



Л. В. ПЕРЕГУДОВ, М. Х. САИДОВ

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ  
МЕНЕЖМЕНТИ  
ВА ИҚТИСОДИЁТИ**

"МОЛИЯ"

65.9

17-3/2

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА  
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

Л. В. ПЕРЕГУДОВ, М. Х. САИДОВ

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ МЕНЕЖМЕНТИ  
ВА ИҚТИСОДИЁТИ**

*Олий ва урта махсус таълим вазирлиги томонидан ўқув қўлланма  
сифатида тавсия этилган*

Handwritten mark

ТОШКЕНТ—МОЛИЯ—2002

DATE PRINTED	352332
7704	

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 юртарининг ўқитувчилари ва ходимлари малака оширишларида фойдаланишлари мумкин.

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

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

M. N. Ch

## КИРИШ

Бошқарув фаолияти ўз моҳияти ва тавсифига кўра жамият ҳаётида **ақлий тартибга солиш аҳамиятига** эгадир. Инсоният (фан-техника, иқтисодиёт ва ижтимоий ютуқларини қанчалик қўлайтириб 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 ахлоқий жиҳатдан юксак даражага кўтариш, уларни **маънавий жиҳатдан соғлом жамоага** айлантиришдан иборатдир.

Бу асосий қоидалар олий таълим соҳаси учун Ўзбекистон Республикасининг «Таълим туғрисидаги ва «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури туғрисида»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 ургасида 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 қўлами ва муваққат тузилмасини босқичма-босқич ҳамда яқуний истиқболига

йуналганлигини, 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 улчамли, унинг бутун вазифаси ва фаолият турларини қамраб олувчи тузилма ҳисобланади. Сифат муаммоларини ҳал қилишда унга таъсир этувчи омиллар бутун мажмуини уларнинг узаро алоқадорлиги ва шу билан бирга ҳаракат қилишлигида бошқаришлик зарур, яъни **тизимли ёндашишдан** 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 йуналтиришга боғлиқ.

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

— ўқиётганларнинг режалаштирилган ўқув мақсадларини урганишдаги 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 қондалар 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.

## І 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 курсатма берилади[40].**

---

**Бошқарув фаолиятининг моҳияти туғрисида** ғоялар, тушунчалар, мулоҳазалар, уни маданий тарзда амалга ошириш таъмоийллари, шакллари ва усуллари ҳақида тизим мавжуддир. Инсоният томонидан фан-техника, иқтисодиёт ва ижтимоий муваффақиятлар тобора оширилиб боришига кўра бошқарув фаолиятининг илмга булган 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 булган хусусият ҳисобланади.*

**Иккинчидан,** *раҳбар тасарруфида булган ёки у жавобгар ҳисобланган қадриятлар куламининг 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 мулжалланган мақсадга эришиш имконини беради. Шунинг учун яхши раҳбар одамларга камроқ буйруқ беради, бунинг урнига 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-гайратини уюштиради ва уйғунлаштиришни амалга оширади[40].**

---

Маъмурий раҳбарлар бошқарув буйича куч-гайратининг учдан икки қисмини ўз ходимлари орқали амалга оширади, яъни уларнинг қадр-қиммати мақсадни кузлаш, ходимларни ишга жалб эта билиш, жамоадаги ўзаро муносабатни белгилай билиш иқтидори билан улчанади.

---

**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, куз 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 меъёрида фаолият кўрсатиши бошқарув тизимидаги ҳокимиятни туғри тақсимлашга боғлиқ.**

---

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

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

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

---

**Бошқарув тизимидаги тартибга туширилган мақомлар исталган тузилманинг меъёрида фаолият курсатишининг муҳим шартли ҳисобланади.**

---

Турли раҳбарлар лавозим ваколоти катта-кичиклигига қарамай улар учун қуйидаги **тамомилларга** қўра бошқарув ахлоқининг умумий негизи хосдир[40]:

— *ваколатчилик* — лавозим ваколоти малакали бажариш учун зарур билим, тажриба ва ўқувга эга бўлиш;

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

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

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

— *ортоботиклик* — 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 буйсунувчиларнинг **ишбилармонликларидан** қанчалик кенг фойдалана билишига боғлиқ. Шунга боғлиқ равишда маъмурий раҳбар хатти-ҳаракатининг турт услубини шартли равишда фарқлаш мумкин:

— *автократик*: раҳбар — бажарувчи;

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

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

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

Юқоридаги услубларнинг шартлилигига қарамай, улар амалиётда маъмурий раҳбар хизмат хатги-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 ушудли шахс бўлиши керак. У *истараси иссиқлик, очиқ қўнгиллилик, оқиллик ва иродалилиқ* каби тизим ташкил этувчи биологик сифатларга эга бўлиши лозим.

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

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

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

Менежерда албатта мустақкам 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 буйича билимлари. Бошқарув фаолиятига *антропологик ёндашиш* менежер кенг *культурологик тайёргарликка* эга бўлиши зарурлигига олиб келади. 4

### 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.

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

Менежерларни инсоншунослик буйича тайёрлашда Европа Маъмурий бошқарув институти (Франция)да, Бошқарув халқаро институти (Швейцария) ва Барселона олий бошқарув таълими институтида қизиқарли тажриба тупланган. Менежерлар тайёрлаш буйича Токиодаги марказ жаҳонга маълум[40], ишда икки қисмдан: *инсоншунослик таълими ва инсоншунослик технологиявийлигидан* иборат **инсоншунослик ваколоти концепцияси** куриб 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 имижишунослиги.

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

- мақсадни мулжаллаш технологияси;
- этик тааллуқлаш технологияси;
- уз-узини фаол бағишлаш технологияси;
- узини абадийлаштириш ва б. технологияси.

Резюме. Бошқарув фаолияти уз моҳияти ва хусусияти буйича жамият ҳаётида ақлий тартибга солиш аҳамиятига эга. Инсоният томонидан фан-техника, иқтисодиёт ва ижтимоий муваффақиятлар тобора оширилиб боришига кура бошқарув фаолиятининг илмга булган талаби ҳам тухтовсиз усиб боради. Бошқарувнинг моҳияти объектив ва субъектив шарт-шароитларни шундай нисбатда уйғунлаштиришни таъминлашдан иборатдир, бу мулжалланган мақсадга эришиш имконини беради. Шунинг учун яхши раҳбар одамларга камроқ буйруқ беради, бунинг урнига уларнинг меҳнат фаолияти учун зарур булган самарали шароит яратади. Бошқарув, бу ҳамшиша ҳукмронлик, ҳар қандай ташкилотнинг самарали фаолият кўрсатиши, уни туғри тақсимлашга боғлиқ. Лавозим ваколатидан (ҳокимиятнинг тақсимланишидан) қатъий назар бошқарув ҳуқуқининг умумий тамойиллари — ваколатлилик, инсонпарварлик, инновациялик, прагматика 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 кура билиши, ҳаракат узоқ муддатли йўналишини ва аниқ вазифани шакллантириш.*

2. *Стратегик кура 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 урганиш 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 куриб чиқиш ёки такомиллаштириш учун олдингиларига қайтиш кўзда тутилган.

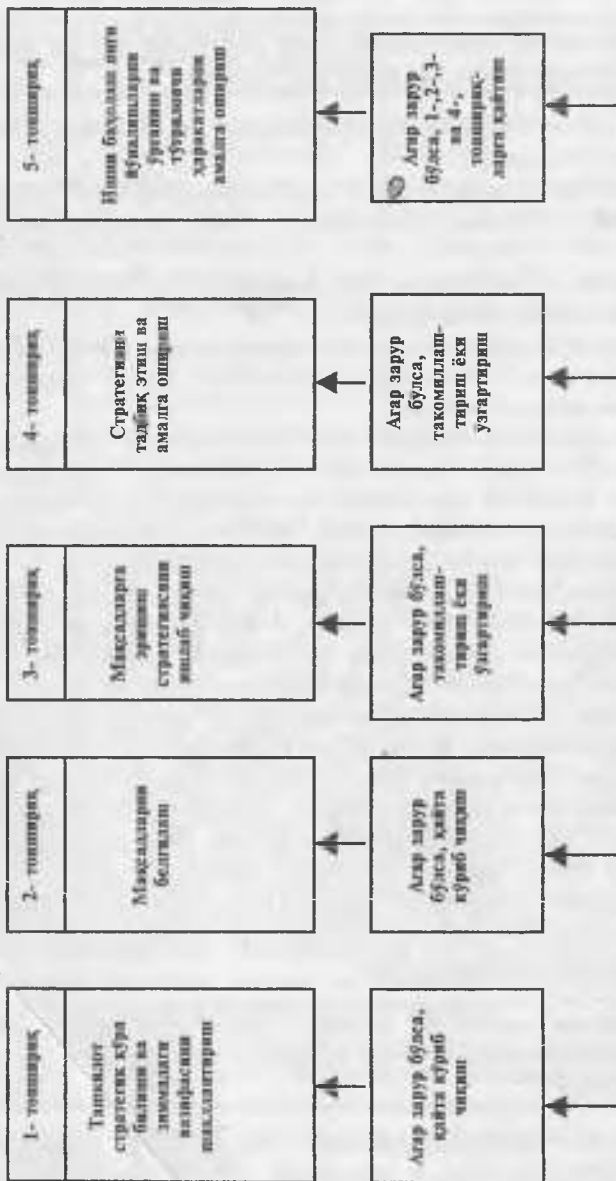
**Ташкилотнинг стратегик кура билиши ва зиммасидаги вазифасини шакллантириш.** Бу вазифани бажаришда ташкилотларнинг раҳбарлари қуйидаги саволга жавоб бериши лозим: *биз нима қилмоқчимиз ва нимага эришамиз?* Зиммадаги вазифа баён қилинганда ташкилот фаолиятининг тавсифи аниқлашади ва у миждозлар учун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

---

**Яхши уйланган стратегик мулжал 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. Стратегия бошқаришни 5 тошмираги

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

**Мақсадлар — ташкилот иш сифати ва тараққиётини кўрсатувчи мулжал.**

*1.01 - жадвал*

**Олий таълим муассасаларининг зиммадаги вазифа туғрисидаги баённомаси намуналари**

Т.р	Олий таълим муассасаси	Зиммадаги вазифа ҳақида баённома
1	2	3
1.	Германиянинг маҳус олий таълим муассасалари.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— амалий-ўлимий тадқиқот ишлари ўқитиш ва ўқув воситасида техника, технология, фанлар ва санъатнинг амал қилиши ҳамда ривожланишини таъминлаш;</li> <li>— меҳнат бозори касбий талабини ҳисобга олган ҳолда мутахассислар тайёрлаш;</li> <li>— фан ва амалиёт (ишлаб чиқариш)нинг таълим жараёни билан жисс алоқасини таъминлаш;</li> <li>— анча қисқа муддатларда таълим жараёнини самарали ташкил этиш.</li> </ul>
2.	Ўзбекистон университети	<ul style="list-style-type: none"> <li>— фан, техника, технология, иқтисодиёт, маданият ва таълим, шунигдек мутахассислар билими, иқтидори ва малакаларини рақобатбардош даражада тутиш асосида билим, йўналишлар ва иқтисосликлар соҳаларининг кенг доираси бўйича юқори малакали кадрлар тайёрлаш;</li> <li>— фанининг кенг соҳалари бўйича фундаментал ва амалий тадқиқотларни бажариши ва улар асосида янги билимларни юзага келтириши;</li> <li>— фанининг таълим жараёни билан жисс алоқасини таъминлаш.</li> </ul>
3.	Ўзбекистоннинг тармоқ олий таълим муассасалари.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— фан, техника, технология, иқтисодиёт, маданият ва таълимнинг змонавий ютуқлари асосида айрим соҳалар унун юқори малакали кадрлар тайёрлаш, шунигдек мутахассислар билими, иқтидори ва малакаларини рақобатбардош даражада сақлаб туриш;</li> <li>— амалий тадқиқотлар ва тажриба конструкторлик ишларини янги ўлимий-техникавий билимлар бунёд этиш асосида бажариши;</li> <li>— амалиёт (ишлаб чиқариш)ни таълим жараёни билан жисс алоқасини таъминлаш.</li> </ul>

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 раҳбарлар** иштирок этиши лозим. Ташкилот барча булинмалари олдига аниқ вазифалар қўйилади, буларни ҳал этиш умумий мақсадга эришилишига муайян ҳисса бўлиб қўшилади. Мазкур ҳолда **тизимли ёндашишдан** фойдаланилади: *булинмалар 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 қўйишдан* бошланади. Нега? Чунки тўғри ташхиссиз ёки умуман бусиз чуқур ўйланмаган стратегик ҳаракат қабул қилиниши мумкин.

