодий, ижтимоий ва б.* омилларга боқлиқ. Бундан ташқари ҳар бир инсон ўзига хос *мотивация тузилиши*га эга. Шунинг учун инсонни фаол ишлашга рағбатлантиришнинг ягона воситаси йўқ.

Бироқ, кишилар ҳулқ-атворини белгиловчи баъзи умумий қонуниятлар тажриба ёрдамида аниқланган. Ҳар бир раҳбар

мазкур қонуниятларни яхши билиши ва ўз бошқарув фаолиятларида улардан оқилона фойдаланиши лозим.

Бошқарув фаолияти амалиётни режалаштиришдан ва уларни бажариш учун шарт-шароит яратишдан бошланади. Шу маънода мотивлаш билан боғлиқ қуйидаги тавсиялар раҳбар учун фойдадан холи эмас.

1. *Ташкилотнинг мақсад ва имкониятлари мутаносиб бўлиши керак.*

2. *Якуний натижага фақат аниқ мақсадгина олиб келади.*

3. *Фаолият чуқур ўйланган бўлиши лозим.*

4. *Жамоа ўртасида мажбуриятлар ва бурчлар аниқ белгиланиши, меҳнат меъёрланиши ва чегараланиши зарур.*

5. *Жамоада ҳар бир киши ўзини кўрсата билиши ва имкониятларини юзага чиқариши учун ақлий муҳит, шароит бунёд этилиши керак, яхши меҳнат шароити, ишдан қониқишлик даркор.*

6. *Интилиб ва сифатли ишлаётган ходимга уни рағбатлантирмай туриб, бошқалар бажармаган ишни қўшимча қилиб топширмаслик керак. Бу уни тез ва сифатли ишлашга бўлган иштиёқини сўндиради, бошқасида эса боқимандачилик кайфиятини уйғотади.*

7. *«Билдим дедим тутилдим...» тамойилига амал қилмаган маъқул.*

Бажарувчиларнинг ишини ташкил қилар экан, раҳбар буларнинг аҳамиятини таъкидлаши лозим, хусусан:

— *бажарувчи ўзи кераклигини, ғояси ва таклифлари эътиборга олинишини ҳис этмоғи керак;*

— *меҳнат натижаси эгасиз қолмаслиги лозим, чунки кўпчилик ўзининг қадр-қимматини исботлашни хоҳлайди ва ўз меҳнатининг оқибати учун жавоб беришга тайёр туради.*

Ўзига бўйсунувчилар юқори меҳнат самарасига эришишлари учун раҳбар мотивлаш бўйича қуйидаги тавсияларга амал қилиши лозим:

— *бажарувчилар малакасини мунтазам ошириш учун шароит яратиш, мамлакатдаги ва халқаро тажрибани ўрганиш, конференция ва семинарларда иштирок этиш;*

— *иш жараёнида бажарувчилар янги билимларни эгаллашларини таъминлаш.*

Ниҳоят, раҳбар меҳнатни тўғридан-тўғри рағбатлантиришдан унумли фойдаланиши керак — бу қуйидагилардан иборат:

— моддий ва маънавий рағбатлантириш тарзида бажарувчилар *хизматини тан олиш;*

— *ташаббусни рағбатлантириш.* Агар бирор ходимнинг таклифи жоиз бўлмасада, уни маъқуллаб қўйинг. Акс ҳолда у умуман ҳеч қандай таклифни ўртага ташламайдиган бўлиб қолади.

Мотивлаш мажбурий чораларни ҳам ўз ичига олади, улар орасида мунтазам назорат юқори натижали ҳисобланади.

4.2.4. Назорат

Назорат — бошқарувнинг муҳим воситаси, у юзага чиқадиган муаммоларни улар ҳали жиддийлашиб улгурмасиданоқ аниқлаш ва ҳал этиши учун зарурдир.

Мунтазам назорат — «раҳбар — жамоа» тизимидаги ўзига хос «қайтар алоқа». У автоматик бошқарув системаларидаги қайта алоқа сингари умуман жамоа ёки унинг айрим аъзосининг муайян вазифани ҳал этишдан оғганлигини ўз вақтида аниқлаши керак. Шундан кейин раҳбар фаолиятнинг амалдаги аҳволини режалаштирилгани («таққослаш қурилмаси») билан қиёслайди ва бошқариш учун қандай ҳаракат қилишни белгилайди. Бу назорат функциясини «механик» тасаввур этишдир. Амалда эса назорат туфайли фақат *фаолиятдаги четга чиқишликгина эмас, балки бундай четга чиқишликни сабаби, уларни бартараф этиш йўллари* белгиланади.

Назорат юқорида қайд этилган функцияларни амалга ошира олиши учун, у қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

1. **Стратегик йўналиш** — ташкилот ёки унинг бўлинмалари устуворлиги ва мақсадларини акс эттиради, уларни қўллаб-қувватлашни билдиради. Майда-чуйда нарсалар устидан назоратни ўрнатиш мақсадга мувофиқ эмас.
2. **Натижаларни мўлжаллаш** — ташкилот олдидаги аниқ мақсад ва вазифаларни ҳал этиш.
3. **Назоратнинг ўз моҳиятига мувофиқлиги** — ташкилот иши муҳим кўрсаткичларини объектив ўлчаш ва ҳаққоний баҳолаш.
4. **Ўз вақтидаги назорат** — ташкилот фаолиятини текширишнинг вақт оралиғи натижавийлиги нуқтаи назаридан самарадорлигини белгилаш.
5. **Назоратнинг мослашувчанлиги** — ташкилот фаолиятидаги содир бўлаётган муҳим ўзгаришларга мослаша олишлик.
6. **Назоратнинг соддалиги** — назоратни текширилувчилар ва текширувчилар томонидан тушунилиши

ОТМдаги мунтазам назорат унинг профессор-ўқитувчилар таркибининг *ўқув-тарбиявий жараён, илмий-методик ва илмий тадқиқот ишлари* каби фаолият турларини ўз ичига олиши лозим.

Ўқув-тарбиявий жараён назоратининг ўзига хос томони бўлиб, уни режалаштириш ва ўқув-методик таъминлаш ҳисобланади. Бу масала муфассал тарзда 5.2.4-§да кўриб чиқилади.

Ривожланган мамлакатларда ОТМни бошқаришда **ўз-ўзини назорат (ёки баҳолаш)** муҳим ўрин тутади, бу ўз-ўзини аттестациядан ўтказиш доирасида амалга оширилади (3.3.2-§га қаранг). Бу ОТМ фаолияти турли соҳалари бўйича *ихтиёрий* «қайта алоқа»дир. У кўп йўналишли бўлиб ўз ичига ҳам ишлаб чиқарувчилар (илмий-педагогик ва педагогик кадрлар)ни, ҳам истеъмолчилар (талабалар, уларнинг ота-оналари, кадрлар буюртмачилари)ни олади.

Резюме. ***Ишонтириш, мотивлаш ва назорат бошқарувнинг таъсирчан воситаси ҳисобланади. Ишонтириш воситаси раҳбарга бажарувчини у ёки бу масалани ҳал этишдан манфаатдор қилишда кўмаклашади. Ходим фаолиятининг самарадорлиги ички ва ташқи мотивлар, жамоани эмоционаллаштириш билан белгиланадиган мотивлаштириш кучига боғлиқдир. Назорат раҳбарга бажарувчи (ёки жамоа) фаолиятидаги четга чиқишларни ўз вақтида аниқлашга ва бошқарувда тегишли қарор қабул қилишга имкон беради. Раҳбарнинг ходимлар билан ўзаро муносабатининг тавсифи бошқарув воситасини «силлиқлаштирувчи» ҳисобланади.***

4.3. Ўқув-тарбия жараёнидаги ўз-ўзини назорат қилиш — бошқариш воситаси

4.3.1. Ўқув-тарбия жараёнининг компонентлари

Илмий-педагогик ва педагогик кадрлар, таълим олувчилар ва уни таъминлаш учун зарур ресурслар ўқув-тарбия жараёнининг асосий компонентлари ҳисобланади.

Илмий-педагогик кадрлар (4.02- расм.) янги ғоя ва билимларни жонлантирадилар, юқори малакали мутахассис тайёрлайди. **Педагогик кадрлар** янги билимларни берадилар ва шахсни тарбиялайдилар. Илмий педагоглар ва педагог ходимлар меҳнати ижтимоий жараён талаблари ва босқичларига мувофиқ келадиган ва зарур бўлган ақлий салоҳиятни шакллантиришни таъминлайди.

Таълим олувчлар, таълим хизматини талаб этувчилар сифатида олий таълим (бакалавриат, магистратура)нинг барча босқичида маънавий-ахлоқий ва касбий жиҳатдан шахс сифатида шаклланувчилардир. Давлат таълим стандартлари ва ресурслари воситасида уларнинг сифатли таълим олиши ва



4.02- расм. Ўқув-тарбия жараёни компонентлари

касбий тайёрланиши кафолатланади. Таълим олувчиларнинг вазифаси ҳар томонлама ривожланган шахс бўлиб етишишлари учун олий таълим тизимидаги кенг имкониятлардан фойдаланишдан иборатдир.

ОТМ **ресурслари** қуйидагилардан иборат:

— *молиялар* (бюджет ва бюджетдан ташқари манбалардан олинадиган);

— *моддий техника базаси,* лаборатория ва амалий машғулотлар ўтказиш учун зарур бўлган;

— *компьютер технологияларининг техникавий, математик ва программа таъминоти;*

— *информация базаси* (дарсликлар ва ўқув қўлланмалари, кўргазма материаллар ва жиҳозлар ва ҳ. к.).

Ўқув-тарбия жараёнининг санаб ўтилган компонентлари кадрлар тайёрлаш учун замин яратади. Уларнинг сифати ва рақобатбардошлиги айрим олинган ҳар бир компонентнинг ва умумий заминнинг ривожланганлик даражасига боғлиқдир. Шунга кўра қуйидаги савол юзага келади: **ўқув-тарбия жараёни компонентларига қандай талаблар қўйилиши керак?**

Бу саволга жавобни *Кадрлар тайёрлаш бўйича миллий программа*дан топиш мумкин.

4.3.2. Ўқитувчига қўйиладиган талаблар ва унинг умумлашган модели

Ўқитувчи — таълим миқёсидаги раҳбар, у фанларни ўрганишда йўналишларни кўрсатади ва таълим олувчиларни тарбиялайди.

Кадрлар тайёрлаш бўйича миллий программа мақсад ва вазифаларини ҳал этиш биринчи галда қуйидаги талабларни қўяди:

— *олий таълим тизимидаги ўқитувчилар, илмий кадрлар, ходимлар, касбий-малакавий, маданий-таълимий, иқтисодий ва ҳуқуқий даражасини ошириш;*

— *давлат ва ижтимоий муҳофазасини такомиллаштириш, шунингдек тарбиячи, ўқитувчи ва илмий ходим касби обрўсини кўтариш.*

Узлуксиз таълим тизимини ислоҳ қилиш муаммолари ҳақида сўзлаб, Ўзбекистон Республикасининг Президенти И. А. Каримов шундай деган эди: *«Ўқитувчилар ва тарбиячиларнинг турмуш эҳтиёжларини таъминлашимиз, касблари обрўсини кўтариш учун улар меҳнатини рағбатлантиришимиз лозим»*. Яна давом этиб: *«... уни (мазкур муаммони) ҳал этмай келажак авлод тарбияси ҳақида гапириш ҳеч қандай маъно касб этмайди»*.

Ўқитувчи меҳнатининг устуворлилиги уч «нуқтага таянади»:

— **биринчиси** — *ўқитувчининг малакаси, маданий ва маънавий даражаси;*

— **иккинчиси** — *таълим олувчилар саводлилиги ва касбий малакаси учун ўқитувчиларнинг маънавий жавобгарлиги;*

— **учинчиси** — *моддий ва ижтимоий таъминот,* келгуси авлодни гармоник ривожланишга тайёрлашда ўқитувчи меҳнатининг аҳамияти, малакали кадрлар тайёрлаш орқали иқтисодиётни кўтаришдаги ўрни.

Кадрлар тайёрлаш миллий дастурида мужассама талаблар қўйилади, булар **замонавий ўқитувчи моделини** умумий тарзда ташкил этади (4.03- расм). Қуйидагилар асосий талаблар ҳисобланади:

— *ўқитишни уддасидан чиқиш (код 1.00)**;

— *тарбиялашнинг уддасидан чиқиш (код 2.00);*

* Талаблар мажмуини кодлашдан ўқитувчи кадрларни ўз-ўзини аттестациядан ўтказиши бўйича сўровнома ишлаб чиқишда, шунингдек анкеталаштириш натижаларини таҳлил қилишда фойдаланилди.

— *шахсий сифатлар (код 3.00);*

— *таълим олувчилар билимини объектив баҳолаш ва назорат қилишнинг уддасидан чиқиш (код 4.00).*

Ўқитувчининг уддалай олишига ўз навбатида кўпгина муҳим омиллар таъсир этади:

— *ўқув жараёнини қўллаб-қувватлаш ва унинг муҳити (1.01);*

— *ўқитувчининг руҳий-педагогик тайёргарлиги (1.02);*

— *касбий маълумот манбаи сифатида чет тилларини билиш (1.03);*

— *фанни чуқур билиш, касбий ваколатлилик ва иқтидор (1.04);*

— *янги педагогик технологиялардан хабардорлик (1.05);*

— *илмий-методик (1.06) ва илмий-тадқиқот ишлари (1.07) янги методика ва билимлар манбаи сифатида;*

— *ўз ишини такомиллаштиришга мунтазам интилиш (1.08);*

— *узлуксиз таълим тизими меъёрий ҳужжатларини яхши билиш (1.09)*

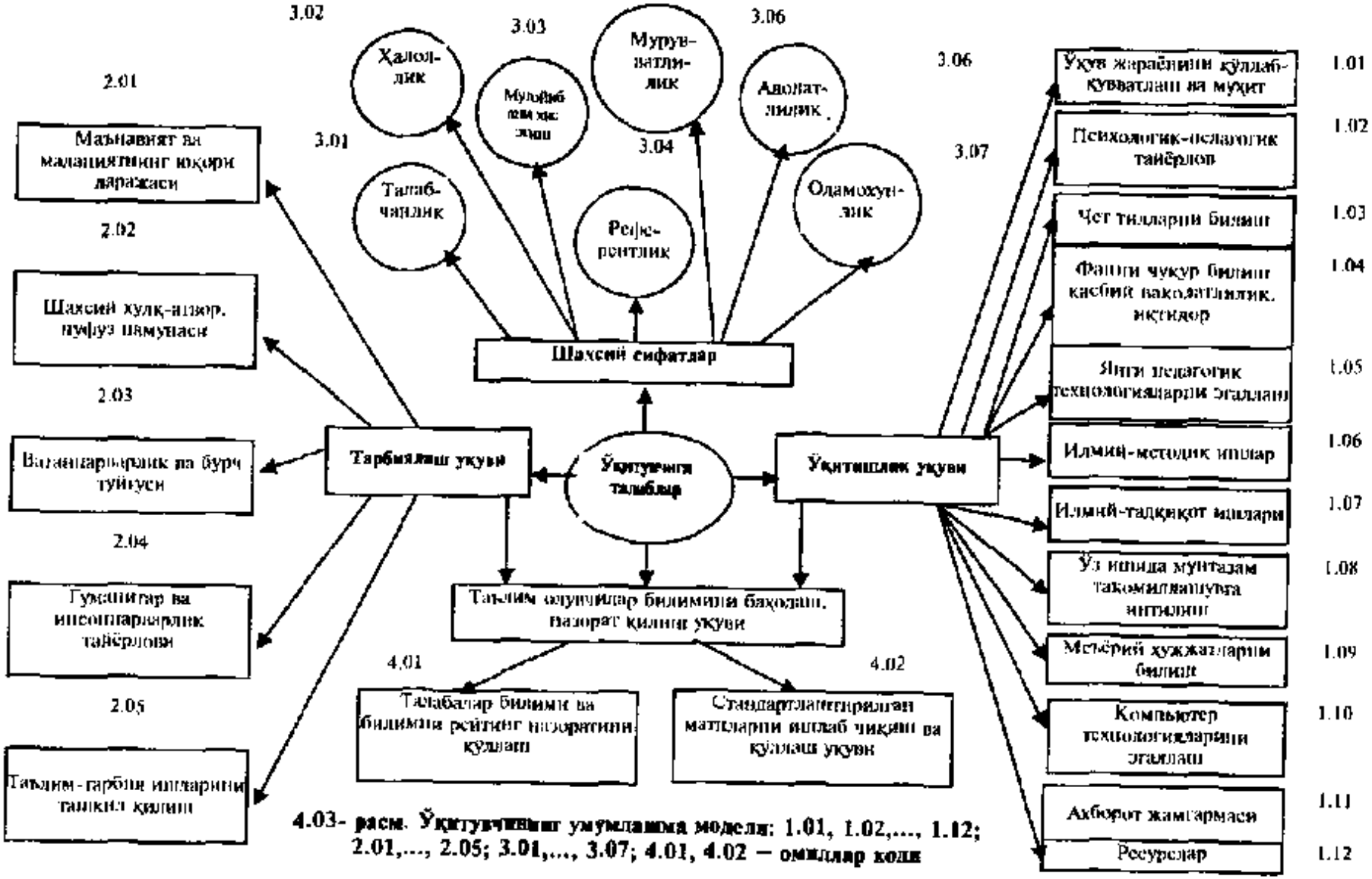
— *компьютер технологиясини эгаллаган бўлиш (1.10);*

— *информация базаси (1.11) ва ресурслар (1.12).*

Тарбиялашнинг уддасидан чиқиш *ўқитувчининг маданияти ва маънавияти (2.01), унинг шахсий ҳулқ-атвори ва обрўсига (2.02), ватанпарварлик ва бурчни ҳис этишига (2.03) юқори даражаси*га таянади. Таълим олувчиларда яхлит олам қиёфасини, юқори маданият, маънавият ва жаҳон миқёсида фикрлашни шакллантириш учун ўқитувчи кенг *гуманитар ва инсонпарвар*она *тайёргарлик*ка (2.04), шунингдек *ўқув тарбия ишини ташкил қилиш* малакасига (2.05) эга бўлиши лозим.

Шахсий сифатлар бўлиб, ўқитувчидаги *талабчанлик* (3.01) ва *адолатлилик* (3.06), *ҳалоллик* (3.02) ва *хайрихоҳлик* (3.05), *мулозаматлилик* (3.07) *ва мутойибани ҳис этиш* (3.03) ҳисобланади. Бу сифатлар таълим олувчилар учун ўқитувчининг *референтлиги* (қадрлилиги)ни (3.04) белгилайди.

Объектив баҳолашнинг уддасидан чиқиш таълим олувчиларнинг билими руҳий-педагогик маънода ўқита билишлик ва тарбиялай олишлик билан чамбарчас боғлиқдир. Объектив баҳолаш воситаларига нимаики тааллуқли бўлса, ўқитувчи уларни билиши шарт ва аъло даражада фойдаланиши лозим. Бу *рейтинг назорат* (4.01), *стандартлаштирилган тестларни ишлаб чиқиш ва қўллашни уддалай олиш* (4.02) ва б.



4.03- расм. Ўқитувчининг умумлашма модели: 1.01, 1.02,..., 1.12; 2.01,..., 2.05; 3.01,..., 3.07; 4.01, 4.02 – омиллар коди

Кадрлар тайёрлаш миллий дастури талабларидан келиб чиқадиган *ўқитувчининг умумлашма модели шундан иборат.* Мазкур модел олий таълим ўқитувчиларига мос келиши керак.

Ана шу мувофиқликка эришиш учун, аввало, «**Ўқитувчи ким бўлиши керак?**» деган саволга жавоб бериши зарур. Шундан кейин малака ошириш ёки ўқитувчиларни, яъни мазкур мувофиқликни таъминловчи қайта тайёрлашнинг зарур ҳажми ва мазмуни белгиланади

4.3.3. Ресурсларга қўйиладиган талаблар

Кадрлар тайёрлаш миллий дастурида таълим жараёнининг ресурсларини ривожлантиришга катта эътибор қаратилган. Булар таълим талаб этиладиган даражаси ва сифатини, янги ижтимоий-иқтисодий шароитларда рақобатбардош кадрларни тайёрлаш барқарор тизимини фаолият кўрсатиши ва ривожланишини кафолатлаши лозим.

Бюджетдан ва бюджетдан ташқари манбалардан **молиялашнинг кўп вариантлилиги** кўзда тутилади. Бу ўқитувчилик фаолиятининг обрўси ва ижтимоий мавқеини оширишни таъминлайди.

Катта эътибор ҳақ тўлаш асосидаги таълим хизмати, тадбиркорлик, консультация, эксперт, ноширлик, илмий ва ишлаб чиқариш фаолиятларига қаратилмоқда, булар олий таълим муассасаси олдига қўйилган вазифаларига мувофиқ амалга *оширилади. Олий таълим ва кадрлар тайёрлаш тизимини* молиявий ва моддий қўллаб-қувватловчи ҳомийлар ва донорларнинг аҳамияти ошмоқда.

Таълим олувчилар учун кейинчалик қайтаришнинг қулай йўллари ва тизимларини ишлаб чиққан ҳолда **таълим кредитлари** бериш воситаларини бунёд этиш кўзда тутилмоқда. Бу кредитлар ёшларнинг кенг қатлами учун касбий таълимнинг барча турларини эгаллашларига кенг имконият беради.

Кадрлар тайёрлаш миллий дастурида таълим барча турлари учун моддий-техникавий, компьютер ва информация базасини ривожлантиришга катта эътибор қаратилмоқда. Бу масалани ҳал этишнинг муҳим воситаларидан бири бўлиб, *малакали* кадрлар тайёрлашда **таълим, фан ва ишлаб чиқаришни самарали уйғунлашувини** таъминлаш ҳисобланади. Шу маънода фан ва ишлаб чиқариш кадрлар буюртмачиси сифатида намоён бўлмай, балки уларни фан, техника, технология, иқтисод ва

маданият энг янги ютуқлари асосида тайёрлашда ҳам тенг ҳуқуқли қатнашчи бўлиши керак.

Таълим ва рақобатбардош кадрлар тайёрлашнинг талаб этилаётган сифатини таъминлаш учун зарур ресурсларни белгилашда биринчи галда қуйидаги саволга жавоб топиш лозим: **Таълим муассасалари қандай ресурсларга эга?**

4.3.4. Ўз-ўзини назорат — ўқув-тарбия жараёнининг таркибий қисми

Ўқитувчи кадрларни баҳолаш тамойиллари

Ўқитувчи кадрлар фаолиятини баҳолаш таълим жараёнини такомиллаштиришда муҳим восита ҳисобланади. Ўз баҳосини билиш [29] ўқитувчи шахсини шакллантиришга ижобий таъсир этади, ўз фанини янада чуқурроқ билишга қизиқиш уйғотади ва педагоглик маҳоратини оширишга иштиёқни ривожлантиради. Шу билан бирга, агар баҳолаш мунтазам ва объектив ўтказилса, бунда у назорат, масъулиятни тарбиялаш ва индивидуал салоҳиятни ривожлантиришнинг таъсирчан воситасига айланади. Табиийки, меҳнатга ҳақ тўлаш тизими билан боғлиқ бўлган баҳолашнинг мотивли жиҳати бўлиши лозим.

Ўқитувчи фаолиятини баҳолаш анча мураккаб масаладир. Гарчи, бозор муносабатлари шароитида ўқитувчи фаолиятининг самарасини у тайёрлаган мутахассисларга бўлган **талаб ва қиймат** белгилаши мумкин масала бўлса-да. Бироқ, бу жуда ҳам шундай эмас. Биринчидан, мутахассис (олий таълим муассасасининг битирувчиси)ни битта ўқитувчи эмас, балки жамоа тайёрлайди. Иккинчидан, кўпинча мутахассис тайёрлаш бўйича ўқитувчи муайян педагогик фаолияти билан унинг якуний натижаси ўртасидаги вақт оралиғи катта миқдорни ташкил этади, яъни қайта алоқа анча кечикиб ҳаракатга келади.

Эҳтимол, ўқитувчи фаолиятини баҳолаш аниқ вақт миқёсида амалга оширилиши керакдир ва **«ўқитувчи (педагогик фаолият субъекти) — касбий педагогик фаолият — таълим олувчи (педагогик фаолият объекти)»** тизимининг *интеграл кўрсаткичи* бўлиши лозимдир.

Юқорида келтирилган тамойилга кўра ўқитувчи фаолиятини баҳолашнинг бири бўлиб **аттестация** ҳисобланади (4.04- расм). Бу таълим муассасаси маъмурияти ва (ёки) таълимни бошқариш бўйича ваколатли давлат идораси томонидан ўтказилади.

Ўқитувчи фаолиятини яна бир муҳим баҳолаш тури бўлиб уни ўз-ўзини баҳолаши — **ўз-ўзини аттестациялаши** ҳисобланади. Бу таълим ва тарбия жараёнидаги унинг фаолияти барча йўналишларини (4.03- расм), шунингдек шахсий сифатлари ва таълим олувчилар билимини объектив баҳолашнинг уддалай олишини ўз ичига олади.

Таълим олувчиларнинг ва улар ота-оналарининг фикрини ўқитувчи фаолиятини баҳолашда истисно этиш мумкин эмас (асосан умумий ўрта, ўрта махсус ва касбий таълим тизимида).

Ўқитувчи фаолиятини баҳолашнинг санаб ўтилган турлари *интеграл кўрсаткични* белгилаш асосида ётади. Сўнгтиси **Ўқитувчи ким бўлиши керак?** деган саволга муайян даражада аниқ жавоб беради.

Ўқитувчи кадрларнинг ўз-ўзини назорат қилиш воситаси

ТАСИС лойиҳаси доирасида [29] ўқитувчилар ўртасида *сўров* ўтказиш йўли билан уларни ўз-ўзини аттестациялаш воситаси ишлаб чиқилган. Мазкур сўровнинг асосий тамойили — унинг *ҳуфялиги*. Бу ўқитувчилар анкетадаги барча саволларга объектив жавоб беришларининг гаровидир.

Тавсия этилаётган анкета мажмуи (1- илова) ўқитувчи ўқув-тарбия *фаолиятига тааллуқли барча масалалар кўламини* қамраб олади. Саволларнинг мазмуни ўқитувчи умумлашган модели талабларига асосланиб белгиланган (4.03- расмга қаранг). Анкета саволларининг кўпчилик қисми ёпиқ ҳисобланади ва муайян жавоблар тўпламига эга, шулардан биттасини ўз хоҳиши бўйича танлаш лозимдир.

Биринчи анкета ўқитувчи ҳақидаги умумий маълумотлар бўйича саволларнинг ўз ичига олади:

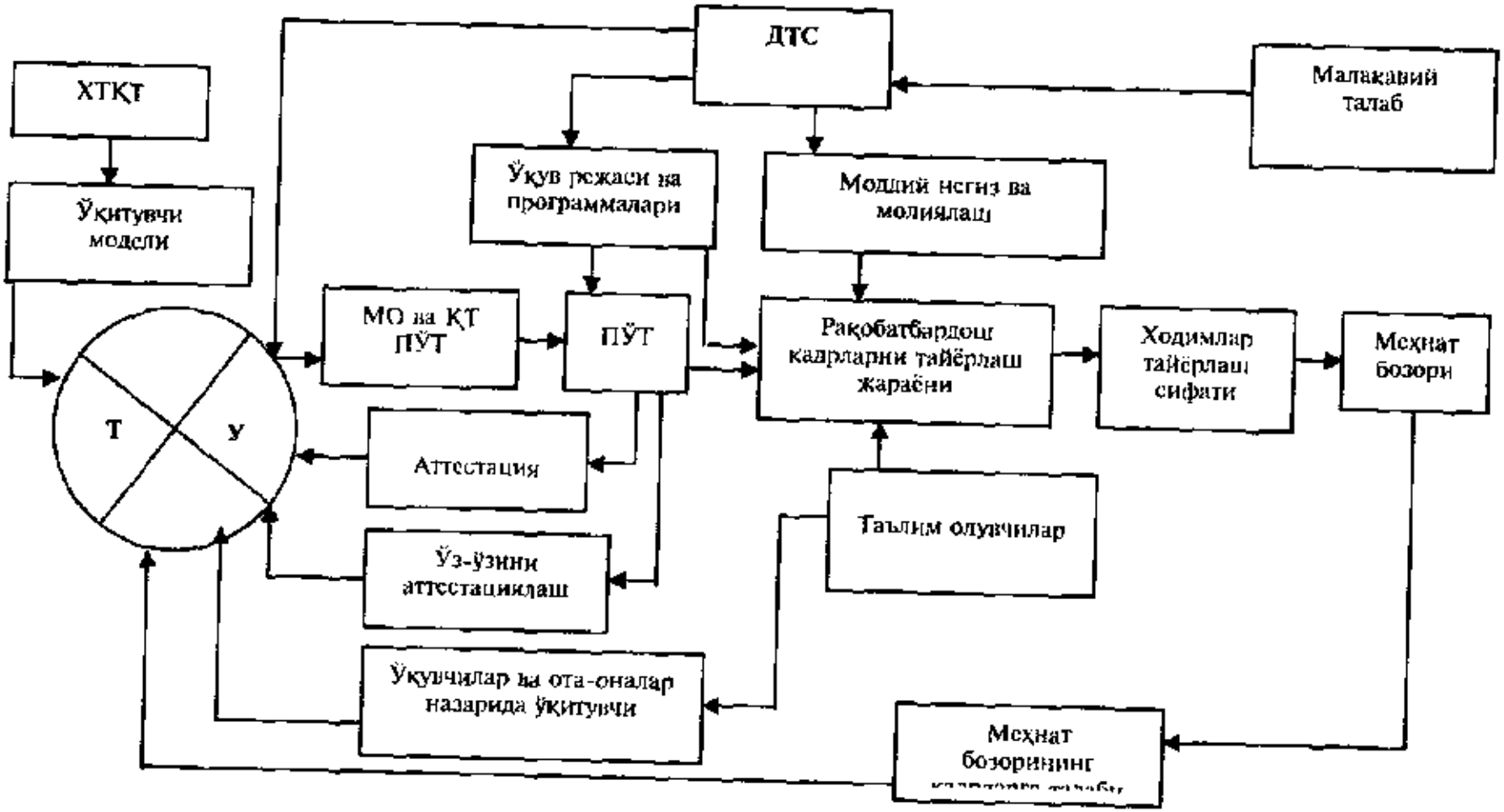
— *педагогик фаолият стажи;*

— *фан(фанлар) ни ўқитиш билан боғлиқ иш стажи;*

— *ўқитилаётган фанга (ёки фанларга) таянч маълумотнинг мувофиқлиги;*

— *руҳий-педагогик маълумотнинг ҳажми ва даражаси ва б.*

Иккинчи анкета ўқитувчининг ўқув тарбия жараёнини амалга оширишдаги аҳволини, хусусан, *тайёрланганлик, ўзига ишонганлик, қаноатланганлик, кайфият ва б.* ҳолатларини акс эттиради. **«Мен дарс ўтаётганда кўпинча шуни ҳис этаманки...»** анкетанинг асосий мазмунини ташкил этади. Кейинги баён тўрт босқичда таклиф этилади: **розиман** (рейтинг 5 балл), **деярли розиман** (4 балл), **деярли норозиман** (3 балл) ва **рози эмасман** (2 балл).



4.04.- расм. Рақобатбардош ходимлар тайёрлаш тархи:
ТУ – тақдослаш усули; МО ва ҚТ – малака ошириш ва қайта тайёрлаш; ПЎТ – профессор-ўқитувчилар таркиби

Учинчи анкетада таълим ва тарбия жараёни самарадорлигини ошириш учун ўқитувчи нималар қилиши кераклиги билан боғлиқ саволлар бўлади. Бунда асосий эътибор педагогнинг ўқитишни уддалаши, тарбияни уддалаши ва объектив баҳолашни уддалашига қаратилади. Анкетанинг асосий моҳиятини **«Таълим ва тарбия самарадорлигини ошириш учун сиз нима қиласиз?»** саволи ташкил этади. Мазкур анкета саволига жавоб тўрт даражада таклиф этилади: **кўпинча** (5 балл), **деярли кўпинча** (4 балл), **камдан-кам** (3 балл) ва **ҳеч қачон** (2 балл).

Тўртинчи анкетанинг асосий моҳиятини **«Ўқитувчи ўзи ҳақида ташкил этади».** Бунинг таркибига бир қатор саволлар (ёки таъкидлар), киради, булар *ўқитишни уддалаш, тарбияни уддалаш, шахсий сифатлар ва объектив баҳолашни уддалаш* ҳамда ўқитувчилар билими устидан *назорат*ни тавсифлайди. Анкета А шкаласи ва В шкаласига эга.

А шкала бўйича ўқитувчи бир қанча ўзига тааллуқли у ёки бу таъкидларга жавоб беради. Бу шкала бўйича жавоблар тўрт даражада таклиф этилади: **тўла тааллуқли** (5 балл), **қисман тааллуқли** (4 балл), **деярли тааллуқли эмас** (3 балл) ва **тааллуқли эмас** (2 балл).

В шкала тахмин қилинаётган энг яхши ўқитувчига тааллуқли ва: **Унга у ёки бу таъкидлар қанчалик муҳим?** тамойили асосида тузилади. Мазкур шкалага ҳам жавоблар тўрт даражада берилади: **муҳим** (5 балл), **муҳимроқ** (4 балл), **деярли муҳим эмас** (3 балл) ва **муҳим эмас** (2 балл).

Бешинчи анкета А ва В шкалаларидан иборат бўлиб, ўқитувчи ўз-ўзини аттестациялашига билвосита тааллуқлидир. Унга (В шкалага) кўра ўқитувчи уддалай олишининг талаб этиладиган даражасига эришишига имкон берувчи малакасини оширишлик шакллари ва йўналишлари ҳақидаги ўз фикри аниқланади. Бунда саволларга жавоблар тўрт даражада таклиф этилади: **муҳим эмас** (2 балл), **деярли муҳим эмас** (3 балл), **деярли муҳим** (4 балл) ва **муҳим** (5 балл). А шкаласи бўйича ўқитувчи бирор шакл (йўналиш) бўйича малака оширишдан ўтган йилини белгилайди.

Бешинчи анкетада ёпиқ саволлар билан бир қаторда учта очиқ савол ҳам мавжуд. Унга мувофиқ ўқитувчи малака оширишнинг учта энг кучли ва учта заиф томонларини, шунингдек уни такомиллаштириш бўйича ўз истакларини билдириши лозим.

Таълим олувчилар ва улар ота-оналари сўровномаси

Юқорида таъкидланганидек ўқитувчи фаолиятини баҳолашнинг муҳим унсури бўлиб, таълим олувчилар ва уларнинг ота-оналаридан сўров ўтказиш ҳисобланади. Бундай сўровнинг асосий тамойилларидан бири бўлиб *ҳуфялик* ҳисобланади.