Ташкилот стратегияси, қоидага кўра, қўйидаги мутаносибликлардан иборат бўлади:

— *пўхта ўйланган ва мақсадга йўналтирилган ҳаракатлар;*

— *агар қўтилмаган 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 сошлаш” 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 қўра, танг вазиятлардагина шундай бўлиши мумкин. Стратегик қўра билиш ва вазифанинг шаклланиши, мақсаднинг аниқланиши ва стратегияни қабул қилиш, бу ривожланиш йўналишини ишлаб чиқиш жараёнининг асосий вазифаси. Булар барчаси бир-галикда **стратегик режани** 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;
- қўзланган мақсадга жадал эришишга йўналтирилган асослашни ходимлар учун ишлаб чиқиш;
- мукофотлаш тизимини қўйилган мақсадларга эришиш натижалари билан боғлаш;

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

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

— мунтазам такомиллаштириш амалиёти ва режасини (ма-лака ошириш ёки қайта тайёрлашни) татбиқ этиш;

— стратегияни олдинга силжитишни бошқариш ва уни амал-га оширишни мунтазам яхшилаш учун зарур бўлган ички етакчи-лик тизимини жорий этиш.

---

**Маъмурий вазифа нима қилинаётги ва стратегияни самарали амалга ошириш учун нималарни қилиш кераклигининг мутано-сиблигига 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 муваф-фақиятли амалга оширилади.

**Ишларни баҳолаш, янги йўналишларни ўрганиш ва тўғриловчи ҳаракатларни амалга ошириш.** Бошқарув стратегия-сининг юқорида куриб утилган тўрт вазифасини бирданига ва доимийга ҳал этиб бўлмайди. Узоқ муддатли мақсадлар ўзгартиришни тақозо этиши мумкин: улар оширилиши ёки па-сайтирилиши эҳтимолдан ҳоли эмас, бу тупланган тажриба ва келажакдаги истиқбол билан боғлиқ. Ташкилот стратегиясини амалга ошириш йўлларини қабул қилиш таҳлил этилади ва ян-ги, янада самаралироқ йўлларни излаш амалга оширилади.

---

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

---

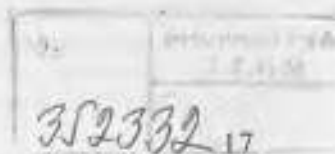
Санаб утилган 5 стратегик вазифа раҳбарнинг бошқа лаво-зим мажбуриятлари (кундалик ишни назорат қилиш, танг ва-зиятларни ҳал этиш, йиғилишлар утказиш, ҳисоботлар тузиш, инсонларга оид муаммони ҳал қилиш, махсус топшириқлар ва

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

**Резюме.** *Бошқарув стратегияси 5 узаро боғлиқ вазифани бажаришга асосланади: стратегик кура билиш ва ташкилот вазифасини шакллантириш; мақсадларни белгилаш; мақсадларга эришиш стратегиясини ишлаб чиқиш; стратегияни жорий этиш ва амалга ошириш; ишларни баҳолаш, янги йўналишларни урганиш ва туғриловчи ҳаракатларни амалга ошириш. Бу вазифалар бир йўла ва абадий ҳал бўлмайди, чунки тез-тез янги вазиятлар юзага келиши натижасида туғриловчи 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 сузлаб беринг.
5. Менежер моделини тушунтиринг.
6. Менежернинг инсоншунослик ваколати нимадан иборат?
7. Бошқарув стратегияси нимадан иборат?
8. Ташкилотнинг стратегик кура 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.



## II БОБ. МЕНЕЖЕРНИНГ ИНСОНШУНОСЛИК БУЙИЧА МАЪЛУМОТИ

### 2.1. Бошқарув психологияси

#### 2.1.1. Шахснинг индивидуал психологик сифати

---

Кишиларнинг	билими	раҳбар	касбий	ваколатининг
курсаткичидир.				

---

Раҳбарлар нутқида купинча “инсон”, “шахс”, “индивидуаллик” каби сўзлар тез-тез учраб туради.

Инсон ижтимоий муносабатлар тизимига қушилганда ва мустақил фаолият учун арзигулик ижтимоий сифатга эга бўлганда шахс булиб қарор топади. Уз 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 уз ўрнини излаши ва ҳ.к;

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

Маслоу буйича 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 белгилловчи шахснинг хусусияти. Бу шахснинг биоижтимоий ўзига хослиги, унинг такрорланмаслиги.

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

Жушқинликни 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 донадона қилиб гапиреди, нутқига ифодавий хатти-ҳаракат ва имо-ишораларни қўшиб юборади. Ўз ақлий қобилиятига нисбатан мулозаматларга фарқсиз эмас.

**Флегматик:** хатти-ҳаракати бир текис ва унга салмоқлаб қурилмаган, шошма-шошарлик билан қарорлар қабул қилиш бегона, бир фаолиятдан бошқасига кучиши 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. Ҳотир-жам сўзлайди, ҳиссиётларини кескин намоёйиш қилмайди.

**Холерик:** ниҳоятда ишчанлиги билан ажралиб туради, жуда фаол ва кучини қаерга қўйишни билмайдиган бўлади; “бош кутармай” ишлаши мумкин ва қийинчиликларни кутаринки 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 курсатади.

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 купгина 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 тулмаслиги, конструкторнинг яратган техникавий объектдан мамнун бўлиши ёки кўнгли тулмаслиги ва Ҳ. к.);

— *эстетик* — шахснинг ўзини қуршаб турган оламдаги ва санъатдаги гузалликлардан 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 кузлайдилар: “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.

## Инсон табиатининг умумий жиҳатлари[40]

№	Шахснинг муносабат тури	Инсон табиатининг жиҳатлари	
		Ижобий	Салбий
1	Фуқаролик масъулнати ва бурчга муносабат	Меҳнатсеварлик, соф виждонlilik, қатъиятlilik, тежамкорлик ва ҳ. к.	Палапартчилик, ю-қайдлик, исрофгарчилик ва ҳ. к.
2	Одамларга булган муносабат	Одамохушлик, мулоимlilik, ҳайрихоҳлик ва ҳ. к.	Биқизлик, фаросатсизlilik, ичиқоралик ва ҳ. к.
3	Ўз-ўзига булган муносабат	Камтарlilik, субитlilik, тартибlilik.	Калиндимоқlilik, мақтанчоқlilik, ўзини юқори тутушлик.

## 2.1.2. Шахснинг ижтимоий-психологик сифати

---

Инсон — ижтимоий, жамоавий мавжудот

---

Авлоддан авлодга генетик йул билан утадиган (суяк сурадиган) 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 булган эҳтиёжини қониқишлиги, шунингдек, маълум тоифа одамлар гуруҳига таллуқлилиги 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 булиши. 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 уз 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 ишларида катта аҳамият касб этади.

**Қилиқлар** — шахс онгида барқарор сақланиб қолган тимсоллар ва тасавурлар. 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 узаги» ҳисобланади[40]. Ўзлигини намоён этиш қай даражадалиги, Дунёқарашнинг руҳий қадрияти шахсий эътиқоднинг етуклиги ва барқарорлигига кўра белгиланади. Чин эътиқод шахснинг ижтимоий ҳулқини энг яхши тартибга солувчиси, меҳнат ва ижтимоий фаолиятда асосий тўғри мулжалдир.

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 куп жиҳатдан раҳбар ходимларни меҳнатга манфаатдорона муносабатини уйғота билишига боғлиқ. Меҳнатга қизиқтириш системаси ходимда уз касбий фаолияти натижасидан фахрланишни уйғотадиган бўлиши лозим.

---

## Фақат ихтиёрий фаолиятгина инсонни яхши натижаларга етказди.

---

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, ҳатти-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 курсатиши (ўз қадрини баланд тутishi), Ватанни юксакка кутариш (альтруизм), ҳуқуқий ёки ахлоқий жиҳатдан қораланишдан қурқиш.*

Инсоннинг меҳнатга онгли муносабатда булишининг 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 гомон 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 белгилловчи 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); **курғазмалилик** (рағбатлантириш чорасининг яққол қуринарли бўлиши).

**Резюме.** *Раҳбарнинг касбий ваколатлигининг курсатгичи бўлиб, одамларни билиш: улар индивидуал ва ижтимоий-психологик сифатлари ҳисобланади. Эмоция ва ҳис этиш, уқув ва ақлий фаолият, хусусият ва ирода индивидуал-психологик сифатлар саналади. Бу ҳислатлар авлоддан-авлодга қон орқали ўтади. Булардан фарқли улароқ ижтимоий-психологик сифатлар ижтимоий орттирилган ҳисобланади. Қуйидагилар шуларга киради: ижтимоий ҳиссиёт, кузланган 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 гоёсини ўтказди 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 мукамаллаштиришларига 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 дорилмонлаштириш;*

Бунда қуйидаги педагогик тамойилларга риоя қилиш лозим:

— *эзу 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 ҳуқуқий фаросат ва куникмаларни шакллантиришни таъминлайди.

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

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

— *маънавий мотивлар* — ўзига буйсунувчилар олдида юқори даражадаги ҳуққ-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 мўлжал*, бу — ходимда ноёб қобилият куртакларини ўстириш ва уларни ривожлантириш;

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

Бошқарув тарбияси шаклларида қуйидагиларни таъкидлаш зарур:

— *дунёқарашни кенгайтириш таълими*, бу — иқтисодий, ҳуқуқий, ахлоқий ва экологик таълимни ўз ичига олади, унинг қулаи 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 сузларини 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 етишиш жараёни **оила** — **мактаб** — **меҳнат жамоаси** тизимида амалга ошади, бу унсурлар орасида шахсий хислат-ишбилармонлик сифатлари ижтимоий шаклланиши жараёнининг *ворислиги ва узлуксизлиги*ни таъминловчи жипс алоқа булиши керак. Меҳнат жамоаси раҳбари зиммасига салмоқли руҳий-педагогик оғирлик тушади. У жамоа билан ёш инсон оила ва мактабда олган кўникма ва малакаларини мустақамлаши, унинг аввалги шаклланиш жараёнида орттирган салбий хислатларини баргараф этиши ёки йўқотиши лозим.

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

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

- *касбни тугри танлаш;*
- *иш манфаати йулида биргаликдаги ҳаракатни таъминлаш;*
- *соғлом норасмий муносабатларга қўшилиш;*
- *турли консультациявий ёрдам курсатиш;*
- *адолатли моддий ва маънавий рағбатлантириш;*
- *хизматдаги муваффақиятлар келажакини белгилаш.*

Бу барча омиллар меҳнат жамоаси доирасида самарали ҳал этилади.

Курсатиб утилган 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, уларни тарбиялаш ва ўз малакаларини ошириш борасида ходимга таъсир этишининг 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 кўрсаткичи 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 меъёрларини* асослашдадир, хизмат

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

Бошқарув одоби маъмурий ва хужалик 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 булган ахлоқий талаблар, ишга алоқадор этика қоидалари ишланмалари ва менежернинг хизматдан ташқари хулқи, муомала одоби буйича 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 ахлоқий қиёфаси — *умумий, муайян ва ўзига хос хулқ сифатлар* тизимидир.

Қуйидагилар умумий ахлоқий 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 туғри фикрлай билиш;

— *ўзини тутта 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 тулиқ ўз ишига бахш этиш;

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

— *масъуллик* — ишда «таваккал» қилишдан чучимаслик, 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 тулақонлигининг 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, гурур, шуҳратпарастлик ва нафратланиш каби субъектив кечинмаларда ифода топади;

— *хулқий нуқтаи назар*, шахснинг ахлоқий тутган йули, унинг дид-фаросати ва яшашдан мақсади йуналиши 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 буйсунувчилар 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 этиқодлар 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 буйича муносабатнинг маънавий қониқтирувчанлиги* жамоа аъзолари ўртасидаги расмий ва ғайирасмий 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 ахлоқидоғи «ахлоқий чиқит»ларни аниқлашга имкон беради:

— зарарли одатларга мойиллик; хизмат мавқеидан қаноатланмаслик; ахлоқий иродасизлик ва субтсизлик; ижтимоий ҳасад ва б.

**Резюме.** Ходимларнинг маънавий юксаклиги замонавий раҳбар бошқарув фаолиятининг муҳим сифат курсаткичи ҳисобланади. Бунга эришиш учун бошқарув одоби — ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришнинг барча иштирокчилари хуқ-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 жамоага 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 булиб 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.

Куйидагилар олий таълим тизимининг асосий вазифалари ҳисобланади:

— давлат таълим стандартларига мувофиқ замонавий таълим-касб дастурлари асосида сифатли ўқитувчи 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 ўқитишининг янги педагогик ва инфорацион технологиялари, воситаларини жорий этиш;

— Мустақиллик ҳояларига содиқлик, Ватанга, оилага ва атроф муҳитга муҳаббат руҳида, миллий уйғониш мафқураси 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 уйғунланувчи усулларини амалиётга тадбиқ этиш;

— таълим хизмати курсатиш бозорида, рақобат муҳитини юзага келтириш;

— ривожланган мамлакатлар билан олий таълим соҳасида узаро 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 булган 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 булмаган назарий ва амалий билим берувчи таянч олий таълим.

**Магистратура** — бакалавриат асосида ўқув муддати икки йилдан кам булмаган, 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 уз ичига олади:

— олий таълим соҳасида ягона давлат сиёсатини олиб боради;  
— таълимни бошқариш бўйича ваколатланган давлат идораларига, шу жумладан олий ва урта махсус таълим вазирлиги (ОУМТВ)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 туғрисидаги давлат намунасидаги хужжатларни 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 кучириш тартибини белгилаш;

— қонунчиликка мувофиқ бошқа ваколатлар.

2. Таълимни бошқариш бўйича ваколатли давлат идораси (ОУМТВ), 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 булган талаблар бажарилишини таъминлаш;

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

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

— таълим олаётганларининг яқиний давлат аттестацияси туғрисидаги ва таълим муассасасидаги экстернет туғрисидаги низомларни ишлаб чиқиш;

— педагог ходимлар тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлашни таъминлаш этиши;

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

— қонунчиликка мувофиқ бошқа ваколатлар.

---

Олий таълим соҳасидаги бошқарув билан шуғулланувчи шахсларга юксак даражадаги масъулиятчилик, ваколатчилик 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 тайинланган ректор томонидан бошқарилади. Давлатга алоқадорсиз ОТМ да ректор таъсисчи (мулк эгаси) томонидан тайинланади.

Ректор «Олий таълим туғрисида»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 курсатмалар 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 буйича давлат ваколатли идораси – ОУМТВ тасдиқлаган «Илмий кенгаш туғрисида»ги низомда белгиланади.

ОТМда, жамоатчилик бошқаруви органи булмиш 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 кунгили жамиятлар, илмий-методик кенгаш, комиссиялар, ён олимлар кенгаши ва блар** 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 йули билан сезиларли даражада оширилиши мумкин.

---

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

**Жамият** таълимнинг барча соҳаларига, шу жумладан олий таълимга ҳам ёрдам курсатиш керак, чунки у иқтисодий, ижтимоий ва маданий ривожланишда муҳим ва жиддий урин 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 булиши керак [16].

---

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

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

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

Шундай марказлашган бошқарув муайян вақтгача француз таълим тизимининг афзаллиги бўлиб келган. Бироқ, таълим муассасаларининг миқдори ошиши билан бошқарув тизими сезиларли даражада кенгайди 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 қолиндаги режа* асосида, яъни фанлар рўйхатини ва улар меҳнат талаблилигини белгиловчи режалар асосида профессорлар ўқув машғулотлари ва фан мазмунининг тузилишини узлари 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 қиради.

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

таълим сифати таянч даражасини 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 булган 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 муассасарида узоқда (туғри ва кучма 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 ҳамisha «раҳбар ҳар доим ҳақ ва бизга фармойиш бериши керак» қабиллида олиб борилади	— Таълим сиёсати маҳаллий миқёсдаги сиёсат булганлиги учун маҳаллий ҳокимият томонидан қўллаб-қувватланишнинг туфайли ўз тадбиқини топади
— Бўйсинувчи ташаббус кўрсатишдан қўрқади: боиси «гапирдим тегди бошимга тасқ»	— Ташаббус ва экспериментлар маҳаллий миқёсда кенг қўллаб-қувватланади ва рағбатлантирилади
— Раҳбар услуби авторитар — юқоридан пастига	— Раҳбарлик услуби демократик ваколатнинг бир қисми ходимларга қарор қабул қилишда бериб қўйилади
— Самарасиз иш	— Қарор қабул қилишда қатнашган ходим масъулиятни уз зиммасига олишга ва самарали ишлашга тайёр
— Коммуникациянинг асосий тури: юқоридан пастига, қондага қўра, раҳбар монологи	— Кўпқўлама алоқа, касб бурчи ва самарали муҳокама
— Хатти-ҳаракатнинг тажовузкор, қинғирлик ва сусткашлик тури кенг тарқалган. Кўпчилик бўйсинувчилар уз ҳуқуқини ҳимоя қилишдан қўрқадилар	— Бўйсинувчиларнинг ўзини дадил тутиши. Инсон ҳуқуқларини ҳурмат қилишга зарурат сифатида қараш
— Ҳокимиятнинг битта қўлда тулланиши бўйсинувчиларга нисбатан адолатсизликка, маҳаллийчилик ва узбошимчаликка, лавозимни суниестемол қилишга олиб келади	— Ҳокимиятнинг тақсимланиши инсон ҳуқуқларини ҳимоя қилиш ва бир хил имкониятлар бериш раҳбарият томонидан адолатсизлик, ҳизмат вазифасини суниестемол қилишликни бартараф этади
— Бошқарув вазифаларни ҳал қилишда ягона кўрсатма	— Бошқарув вазифасини ҳал қилиш буйича тақлифларнинг 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 курсатишини 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 курсатиш 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 булган 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 курсатувчи 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 булган ҳуқуқларини амалга оширишини;*

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

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

— *давлат таълим муассасаларини молиялашни;*

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

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

**Узлуксиз таълим** ижодкор, ижтимоий фаол, маънавий бой шахсни шакллантирувчи ва юқори малакали рақобатбардош кадрлар тайёрлашда олдинда боришлик учун зарур шароитлар яратди. Булар таълимнинг қуйидаги гурларини 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 қадрилиги;

— *таълимни демократлаштириш* — таълим ва тарбия усуллари танилашда 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 ахлоқийликни, 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 *гояларни 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 тизими*га кўмаклашиш;

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

Узлуксиз таълим тизимининг фаолият кўрсатиши қўпгина томонларини белгиловчи муҳим унсурларидан бири **Давлат таълим стандарти** (ДТС)дир. У қўп улчовли йуриқнома бўлиб, йўналиш (бакалаврият) 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 программаси хусусияти, таълим жараёнининг тузилиш тархи, унинг мақсадга эришиш даражасини босқичма-босқич ва якуний диагностикасига мулжалланган қўлам 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 (фундаментализация);*
- *умумтаълимий ва касбий тайёрлов;*
- *таълим-касбий программа долзарблиги;*
- *талабаларнинг академик зарбдорлиги;*
- *фанлар қисмлари ва гуруҳларининг уйғунлиги;*
- *мустақил давом эттириш имкониятларини кенгайтириш;*
- *сифатнинг қўп босқичли назорати.*

Таълимни **гуманитарлаштириш** таълим олувчиларда дунёни тула 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 *табиатунослик, фалсафа, этика ва эстетика, тарих, сиёсат-*

шунослик, ҳуқуқ, иқтисод, экология ва ҳ.к.ларга замонавий ютуқлар асосида ДТСлар ишлаб чиқиш орқали кузда тугилади. Ҳозирги замон мутахассиси кенг гуманитар билимга эга бўлиши лозим. Бу унинг маънавият ва маданиятини белгилайди. Ахлоқий таянчга эга булмаган мутахассис қабул қилаётган қарорлари буйича на узига ва на жамият олдида ҳисоб беришга қобил бўлмайди.

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

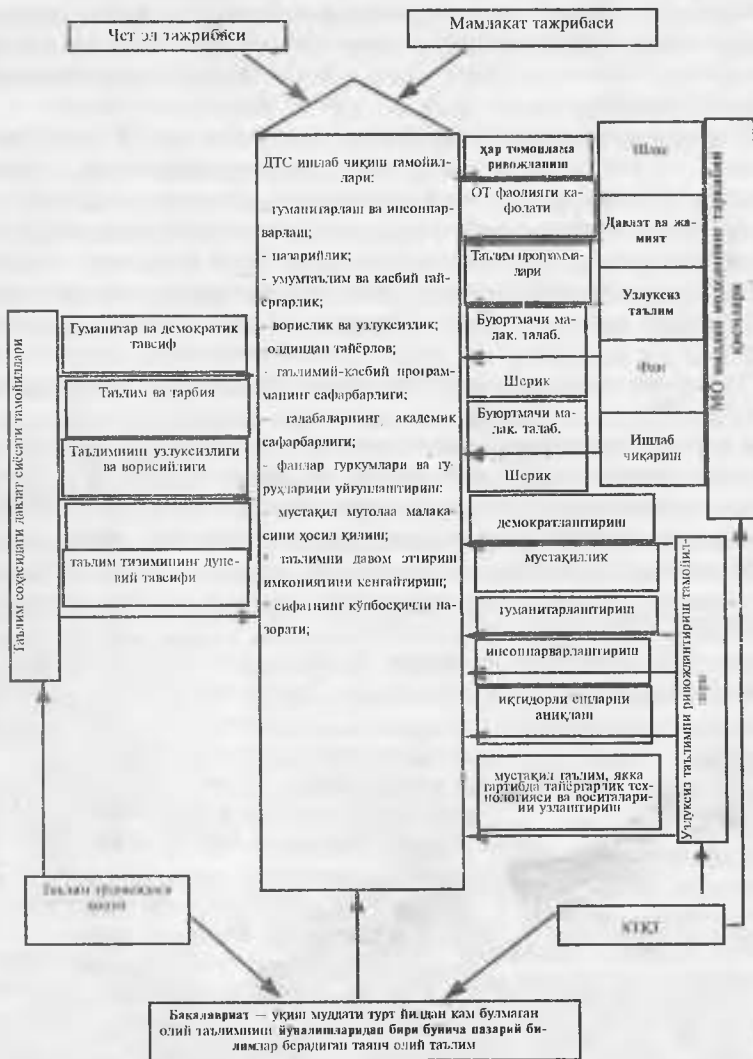
**Таълимни назарийлаштириш** олий маълумотли кадрлар табиатдаги барча жонивор ва нарсалар, жараён ва ҳодисалар ҳақидаги яхлит тасаввурлари билимнинг илмий усуллари ва тизимли ёндашиш асосида билимни *яратиш, олга силжитиш ва ёйишлари* мумкин. Мутахассис учун жиддий назарий тайёргарлик куп илм талаб қилувчи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

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

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

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

## ОЛИЙ МАЪЛУМОТЛИ БЎЛГАН КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ МИЛЛИЙ МОДЕЛИНИНГ АСОСИЙ КЎРСАТКИЧЛАРИ



**3.01- расм. ДТС ишлаш таъ­мо­ил­ла­ри**

**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 йуналиши ёки ихтисослигини узгартириш имконияти) қуйидагича таъминланади:

— бакалавриятда гуманитар ва ижтимоий-иқтисодий фанлар қисмларини таълимнинг барча йуналишлари, математика ва табиий фанлар қисмларини яқин йуналишлар учун уйғунлаштириш ҳисобига:

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

**Мустақил таълим кўникмаларини ҳосил қилиш** икки вазифани ҳал этишга қаратилган:

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

— *талабаларни билимни мустақил эгаллашга ургатиш*, 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 кўн босқичли назорати**, ДТСда кузда тутилган бўлиб рақобатбардош кадрлар тайёрлашга йуналтирилган. Бу олий таълим бошқаришининг уч босқичида амалга оширилади (3.1.2-расмга қаранг.)

**Биринчи босқичда** Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Давлат тест маркази қуйидагиларни амалга оширади:

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

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

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

— ДТСларда кузда тутилган тайёрлов мазмун ва даража минимумини таъминлашни:

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

**Учинчи босқичда** олий таълим муассасаси, талаба билим, уқув ва куникмасини уқув жараёнида, шунингдек улар билминини фанлар ва битирув малакавий ишлар буйича *Давлат аттестацияси комиссияси назоратини* 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 уз мақсад ва қадрияти бор:

— **шахс** бундай таълимда узининг интеллектуал эҳтиёжларини қондириш ва имкониятларини намоён этишни кузлайди;

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

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

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

ДТС мувофиқлашган мужассам мақсадни излашга даъват этади. Шундан сунг мезонлар ёрдамида стандартда кузда 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 куламида уз таълимини бевосита бошқаради, булар ДТСнинг институционал таркибларини ташкил этади. Мазкур таркибнинг йуналиши, мазмуни ва тузилиши таълим муассасаси томонидан уз анъаналари, илмий-педагог маданияти ҳисобига олган, атроф ижтимоий маданият ва иқтисодий муҳит билан бирга ҳаракат қилган ҳолда белгиланади. Шунини таъкидлаш жоизки,

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

**Давлат бошқаруви** таълимда ДТСнинг давлат компоненти — таълим умуммиллий меъёрлари билан белгиланади. Давлат няхс, жамият ва уз манфаатларидан келиб чиқиб, бакалаврият йўналиши ва магистратура ихтисосликлари буйича кадрлар тайёрлаш мазмуни ва даражаси мажбурий минимумига талабларни шакллантиради.