Таълим олувчилар учун учта анкета кўзда тутилган (2- илова), буларнинг саволлари ўқитувчи умумлашган модели ва ўқув-тарбия жараёнини амалга ошириш билан боғлиқ.

Биринчи анкета ўз ичига таълим олувчилар тўғрисидаги умумий маълумот бўйича саволларни ўз ичига олади, яъни:

— *ўсмир ва қиз;*

— *таълим муассасасининг тури;*

— *синф (мактабда) ёки курс (ОТМда);*

— *ўзлаштириш даражаси ва б.*

Иккинчи анкетадаги саволлар таълим муассасаси ресурсларини ва ўқув тарбия жараёнини амалга ошириш шароитлари (қўллаб-қувватлаш ва муҳит)ни тавсифлайди. Анкетанинг мазмунини: **«Таълим муассасаси таълим олувчилар назарида»** ташкил этади. Анкетадаги бу саволга жавоб уч даражада таклиф этилади: **менинг таълим муассасамга ўхшайди** (5 балл), **кам ўхшайди** (3,5 балл), **мутлақо ўхшамайди** (2 балл).

Иккинчи анкета бўйича ёпиқ саволлар билан бир қаторда иккита очиқ савол ҳам бор унга кўра таълим олувчилар таълим муассасасида *ўзларига нима кўпроқ ва нима камроқ ёқишлигини* белгилашлари лозим. Ҳар бир савол бўйича учтадан жавоб бериши керак.

Учинчи анкетанинг моҳиятини **«Ўқитувчилар таълим олувчилар назарида»** ташкил этади. Бунга бир қатор саволлар киради ва улар *ўқитишни уддалаш, тарбияни уддалаш, шахсий сифатлар ва объектив баҳолашни уддалаш ҳамда таълим олувчилар билимини назорат қилиш* тавсифланади. Бунда саволларнинг кўпчилиги **«Ўқитувчи ўзи ҳақида»** анкетадаги саволларга мос келади, бу ўқитувчилар ва таълим олувчиларнинг айни бир муаммо бўйича фикрларини таққослашга имкон беради. Мазкур анкетада саволларга жавоблар тўрт даражада таклиф этилади: **барчаси** (5 балл), **деярли барчаси** (4 балл), **оз** (3 балл) ва **ҳеч ким** (2 балл).

Ота-оналар учун (асосан умумий ўрта ва ўрта махсус, касбий таълим тизимида) анкета (3- илова) назарда тутилган

бўлиб, ундаги саволлар *ўқитишни уддалаш, тарбиялашни уддалаш ва ўқитувчи шахсий сифатлари* билан боғлиқ, шунингдек боланинг ўқиш шароитларига тааллуқли. Қўйилган саволларга жавоб тўрт босқичда таклиф этилади: **ҳа** (5 балл), **деярли ҳа** (4 балл), **деярли йўқ** (3 балл) ва **йўқ** (2 балл).

Анкетада ота-оналар учун битта очиқ савол бор бўлиб, у таълим муассасасининг ишини яхшилаш бўйича таклифлар билан боғлиқ.

Ресурслар бўйича ўз-ўзини баҳолаш

Ўқув тарбия жараёнинг **ресурслари бўйича ўз-ўзини баҳолаш** унинг бевосита иштирокчилари — *ўқитувчилар ва таълим олувчилар* томонидан амалга оширилади. Бунда ота-оналарнинг фикри, айниқса ўрта махсус, касбий таълим тизимида, муҳимдир. Бундай ўз-ўзини баҳолашни ўтказиш учун ўқитувчилар, таълим олувчилар ва уларнинг ота-оналари учун анкеталарга ўқув-тарбия жараёни ресурслари билан боғлиқ саволлар киритилган.

Ўқитувчилар *моддий техника ва информация базасини* (дарсликлар, ўқув-қўлланмалари ва б.), *меҳнат шароити ва уни моддий рағбатлантириш* ва ҳ. кларни баҳолайдилар (1- илова).

Таълим олувчилар ўқув-тарбия жараёни ресурслари бутун мажмуини баҳолайдилар (2- илова):

— *умуман ўқув муассасасининг аҳволи ва ундаги хавфсизлик;*

— *аудитория (синф)ларнинг аҳволи ва уларнинг зарур жиҳозлар билан таъминланганлиги;*

— *лаборатория ва амалий ишларни ўтказиш учун моддий техника базаси;*

— *маълумотлар жамланмаси;*

— *умумий овқатланиш ва тиббий хизмат;*

— *спорт базаси ва б.*

Таълим олувчиларнинг **ота-оналари** асосан ўқув-тарбия жараёни амалга ошириладиган шароит: *ўқув муассасасидаги тозалик ва тартибга риоя қилиш, хавфсизлик, умумий овқатланиш, тиббий хизмат ва б.ни* баҳолайдилар (3- илова).

4.3.5. Ўз-ўзини назорат қилиш таълим муассасасини такомиллаштиришнинг асоси сифатида

Анкеталар мажмуи бўйича жавобларнинг таҳлил натижалари[1] таълим муассасасини **ривожлантириш режасини** ишлаб чиқиш тавсиялари учун, шунингдек ўқув-тарбия жараёни сифатини ошириш билан боғлиқ йўналишларига асос ҳисобланади:

— *ўқитувчи кадрлар малакасини ошириш ва (ёки) уларни қайта тайёрлаш;*

— *ўқув-тарбия жараёнини амалга ошириш шароитларини такомиллаштириш;*

— *лаборатория ва амалий ишлар моддий-техника базасини такомиллаштириш;*

— *маълумотлар базасини ривожлантириш (дарсликлар, ўқув ва кўргазма қуроллар ва б.);*

— *ўқитувчилар ва таълим олувчилар ўртасидаги ўзаро муносабатларда маънавий-руҳий муҳитни яхшилаш;*

— *таълим олувчилар билими, уқуви ва малакасини объектив назорат қилиш ва баҳолаш тизимини ривожлантириш;*

— *тарбиявий ишларни такомиллаштириш.*

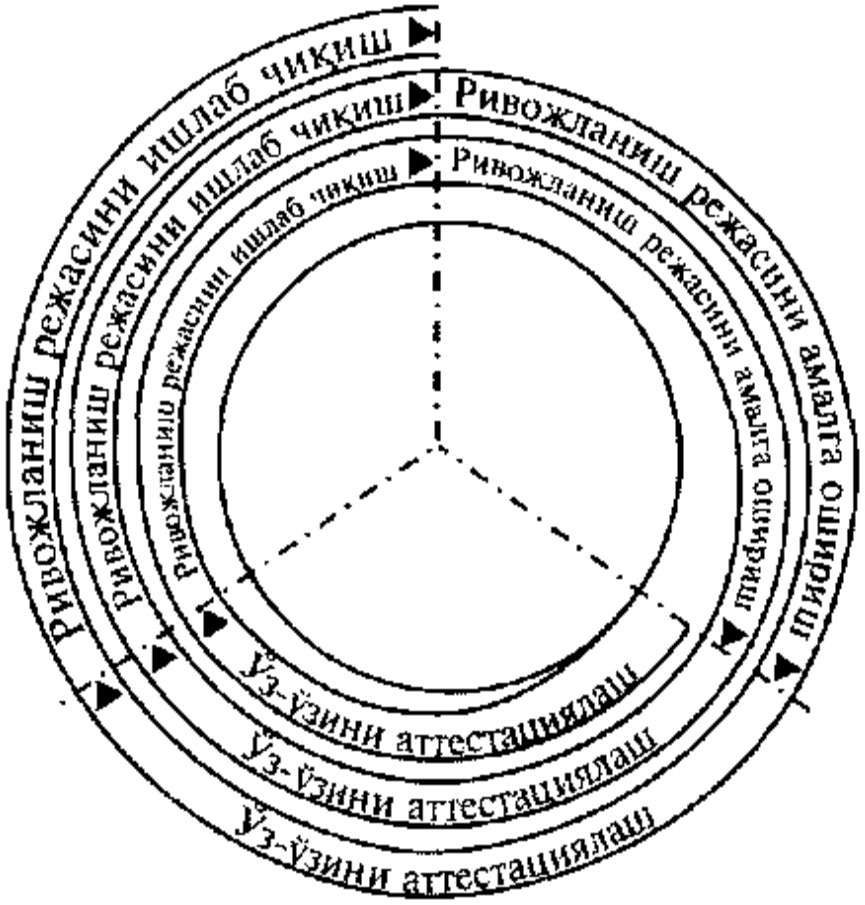
Тавсиялар ўқитувчи умумлашган модели тузилиши (омиллар бўйича) мувофиқ тарзда берилади. Бунда тавсиялар билан биргаликда уларни амалга ошириш воситалари ва йўналишлари ҳам киритилади.

Таълим муассасасини такомиллаштириш борасидаги кейинги қадам бўлиб, ажралувчи чулғамлар бўйича **ривожлантириш режасини амалга ошириш, кейинги ўз-ўзини аттестациялаш, ривожланишнинг янги режаси** ва бошқалар ҳисобланади. 4.05-расм. Мазкур туркум ўқув-тарбия жараёнининг сифатини оширишда асос бўлиб ҳисобланади.

Резюме. ***Олий таълим муассасасини бошқаришнинг муҳим воситаси бўлиб, ўқув-тарбия жараёнини таълим хизматини амалга оширувчилар (илмий-педагог ва педагог кадрлар) ва истеъмолчилар (таълим олувчилар, уларнинг ота-оналари, кадрлар буюртмачилари) томонидан ўз-ўзини назорат қилиш ҳисобланади. Унинг асосида ўқув-тарбия жараёнининг барча***

[1] Анкеталаш натижаларининг таҳлили компьютер программаси Олий ва ўрта махсус мактаб муаммолари институтида ишлаб чиқилган.

жиҳатларини қамраб олувчи саволлар мажмуи бўйича аноним тарзда анкеталаштириш ётади. Ўз-ўзини назорат натижасини ҳисобга олган ҳолда раҳбар жамоа ташкилотларининг вакиллари билан ҳамкорликда ОТМни ривожлантириш режасини ишлаб чиқади ва уни бажаришни ташкил қилади.



4.05- расм. Таълим муассасасини такомиллаштириш жараёни

Ўз-ўзини назорат қилиш учун савол ва топшириқлар

1. *Таълимни бошқариш тамойиллари ҳақида сўзлаб беринг.*
2. *Раҳбарлик услуби ҳақида сўзлаб беринг.*
3. *Ҳокимият шакллари ҳақида сўзлаб беринг*
4. *Директив ва субдиректив вақт нима?*
5. *Субдиректив вақтни қандай самарали режалаштириш ва фойдаланиш мумкин?*
6. *«Раҳбар ва вақт» эслатмаси ҳақида сўзлаб беринг.*
7. *Ишонтириш нима ва у нималарда кўринади?*
8. *Хабардор қилиш нима?*
9. *Тушунтириш нима?*
10. *Исботлаш ва рад этиш нима?*

11. *Бажарувчиларга самарали таъсир этиш тавсияларини айтиб беринг.*

12. *Бўйсунувчилар билан ўзаро муносабатни қандай ўрнатиш керак?*

13. *Мотивлаш нима ва унинг тузилиши қандай?*

14. *Кишилар ҳулқ-атворини белгиловчи умумий қонуниятлар ҳақида сўзлаб беринг.*

15. *Таълимни бошқаришда назорат нима ва унинг функцияси қандай?*

16. *Назорат қандай талабларга жавоб бериши керак?*

17. *Ўқув-тарбия жараёни компонентлари нималардан иборат?*

18. *Ўқитувчига қандай талаблар қўйилади (ўқитувчининг умумлашган модели)?*

19. *Ўқитувчи уқувига қандай омиллар таъсир этади?*

20. *Ўқитувчи шахсий сифатларини қандай омиллар тавсифлайди?*

21. *Тарбиячи уқувига қандай омиллар таъсир этади?*

22. *Ресурсларга қандай талаблар қўйлади?*

23. *Ўқув-тарбия жараёнининг компоненти ўз-ўзини назорат қилиш нима?*

24. *Ўқитувчи кадрларни баҳолаш тамойиллари ҳақида сўзланг.*

25. *Ўқитувчи кадрлар ўз-ўзини назорат қилиши воситаси ҳақида сўзланг.*

26. *Таълим олувчилар ва улар ота-оналарини анкеталаштириш ҳақида сўзланг.*

27. *Ресурслар бўйича ўз-ўзини баҳолаш қандай амалга оширилади?*

28. *Таълим муассасаси ўз-ўзини назорат қилиши нима учун керак?*

V БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАСИДА ЎҚУВ-ТАРБИЯ ЖАРАЁНИНИ БОШҚАРИШ АСОСЛАРИ

5.1. Ўқув-тарбия жараёнини лойиҳалаш

Таълим олувчиларнинг ўзи ОТМдаги ўқув-тарбия жараёнининг асосий ва якуний натижаси ҳисобланади: унинг шахсини, қобилиятини ривожлантириш, ваколатлилигини ва касбий билим, ўқув ва малакаларини таъминлаш.

Ўқув-тарбия жараёни (ЎТЖ) ташкилий томондан икки асосий босқичга бўлинади:

— *қидирув тадқиқоти ва лойиҳалаш;*

— *амалга ошириш ва назорат.*

Қидирув тадқиқоти тегишли мутахассисларга талабни истиқболи, уларга олдиндан бўладиган малакавий талабни белгилаш, мазкур талабларни рақобатбардошлик даражасида амалга ошириш имкониятларини ўрганишдан иборатдир. Тегишли мутахассисларни тайёрлаш зарурлиги ва имкониятлари ҳақидаги ваколатли ижобий (ёки салбий) хулоса мазкур тадқиқотларнинг натижаси ҳисобланади.

ЎТЖни лойиҳалаш ЎТЖ меъёрий ва ўқув-методик базасини ташкил этувчи *ўзаро боғланган ва ўзаро алоқадор ҳужжатлар* мажмуини ишлаб чиқишдан иборатдир. Қуйидагилар шуларга тааллуқли:

1. ДТС «Олий таълим йўналишлари ва ихтисосликлари классификатори». Мазкур меъёрий ҳуқуқий ҳужжатда тайёрловнинг янги йўналиши (ёки ихтисослиги) белгиланган тартибда берилади. Агар тайёрлов йўналиши (ёки ихтисослиги) классификаторда кўзда тутилган бўлса, унда дарҳол кейинги ҳужжатни ишлаб чиқишга киришилади.

2. ДТС «Мажбурий минимум мазмунига ва йўналишлар бўйича бакалавр (ёки ихтисослик бўйича магистр) тайёрлаш даражасига бўлган талаблар». Мутахассисга нисбатан олдинда бораётган режалаштирилган малакавий талабларни фан, техника ва технология, иқтисод, таълим ва маданият замонавий ютуқларини, шунингдек мамлакат ва чет эл тажрибасини

ҳисобга олган ҳолда таъминлаш учун *муқобил таълимий-касбий программа* ишлаб чиқилади. Бу — ўқув фанларининг тизимли мажмуи бўлиб, мазмунининг кўп меҳнат талаблилиги ва минимумига тегишли ҳисобланади ва тайёрлов йўналиши ёки ихтисосликнинг «юзини белгилайди». Муқобил таълимий-касбий программа малакавий талаблар билан қўшилиб кўриб чиқилаётган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжат — ДТСни ташкил этади.

3. Намунавий ўқув режаси. Бу ДТСга мувофиқ ишлаб чиқиладиган ўқув-тарбия жараёнининг чеклови ва қуйидагиларни белгилайди:

— *ўқув жараёнининг жадвали;*

— *мутахассис кўп ўлчамли моделини тузишни таъминловчи фанлараро алоқани ҳисобга олган ҳолда семестр ва курслар бўйича ДТСда кўзда тутилган ўқув фанларининг тизимли жойлашуви;*

— *аудитория машғулотлари бўйича ҳар бир ўқув фанининг, шунингдек талаба мустақил таълими ва мустақил иши сермеҳнатлилигини тақсимлаш;*

— *ҳар бир фан бўйича ҳафталик аудитория юкламаси;*

— *институционал ўзига хосликлар, талаба билимини назорат қилиш ва баҳолаш, мустақил таълим олишини ташкил этишни ҳисобга олган ҳолда ишчи ўқув режасини ишлаб чиқиш бўйича тавсиялар.*

4. Ўқув фанлари намунавий программалари. Мазкур ўқув методика ҳужжатлари ДТС (давлат компоненти)да кўзда тутилган ҳар бир муайян ўқув фанлари бўйича *мутахассисга бўлган талаб ва мазмун минимуми*га мувофиқ, шунингдек *фан, техника ва технология, иқтисодиёт, таълим ва маданият* замонавий жаҳон ютуқларини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилади.

Ўқув фанлари ишчи дастурини ишлаб чиқишда *миллий анъаналар ва илмий педагогик маданият, ОТМнинг атроф ижтимоий, маданий ва иқтисодий муҳитлар билан ўзаро алоқаси* ҳисобга олинади (институционал компонент). Фанлараро алоқаларни белгилаш ва ҳисобга олиш ҳам намунавий, ҳам ўқув фанлари ишчи дастурини ишлаб чиқишда муҳим ўрин тутади.

Ўқув фанлари бўйича программаларда аудитория машғулотлари турли хилларини, талабалар мустақил таълим олиши ва мустақил ишларини талаб этилаётган даражада ўтиши ва бажарилиши учун зарур бўлган **асосий ва қўшимча адабиётлар** кўзда тутилади.

5. Ўқув режасидаги фанлар, малакавий амалиёт ва битирув малакавий ишларини ўқув методик таъминоти. Бу ҳужжатлар тизимли мажмуи бўлиб, ўтказиш ва (ёки) бажариш методикаси мазмуни, шунингдек ўқитувчи ва талабалар турли хил ўқув фаолиятининг назоратини белгилайди. Қуйидагилар шундай ҳужжатлар ҳисобланади:

— *маърузалар матни;*

— *методик материаллар:* лаборатория ишлари, амалий машғулотлар, семинарлар, курс лойиҳалари (ишлари), уй вазифалари, мустақил таълим олиш, малакавий амалиёт, битирув малакавий ишлар ва ш. к.;

— *кўргазма қўлланмалар ва тасвирий материаллар;*

— *программавий ва информациявий таъминот:* системани назорат қилувчи ва таълимни автоматлаштирувчи;

— *ташкилий методик таъминот:* талабалар билими, уқуви ва малакасини назорат қилиш ҳамда баҳолаш.

6. Аудитория машғулотларининг жадвали. Бу ишчи ўқув режаси асосида ишлаб чиқиладиган аудитория машғулотларининг семестр миқёсидаги чеклови. Анъанавий тарзда мазкур чеклов бутун семестр мобайнида бир неча фанларни *бир вақтда ўрганиш*ни кўзда тутади. Мазкур ҳолда аудитория юкламаси унча катта бўлмаган фанлар учун ҳафтасига бир-икки соат режалаштирилади, бу уларни ўрганиш самарасига салбий таъсир кўрсатади. Мазкур камчилик ўқув жараёнини *модул асосида ташкил қилиш* билан бартараф этилади. Бунда у ёки бу модулдаги фанни ўрганишга семестрдан қисқароқ вақт оралиғи ажратилади. Натижада кам ўқув юкламасига эга бўлган фан учун ҳам ҳафтада камида белгиланади, бу талабаларни фаол меҳнат қилишга ундайди ва улар ижодий ташаббуси ривожланишига кўмаклашади.

Турли миқёсдаги **қидирув тадқиқотлари ва ЎТЖни лойиҳалаш** босқичининг натижаси бўлиб, юқорида кўрсатилган ҳужжатлар мажмуи ҳисобланади: Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси — таълимни — олий таълим муассасасини бошқариш бўйича давлат ваколатли органи. Бу босқичда *мутахассислар тайёрлаш сифатига талаблар белгиланади (лойиҳаланади).*

ЎТЖни амалга ошириш ва назорат қилиш босқичига келсак, бунда белгиланган сифат *таъминланади.* Буни таъминлаш сезиларли даражада ЎТЖни бошқаришга боғлиқдир.

Ҳар қандай муваффақиятсизликнинг боиси — бошқарувдаги уқувсизлик.

Резюме. ***Қидирув тадқиқотлари ва ЎТЖни лойиҳалаш ЎТЖ ташкил этишнинг муҳим босқичларидан бири ҳисобланади. Бунда ЎТЖ меъёрий-ҳуқуқий ва ўқув-методика базасини ташкил этувчи ўзаро боғлиқ ва ўзаро тааллуқли ҳужжатлар мажмуи ишлаб чиқилади. Бунда мутахассислар тайёрлаш сифатига бўлган талаб белгиланади.***

5.2. ЎТЖни бошқариш воситалари

5.2.1. Педагогик мулоқот ва педагогик раҳбарлик услуби

Педагогик мулоқот, бу — ўқитувчининг таълим олувчилар билан машғулот вақтида ва ундан ташқари пайтда (таълим ва тарбия жараёнида) касбий мулоқоти. Бу қулай руҳий муҳит яратишда муайян педагогик функция ва йўналишга эга... А. А. Леонтьев

Талабалар билан ва улар орасидаги ўзаро муносабатларда мақбул **руҳий муҳит** яратиш ЎТЖни амалга оширишда ўқитувчининг муҳим вазифаси ҳисобланади. Гуруҳдаги ўзаро шахсий муносабатларни ўқитувчи, **жамоа шаклланишига** қадар бўлган босқичда *мақсадли* ташкил этиши лозим. Бунинг учун у юқори даражада ривожланган коммуникатив уқувга — *муносабат ва алоқалар ўрнатишга мойиллик ва иқтидор, таълим олувчиларни тушуна билиш*га эга бўлиши керак.

С. В. Кондратьеванинг маълумотларига кўра ўқитувчининг таълим олувчиларни тушуниш даражаси ва унинг уларга таъсири қандайлиги ўртасида муайян ўзаро боғлиқлик мавжуд. Тушуниш даражаси юқори бўлган ўқитувчида *характерни шакллантирувчи таъсир* биринчи ўринда туради, тушуниш даражаси паст бўлган ўқитувчида эса — *интизомий таъсир*. Агар ўқитувчи таълим олувчилар фаолиятини ташкил этишга етарли эътибор бермаса, бунда интизомни сақлаб туриш учун кўп куч ва вақт сарфлашига тўғри келади.

Кишилар бошбошдоқ ва бепарволиклари туфайли тартибсизлик юзага келмайди, балки улар фаолияти яхши уюштирилмаганлиги туфайли шундай бўлади[15].

Педагогик мулоқот самарадорлиги, шунингдек ЎТЖники ҳам таълим олувчиларнинг машғулотлардаги шахсий фаолликларига боғлиқ. Шунинг учун ўқитувчининг ташкил этувчи ва бошқа таъсир ўтказиши ана шу фаолликни ривожлантиришга қаратилмоги керак.

Таълим олувчилар шахсига ижобий муносабат ва рағбатлантириш йўсинларининг тизими педагогик мулоқот самарасининг муҳим қисми ҳисобланади. Самарали рағбатлантириш мазмуни ва мезонлари (П. Массен, Ж. Конжер ва б. бўйича) қуйида келтирилди:

1. Рағбатлантириш мунтазам амалга оширилади.

2. Ўқитувчи айни нима рағбатлантиришга лойиқлигини тушунтириб беради.

3. Ўқитувчи таълим олувчилар муваффақиятига қизиқиш билан қарайди.

4. Ўқитувчи муайян натижаларга эришганликни рағбатлантиради ва таълим олувчиларга бунинг моҳиятини тушунтиради.

5. Яхши натижаларга эришиш мақсадида ўқувчиларни ўз ишларини ташкил эта билишликка ўргатади.

6. Ҳар бир таълим олувчининг рағбатлантириш у сарфлаган куч-ғайратга мувофиқ бўлиши керак.

7. Ўқитувчи эришилган натижани унга сарфланган куч-ғайрат билан боғлайди ва бундай муваффақиятга келгусида ҳам эришиш мумкинлигини билдиради.

8. Олдинги топшириқ бажарилгандан сўнг янги ишга қизиқиш уйғонишига ҳаракат қилади.

9. Таълим олувчиларнинг эътиборини ўзлаштиришнинг юқори бўлишлиги мазкур таълим олувчилар имкониятларидан тўла фойдаланишга боғлиқ эканлигига қаратади.

Ўқитувчи педагогик мулоқот жараёнида ЎТЖни *бошқариш* бўйича лавозим мажбуриятини амалга оширади. Шу маънода ўқитувчининг талаба билан муносабати бошлиқнинг ўзига бўйсунувчи билан бўлган муносабатига ўхшайди (4.1.1- §га қаранг). ЎТЖни бошқаришда ҳам раҳбар қўллайдиган услубдан ўқитувчининг фойдаланиши мумкин.

Автократик (авторитар) услубнинг ўзига хос хусусияти бўлиб, *қаттиққўллик билан бошқарув ва кенг кўламдаги назорат* ҳисобланади. Авторитар ўқитувчи фақат умумий мақсад ва вазифани белгилаб қолмай, балки ким-ким билан ишлашини қатъий белгилаган ҳолда уларни бажарилиш йўриғи ва босқичларни ҳам кўрсатади. Фаолиятни босқичма-босқич чек-

лаш ва босқичма-босқич назорат қилиш ўқитувчининг таълим олувчиларнинг мустақиллиги ва масъулиятига ишончсизлик билан қарашидан далолат беради. Авторитар ўқитувчи, одатда, ҳар қандай ташаббусни йўл қўйиб бўлмайдиган қайсарлик деб билади. Таълим олувчилар кўрсатадиган ташаббусни ўз обрўси ва ўзининг ваколатига бўлган ишончни кучсизлантиришга қаратилган деб баҳолайди.

Демократик услубда бўлажак ишни муҳокама қилиш ва уни ташкил этишда гуруҳнинг фаол қатнашиши асосий ўзига хослик ҳисобланади. Натижада ЎТЖ иштирокчиларида ўзига бўлган ишонч ривожланади ва ўз-ўзини бошқариш рағбатлантирилади. Демократ ўқитувчи ишга жонли қизиқиш уйғотади ва ўқув фаолияти ижобий ички моҳиятини очиб беради. Педагогик мулоқотдаги демократик услуб кўп ҳолларда энг самарали ҳисобланади.

ЎТЖни амалга оширишда ўқитувчи (ёки раҳбар) ва талаба (бажарувчи) ишининг ўзига хосликларини таъкидлаш зарур.

Биринчидан, ўқитувчи у ёки бу бўлинманинг раҳбаридан фарқли ўлароқ бир-бирида бажарувчиларнинг сонига кўра фарқланувчи *бир неча жамоани* (битта талабани, масалан курс лойиҳаси бўйича консультация вақтида; кичик гуруҳни; гуруҳни; бутун курсни) ва бажарилаётган ўқув ишларини (маъруза, лаборатория иши, амалий машғулот, семинар ва ҳ. к.) бошқаради. Мазкур ўзига хослик ўқитувчидан *ташкилий, руҳий-педагогик ва касбий маънода* **юқори даражада сафарбарликни** талаб этади.

Иккинчидан, бир неча жамоани бошқариш оқибатида уларнинг ҳар бири билан *ишлаш вақти* нисбатан катта эмас:

— *ҳафтада — баъзан бир соат, кўпинча уч-тўрт соат ва камдан-кам ҳолда олти-саккиз соат;*

— *талаба таълими мобайнида — бирдан учтагача семестр.*

Бу ўзига хослик ўқитувчидан *айрим шахсларни, айрим жамоани* ўрганиш бўйича **жадал руҳий ишлашни** талаб қилади.

Учинчидан, талаба ЎТЖни амалга оширишда бир неча ўқитувчилар, яъни раҳбарлар «*ансамбли*» билан биргаликда ҳаракат қилади. ЎТЖни биргаликдаги бошқариш натижаси мазкур «ансамбл» қанчалик «жўрлиги»га боғлиқ. Шунинг учун фақат ўқитувчиларнинг ўзаро ҳамкорлигинигина эмас, балки якуний мақсадга эришишга — юқори малакали мутахассисларни тайёрлаш ва тарбиялашга қаратилган ўзаро кўмаклашувларини ҳам ташкил

этиш керак. Ўзаро ҳамкорлик ва ўзаро кўмаклашувни кафедралар ва деканатлар ташкилотчиси бўлиши лозим.

5.2.2. Мотивлаш муваффақиятли ўқув фаолиятининг асоси сифатида

Таълим олувчилар билан педагогик мулоқотнинг самараси уни мотивлашдаги ўзига хосликларни ҳисобга олмасдан мумкин эмас.

Бажарувчи фаолиятини мотивлаш умумий масаласига 4.2.3-қисм бағишланган. Бу қисмда эса ўқув фаолияти натижасига бевосита таъсир этувчи мотивлаш кўриб чиқилади. Мотивлашнинг икки тури фарқланади:

— *муваффақиятни мотивлаш;*

— *муваффақиятсизликдан қўрқишни мотивлаш.*

Муваффақиятни мотивлаш ижобий тавсифга эга. Таълим олувчиларнинг ҳаракати яхши натижаларга эришиш учун йўналтирилади. Шахсий фаоллик муваффақиятга эришишга бўлган эҳтиёж даражасига боғлиқ.

Муваффақиятсизликдан қўрқишни мотивлаш салбий соҳага тааллуқли. Таълим олувчиларнинг фаолияти нохуш оқибатларни кутишдан дарак беради: дашном, жазолаш ва ҳ. к. Унинг фаоллиги муваффақиятга эришиш иштиёқига эмас, балки муваффақиятсизликка қандай қилиб чап беришга боғлиқ.

Таълим олувчиларнинг мотивлаш турлари кўрсатилган ҳолда умумлашган қиёфаси ишлаб чиқилган[15].

Таълим олувчилар муваффақиятни мотивлаш билан, одатда фаол, ташаббускор тўсқинликка дуч келганларида уни бартараф этиш йўлини қидирадилар. Улар ўз олдиларига аниқ эришиш мумкин бўлган мақсадни қўядилар ва унга эришишда ўз қатъиятлари билан ажралиб турадилар. Агар тавакқал қилсалар ҳам ўйлаб қиладилар. Ўз келажакларини узоқ муддатга режалаштирадилар. Бундай сифат барқарор муваффақиятни таъминлайди. Уларнинг самарали фаолияти ташқи назоратга деярли боғлиқ бўлмайди, муаммоли вазифаларни бажаришда у ошиб боради. Вазифаларнинг жозибадорлиги улар мураккаблигига мутаносиб тарзда ошиб боради.

Таълим олувчилар муваффақиятсизлик мотиви билан кам ташаббусли бўлади, масъулиятли вазифалардан қочади ва

уларни рад этиш учун баҳона қидиради. Ўз имкониятини яхши баҳолай олмайди: баъзи ҳолларда улар ўз олдига оширилган мақсадни қўядилар ва уни амалга оширмайдилар, бошқа ҳолларда осон, кўп меҳнат талаб этмайдиган вазифани танлайдилар. Улар одатда мақсадга эришишдаги қатъиятсизликлари билан ажралиб турадилар. Улар фаолиятининг самарадорлиги кўп жиҳатдан ташқи назоратга боғлиқ, муаммоли топшириқларни бажаришда у пасаяди. Бундай таълим олувчилар ўз келажагини қисқа вақт мобайнига режалаштиради.

Табиийки, муваффақиятни мотивлаш ва муваффақиятсизликдан қўрқишни мотивлаш **диагностикаси** масаласи юзага келади. Бу педагогик мулоқот самарасини ошириш учун зарурдир. Ўқитувчининг турли турмуш ва ўқув вазиятларида таълим олувчилар ҳулқ-атвори ва фаолиятини **мунтазам кузатиши** диагностикани самарали усули деб ҳисобланади. Бироқ ОТМда ўқитувчининг таълим олувчи билан, айниқса кўп меҳнат талаб қилмайдиган фанни ўрганишдаги мулоқот вақти камлиги туфайли бу ҳамма вақт ҳам мумкин бўлавермайди.

Лойиҳавий тур деб аталувчи методика ҳам бор. Улар кўп меҳнат талаб қилади, шунинг учун юқори малакали мутахассислар керак бўлади. Улар билан бир қаторда турли **тест сўровномалар** қўлланади. Шулардан биттаси (МУН тест — сўровномаси) 4- иловада келтирилди.

Мотивлашнинг юқорида қайд этилган турларидан ташқари ОТМларда ўқув фаолияти натижаларига **касбий мотивлаш** омили сезиларли таъсир кўрсатади, бунда *касбга ижобий муносабат* муҳим аҳамият касб этади. Агар талаба касбни онгли равишда танлаган бўлса ва уни ўзи ва жамият учун зарур деб ҳисобласа, унда у ўқишга уни тасодифан ва англамаган ҳолда касб танлагандагидан кўра бошқачароқ(яхшироқ) ёндашади.

Гуманитар ва табиий илмий фанлар(математика, физика, чет тили, фалсафа ва б.) ўқитиладиган 1-2- курсларда талабалар ўзлаштирилишини ва касбий билим, уқув ва малакани белгиловчи махсус фанлар ўрганиладиган сўнгги курслардаги ўзлаштиришнинг анча юқорилигини қандай тушунтириш мумкин. Гап шундаки, кўпчилик талабалар 1-2- курслардаги фанлар ўзларининг бўлажак касбларида қандай аҳамиятга эгалигини яхши тасаввур этмайдилар. Ахир, табиий-илмий фанлар кўп илм талаб қиладиган жараёнларни, информация технологияларини тушуниш ва яратиш учун асос ҳисобланади. Гуманитар фанлар эса бўлажак мутахассиснинг маънавий ва

фанлар эса бўлажак мутахассиснинг маънавий ва маданий замини ҳисобланади.

Демак, битирувчилар муайян амалий фаолияти учун табиий-илмий ва гуманитар фанларнинг моҳиятини **асосли тушунтириш** ўқитувчиларнинг (ҳам умумий, ҳам махсус фанларнинг) муҳим вазифаси ҳисобланади. Бироқ, касбга нисбатан ижобий муносабатнинг ўзи жиддий аҳамият касб этмайди, агар у касб ҳақида **эътиборли таассурот** ҳисобланмаса. Бу таассурот лаборатория ишлари ва малакавий амалиёт бажарилаётгандаги машғулотларда шаклланади.

Талабаларнинг танланган касбга муносабати муаммосини ўрганишда қуйидаги масалаларни кўриб чиқиш зарур[15]:

— *касбдан қониққанлик;*

— *курсдан-курсга қониқишликнинг ўсиб бориши;*

— *қониқишликнинг шаклланишига таъсир этувчи омиллар* (ижтимоий-руҳий, руҳий-педагогик, табақавий-руҳий, шу жумладан жинс-ёш);

— *мотивлар иерархияси*, танланган касбга муносабат ижобий ёки салбийлигини белгиловчи;

— *таълим технологиялари ва усуллари.*

Касбдан қониққанлик — субъектнинг танланган касбга муносабатини акс эттирувчи интеграл кўрсаткич.

Касбдан қониққанлик ёки қониқмаганлик сабабини аниқлаш учун касб жозибадорлиги омилларини ўрганишга қаратилган усул қўлланилади. Бундай усул биринчи бўлиб, В. А. Ядов томонидан таклиф қилинган. Унинг ўзгарган талқини (Н. В. Кузьмина ва А. А. Реан модификацияси) 5- иловада келтирилди.

5.2.3. Мустақил таълимни бошқариш

Таълим олувчиларни янгиликни лойиҳалаш ва яратишни уддалай олишга ўргатиш жуда муҳимдир. Аммо улар ўзлари такомилга эришувлари учун ўз шахсий фаолиятларини ижодий лойиҳалашга ўргатиш янада муҳимроқдир.

Ўзини такомиллаштириш ва ўзини фаоллаштириш эҳтиёжи — етук шахснинг асосий ўзлигидир. Бу эҳтиёж *ўз-ўзидан* улкан қимматга эга. Ўзини такомиллаштириш ва ўзини фаоллаштириш шахсий етуклик *кўрсаткичлари* ва шу билан бир вақтда унга эри-

шиш *шарти* ҳисобланади. Булар инсоннинг *боқий умри* манбаи ҳисобланади. Фақат жисмоний эмас, балки *шахсий ижтимоий* ҳам.

Ривожланган мамлакатларда ўқув фанлари программавий материалларнинг кўп қисмини талабалар мустақил ўзлаштирадилар. Бундай ёндашув ташкилий маънода ҳафталик аудитория юкланмасини камайтиришга имкон яратади, масалан, Германияда 20-22 соатгача, АҚШ, Буюк Британия, Канада, Белгия ва бошқа мамлакатларда ҳар бир маъруза бўйича соатига 2 соат мустақил ишлаш режалаштирилади.

Мустақил ишлаш икки мақсадни кўзлайди.

— *талабаларни мустақил ишлашга ўргатиш, бу бўлажак мутахассисларда ижодий фикрлаш малакасини ривожлантириш учун зарур;*

— *ўқитувчи раҳбарлиги остида индивидуал ишлаш тарзида талабаларни мустақил таълим олиш асосида билим эгаллашга ўргатиш.*

Индивидуал иш (мустақил таълим) талабаларнинг ўқув машғулотларининг шаклларидан бири бўлиб, ташкилий ва ўқув-методик жиҳатдан таъминланиши керак. Ўқитувчиларнинг вазифаси бўлиб, мазкур таъминотни ишлаб чиқиши, шунингдек мустақил таълим натижаларини назорат қилиши, консультациялар ўтказишдан иборат. Талабаларга келсак, мустақил таълимга ажратилган фан программавий материаллари қисмини мустақил ўрганиши ва ўзлаштириши уларнинг вазифаси бўлиб ҳисобланади. Мустақил таълимда ўрганилаётган материалнинг ҳажми эмас, балки асосий билимларни эгаллаш муҳимдир.

Таълим муассасаси таълимга иштиёқ уйғотиши, ўқувдан қониқиш ҳосил қилиши, ўрганиш имкониятини яратиши, қизиқувчанликни ривожлантириши зарур. Жак Делор.

Қуйида мустақил таълимни ташкил этишнинг турли шакллари кўриб чиқилади.

1. Дарсликлар ва ўқув-қўлланмалари бўйича фан боблари ёки мавзуларини ўрганиш (улар етарли миқдорда бўлганда). Ташкил этишнинг бундай шакли одатда мустақил тажрибага мутлақо эга бўлмаган 1- курс талабалари учун мақсадга мувофиқдир. Бу ишнинг натижалари семинарлар ёки коллоквиумларда, бажарилган рефератлар, индивидуал топшириқлар ва ҳ. кларда текширилади.

2. Маърузанинг муайян қисмини тарқатма материаллар бўйича ўзлаштириш ўқитувчига асосий материални баён этишга катта эътибор қаратиш имконини беради. Тарқатма материалнинг ҳажми машинка ёзувида ҳар бир маъруза учун 5-8 бетни ташкил этади. Мустақил таълимнинг бундай ташкилий шакли умумкасбий ва махсус фанларни мустақил ўрганишда мақсадга мувофиқдир, яъни қоидага кўра юқори курс талабаларига мўлжалланади. Мазкур ишнинг натижаси тегишли босқичларда рейтинг-назорат асосида текширилади.

3. Автоматлаштирилган таълим берувчилар ва назорат қилувчи системалар билан ишлаш ҳам маъруза дарслари доирасида ҳам, лаборатория ишлари ёки амалий машғулотларга тайёрланиш доирасида ҳам қўлланади. Мустақил таълимнинг бундай шакли барча курс талабалари учун мақсадга мувофиқ ва информация технологияси қўлланиладиган ОТМларда кенг тадбиқ этилиши мумкин.

4. Фан боблари ёки мавзулари устида ишлаш. Ҳисоблаш графика топшириқлари ёки рефератлар, курс ишлари ёки *лойиҳалар, битирув малакавий ишлари бажаришда махсус ёки* илмий адабиётлар (монография, мақолалар) бўйича амалга оширилади. Мустақил таълимни бундай ташкилий шакли барча курс талабалари учун мақсадга мувофиқ. Унинг натижаси тегишли босқичларда рейтинг-назорат асосида текширилади.

5. Янги техника аппаратлари, кўп илм талаб қиладиган технологияларни ўрганиш. Бу малакавий амалиётни ўташда амалга оширилади. Ишнинг бундай шакли таълимнинг ишлаб чиқариш ва ИТИ билан жипс алоқасида мумкин. Натижалар малакавий амалиёт бўйича ҳисобот қабул қилишда текширилади.

6. Талабалар ТКБси ёки кичик корхоналарида ишлаш ўқитувчилар ёки мутахассислар раҳбарлигида давлат бюджети доирасида, шунингдек ОТМ хўжалик ҳисоби асосидаги мавзуи доирасида ўтади. Мустақил таълимнинг бундай шакли, одатда, юқори курс талабалари учун хосдир.

7. ИТИни бажариш билан боғлиқ фан бўлимлари ёки мавзуларини чуқурлаштириб ўрганиш. Мустақил таълимнинг бундай шакли барча курс талабалари учун мақсадга мувофиқ.

8. Фаол ўқитиш усулларидан фойдаланган ҳолдаги ўқув машғулотлари (ишга алоқадор ўйинлар, мунозара, семинарлар, коллоквиумлар ва ш. к.) фан, техника ва технология,

иқтисодиёт ва маданият долзарб муаммолари бўйича талабалар томонидан тайёрланади.

9. Ўқув режасидаги айрим фанлар бўйича экстернат.

10. Масофавий таълим.

Юқорида санаб ўтилган мустақил таълимнинг ташкилий шакллари, табиийки, унинг бутун кўламини қамраб ололмайди. Бошқа шаклларни ўқитувчи асосий мақсад — талабаларни ўқишга ўргатишдан келиб чиққан ҳолда тадбиқ этилиши керак.

Педагоглар камроқ ўқитишлари, таълим олувчилар эса кўпроқ ўқишлари лозим бўлган усулларни излаш ва кашф этиш дидактикамизнинг бош мезони бўлсин.

5.2.4. ЎТЖни назорат қилиш

«...баҳолашнинг йўқлиги ... бу йўналтирувчи таъсир эмас, балки, йўлдан чиқарувчидир».

Юқорида таъкидланганидек (4.2.4- §га қаранг.) **мунтазам назорат** — юзага келадиган муаммони ҳали у жиддийлашиб улгурмасиданоқ аниқлаш ва ҳал қилиш учун зарур қайта алоқа. ЎТЖда мазкур қайта алоқа қуйидагилар учун мўлжалланган:

— *режалаштирилган ўқув мақсадларини ўрганишда таълим олувчиларнинг ютуқларини белгилаш ва баҳолаш;*

— *таълимнинг натижаси пастлиги сабабларини аниқлаш;*

— *ЎТЖнинг боришини баҳолаш ва камчиликларини бартараф этиш бўйича ҳаракатларни тартибга солиш йўлларини ишлаб чиқиш.*

Ҳал этилаётган масалага боғлиқ ҳолда назорат уч турга бўлинади:

— *жорий назорат* — талаба эришган ютуқларни лаборатория ва амалий ишларни бажаришида, семинарлар ва коллоквиумларда, уй вазифаларини ва ҳ. к.ларни адо этишида аниқлаш ва баҳолаш;

— *оралиқ (ёки чегаравий) назорат* — фан қисми ёки бир неча қисмларини ўз ичига олган маъруза машғулотлари бўйича ютуқларни белгилаш ва баҳолаш;

— *якуний назорат* — умуман фан бўйича ютуқни белгилаш ва баҳолаш (асосий қонуниятлар ва қоидалар, уларни амалда қўлланилиши, ютуқлар ва ривожланиш истиқболлари ва ҳ. к.)

Юқорида кўрсатилган назорат турларини таълим олувчиларнинг ютуқларини белгилаш ва баҳолаш учун амалга оширишда қуйидаги усуллардан фойдаланилади: *оғзаки, ёзма* ва (ёки) тест назорати. Назорат бу усулларининг ютуқ ва камчилиги (ишлар[37]даги маълумотлар бўйича) 5.01-жадвалда келтирилди.

5.01- жадвал

Оғзаки, ёзма ва тест назоратининг ютуқ ва камчиликлари

Назорат тури	Ижобий	Салбий
1	2	3
Оғзаки	Ташкилий жиҳатдан содда ва осон амалга оширилади. Таълим олувчилар билан педагогнинг шахсан боғланиши, суҳбат. Янада чуқурроқ текшириш учун педагогнинг қўшимча саволлардан фойдаланиш имкони. Талаба оғзаки жавобини ўзи тузади, *шунинг учун ёзма назорат ишидагига* қараганда кўп даражада ўқитувчи учун билим сифатининг белгиларини юзага чиқаради, шу жумладан: • бериладиган жавобни режалаштира билиш; • бунинг учун зарур билимни танлай олиш ва мунтазамлаштириш; • мазкур фан тилида ўз фикрини тўғри ифодалай билиш; • ўз фикрини мисоллар, далиллар билан тасдиқлай олиш ва агар керак бўлса, ҳимоя қила билиш; • мустақил фикрлай билиш. Баҳо объективлигини ошириш учун эксперт усулидан фойдаланишга йўл қўйилади (комиссияга).	Таълим дастури (стандарт)га нисбатан назорат сайланма тавсифга эгадир. Барча ўқувчилардан оғзаки сўрашни ўтказиш учун кўп ўқув вақти сарфланиши. Баҳо сезиларли даражада субъектив. Баҳолаш ишончлилигини пастлиги. Баҳо, қоидага кўра тузилган жавоблар*га тақсимланмайди* (ниҳоятда умумий ҳисобланади).
Ёзма иш	Ўқув материалини ўзлаштириш даражаси ҳужжат асосида белгиланишига имкон беради. Назорат ишлари аниқ низомлари ишлаб чиқилганда баҳонинг объективлиги ошади. Назорат ишларини баҳолаш шартлари белгиланганда юқори аниқликка эга бўлинади. Таълим олувчига ўз фикрларини ёзма ҳолда баён этиш малакасини ҳосил қилади. Ташқи ёзма назорат анча юқори объективликка эга бўлади.	Ёзма ишларни текширишга педагог кўп вақт сарфлайди. Компьютердан фойдаланиш қийинлашади.

Назорат тури	Ижобий	Салбий
1	2	3
Педагогик тестлаш	Объектив педагогик ўлчаш воситаси ҳисобланади, унинг натижаси тестлашни ўтказаётган шахсга боғлиқ бўлмайди (тестлаш тўғри ташкил этилганда). Технологиявий, нисбатан қисқа вақт ичида ўқув материали кўлами бўйича бутун синф (гуруҳни ёппасига назоратни амалга оширишга имкон беради. Ҳам тестлаш жараёнини, ҳам ишлаб чиқишни ва натижаларини расмийлаштиришни автоматлаштириш учун жуда қулай. Сканер (ҳисоблоичи) қурилма ёрдамида тест натижаларини компьютерга киритиш ва кейинчалик натижаларни ишлаб чиқиш автоматлаштирилиши мумкин. Тест системалари компьютер адаптацияси (синалаётганга мослашадиган)дан фойдаланиш мумкин, бунларда ҳар бир кейинги топшириқ синалувчига аввалгисининг бажарилганлигини ҳисобга олиб берилади. Бундай системалар педагогик ўлчовни анча аниқ бўлишини таъминлайди.	Билимни назорат қилиш жараёнида педагогнинг таълим олувчи билан мулоқоти истисно қилади, бу таълим олувчининг жавобини оғзаки ифодалаш имконидан маҳрум этади. Иқтидор ва билимни программадан ташқари материаллар бўйича намоён этиш имкони йўқ. Сифат тестларини ишлаб чиқиш қийин.

Шундай савол туғилади: *қандай ҳолларда назоратни у ёки бу турини қўллаш энг кўп самара беради?*

Оғзаки назорат бир қатор функционал афзалликларга эга. У *таълим олувчи*га ўз фикрини далиллар ва мисоллар асосида тўғри ифодалай олишини кўрсатишга имкон беради, *ўқитувчи*ларга эса қўшимча саволлар бериб, билим кенглигини, ижодий фикрлаш даражасини ва мустақил фикрлай олишини аниқлашга ёрдамлашади. Мазкур усул *Давлат аттестация комиссияси* томонидан тегишли фанлар ва битирув малакавий ишлар бўйича таълим олувчилар билими, уқуви ва малакасини назорат қилишда қўллаш мақсадга мувофиқдир. Оғзаки назорат объективлигига келсак, бунда у етарли даражада юқори, чунки Давлат аттестация комиссияси *баҳолаш экспертиза усули*дан фойдаланади.

Ёзма назорат ҳам оғзаки назорат сингари таълим олувчига ўз фикрларини баён қилишда амалий имконият беради. Бундан ташқари чет эллик тадқиқотчиларнинг маълумотларига кўра (5.01- расм) у ўрганилган материални бошқа усулларга нисбатан яхшироқ *эслаб қолиш* имконини беради(назорат ўқув жараёнининг давоми ҳисобланади).

Таълим жараёнида қалам ёрдамида ўзлаштирилган нарса қон-қонга, суяк-суякка сингиб кетади. Сенека.

Назоратнинг бу объектив ёзма иш тарзидаги усули билимларни, тингловчининг уқуви ва малакаларини ўқув режасидаги кўпгина фанлар бўйича *якуний назорат* қилишда мақсадга мувофиқдир. У *оралиқ назорат*да ҳам самарали.

Назорат ишларидан ташқари билимини ёзма баён қилишни талаба қуйидаги шаклда амалга оширади:

— лаборатория ишлари, амалий машғулотлар, коллоквиумлар ва ҳ. к.лар бўйича *ҳисобот;*

— *мустақил* таълим учун ажратилган мавзулар (ёки қисмлар) бўйича *конспектлар;*

— фанлар қисмлари (ёки қисми) у ёки бу саволлари бўйича, шунингдек мустақил таълим мавзулари бўйича *аналитик рефератлар;*

— *уй вазифалари:* ҳисоблаш, ҳисоблаш-жадвал ва бошқа ишлар;

— *курс ишлари ва лойиҳалар;*

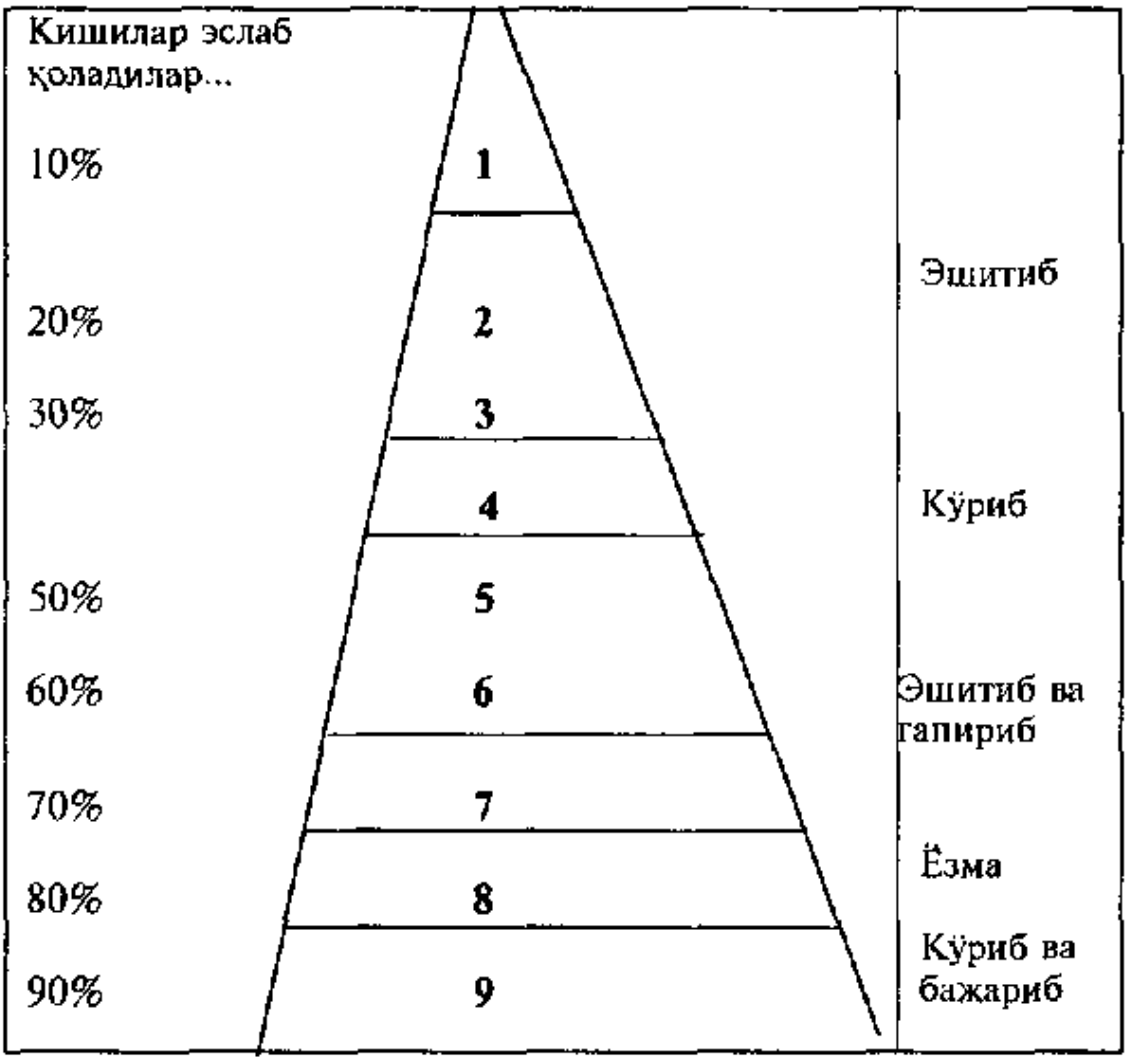
— *илмий-тадқиқот ишлари бўйича ҳисоботлар* (ТИТИ, УИРС ва б.);

— *малакавий амалиёт бўйича ҳисоботлар;*

— *битирув малакавий иши.*

Билимлар, ўқув ва малакаларнинг баён этилган ёзма ишларининг шакллари, шунингдек у ёки бу фан бўйича уларнинг миқдори унинг ишчи режасида белгиланади.

Тест назорати (педагогик тестлаш) назорат энг объектив ва технологик усули ҳисобланади. У автоматлаштириш учун ниҳоятда қулай ва кўп вақт талаб қилмайди. Бироқ, тест назорати оғзаки ва ёзма назоратнинг функционал афзалликларига эга эмас. Бундан ташқари сифатли тестлар ишлаб чиқиш қийинчилик билан боғлиқ. Бу усулнинг қисқа вақт ичида кўп сонли таълим олувчиларнинг билимларини ўзлаштириш даражасини текшириш зарур бўлганда *жорий назорат* ўтказишда қўллаган мақсадга мувофиқдир (маърузалар, амалий машғулотлар, лаборатория ишлари; коллоквиумлар ва ҳ.к.лардаги жадал назорат). У оралиқ назоратда ҳам қўлланиши мумкин.



5.01- расм. Ахборотни турлича идроклаш ва баён этишда эслаб қолиш имкониятлари

Шундай қилиб, юқорида баён этилганидек, ЎТЖ ни назорат қилишда умуман назоратнинг барча усуллари (оғзаки, ёзма ва тест) бир-бири билан мувофиқлаштирилиши лозим. Уларни режалаштириш, ишлаб чиқиш ва қўллашга *тизимли ёндашиш* талаб этилади.

5.02- жадвалда мисол тариқасида талаба ўқув фаолиятини у ёки бу фан бўйича **назорат қилишнинг матрицавий режаси** берилди. Назорат ўқув фаолияти турлари (маъруза, лаборатория иши, амалий машғулот, мустақил таълим , семинар, уй вазифаси ва ҳ.к.) бўйича ва фан қисмлари бўйича режалаштирилади. Мазкур матрица фан ишчи дастурига мувофиқ ўқитувчи томонидан ишлаб чиқилади ва кафедра йиғилишида тасдиқланади. Унда назоратнинг барча усули кўзда тутилади:

— *оғзаки,* курс ишлари ёки лойиҳаларни ҳимоя қилишда, уй вазифаларида;

— *ёзма*, оралиқ ва якуний назорат вақтида назорат ишлари тарзида;

— *тест*, машғулотлар турли хили (маъруза, лаборатория иши, мустақил таълим ва ҳ. к.) бўйича жадал назорат.

Талаба ўқув фаолиятини назорат қилишни режалаштириш — биринчи тизимли вазифани бажариш ҳисобланади. Иккинчи тизимли вазифа бўлиб, мазкур назорат, яъни биринчи топшириқни ўқув-методик жиҳатдан режалаштиришдан иборатдир.

5.03- жадвалда назоратни ўқув-методик таъминлашни режалаштириш матрицаси мисол тарзида келтирилган. Унда ўқув фаолияти турлари ва фан қисмлари бўйича назоратнинг режалаштирилган шаклини таъминлаш учун зарур бўлган тегишли ўқув ва методик материаллар кўзда тутилган. Булар қуйидагилардир:

— *ўқув адабиётлари, амалий машғулотлари учун ўқув қўлланмаси ва маърузалар конспекти;*

— *маъруза материаллари бўйича назорат ишларининг мавзуи ва тузилиши (оралиқ ва якуний назорат) ва амалий машғулотлар мавзуи ва тузилиши;*

— *ўқув фаолиятининг турли кўринишлари бўйича жадал назорат (тестлар, топшириқлар ва б.) учун материаллар;*

— *мустақил таълим, семинарлар ва рефератларнинг мавзуи;*

— *уй вазифалари, курс ишлари (ёки лойиҳалар) ва ҳ. к.ларни бажариш учун методик кўрсатмалар.*

Кўрсатилган ўқув ва методик материаллар ЎТЖ ни ўқув-методик таъминлаш бўйича кафедра профессор-ўқитувчилар таркиби томонидан ишлаб чиқилади.

Резюме. ***Педагогик мулоқот жараёнида ўқитувчи ЎТЖ ни бошқариш бўйича ўз хизмат лавозими мажбуриятларини амалга оширади. Педагогик мулоқот самараси раҳбарият танлаган услуб ва талабани мотивлаш (муваффақиятни мотивлаш, муваффақиятсизликдан қўрқувни мотивлаш, касбий мотивлаш)га боғлиқдир. ЎТЖ ни бошқаришда муҳим восита бўлиб, мунтазам назорат («қайта алоқа») ҳисобланади ва у қуйидагилар учун белгиланади:***

— ***ўқув мақсадини режалаштиришни ўрганишда таълим олувчиларнинг муваффақиятини белгилаш ва баҳолаш;***

— ***таълим паст даражаларининг сабабини аниқлаш;***

— ***ЎТЖ нинг боришини баҳолаш ва камчиликларини бартараф этиш бўйича ҳаракатларни мувофиқлаштиришни ишлаб чиқиш.***

ЎТЖ ни назорат қилишда оғзаки, ёзма ва тест назоратлари қўшиб олиб борилади, бунинг учун уларни режалаштириш, ишлаб чиқиш ва тадбиқ этишга тизимли ёндашиш зарур.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар ва топшириқлар

1. ЎТЖни қидирув тадқиқоти ва лойиҳалаш нимадан иборат?
2. Педагогик мулоқот нима ва унинг самарадорлиги қандай таъминланади?
3. Ўқитувчининг автократик ва демократик иш услуби ҳақида сўзлаб беринг.
4. ЎТЖ ни бошқаришда раҳбар сифатидаги ўқитувчи ишларининг ўзига хослиги нимадан иборат?
5. Муваффақиятни мотивлаш ва муваффақиятсизликдан қўрқишни мотивлаш нима?
6. Касбий мотивлаш нима?
7. Мустақил таълимни ташкил этиш шакллари ҳақида сўзлаб беринг.
8. ЎТЖни мунтазам назорати нимага мўлжалланган ва сиз бу назоратни қандай турларини биласиз?
9. Оғзаки, ёзма ва тест сингари назорат турларининг қандай афзалликлари ва камчиликлари борлиги ҳақида сўзлаб беринг.
10. Талаба ўқув фаолияти назоратининг режалаштириш матрицаси ҳақида сўзлаб беринг.
11. Назоратни ўқув методик таъминлаш режасининг матрицаси ҳақида сўзлаб беринг.

VI БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМ ИҚТИСОДИЁТИ

6.1. Олий таълим муассасаларининг ўзаро ҳамкорлиги, иқтисодиёт ва жамият

Ўзбекистоннинг бозор иқтисодиётига ўтиш йўлидаги саъй-ҳаракати давлат ва жамиятнинг барча соҳалардаги, шу жумладан, таълим тизимидаги фаолиятидаги чуқур ислоҳотлар билан боғлиқ. Олий мактабни қайта тузишнинг самарадорлиги ОТМларнинг аҳамияти фақат аждодларнинг турли фаолият соҳасидаги тажрибаларини тўпловчи ва жамиятнинг янада ривожланиши учун пухта замин ҳозирловчи муассаса сифатида тан олиниши билангина эмас, балки улар самарали фаолият кўрсатиши учун зарур ресурсларни бунёд этиш билан ҳам белгиланади.

Олий таълим муассасаларининг ташкилий-бошқарув асослларини ўзгартириш олий мактаб иқтисодини қайта қуриш билан ёнма-ён кетмоқда. Молия-кредит воситаси амал қилишининг ўзига хос томонларини тадқиқ этиш олий таълим муассасалари иқтисодини ташкил этиш сифатини баҳолашда муҳим аҳамият касб этади. Бу республикани олий маълумотли мутахассислар билан амалда таъмин этишлик молиялаштириш хажмига боғлиқ бўлиб, биринчидан, давлат иқтисодининг аҳволи, иккинчидан, таълим сиёсати билан белгиланади.

Олий мактаб — ривожлантирилувчи ва ўз-ўзини ривожлантирувчи тизим.

У янги авлодда инсоният ривожи барча босқичларида тўпланган тажрибани мустаҳкамлаш ва маданият, фан-техникани, умуман, жамиятни янада ривожлантириш учун даъват этилган.

У ўзига хос қонуниятларга мувофиқ фаолият юритади ва бевосита ижтимоий-иқтисодий ҳамда сиёсий шароитлар таъсири остида ривожланади.

Республикада амалга оширилаётган ислоҳотлар доирасида олий таълимни маблағ билан таъминлашни тубдан яхшилашга йўналтирилган махсус тадбирлар амалга оширилмоқда, булар қуйидагиларни ўз ичига олади:

— таълим ва мутахассис ходимлар тайёрлаш соҳасига йўналтирилган ЯИМ улушини босқичма-босқич ошириб бориш;

— мутахассис кадрлар тайёрлаш тизимини молиялашнинг турли хил (бюджетдан ва бюджетдан ташқари манбалардан) таъминлаш усулини жорий этиш;

— таълим муассасаларининг ўз-ўзини маблағ билан таъминлашини ривожлантириш;

— хусусий шахслар, шунингдек, чет эл инвестициясини таълим соҳасига жалб этишни рағбатлантириш;

— республика фуқароларига таълим кредитлари бериш ва уни кейинчалик оқилона қоплаш усулини такомиллаштириш;

— узлуксиз таълим ва ходимлар тайёрлаш тизимини моддий жиҳатдан қўллаб-қувватлашда хомийлар ва ихтиёрийлик аҳамиятини янада кучайтириш;

— таълим муассасаларининг даромадини фаолиятнинг тадбиркорлик, маслаҳатчилик, экспертиза, ноширлик, ишлаб чиқариш, илмий-тадқиқот ва бошқа ҳақ тўлов асосидаги турлари ҳисобига даромадини оширишини таъминлаш.

Олий таълим, шу жумладан, унинг молиявий-иқтисодий таъминоти соҳасидаги ислоҳотлар *ОТМларнинг илмий ва иқтисодий мустақиллиги* тамойилларига асосланади.

Илмий мустақиллик деганда ОТМнинг илмий тадқиқот йўналиши, мавзуини, буюртмачини, шунингдек иш олиб бориш шакл ва усулларини танлаш тушунилади. ОТМнинг ўз фаолияти натижасида ишлаб чиқарган маҳсулот мавжудлигини тан олиниши ***иқтисодий мустақиллик*** асоси ҳисобланади. Иқтисодий мустақиллик деганда, бир томондан, таълим, илмий ва хўжалик фаолияти натижасида олинган хусусий маблағ ва ресурсларни олий таълим муассасалар тасарруф этишидаги эркинлик тушунилса, иккинчи томондан, олий таълим муассасанинг ўз фаолияти натижалари учун тўлиқ иқтисодий жавобгарлик ҳам англашилади.

Олий мактаб иқтисоди, бу — миллий товар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишнинг бир қисми, унинг фаолият кўрсатиши фаолиятнинг мана шу соҳасидаги молиявий, моддий ва меҳнат муносабатларини ташкил этишнинг ўзига хослигига асосланган.

Уставга мувофиқ таълим фаолиятини таъминлаш мақсадларида таъсисчи таълим муассасасига мулк (ер, бино, иншоот, жиҳоз, ускуна, шунингдек бошқа истеъмол, ижтимо-

ий, маданий ҳамда ўзга мақсадларга мўлжалланган асбоб-ускуналар)га, яъни мулк сифатида таъсисчининг ўзига тегишли (хусусий мулк) бўлган ёки учинчи шахс (мулк эгаси)дан ижарага олинган барча мулкка эгалик ҳуқуқини бериб қўяди. Таълим муассасасига таъсисчи томонидан бериб қўйилган мулк объектлари, мазкур муассаса фаол бошқаруви остида бўлади.

Олий таълим жамият ва шахс ҳаётининг иқтисодий ҳамда ижтимоий томонларига муҳим таъсир ўтказади. Мана шу таъсир олий таълим тизимидаги давлатнинг ташқи сиёсатини ва ички сиёсатини юритишда белгиловчи аҳамият касб этади.

Олий таълимнинг иқтисодий таъсири инсон тўплаган фойдали хусусиятларнинг мажмуи, унинг малакавий ва касбий сифатлари орқали юзага чиқади. Буларнинг ижтимоий ишлаб чиқаришга бевосита тадбиқи муайян инсоннинг, корхона ёки ташкилотнинг фаровонлигини оширишга кўмаклашади, бу охир оқибатда, давлат ёки муайян ҳуқуқ равнақи юксалишига сабаб бўлади. Америка фирмаларининг тажрибасига кўра таълимга сарфланган ҳар бир 35 минг доллар 1 миллион доллар даромад келтиради. Бундан ташқари ҳозирги жамиятда интелектуал меҳнат тараққиётнинг ўзига хос жиҳати ҳисобланади. Шунинг учун мазкур соҳани устувор соҳалардан ажратилиши жаҳоннинг ривож топган мамлакатларидан орқада қолишга олиб келади.

Ижтимоий таъсир шундан иборатки, олий таълим муассасасида шахс, индивидуал ва ижтимоий онгнинг шаклланиши амалга оширилади, таълимий, маданий-маърифий хизмат кўрсатиш воситасида жамият маънавий бойлигига бойлик қўшилади.

Олий таълим — инсон омилига қаратилган инвестиция, жамият, давлат, умуман, ана шу инвестициядан манфаатдор, чунки таълим даражасини ошириш иқтисодий ўсишни меҳнат унумдорлигини оширишни, ижтимоий муаммоларни ҳал этишни таъминлайди.

ОТМ минтақага таъсирининг қуйидаги йўналишини ажратиш мумкин:

— **Иқтисодий таъсир.** Минтақа сезиларли даромад олади, чунки, олий таълим муассасасининг мавжудлиги қўшимча молиявий ресурслар кириб келишини таъминлайди. Даромаднинг ошишига талабалар ўз маблағининг кўп қисмини шу мин-

тақада сарф қилиши таъсир этади. Шу билан бирга меҳнат бозорининг аҳволи малакали мутахассислар ҳисобига ўсиш томон ўзгаради, бу ўз навбатида улар рақобатбардошлиги ошишига олиб келади ва мазкур бозорда уларга талаб кўтарилади. Бу жойда малакали меҳнат ўрнининг кўпайиши юз беради. Ишлаб чиқариш тузилишида ташкилот ва фирмалар кўпайишига томон ўзгаришлар содир бўлиб, улар кўп илм талаб этувчи технологияларни яратиш ва фойдаланиш учун замин бўлади.

— **Демографик таъсир.** ОТМларнинг мавжудлиги аҳоли сонининг ўсишига, унинг сафарбарлигига олиб келади. Бундан ташқари, талабалар миқдори минтақа аҳолиси таркибий ўзгаришига ижобий таъсир этади.

— **Ижтимоий таъсир.** Минтақада турмуш сифати яхшиланиши юз беради, минтақа аҳолиси маълумотлилик даражасининг ошиши жиноятчиликнинг пасайишига олиб келади.

— **Маъданий таъсир.** Олий таълим муассасаларининг мавжудлиги минтақада маданий ва аҳлоқий даража ошишига сабаб бўлиб, маданий турмуш фаоллашувига кўмаклашади.

Шу билан бирга минтақа ҳам олий таълим муассасасига таъсир ўтказади. Олий таълим муассасаси минтақа манфаатларини ҳисобга олади, акс ҳолда у фақат талабалардангина ажралиб қолмай балки ўзининг турли фаолияти учун буюртмаларни ҳам йўқотади. Олий таълим муассаса фаолияти минтақавий меҳнат бозори ва илмий технологиялар бозорини бевосита ўрганиш асосига қурилади.