Бакалаврият таълим-касб дастурида давлат талабига кура кўйидаги 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 таассуротларни шакллантиради;*

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

— *фан тегишли соҳалари учун зарур назарий фанларни урганишни чуқурлаштиришини таъминлайди.*

**Умумтаълим фанлар қисми:**

— *умумкасбий фанлар буйича чуқур билимни шакллантиради;*

— *таълим йўналишлари буйича махсус фанларни урганиш учун за­мин тайёрлайди;*

— *касбий фаолият малака ва кўникмаси ҳосил қилади;*

**Махсус фанлар қисми:**

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

— *муайян ихтисослик буйича кейинги таълимни онгли танлашни белгилайди;*

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

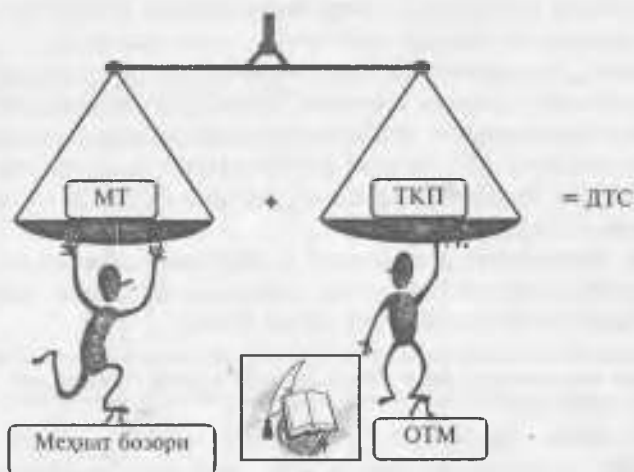
Магистратура таълим-касб дастуридаги давлат қисмида икки асосий масала ҳал этилади: умумметодологик ва бакалаврият неги­зида юқори малакали кадрлар, етиштириш махсус тайёрлов.

**Меҳнат бозори** малакали талаблар воситасида, кадрлар касбий фаолияти соҳаси. объекти ва турларини, шунингдек, улар касбга куникишини аниқлаб таълимни бошқаради. Бу талабларни қондириш учун ДТСларда таълим-касб программалари ва кадрлар тайёрлаш даражаси мажбурий минимумига тегишли талаблар кўзда тутилади, 3.02- расмдан кўринадикки, 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 қимматини, унинг мазмуни ва натижасини (тайёрлов даражасига талабни), таълим-касб дастурлари асосий хусусиятини, таълим жараёни шаклий тузумини, унинг мақсадга эришиш даражасини, босқичма-босқич ва якуний таъхислаш мўлжалланган кўламини ва вақт меъёрини, таълим ва маълумотлилик даражасини белгилловчи 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 таъхил кўникмаларини ҳосил қилиш;
- сифатининг 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; ТҚД — 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 тулиқ 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 куйидагиларни 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)** урта махсус, касбий таълим муассасаси битирувчиларни тайёрлаш *сифати* билан боғлиқ омилларга алоқадордир ҳамда олий таълим билан ворислигига боғлиқ.

---

### **Ёмон пойдевор устига яхши иморат қуриб бўлмайди!**

---

*Унг 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 *узида ишлаётган ўқитувчилардан яхшироқ* бўла олмайди.

---

*Сул 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.**

---

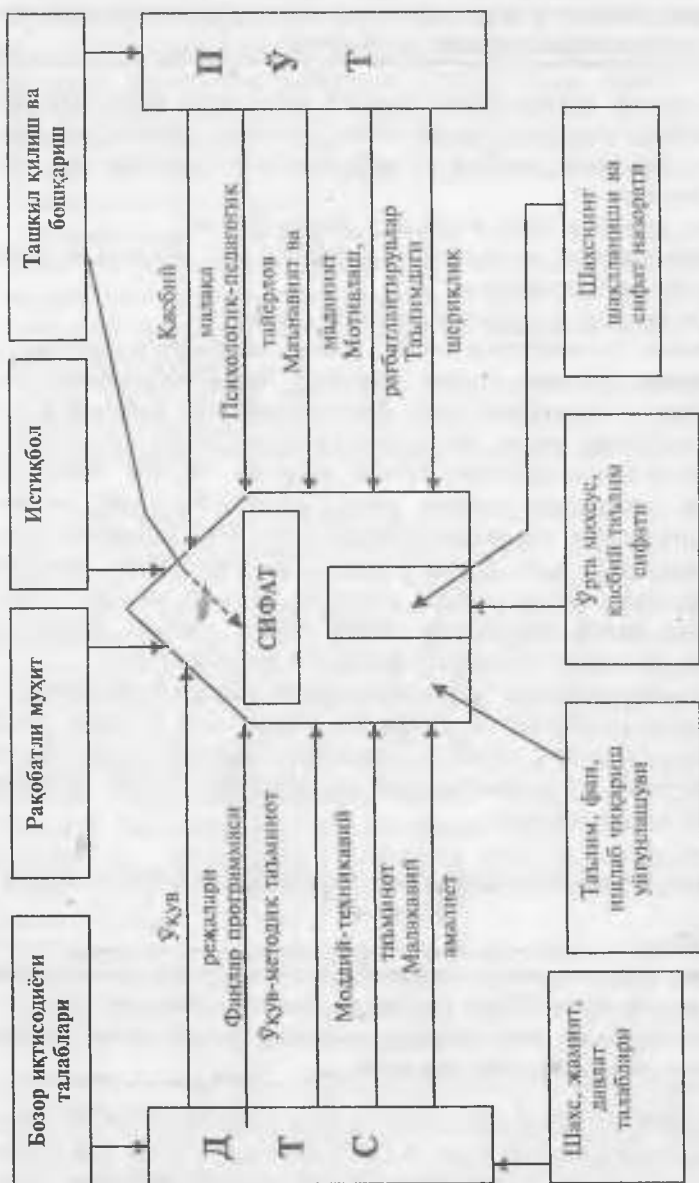
*Олд девор* таълим, фан ва ишлаб чиқариш уйғунлашуви билан боғлиқ омилларга алоқадор: *ўқув жараёнида малакали мутахассислар, фан ва техниканинг замонавий моддий-техникавий базасидан фойдаланиш, уларнинг муаммоларини ҳал этишда иштирок этишга.*

---

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

---

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



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

---

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

---

*Томга бозор иқтисодиёти рақобат муҳити ва истиқболлари белгилайдиган омиллар таъсир этади: корхона эҳтиёжи ва ман-фаатлари, меҳнатни моддий ва маънавий рағбатлантириш, иж-тимой 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 муаммола-рига **тизимли ёндашиш** зарур. Омиллар бутун мажмуини улар боғлиқлиги ва алоқадорлигида, бир занжирнинг халқалари си-фатида бошқариш зарур. Мазкур занжирдан бирор халқа(омил) ёки халқалар(омиллар)нинг тушиб қолиши таълим сифатини бошқариш тизимида **узилиш** содир булишига олиб келади. Мазкур тизимдаги узилишлар бирор омил йўл қўйилган чега-радан чиққанида ҳам содир булади. Шунинг учун омиллар мажмуини бозор иқтисодиёти, корхона, жамият ва давлат бел-гилайдиган **талаб чегарасида тутиб туриш** таълим сифатини бошқариш тизимининг асосий вазифаси ҳисобланади.

**Сифат омилларининг ҳақиқий қиммати қандай белгиланади?**

Бу саволга Ўзбекистон Вазирлар Маҳкамаси (таълим тизи-мини бошқаришнинг биринчи босқичи) тасарруфидаги таълим муассасаларини *аккредитациялаш ва аттестациялаш* тартиби-дан 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 тав-сия қилган тайёрлов дастурларини мазмуни, тулақонлигича, 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* маро-симидир. Аккредитация ихтиёрий — ҳукуматга алоқадорсиз (АҚШда) ва мажбурий-ҳукуматга алоқадор (Фарбий Европа

мамлакатларида) булиши 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 курсатиш 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. Булажак 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 булажак ходимлар ўртасида ўзига хос «қўприк» вазифасини ўтайди. Ишга олувчилар булажак 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, булажак 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 **уз-узини** (*узини узи аттестациялашдан*) бошланади. Бунда таълим муассасалари узининг аҳволи ва фаолиятини, **уз тайёрлов дастурларини эришилган муваффақиятини** ва унинг **уз олдига қўйган аввалги мақсадларига** мослигини ҳар томонлама **аниқлаш мақсадида** баҳолайди. **Ўз-узини 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** буйича тадқиқот натижалари ҳам уларнинг уз-узини аттестациялаши асосида умуман таълим муассасасини баҳолашга асос булади. Аккредитация комиссияси яна **ўқитувчи ходимлар ташқи аттестацияни** утказди ва унинг натижаларини уз-узини аттестациялаш натижалари билан таққосланади. Ташқи аттестация нозирлар гуруҳи томонидан утказилади, булар таълим тизими мутахассис ходимлар (ўқитувчилар ва маъмурлар)дан ибрат аттестация комиссияси таркибига киради.

Таълим муассасалари, шу жумладан **ўқитувчи ходимлар ташқи аттестацияси** ва **уз-узини аттестациялаш** деярли барча ривожланган мамлакатларда утказилади. Ҳар икки тур аттестация **уз афзаллик ва камчилик томонларига эга** булган ҳолда, бир-бирини тўлдиради ва таълим муассасаси ҳақида тулиқ тасаввур беради.

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

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

станцияда ва ўз-ўзини аттестациядан ўтказишда (таълим муассасаси ва ўқитувчилар таркибини) талабалар ва уларнинг оналаридан сураб ўтказиш муҳим ўрин тутди. 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 кура, 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 сўнггида натижаларни алмашадилар ва уларни қийёслайдилар.

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 суровини ўтказишга катта эътибор берадилар.

Юқорида баён этилганлардан куринадики, 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.

Ўзлуксиз 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, гоъвий-маърифий ишларни такомиллаштириш, таълимни фан ва ишлаб чиқариш билан унғунлаштиришни 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 буйича мамлакатимиз моделининг камчилиги булиб, ўз-ўзини аттестациялашнинг мавжуд эмаслиги ҳисобланади. Бу эса ўзига хос хусусиятга эга **ўз-ўзига ташхис қўйиш**дир. 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 қўйидаги саволлар берилади:

— **Ўқувчилар қай даражада муваффақиятли ўқимокдалар?**

— **Таълим муассасасининг ютуқлари қандай?**

— **Таълим муассасасига раҳбарлик қандай даражада муваффақият билан олиб борилмоқда?**

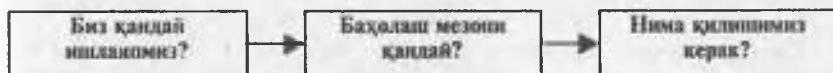
— **Таълим муассасасининг кучли томонлари нималарда куринади?**

— **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 айна бир хил курсаткичларидан фойдаланиб, у баҳоланади. Масалан, ташқи аттестацияда таълим стандартлари ва бларнинг бажарилиши нуқтаи назаридан **миллий қўлама**да таълим муассасаси фаолиятига баҳо берилади. Уз-ўзини аттестациялаш сифатли таълимни таъминлашга йўналтирилади. Унинг моҳияти уч асосий саволга жавобда намоён бўлади.



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

Таълим самарадорлик курсаткичи 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 курсаткичлари етти асосий қисм (соҳа)га ажратилади:

1. Таълим дастури.
2. Эришилган ютуқ.
3. Уқув ва дарс ўтиш.
4. Уқувчиларга ёрдам.
5. Тамойиллар ва кадриятлар.
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 курсаткичлари мавжуд. Масалан, 3- асосий — *Уқув 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. Билимини таълим жараёнининг қисми сифатида баҳолаш.
- 3.5. Ўқитувчиларни малакасини ошириш қайта тайёрлаш.
- 3.6. Ота-оналар билан алоқа.

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

— уй ишларидан фойдаланишни ҳам қўшганда таълимга ёндашиш қулами ва муқобиллиги;

— таълим кургазмалилиги ва ўқитувчи тушунтиришларининг аниқ ва мақсадга йўналтирилганлиги;

— суҳбатнинг сифати (ўқитувчи — таълим олувчи).

Самарадорлик курсаткичларини 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, биро, 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 ўқиниш муҳим аҳамият касб этади. Ривожланган мамлакатларда таълим муассасалари ва унинг дастурини аккредитациялаш, унга таълим тизимини ва ўзи хизмат кўрсатиши лозим бўлган кенг жамоатчилик ишончининг намоёнлиги 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 йуналтирилган?

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 буйича 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 бошқариш 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 курсатиш 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]

№	Тошшириқни бажаришга қаратилган
1	Муаммони счишга ижодий ёндашув (узгаришларга мослашиш учун тафаккурнинг барча имкониятларидан фойдаланиш)
2	Сифат узгаришларга эришиш учун мунтазам режалаштириш (сиссат-режалаштириш-амалга ошириш-мониторинг ишлаб чиқиш)
3	Вазиятдан келиб чиқадиган раҳбарият услуби (вазият ва буйсинувчиларга мослашув қобилиятини ошириш)
4	Узаро ҳамкорлик ва исалга бир хил муносабат (аниқ кутишлик, фойдали қайта алоқа)
	<b>Амалга оширувчиларга қаратилган</b>
5	Гуруҳ ва коммуникация аъзоларининг ҳамкорлиги
6	Буюртмачига қаратилган (буюртмачи, манфаатдор шахс талабларини бажариш буйича хизматларни бажариш)
7	Ижобий фикрлаш, қулай муҳит ва узаро алоқа (ҳамкасбларни қадрлай ва ҳурмат қила билиш)
8	Ваколатни бериш ва ходимлар касбий малакаси ошувига кумаклашиш (ваколатни бериш ва касбий усиш 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, лаборатория ва амалий машғулотлар семинарлар, коллеквиумлар, мустақил ўрганиш, малакавий амалиёт, курс лойиҳалари (ишлари) ва ҳ.к. Буларнинг мақсад ва вазифаси турличади.