Бозор иқтисодига ўтиш билан олий таълим муассасалари молиявий сиёсат белгилаш ва тижорат асосида ўз фаолиятини ташкил этишда катта эркинликка эга бўлдилар. Улар бугун бозорга таклиф этишлари мумкин бўлган хизмат турларини мустақил белгилайдилар. Мазкур хизматлар нархи ва сифатининг асосланганлиги олий таълим муассасалари фаолияти самарадорлигига, бевосита улар мавқеига, оқибат натижада иқтисодий муваффақиятига таъсир кўрсатади. Шу билан бирга, олий мактаб жамият ҳаётига, мамлакат иқтисодий ва сиёсий аҳволига биринчи даражали таъсир этиб, мазкур соҳа бевосита давлат назорати остида бўлади. Бу, бир томондан олий таълим стандартлари билан боғлиқ масалалар бўйича олий таълим муассасаларига тавсияларда ифодаланса, иккинчи томондан, олий таълим муассасалар тижорат фаолияти маълум даражада чекланганлигида кўринади.

Молия-кредит механизмининг тузилиши умуман қуйидагича:

— *молия-кредит муносабатларини ташкил этишнинг шакли, усуллари, тамойиллари;*

— *қонунчилик асосида чекловлар;*

— *молия-кредит таъсирини режалаштириш, бошқариш ва назорат қилиш тизими.*

Мазкур бўғинлар мустақил фаолият кўрсатишига қарамай, улар бир-бири билан алоқадор ва боғли.Молия-кредит механизмининг мазкур таркибий ички боғлилиги бўлиб, унинг фаолияти самарадорлигини белгиловчи биринчи галдаги ва ажралмас шарти ҳисобланади.

6.2. Олий таълим тизимини молиялаш

Олий таълим муассасаларининг молия ресурслари иккита манбадан ҳосил бўлади: *давлат бюджети ва бюджетдан ташқари маблағ.*

Бюджет харажатларини ҳисоблашда талаба (ўқувчи)лар қабул қилиш гранти; талаба (ўқувчи)лар миқдори; таълим муассаси моддий-техникавий негизининг хажми асос қилиб олинади. Профессор-ўқитувчилар таркиби ва тегишли маош фондини белгилаш учун битта ўқитувчига белгиланган талаба сони кўрсаткич сифатида фойдаланилади.

Бюджет маблағидан фойдаланиш устидан назорат харажатлар моддаси гуруҳлари бўйича маблағ ажратиш йўли билан амалга оширилади.

Давлат бюджети маблағи ҳисобидан молиялаштириладиган тармоқларда иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш, молиялаш механизмини такомиллаштириш, бюджет маблағларидан самарали ва ўз ўрнида фойдаланиш учун Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси «Бюджет ташкилотларини молиялаш тартибини такомиллаштириш тўғрисида» (1999 йил, 414-рақамли) қарор қабул қилди. Унда қуйидагиларни кўзда тутувчи янги тартиб белгиланди:

— *бюджет ташкилотлари раҳбарларининг бюджет маблағларидан тежаб, самарали ва ўз ўрнида фойдаланиш, бюджет интизомини мустаҳкамлаш бўйича мустақиллигини кенгайтириш ва масъулиятини ошириш;*

— *мавжуд маблағларни улардан фойдаланиш самарадорлигини юқори даражада оширишга эришиш мақсадида турлича қўллаш учун имконият яратиш ва бюджет ташкилотларини молиялаш механизмини соддалаштириш;*

— меъёрлар бўйича бирваракай молиялаш усули билан бюджет ташкилотларни молиялашнинг янги тартибини жорий этиш;

— бюджетдан молиялашни таълим муассасаси соҳасига мос товарлар ишлаб чиқариш (иш, хизматлар бажариш) билан қўшиб олиб бериш;

— таълим муассасаси ходимлари меҳнатини рағбатлантириш, улар фаолияти натижаларини ошириш ва мутахассисларни жойлаштириш учун шароит яратиш;

— режавий бюджетдан молиялаш ҳисобидан тушган ва ҳисобот йили охирида бюджет ташкилот ҳисоб рақамларида қолган, тежалган (фойдаланилмаган) маблағ;

— таълим муассасаси фаолият соҳаси бўйича товарлар сотиш (иш, хизматлар бажариш), ишлаб чиқаришдан келадиган даромадлар;

— юридик ва жисмоний шахслар кўрсатадиган ҳомийлик ёрдами.

ОТМлар фаолиятини тартибга солиш, хусусан, улар ташкилий тузилмасини, молиялашни такомиллаштиришнинг муҳим шартидир. Бу шуни кўрсатадики, олий таълим муассасаларда намунавий лавозимлар фаолият кўрсатади, олий таълим муассасаларнинг ўзида ва улар қошидаги ётоқхоналардаги маъмурий-бошқарув ходимлари лавозимига меъёрлар жорий этилган. Олий таълим муассасалари лавозим бирликларида озод қилинган декан ва декан ўринбосарлари бирлиги ажратилган, улар лавозим маоши белгиланган бўлиб, булар бюджетдан таъминланади. Олий таълим вазирлигида маркетинг хизмати бўлинмаси ташкил этилган, барча олий таълим муассасаларида эса маркетинг хизмати қисмлари ишлаб турибди, уларни ҳам бюджет маблағи ҳисобидан молиялаш таъминланган.

Республикада иқтисодий ислоҳотлар ўтказиш даврида таълимни молиявий соғломлаштиришнинг стратегик йўналиши бўлиб, **бюджетдан ташқари маблағни** жалб этиш ҳисобига молиялашнинг янги манбаидан фойдаланиш ҳисобланади. Бу чора олий таълимни жаҳон миқёсида ривожлантиришнинг объектив қонунияти ҳисобланади, ўтиш давридаги шарт-шароит тақозосига кўра фақат Ўзбекистондаги зарурат эмас.

Олий таълим муассасаларига, уларга давлат томонидан бериб қўйилган мулкдан фойдаланиш ҳуқуқи таъсирчан йўллардан биридир. Бу уларнинг берилган мулкдан тўлиқ бегоналашмаган ҳолда тадбиркорлик фаолиятида иштирок этишига катта имкониятлар очади.

Олий таълим муассасасига бириктилган моддий ресурслар негизидаги тадбиркорлик — бюджетдан тайёрлашнинг муҳим йўналиши.

Олий таълим муассасалари бюджетдан ташқари фаолият натижасида олинган маблағ (асосан молиявий ресурслар)дан фойдаланишда айниқса кенг эркинликка эгадирлар. Бу фаолиятнинг самарадорлиги олий таълим муассасалар учун тамоман янги фаолият — молиявий активларни бошқариш билан боғлиқ бўлиб, у Олий таълим вазирлиги иқтисод, инвестиция ва маркетинг бош бошқармаси томонидан бошқарилади. Мазкур хизмат олий таълим муассасалар раҳбарияти учун бюджетдан ташқари маблағни жалб этиш учун аниқ тавсиялар ишлаб чиқди, вазирлик масъул ходимлари, иқтисодиёт ва тадбиркорлик бўйича проректорлар ва олий таълим муассасалар маркетинг хизмати иштирокида сайёр семинар-кенгашлар ўтказади ҳамда бюджетдан ташқари маблағларни уйғунлаштириш жалб қилиш ва сарфлаш бўйича бошқа ишларни олиб боради.

6.2.1. Олий таълим муассасалари бюджетдан ташқари маблағининг шаклланиши

Давлат олий таълим муассасаси, «Таълим тўғрисида»ги қонунга мувофиқ ташкил этиладиган бюджет ташкилоти ҳисобланади ва тўлиқ ёки қисман давлат бюджетидан таълим ва ижтимоий-маданий ҳамда молиявий вазифани бажаради.

Мутахассислар тайёрлашга бўлган *давлат буюртмаси* таълим муассасасига бюджет маблағи ажратиш учун асос бўлади, шунга мувофиқ олий таълим муассасасига бюджетдан маблағ ажратилади.

Олий таълим муассасасининг **бюджет тизими** қуйидаги тамойилларга асосан тузилади:

— ички молия тизимларининг методик бирлиги;

— кирим ва чиқимлар ҳисоб-китобининг тўлақонлилиги;

— ошкоралик;

— раҳбарият миқёси бўйича бюджет ваколатининг тақсимланиши.

Олий таълим ҳақидаги қоидалар олий таълим муассасасининг бюджет тузилиши тамойиллари, харажатларни тасдиқлаш тартиби, бошқарув турли даражаси ҳуқуқларини белгилайди.

ОТМнинг бюджетдан молиялашнинг меъёрий негизи «Таълим тўғрисида»ги қонун, «Олий таълим ҳақидаги қоидалар» ва «Олий таълим муассасаси ҳақидаги намунавий қоидалар»да баён этилган бўлиб, улар олий таълим муассасаси ички молия оқими, харажатлар меъёри ва раҳбарият ҳуқуқини ташкил этиш айрим масалаларини тартибга солади.

ОТМ раҳбарияти белгиланган ҳуқуқ доирасида ички молиявий муносабатларни тартибга солувчи буйруқ ва фармойишлар бериш ҳуқуқига эга.

ОТМ бюджети — тегишли қоидалар билан мустаҳкамланган олий таълим муассасаси пул маблағининг ҳосил бўлиш ва сарфланиш шакли. Бюджет олий таълим муассасаси учун яхлит ёки қисман юридик шахс ҳуқуқи берилган айрим бўлинма, алоҳида молия ҳисоби учун ажратилган ички бўлинма учун тузилади.

Бюджет тизими уч босқичи фарқланади:

— *умумтаълим муассасаси;*

— *айрим бўлинма миқёси;*

— *айрим ишлар, айрим тадбир, айрим объект миқёси.*

Олий таълим муассасасини молиялаш учун маблағ давлат *тузилмалари (давлат маблағи)*дан, корхона ва якка фуқаролар (давлатга алоқадорсиз маблағ)дан келиши мумкин. Олий таълим муассасаси бюджет тизимининг ягоналиги ҳуқуқий негиз ягоналиги, таснифлашнинг ягона тизимидан фойдаланиш, ҳужжатлар ҳисобот ва режали шакли бир хиллиги, умумий бюджет тузиш учун бошқарув босқичлари бўйича зарур статистик ҳисобот тақдим этиш билан таъминланади.

Таълим муассасаси бюджетдан молиялаш механизми бюджет тузиш ва ундан фойдаланиш ягона қоидасини қўллашга асосланади, бу давлат иқтисодий ва молиявий сиёсати билан белгиланади.

ОТМ бюджет тизими ягоналиги турли босқичлар даромадига тушумлардан ажратмалар ва бошқарувнинг анча юқори босқичидан мақсадли ҳисоб рақамига тушумлардан ажратмалардан белгиланган меъёрлар орқали бюджетлар ўзаро бирлашуви билан чекланади.

ОТМ бюджет ***даромадлари*** — маъмурият ёки алоҳида бўлинмаларнинг раҳбарлари тасарруфига тушадиган пул маблағи.

ОТМ **харажатлари** — олий таълим муассасаси, унинг бўлинмаси ёки айрим ходимлар эҳтиёжини таъминлашга йўналтирилган пул маблағи.

Харажатларни даромаддан ошиб кетиши олий таълим муассасаси бюджетидаги камомад (дефицит)ни ташкил этади. Камомадни қоплаш манбаи навбатдаги йил бюджетида тасдиқланади ёхуд кейинги даврга қарз сифатида ўтказилади.

Даромаднинг харажатдан ошиб кетиши олий таълим муассаса фойдасини ташкил этади. Олий таълим муассасасининг фойдаси олиб қўйилиши мумкин эмас.

Давлат буюртмаси бўйича ажратилган маблағ харажатлар айрим моддалари бўйича чекланади. Маблағни ресурс турлари ўртасида қайта тақсимлашга йўл қўйилмайди. Бу стипендия фондига, меҳнатга ҳақ тўлашга, олий таълим муассасасини ривожлантириш учун қўйиладиган капитал маблағ ва жорий харажатларга ажратилган маблағга тегишли.

Корхона ва ташкилот олий таълим муассасасига жиҳоз ва материалларни, транспорт ва техника воситаларини, молиявий ресурсларни текинга бериши мумкин. Олий таълим муассасаси бу воситаларни мустақил суратда тасарруф этиши мумкин.

ОТМ оқилона бошқарув шартлари билан ер майдони, бинолар, жиҳозлар ва бошқа барча тур моддий ресурслар (давлат бюджетидан унга ажратилган), шунингдек, корхона ва фуқаролардан олинган ёки бошқа манбалар ҳисобига харид қилинганлардан фойдаланади ҳамда тасарруф этади.

Олий таълим муассасаси олган маблағлари ҳисобидан ўзига зарур бўлган жиҳозлар ва бошқа моддий ресурсларни исталган корхона ёки хусусий шахсдан харид қилиши, ижарага олиши, буюртма қилиши, нақд пулсиз ёки пулли асосдаги хизматларга ҳақ тўлаши мумкин.

Илмий фаолиятни амалга ошириш учун олинган давлат (ёки давлатга алоқадорсиз) маблағлардан фойдаланиш тартибини олий таълим муассасасининг ўзи белгилайди, меҳнатга ҳақ тўлаш ва ходимларни моддий рағбатлантириш учун йўналтирилган улуш ҳам тўлиқ унинг тасарруфида бўлади. Бунда олинган фойда таълим жараёнини ривожлантиришга, шу жумладан, турли илмий-техникавий ва ижтимоий ривожлантириш, моддий рағбатлантириш ва бошқа фондлар тузиш орқали инвестициялаш мумкин.

Олий таълим муассасаси давлат молия маблағи бюджет ҳисоб-китоби Молия вазирлиги, Олий ва ўрта махсус таълим

вазирлиги томонидан назорат қилинади, белгиланган қоидалар бу маблағлардан мақсадли бўлмаган эҳтиёжлар учун сарфланишига йўл қўймайди. Мақсадли бўлмаган фойдаланиш бюджетни олиш шартларига ёки олий таълим муассасаси ички бюджет тузилиши қоидаларига мос келмайдиган йўналиш ҳисобланади. Масалан, бюджет маблағини илгари олинган тижорат кредитига йўналтириш молиявий хилофлик ҳисобланади.

Мана шунинг учун олий таълим муассасалар стипендия ва иш ҳақи тўлаш учун маблағ тушмай қолганда бюджетдан ташқари маблағни жалб эта олмайди.

ОТМ кундалик фаолиятида бюджет маблағини тақсимловчи бўлиб, ректор, шунингдек, олий таълим муассасаси банк ҳужжатларига имзо қўйиш ҳуқуқига эга лавозимдор шахслари тузилма бўлинмаларининг тўлиқ ёки қисман молиявий мустақилликка эга раҳбарлари ҳисобланади.

Бўлинмаларнинг молиявий мустақиллиги олий таълим муассасаси мақсадларига эришишининг муҳим воситаси ҳисобланади. Бироқ бу мустақиллик қуруқ мақсаддан иборат бўлмаслиги керак. Бўлинма ва унинг раҳбари мустақилликка эга бўлгач, ўз зиммасига ўз бўлинмасининг ҳам, умуман олий таълим муассасасининг ҳам ривожи масъулиятини олади. Молиявий мустақиллик бўлинма мақсадларини аниқлашни, олий таълим муассасасининг бошқа бўлинмалари билан ўзаро муносабат шартларини, умуман олий таълим муассасаси муваффақиятига кўмаклашувчи мажбуриятларни кўзда тутувчи ўқув-илмий фаолият программаларини қабул қилиш билан қўшиб олиб борилади.

Олий таълим муассасаларга бериладиган молиявий мустақиллик молиявий лимит белгилаш билан биргаликда ўрнатилади, бу вақт муддатига кўра (ой, учойлик, йил) белгиланади. Бу муддат айрим бўлинмалар учун харажатлар хажмининг чегараси, фаолият йўналиши ёки харажатлар моддаси ҳисобланади. Лимитлар олий таълим муассасаси ресурслари ёки мақсадли жалб этилган маблағ асосида белгиланади. Лимитлар бир йилга бўлинмалар, фаолият йўналиши ёки харажатлар моддаси бўйича чегаралаб ўрнатилади (бўлинмалар бўйича лимитларни ўрнатиш олий таълим муассасаси миқёсидаги буйруқ билан расмийлаштирилади).

Олий таълим муассасаси бюджет даромади қуйидагилар ҳисобига ҳосил бўлади:

— қабул назорат рақамларига мувофиқ мутахассислар тайёрлаш учун давлат ажратмаси;

— малака оширишни давлат молиялаши;

— мақсадли ўқув программаларини давлат молиялаши;

— корхоналарнинг қўшимча таълим хизматига ҳақ ўтказиши;

— айрим фуқароларга қўшимча таълим хизмати кўрсатиш, таълим беришга ҳақ ўтказиш;

— олий таълим муассасаси майдони ва ресурсларининг ижараси учун маблағ ўтказиш;

— грантлар;

— илмий, консультатив ва таълимга алоқадорсиз турли хизматларга ҳақ тўлаш;

— моддиймас активларни сотишдан келган даромад;

— хусусий мулкни ёки олий таълим муассасасига хусусий мулк қилиб қолдирилган мулкни сотишдан тушган даромад;

— бошқа ташкилотлар фаолиятида қатнашишдан келган даромад;

— маданий-оммавий тадбир ўтказишдан келган даромад;

— бошқа ташкилотлар беғараз ёрдами.

Олий таълим муассасалар қўшимча даромад ёки режадан ташқари тушимга эга бўлса, улар биринчи галда қўшимча тушимлар ҳисобига молиялаштириладиган сарфларга йўналтирилади, сўнг кўзда тутилмаган ишларга тўланади, ниҳоят узоқ муддатли қарзларга ажратилади. Қўшимча маблағлар йўналтириладиган тадбир ва соҳалар устуворлиги Олий таълим муассасаси кенгаши ва унинг ректори томонидан белгиланади. Бу устуворлик олий таълим муассасасининг навбатдаги йиллик иқтисодий режасини тайёрлашда кўзда тутилади.

Агар аввал режалаштирилмаган янги тур харажатлар қилиш зарурати пайдо бўлса, бунда уларни молиялаштириш олий таълим муассасаси кенгаши қарори ёки молиялаш тартиби кўрсатилган олий таълим муассасаси бўйича буйруқ билан белгиланади. Режада белгиланганидан ортиқ миқдордаги харажатларни молиялаш зарур бўлганда олий таълим муассасаси бўйича молиявий текширув тайинланади, унинг натижаси бўйича молиявий қарор қабул қилинади. Бухгалтерия хизматининг режадаги йиллик бюджет харажатлари рўйхатига кирмаган сарфларни молиялашга ҳаққи йўқ.

ОТМ давлат идораларидан олган молиявий маблағ бошқа юридик шахсга берилиши мумкин эмас, чунки улар мақсадли ажратилган. Бу шарт устида назорат ваколатли идора томони-

дан амалга оширилади. Ўз тижорат фаолиятидан олган даромадларни олий таълим муассасаси ўз ихтиёрига кўра, қуйидагиларни ҳисобга олган ҳолда, фойдаланади:

— *маблағни қўлдан чиқариш риски;*

— *кутилаётган даромад миқдорини;*

— *қўллаб-қувватланаётган фаолият соҳасининг жамият, минтақа ва олий таълим муассасаси ривожи мақсадларига мувофиқлиги;*

— *олий таълим муассасасини ривожлантириш бўйича тадбирлардан маблағни олиш туфайли келадиган зарарни;*

— *фойдани, таълимни ривожлантириш учун сарфланмаганлик учун қўшимча солиқ тўловларини.*

Олий таълим муассасаси маблағини бошқа юридик шахсга бериш ёки сармояни бошқа ташкилот устав фондига ўтказиш олий таълим муассасаси кенгашининг қарорини талаб этади.

Олий таълим муассасаларга мутахассислар тайёрлаш буюртмаси учун давлат тўлови ёки қўшимча ва бошқа хизматлар учун ўтказиладиган маблағлар умумолий таълим муассасаси тадбирларига ва тузилмавий бўлинмаларга қуйидаги тартибда тақсимланади:

— *давлат ва давлатга алоқадорсиз молиялашни аниқ истиқболи;*

— *маблағни манбалар бўйича тушишини баҳолаш;*

— *олий таълим муассасаси фаолияти устувор йўналишини танлаш;*

— *меҳнатга ҳақ тўлаш ва стипендиялар бериш харажатлари режавий эҳтиёжини белгилаш;*

— *ҳудудни, биноларни, тармоқларни ва бошқа умумолий таълим муассасаси миқёсидаги обьектларни тартибда сақлаш бўйича ишларни режалаштириш;*

— *бошқарув хизмати ва ёрдамчи тузилмавий қисмлар стандарт хизматлари мажмуи қийматини, яъни олий таълим муассасаси режавий молиявий бюджетини тузиш учун етарли унсурларни (бюджетдан ташқари маблағни, марказлашган махсус ҳисоб рақамига тушадиган, уч қисмга ажратилиши лозим: умумолий таълим муассасаси тадбирларини қўллаб-қувватлаш, бошқарув ва таъминот хизмати, асосий ўқув бўлинмаларини) белгилаш. Булар давлат ташкилотлари учун республикада белгиланган харажатлар функционал тузилмасига мувофиқ шаклланади;*

— *режадаги ёки ҳисобот вақт оралиғида ташкилот фаолиятини таъминловчи жорий харажатлар;*

— *ташкилот ривожини таъминловчи капитал таъмирлаш;*

— *бошқа ташкилотлар билан молиявий ўзаро муносабатларни таъминловчи кредитлар бўйича тўловлар.*

Жорий харажатлар унсурлари бўлиб, қуйидагилар ҳисобланади:

— *меҳнатга ҳақ тўлаш*, шу жумладан;

— *ходимлар асосий маоши;*

— *иш ҳақига устама;*

— *меҳнатга қўшимча ҳақ тўлаш;*

— *лавозимдан ташқари ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш;*

— *ходимларга бошқа хил пул тўловлари;*

иш ҳақига ажратмалар, шу жумладан;

— *давлат ижтимоий суғуртасига бадаллар;*

— *Давлат бандлик фондига бадаллар;*

— *таъминот нарсалари ва сарфлаш материаллари харид қилиш*, шу жумладан;

— *девон анжомлари;*

— *юмшоқ жиҳозлар;*

— *бошқа сарф материаллари;*

— *хизмат сафари ва иш бўйича қатнов;*

— *транспорт хизмати тўловлари;*

— *алоқа хизмати тўловлари;*

— *коммунал хизмати тўловлари;*

— *бошқа хизматларга тўловлар*, шу жумладан:

— *бино ва хоналарни жорий таъмирлаш;*

— *жиҳоз ва ускуналарни жорий таъмирлаш;*

— *қарзлар фоиз тўлови;*

— *аҳолига трансфертлар*, шу жумладан:

— *моддий ёрдам бериш;*

— *стипендиялар;*

— *овқатланиш учун тўловлар;*

— *ёзги дам олишни қўллаб-қувватлаш учун тўлов;*

— *бошқа трансфертлар.*

Капитал сарфлар жиҳозлар сотиб олиш, капитал қурилиш ва капитал таъмирлашдан юзага келади.

Қуйидагилар капитал сарфларнинг унсурларн ҳисобланади:

— *жиҳозлар сотиб олиш*, шу жумладан:

— *ишлаб чиқариш ускуналари;*

— *ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмаган жиҳозлар;*

— *капитал қурилиш*, шу жумладан:

— *турар жой;*

— *ишлаб чиқариш объектлари;*
— *ижтимоий-маданий ва маиший мақсадлардаги объектлар;*
— *маъмурий объектлар;*
— *капитал таъмирлаш,* шу жумладан:
— *турар жой фонди;*
— *ишлаб чиқариш объектлари;*
— *ижтимоий-маданий ва маиший хизмат объектлари;*
— *маъмурий объектлар;*
— *ер сотиб олиш ва моддиймас активлар,* шу жумладан:
— *ер;*
— *номоддий активлар.*

Ташкилотларнинг **молиявий муносабатлари** кредит ва унга тўловлар орқали ҳисобга олинади. Фаолиятнинг бу соҳасини акс эттирувчи сарфлар унсури қуйилагиларни ўз ичига олади

— *кредитлар бериш;*
— *кредитлар қайтариш;*

Бюджет маблағларидан фойдаланиш самарадорлигини ошириш олий таълимни молиялаш тизимини такомиллаштиришнинг зарур шартидир. Шу муносабат билан бирга таълим савиясини ошириш, молиявий маблағларни шакллантириш ва сарфлашнинг энг оқилона шакл ва усулларидан фойдаланиш ва уларни иш амалиётига татбиқ этиш айниқса муҳимдир.

6.2.2. Олий таълим муассасаларининг бюджетдан ташқари маблағи

Таълимнинг янги модели, бозор иқтисодига ўтиш таълим молия-иқтисод механизмини шакллантириш, хусусан, бюджетдан молиялашга бюджетдан ташқари манбадан қўшимча қўшишни ва жиддий ўзгаришларни талаб қилади. Ҳозирги вақтда олий таълим муассасаларини молиялашнинг қўшимча бюджетдан ташқари манбаларини жалб этишдаги фаолияти тобора тижорат тавсифига эга бўлмоқда, гарчи тижорат фаолиятининг асосий мақсади ҳамон интелектуал, ўқув, илмий, маданий ва ишлаб чиқариш имкониятини сақлаш ҳамда ривожлантириш мақсадида олий таълим муассасаларини молиявий барқарорлигини таъминлашдан иборат бўлса-да. Демак, вазифа шундан иборатки, таълимни бошланғич тижорат билан уйғунлаштиришнинг самарали шаклини топишдир.

Давлат таълим дастури ва стандартлари доирасида таълим хизмати кўрсатиш олий мактабга маблағ тушадиган манба

ҳисобланади. Бу — олий таълим муассасаларига пуллик қабул, мутахассислар тайёрлаш. Мазкур ишни амалга ошириш корхоналар, ташкилотлар ва мулкнинг барча турдаги муассасалари билан шартнома тузиш асосида олиб борилади, бу иқтисодий тавсифдаги кўплаб масалаларни, хусусан, пул ўтказиш муддати, унинг миқдори, харажатлар ва уларни қоплаш, пул маблағи сарф-харажатлари моддаси, шартномаларни юридик тўғри расмийлаштирилиши, томонларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилаш, шартномага амал қилмаслик жавобгарлиги, «пул тўлайдиган» ва «тўламайдиган» талабалар ўртасидаги муносабатни ҳисобга олиш ва ҳ. к.ни хал этиш билан боғлиқ.

Бозор муносабатлари шаклланиши шароитида мутахассислар тайёрлаш соҳасида нарх ҳосил бўлиши уларни тайёрлаш қанчага тушишлигини белгилаш, мутлақо янгича маъно касб этади ва уч ҳолатни ҳисобга олган ҳолда қуйидагича ёндашишни тақозо этади:

— *давлат буюртмаси бўйича мутахассислар тайёрлаш амалга оширадиган бюджетдан молиялаш меъёрлари;*

— *ихтисослар, олий таълим муассасалари жойлашган ўрин, профессор-ўқитувчилар таркиби, моддий-техника негизи ва ҳ. к.лар бўйича фарқланадиган муайян таълим муассасасида мутахассислар тайёрлашга сарф бўладиган амалдаги харажатлар;*

— *тайёрлаш учун ҳақ ўз ичига иш ҳақидан юқори бўлган миқдорни олиши мумкин.*

Буюртмачи учун инсон капитали назариясига мувофиқ мутахассислар тайёрлаш учун ҳақ, бу инсон капиталига қўйилма, инвестиция, улар пул даромади нуқтаи назаридан, келгуси натижани таъминлайди. Табийки, бундай инвестицияда муайян таваккалчилик бор. Бу шуни англатадики, олий таълим муассасаларига мутахассис тайёрлаш учун иш ҳақидан ортиқ маблағни тўлаб, буюртмачи бунда олий таълим муассасаси билан фойдани бўлашиб олади, олий таълим муассасаси эса келгусида фойданинг тақсимланишида иштирок этади.

Шартнома бўйича мутахассис тайёрлаш олий таълим муассасаларининг корхоналар билан муносабатларини ривожлантиришнинг мумкин бўлган бир талай имкониятларидан биридир. Бу бозор иқтисодиётини шакилланиши шароитларида тубдан ўзгаради, чунки, бу икки тузилманинг бир-бирига зарурлиги ва манфаатдорлиги юзага келади ҳамда ошиб боради.

Ҳозирги вақтда таълимни ишлаб чиқариш билан уйғунлашуви, муттахасаислар тайёрлашнинг кўп босқичли ти-

зимига ўтиш, таълим турли босқичларини молиялашга янгича ёндашиш ишлаб чиқилган. Бу муттахасислар тайёрлашни бюджетдан ташқари молиялашнинг умумий йўналишини очиб беради, у қуйидагичадир: *касбий тайёргарлик даражаси қанча юқори бўлса, унинг учун шунча катта улушни бюджетдан ташқари молиялаш ўз зиммасига олиши керак.*

Олий мактабни молиялашнинг бошқа манбаи **таълим учун ўқиётганларнинг ўзи ҳақ тўлашидир.**

Олий таълим муассасалари тўловнинг турли шаклларини жорий этиш масаласини ҳал этишда Ўзбекистон республикаси «Таълим тўғрисида»ги қонунининг 4-моддасига амал қилади.

Таълим учун ҳақ тўлаш муаммоси олий мактаб мутахассислар салоҳиятини сақлаб қолишга салмоқли хисса қўшувчи тижорат тузилмасисиз ҳал этилиши мумкин эмас. Уларнинг молиявий ёрдами баъзи ҳолларда жуда салмоқли бўлади. Ўқитувчилар, аспирантлар ва талабаларни тижорат корхоналари ишида қатнашишга жалб этиш ўқув жараёнини мавжуд иқтисодий амалиёт билан қўшилишига имкон яратади, ўқитувчилар таркиби юқори даражада касбий малакага эга бўлиши ва уни сақлаб туришга кўмаклашади. **Тижорат корхоналарида тушимлар** айрим ҳолларда олий таълим муассасаси моддий-техникавий негизини мустаҳкамловчи муҳим манба ҳисобланади (ижара ҳақи, фойданинг бир қисмини олий таълим муассасасини ривожлантириш фондига ўтказиш). Тижорат тузилмалари туфайли олий таълим муассасаларида таъмирлаш-тиклаш ишлари, техника ва жиҳозлар сотиб олиш имкони пайдо бўлади. Тижорат корхоналари олий таълим муассасаси фани муаммоларини хал этишда фаол қатнашади, жамоанинг юқори малакали илмий ва ишлаб чиқариш тизимини яратишдан моддий мафаатдорлигини оширишда ёрдам кўрсатади. Бироқ олий таълим муассасаси тижорат тузилмаларини бунёд этиш ва улар фаолият кўрсатишидан олий мактабнинг мақсади: *мутахассислар тайёрлаш сифатини ошириш ва илмий тадқиқотлар юқори даражаси билан боғлиқ бўлиши лозим.*

Олий таълим муассасалари орасидаги мавжуд касбий ва бошқа фарқларга қарамай тижорат тузилмалар фаолиятидан юқори фойда олиш учун олий таълим муассасаси ва унинг тижорат тузилмаси амалий фаолияти модели тузилди. Бу моделда икки талқин — тижорат тузилмалари олий таълим муассасаси таркиби эканлиги; тижорат тузилмаси бундай бўлмаслиги кўзда тутилган. Ҳар икки талқин олий

таълим муассасаси ва тижорат тузилмаси ўртасидаги бутун муносабатлар мажмуини аниқ ифодалайди.

Ҳозирги пайтда кенг қўлланаётган ижара муносабатлари олий мактабда, бир томондан, олий таълим муассасаси моддий-техника негизи етарлича ривожланмаганлиги, иккинчи томондан, мавжуд мулкий муносабатлар ва амалдаги қонунчилик ҳужжатлари туфайли чекланган. Бу ҳужжатларда эса олий таълим муассасалари фақат мустақил тадбиркорлик фаолияти натижасида сотиб олинган мулкни тасарруф этиши мумкинлиги кўзда тутилган.

Бу вазиятни ўзгартириш олий таълим муассасалари ижара ҳуқуқини ривожлантириши мумкин бўлади. Бунинг учун, аввало, улар мулкий ҳуқуқи доирасини кенгайтириш лозим. Олий таълим муассасалари, бунинг учун, фақат, ўзларига оператив бошқариш учун берилган мулкдан мустақил фойдаланибгина қолмай балки,уларни мустақил тасарруф ҳам этишлари лозим. Шунда олий таълим муассасалари ҳақиқий мулк эгасига айланади, кенг эркинлик олади, юқори даражада ташаббус кўрсатади, мулкдан фойдаланишнинг самарадорли усулларини топади, демак унинг маъсулияти сезиларли даражада ошади.

Олий мактабни қўшимча молиялашнинг муҳим манбаи бўлиб, *ташқи иқтисодий фаолият* ҳисобланади. Халқаро алоқаларни кучли марказлаштирилган бошқарувдан тўла мустақил муносабат олиб боришга ўтказилиши олий таълим муассасаларининг ташқи фаолият олиб боришини кучайтиради, бу фаолият асосини ўқув жараёни, тадқиқот, ахборот хизмати ташкил этади. Бу илмий-техникавий шартномалар, республика олий таълим муассасаларининг чет эл олий таълим муассасалари ва фирмалари билан тадбиркорлик битимлари тузишини кескин оширади.

Чет мамлакатлар учун мутахассислар тайёрлаш ҳам бюджетдан ташқари маблағ келишининг муҳим манбаи ҳисобланади. Шу муносабат билан чет элликларни ўқитиш қанча туришлигини аниқлаш зарурати вужудга келади. Муаммо шундаки, чет эл фуқароларини ўқитишнинг энг қуйи даражада тўланадиган ҳақ миқдорини белгилаш талаб этилади. Албатта, чет элликларни ўқитиш ягона қийматини маъмурий тарзда белгилаш мумкин эмас, чунки турли олий таълим муассасаларига бериладиган имтиёзлар турличадир. Лекин улар ҳозиргача тўпланган тажриба асосида белгиланади ва уйғунлаштирилади. Ҳақ тўлаш масаласи олий таълим муассасалари берадиган ди-

плом сифати, уни халқаро ташкилотлар, ишбилармонлар дунёси, жамоатчилик томонидан тан олиниши масаласи, олий таълим муассасалари халқаро аккредитациядан ўтказилишига боғлиқ.