Иккинчидан, мақсад ва вазифаси, тузилиши ва мазмунига қўра *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 кузда тутати. Ўқув-тарбия жараёнини бошқаришда бу тамойил ижодий ёндашиш воситаси ҳисобланади. Ўқитувчи, у ёки бу ўқув фаолият турини бажаришга ижодий ёндашиб, узининг ва таълим олувчиларнинг ҳаракатини *режалаштириш*, буни юқори савияда *бажариш*, натижаларини *назорат қилиш ва баҳолаш*, агар зарурат пайдо бўлса, узининг ва талабаларнинг фаолиятини *ўзгартириш буйича хулоса чиқариш.*

**Раҳбарият услубининг мослашувчанлик тамойилидан** тез-тез ўзгариб турадиган вазиятда ишловчи купчилик раҳбарлар фойдаланади. Бундай вазият айниқса, ўқув-тарбия жараёнига хос. Юқориди таъкидланган, бу ҳол ўқув фаолиятининг тури ҳар хиллиги, фанлар ва курслар турли-туманлиги, шахслар индивидуал хусусиятларида намоён бўлади. Буларга қўшимча қилиб, яна таъкидлаш мумкинки, айти бир ўқитувчи турли гуруҳ ёки кичик гуруҳларда дарс ўтиши натижасида бошқариладиган жамоа купинча 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 усуллари ҳам танлаши лозим бўлади.*

**Бир-бирини тушуниш ва ҳамфикрлик** бошқарув гоёсини 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 кузда 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 урнатилшига* асосланади.

**Ваколатни бериш тамойилидан**, одатда, ОТМ бўлинмаларида улар ходимлари касбий мукаммаллашувига кумаклашиш 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 булиша олишлигига;
- ўзига буйсунувчилар 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 буйича раҳбарнинг тўрт тури булиши мумкин:

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

— *маълум қилувчи* — сабабларни курсатиб, 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 ўз шахсий фикри қилиб олиниб, баён этилади (яъни раҳбар бошқалар фикрини ўзиники қилиб олади). Муаммони гуруҳ бўлиб муҳокама қилишда ўз фикрини қарор сифатида таъкидлайди, уни муҳокама иштирокчилари буйруқ сифатида

қабул қиладилар. Бундай раҳбарлар ижрочилар билан туғридан-туғри, 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 йуриқномалар, курсатма 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 *кутаринки руҳи* ва буйсунувчиларга *ишончи* туфайли эришилади.

Умумий жипслик, умуммуваффақиятдан ғурурланиш, бири-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 укувтарбия 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 ҳуқ-атворида 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 узига буйсунмайдиганларга боғлиқдир, иккинчидан, шунинг учунки, ҳозирги ташкилотларда, амалда, деярли ҳеч ким унинг узлуксиз буйруқлари оқимига тула итоат этмайди, фақат у бошлиқ бўлгани учун ҳам”, деб таъкидлайди.

Ҳокимият, таъсир ўтказиш воситаси, Френч ва Рэйвен (бошқарув ва етакчилик соҳаси тадқиқотчилари) таснифи буйича 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, буйсунувчиларнинг ёвлашуви*, булар Фред Луганс таъкидлашича, “...*меҳнат унумдорлиги пасайишига, ўз ишидан норозиликка, алдашига ва буйсунувчи 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 — буйсунувчилар эҳтиёжини қондириш билан таъсир этиш, рағбат ва моҳиятнинг биргаликдаги ҳаракати.** Ҳокимиятнинг бу шакли буйсунувчилар 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 — буйсунувчиларнинг раҳбарга онгли равишдаги итоати.** Бу раҳбар ходимлар фикрича юқори малака

ва ваколатга, билим ва муваффақиятга эга булса мумкинدير. Ижрочилар юқоридаги сифатларга эга раҳбарга ишондилар, чунки у муаммо ёки масалани ҳал этишнинг ягона тўғри йулини танлай олади (мутахассис ҳоқимияти). Даволовчи врач ва бемор муносабати шундай ҳоқимиятнинг ёрқин мисоли була олади. Эксперт ҳоқимияти уқув-тарбия жараёнини амалга оширишдаги уқитувчи ва талабалар муносабатига ҳам тааллуқлидир. Талабалар уз уқитувчилари юқори малака ва ваколат эгасилиги, катта билим ва тажрибаси борлигига ишонсалар унинг тавсиялари, маслаҳати, курсатмалари ва ҳ. к.га бирор муаммони урганишда унга онгли равишда ёндашадилар.

Мазкур ҳоқимиятнинг «чўғирлари» ҳам бор.

Биринчидан, раҳбар (уқитувчи, врач ва б.) уз малакаси, ваколати, билими ва тажрибасига таянар экан мунтазам равишда «имтиҳон қилинувчи» вазиятида туради [12]. Ҳар бир, гарчи арзимас булса-да, йул қуйган хатоси ёки камчилиги ўзига — малакали мутахассисга булган ишонч йуқолишига олиб келиши мумкин.

Иккинчидан, раҳбар-эксперт хислатига кўникиб қолган буйсунувчилар гуруҳ булиб қарор қабул қилишда фаоллик курсатмай қуядилар.

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

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

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

— ўзингизда етакчилик салоҳиятини ривожлантинг;

— зарарли одатлардан қутилишга ҳаракат қилинг;

— ўз нутқингизни назорат қилинг;

— уз ташқи қиёфангизга парвосиз булманг;

— буйсунувчиларни 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 буйсуниш анъанасига асосланган**, чунки, шундай қабул қилинган ва бу муносабатларнинг тарихан шаклланган курунишидир. Ҳокимиятнинг мазкур шаклига мувофиқ ижрочи инсон (эксперт ва эталон ҳокимият)га эмас, балки лавозимга эътибор қаратади. Бу раҳбарнинг буйсунувчиларга 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 булинмаларининг раҳбарлари, деканлари, кафедра мудирлари, ўқитувчилар ва талабалар тақсимлаши лозим.

Талаба қуйидагилар билан боғлиқ ўз хатти-ҳаракатининг раҳбари ҳисобланади.

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

— *мустақил ишлаш* — олинган билим, ўқув, 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 буладиган вақт; йиғилиш, кенгаш, планерка, илмий кенгаш мажлиси, кафедра йиғилиши ва ҳ. к.;

— *субдиректив вақт* — 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, учойлик, ой, ҳафтада эришиш белгиланган аниқ мақсад ва тадбирлар ҳар бирини алоҳида эътиборга олиб тузиш зарур;*

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

3. *Вақтдан фойдаланиш аниқ режасини жуда бўлмаганда учойлик қилиб тузиш лозим. Бироқ, жамоа вақтининг 60%ини режалаштириш керак, чунки кўзда тутилмаган тадбирлар чиқиб қолса, улар учун ҳам муҳлат 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 булган ишлар;*

— *албатта қилиш керак булган ишлар;*

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

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

---

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

---

Вақтни оқилона режалаштириш ва фойдаланиш учун фақат юқоридаги тавсиялардан фойдаланибгина қолмай, балки ажодларнинг вақтга булган 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 тасаруф этишни билиш.
  2. Ҳаммасини уз вақтида бажариш — турмуш ва ишдаги улкан қадрият.
  3. Сиз вақтга қандай муносабат курсатсангиз, ундан ҳам худди шундай муносабат қайтади.
  4. Раҳбар — вақтдан унумли фойдаланишга ва бошқаларни ҳам шунга ургатишга мажбур ташкилотчи.
  5. Нимадир уз вақтида қилинмаса, ўзи бажарилиши учун анча кўп куч ва вақт талаб этади.
  6. Фақат вақт кам пайтдагина эмас, балки вақт купида 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 булади.
  9. Ҳозир ва шу бугун қилиш мумкин булган ишни, яхшиси кейинга ёки эртага қолдирмаслик керак.
  10. Раҳбарнинг буюклиги вақт кам ёки муглақо йуқ пайтда уни топа билишда.
  11. Энг қиммат тулов қўлдан кетган ёки чиқарилган вақт учун туловдир.
  12. Энг кўп тарқалган жиноят вақтни, уғирлаш, самарасиз сарфлаш ва увол қилишдир.
  13. Вақтдан фойдаланишни урганиш — 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 бўлишни 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 мудир, уқитувчи\* ва б.), олди-га қўйган вазифаларга эришиш мақсадида бўйсунувчиларга уз таъсирини утказиш учун **ишонтириш воситасидан** фойдалана олиши лозим. Ишонтириш воситаси бажарувчи онгига, *шундай қилса, яъни раҳбар хоҳлагандек, у уз шахсий манфаатини ҳам қаноатлантирган бўлишни* етказди, 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 узига ҳам тегишлилигини ҳис этади.

Ишонтириш амали таъсир этиш турт турини уз 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 арзимади 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;*

---

\* Уқув-тарбия жараёнини амалга оширишда уқитувчи 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 булади. Бундай ҳолда асосий маълумот анча фаол қабул қилинади. Дедуктив йулда барчаси аксинча — савол асосий фикр баён этиб бўлингандан сўнг қўйилади.

Шуни таъкидлаш жоизки, холикка маълумот беришда (унга рухий фаолиятнинг тезкор суръати хос) баён қилишнинг дедуктив усулидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ, флегматика эса (рухий фаолиятнинг суст суръати хос) — индуктив усул қул келади.

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

Тушунтириш *йуриқлантирувчи*, *баёний* ва *мулоҳазавий* бўлиши мумкин.

**Йуриқлов тушунтириш** — қандайдир йуриқни ўзлаштиришга ундовчи бажарувчи фаолиятини «ипидан нинасигача» бирмабир 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, имошиора, юз ифодасидан моҳирона фойдаланиши лозим.

**Мулоҳазавий тушунтириш** — раҳбар бажарувчилар олдига бир вақтнинг узида «тарафдорлар», «қаршилар» деган саволни кундаланг 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 намоиш этиш дейилади.

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

---

**Бурчакка тикиб қўйилган тарафкаш курашдан воз кечиши мумкин.**

---

Бажарувчиларни ишонтиришга асосланган юқорида кўриб утилган тўрт таъсир этиш тури амалда тегишли йўсинлар билан тулдирилади. 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 белгिलाшга ҳаракат қилиш ва унга ҳамдам қилиш.

2. Сухбатни шундай фикр билан бошланки, у бажарувчининг кўнглига мос тушсин

3. Катта ишонч ва хотиржамлик туйғусини уйғотадиган образ яратишга ҳаракат қилинг. Дустона 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 гоё узига 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 гоёингизга 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 узаро муносабат

---

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

---

Ўзаро муносабатларда бўйсунувчилар шахсиятига бирон-бир эҳтиёжсизликка йул қуйиш, унинг фуқаролик ҳуқуқини чеклаш мумкин эмас. Қадр — уз инсонлик шаънини тан олиш.

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

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

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

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

3. *Бўйсунувчилар билан мулоқотда воизлик қилишдан сақланг.* Сабрли тингловчи булинг. Бошқаларни ўзи ҳақида сузлашга рағбатлантиринг. Ёдда тутинг, инсон учун уз номининг янграши инсон нутқи товушлари ичида энг ёқимли ва муҳим садодир.

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

5. *Танқидда жуда хушёр булинг*. Бўйсунувчининг дилини огритманг. Танқид қилишдан олдин унга ўз камчилигингизни айтишдан гортинманг. Одамлар эътиборини ўз хатоларига жалб этишда пардали қилиб, мулоимлик билан муносабатда булинг.

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 тушинг*. Буйруқ бериш ўрнига савол бериш усулидан фойдаланинг. Масалан, “Шундай қилинг” ўрнига “Сиз нима деб ўйлайсиз, шундай қилса яхши бўлеа керак?”

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

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

10. *Ваколат, масбулият 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 булади.

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

*Уз-узини намоён этиш, интизомлик ва узини узи бошқаришлик* **ички мотивлар** ҳисобланади.

**Ташқи мотивлар** — булар:

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

— *хизмат лавозими буйича юқорилаш;*

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

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

**Жамоани эмоционаллаштириш** куйидагиларни 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 узига хос *мотивация тузилишига* эга. Шунинг учун инсонни фаол ишлашга рағбатлантиришнинг ягона воситаси йуқ.

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 уйланган бўлиши лозим.*

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

5. *Жамоада ҳар бир киши ўзини курсата 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 сундиради, 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 буйсунувчилар юқори меҳнат самарасига эришишлари учун раҳбар мотивлаш буйича қуйидаги тавсияларга амал қилиши лозим:

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

— *иш жараёнида бажарувчилар янги билимларни эгаллашларини таъминлаш.*

Ниҳоят, раҳбар меҳнатни туғридан-туғри 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 оғтанлигини 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 мувоқаллаш** — 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 оралиги натижавийлиги нуқтаи назаридан самардорлигини 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.