Эркин ташқи иқтисодий фаолият олий таълим муассасаларига чет эл сармоясидан фойдаланиш, зарур жиҳозлар харид қилиш, шунингдек ўқув жараёнини сифат жиҳатдан такомиллаштириш имконини беради. Бундан ташқари ташқи иқтисодий фаолият натижасида қўлга киритилган валюта олий таълим муассасаларига кенг халқаро алоқаларни йўлга қўйиш, чет элда ўтадиган конференцияларда қатнашиш, талабаларга республикадан ташқарида тажриба орттириш имконини беради, яъни, умуман Ўзбекистон олий мактаби ва фанининг жаҳон таълим тизимига уйғунлашувига кўмаклашади.

Хўжалик шартномаси тузиш асосида саноат корхоналари ва илмий-тадқиқот муассасалари билан илмий-техникавий ҳамкорлик қилиш олий таълим муассасасини бюджетдан ташқари молиялашнинг анъанавий ва муҳим манбаларидан ҳисобланади. Илмий тадқиқотларни фаоллаштириш, уларни амалга оширишнинг янги шаклларини топиш, ҳозирги замон тараққиётига мослаш кўпгина олий таълим муассасаси учун молиялашнинг қўшимча манбаини излашнинг асосий йўналиши бўлиб қолмоқда. Илмий-тадқиқот олиб бориш фаолияти ҳамон олий таълим муассасасини молиялашнинг қўшимча манбаи бўлиб қолмоқда.

Шундай қилиб, бозор иқтисодиёти шароитида олий таълим муассасасининг вазифаси тадбиркорлик фаолиятини ташкил этиш ва олиб бориш бўйича катта ва турли-туман ишларни амалга олиш, молиялашнинг бюджетдан ташқари манбаларини излаш ва жалб этишдан иборатдир. Олий мактабда бюджетдан ташқари молиялашни янада кенгайтириш ва такомиллаштириш, тижорат фаолиятини ривожлантириш ишлаб чиқариш билан уйғунлашишнинг турли шаклларидан фойдаланиш билан боғлиқ. Бунда **мутахассислар ва раҳбарлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш** бўйича фаолиятни ташкил этиш алоҳида аҳамият касб этади (истиқболда ҳам шундай бўлиб қолади), бу эса меҳнат ҳамда таълим хизмати бозоридаги вазиятни мутахассислар тайёрлаш ва малакасини ошириш талабларининг ўзгаришига тезкорлик билан мослашиш учун ўрганишни талаб этади. Олий мактаб кучли интелектуал негиз ва ишлаб чиқариш, фан ва техниканинг барча соҳалари бўйича

мутахассис ходимларга эга. Шунинг учун молиялашнинг бюджетдан ташқари қўшимча манбаларини жалб этишда, асосийси, олий таълим муассасаси фаоллиги ҳисобланади. Чунки сусткашлик бугунги, бозор рақобати кучайган кунда олий таълим муассасасини истиқболдаги тараққиётдан маҳрум этиши мумкин. Талабалар, аспирантлар ва ўқитувчиларни молиялашнинг бюджетдан ташқари манбаларини излаш ва жалб этиш бўйича ишларга кенг тортиш мазкур фаоллик кўринишларидан биридир. Юқорида айтилганлардан ташқари тўлов асосида таълим хизмати кўрсатиш, ноширлик фаолияти ва бошқалар ҳам бюджетдан ташқари анъанавий манба саналади.

Бюджетдан ташқари фаолият аоссий турларини қуйидаги йўналишлар бўйича таснифлаш мумкин:

1. Таълим хизмати соҳаси:

— таълимнинг тўлов-контракт шакли;

— олий таълим муассасасига киришга тайёрлов;

— корхоналар билан шартнома асосида мутахассисларни тақсимлаш;

— иккинчи олий маълумот олиш;

— турли хил бизнес-мактаблар ташкил этиш;

— чет тилларни жадал ўргатиш курсларини ташкил этиш;

— махсус сертификатлар бериладиган курсларда қўшимча таълим бериш (программачилар, бухгалтерлик, аудиторлик ва ҳ.к.);

— жисмоний ва юридик шахслар учун тўлов асосида консультациялар ташкил этиш;

— пулли қисқа муддатли курслар ва семинарлар ташкил этиш.

2. Илмий-ишлаб чиқариш фаолияти:

— хўжалик шартномаси асосидаги илмий-тадқиқот ишлари;

— консалтинг ва маълумотнома-ахборот фаолияти;

— минтақаларда юқори технологияни жорий этиш билан боғлиқ тадбиқий фаолият;

— илмий жиҳозлар ва ускуналар лизингини ташкил этиш;

— ҳукумат муассасалари, бошқарувнинг ҳудудий идоралари ёки тижорат тузилмаларининг буюртмасига кўра фанлараро мужассама тадқиқотлар;

— кичик ва ўрта бизнесга илмий-техникавий ёрдам кўрсатиш;

— илмий-техникавий парклар ва янгиликлар инкубаторийларини ташкил этиш;

— тижорат ва хўжалик ҳисоби асосидаги илмий-тадқиқот ташкилотлари билан якка тартибдаги шартнома бўйича илмий ишлар олиб бориш;

— олий таълим муассасаси олимларининг кашфиёт ва ихтироларига патент ва лицензия сотиш;

— тижорат фирмалари ва корхоналар билан илмий-тадқиқот марказлари ва лабораториялар ташкил қилиш;

— чет эллик инвесторлар билан ҳамкорликда қўшма корхоналар тузиш;

— тўлов асосида илмий-амалий конференция ва семинарлар ташкил этиш;

— олий таълим муассасаларининг таълим ва илмий-тадқиқот хизматларини реклама қилиш;

— аудиторлик фаолиятини ташкил этиш;

— Ўзбекистон республикаси қонунчилигида ман этилмаган илмий-ишлаб чиқариш тавсифидаги бошқа инновация фаолияти турлари олиб бориш.

3. Ташқи иқтисодий фаолияти:

— чет эллик талабалар, аспирантлар, магистрлар ва тажриба орттирувчилар таълимини ташкил этиш;

— хорижий олий таълим муассасалари билан ҳамкорликда факултетлар ташкил қилиш;

— хорижий шериклар билан қўшма корхоналар тузиш;

— чет эл жамғармалари билан олий таълимни қўллаб-қувватлаш программаларида қатнашиш;

— Ўзбекистон талабаларини чет эл олий таълим муассасаларига юбориш;

— турли хил чет эл инвестициясини жалб этиш.

4. Тижорат фаолияти:

— дарсликлар, ўқув-услубий ва илмий-оммабоп адабиётлар чоп этиш;

— даврий нашрлар чиқариш;

— реклама фаолияти ташкил этиш;

— бўш хоналарни ижарага бериш;

— хоналар узоқ муддатли ижараси (лизинги);

— таътил вақтида бўшаб қолган ётоқхоналарни ижарага қўйиш;

— мажлислар зали, аудиторияларни конференция, пулли машғулотлар ўтказиш учун ижарага бериш;

Талабалар, ходимлар ва аҳоли учун хизмат соҳаси:

— умумовқатланишни ташкил қилиш;

— соғломлаштириш масканларининг даволаш, соғломлаштириш хизмати;

— спорт мажмуалари ва ўйингоҳлар хизмати;

— маиший хизмат (сартарошхона, кимёвий кир ювиш, косибчилик ва ҳ.к.);

— пулли болалар боғчаси ва майдончаси ташкил этиш;

— тижорат ташкилотларига олий таълим муассасаси рамзи, реквизитларидан фойдаланиш ҳуқуқини бериш;

5. Ҳомийлик:

— корхона, ташкилот ва хусусий мулк барча туридаги фирмалардан ҳомийлик маблағларини жалб этиш;

— жиҳозларни беғараз бериш (аудио-видио, компьютер оргтехникаси, ўқув-амалиёт ускуналари, ёзув қоғозлари ва ҳ.к.);

— кутубхона жамланмасини тўлдириш (дарсликлар, ўқув қўлланмалар, каталоглар, бадиий адабиёт ва ҳ.к.);

— чет эл инвестициясини жалб этиш (кичик-босмахона, автотранспорт, ўқув-амалиёт жиҳозлари, ўқув адабиётлари);

6. Олий таълим муассасалари Мураббийлар кенгашини ривожлантириш жамғармаси:

— давлат корхоналарининг кўнгилли бадаллари;

— кооператив ташкилотлар кўнгилли бадаллари;

— фуқаролар кўнгилли бадаллари;

— чет эл инвесторларининг кўнгилли ҳомийлик бадаллари;

— Мураббийлик кенгашининг чет эл фирмалари билан қўшма корхоналаридан келадиган дармоад;

— тижорат банклари ва бошқа молия муассасалари берган кредитлар;

— Мураббийлик кенгаши номига келган бошқа тушимлар.

Фаолият турли кўринишларини ва молиялашнинг қўшимча манбаларини жалб этишни кенгайтириш бўйича барча чораларни кўриб, олий таълим муассасалари ҳаддан зиёд тижоратга берилиб кета олмайдилар, чунки, олий мактаб жамиятнинг муҳим ижтимоий институтидир, у жамиятнинг ақлий ва маънавий салоҳиятини оширади. Шунинг учун уни тижоратлаштириш йўналиши уставда кўрсатилган фаолият мақсад ва вазифаларга зид келмаган тақдирдагина ўзини оқлаган бўлади, унинг қайта шаклланишига олиб келмайди.

6.2.3. Олий таълим муассасасининг бюджетдан ташқари фаолиятини бошқариш

Олий таълим муассасасининг **бюджетдан ташқари фаолиятини** бошқаришнинг муҳим усули бўлиб, *ресурс усули*, хусусан, молиявий усул ҳисобланади. Давлат олий таълим муассасасида ресурслар тузилиши меҳнат ва моддий ресурслардан ташкил топади. Масалага анча кенг ёндашилса, яъни ахборот тўпловчи ресурслар имкони ва ресурслар бошқа турларини айтиш мумкин. Булар муайян маънода иккиламчидир, чунки, оқибатда, бари бир ходимлар меҳнати ёки улар фаолиятининг моддий шартлари атрибути сифатида намоён бўлади. шу муносабат билан *моддиймас активлар*ни ажратиб кўрсатиш зарур, шунингдек, унинг таркибидаги *интелектуал мулкни* ҳам таъкидлаш жоиздир. Хусусан ишлаб чиқариш омили сифатидаги олий таълим муассасаси ходимлари тадбиркорлик қобилиятини ҳисобга олиш талаб этилади. Ресурслар ***моддий*** қисмида, биринчи галда, бюджетдан ташқари фаолият ҳисобига шаклланган молиявий ресурслар муҳим ўрин тутади.

Ўқув-илмий-ишлаб чиқариш мажмуи сифатидаги олий таълим муассасаларининг ресурс (актив)лари ўзига хослиги қуйидагичадир:

— номоддий активлар аҳамияти сезиларли ва тобора ошиб бормоқда;

— лабаратория-эксперимент жиҳозларидан саноатдагидек жадал фойдаланила олмаслиги; унинг нодирлиги, юқори қиймати ва ликвидлилиги, бу олий таълим муассасаси маҳсулотининг рақобатбардошлигини пасайтиради;

— инсон капиталининг нодирлиги ва юқори малакаси, яъни илмий-педагог ходимлар; уларни, бир томондан, меҳнат ресурси сифатида гарчи олий таълим муассасасида қиммат туриши, иккинчи томондан, талабалардек арзон ишчи кучи мавжуд бўлса-да;

— олий таълим муассасаси барча тур ресурслари (ҳам меҳнат, ҳам моддий) чекланганлиги, булар бюджетдан ташқари фаолиятга жалб этилиши мумкин. Мазкур ресурслар фақат мутлақгина эмас, балки нисбий ҳам. Чунки улардан асосан бюджетдан молиялаштириладиган таълим ва илмий жараёнда фойдаланиш устувор ҳамда мажбурий ҳисобланади, бунда бюджетдан ташқари фаолиятни ташкил этиш қийинлашади.

Замонавий иқтисод ресурс (актив)ларга оид қуйидаги тушунчалардан фойдаланали: *асосан, айланма, номоддий.*

Моддиймас активлар, булар узоқ муддат фойдаланиладиган ва даромад келтирадиган хўжалик фаолиятида фойдаланиладиган моддий бўлмаган объектлардир. Моҳияти, бу — тадқиқот ва ишланмалар олдидан келадиган натижалар. Хўжалик оборотига жалб этилиб, нарх қийматига эга бўлиб, улар моддиймас активга айланади. Амалдаги бухгалтерия ҳисоби ҳақидаги қоидага мувофиқ моддиймас активлар таркибида *ер майдонидан, патент, лицензия, товар белгиси, ноу-хау, программавий маҳсулот, монопол ҳуқуқ ва имтиёз, хусусан фаолиятнинг лицензиявий тури ва ҳ.к.дан фойдаланиш ҳуқуқи* бўлади. Моддиймас активлар таълим иқтисодида муҳим жиҳатлардан бири бўлиб қолади. Номоддий активларни бошқариш асосий фондларни бошқариш билан чамбарчас боғланиб кетади. Интелектуал мулк ва унинг муҳофазаси, патентлар ва ноу-хау билан савдо қилишни кенгайтириш ҳақидаги қонунчилик ривожланган сари аҳамият касб эта бошлайди. Шуни таъкидлаш муҳимки давлат ОТМ тизимида интелектуал мулк ҳуқуқининг субъекти бўлиб, ОТМнинг ўзигина эмас, балки, илмий-педагогик ходимларининг бир қисми ҳам ҳисобланади. Бу ОТМдаги бюджетдан ташқари фаолият жараёнидаги иқтисодий муносабатни мураккаблаштиради.

Молиявий ресурслар айланма активларнинг бир қисми ҳисобланади ва бир томондан, ОТМни сақлаш ва ривожлантиришни, иккинчи томондан, бюджетдан ташқари соҳадаги ишлаб чиқариш жараёни узлуксизлигини таъминлайди. ОТМ молиявий ресурсларини шакллантириш манбаи, умумий тарзда, қуйидагилардир:

— *бюджет маблағлари, яъни турли даражадаги бюджет маблағлари давлат таълим стандартларини таъминлашга ажратилган маблағ ва таъсисчи (давлат) пул бадаллари;*

— *турли хил бюджетдан ташқари фаолиятни амалга оширишдан олинган маблағ;*

— *таълим учун тўлов;*

— *банклар ва бошқа кредиторлар кредити;*

— *юридик ва жисмоний шахсларнинг ихтиёрий хайриялари ва мақсадли бадаллари.*

ОТМ молия механизми тузилишига давлат молия сиёсати сезиларли таъсир этади. Давлат бошқарув механизмида ҳам бюджетга тўловлар, ҳам бюджетдан молиялаш бирдек муҳимдир.

Бюджетга тўловлар ОТМ ўз молия базасини сафарбар этишини тартибга солади, шундай қилиб ўз тасарруфида қолган хусусий молиявий ресурслар улуши миқдорига таъсир этади. Амалдаги қонунчилик олий таълим муассасаси тадбиркорлик ва тадбиркорлик бўлмаган фаолиятини солиққа тортишнинг турли тизимини ўрнатади, молия ресурсларини сафарбар қилиш кўламини турли фаолиятлар самарали нисбатига боғлиқ қилиб қўяди. Бу олий таълим муассасасига фаолиятнинг тадбиркорлик тури, хусусан, пулли таълим хизмати ва илмий тадқиқотларни ривожлантиришга имкон беради.

Бюджетдан молиялаш умумдавлат ресурсларини жалб этиш ҳисобига олий таълим муассасалар ривожи имкониятларини тартибга солади ва бу билан унинг сифат ҳамда миқдор кўрсаткичларига таъсир этади. Бюджетдаги маблағ ҳисобидан олий мактабни молиялашни тўлиқ амалга ошириш имкони йўқлигидан давлат олий таълим муассасаси бюджетдан ташқари фаолиятига солиқ имтиёзи белгилайди ва мазкур фаолиятни рағбатлантради. Амалдаги қонунчиликка кўра белгиланган солиқ имтиёзи бир неча йўналишга эга:

— олий таълим муассасалари, бюджетдаги ташкилот сифатида, бир қатор тўловлардан, уларнинг бюджетдан ташқари фаолиятидан қатъий назар, тўловлар (ер учун тўлов, мулк солиғи ва ҳ. к.)дан озод қилиш;

—давлатнинг ўзи учун ҳам, ОТМ учун ҳам муайян муҳим фаолият йўналишларига давлат солиқ имтиёзини белгилаш (пулли таълим хизмати, таълим соҳасидаги ўқув-тарбия жараёни билан боғлиқ хизматлар, хўжалик шартномаси асосидаги илмий-тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ва ҳ. к.).

— бюджетдан ташқари фаолиятдан келадиган фойдани сарфлаш йўналишлари билан солиқ имтиёзларни белгилаш (ОТМга қайта инвестициялаш шарти билан бюджетдан ташқари фаолиятнинг бир неча туридан олинадиган фойда солиқдан озод этилиши).

Қонун, айниқса, давлат мулкини ижарага беришдан келган даромаддан фойдаланишни қаттиқ назорат қилади, бу даромадлар тўлиғича ОТМнинг ривожини таъминлаш ҳамда ўқув-тарбия жараёнини такомиллаштиришга йўналтирилишини мажбурий қилиб қўяди. ОТМ маъмуриятининг бюджетдан ташқари фаолиятни ташкил этишдаги вазифаси солиқ имтиёзи бўйича йўналишларни ва фаолият турини ҳамда ОТМ чекланган ресурслари (меҳнат, моддий, молиявий ва б.)ни қайта

тақсимлашдан, шунингдек, таълим ва фан соҳасидаги ОТМ стратегик режадан келиб чиқиб фойдани қайта инвестициялашдан иборатдир.

Ресурсларга талаб тузилмаси бюджетдан ташқари фаолият асосий йўналишлари қуйидагилардан далолат беради:

1. Пуллик таълим хизмати аввало меҳнат ресурслари — юқори малакали илмий-педагогик кадрларни, моддий ресурслар — ўқув майдони ва жиҳозларни талаб этади. Бошланғич даврда молиявий ресурслар бўлиши шарт эмас, чунки, таълим хизматига олдиндан ҳақ тўланади. Бошқа ҳолат — тегишли таълим фаолиятига лицензия зарурлиги муҳим, яъни моддиймас активлар, таълим фаолиятига мутлақ ҳуқуқ шаклида ОТМга (унинг ходимларига эмас) тааллуқли бўлиб, бу ОТМга тегишли қўшимча даромад келтиради.

2. Илмий-ишлаб чиқариш фаолияти ОТМда юқори малакали илмий ходимлар, ишлаб чиқариш майдони ва ускуналар, айланма молиявий маблағ бўлишини талаб этади, чунки буюртмачилар тайёр маҳсулотга ҳақ тўлайди. Шуни таъкидлаш жоизки, бюджетдан ташқари фаолият, қоидага кўра, ОТМга сезиларли даромад келтирмайди, чунки мутаносиб тарзда даромад тақсимланадиган бозор ва ресурслар тузилмасидаги кучли рақобат бунга тўсқинлик қилади (меҳнат ресурсларининг нархи юқори, бошқа ИТИга бевосита сарфлар ҳам кўп), бироқ ОТМ учун у асосий фаолиятни сақлаш учун муҳим.

3. Тижорат фаолияти молиявий боғлиқ бўлмаган ресурслар (эркин хусусий пул маблағи)ни талаб этади, бундан ташқари майдонлар, ходимларнинг тадбиркорлик таланти ҳам зарур. Шунга кўра мазкур фаолиятдан келган даромад ҳам тақсимланади.

Олий таълим муассасаси ички тақсимот усулига икки хил ёндашиш мавжуд: *марказлаштирилган* ва *марказлаштирилмаган* тақсимлаш, бунда тузилмавий бўлимларни сақлаш ва ривожлантириш мажбуриятлари ҳам кўзда тутилади. Даромад кўплаб манбалардан олинганда ва кўрсатилган хизмат учун ҳақ шаклини олганда, молияни бошқариш тобора мураккаблашганда ва мужассам бўлганда, ташқи ўзгаришларга тез мослашувчан ва қобил бўлганда **марказлаштирилмаганлик** афзаллиги яққол кўринади. ОТМнинг тузилиши айни шу тарздадир. Олий таълим муассасасида мухтор таркибий бўлинмалар мавжуд бўлса, бюджетдан ташқари фаолятни икки босқичининг бошқаруви даромадни тақсимлаш тегишли даражасини белгилайди: олий таълим муас-

сасаси марказлашган ва таркибий бўлинмалар марказлаштирилмаган фондларини шакллантиради.

Иккинчи томондан, молиявий оқимларнинг икки бошқа даражаси (босқичи)ни фарқлаш зарур: *товар ишлаб чиқиш, иш, хизмат бажариш,* бунда олий таълим муассасаси маҳсулоти таннархи ва фойда шаклланади; *фойдани тақсимлаш ва сарфлаш босқичи.* **Бюджетдан ташқари фаолият даромадини тақсимлаш** қуйидагича амалга оширилади: аввало, олий таълим муассасаси тушган маблағни давлат ва таълим муассасаси ўртасида тақсимлайди, турли даражадаги бюджетга солиқлар жўнатади ва бюджетдан ташқари фондлар (пенсия, ижтимоий суғурта, бандлик фонди)га тўловларни амалга оширади. Солиқ ва тўловлар мажбурий ва марказлашган тарзда ОТМ бухгалтерияси ҳисоб рақамидан амалга оширилади. Қолган маблағ олий таълим муассасаси (марказлаштирилган бюджетдан ташқари маблағ) ва унинг бюджетдан ташқари фаолият билан банд таркибий бўлинмаси (бўлинма маблағи) ўртасида тақсимланади. Тақсимот мутаносиблиги фаолиятга жалб этилган ресурс (меҳнат, моддий ва моддиймас ресурс)ларга мулкий ҳуқуқ, бўлинмаларнинг ОТМни сақлаш ва ривожлантириш бўйича мажбуриятидан, ОТМ ва товар ишлаб чиқариш, иш, хизмат бажаришда иштирок этган бўлинма марказлаштирилган қисми ҳақиқий харажатларидан (таннарх) келиб чиққан ҳолда олий таълим муассасаси раҳбарияти томонидан белгиланади.

Олий таълим муассасаси бюджетдан ташқари маблағининг марказлашган қисмини шакллантириш бюджетни шакллантиришдаги давлат механизмига ўхшаш амалга оширилади, яъни, биринчидан олий таълим муассасаси таркибига ягона ўқув-илмий-ишлаб чиқариш мужассамаси (ЯЎИИМ) сифатида кирувчи ташкилот, корхона ва муассаса даромадидан «солиқлар» йиғиш ҳисобига, бунда муайян даражада олий таълим муассасаси капитали қатнашади; иккинчидан, давлатга қарашли олий таълим муассасаси ва унинг таркибий бўлинмаларининг бюджетдан ташқари даромадининг бир қисмни марказлаштириш ҳисобига марказлаштирилган қисмини шакллантириш учун иқтисодий асос бўлиб, олий таълим муассасаси асосий фондларига амортизация ажратмалари, бюджетдан ташқари фаолиятга жалб этилаётган ресурслар эгаси сифатидаги олий таълим муассасасининг фойдадаги марказлаштирилган улуши, шунингдек, мухтор таркибий бўлинмалар бюджетдан ташқари фаолиятига марказлашган тарзда хизмат кўрсатиш бўйича олий

таълим муассасаси накладной харажатлари (бухгалтерия, ходимлар бўлими, бюджетдан ташқари бўлим, таъминот бўлими, хўжалик хизмати, коммунал хизмат ва ҳ. к.) ҳисобланади.

ЯЎИИМ ичидаги юридик шахслар ўртасидаги муносабат фақат иқтисодий ўзаро фойдали тарзда шаклланиши мумкин, лекин ҳамиша маъмурий эмас, балки **ҳуқуқий** бўлади. Маъмуриятнинг олий таълим муассасаси ичидаги иқтисодий сиёсатида муносабатлар уччала субъекти манфаатларини ҳисобга олиш керак: — давлат мулкининг эгаси ва текин олий таълим кафолати сифатида, мустақил, ўзига етарли таъминланган ва ўзи ривожланадиган муассаса сифатида олий таълим муассасаси (тижоратга алоқадорсиз ташкилот) ва ўз эҳтиёжи ва манфаати билан шахс сифатидаги олий таълим муассасаси ходимлари: иқтисодиёт таъбири билан айтганда, давлат, бюджетидан ташқари фаолиятдан келган фойданинг муайян қисмини олий таълим муассасаси текин ўқитишни таъминлашга сарфлашини талаб қилиш ҳуқуқига эга; олий таълим муассасаси ўз марказлаштирилган даромад қисми ҳисобидан бюджет тизимини, уни сақлаш ва стратегик ривожи учун тўлдиришга мажбур, ходимлар эса ўз шахсий эҳтиёжларини қондириш, шунингдек, олий таълим муассасасидаги қулай инфратузилма, шу жумладан ижтимоий эҳтиёжлари учун етарли бўлган меҳнат ҳақларини олишлари лозим. Янгича мулкий муносабатлар олий таълим муассасаси ичида даромад тақсимоти механизмининг иқтисодий асоси ҳисобланади. Чунки уччала субъект — *давлат, олий таълим муассасаси, шахс* меҳнат, моддий, моддиймас ресурсларга қонун билан мустаҳкамланган мулкий ҳуқуқ эгаси ҳисобланади. Шундай қилиб, давлат олий таълим муассасага оператив бошқариш ва муайян мақсадлар учун бериб қўйилган мулк эгаси ҳуқуқига эга: олий таълим муассасаси эса бюджетдан ташқари фаолиятидан алоҳида балансда олий таълим муассасаси мулкини жамғаради, олий таълим муассасаси ходимлари эса ўз меҳнат ва интелектуал мулклари, хусусий мулки ҳуқуқига эгалик қилади, бундан ташқари ўз иштирокида бунёд этилган олий таълим муассасаси мулкига жамоа аъзоси сифатида муайян муносабатда бўлади.

Бюджетдан ташқари фаолият жараёнида мулкнинг бу муносабатларининг мажмуи (асосан, булар илмий-ишлаб чиқариш фаолияти ва таълим хизматининг бир қисми) олий таълим муассасаси мулкий муносабатлари иккинчи ва учинчи босқичига тааллуқли. Бу муносабатлар анча мураккаб ва тузилмавий

бўлинмалар, шу жумладан, мухторлаш учун накладной харажатлари ҳамда даромаддан марказлаштирилган фондга ажратмалар белгилашда ҳисоб-китобни талаб этади. Бу тўловлар мажмуи иш ва хизмат кўламининг ўсишини рағбатлантиради, мухтор бўлинмалар ишининг иқтисодий шароитини ЯЎИИМ таркибидаги ташкилот — юридик шахсникидан қулайроқ қилади.

Хўжалик шартномаси накладной харажатлари асосидаги илмий тадқиқотлар ва тажриба-конструкторлик ишлари иш ҳажми ўсишига муносабат, *ўзгарувчан* ва шартли тарзда, *доимий*га бўлинади (амалда иш хажми ўзгаришига боғлиқ бўлмайди, масалан, амартизация ажратмалари, хоналарни сақлаш ва ҳ.к.). Бу вазиятлар олий таълим муассасаси маъмуриятига ИТТКИ кўлами ошгани сари мухтор таркибий бўлинмалар учун накладной харажатларининг ставкасини пасайтириш имконини беради, лекин бу пасайтириш олий таълим муассасаси амалдаги харажатларидан ошмаслиги лозим. Ўз маблағи ҳисобидан олий таълим муассасаси таркибий бўлинмалари жиҳозлар сотиб олишнинг ўсиши ҳам бу бўлинмалар учун накладной харажатларни пасайтиради.

Мазкур маблағлар ҳисобидан илмий жиҳозлар олинадиган хўжалик шартномаси асосидаги ишлар бўйича харажатлар тузилмаси қўшимча рағбатлантиришни жалб этади. Бу жиҳозлар шартнома муддати тугагач олий таълим муассасаси балансида қолади. Хўжалик шартномаси бўйича ИТТКИ ларда накладной харажатлари ставкасини белгилашда буни албатта ҳисобга олиш лозим.

Марказлаштирилган фондга даромаддан ажратмаларнинг миқдори ҳам олий таълим муассасаси маъмурияти ва таркибий бўлинмалар раҳбарлари ўртасида ҳисоб-китоб ҳамда келишув учун асос бўлади. Агар бўлинма бу даромадни олий таълим муассасаси стратегиясини ҳисобга олиб, ўзига қайта инвестиция қилса, унда уни тўлиқ марказлаштиришдан маъно йўқ. Таркибий бўлинмаларнинг олий таълим муассасасига тўловлар мажмуи энг қуйи чегараси бюджетдан ташқари фаолияти жараёнида олий таълим муассасасининг харажатлари миқдоридан кам бўлиши мумкин эмас, юқори чегараси эса, олий таълим муассасасининг товар, иш хизмат бозоридаги рақобати билан чекланади, чунки бу улар қийматини оширади, Тўловларнинг оқилона миқдорини белгилаш раҳбариятдан маҳорат талаб этади.

Чунки бюджетдан ташқари маблағ давлат олий таълим муассасаларини молиялаш манбаларидан бирига айланади, бу маблағларни ҳисобга олмай, умуман, олий таълим муассасаси кирим ва чиқимларини режалаштириш мумкин эмас. Ўз навба-

тида, бюджетдан ташқари маблағларни сарфлаш йўналишини режалаштириш олий таълим муассасаси бюджет маблағи тўғрисидаги маълумотисиз самарали бўлмаслиги мумкин. Олий таълим муассасаси бюджет маблағи етарли бўлмайди, бундан ташқари, сарфлаш эркинлиги чекланган. У давлат томонидан фақат олий таълим муассасаси ходимларига иш ҳақи, талабаларига степендия, олий таълим муассасасининг коммунал хизмат (*иссиқлик, сув, электроэнергия, алоқа* ва *ҳ.к.*) харажатларига йўналтирилади, яъни олий таълим муассасаси ижтимоий функцияси берилади, унинг ривожланиши учун ҳеч қандай имкон бермайди. Бошқача айтганда бджетдаги пуллар «тушовланган» бўлади. Бюджетдан ташқари — боғланмаган (эркин) маблағ стратегик ривожланиш режасини амалга оширишнинг асосий манбаи ҳисобланади. Давлат олий таълим муассасалари учун бошқарувнинг икки босқичидаги тузилмасига кўра энг самарадор бўлиб, олий таълим муассасасининг яхлит бюджетидан (марказлашган қисм биринчи босқич ва унинг мухтор таркибий бўлинмаси марказлашмаган қисм)дан иборат бюджет тизими ҳисобланади.

Олий таълим муассасаси бюджет тизими даромад маблағларини улар табиати (барча босқичдаги бюджет маблағлари, бюджетидан ташқари маблағ)га, келиб чиқиш ўрни (муайян таркибий бўлинма)га, шунингдек бюджетдан ташқари фаолият йўналиш ва турига кўра тақсимлашни кўзда тутади, бу режалаштирилаётган товар ишлаб чиқарилиши, иш, хизмат бажарилиши учун олий таълим муассасаси талаб қиладиган ресурслар ҳисоб-китоби билан қўшиб олиб борилади. Шундай қилиб, бюджетнинг сўл қисми қаерда, қайси бўлинмага нимани ҳисобидан, қандай ҳажмда даромад қисми шаклланишини яққол кўрсатади. Бюджетнинг ўнг қисми аслида олий таълим муассасасини сақлаш ва ривожлантириш стратегик режасини акс эттиради, муайян топшириқлар, режанинг мақсадли дастури қайси босқичда (олий таълим муассасаси марказида ёки унинг таркибий бўлинмасида) амалга оширишини ва бунинг учун қандай пул ресурслари ажратилишини кўрсатади. Олий таълим муассасаси кирим-чиқимлари бир жинсли белги — *хўжалик* ёки *ишлаб чиқариш* (масалан, капитал қўйилма, иш ҳақи ва ҳ. к.) ҳамда мақсадли тайинлов (ўқув, илмий ижтимоий программа) бўйича гуруҳланади.

Олий таълим муассасаси бюджет тизимини ишлаб чиқариш ва амалга ошириш ошкора, маслаҳатлашув асосида бўлиши ва шу тарзда овоз беришнинг демократик усули билан қарор қабул

қилишни кўзда тутади. Вақти вақти билан назорат ўтказиш, ҳисоб бериш олий таълим муассасаси ресурсларидан самарали фойдаланишни оширади ва даромадларни тақсимлашда келишмовчиликлар келиб чиқиши олдини олади. Олий таълим муассасаси бюджет тизимини режалаштириш жараёнида олий таълим муассасасининг бюджетдан ташқари эркин маблағи муҳим ўрин тутади. У давлат олий таълим муассасасига молия оқими йўналишига амалда таъсир этишига имкон беради. Бюджетни режалаштиришнинг бошқа ўзига хос томони — фаолиятнинг муаян йўналиши бўйича бюджетдан ташқари даромаднинг мақсадли йўналиши: масалан, ижарадан келадиган даромад маъмурий-хўжалик ишлари бўйича проректор тасарруфига келиб тушади ва олий таълим муассасаси моддий-техника негизини сақлаш учун сарф қилинади: хўжалик шартномаси асосидаги ИТТКИ дан келган даромад ИИ бўйича проректор тасарруфига тушади ва мақсадли программаларга сарфланади.

Стратегик режаларни молиявий таъминлаш, яъни ўз мақсадини ишлаб чиқариш, ўз вазифасини адо этишни амалга оширишга олиб келувчи ҳаракатлар ва қарорлар мажмуи олий таълим муассасаси бюджет тизими (даромад ва харажат ягона рўйхати)ни ишлаб чиқаришда марказий вазифа ҳисобланади. Стратегик режалаш — олий таълим муассасаси келажагини стратегик олдиндан кўра билиш, ташқи муҳитга мослашиш, олий таълим муассасаси ички ташкил этилиши. Ресурсларнинг йўналишини қисқа муддатли тадбирлар ёки стратегик режани амалга ошириш йўналиши белгилар экан олий таълим муассасаси бюджет тизимида ҳар қандай ҳолда ҳам қуйидагилар кўзда тутилади:

— *молиялаш манбаини ошириш ва режалаштириш (диверсификация);*

— *мавжуд ресурслардан янада самарали фойдаланиш, жорий харажатлар тузилмасини такомиллаштириш;*

— *ресурсларни ҳам қисқа муддатли юқори фойда келтирувчи лойиҳаларга, ҳам узоқ муддатли стратегик программаларга инвестициялаш;*

— *олий таълим сарфларини уларни қисқартириш ва ресурсларни тежаш ҳисобига камайтириш;*

— *самарадорликни ҳисоблашда ташқи омиллардан фойдаланиш.*

Бозор иқтисодиёти шароитларида молияни малакали бошқариш молиявий менежмент олий таълим муассасаси учун

тобора аҳамиятлироқ бўлиб бормоқда. Чунки бюджетдан ташқари молия йўналишлари ҳақидаги стратегик қарор қайта инвестициялаш хусусидаги қарор, яъни моддий-техник негизни интенсив ривожлантириш ва олий таълим истиқболли йўналишлари бўйича илмий-педагогик ходимлар тайёрлаш олий таълим муассасасида бозор талабига эга бир қатор ихтисосликлар очиш имконини беради, бу ўз навбатида олий таълим муассасаси даромадини оширади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш даврида олий таълим муассасаси ресурсларини бошқариш — мураккаб вазифа. У олий таълим муассасаси активлари кўрсаткичлари ва баҳолаш тамойилларини ишлаб чиқишни, уларни инвентаризациялаш, моддий-техника негизини аниқ тасаввур этиш, олий ўқув юрт ресурсларидан мақсадли ва самарали фойдаланишни талаб этади. Фақат, давлат ташқи солиқ сиёсатини ҳисобга олиб бюджетдан ташқари фаолият йўналишлари ва турлари мажмуини бошқариб ҳамда улар бўйича олий таълим муассасасининг чекланган ресурсларини самарали тақсимлаб, шунингдек, рағбатлантирувчи иш хажмини ва марказлаштирилган фондга қайта инвестициялаш ички тўловлар миқдорини белгилаб, олий таълим муассасаси ўзи танлаган стратегик ривожланишига мувофиқ энг юқори даромадга эга бўлади.