Уқув-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 *ихтиёрӣ* «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 эмоционллаштириш 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. Уқув-тарбия жараёнидаги ўз-ўзини назорат қилиш — бошқариш воситаси

#### 4.3.1. Уқув-тарбия жараёнининг компонентлари

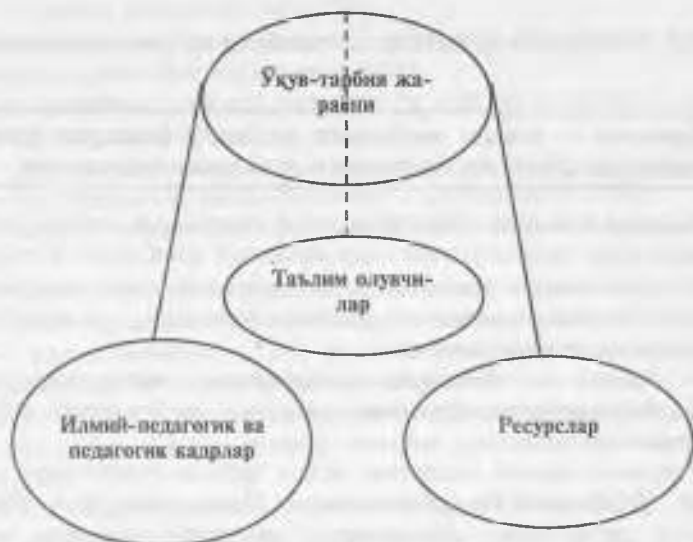
---

**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. Уқув-тарбия жараёни компонентлари

касбий тайёрлашиши 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 утказиш учун зарур бўлган;
- *компьютер технологияларининг техникавий, математик ва программа таъминоти*;
- *информация базаси* (дарсликлар ва уқув қўлланмалари, кўргазма материаллар ва жиҳозлар ва Ҳ. К.).

Уқув-тарбия жараёнининг санаб утилган 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: **уқув-тарбия жараёни компонентларига қандай талаблар қўйилиши керак?**

Бу саволга жавобни *Кадрлар тайёрлаш буйича миллий программадан* топиш мумкин.

#### 4.3.2. Уқитувчига қўйиладиган талаблар ва унинг умумлашган модели

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

Кадрлар тайёрлаш буйича миллий программа мақсад ва вазифаларини ҳал этиш биринчи галда қўйидаги талабларни қўяди:

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

— *давлат ва ижтимоий муҳофазасини такомиллаштириш, шунингдек тарбиячи, уқитувчи ва илмий ходим касби обрусини кутариш.*

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

Уқитувчи меҳнатининг устуворлиги уч «нуқтага таянади»:

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

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

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

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

— *уқитишни уддасидан чиқиш (код 1.00)\*;*

— *тарбиялашнинг уддасидан чиқиш (код 2.00);*

\* Талаблар мажмуини кодлашдан уқитувчи кадрларни уз-узини аттестациядан утказиши буйича суровнома ишлаб чиқишда, шунингдек анкеталаштириш натижаларини таҳлил қилишда фойдаланиди.

- шахсий сифатлар (код 3.00);
- таълим олувчилар билимини объектив баҳолаш ва назорат қилишнинг уддасидан чиқиш (код 4.00).

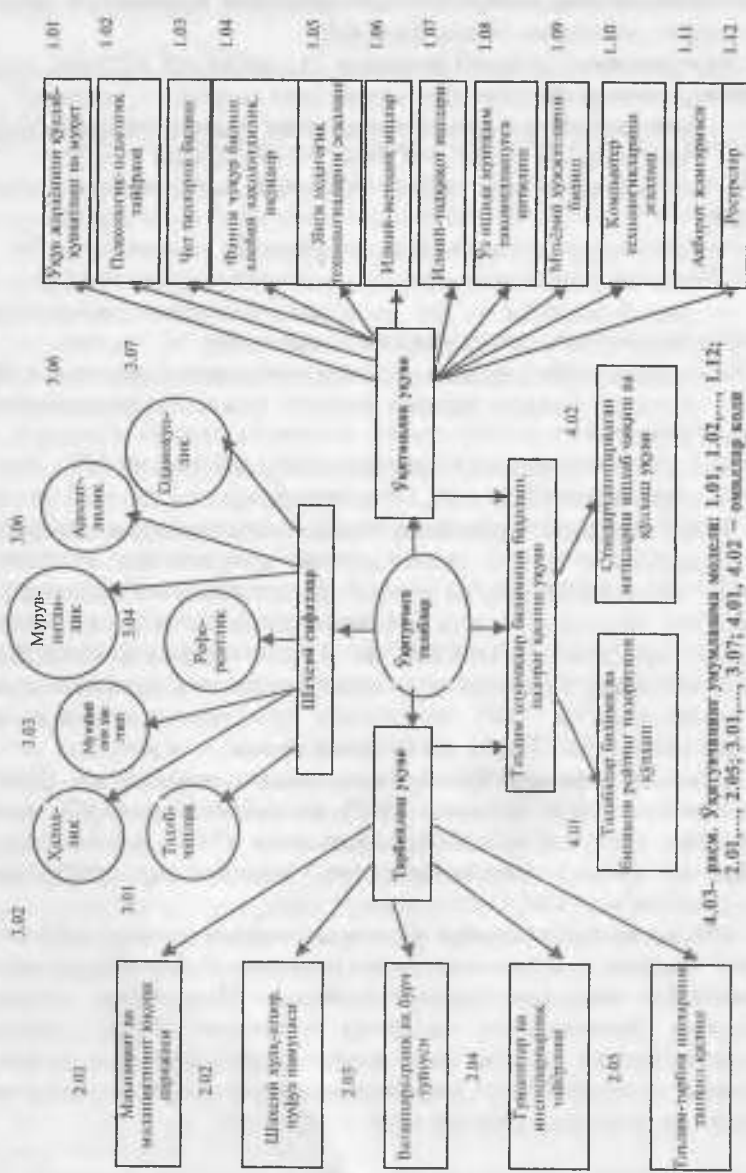
**Ўқитувчининг уддалай олишига ўз навбатида кўпгина муҳим омиллар таъсир этади:**

- 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 хулқ-атвори ва обрусига (2.02), ватанпарварлик ва бурчни ҳис этишига (2.03) юқори даражасига таянади.** Таълим олувчиларда яхлит олам қиёфасини, юқори маданият, маънавият ва жаҳон миқёсида фикрлашни шакллантириш учун ўқитувчи кенг гуманитар ва инсонпарварона тайёргарликка (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), мулозатлилик (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-рәсм. Университеттә умумиә мәдәтә: 1.01, 1.02, ..., 1.12; 2.01, ..., 2.05; 3.01, ..., 3.07; 4.01, 4.02 – омаклар кодә

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 курсатиши ва ривожланишини кафолатлаши лозим.

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

Катта эътибор ҳақ тулаш асосидаги таълим хизмати, тадбиркорлик, консалтинг, 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 булиши 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 педагогик 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 тулаш тизими билан боғлиқ булган баҳолашнинг мотивли жиҳати булиши лозим.

Ўқитувчи фаолиятини баҳолаш анча мураккаб масаладир. Гарчи, бозор муносабатлари шароитида ўқитувчи фаолиятининг самарасини у тайёрлаган мутахассисларга булган **талаб ва қиймат** белгилаши мумкин масала булса-да. Бироқ, бу жуда ҳам шундай эмас. Биринчидан, мутахассис (олий таълим муассасасининг битирувчиси)ни битта ўқитувчи эмас, балки жамоа тайёрлайди. Иккинчидан, купинча мутахассис тайёрлаш буйича 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 курсаткичи* булиши лозимдир.

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

Уқитувчи фаолиятини яна бир муҳим баҳолаш тури булиб 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* уқитувчи фаолиятини баҳолашда истисно этиш мумкин эмас (асосан умумий ўрта, ўрта махсус ва касбий таълим тизимида).

Уқитувчи фаолиятини баҳолашнинг санаб утилган турлари *интеграл курсаткичи*ни белгилаш асосида ётади. Сунгиси **Ўқитувчи ким булиши керак?** деган саволга муайян даражада аниқ жавоб беради.

### **Уқитувчи кадрларнинг ўз-ўзини назорат қилиш воситаси**

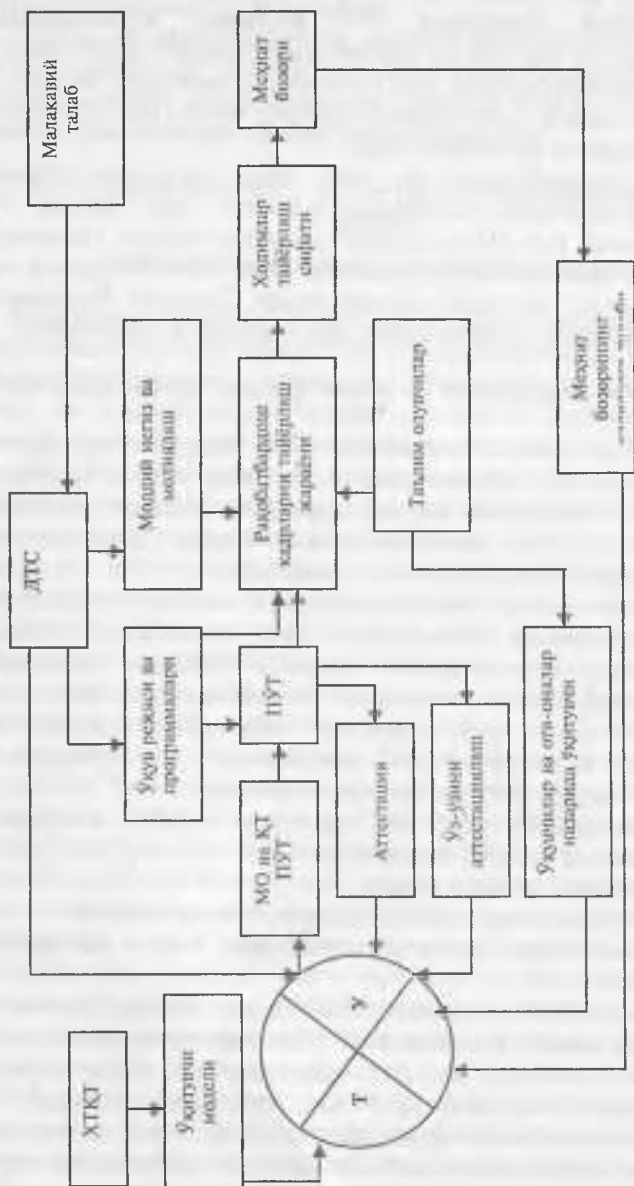
ТАСИС лойиҳаси доирасида [29] уқитувчилар ўртасида суров ўтказиш йўли билан уларни ўз-ўзини аттестациялаш воситаси ишлаб чиқилган. Мазкур суровнинг асосий тамойили — унинг ҳуфялиги. Бу уқитувчилар анкетадаги барча саволларга объектив жавоб беришларининг гаровидир.

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

**Биринчи анкета** уқитувчи ҳақидаги умумий маълумотлар бўйича саволларнинг ўз ичига олади:

- педагогик фаолият стажу;
- фан(фанлар) ни ўқитиш билан боғлиқ иш стажу;
- ўқитилаётган фанга (ёки фанларга) таянч маълумотнинг мувофиқлиги;
- руҳий-педагогик маълумотнинг ҳажми ва даражаси ва б.

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



4.04.- расм. Рақобатбарлош ходимлар тайёрлаш тархи:

ПУ – таққослаш усули; МО ва ҚТ – малака ошириш ва қайта тайёрлаш; ПУТ – профессор-ўқитиғувчилар тарқиб

**Учинчи анкетада** таълим ва тарбия жараёни самарадорлигини ошириш учун ўқитувчи нималар қилиши кераклиги билан боғлиқ саволлар булади. 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: **купинча** (5 балл), **деярли купинча** (4 балл), **камдан-кам** (3 балл) ва **ҳеч қачон** (2 балл).

**Туртинчи 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 *назоратни тавсифлайди*. Анкета А шкаласи ва В шкаласига эга.

**А шкала** буйича ўқитувчи бир қанча ўзига тааллуқли у ёки бу таъкидларга жавоб беради. Бу шкала буйича жавоблар тўрт даражада таклиф этилади: **тула 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 булиб, ўқитувчи уз-узини аттестациялашига билвосита тааллуқлидир. Унга (В шкалага) кура 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 буйича ўқитувчи бирор шакл (йўналиш) буйича малака оширишдан утган йилини белгилайди.

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

## *Таълим олувчилар ва улар ота-оналари суровномаси*

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

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

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

- *усмир ва қиз;*
- *таълим муассасасининг тури;*
- *синф (мактабда) ёки курс (ОТМда);*
- *ўзлаштириш даражаси ва б.*

**Иккинчи анкета**даги 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 кура таълим олувчилар таълим муассасасида *ўзларига нима кўпроқ ва нима камроқ ёқшишлигини* 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

булиб, ундаги саволлар *ўқитишни уддалаш, тарбиялашни уддалаш ва ўқитувчи шахсий сифатлари* билан боғлиқ, шунингдек боланинг ўқиш шароитларига тааллуқли. Қуйилган 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 булиб, у таълим муассасасининг ишини яхшилаш бўйича таклифлар билан боғлиқ.

### ***Ресурслар буйича уз-узени баҳолаш***

**Ўқув тарбия жараёнинг ресурслари буйича уз-узени баҳолаш** унинг бевосита иштирокчилари — *ўқитувчилар ва таълим олувчилар* томонидан амалга оширилади. Бунда ота-оналарнинг фикри, айниқса урта махсус, касбий таълим тизимида, муҳимдир. Бундай уз-узени баҳолашни утказиш 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. к.ларни 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 утказиш 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. Уз-узини назорат қилиш таълим муассасасини такомиллаштиришнинг асоси сифатида

Анкеталар мажмуи буйича жавобларнинг таҳлил натижалари<sup>1</sup> 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 қурооллар ва б.);*
- *ўқитувчилар ва таълим олувчилар ўртасидаги узаро муносабатларда маънавий-руҳий муҳитни яхшилаш;*
- *таълим олувчилар билими, ўқуви ва малакасини объектив назорат қилиш ва баҳолаш тизимини ривожлантириш;*
- *тарбиявий ишларни такомиллаштириш.*

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

Таълим муассасасини такомиллаштириш борасидаги кейинги қадам бўлиб, ажралувчи чулғамлар буйича **ривожлантириш режасини амалга ошириш, кейинги уз-узини 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 уз-узини назорат қилиш ҳисобланади. Унинг асосида ўқув-тарбия жараёнининг барча**

---

<sup>1</sup> Анкеталаш натижаларининг таҳлили компьютер программаси Олий ва ўрта махсус мактаб муаммолари институтида ишлаб чиқилган.

жиҳатларини қамраб олувчи саволлар мажмуи бўйича аноним тарзда анкеталаштириш ётади. Уз-узини 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

#### Уз-узини назорат қилиш учун савол ва топшириқлар

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

11. *Бажарувчиларга самарали таъсир этиш тавсияларини айтиб беринг.*
12. *Буйсунувчилар билан узаро муносабатни қандай урнатиш керак?*
13. *Мотивлаш нима ва унинг тузилиши қандай?*
14. *Кишилар ҳулқ-атворини белгиловчи умумий қонуниятлар ҳақида сузлаб беринг.*
15. *Таълимни бошқаришда назорат нима ва унинг функцияси қандай?*
16. *Назорат қандай талабларга жавоб бериши керак?*
17. *Уқув-тарбия жараёни компонентлари нималардан иборат?*
18. *Уқитувчига қандай талаблар қўйилади (уқитувчининг умумлашган модели)?*
19. *Уқитувчи уқувига қандай омиллар таъсир этади?*
20. *Уқитувчи шахсий сифатларини қандай омиллар тавсифлайди?*
21. *Тарбиячи уқувига қандай омиллар таъсир этади?*
22. *Ресурсларга қандай талаблар қўйилади?*
23. *Уқув-тарбия жараёнининг компоненти уз-узини назорат қилиш нима?*
24. *Уқитувчи кадрларни баҳолаш тамойиллари ҳақида сузланг.*
25. *Уқитувчи кадрлар уз-узини назорат қилиши воситаси ҳақида сузланг.*
26. *Таълим олувчилар ва улар ота-оналарини анкеталаштириш ҳақида сузланг.*
27. *Ресурслар буйича уз-узини баҳолаш қандай амалга оширилади?*
28. *Таълим муассасаси уз-узини назорат қилиши нима учун керак?*

## **V БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАСИДА УҚУВ-ТАРБИЯ ЖАРАЁНИНИ БОШҚАРИШ АСОСЛАРИ**

### **5.1. Уқув-тарбия жараёнини лойиҳалаш**

---

Таълим олувчиларнинг узи ОТМдаги уқув-тарбия жараёнининг асосий ва якуний натижаси ҳисобланади: унинг шахсини, қобилиятини ривожлантириш, ваколатлигини ва касбий билим, уқув ва малакаларини таъминлаш.

---

Уқув-тарбия жараёни (УТЖ) ташкилий томондан икки асосий босқичга булинади:

- қидирув тадқиқоти ва лойиҳалаш;
- амалга ошириш ва назорат.

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

УТЖни лойиҳалаш УТЖ меъёрий ва уқув-методик базасини ташкил этувчи узаро боғланган ва узаро 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 берилди. Агар тайёрлов йўналиши (ёки ихтисослиги) классификаторда кўзда тутилган бўлса, унда дарҳол кейинги ҳужжатни ишлаб чиқишга киришилади.

2. ДТС «Мажбурий минимум мазмунига ва йўналишлар буйича бакалавр (ёки ихтисослик буйича 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 — уқув 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 куриб чиқиладиган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжат — ДТСни ташкил этади.

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

— уқув жараёнининг жадвали;

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

— аудитория машғулоти буйича ҳар бир уқув 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 уқув режасини ишлаб чиқиш бўйича тавсиялар.

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

Уқув 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 уқув фанлари ишчи дастурини ишлаб чиқишда муҳим урин тутати.

Уқув фанлари бўйича программаларда аудитория машғулоти турли хилларини, талабалар мустақил таълим олиши ва мустақил ишларини талаб этиладиган 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, утказиш 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 вази-фалари, мустақил таълим олиш, малакавий амалиёт, битирув малакавий ишлар ва ш. к.;

— *курғазма қўлланмалар ва тасвирий материаллар;*

— *программавий ва информациявий таъминот:* системани на-зорат қилувчи ва таълимни автоматлаштирувчи;

— *ташқилий методик таъминот:* талабалар билими, ўқуви ва малакасини назорат қилиш ҳамда баҳолаш.

**6. Аудитория машғулотларининг жадвали.** Бу ишчи ўқув ре-жаси асосида ишлаб чиқиладиган аудитория машғулотларининг семестр миқёсидаги чеклови. Анъанавий тарзда мазкур чеклов бутун семестр мобайнида бир неча фанларни *бир вақтда ўрганишни* кўзда тутди. Мазкур ҳолда аудитория юкмаси ун-ча катта бўлмаган фанлар учун ҳафтасига бир-икки соат режа-лаштирилади, бу уларни ўрганиш самарасига салбий таъсир кўрсатади. Мазкур камчилик ўқув жараёнини *модул асосида ташкил қилиш* билан бартараф этилади. Бунда у ёки бу модул-даги фанни ўрганишга семестрдан қисқароқ вақт оралиғи аж-ратилади. Натижада кам ўқув юкмасига 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 УТЖни лойиҳалаш** босқичининг натижаси бўлиб, юқорида кўрсатилган ҳужжатлар мажмуи ҳисобланади: Ўзбекистон Республикаси Ва-зирлар Маҳкамаси — таълимни — олий таълим муассасасини бошқариш буйича давлат ваколатли органи. Бу босқичда *мута-хассислар тайёрлаш сифатига талаблар белгиланади (лойиҳаланади).*

**УТЖни амалга ошириш ва назорат қилиш босқичига** келсак, бунда белгиланган сифат *таъминланади.* Буни таъминлаш сези-ларли даражада УТЖни бошқаришга боғлиқдир.

---

Ҳар қандай муваффақиятсизликнинг боиси — бошқарувдаги уқувсизлик.

---

*Резюме. Қидирув тадқиқотлари ва УТЖни лойиҳалаш УТЖ ташкил этишининг муҳим бошқичларидан бири ҳисобланади. Бунда УТЖ меъёрий-ҳуқуқий ва уқув-методика базасини ташкил этувчи узаро боғлиқ ва узаро тааллуқли ҳужжатлар мажмуи ишлаб чиқилади. Бунда мутахассислар тайёрлаш сифатига бўлган талаб белгиланади.*

## 5.2. УТЖни бошқариш воситалари

### 5.2.1. Педагогик мулоқот ва педагогик раҳбарлик услуби

---

Педагогик мулоқот, бу — уқитувчининг 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 узаро муносабатларда мақбул руҳий муҳит яратиш УТЖни амалга оширишда уқитувчининг муҳим вазифаси ҳисобланади. Гуруҳдаги узаро шахсий муносабатларни уқитувчи, **жамоа шаклланишига** қадар бўлган бошқичда **мақсадли** ташкил этиши лозим. Бунинг учун у юқори даражада ривожланган коммуникатив уқувга — *муносабат ва алоқалар ўрнатишга мойиллик ва иқтидор, таълим олувчиларни тушуна билишга* эга бўлиши керак.

С. В. Кондратьеванинг маълумотларига кўра уқитувчининг таълим олувчиларни тушуниш даражаси ва унинг уларга таъсири қандайлиги уртасида муайян узаро боғлиқлик мавжуд. Тушуниш даражаси юқори бўлган уқитувчида *характерни шакллантирувчи таъсир* биринчи уринда туради, тушуниш даражаси паст бўлган уқитувчида эса — *интизомий таъсир*. Агар уқитувчи 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 УТЖники ҳам таълим олувчиларнинг машғулотлардаги шахсий фаолликларига боғлиқ. Шунинг учун ўқитувчининг ташкил этувчи ва бошқа таъсир ўтказиши ана шу фаолликни ривожлантиришга қаратилмоғи 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. буйича) қуйида келтирилди:*

1. *Рағбатлантириш мунтазам амалга оширилади.*

2. *Ўқитувчи айна 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 уз 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 ушлаштиришнинг юқори бўлишлиги мазкур таълим олувчилар имкониятларидан тўла фойдаланишга боғлиқ эканлигига қаратади.*

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

**Авторитар (авторитар)** услубнинг ўзига хос хусусияти бўлиб, *қаттиққўллик билан бошқарув ва кенг куламдаги назорат* ҳисобланади. Авторитар ўқитувчи фақат умумий мақсад ва вазифани белгилаб қолмай, балки ким-ким билан ишлашини қатъий белгилаган ҳолда уларни бажарилиш йуриғи 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 йул қўйиб бўлмайдиган қайсарлик деб билади. Таълим олувчилар кўрсатадиган ташаббусни ўз обрўси ва ўзининг ваколатига булган ишонччи кучсизлантиришга қаратилган деб баҳолайди.

**Демократик услубда** бўлажак ишни муҳокама қилиш ва уни ташкил этишда гуруҳнинг фаол қатнашиши асосий ўзига хослик ҳисобланади. Натижада УТЖ иштирокчиларида ўзига булган 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.

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

**Биринчидан**, ўқитувчи у ёки бу бўлинманинг раҳбаридан фарқли улароқ 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* урганиш бўйича **жадал руҳий ишлашни** талаб қилади.

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

этиш керак. Узаро ҳамкорлик ва узаро кумақлашувни кафедралар ва деканатлар ташкилотчиси булиши лозим.

### 5.2.2. Мотивлаш муваффақиятли укув фаолиятининг асоси сифатида

---

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

---

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

- *муваффақиятни мотивлаш;*
- *муваффақиятсизликдан қурқишни мотивлаш.*

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

**Муваффақиятсизликдан қурқишни 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 курсатилган ҳолда умумлашган қиёфаси ишлаб чиқилган[15].

**Таълим олувчилар муваффақиятни мотивлаш билан**, одатда фаол, ташаббускор тусқинликка дуч келганларида уни барта-раф этиш йулини қидирадилар. Улар уз олдиларига аниқ эришиш мумкин булган мақсадни қуядилар ва унга эришишда уз қатъиятлари билан ажралиб турадилар. Агар таваккал қилсалар ҳам уйлаб қиладилар. Ўз келажакларини узоқ муддатга режалаштирадилар. Бундай сифат барқарор муваффақиятни таъминлайди. Уларнинг самарали фаолияти ташқи назоратга деярли боғлиқ булмайди, муаммоли вазифаларни бажаришда у ошиб боради. Вазифаларнинг жозибадорлиги улар мураккаблигига муганосиб тарзда ошиб боради.

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

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

Табиийки, муваффақиятни мотивлаш ва муваффақиятсизликдан қўрқишни мотивлаш **диагностикаси** масаласи юзага келади. Бу педагогик мулоқот самарасини ошириш учун зарурдир. Ҳўқитувчининг турли турмуш ва ўқув вазиятларида таълим олувчилар ҳўлқ-атвори ва фаолиятини **мунтазам кузатиши** диагностикани самарали усули деб ҳисобланади. Бироқ ОТМда ҳўқитувчининг 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 ишобий 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 ҳўлда касб танлагандагидан кўра бошқачароқ(яхшироқ) ёндашади.

Гуманитар ва табиий илмий фанлар(математика, физика, чет тили, фалсафа ва б.) ҳўқитиладиган 1-2- курсларда талабалар ўзлаштирилишини ва касбий билим, ўқув ва малакани белгилувчи махсус фанлар ўрганиладиган сўнгги курслардаги ўзлаштиришнинг анча юқорилигини қандай тушунтириш мумкин. Гап шундаки, кўпчилик талабалар 1-2- курслардаги фанлар ўзларининг бўлажак касбларида қандай аҳамиятга эғалигини 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 булажак 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 **эйтиборли таассурот** ҳисобланмаса. Бу таассурот лаборатория ишлари ва малакавий амалиёт бажарилаётгандаги машғулотларда шаклланади.