Бу ҳол таълим даражасини оширади деб фараз қилинади, чунки талабалар университетларга анча юқори талаблар қўяди, олий таълим муассасалари эса ўз навбатида таълим жараёнига катта эътиборни қаратади. Ваҳоланки талабалар олий таълим тизимида ва кейинчалик ўз иш ҳақлари ошишини кутишлари мумкин, бугун дунёда улар таълим харажатларини молиялаш адолатли ва оқилона деб ҳисоблайди. Ўртача олганда меҳнатнинг анча юқори самарадорлигини ва умуман аҳоли даромади анча юқори бўлишини таъминловчи маҳнат ресурслари таълим харажатлари бир қисмини ҳукумат молиялаши фойдасига ишончли далилдир. Амалдаги баҳслар ҳукумат ва талабалар (улар ота-оналари)нинг адолатли нисбати хусусида боради. Кўпинча ғарб мамлакатларида бу нисбатдаги улуш ҳозирги вақтда талабалар ҳисобидан молиялашни ошириш, ҳукумат ҳисобидан камайтириш томон ўзгармоқда. Шундай қилиб талабаларни янги тартибда бюджетдан молиялаш ҳолати юзага келмоқда, бу ўз навбатида таълим харажатларини тобора катта қисмини бюджетдан қоплашга олиб келади.

6.01- жадвал

Буюк Британия, АҚШ ва Франция университетларида таълим даромадлари манбаининг тузилиши (%да)

№	Манба	Буюк Британия	АҚШ	Франция
1.	**Давлат харажатлари жами:**	85,5	51,1	99,0
	шу жумладан:			
	марказлаштирилган	84,0	16,5	96,2
	ланозим харажатлари	-	30,6	-
	маҳаллий	1,5	4,0	2,8
2.	**Хусусий компаниялар ва хайрия ташкилотларининг харажатлари**	2,5	6,9	
3.	**Ўқувчилар ва улар оиласининг харажатлари**	8,0	20,3	1,0
4.	**ОТМларнинг ўз харажати**	-	11,4	-
5.	**Бошқа манбалар**	4,0	10,4	-

Баъзи мамлакатларда талабаларга кредит бериш тизими ривожланмоқда. Талабалар учун молиялаш вазиятининг кескинлашуви охир оқибатда, улар ўз таълим олишлари учун сарфларнинг бир қисмини ўз иш ҳақлари ҳисобидан қоплашга интилмоқдалар. Бу ўз навбатида таълим муддати ошишига ва таълимнинг анча мослашувчан моделига талабни ўсишига таъсир этмоқда. Бироқ талабалардан олинадиган ҳақ таълим харажатларининг, хатто, АҚШда, давлат олий таълим муассасаларида, 20%ни қопламоқда (хусусийларда — 33%). Харажатларнинг қолган қисми бошқа давлат ва хусусий манбалардан қопланади. Кўпчилик мамлакатларда олий таълим муассасасини давлат молиялашдаги бюджет тақчиллиги йилдан йилга сақланиб келмоқда. Шунинг учун олий таълим муассасаларига молиялашнинг қўшимча манбаларини излаб топиш ҳуқуқи берилмоқда ва бунда уларга ҳар томонлама ёрдам кўрсатилмоқда.

Тижорат фаолияти турли шаклларда амалга оширилмоқда:

— *университет майдонлари ва жиҳозларидан конференция ва бошқа жамоатчилик тадбирлари ўтказишда фойдаланиш:*

— *олий таълим муассасаларига қарашли ерларга, олий таълим муассасаларидан ёки уларга хизмат кўрсатишда фойдаланувчи фирмалар тузиш;*

— *олий таълим муассаса мутахассисларини тижорат компанияларига консультациялар ўтиши;*

— *аҳолига қўшимча таълим хизмат кўрсатиш;*

— *буюртма илмий-тадқиқот ишлари ва бошқаларни бажариш;.*

Бухгалтерия ва солиқ ҳисоботлари қонунийлигини таъминлаш учун, олий таълим муассасаларига тегишли тижорат фирмаларида шундай иш олиб борилмоқда ва олинган фойда олий таълим муассасаси тасарруфига тушмоқда. Университетларга даромад келтирувчи самарали тизим барпо қилиш йўлида амалий мураккабликлар юзага келмоқда, масалан, олий таълим муассасалари ва фирмалар ўртасидаги даромадни тақсимлаш. Маълумки, агар университет барча даромадни олиб қўйса, бундай даргоҳда ҳеч ким фирма очмайди. Тижорат фаолиятидан келган даромад қайта инвестицияланса, солиқ имтиёзлари муҳим аҳамият касб этади. Бино, лаборатория, кутубхона, компютер маказлари ва профессорлар қўшимча лавозимини жалб этмай олий таълим муассасасига талабалар қабул қилиш мақдорини ошириш олий таълим муассасаси самарасини оширишнинг энг осон йўли. Бундай усулдан 70-80- йилларда Германия ва Буюк Британияда кенг фойдаланилади. Бу ўзини оқлаган бўлади, қачонки, сафарбар этилган олий таълим муассасаси ходимлари томонидан қўллаб-қувватланса. Бироқ, кўпчилик университетларда ўқитувчи-профессор таркиби илмий-тадқиқот ишларида қатнашади, улар кўпгина тадқиқот институтларида банд, шу туфайли мазкур усул ўз имконини тугатади. Объектив сабабларга кўра университет бошқа вазифасини чекламай туриб, ўқитувчилар юкламасини ошириш мумкин эмас; талабалар сони фақат қўшимча ресурслар ҳисобига оширилиши мумкин. Мана шунинг учун, масалан Буюк Британия ва бощқа мамлакатларда 60-йилларда таълим тизими жуда қиммат усул — мутлақо янги институт (университет)лар бунёд этиш йўли билан кенгайтирилган.

Анча кейинроқ эътибор мутахассисларни қуйидагича усулда тайёрлашни кўпайтиришга қаратилади:

— *курслар муддатини қисқартириш;*

— *ёзда ўқитишни ҳам қўшганда академик йилни чўзиш;*

— *кечки ўқув шаклидан кенг фойдаланиш;*

— *катта гуруҳлардаги талабаларга маъруза ўқиш (етарли ҳажмдаги жойсиз бу мумкин эмас) ва бунга қўшимчаси сифатида компьютерларда ўқитишдан фойдаланиш, бу кўп миқдордаги ўқитувчиларни талаб этмайди;*

— *сиртқи таълим шаклидан кенг фойдаланиш.*

Бу тадбирларнинг кўпчилиги ҳали кўриб чиқиш ёки жорий этиш арафасида, лекин уларга хизмат кўрсатиш омилининг мавжудлиги Ғарбда расмий фикрнинг ривожланиш

йўналишини кўрсатади Шубҳа йўққи, мавжуд ёндашишлар баъзиларидан бошқа давлатлар яқин келажакда фойдаланадилар.

Шуниси яққол аёнки, етарли ресурсларсиз самарадорликни ошириш учун тазйиқ ўтказиш, шунга олиб келиши мумкин, оқибатда ҳам таълим сифати, ҳам тадқиқотчилик фаолияти олий таълим муассасаларида жуда пасайиб кетади. Мана шунинг учун самарадорлик жадал суръатлар билан ривожланган мамлакатларда вақти вақти билан таълим ва илмий жараённинг сифатини баҳолаб беришга ҳаракат қилинади.

Масалан, Буюк Британияда, шундай баҳолаш натижасида фақат олий таълим муассасаларига ўз фаолиятини қандай яхшилаш тўғрисида тавсиялар берилибгина қолмай, балки бюджетда ҳам айрим ўзгаришлар қилинади. Хусусан, бу мамлакатда мунтазам равишда барча олий таълим муассасаларни рейтинг баҳолаш ўтказилади ва бу тоифадаги университетлар гуруҳини миллий тенглаштириш жадвали нашр этилади. Юқори рейтингли ёки таълим сифати учун юқори бал олган олий таълим муассасаси қўшимча маблағ олади.

Япония тажрибасига назар ташлайлик. Бунда бюджет маблағини қаттиқ тежалишига кўзимиз тушади. Таълим тизими мамлакат бюджети мажмуи учун нисбатан арзон тушади: япон ҳукумати ялпи миллий маҳсулотнинг 5,5-6,0%ни таълимга сарфлайди, бу рақам АҚШда 7,1%ни, Буюк Британияда 7,7%ни ташкил этади. Шунга қарамай япон ўқувчилари ва талабалари кўп кўрсаткичлар бўйича (таълим олишга тааллуқли) бошқа мамлакатлардаги ўз тенгдошларидан устунлик қиладилар. Япония таълим тизимининг асосий афзаллиги иқтисодга — институционал ўзига хосликка боғлиқ. Давлат ва хусусий шўъба нисбати ва таълим муассасаларини молиялаш ўзига хос тарзда. Давлатга алоқадорсиз шўъбанинг аҳамияти бошланғич таълимдан олийсига томон ошиб боради.

Японияда олий таълим элитар бўлиб, барча хоҳловчилар ҳам ўқий олмайди. У ҳам давлат, ҳам хусусий олий таълим муассасаларига таянади. Япон ҳукумати таълимни олий мактаб тизимига қолдирган: давлат университетлари асосан табиий фанлар, инженерлик фанлари асосида мутахассислар тайёрлаш билан шуғулланади; давлатга алоқадорсиз университетлар, одатда, гуманитар, ижтимоий-иқтисодий ихтисосликлар бўйича мутахассис тайёрлайди. Давлат кўпроқ маблағ талаб этадиган ихтисослик олишни таъминлайди (Маълумки, замонавий му-

хандис тайёрлаш, айтайлик юрист ёки бухгалтер тайёрлашдан қимматга тушади). Шундай қилиб, таълим тизими ўзини таълим соҳасидаги бозорнинг имконсизлигидан муҳофаза қилади. Хусусий таълим муассасалари кўп маблағ талаб этувчи назарий фанлар билан боғлиқ ихтисосликка эга бўлишга шароит яратмаслиги мумкин, бунга бошланғич сарфларнинг тўлдирилмаслиги ҳолати сабаб бўлиши мумкин.

Давлат таълим стандартларини давлатга алоқадорсиз шўъба сарфи минимал даражада бўладиган қилиб белгилайди. Бу таълимга тўланадиган ҳақнинг пасайишига, давлатга алоқадорсиз таълимга талаб ошишига, бунинг оқибатида давлатга алоқадормас университетлар кўпайишига олиб келади. Бунга дотация сиёсати ҳам кўмак беради, шунингдек қиммат тушмайдиган ихтисосликда ўқитишга лицензия бериш сиёсати, ўқитувчилар малакасига қўйиладиган талабнинг юқори эмаслиги ҳам ёрдам беради, булар ҳаммаси оқибатда иш ҳақини тежаш, битта ўқитувчига тўғри келадиган талабалар миқдори ошишига имкон беради.

Шуни таъкидлаш керакки, ўз муваффақияти учун япон таълим тизими сезиларли даражада ҳам ҳукумат бошқарув тизимидаги, ҳам давлатга қарашли бўлган ва бўлмаган таълим муассасаларида менежмент маданияти юқорилигидан миннатдор бўлса арзийди.

Олий таълим муассасаларини молиялаш манбалари (давлат ва хусусий манбалар) қайтиб консорциум, олий таълимни тадқиқ, этувчилар ва ЮНЕСКОнинг олий таълим бўйича Европа маркази (СЕПЕС) фикрини киритиш ўринлидир. Улар аралаш молиялаш соф давлат ёки соф хусусий молиялашдан афзалдир, бунда аралаш молиялаш ҳам давлат, ҳам хусусий таълим муассасалари учун маъқул келади деган фикрга келдилар. АҚШдаги олий таълим муассасаларни молиялаш тизими бу борада анча эътиборга моликдир.

Тарихдан шундай бўлдики, биринчи америка коллежлари хусусий корпорациялар эди, улар ўз сиёсати ўз стандартлари ва тартиб-қоидаларини давлатдан холи тарзда ишлаб чиққанлар. Лекин урушдан кейинги даврда давлат олий таълим муассасаларида талабалар сони кўпайди. Агар 1950 й. барча талабанинг 49% и хусусий коллеж ва университетларда таълим олган бўлса, кейин давлат маҳаллий коллежларнинг тармоғи кенгайгач, нисбатан ўзгарди: давлат олий таълим муассасаларидаги талабалар ҳиссаси 78%дан ошди.

Олий маълумот олганлик ҳақида диплом берувчи АҚШнинг 3500 олий таълим муассасаси ярмидан кўпи хусусий корпор

ция. Булар бўйича масъулият машҳур собиқ битирувчилар ва бошқа хусусий шахслардан иборат мураббийлар зиммасига юкланган, улар филантропик ёрдам кўрсатадилар. АҚШдаги кўпгина машҳур университетлар — Гарвард, Стэнфорд, Йельсе, Чикаго университетлари ва кўпгина нуфузли коллежлар — Анхерст, Уильямс, Чарлстон коллежлари хусусий шўъбага қарашли бўлиб, сезиларли даражада ҳайрияларни оладилар ва юқори мавқега эгадир. Бу ҳол уларга таълим учун юқори ҳақ олиш ва йиғимларга (90-йиллар бошида 20 минг доллардан юқори) эга бўлиш имконини беради.

Кейинги ўн йилликда АҚШда хусусий олий таълим муассасаларининг сони давлатникига қараганда анча тез ўсди, лекин унда таҳсил олувчи талабалар сони, биринчи галда, ҳақ тўлаш юқорилиги ва шундай дипломни давлат таълим муассасасида олиш мумкинлиги туфайли мунтазам қисқармоқда. Бундан ташқари АҚШ хусусий олий таълим муассасалари ўз хажмига кўра давлатга қарашлиларникидан анча кичик. Америка олий таълим муассасаларини молиялаш беш манбадан амалга оширилади:

— *федерал бюджет, штатлар бюджети ва маҳаллий ҳукумат бюджетидан ажратилган маблағлар;*

— *талабаларнинг таълим ва хизмат учун тўловлари;*

— *олий таълим муассасасининг ўз фаолиятидан келган даромадлар;*

— *филантропик ташкилотлар ва хусусий шахслар хайриялари;*

— *хусусий ташкилотлар ва шахслар тузган махсус фондлардаги жамғармалардан фоизлар.*

Олий таълимга давлат ёрдами ўртача 40-45%ни (олий таълим муассасаси умумий даромадида) ташкил этади ва қуйидагича тақсимланади; федерал ҳукумат бюджетидан — 10-15%, штатлар бюджетидан — 20-30% ва ҳокимият маҳаллий бюджетидан — 2-5%. Федерал ёрдам, америкалик муттахассислар хулосасига кўра, аслида фойда туфайли эмас, балки зарурат туфайли шаклланган ва ҳозирги мақдорига етган, чунки бевосита таълим миллий манфаатларга хизмат қилади, миллий қадриятнинг муҳим унсури ҳисобланади. Олий таълим давлат ёки хусусий шўъбасининг кўп ёки кам самарадорлиги хусусида бир хил маълумот ёки даъволарнинг ўзи учрамайди. Хусусий таълим муассасалари кўп мамлакатларда ҳам нисбатан давлат таълим тизими устун мамлакатлар натижасига ўхшаш натижа кўрсатадилар, хусусий таълимнинг анча кенг тарқалган на иқтисодда, на таълим соҳасида анча қаноатланарлик натижасига олиб келмайди. Таълимнинг ижобий натижалари, одатда, ташкил этиш омилига боғлиқ. Муаммо хусусий шўъбани давлатнинг олий таълим бошқариш тизимига жорий

этиш динамикасига ва ўз демократик тавсифини йўқотмаслигига эриша олишидадир.

Шундай қилиб, мумтоз университетлар ривожи умумжаҳон йўналиши сўнгги ўн йилликларда таълим иқтисодида, қуйидаги умумий йўналишни таъкидлашга имкон беради;

1. Европа кўпчилик мамлакатларида кейинги қатор йилларда олий таълимни молиялашда, нисбатан, баъзи бир жойларда мутлоқ пасайиш юз берди. Бу Европа ва Шимолий Америка мамлакатларидаги баъзи умумий иқтисодий пасайиш билан боғлиқ. Жаҳоннинг йирик университетлари фақат ижтимоий соҳада эмас, балки ўз профессорларини хизмат сафарига юбориш, четдан таклиф этишда ҳам тежамкорлик қилмоқдалар. Масалан, Германиянинг фахри бўлмиш Гейдельберг университети барча ўқув-илмий лабораторияларида ҳар бир лаборатория университетга қанча маблағ келтиришини мунтазам таҳлил этиб боради, ўзини оқламаган лабараториялар ёпилади.

2. Кўпчилик ривожланган мамлакатлардаги олий таълим муассасалари давлат молиялайдиган ўқув-илмий ва маданий марказдан, тобора, корхонага хос хусусиятларга эга бозор иқтисодиётининг иқтисодий субъектига айланмоқда; таркибий бўлинмалар самарадорлиги ва иқтисодий мақсадга мувофиқлигини баҳолаш ўтказилмоқда. Таълимнинг турли шаклларини бўйича мутахассислар тайёрлаш тармоғи тадқиқ этилмоқда, таълим учун табақалашган ҳақ тўлаш усули кўриб чиқилмоқда.

3. Кейинги йилларда олий таълим муассасалари таклиф этаётган таълим хизмати кескин ошади, шу жумладан олий таълим муассасасини тугатгандан кейинги таълим доирасида. Бу жараённи юқори малакали мутахассисларга талаби ошган давлат ҳам, ўз ходимлари малакасини оширишдан мафаатдор давлатга алоқадорсиз шўъба ҳам қўллаб-қувватланмоқда. Олий таълим муассасалар, шу жумладан иқтисодийлари ҳам, қўшимча таълим хизмати кўрсатишдан манфаатдордирлар. АҚШда, масалан, диплом олгандан кейинги ва қўшимча таълим хизмати кўрсатишдан бакалавриатдаги таълимдагидан кўра кўпроқ маблағга эга бўлинади.

4. Олий таълим муассасасининг, ўзлари давлат молиялашига камроқ мухтож бўлаётганлари, кўпроқ хусусий ишлари эвазига маблағ топишлари туфайли мухтор бўлишга интилишлари давлат томонидан ошиб бораётган назорат билан мувозанатланмоқда. Олий таълим муассасаси фаолияти устидан мунтазам назорат тартиби барпо этилмоқда. АҚШда, масалан, турли аккредитация агентликларининг (касбий ёки ҳудудий), иши рағбатлантирилмоқда. Францияда Таълимни баҳолаш бўйича махсус миллий қўмита тузилди.

Ўз-ўзини назорат учун савол ва топшириқлар

1. Ўз таълимингизни молиялашни яхшилашга йўналтирилган чораларни сўзлаб беринг.
2. Олий таълим муассасасининг минтақага таъсири йўналишини айтиб беринг.
3. Олий таълим муассасасини молиялашнинг қандай маблағларини биласиз?
4. «Бюджет ташкилотларни молиялаш тартибини такомиллаштириш тўғрисида»ги қарорга мувофиқ молиялашнинг янги тартибида нималар кўзда тутилади?
5. Олий таълим муассасаси бюджет тизими нималар ҳисобига тузилади? Бюджет босқичларини айтинг.
6. Олий таълим муассасаси бюджет даромади нима ҳисобига ташкил топади.
7. Жорий харажатлар ва капитал харажатлар унсурларини айтиб беринг.
8. Бюджетдан ташқари маблағ келадиган манбаларни тавсифлаш?
9. Олий таълим муассасаларида бюджетдан ташқари фаолият турлари қандай таснифланади?
10. Бюджетдан ташқари бошқарувнинг ресурс усули нимадан иборат?
11. Номоддий актив нима?
12. Олий таълим муассасаси бюджетдан ташқари фаолиятидан келган даромад қандай тақсимланади?
13. Бюджетдан ташқари маблағнинг марказлаштирилган қисми қандай шаклланади?
14. Олий таълим муассасаси стратегик режасини таъминлаш ҳақида сўзлаб беринг?
15. Ривожланган мамлакатларда олий таълимни молиялаш қандай омилларга кўра белгиланади?
16. Ривожланган мамлакатлар олий таълим муассасаларида таълим даромадлари тузилишини айтинг?
17. Хорижий олий таълим муассасасида тижорат фаолияти қандай шаклда амалга оширилади?
18. Буюк Британиядаги олий таълим муассасаларини молиялашнинг ўзига хос жиҳатларини айтиб беринг.
19. АҚШ, Япониядаги таълимни молиялаш тизими ҳақида нима биласиз?

6.3. Олий таълим тизимида маркетинг

6.3.1. Маркетинг соҳасида истиқболи

Маркетинг — бюджетдан ташқари маблағларни жалб қилиш бўйича фаолиятнинг энг муҳим йўналишларидан бири. Маркетингда ҳам бошқа амалий фанлардан ва иқтисодий фаолият соҳасидаги каби муфассаллик, аниқ далиллар, катта аҳамият касб этади. Булар кўпинча ҳал қилувчи омилга айланади, лекин одатдаги тушунчага кўра улар «ортиқча» ҳисобланади.

Маркетинг, бу бозор фаолияти фалсафаси ва шу билан бир вақтда ҳаракат учун амал қилинадиган қўлланма.

Бозорга оид ва бошқа муаммоларни ечиш учун катта имкониятлар яратиб, маркетинг ўзидан тўлиқ ва тўғри фойдаланиш учун катта тайёргарлик, ижодий ёндашишни талаб қилади.

«Маркетинг» тушунчаси шакл ва усуллар кенг кўламини қамраб олади. Булар одамлар, ташкилотлар, умуман жамиятнинг мунтазам ўзгариб турадиган эҳтиёжларини алмашлаш асосида таъминлайди. Маркетинг қуйидагиларни қамраб олади:

— бозор муносабатларига алоқадор инсон фаолиятининг моҳияти, тамойиллари, усуллари ва функцияси;

— маркетинг фаолиятининг стратегия ва тактикаси;

— режалаштириш — маркетинг режаси ва унинг тури, маркетингдаги дастур-мақсадли усуллар;

— товар — товар тушунчаси, товар турлари, товарнинг мавжудлик даври, сифат, рақобатбардошлик, товар сиёсати, товар турини бошқариш, сервис;

— товар ҳаракати ва уни сотиш — товар ҳаракати тизимининг унсурлари, товар ҳаракатланиш йўналишлари, товар ҳаракатини бошқариш, товар сотишни ташкил этиш;

— нарх ва нарх ҳосил бўлиши — маркетинг фаолиятида нарх, нарх ошиш усуллари, нарх ҳосил бўлиш масалалари. нарх сиёсати;

— талабнинг шаклланиши ва сотувни рағбатлантириш, реклама ва унинг вазифаси, реклама тури, кўргазма ва аукцион, реклама тадбирларини режалаштириш, реклама бюжети;

— информация таъминоти, хизмат турлари бўйича бозор айрим сегментлари доирасида мужассама тадқиқот, юридик

шахслар ва жисмоний шахслар, бозорни таҳлил қилиш ва истиқболи;

— Маркетинг фаолиятини ташкил қилиш — ташкил қилиш тамойиллари, ташкилий тузилмалар;

— маркетинг бошқаруви ва назорати, бошқарув ва назорат тури, вазиятли таҳлил, маркетинг тафтиши ва ҳ.к.

Маркетинг тизимида истиқболи — бозорни атрофлича ўрганишнинг *асосий ва якуний босқичи. Унинг асосий нати*жаларига иқтисодий программа асосланади.

Республикада кечаётган ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар шароитида, меҳнат бозорининг шаклланишида *мутахассислар тайёрлаш, ишга жойлаш ва бандлиги* жараёнини давлат бошқаруви воситалари айниқса аҳамиятли бўлиб қолади.

Мазкур муаммоларни муттахассисларга талабни истиқболи тизимини тузиш, ишлаб чиқариш талабини ҳисобга олиб, «Буюртмалар портфели»нинг шаклланганлиги, бу талабнинг талабаларни олий таълим муассасалари, минтақалар, касблар бўйича қабул миқдори билан мутаносиблиги, давлатнинг иқтисодиётни бошқариш тизимига уйғунлашган маркетинг хизмати ишини жонлаштириш, иқтисод турли тармоғи бўйича олий ва ўрта махсус маълумотли мутахассислар тайёр ҳолида *асосий нисбатларни ишлаб чиқиш ҳал этади.*

Истиқболи тизими иқтисоднинг турли тармоқлари бўйича мавжуд аҳвол ва ривожланиш истиқболи асосида мутахассисларга бўлган талабни аниқлайди ва шакллантиради. Унинг вазифаси маълумотларни қабул қилиш ва қайта ишлаш ва шу асосда таълим фаолияти бўйича бошқарув қарорларини асослаш ҳамда унинг кейинги ривожланишини истиқболи. Бозор иқтисодиёти шароитида рақобатбардош мутахассисларнинг меҳнат лаёқатини таъминлаш миллий ва чет эл таълим тизимини қиёсий таҳлилини ўтказиш, таълимни ислоҳ қилиш жараёни ривожини кузатиш йўли билан амалга оширилади.

Муаммони ҳал этиш ижтимоий-иқтисодий соҳада стратегик мақсадларга эришиш даражасини мунтазам кузатиб бориш, республика иқтисодини қисқа, ўрта ва узоқ муддатга *истиқболи* асосида ривожланиши асосий йўналишларини белгилаш билан ҳам боғлиқдир. «Истиқбол» тушунчасининг талқини кўп. Баъзилар «истиқбол — объект ривожи ҳақидаги илмий фараз» дейди, учинчи бировлар «истиқбол — объект келгусидаги аҳволининг тавсифи» ёки «истиқбол — ривожланиш ис-

тиқболини баҳолаш» дейди. Истиқбол усулининг талқини, жаҳонда, бундан ҳам кўп — юздан ортиқ.

Истиқболга келажак ҳақида эҳтимолий мулоҳаза қилиш хосдир. Бу ё ҳодиса содир бўлиш эҳтимоли даражасини белгилашда, ё қабул қилинажак қарор доирасини белгилашда, ё ривожланиш талқини ёхуд муқобиллигини топишда намоён бўлади. Истиқбол ва режалаштириш ўртасидаги ички алоқа ва боғлилик ва уларнинг фарқини илғаш муҳимдир. Истиқболнинг илмий-аналитик тавсифи унинг ривожланган туридан функционал фарқини белгилаб беради. Истиқболнинг вазифаси — нима бўлишини айтиш. Режалаштиришнинг вазифаси — барча эҳтимоллардан нима бўлиши кераклигини танлаш. Истиқболнинг режадан биринчи қатъий фарқи шу.

Истиқбол ва истиқболли режалаштириш объекти кўпинча, гўё истиқбол ва лойиҳалаш уфқлари сингари мос келиб қолади.

Илмий истиқболларни муҳокама қилиш иқтисод ривожи режасини ишлаб чиқиш билан, қўшиб олиб борилиши керак. Бу билан истиқболнинг бошланғич, режа олди аҳамияти белгиланади.

Иккинчи фарқ — режалаштиришга нисбатан истиқболнинг аввалгилик тавсифи.

Режалаш директив кучга эга. План — давлат қонуни. Истиқбол тавсия хусусиятига эга, аналитик вазифа бажаради, бунда истиқболнинг режадан учинчи фарқи намоён бўлади.

Режа бир талқинли, истиқбол эса, кўпталқинли, эҳтимоллик моҳиятига эга. Истиқболнинг режадан тўртинчи фарқи шунда.

Режалаштириш ва истиқболининг усуллари ҳам сезиларли фарққа эга. Улар кўпчилигининг асосида эҳтимолийлик, экстрополяциявийлик, баҳолаш, эвристик (мантиқий йўсинлар мажмуи ва назарий тадқиқот, ҳақиқатни излаш), стохастик (тасодифий ёки эҳтимолий) жараён ётади, бундан ташқари режа тузиш босқичида қўлланмайдиган, аниқлик, муайянлик талаб этувчи билан баланс боғланиш, бевосита техникавий-иқтисодий ҳисоб-китоблар ётади. Бу истиқболининг режалашдан бешинчи жиддий фарқи.

Истиқболнинг вазифаси: *ҳодиса, оқимларни таҳлил қилиш, уларни баҳолаш ва келажак учун муқобил талқинларни белгилаш.* Иқтисодий истиқбол иқтисодни ривожлантириш мужассама тизими доирасида амалга ошириладиган ривожланишнинг ил-

мий фаразини ишлаб чиқишдан иборатдир, аммо бу режалаштиришда ўзига хос жиддий фарқларга эга.

Келажакни олдиндан кўра билиш, аввало, бутун қарорлар қабул қилиш учун керак.

Молиявий истиқбол — молияни илмий бошқариш имкони. Муддат бўйича таснифлашнинг умумқабул қилинган таснифи бор, у қуйидагича: қисқа муддатли истиқбол — 5 йилгача муддатли: *ўртача муддатли* — 10 йилгача муддатли: *узоқ муддатли* — 10 йилдан ортиқ даврли. Узоқ муддатли истиқбол қатор ҳолларда 10-20 йилни ўз ичига олувчи 1-эшелонга ва 20-50 йил ва ундан кўпроқни ўз ичига олувчи 2-эшелонга бўлинади. Австралиялик олим Эрих Янг таъкидича, муваффақиятли истиқбол билан у ёки бу усулни танлаш орасида сезиларли боғлилик йўқ. У қунт билан жаҳон истиқбол тажрибасини тадқиқ этган. Шуниси қизиқарлики, энг кучли ихтисослашган истиқбол институтлари ҳам истиқболининг мураккаб усулини қўлламайди, улар, гап шундаки, муҳими усуллар қанчалик тўғрилигида эмас, балки гапнинг тўғрилигидадир деб ҳисоблайдилар. Истиқбол усулларини қўллаш борасида истиқболловчилар орасида бир нуқтаи назар учрамайди, лекин кўпчилик истиқболловчилар 5-10 та оммавий « ишчи усуллар»дан якдиллик билан фойдаланадилар, булар уч йирик гуруҳга бирлашадилар: *эвристик усуллар, экстраполяция* ва *моделлаштириш*.

Тармоқ истиқболловчиларнинг асосий қисми айни шу усуллардан фойдаланадилар.

Таълим соҳасида маркетинг тадқиқотлари олиб боришда қуйидагиларни белгилаш зарур:

— *таълим бозори талабини;*

— *таълим соҳасидаги хизмат муайян йўналишлари ва уларга талабни;*

— *таълим муассасаси моддий-техника, молия, нисбий негизини;*

— *ишлаб чиқаришга бўлган эҳтимолий мўлжални;*

— *хизмат ва товарлар қиймати, улардан келадиган фойдани баҳолашни;*

— *бюджетдан ташқари фонд шаклланишида қатнашувчиларни;*

— *ҳомийларни.*

Туман, шаҳар миқёсида шундай хизмат кўрсатувчилар мавжудлигини; иқтисоднинг маҳаллий ўзига хослигини; муайян ҳудуд (мавзе, маҳалла, қишлоқ, шаҳарларда истиқомат қилувчилар эҳтиёжини; истиқомат қилувчилар асосий тоифасини (ишловчи оналар, нафақахўр ва б. ни) ҳисобга олиш, шунингдек, олий таълим муассасалари ишлаб чиқарадиган ёки кўрсатадиган товар ва хизматлар сотилиши ҳажмини белгилаш (истиқбол) зарур.

Маркетингни мувофақиятли ўтказиш учун қуйдагиларни ўрганиш зарур: истиқболланувчи фаолият бўйича маҳаллий матбуот, китоблар, проспект, каталог, журналлар, реклама материаллар, телепрограмма, бошқа таълим муассасаларининг тажрибасини, шунингдек, бўлғуси мижозлар билан суҳбат ўтказиш ва информация тадбирларига қатнашиш.

Маркетинг мунтазам суратда фаоллик кўрсатиш, ҳаракат қилиш, хизмат ва сотув муваффақиятли ўсувини таъминлаш учун талабга тезлик билан жавоб беришни, демак, бюджетдан ташқари маблағни жалб этиш ва фойдаланиш масаласининг самарали ечилишини талаб этади.

6.3.2. Олий маълумотли мутахассисларга талабни истиқбол асослари

Ислоҳотлар ўтказиши муваффақиятини кўрсатувчи омиллардан бири бўлиб, аҳоли бандлиги ҳисобланади. Бандлик — фуқароларнинг ижтимоий-фойдали фаолияти. Мамлакатда туб ижтимоий иқтисодий ўзгаришлар, меҳнат ва таълим хизматлари шаклланаётганда бу жамиятни ривожлантириш муаммолари, билан жипс боғлиқ жаҳон хўжалигига уйғунлашаётган, юқори рақобатбардошликка эга бозор иқтисодини кадрлар билан таъминлаш давлатнинг стратегик мақсади бўлиб қолмоқда. Мустақил давлатимизнинг сиёсати, жамият ривожланишининг ҳозирги даражаси, унинг маданияти, фан ва техникаси, бозор иқтисодиётига ўтиш, олий мактаб олдида турган янги вазифалар фақат сифат жиҳатдан янги бўлган таълим мазмуни ва технологиясини, балки, республика иқтисодий ривожланиш динамикасини, тарихан шаклланган вазиятни хўжалик юритишнинг замонавий шароитларида ҳисобга оладиган бозор иқтисоди қонунларига риоя этадиган мутахассислар тайёрлаш ва бунга бўлган талаб йўналишини белгилашга янгича ёндашишни ҳам талаб этади.

Давлат миқёсида мутахассислар тайёрлаш, ишга жойлаштириш ва бандлиги жараёнини давлат бошқаруви механизмини яратиш айниқса муҳим бўлиб турибди. Бу олий таълимда олий таълим муассасасига талаба қабул қилиш режаси тўла равишда халқ хўжалигининг амалдаги талабларига мос келиши керак деганидир. Бугунги кунда олий таълим йўналишлари миқёсида мутаносиблик 23-25% ни ташкил этади, кўпгина йўналишларда ортиқча мутахассис тайёрлаш (педогогика, мухандислик ва тиббиёт ихтисосликлари бўйича) кузатилмоқда.

Кейинги йилларда мутахассис ходимларга бўлган талаб кескин ошди, лавозим сифат ва миқдор кўрсаткичлари ўзгарди, уларни олий маълумотли мутахассислар билан алмаштириш зарурияти юзага келди, ишга қабул қилувчилар кўп ҳолларда тегишли тарзда дипломга эмас, балки ходимнинг ишни қай даражада билишлиги, касбий маҳоратига эътибор бермоқдалар. Бу халқ хўжалигининг барча соҳалари бўйича халқаро даражадагига мос келадиган билимга эҳтиёж пайдо бўлди деганидир. Ваҳоланки, кўпгина олий таълим муассасалари меҳнат бозори эҳтиёжи ва бозор талабларига жавоб бера олмайди. Натижада мутахасисларнинг бир қисмига қўшма, хусусий, чет эл ва мамлакатимиздаги бошқа корхоналарда мутлақо талаб йўқ. Олий таълим муассасаларида мутахассисларни паралел тайёрлаш кузатилмоқда (айни бир ихтисослик бўйича турли олий таълим муассасаларида мутахассислар тайёрланмоқда, воҳоланки вилоятларда уларга талаб йўқ). Булар барчаси олий таълим обрўйини туширмоқда мутахассислар тайёрлаш сифатига салбий таъсир этмоқда. Бу вазиятни ўзгартириш учун яъни олий маълумотли мутахассислардан фойдаланиш самарасини ошириш ва таълимда давлат маблағидан мақсадга мувофиқ фойдаланиш учун қуйидагилар алоҳида аҳамият касб этади:

— *олий таълимни янгича ихтисослаштиришнинг (магистратура ва бакалавриат таълим йўналишини ихтисослари рўйхати) олий маълумотли мутахассислар билан алмаштирилиши лозим бўлган лавозимдорликка мос келиш даражасини, яъни мамлакат халқ хўжалиги тармоқларидаги лавозимлар билан мутахассислар етиштириш мутаносиблигини белгилаш;*

— *умумий талабларга мувофиқ олий маълумотли мутахассислар билан таъминланганлик тармоқ меъёрларини ишлаб чиқариш янги тавсифловчисида қабул қилинган таълим йўналишлари бўйича умумий ва қўшимча талабаларни аниқлаш;*

— тармоқ кенгайиши ва меҳнат мураккаблигини сифат жиҳатидан такомиллаштириш билан боғлиқ мутахассисларга талабни аниқлаш. Бунда, албатта қуйидагилар эътиборга олиниши керак;

— уларнинг турли сабабларга кўра ишдан кетиши — авлодлар алмашиши, табиий кетиш, миграция, ходимлар қўнимсизлиги ва б.;

— олий таълим муассасалари, минтақалар йўналишлар (олий таълим ихтисосликлари бўйича бакалавриат ва магистратура) бўйича талабалар қабул қилишнинг талаб билан мос келиши, яъни олий таълим ҳар бир йўналиши бўйича талабнинг таснифловчи, тавсифловчи ва давлат стандартига мос келиши;

— олий маълумотли мутахассисларга истиқболдаги талабни белгилаш бўйича тармоқ методикасини яратиш.

Мутахассисларга талабнинг ривожланиши иқтисоднинг икки асосий шўъбасида — *моддий ишлаб чиқариш ва ижтимоий муҳитда* турлича қонуниятга эга.

*Моддий ишлаб чиқариш*да мутахассисларга талаб вектори интелектуал меҳнат умумий жараёни билан белгиланади, бунинг сабаби ишлаб чиқариладиган товарлар рақобатбардошлигини доимо сақлаб туриш, шу жумладан, бунга фан, техника ва юқори техналогиянинг илғор ютуқлари асосида эришиш ҳисобланади. Чунки, янги техналогия мутахассисларнинг бевосита ишлаб чиқариши соҳасидан уни ташкил этиш, тайёрлаш, қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш соҳасига кўчишига олиб келади.

*Ижтимоий соҳа*да, умуман сервисда мутахассислар миқдори давлат ижтимоий сиёсати, сервис хизматига аҳолининг тўловга қобил талаби ошиши асосидаги сервис соҳали фаолияти кўлами ошишига мутаносиб ўсмоқда.

Бакалавр ва магистр даражасига эга олий маълумотли мутахассисларга иқтисодиёт тармоқлари талабини ҳисоблаш учун бошланғич информация асосий материаллар бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

— иқтисод тармоқларида улар динамикасида банд таълим соҳаси бўйича мутахассислар миқдори ва тузилиши;

— айрим тармоқ ва минтақалар иқтисодидаги силжишлар ривожи ва стратегиясининг истиқболи, ходимлар, шу жумладан олий маълумотли мутахассислар бандлиги;

— иқтисод, ишлаб чиқариш тармоқлари бўйича бакалавр ва магистр даражасидаги мутахассислар билан лавозим алмашишига бўлган меъёрий талаблар.

Истиқбол методологик асосини ташкил этувчи ёндашиш негизига қуйидагилар асосидаги истиқбол тааллуқли:

— *меъёр ва меъёрийлаш;*

— *иқтисод ва бандликдаги тузилмавий силжишлар;*

— *техникавий-иқтисодий кўрсаткичлар йўлининг ўзгариши (кўп омилли моделлаш);*

— *айнийлик асосида.*

Мутахассисларга бўлган талабни меъёр ва меъёрийлик асосида истиқбол уларнинг турли хилларидан фойдаланишга асосланади. Тармоқ, мутахассислар меҳнати сарфланадиган соҳага ўзига хослигига боғлиқ ҳолда қиймат ёки натура ҳолида ифодаланадиган ишлаб чиқариш меъёри ёки самарадорликдан фойдаланиш мумкин.

Замонавий иқтисод ва ижтимоий тараққиёт ўзига хослиги шундаки, кенг хусусийлаштириш фаол тадбиркорлик, чет эл инвестицияси, акциядорлик жамиятлари, ассоциациялар, корпорациялар вужудга келмоқда, турли жамоат бирлашма ва ташкилотлари шаклланмоқда, бошқа тузилмавий силжишлар юз бермоқда, булар мутахассисларга, уларнинг тайёргарлигига, ишга жойлашувига, самарали фойдаланилишига алоҳида талаб қўймоқда ҳамда касбий таълимнинг молиявий шаклланишига ва моддий-технологик таъминланишига таъсир этмоқда.

Тузилмавий силжишлар асосида мутахассисларга бўлган талабни истиқбол мулк айрим турлари ва хўжалик юритиш ривожидаги устуворликларни ҳисобга олиб, тармоқ ва минтақалар иқтисодини тузилмавий қайта қуриш асосий йўналишларини аниқлаш негизида амалга оширилади. Истиқболланаётган 10—15 йиллик давр жиддий йўналишлари бўлиб, қуйидагилар ҳисобланади:

— иқтисоднинг энг муҳим йўналишларида, айниқса саноатда ишлаб чиқариш ҳажми ўсиш суръатини ошириш;

— бандлик тузилмасида юз бераётган ва кутилаётган йирик ўзгаришлар (моддий ишлаб чиқариш анъанавий тармоқларидаги ходимларни бозор инфратузилмаси тармоқларига ва хизмат соҳасига кўчириш);

— хусусийлаштириш ва кичик бизнесни ривожлантириш ҳисобига хўжалик юритувчи субъектлар сонини ошириш (бу бизнес, маркетинг, молия, ҳисоб-китоб соҳасида мутахассисларга бўлган талабни оширади);

— мудофаа ишлаб чиқаришини алмаштириш ва улар негизида фуқаро ишлаб чиқаришини юзага келиши (бу мудофаа

соҳасида мутахассисларга талабни пасайтиради, шу билан бирга, янги техника ҳамда такомиллашган технология соҳасидаги мутахассисларга бўлган талабни қондиради);

— ишлаб чиқаришни техникавий қайта жиҳозлаш (янги технологиялар бўйича мутахассисларга талаб ошади).

Бозор ривожланиши шароитларида иқтисоднинг ишлаб чиқариши интенсивлаш, автоматлаштириш, замонавий алоқа воситаларидан, микропроцессорлар, компьютерлар, робот техникасидан фойдаланиб бошқариш билан боғлиқ барча соҳаларда тегишли мутахассисларга талаб ошмоқда.

Техникавий-иқтисодий кўрсаткичлар ўзгариши тенденцияси асосида истиқбол (кўп омилли моделлаш) кутилаётган тузилмавий силжишлар, демографик омил, ижтимоий тараққиёт иқтисодиётнинг аҳволи ва ривожланиш истиқболини ўрганиш ва таҳлил қилиш асосида амалга оширилади.

Бундай ҳолда истиқбол модели ўз ичига бир неча блокни олади:

1. *Иқтисодиёт аҳволини баҳолаш* (бунда бошланғич макроиқтисодий кўрсаткичлардан фойдаланилади). Минтақаларда, умуман, республикада иқтисодиёт ривожини тавсифловчи техникавий-иқтисодий кўрсаткичларнинг шакллантириш бу блокда ҳал этиладиган асосий вазифа ҳисобланади.

2. *Иқтисодни ривожлантиришнинг кутилаётган дастурлари.* Бу тузилмавий қайта қуриш асосий йўналишларига асосланади. Энг ҳақиқий программани топиш асосий вазифа ҳисобланади.

3. *Инвестициянинг кутилаётган миқдори.* Бу блокда давлат, минтақа бюджетлари ва бошқа манбалардан инвестициялаш ҳамда молиялаш имкони белгиланади.

4. *Ходимлар турли тоифасининг бандлик динамикаси* (ишсизликни ва ишчи кучини қайта тақсимлаш механизмини ҳисобга олиб аҳоли бандлиги ҳақидаги маълумотлар асосида шаклланади).

5. *Ходимларнинг кутилаётган миқдори ва кетиш тузилмаси* (масала ишдан кетаётган ходимлар миқдори ва таркиби мониторинги асосида ҳал этилади).

6. *Кутилаётган демографик ўзгаришлар.* Бу блокда масала демографик тузилма, меҳнат ресурслари таркиби ва иқтисоднинг қайта қурилишида юз бераётган ўзгаришлар таҳлилига асосланади.

Умуман, моделлаштириш техникавий-иқтисодий, ижтимоий, демографик ва меъёрий-маълумотномавий кўрсаткичлар

бўйича информациявий-меъёрий маълумотлар жамланмаси асосида амалга оширилади.

Аналогия усули билан ҳам мутахассисларга бўлган талабни баҳолашни амалга ошириш мумкин. Бунда бошқа давлатлар шундай фаолияти соҳасида юзага келган сўров кўрсаткичларини қабул қилиш мумкин. Чет мамлакатлардаги аналоглар бўйича иқтисоддаги тузилмавий силжишларнинг боришини, кўп омиллик моделлашда айрим техникавий-иқтисодий кўрсаткичларни, шунингдек, айрим корхоналар бўйича ходимларга талабни баҳолаш мумкин. Асосийси — мамлакатнинг тўғри танланиши.

Мутахассисларга бўлган талабни истиқболига бўлган, юқорида баён этилган ёндашишларни турли комбинацияларда фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Муҳими, иқтисод тармоғи (вилоят, минтақа ёки корхона)нинг мавжуд аҳволи ва самарали талқинлари оқилона эътиборга олинишидадир.

Кадрлар тайёрлаш миллий дастурида кўзда тутилган таълим хизмати мониторинги ва талаб истиқболи моддий ишлаб чиқариш ва ижтимоий соҳада юқори малакали ходимлар етиштириш ҳамда қайта етиштириш — мутахассисларга бўлган талабни ўрганишни тақозо этувчи мужассама вазифа, яъни:

— республика, вилоят, иқтисод тармоғи ва ижтимоий инфратузилма, олий таълим йўналиши (ихтисослиги)да;

— малака даражаси (бакалавр, магистр) ва таълим (олий, ОТМни тугатгандан сўнгги) бўйича тадқиқотнинг қуйидаги методикаларидан фойдаланиб:

— ижтимоий тадқиқотлар;

— Ўзбекистон республикаси ва чет эллардаги таълим хизматини таққосий, қиёсий таҳлили, кадрлар тайёрлаш бўйича олий таълим муассасалари имконини ўрганиш (мавжуд меъёрларга мосланган таълим миқдорий ва спектр йўналишлари);

— техникавий-иқтисодий кўрсаткичлар ва бозор коньюнктураси билан мос ҳолда ходимларга бўлган талабни моделлаштириш;

— меъёр ва меъёрийлик асосида ходимларга бўлган талабни истиқбол;

— олий таълимнинг аҳволи ва ривожи мониторинги тизимини ишлаб чиқиш;

— аҳоли бандлигини истиқбол асосида ходимларга бўлган талабни ўрганиш;

— тегишли олий маълумот олишга бўлган аҳоли талабини қондириш имкониятларини белгилаш;

— моддий ишлаб чиқариш ва ижтимоий соҳада ходимларга бўлган талабни алоҳида-алоҳида қонуниятларини ўрганиш.

Бу республика иқтисодини юқори малакали мутахассисга бўлган талабини қондириш имконини беради.

Ўз-ўзини назорат учун савол ва топшириқлар

1. «Маркетинг» тушунчаси моҳиятини очиб беринг.
2. *Маркетинг тизимида истиқбол нима?*
3. Истиқбол режадан нимаси билан фарқланади?
4. Маркетинг тадқиқотлари ўтказиш учун нималар керак бўлади?
5. «Бандлик» тушунчаси моҳиятини очиб беринг.
6. Олий маълумотли мутахассислардан самарали фойдаланиш учун нима керак?
7. Истиқболининг қандай усулларини биласиз?

ИЛОВАЛАР

1-илова

Рақобатбардош кадрларсиз иқтисоднинг бўлиши мумкин эмас, рақобатбардош таълим тизимисиз эса рақобатбардош кадрлар бўлмайди.

Ҳурматли ўқитувчилар!

Узлуксиз таълим тизимининг рақобатбардошлиги Сизнинг хайрли меҳнатингиз, ҳамиша Сиз оширишга интилиб келган малакангиз даражаси билан белгиланади. Ўзингизнинг ўқув-тарбиявий ишларингизни такомиллаштира бориб Сиз Кадрлар тайёрлаш миллий дастурида узлуксиз таълим тизими олдига қўйилган вазифаларни ҳал этишга ёрдам берасиз.

Биз Сизга қуйидаги масалалар бўйича маслаҳат беришингизни сўраб мурожаат қиламиз:

Миллий дастур вазифаларини амалга оширувчи ўқитувчи қандай бўлиши керак? Сизнинг маслаҳатларингиз ўз малакасини оширишга интилиши лозим бўлган **«ўқитувчи модели»**ни ишлаб чиқишга ёрдам беради. Мазкур масалада ривожланган демократик мамлакатларда қабул қилинган қоидаларга асосланамиз: **«ўқув юрти ўзида ишлаётган ўқитувчилардан кўра яхшироқ бўлиши мумкин эмас»**. Мазкур муаммолар бўйича Сизнинг маслаҳатингизни олиш учун Сиздан берилган сўровномадаги саволларга жавоб беришингизни сўраймиз.

Сизнинг барча жавобларингиз тўпланади ва умумлаштирилади. **Биз Сизнинг жавобларингиз расмийлиги (ишончлилиги)ни кафолатлаймиз**. Мазкур сўровномалар Ўзбекистоннинг бошқа таълим муассасаларига ҳам тарқатилади.

Биринчи ва иккинчи сўровномаларда биз Сиз ҳақингиздаги умумий маълумотни олишни истардик. Учинчи сўровномада биз таълим жараёнининг ўзи ва таълим олаётганларни тарбиялаш ҳақидаги, шунингдек Сизнинг ишингиз билан ва ўқув муассасасининг иши билан боғлиқ баъзи саволлар бўйича фикрингизни билишни истардик. Тўртинчи сўровномада биз ўқитувчи сифатида ўзингиз ҳақингиздаги ва «ўқитувчи модели» (яхши ўқитувчи) ҳақида Сиз қандай тасаввурга эгалигингизни билишни истаймиз. Бешинчи сўровномада биз малака оширишнинг усуллари ҳақидаги фикрингизни билмоқчимиз. Ҳамкорлигингиз учун ташаккур билдирамиз. Сизга муваффақиятлар тилаймиз.

1- сўровнома: Умумий маълумотлар

Марҳамат, ўз жавоб талқинингизни белгиланг (доира ичига олинг).

01. Сиз ишлаётган таълим муассасасининг тури.	A. Мактаб. B. Академик лицей. C. Касб-ҳунар коллежи. D. ОТМ.
02. Сизнинг ўқитувчилик фаолиятингиз неча йиллик?	A. 5 йилгача. B. 5-10 йил. C. 11-15 йил. D. 16-20 йил. E.20 йилдан ортиқ.
03. Ўтаётган фанингиз билан боғлиқ ишлаб чиқаришдаги йилларингиз қанча?	A.Йўқ. B. 5 йилгача. C. 5-10 йил. D. 11-15 йил. E. 16-20 йил. F. 20 йилдан ортиқ.
04. Қайси фан (фанлар) дан дарс берасиз?	A. Гуманитар. B. Таббиий-илмий /математик. C. Умумкасбий. D. Махсус.
05. Сизнинг таянч маълумотингиз ўзингиз дарс бераётган фан (ёки фанлар)га мосми?	A. Мос. B. Таянч маълумот туркумидаги. C. Мос эмас.
06. Сизнинг ўқитувчилик фаолиятингизга бевосита нима қўшиб олиб борилди?	A. ОТМдаги ўқув. B. Аспирантура /Докторантура. C. Ишлаб чиқаришдаги иш /ИТИдаги иш. D. Касб-ҳунар билим юрти.
07. Қандай психологик-педагогик маълумотга эгасиз??	A. Педагогика институти программаси бўйича. B. Университет программаси бўйича. C. Техника институти программаси бўйича. D. Малака ошириш миқёсидаги. E. Мустақил таълим даражаси. F. Касб-ҳунар билим юрти программаси бўйича.

2- сўровнома: Мен дарс бераётганимда кўпинча қуйидагиларни ҳис этаман...

(Ўзингизнинг жавоб талқинингизни тегишли сатрида ва устунда доира билан белгиланг).

№		Розиман	Бир қадар розиман	Бир қадар норозиман	Рози эмасман
01.	Тайёрланганман				
02.	Ишонмайман				
03.	Қониқмайман				
04.	Фарқсизман				
05.	Яхши кайфиятда				
06.	Ўқув жараёнини яхши назорат этаман				
07.	Яхши натижага эришдик				

3- сўровнома: Таълим ва тарбия самарасини ошириш учун Сиз нима қиляпсиз?

(Ўзингизнинг жавоб талқинингизни тегишли сатрда ва устунда доира билан белгиланг).

	Тез-тез	Тез-тез эмас	Камдан-кам	Ҳеч қачон
01. «Ақлий ҳужум»ни қўллайман.				
02. «Ички ўйинлари»дан фойдаланаман.				
03. Кичик гуруҳлардаги ишни ташкил қиламан.				
04. Таълим олувчиларни мустақил ўрганишга рағбатлантираман				
05. «Тасаввур этиш» методидан фойдаланаман.				
06. Таълим олувчилар ўртасида мусобақа ташкил этаман.				
07. Таълим олувчилар ўртасида ҳамкорликни ташкил этаман.				
08. Савол беришни рағбатлантираман.				
09. Ўз нуқтаи назарини баён этишни рағбатлантираман .				
10. Материалларни ўрганишда асосийсини ажратаман.				
11. Аудитория зўриқиши ва толиқишини бартараф этаман.				
12. Билимни объектив баҳолайман.				
13. Машғулотни *қизиқарли олиб бораман.*				
14. Очиқ машғулотлар ўтказаман.				
15. Машғулотни ўтказишга пухта тайёрланаман.				
16. Машғулот ўтказишни таҳлил қиламан.				
17. Таълим олувчилар муваффақиятини таҳлил қиламан.				
18. Сабр-тоқатли ва самимий бўламан.				
19. Таълимга табақалаштирган ҳолда ёндашаман.				
20. Компьютерлардан фойдаланаман.				
21. Кўргазма қуролларидан фойдаланаман.				
22. Таълим натижалари бўйича тез ва ҳайта алоқани таъминлайман.				
23. Таълим олувчилар билан қўшимча машғулот ўтказаман.				
24. Ўз хатти-ҳаракатим ва ташқи кўринишимни назорат қиламан.				

4- сўровнома: Ўқитувчи ўзи ҳақида.

Бу сўровнома (А талқин)да бизни ўқитувчи сифатида ўзингиз ҳақингиздаги, шунингдек мазкур (В талқин)даги хусусиятлар яхши ўқитувчи учун қанчалик муҳимлиги тўғрисидаги Сизнинг фикрингиз қизиқтиради.

А талқин ва В талқиндаги ҳар бир саволга берган жавобингизни битта жавоб бўйича доира билан белгиланг.

А талқин Мазкур фикр билан Сизнинг келишишганлик даражангиз.

В талқин Бу хусусиятлар яхши ўқитувчи учун қанчалик муҳим.

А талқин					В талқин			
Бу Сизга қанчалик тааллуқли.					*Яхши ўқитувчи учун бу қанчалик муҳим.*			
Ўта тааллуқли	Қисман тааллуқли	Деярли тааллуқли эмас	Тааллуқли эмас		Муҳим	Бир қадар муҳим	Бир қадар муҳим эмас	Муҳим эмас
				01. Ўқитувчининг хулқ-атвори – таълим олувчилар учун яхши намунавий хулқ-атвор.				
				02. *Сизнинг ташқи кўринишингиз* - ўқувчилар учун яхши намуна.				
				03. Таълим олувчиларга ҳурматли муносабат.				
				04. Меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни билиш.				
				05. Ўқитувчилар билан яхши муносабатда бўлиш.				
				06. Ҳамкасблар билан хайрихоҳлик.				
				Иқтидор (ўзни тута билиш):: 07. Ўз фани бўйича; 08. Ўз билим соҳасида;				

А талқин					В талқин			
Бу Сизга қанчалик тааллуқли.					*Яхши ўқитувчи учун бу қанчалик муҳим.*			
Тўла тааллуқли	Қисман тааллуқли	Деярли тааллуқли эмас	Тааллуқли эмас		Муҳим	Бир қадар муҳим	Бир қадар муҳим эмас	Муҳим эмас
				09. Замонавий педагогик технологиялардан фойдаланиш.				
				10. Ахборот технологияларидан фойдаланиш.				
				11. Чет тилларини билиш.				
				12. Жамоа билан яхши муносабатларни сақлаш ва ривожлантириш (маҳалла, жамоатчилик ташкилотлари ва ҳ.к.).				
				13. Ота-оналарни болалари эришган муваффақият тўғрисида хабардор қилиш.				
				14. Узлусиз таълим тизимидаги ўзгаришлар ҳақида ота-оналарни хабардор қилиш				
				15. Таълим олувчиларда бурч ва ватанпарварлик ҳиссиётини тарбиялаш.				
				16. Ўқувчиларга инсонпарварлик ғояларини сингдириш.				
				Ҳазил мутойибани ҳис этиш:				
				17. Ҳамкасблар билан;				
				18. Таълим олувчилар билан.				
				19. Меҳнат шароитининг меъёрийлиги.				
				20. Зарур моддий-техника негизи мавжуд.				
				21. Меҳнатга арзигулик тўлов мавжуд.				
				22. Ишлаётган пенсионерлар пенсиясини 100% олиш.				
				Аттестация:				
				23. Ташқи;				
				24. Ички;				

А талқин					В талқин			
Бу Сизга қанчалик тааллуқли.					*Яхши ўқитувчи учун бу қанчалик муҳим.*			
Ўта тааллуқли	Қисман тааллуқли	Деярли тааллуқли эмас	Тааллуқли эмас		Муҳим	Бир қадар муҳим	Бир қадар муҳим эмас	Муҳим эмас
				25. Таълим олувчилардан сўров;				
				26. Ҳамкасблардан сўров;				
				27. Ўз-ўзини баҳолаш;				
				28. Ота-оналар томонидан.				
				29. Юқори маданият.				
				30. Маънавий юксаклик.				
				31. Зарур ахборот негизи (дарсликлар, ўқув қўлланмалари ва ҳ.к.)лар мавжуд.				
				32. Адолатлилик.				
				33. Талабчанлилик.				
				34. Таълим олувчилар билимини объектив назорати.				
				35. Методик ишлар.				
				36. Илмий-тадқиқот ишлари.				
				37. Таълим муассасасининг жамоаси ҳаётида иштирок этиш				
				38. Раҳбариятнинг қўллаб қувватлашига эришиш.				
				39. Таълим олувчилар чуқур билими учун масъулиятни ҳис этиш.				
				40. Ўқув машғулотларини яхши режалаштириш.				
				41. Таълим олувчилар томонидан ҳурматли муносабат.				
				42. Ота-оналар томонидан ҳурматли муносабат.				

5- сўровнома: Ўқитувчилар малакасини ошириш.

Мазкур анкета уч қисмдан иборат. Биз Сиз қачон ўз малакангизни қачон ва қандай тарзда оширганлигингизни (А банд) аниқламоқчимиз, шунингдек малака оширишнинг турли шакллари муҳимлик даражасини белгиламоқчимиз (Б банд). 2 қисмда биз Сиз қайси йўналиш бўйича малака оширганлигингизни билишни истар эдик (А банд, Б бандда эса биз яхши ўқитувчи учун бу йўналишларнинг муҳимлик даражаси ҳақидаги Сизнинг фикрингизни билишни хоҳлаймиз. Учинчи қисмда эса биз малака ошириш даврийлиги ҳақидаги фикрингизни билмоқчимиз.

1- қисм: Малака ошириш шакллари

А банд					В банд			
Малака оширилган йил.				Малака ошириш шакли.	*Яхши ўқитувчи учун бу қанчалик муҳим.*			
88/90	91/93	94/96	97/99		Муҳим эмас	Бир қадар муҳим эмас	Бир қадар муҳим	Муҳим
				01. МОК институти, курсларда малака ошириш.				
				02. Корхоналарда ИТИда иш ўрганиш.				
				03. Чет элда иш ўрганиш.				
				04. Диссертация ёзиш ва ҳимоя қилиш.				
				05. Дарслик ёки ўқув қўлланмаси ёзиш.				
				06. Қайта тайёрлов.				
				07. Монография ёзиш				
				08. Малакани сиртдан ошириш.				
				09. Очиқ машғулотлар ўтказиш.				

2- қисм: Малака ошириш йўналишлари

88/90	91/93	94/96	97/99	Йўналишлар	Муҳим эмас	Бир қадар муҳим эмас	Бир қадар муҳим	Муҳим
				10. Малакани ўқув-методик жиҳатдан ошириш.				
				11. Малакани психологик-педагогик жиҳатдан ошириш.				
				12. Малакани касбий ошириш.				
				13. Малакани илмий ошириш.				
				14. Компьютерлар бўйича малака ошириш.				
				15. Чет тиллар бўйича малака ошириш.				
				16. Таълимдаги менежмент.				

3- қисм: Малака оширишнинг даврийлиги

17. Сиз малакангизни режага ва вазирлик/таълим муассасаси талабларига мувофиқ оширдингизми.

Ҳа
Йўқ

18. Маъмурият малака ошириш навбатлилигини белгилашда Сизнинг истакларингизни эътиборга олиши қанчалик муҳим. Керагини доирага олинг.

Муҳим эмас	Бир қадар муҳим эмас	Бир қадар муҳим	Муҳим

19. Малака ошириш даврийлиги қандай бўлиши керак?

A. Бир йил.
B. Икки йил.
C. Уч йил.
D. Тўрт йил ва ундан ортиқ.
E. Заруратга кўра.

20. Марҳамат, малака оширишнинг энг кучли уч томонини кўрсатинг.	1. _____ 2. _____ 3. _____
21. Марҳамат, малака оширишнинг учта энг кучсиз томонини кўрсатинг.	1. _____ 2. _____ 3. _____

22. Малака ошириш хусусида қандай истагингиз бор?

_____
_____
_____

Ҳурматли талабалар ва ўқувчилар!

Сиздан ўзингиз ҳақингиздаги саволга жавоб беришингизни, таълим муассасангиз ва ўқитувчиларингиз ҳақидаги фикрингизни айтишни илтимос қиламиз. Жавобларингизнинг барчаси жамланади ва умумлаштирилади. **Биз Сизнинг жавобларингиз ошкор этилмаслигини кафолатлаймиз.**

Жавобингиз учун миннатдорчилик билдирамиз. Сизга муваффақият тилаймиз.

1- сўровнома: Умумий маълумот.

Марҳамат, жавоб талқинингизни белгиланг (доирага олинг).

01. Кимсиз?	A. Қиз бола B. Ўсмир
02. Қайси таълим муассасасида ўқийсиз?	A. Мактаб B. Академик лицей C. Касб-ҳунар коллежи D. ОТМ
03. Нечанчи синфда ўқийсиз?	A. 8-синф B. 9-синф C. 10-синф D. 11-синф
04. Қайси курсда ўқийсиз?	A. Биринчи курс B. Иккинчи курс C. Учинчи курс D. Тўртинчи курс
05. Қаерда яшайсиз?	A. Ота-онам билан B. Қариндошларникида C. Ижарада тураман D. Ётоқхонада
06. Ўқишингизни қандай баҳолайсиз?	A. Аъло B. Яхши C. Қониқарли

2- сўровнома: Таълим муассасаси – ўқийдиганлар назарида

Ҳурматли талабалар ва ўқувчилар! Таълим муассасасининг қуйидаги кўрсаткичлари бўйича ўз фикрингизни айтишни илтимос қиламиз. Жавобингизни доира ичига олинг.

	Менинг таълим муассасамга ўхшайди	Кам ўхшайди	Мутлақо ўхшамайди
01. Таълим олаётганлар ички тартиб-қоидаларига амал қилади.			
02. Таълим олувчилар ўқитувчиларга салом берадилар.			
03. Таълим олувчилар ўзаро қўпол муомалада бўладилар ва бир-бирларига бақириб гапирадилар.			
04. Таълим олувчилар ўз таълим муассасаси билан фахрланади.			
05. Таълим олувчилар бир-бирлари билан муносабатда жисмоний куч ишлатадилар (туртадилар, тегажоқлик қиладилар ва ҳ.к.).			
06. Таълим олувчилар ўзларини яхши тутади.			
07. Таълим муассасаси шовқинли.			
08. Ота-оналар ўқув муассасасига келишни ёқтирадилар.			
09. Таълим муассасаси совуқ ва бесаранжом.			
10. Таълим муассасаси тоза ва ёруғ.			
11. Аудиториялар (синфлар) яхши жиҳозланган.			
12. Таълим муассасаси ўқувчиларга ёқади.			
13. Таълим муассасасида ўқув-тарбия ишлари яхши ташкил қилинган.			
14. Таълим муассасасида хавфсизлик таъминланган.			
15. Таълим муассасасида спортнинг зарур турлари мавжуд.			
16. Таълим муассасаси лаборатория ишлари ва амалиёт ўтказиш учун яхши негизга эга.			
17. Таълим муассасасида қизиқарли кишилар билан учрашув ташкил қилинади.			
18. Таълим муассасаси яхши кутубхонага эга.			
19. Таълим муассасасида ўқувчилар умумовқатланиши яхши ташкил этилган.			
20. Таълим олувчилар билимларни эгаллашдан манфаатдор.			
21. Таълим олувчилар таълим муассасаси ишларини режалаштиришда қатнашади.			
22. Таълим муассасаси яхши обрўга эга.			
23. Таълим муассасасида тиббий хизмат яхши йўлга қўйилган.			
24. Таълим муассасасида ўқиш қизиқарли.			
25. Марҳамат, таълим муассасасида нима ёқишлиги тўғрисида учта фикрни ёзинг.	1. 2. 3.		
26. Марҳамат, таълим муассасасида нима камроқ ёқишлиги ҳақида уч фикрни ёзинг.	1. 2. 3.		

3- сўровнома: Ўқитувчилар – таълим олувчилар назарида

		Барча ўқитувчилар лойиқми			
		Барчаси	Деярли барчаси	Камчилиги	Ҳеч ким
01.	Ўқув материалини аниқ ва тушунарли баён этади.				
02.	Асосийсини фарқлайди ва баён этаётган материали бўйича таъриф беради.				
03.	Савол беришни рағбатлантиради.				
04.	Ўз нуқтаи назарини баён этишни қўллаб-қувватлайди.				
05.	Аудиториядагилар эътиқоди ва тажрибасини бартараф эта олади.				
06.	Ўртамизда мусобақа ташкил этади.				
07.	Ҳамкорлик ва ўзаро ёрдамни ташкил этади.				
08.	*Билимни объектив* баҳолайди.				
09.	Таълим олувчиларга ҳурмат билан муносабатда бўлади.				
10.	Самимият ва сабр-тоқат кўрсата олади.				
11.	Талабчанлик ва адолатлилик намоён этади.				
12.	Ўх хулқ-атвори ва ташқи кўринишини яхши тутади.				
13.	Иқтидорга эга (талабчан ва билимли).				
14.	Билимларни яхши ўзлаштиришдан манфаатдорлар.				
15.	Мустақил таълим олишга рағбатлантиради.				
16.	Таълим олувчилар учун қўшимча машғулотлар ўтказади.				
17.	*Юқори даражада маданият ва маънавият эгаси.*				
18.	Нутқи яхши, нутқий маданияти юқори.				
19.	Кўргазма қуроллар ва компьютерлардан фойдаланади.				
20.	Намуна бўлиши мумкин.				
21.	Ўқитувчилар таълим олувчилар билан дўстона муносабатда бўлади.				
22.	Таълим олувчиларга ўқитувчилар билан мулоқотда бўлиш ёқади.				
23.	Ўқитувчилар яхши ўқиганлик учун ўқувчиларни рағбатлантирадилар.				
24.	Компьютерлардан фойдаланади.				
25.	Ташқи кўриниши билан ўзига жалб этади.				
26.	Юқори даражадаги ахлоқга эга.				
27.	Ўқитувчилар таълим олувчиларни ҳурмат қиладилар.				

3-илова

Ота-оналар учун сўровнома
Хурматли ота-оналар!

Ушбу сўровноманинг мақсади бўлиб, айрим муҳим ва долзарб мавзуларга бўлган Сизнинг нуқтаи-назарингизни билиш ҳисобланади. Биз ўз болангиз ўқиётган мактаб ҳақида қандай фикрдалигингизни билишни истардик. Сизнинг жавобларингиз мутлақо махфий қолади. Ёрдамингиз учун раҳмат. Агар сизда бирдан ортиқ фарзанд бўлса, марҳамат, сўровномани тўлдиришда энг каттасини танланг.

Сизнинг фарзандингиз:

Остига чизинг: **ўғил бола/қиз бола**

Квадратлардан бирини белгиланг (фарзандингиз ўқиётган синфни):

9 синф	10 синф	11 синф

№ т/р		Ҳа	Бир қадар ҳа	Бир қадар йўқ	Йўқ
1	Менинг фарзандимга мактабда бўлиш ёқади.				
2	Менинг фарзандим мактабда ўқишни қизиқарли деб билади.				
3	Менинг фарзандим тегишли миқдорда уй вазифаларини олади.				
4	Менинг фарзандим яхши ўқигани учун рағбатлантирилади.				
5	Менинг фарзандим ўқитувчилар томонидан адолатли муносабатни ҳис этади.				
6	Менинг фарзандим ўқитувчиларни ҳурмат қилади.				
7	Ўқитувчилар фарзандини ҳурмат қилишади.				
8	Ота-оналар йиғилишидаги мактаб ҳисоботи менга фарзандимнинг муваффақияти ҳақида тўлиқ тасаввур етказади.				
9	Мактаб ота-оналар йиғилиши самарали ўтади.				
10	Мактаб менга фарзандимнинг ўқишида қандай аҳамиятга эга бўлишимни тушунтиради.				
11	Мактабдан келадиган хатлар дўстона ва самимий.				
12	Мен фарзандимнинг ўқиши билан тез-тез қизиқиб тураман..				
13	Мактаб фарзандимни ўқитиш ва тарбиялаш бўйича менинг фикр ва таклифларимни эътиборга олади.				
14	Мактаб болалар ҳаётий фаолияти хавфсизлигини таъминлайди.				
15	Мактаб муаммоларини ҳал этишда менинг ёрдамимга эҳтиёж сезади.				

№ т/р		Ҳа	Бир қадар ҳа	Бир қадар йўқ	Йўқ
16	Мактабда синфдан ташқари ишлар амалга оширилади.				
17	Мактабда умумовқатланиш яхши ташкил этилган.				
18	Мактабда тиббий хизмат яхши ташкил этилган.				
19	Мактаб жамоатчилик ичида обрўга эга.				
20	Мактаб бсрадиган билим даражаси юқори.				
21	Мактаб биносида тозалик ва тартибга амал қилинади.				
22	Мактабда интизом даражаси юқори.				
23	Мактабни битирувчилар ОТМга нисбатан кўпроқ киралилар.				
24	Мактаб яхши бошқарилади.				
25	Мактаб ота-оналар учун яхши ахборот бўлини.				
26	Мактабда бўлган вақтимда яхши кутиб олишларини ҳис этаман.				
27.	Ўқитувчининг ташқи кўриниши менинг фарзандим учун намунадир.				
28.	Ўқитувчининг яхши хулқ-атвори фарзандим учун намунадир.				

29. Таълим муассасаси ишларини яхшилаш учун бошқа таклифлар борми?

Тест – МУН сўровномаси

Йўриқнома. Қуйидаги саволларга жавоб беришда жавоблардан бирини танлаш зарур: «ҳа» ёки «йўқ». Агар Сиз жавобда қийналсангиз, ёдингизда бўлсинки, «ҳа» шундай маъноларга эга бўлиши мумкин – «албатта ҳа», «йўқдан кўра бир қадар ҳа». Худди шунингдек «йўқ» ҳам аниқ «йўқ» ва «ҳадан кўра бир қадар йўқ» маъносида бўлиши мумкин.

Саволларга жавоб бериш етарли даражада тез бўлиши керак, саволга узоқ жавоб ўйлаш лозим эмас. Мияга келган биринчи жавоб, одатда, анча аниқ бўлади.

1. Ишга қўл урар эканман, мен одатда кўтаринки кайфиятда бўламан, муваффақиятга ишонаман.
2. Одатда мен фаол ҳаракат қиламан.
3. Мен ташаббус кўрсатишга мойилман.
4. Масъулиятли топшириқларни бажаришда мен иложи борича рад этиш учун ҳар қандай сабабни келтиришга ҳаракат қиламан.
5. Кўпинча энг енгил ёки мутлақо бажариб бўлмайдиган топшириқни танлайман.
6. Тўсқинликларга дуч келганимда мен, одатда орқага чекинмайман, уларни бартараф этиш йўлларини қидираман.
7. Муваффақият ва муваффақиятсизликлар алмашиниб турганда мен ўз муваффақиятимни қайта баҳолашга мойиллик билдираман.
8. Фаолиятнинг самаралилиги кимнингдир назоратига эмас, асосан менинг ўзимга боғлиқдир.
9. Агар менга қийин топшириқни олишга тўғри келса-ю, вақт кам бўлса, мен анча ёмон, суст ишлайман.
10. Мен мақсадга эришишда, одатда, қатъийман.
11. Мен ўз келажагимни фақат бир неча кунгагина эмас, балки ойларга ва йилларга олдиндан режалаштираман.
12. Мен таваккал қилишдан олдин ҳамиша ўйлаб оламан.
13. Мен мақсадга эришишда унча қатъий эмасман, айниқса, мени биров назорат қилмаса.
14. Ўз олдимга қийинлиги бўйича ўртача ёки бир оз оширокқ, аммо эришиш мумкин бўлган мақсадни қўяман.

15. Агар мен муваффақиятсизликка учраган бўлсам-у, топшириқни уддалай олмасам, бунда мен, одатда унга бўлган қизиқишимни тезда йўқотаман.

16. Муваффақият ва муваффақиятсизликлар алмашиниб турганда мен ўз муваффақиятсизлигимни баҳолашга мойилман.

17. Мен ўз келажагимни фақат яқин кунларгагина режалаштираман.

18. Вақт чекланган шароитларда ишлашга фаолиятимнинг натижаси одатда яхшиланади, ҳатто топшириқ етарлича қийин бўлган тақдирда ҳам.

19. Мен одатда ўз олдимга қўйган мақсадимдан унга эришиш йўлида муваффақиятсизликка учрасам-да, воз кечмайман.

20. Агар мен ўзимга топшириқни ўзим танлаган бўлсам, муваффақиятсизлик юз берганда унга бўлган интилиш менда янада ошади.

Саволнома калити. «Ҳа» 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20; «йўқ»: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Ишлаб чиқиш ва мезонлар. Жавобнинг калит билан ҳар бир мос тушгани учун синалувчига бир балл берилади. Умумтўпланган баллар миқдори ҳисобга олинади.

Агар тўпланган баллар миқдори 1 дан 7 гача бўлса, унда муваффақиятсизликдан қўрқиш мотивлари диагностикаси ўтказилади.

Агар тўпланган баллар миқдори 14 дан 20 гача бўлса, бунда муваффақият мотиви диагностикаси ўтказилади.

Агар тўпланган баллар миқдори 8 дан 13 гача бўлса мотивация қутби яққол эмас, деб ҳисоблашга тўғри келади. Бунда шуни назарда тутиш лозимки, баллар миқдори 8-9 дан иборат бўлса синалувчи муваффақиятсизликдан қўрқиш мотивига мойил, ваҳоланки баллар миқдори 12-13 дан иборат бўлса, бу муваффақият мотивидир.

Методика (Н. В. Кузьмина, А. А. Реан модификацияси)

Йўриқнома. Танланган касбга Сизнинг муносабатингизни акс эттирувчи бандларни доира ичига олинг. А устунда «жалб этувчи» белгиланган, Б устунда «жалб этмовчи». Фақат ўзингиз учун муҳим бўлганига жавоб беринг. Истисно тариқасида барча сатрлардагини танлаш шарт эмас.

А	Б
1. Касб жамиятдаги энг муҳим нарсалардан бири.	1. Меҳнатнинг муҳимлиги кам баҳоланади.
2. Одамлар билан ишлаш	2. Одамлар билан ишлай билмайман.
3. Иш мунтазам ижодни талаб қилади.	3. Ижод учун шароит йўқ.
4. Иш толиқишни юзага келтирмайди.	4. Иш толиқишни юзага чиқаради.
5. Катта иш ҳақи.	5. Кам иш ҳақи.
6. Мукаммаллашиш имконияти.	6. Мукаммаллашишнинг имкони йўқ.
7. Иш менинг қобилиятимга мувофиқ.	7. Иш менинг қобилиятимга тўғри келмайди.
8. Иш менинг табиатимга тўғри келади.	8. Иш менинг табиатимга мос эмас.
9. Узоқ бўлмаган иш куни.	9. Узоқ бўлган иш куни.
10. Одамлар билан тез-тез мулоқотнинг йўқлиги.	10. Одамлар билан тез-тез мулоқот.
11. Ижтимоий тан олиш, ҳурматга сазовор бўлиш.	11. Ижтимоий тан олиш, ҳурматга эришишнинг мумкин эмаслиги.
12. Бошқа омиллар (қандай?)	12. Бошқа омиллар (қандай?)

Ишлаб чиқиш. 11 омилларнинг ҳар бири бўйича аҳамиятлилик коэффициенти (АК) ҳисоблаб чиқилади. Аҳамиятлилик коэффициенти қуйидаги тенглама бўйича топилади:

$$КЗ = \frac{n^{+} - n^{-}}{N}$$

бунда N – саралов ҳажми (тадқиқ этилаётганлар миқдори), n^{+} - тадқиқ этилаётганлар миқдори бўлиб, булар мазкур омилларни А бандда белгилайди, n^{-} - тадқиқ этилаётганлар миқдори бўлиб, булар мазкур омилни Б бандда белгилайдилар.

Аҳамиятлилик коэффициенти –1 дан +1 гача оралиқда ўзгариши мумкин.

ТЕРМИНЛАР ҚИСҚАЧА ЛУҒАТИ

Адаптация — шахснинг нимагадир мослашиши.

Альтруизм — бошқалар фаровонлиги ҳақида беғараз ғамхўрлик қилиш, бошқалар учун ўз шахсий манфаатларидан воз кечишга тайёрлик.

Антропология — инсон ҳаёт фаолияти тарихий, этноруҳий ва ижтимоий-иқтисодий шароитларининг ўзига хос томонларини акс эттирувчи фикрлаш фаолияти тарзи.

Ахлоқ — кишиларнинг биргаликдаги ҳаёт фаолиятини ижтимоий-зарурий бошқарувчи, хулқ-атворнинг ички моҳияти.

Ахлоқий соғломлик — инсонларнинг (ёки шахснинг) маънавий ҳолати, бу улар дунёқарашининг, ҳиссиёт ва одатларининг етуклигини ижтимоий тан олинишида тавсифланади.

Ахлоқий баркамоллик — мулоқотда ўз ахлоқий ҳимояланганлигидан шахсий қаноатланиш, ўзаро ахлоқий тушунишлик.

Адолат — ҳар кимнинг шахсий қадр-қиммати ҳурмат этилишини кафолатловчи ижтимоий муҳофазаланганлик.

Бахт — олий даражадаги маънавий-руҳий қониқиш ҳолати, тўлиб-тошган севинч туйғуси.

Бурч — муайян маънавий мажбуриятларга амал қилиш зарурлигини идроклаш.

Бошқарув — ишга қобил ижтимоий тузилмани тузиш учун зарур шароитларни танлаш ва самарадорлаштириш бўйича олиб бориладиган ва қўйилган мақсадни амалга ошириш учун ундан фойдаланиладиган фаолият.

Виждон — шахснинг маънавий ўз-ўзини назорат этишга ва ўз-ўзини баҳолашга бўлган эҳтиёжи, кишилар олдида ўз хулқ-атвори учун масъуллиги.

Дунёқараш — қарашлар, эътиқод ва рамзлар тизими шахснинг онги ва хулқ-атворини акс эттирувчи образ.

Жамоа — ривожланган шахслараро муносабатлар, уюшганлик ва умумий мақсадларга эришишга интилишлик билан тавсифланувчи барқарор ижтимоий гуруҳ.

Жўшқинлик (темперамент) — инсоннинг динамик ўзига хосликларининг тавсифи: тезкорлик, шиддатлилик, суръат, унинг руҳий жараёнлари ва ҳолатининг мароми.

Инсон — ижтимоий муҳитда ривожланишнинг нодир имкониятларига эга биологик мавжудот.

Инсоншунослик — шахсни ҳар томонлама ривожлантиришга йўналтирилган, унинг ҳаёт фаолияти шароитларини самарадорлаштиришга қаратилган назарий-амалий, антропологик, табиий, гуманитар ва бадиий билимлар тизими.

Индивидуаллик — инсоннинг биоижтимоий ўзига хослиги, унинг такрорланмаслиги.

Ишонтириш — тарбия усули, унинг воситасида ўзига йўналтирилган қоидалар, талабларни шахс онгли ўзгартиришга эришади.

Карьера — касбий ўсиш, хизмат бўйича юқорилаш, ижтимоий тан олиниш.

Концепция — қарашлар тизими, жараёнлар у ёки бу ҳодисасини тушуниш.

Мағрурлик — ўз қадр-қиммати, ҳурматини яхши билиш.

Менежер — мутахассис ташкилоти, ишбилармон ижтимоий ақлий раҳбар.

Менежмент — ишлаб чиқаришни бошқариш.

Миссия — 1) масъул топшириқ, вазифа; 2) махсус вакил бошчилик қилувчи бир давлатнинг бошқа давлатдаги доимий дипломатик ваколатхонаси; 3) миссионерлик ташкилоти.

Муносабат — кишиларнинг барқарор ўзаро алоқаси.

Мақсад — фаолият натижасидан фикран ҳайратланиш.

Мулоқот этикаси — кишиларга ташқи ҳурматли муносабат қоида ва йўриқлари, унга хайрихоҳликнинг намоён бўлиши.

Ортобиотека — соғлиқнинг ўз-ўзи сақланиши ҳақидаги фан ва кишилар барқарор ҳаётий умидворлигининг қайта тикланиши.

Педагог — тарбиячи(мураббий), ўқитувчи(мураббий), дарс берувчи(мураббий).

Покдомонлик — одамларга, ишга барқарор ҳалол муносабат, ғайриахлоқий ҳулқ-атворни инкор этиш.

Психология — руҳият ҳақидаги фан.

Руҳият (психика) — инсон моҳиятини фаол акс эттиришдан иборат юқори даражадаги материянинг тизимли хоссаси.

Референтлик — шахслараро муносабатлар ўзига хос хусусияти, субъектни гуруҳ бошқа аъзоларига боғлиқлигини ифода этади, унинг барқарор маънавий қадрияти, анъанаси, етакчилиги.

Стереотип — онгда қаттиқ ўрнашиб қолган тимсол, қадрият, хулқ-атвор тарзи.

Стил — йўсин, йўриқ, усул, рағбат, шахсга унинг моҳиятларини шакллантиришга кўмаклашувчи ташқи руҳий таъсир.

Стратегик режа — *ташкилот миссиясини акс эттирувчи* баённома ва унинг ривожланиш йўналиши, қисқа муддатли, узоқ муддатли мақсад, шунингдек стратегия.

Стратегик кўра билиш — ташкилот ривожланиш йўналиши келажагини кўра билиш.

Стратегия — ташкилот мақсадига эришиш учун интилувчи раҳбарнинг ҳаракат тарзи.

Стратегияни амалга ошириш — қабул қилинган стратегияни амалга ошириш, уни бажаришни қўллаб-қувватлаш ва белгиланган натижаларга эришиш билан боғлиқ бошқарув фаолиятининг тўла мажмуи.

Тарбия — шахснинг маънавий ва жисмоний ҳолатига мунтазам ва аниқ мақсадли таъсир ўтказиш жараёни.

Топшириқ — мақсадни аниқлаштириш, унга эришиш босқичлари.

Тарафкашлик — фаол қаршилик кўрсатишга ундовчи, кўпинча тазйиқли тажовузкорона.

Ташкилот миссияси — Бизнинг фаолиятимиз қандай ва биз ўз мижозларимиз учун нима қилишни хоҳлаймиз? — деган саволга бошқарув жавоби.

Тезаурис — заҳира.

Тарбия технологияси — тамойилларнинг илмий асосланган тизими, шахс маънавий дунёсига, кишилар мулоқоти воситаларининг шаклланиш ва амал қилиш шароитларига тарбиявий таъсир ўтказувчи шакл, усул ва йўсинлар.

Хайрихоҳлик — шахсий ва ижтимоий мажбуриятларга, аҳлоқий меъёрларга виждонан амал қилиш.

Шахс — ижтимоий моҳият сифатига эга бўлган киши ва ўзлигини англаш уқуви.

Эмоция — руҳий кечинма, қалб ҳаяжони (ғазаб, қўрқув, қувонч ва ҳ. к.); инсонда ички ва ташқи қўзғатувчиларнинг таъсири натижасида уйғонади.

Этика — ахлоқ ҳақидаги фан.

Ўз-ўзини тарбиялаш — шахснинг ўз жисмоний, руҳий, ва маънавий сифатларини такомиллаштириш бўйича аниқ мақсадли фаолияти.

АДАБИЁТ

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, — Т., Ўзбекистон 1992.

2. Каримов И. А. Ўзбекистон келажаги буюк давлат. — Т.: Ўзбекистон, 1992.

3. Каримов И. А. Буюк келажагимизнинг ҳуқуқий кафолати. — Т.: Шарқ, 1993.

4. Каримов И. А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. — Т.: Ўзбекистон, 1994.

5. Каримов И. А. Истиқлол ва маънавият. — Т.: Ўзбекистон, 1994.

6. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. — Т.: Ўзбекистон, 1995.

7. Каримов И. А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. — Т.: Ўзбекистон, 1996.

8. Каримов И. А. Ўзбекистон, миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1 жилд, 1996.

9. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. — Т.: Ўзбекистон, 1997.

10. Каримов И. А. Баркамол авлод — Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори. «Шарқ» нашриёт-матбаа концернининг бош таҳририяти, 1997.

11. Каримов И. А. Жамиятимиз мафкураси халқни халқ, миллатни миллат қилишга хизмат этсин. «Тафаккур», 1998.

12. Каримов И. А. Тарихий хотирасиз келажак йўқ. «Мулоқот», 1998.

13. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. — Т.: 1999.

14. Каримов И. А. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг XIV сессияси материалларини таълим

муассасаларининг ўқув дастурларига киритиш тўғрисида. — Т., 1999.

15. Каримов И. А. Ўзбекистон буюк келажак сари. — Т., 1998.

16. Каримов И. А. Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли. — Т., 1998.

17. Каримов И. А. Ўзбекистон — бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос йўли. — Т., 1998.

18. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. — Т., 1998.

19. Каримов И. А. Бунёдкорлик йўлидан. 4 жилд, 1996.

20. Каримов И. А. Янгича фикрлаш ва ишлаш — давр талаби. 5 жилд. 1997.

21. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни.

22. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» Қонуни.

23. Ўзбекистон Республикасининг «Бюджет тизими тўғрисида»ги Қонуни.

24. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори (№4, 05.01.98 й.), «Узлуксиз таълим тизимини дарсликлар ва ўқув адабиётлари билан таъминлашни такомиллаштириш тўғрисида».

25. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори (№5, 05.01.98 й.), «Узлуксиз таълим тизими учун давлат таълим стандартларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш тўғрисида».

26. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори (№48, 28.01.98 й.), «Таълим хизматлари кўрсатиш бозорини шакллантиришни ва кадрлар тайёрлаш соҳасида маркетингни жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида».

27. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори (№77, 24.02.98 й.), «Академик лицейлар ва касб-ҳунар коллежларини ташкил этиш ва уларнинг фаолиятини бошқариш тўғрисида».

28. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори (№406, 23.09.98 й.), «1999—2005 йилларда

академик лицейлар ва касб-ҳунар коллежларининг моддий-техника базасини ривожлантириш ҳамда маблағ билан таъминлаш дастури тўғрисида».

29. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори (№414, 03.09.1999 й.), «Бюджет ташкилотларини маблағ билан таъминлаш тартибини такомиллаштириш тўғрисида».

30. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори (№318, 26.07.2001 й.), «Таълим муассасаларида тўлов-контракт асосида ўқиш учун таълим кредитлари бериш тўғрисида».

31. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори (№344, 17.08.2001 й.), «Таълим муассасаларида стипендия тайинлаш ва тўлаш тартиби тўғрисидаги йўриқномани тасдиқлаш тўғрисида».

32. Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим, Молия, Адлия вазирликларининг олий таълим муассасаларини молиялашга тааллуқли бошқа буйруқ, фармойиш ва меъёрий ҳужжатларидан фойдаланилди.

33. Albrecht D., Ziderman A. Student loans: An effective instrument for cost recovery in higher education // The World Bank Research Observer 1993 – vol. 8 – №1.

34. Carlson S. Private financing of higher education in Latin America and the Caribbean // The World Bank Latin America and the Caribbean Technical Department Regional Studies Program Report 18–1992.

35. Gesetz uber die Schulen im Land Brandenburg, 1999.

36. Kotter, Jhon P., and James L. Heskett. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992.

37. Philip Kotler, Marketing Management, 5th ed. Englewood cliffs, N.J.: Prentice – Hall, 1984.

38. Skills shortages in Europe, IRDAG report, 1991.

39. Tan J., Hogue M. Recovering the cost of public higher education in Latin America and the Cfribbean // World Bank Education and Training Department Discussion Paper –1985.

40. Tan J., Psacharopoulos P. Financing education in developin countries. // World Bank – 1986.

41. Woodhall H. Student loans as a means of funancing higher education: lessons of experiens // The World Bank Staff Working Paper – 1983.

42. Ахлидинов Р. Ш., Олдройд Д., Ходжаев А., Насырова Ф., Камилова М. Управление образованием в Узбекистане: проблемы, поиск, решения. – Ташкент: ЕС – ТАСИС, 1999.

43. Байденко В. И. Образовательный стандарт: опыт системного исследования. – Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 1999.

44. Байденко В. И. Стандарты в непрерывном образовании: концептуальные, теоретические и методические проблемы. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1999.

45. Бордовская Н. В., Реан А. А. Педагогика. – СПб.: Изд-во "Питер", 2000.

46. Всемирная декларация о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры.– Париж: ЮНЕСКО, 1998.

47. Гулямитдинов С. З., Перегудов Л. В. Научно-методические основы обеспечения качества и конкурентоспособности кадров. – Таълим муаммолари, 1998, №3.

48. Жильцов Е. Проблемы формирования финансово-экономического механизма высшей школы (Материалы международной конференции «Экономика и управление высшей школы». – Красноярск: НИИВШ – 1992).

49. Зуев В., Ворончихин А., Шестопалова Е. Роль и задачи внебюджетного финансирования вузов в условиях перехода к рынку. – М.: НИИВШ – 1991.

50. Жильцов Е., Зуев В., Колосова Р. Коммерциализация высшего образования: возможности и границы (Вестник московского университета, Серия 6 – «Экономика» – 1993, №6).

51. Жильцов Е., Зуев В., Колосова Р. Коммерция высшего образования в России: возможности и границы (Вестник московского университета, Серия «Экономика», – 1993, №6).

52. Зуев В. Социально-экономические условия формирования региональных комплексов высшей школы// Магистр (Новости НИИВО) – 1995, №6.

53. Иванов М. Ю. Маркетинг в России: проблемы становления – М.: ИЭ РАН, 1996.

54. Как успехи в вашей школе? Самооценка с использованием показателей успеваемости. Министерство Шотландии. Отдел образования и промышленности, 1996.

55. Литвинова Н., Шереметова В. Маркетинг образовательных услуг. – С – Пб.: Либра, 1993.

56. Маркова А.К., Матис Т.А., Орлов А.Б. Формирование мотивации учения. – М.: Просвещение, 1990.

57. Многоканальное финансирование высшего образования: опыт в зарубежных странах. – М.: НИИВШ – 1995.

58. Нормативная база ресурсного обеспечения подготовки специалистов в вузах в условиях рыночной экономики. – М.:НИИВШ. Вып.9,1992.

59. Олдройд Д., Ахлидинов Р.Ш., Ходжаев А., Жиянходжаев К. Методика решения проблем управления образованием. – Ташкент: ЕС – ТАСИС, 1999.

60. Панкрухин А. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании. Учебное пособие для студентов экономических и педагогических .вузов и факультетов –М.: Интерпракс, 1995.

61. Перегудов Л.В. Модель современного преподавателя и ее обеспечение. – Таълим муаммолари, 1999, №1-2.

62. Перегудов Л.В. О планировании, организации и учебно-методическом обеспечении рейтинговой системы контроля знаний, умений и навыков студентов. – Таълим муаммолари, 1998, №5.

63. Перегудов Л.В. Основы интеграции образования, науки и производства. – Таълим муаммолари, 1998, №4.

64. Перегудов Л.В. Система образования Федеральной Республики Германии (на примере Земель Бранденбург и Берлин). – Таълим муаммолари, 1999, №3.

65. Перегудов Л.В., Файзиев А.Р. Национальная программа по подготовке кадров (Специальный курс) – Ташкент, 1997.

66. Подготовка кадров для рыночной экономики: планы, программы, технологии. – М.: Академия менеджмента и рынка, 2000.

67. Попов Е. Услуги образования и рынок. Российский экономический журнал, 1992 – №6.

68. Потеев М. И. Основы маркетинга в сфере образования. Учебное пособие – С-Пб.:ИТМО, 1992).

69. Практический опыт организации и функционирования вузов в странах рыночной экономики. Обзор. Проблемный автономный институт международного сотрудничества. – М., 1992.

70. Профессиональное обучение в рамках дуальной системы в Германии. Берлин, 1998.

71. Роберт Янг, Перегудов Л.В., Зинурова Р.Г. Рекомендации по самоаттестации образовательных учреждений. – Ташкент: ЕС – ТАСИС, 1999.

72. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога в образовании. Учебное пособие. – М.: ВЛАДОС, 1996.

73. Рольф Арнольд, Йоахим Мюнх. Вопросы и ответы относительно дуальной системы профессионального обучения. Федеральное Министерство образования, науки, исследований и технологии. – Бонн, 1996.

74. Савельев А.Я. Цели и деятельность региональных аккредитующих организаций США. Научно-исследовательский институт высшего образования (России). Отчет. – М., 1992.

75. Саидов М.Х. К вопросу управления качеством высшего образования Таълим муаммолари (№2, 2000).

76. Саидов М.Х. Особенности финансирования профессионального образования в Республике Узбекистан. Московский госуниверситет им. Ломоносова. Международная конференция студентов и аспирантов «Ломоносов – 2000». Москва, 2000.

77. Саидов М.Х. Таълим кредити: механизми, хусусияти ва амалиёти. Таълим муаммолари. №2, 2000.

78. Учет затрат и отчетность по подготовке кадров в Республике. Московский госуниверситет им. Ломоносова. Международная конференция студентов и аспирантов «Ломоносов-2000». Москва, 2000.

79. Саидов М.Х. Формирование бюджета вуза по источникам финансирования. Экономический вестник Узбекистана. №11–12, 2000.

80. Семинар Совета Европы по теме Образование: структуры, политика и стратегии. Тема1: Образование для демократических плюралистических обществ. – Страсбург, 7 – 10 декабря 1993.

81. Специальные высшие учебные заведения в Германии. Бонн, 1997.

82. Томпсон А.А., мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Перев. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2000.

83. Fort – und Weiterbildung für die Berliner Schuke. Berlin, 1999.

84. Фарберман Б.Л. Передовые педагогические технологии. – Ташкент: ФАН, 2000.

85. Чекмарев В. Предпринимательство в сфере образования. – Кострома: Изд-во КГПУ, 1995.

86. Человеческий фактор. В 6-ти тт. Т. 1. Эргономика – комплексная научно-техническая дисциплина. Перев. с англ. Ж. Кристенсен, Д. Мейстер, П. Фоули и др. – М.: Мир, 1991.

87. Человеческий фактор. В 6-ти тт. Т. 4. Эргономическое проектирование деятельности и систем. Перев. с англ. Дж. О'Брайен, Х. Ван Котт, Дж. Векер и др. – М.: Мир, 1991.

88. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 1999.

89. Шукшунов В. Анализ состояния и пути развития высшего образования в России. – М.:МАНВШ, 1996.

90. Шукшунов В.Е., Взятышев В.Ф., Романкова Л.И. Инновационное образование: идеи, принципы, модели. – М.: МАН ВШ, 1996.

91. Юдин В. Роль и место вуза в системе рыночных отношений. Высшее образование в России. 1994, №1.

МУНДАРИЖА

Кириш. 3

I БОБ. БОШҚАРИШНИНГ ИЛМИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Бошқаришнинг кўп илм талаб этишлиги. 5
1.1.1. Умумий қоидалар. 5
1.1.2. Менежер модели. 8
1.1.3. Менежернинг инсонийлик жиҳати. 9
1.2. Бошқариш стратегияси. 11

II БОБ. МЕНЕЖЕРНИНГ ИНСОНШУНОСЛИК БЎЙИЧА МАЪЛУМОТИ

2.1. Бошқарув психологияси. 18
2.1.1. Шахснинг индивидуал психологик сифати. 18
2.1.2. Шахснинг ижтимоий-психологик сифати. 21
2.1.3. Меҳнатни рағбатлантиришнинг психологик асослари. 22
2.2. Бошқарув педагогикаси. 25
2.2.1. Раҳбар фаолиятининг педагогик йўналганлиги. 25
2.2.2. Меҳнат жамоаси шахсга таъсир этувчи ижтимоий муҳит сифатида. 27
2.3. Бошқарув одоби (этикаси). 28
2.3.1. Бошқариш одобининг ўзига хос томонлари. 28
2.3.2. Шахс, жамоатнинг ахлоқий соғломлиги. 30

III БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМНИ БОШҚАРИШ

3.1. Олий таълимни бошқаришнинг тузилиши ва тизими. 33
3.1.1. Олий таълим тизимининг мақсади ва вазифалари. ... 33
3.1.2. Олий таълимни бошқариш босқичлари. 35
3.1.3. Олий таълимни бошқариш тизимлари. 38
3.2. ДТС таълимни режалаштириш ва уни лойиҳалашнинг янги шакли сифатида. 41
3.2.1. Кадрлар тайёрлашнинг миллий модели ва ДТС ишлаб чиқиш тамойиллари. 41
3.2.2. ДТС ташкилотчилик-бошқарув функцияси. 48

3.3. Таълим сифатини бошқариш. 51
3.3.1. Таълим ва кадрларни касбий тайёрлаш сифатига таъсир этувчи омиллар. 51
3.3.2. Таълим муассасаларини аккредитация ва аттестациядан ўтказиш. 54
3.3.3. Ташқи аттестация ва ўз-ўзини аттестациялашнинг мазмуни. 58

IV БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАСИНИ БОШҚАРИШ

4.1. Бошқариш тамойиллари. 62
4.1.1. Бошқариш тамойиллари ва услуби. 62
4.1.2. Раҳбар ва ҳокимият. 66
4.1.3. Раҳбар ва вақт. 69
4.2. Бошқариш воситалари. 72
4.2.1. Ишонтириш бошқаришнинг асоси сифатида. 72
4.2.2. Бўйсунувчилар билан ўзаро муносабат. 75
4.2.3. Мотивлаш. 76
4.2.4. Назорат. 79
4.3. Ўқув-тарбия жараёнидаги ўз-ўзини назорат қилиш бошқариш воситаси. 80
4.3.1. Ўқув-тарбия жараёни компонентлари. 80
4.3.2. Ўқитувчига қўйиладиган талаблар ва унинг умумлашган модели. 82
4.3.3. Ресурсларга қўйиладиган талаблар. 85
4.3.4. Ўз-ўзини назорат — ўқув-тарбия жараёнининг таркибий қисми. 86
4.3.5. Ўз-ўзини назорат қилиш таълим муассасасини такомил-лаштиришнинг асоси сифатида. 92

V БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАСИДА ЎҚУВ-ТАРБИЯ ЖАРАЁНИНИ БОШҚАРИШ АСОСЛАРИ

5.1. Ўқув-тарбия жараёнини лойиҳалаш. 95
5.2. ЎТЖни бошқариш воситалари. 98
5.2.1. Педагогик мулоқот ва педагогик раҳбарлик услуби. . 98
5.2.2. Мотивлаш муваффақиятли ўқув фаолиятининг асоси сифатида..... 101
5.2.3. Мустақил таълимни бошқариш. 103
5.2.4. ЎТЖни назорат қилиш. 106

VI БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМ ИҚТИСОДИЁТИ

6.1. Олий таълим муассасаларининг ўзаро ҳамкорлиги, иқтисодиёт ва жамият. 113
6.2. Олий таълим тизимини молиялаш. 117
6.2.1. Олий таълим муассасалари бюджетдан ташқари маблағининг шаклланиши. 119
6.2.2. Олий таълим муассасаларининг бюджетдан ташқари маблағи. 126
6.2.3. Олий таълим муассасасининг бюджетдан ташқари фаолиятини бошқариш. 134
6.3. Олий таълим тизимида маркетинг. 151
6.3.1. Маркетинг соҳасида башоратлаш. 151
6.3.2. Олий таълим маълумотли мутахассисларга талабни аниқлаш асослари. 155
Иловалар. 162
Терминлар қисқача луғати. 179
Адабиёт. 182

ЛЕОНИД ВАСИЛЬЕВИЧ ПЕРЕГУДОВ,
МУХАММАДАЛИ ХАКИМОВИЧ САИДОВ

ОЛИЙ ТАЪЛИМ МЕНЕЖМЕНТИ ВА ИҚТИСОДИЁТИ

Тошкент — «Молия» нашриёти — 2002

Муҳаррир	*З. Т. Тоҳиров*
Мусаҳҳиҳ	*М. Миркомилов*
Техник муҳаррир	*А. Мойдинов*
Рассом	*М. Одилов*
Компьютерда саҳифаловчи	*Ф. Караханова*

Босишга рухсат этилди 15.05.2002 й. Бичими 60x84 $^{1}/_{16}$. «TimesUz» ҳарфида терилди. Босма табоғи 12. Нашриёт ҳисоб табоғи 11,4. Адади 2000. Буюртма №72. Баҳоси шартнома асосида.

«Молия» нашрнёти, 700000, Тошкент, Якуб Колас кўчаси, 16-уй.
Шартнома №17-02.

«ДИТАФ» босмахонасида чоп этилди. Тошкент ш. Олмазор кўч. 171- уй.