Талабаларнинг танланган касбга муносабати муаммосини урганишда 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 жозибadorлиги омилларини урганишга 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 удалай 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 *курсаткичлари* 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 ўзлаштирадilar. 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 буйича соатига 2 соат мустақил ишлаш режалаштирилади.

**Мустақил ишлаш** икки мақсадни кузлайди.

— *талабаларни мустақил ишлашга ургатиш, бу булажак мутахассисларда ижодий фикрлаш малакасини ривожлантириши учун зарур;*

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

**Индивидуал иш** (мустақил таълим) талабаларнинг ўқув машғулотларининг шаклларида бири бўлиб, ташкилий ва ўқув-методик жиҳатдан таъминланиши керак. Ўқитувчиларнинг вазифаси бўлиб, мазкур таъминотни ишлаб чиқиши, шунингдек мустақил таълим натижаларини назорат қилиши, консултациялар 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.**

---

Куйида мустақил таълимни ташкил этишнинг турли шакллари кўриб чиқилади.

**1. Дарсликлар ва ўқув-қўлланмалари буйича 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.к.ларда текширилади.

**2. Маърузанинг муайян қисмини тарқатма материаллар буйича 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 умумқасбий ва махсус фанларни мустақил урганишда 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) буйича 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, қўп илм талаб қиладиган технологияларни урганиш.** Бу малакавий амалиётни уташда амалга оширилади. Ишнинг бундай шакли таълимнинг ишлаб чиқариш ва ИТИ билан жипс алоқасида мумкин. Натижалар малакавий амалиёт буйича ҳисобот қабул қилишда текширилади.

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

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

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

иқтисодиёт ва маданият долзарб муаммолари буйича талабалар томонидан тайёрланади.

**9. Уқув режасидаги айрим фанлар буйича экстернат.**

**10. Масофавий таълим.**

Юқорида санаб утилган 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 оловчилар эса кўпроқ ўқишлари лозим булган усулларни излаш ва кашф этиш дидактикамизнинг бош мезони булсин.**

---

#### 5.2.4. УТЖни 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. УТЖда мазкур қайта алоқа қуйидагилар учун мўлжалланган:

— *режасида белгилашган ўқув мақсадларини ўрганишда таълим оловчиларнинг ютуқларини белгилаш ва баҳолаш;*

— *таълимнинг натижаси настлиги сабабларини аниқлаш;*

— *УТЖнинг боришини баҳолаш ва камчиликларини бартараф этиш буйича ҳаракатларни тартибга солиш йўлларини ишлаб чиқиш.*

Ҳал этилаётган масалага боғлиқ ҳолда назорат уч турга булинади:

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

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

— *якуний назорат* — умуман фан буйича 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 буйича) 5.01-жадвалда келтирилди.

5.01- жадвал

**Оғзаки, ёзма ва тест назоратининг ютуқ ва камчиликлари**

Назорат тури	Ижобий	Салбий
1	2	3
Оғзаки	<p>Ташкилий жиҳатдан содда ва осон амалга оширилади.</p> <p>Таълим олувчилар билан педагогнинг шахсан боғланиши, суҳбат.</p> <p>Янада чуқурроқ текшириш учун педагогнинг қўшимча саволлардан фойдаланиш имкони.</p> <p>Талаба оғзаки жавобини ўзи тузади, шунинг учун ёзма назорат ишлашига қараганда кўп даражада ўқитувчи учун билим сифатининг белгиларини юзага чиқаради. шу жумладан:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бериладиган жавобни режалаштира билиш;</li> <li>• бунинг учун зарур билимни танлаш олиш ва мунтазамлаштириш;</li> <li>• мазкур фан тилида ўз фикрини тўғри ифодалай билиш;</li> <li>• ўз фикрини мисоллар, далиллар билан тасдиқлай олиш ва агар керак бўлса, ҳимоя қила билиш;</li> <li>• мустақил фикрлай билиш.</li> </ul> <p>Баҳо объективлигини ошириш учун эксперт усулидан фойдаланишга йўл қўйилади (комиссияга).</p>	<p>Таълим дастури (стандарт)га нисбатан назорат сайланма таъсифа эгадир. Барча ўқувчилардан оғзаки сурашни ўтказиш учун кўп ўқув вақти сарфланиши.</p> <p>Баҳо сезиларли даражада субъектив. Баҳолаш ишончилигини пастлиги.</p> <p>Баҳо, қоидага қура тузилган жавобларга тақсимланмайди (ниҳоятда умумий ҳисобланади).</p>
Ёзма иш	<p>Ўқув материални улаштириш даражаси ҳужжат асосида белгиланишига имкон беради.</p> <p>Назорат ишлари аниқ низомлари ишлаб чиқилганда баҳонинг объективлиги ошади.</p> <p>Назорат ишларини баҳолаш шартлари белгиланганда юқори аниқликка эга бўлинади.</p> <p>Таълим олувчига ўз фикрларини ёзма ҳолда баён этиш малакасини ҳосил қилади.</p> <p>Ташқи ёзма назорат анча юқори объективликка эга бўлади.</p>	<p>Ёзма ишларни текширишга педагог кўп вақт сарфлайди.</p> <p>Компьютердан фойдаланиш қийинлашади.</p>

Назорат тури	Ижобий	Салбий
1	2	3
Педагогик тестлаш	<p>Объектив педагогик ўлчаш воситаси ҳисобланади, унинг натижаси тестлашни утказастган шахсга боғлиқ бўлмайди (тестлаш тугри ташкил этилганда).</p> <p>Технологиявий, нисбатан қисқа вақт ичида ўқув материали кулами буйича бутун синф (гурух)ни ёлпасига назоратни амалга оширишга имкон беради.</p> <p>Ҳам тестлаш жараёнини, ҳам ишлаб чиқишни ва натижаларини расмийлаштиришни автоматлаштириш учун жуда қулай.</p> <p>Сканер (ҳисобловчи) қурилма ёрдамида тест натижаларини компьютерга киритиш ва кейинчалик натижаларни ишлаб чиқиш автоматлаштирилиши мумкин.</p> <p>Тест системалари компьютер алаптациyasi (синалаётганга мослашадиган)дан фойдаланиш мумкин, буларда ҳар бир кейинги топшириқ синалувчига аввалгисининг бажарилганлигини ҳисобга олиб берилади. Бундай системалар педагогик ўлчовни анча аниқ булишини таъминлайди.</p>	<p>Билимини назорат қилиш жараёнида педагогнинг таълим олувчи билан мулоқоти истисно қилади, бу таълим олувчининг жавобини оғзаки ифодалаш имконидан маҳрум этади.</p> <p>Иқтидор ва билимини программадан ташқари материаллар буйича намойиш этиш имкони йўқ.</p> <p>Сифат тестларини ишлаб чиқиш қийин.</p>

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

**Оғзаки назорат** бир қатор функционал афзалликларга эга. У таълим олувчига ўз фикрини далиллар ва мисоллар асосида туғри ифодалай олишини кўрсатишга имкон беради, ўқитувчиларга 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 буйича таълим олувчилар билими, укуви 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 кура (5.01- расм) у урганилган материални бошқа усулларга нисбатан яхшироқ *эслаб қолиш* имконини беради(назорат ўқув жараёнининг давоми ҳисобланади).

---

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

---

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

Назорат ишларидан ташқари билимини ёзма баён қилишни талаба қўлидаги 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*;

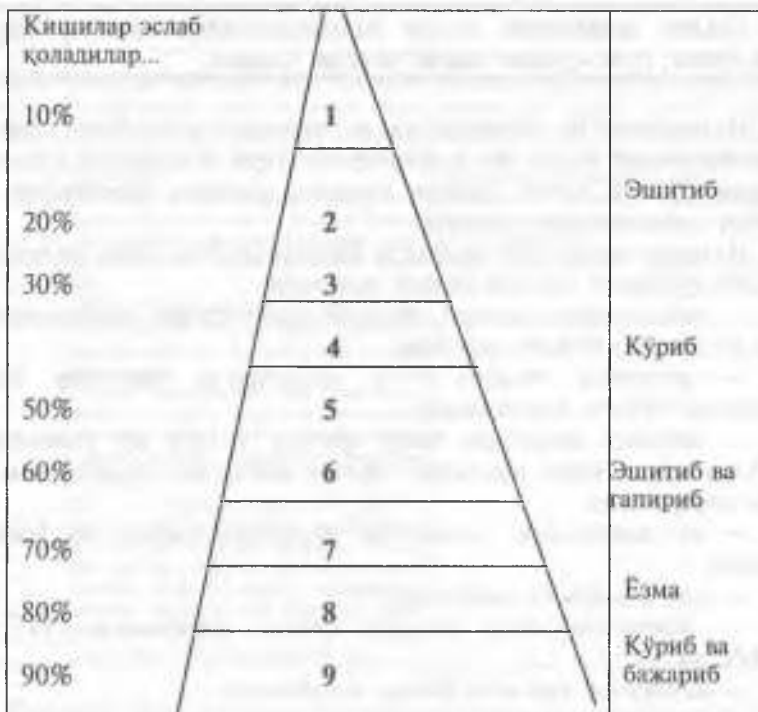
— *илмий-тадқиқот ишлари бўйича ҳисоботлар* (ТИТИ, УИРС ва б.);

— *малакавий амалиёт бўйича ҳисоботлар*;

— *битирув малакавий иши*.

Билимлар, уқув 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 қўп 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 қўп сонли таълим олувчиларнинг билимларини узлаштириш даражасини текшириш зарур бўлганда *жорий назорат* утказишда 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, УТЖ 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.) буйича 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 буйича 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 буйича назорат ишларининг мавзуи ва тузилиши (оралиқ ва якуний назорат) ва амалий машғулотлар мавзуи ва тузилиши;*

— *ўқув фаолиятининг турли қуринишлари буйича 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 курсатмалар.*

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

**Резюме:** *Педагогик мулоқот жараёнида ўқитувчи УТЖ ни бошқариш буйича ўз хизмат лавозими мажбуриятларини амалга оширади. Педагогик мулоқот самараси раҳбарият танлаган услуб ва талабани мотивлаш (муваффақиятни мотивлаш, муваффақиятсизликдан қўрқувни мотивлаш, касбий мотивлаш)га боғлиқдир. УТЖ 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 натижасини даражаларининг сабабини аниқлаш;*

— *УТЖ нинг боришини баҳолаш ва камчиликларини бартараф этиш буйича ҳаракатларни мувофиқлаштиришни ишлаб чиқиш.*

*ЎТЖ ни назорат қилишда оғзаки, ёзма ва тест назоратлари қўшиб олиб борилади, бунинг учун уларни режалаштириш, ишлаб чиқиш ва тадқиқ 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 сузлаб беринг.
4. ЎТЖ ни бошқаришда раҳбар сифатидаги ўқитувчи ишларининг ўзига хослиги нимадан иборат?
5. Муваффақиятни мотивлаш ва муваффақиятсизликдан қўрқшни мотивлаш нима?
6. Касбий мотивлаш нима?
7. Мустақил таълимни ташкил этиш шакллари ҳақида сузлаб 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 сузлаб беринг.
10. Талаба ўқув фаолияти назоратининг режалаштириш матрицаси ҳақида сузлаб беринг.
11. Назоратни ўқув методик таъминлаш режасининг матрицаси ҳақида сузлаб беринг.

## VI БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМ ИҚТИСОДИЁТИ

### 6.1. Олий таълим муассасаларининг узаро ҳамкорлиги, иқтисодиёт ва жамият

Ўзбекистоннинг бозор иқтисодиётига утиш йулидаги саъй-ҳаракати давлат ва жамиятнинг барча соҳалардаги, шу жумладан, таълим тизимидаги фаолиятидаги чуқур ислоҳотлар билан боғлиқ. Олий мактабни қайта тузишнинг самарадорлиги ОТМларнинг аҳамияти фақат аجدодларнинг турли фаолият соҳасидаги тажрибаларини тўпловчи ва жамиятнинг янада ривожланиши учун пухта замин ҳозирловчи муассаса сифатида тан олинishi билангина эмас, балки улар самарали фаолият курсатиши учун зарур ресурсларни бунёд этиш билан ҳам белгиланади.

Олий таълим муассасаларининг ташкидий-бошқарув асосларини узгартириш олий мактаб иқтисодини қайта қуриш билан ёнма-ён кетмоқда. Молия-кредит воситаси амал қилишининг узиға 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 булиб, биринчидан, давлат иқтисодининг аҳволи, иккинчидан, таълим сиёсати билан белгиланади.

---

**Олий мактаб — ривожлантирилувчи ва уз-узини ривожлантирувчи тизим.**

---

У янги авлодда инсоният ривожини барча босқичларида тўпланган тажрибани мустаҳкамлаш ва маданият, фан-техникани, умуман, жамиятни янада ривожлантириш учун даъват этилган.

У узиға 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 йуналтирилган ЯИМ улушини босқичма-босқич ошириб бориш;

— мутахассис кадрлар тайёрлаш тизимини молиялашнинг турли хил (бюджетдан ва бюджетдан ташқари манбалардан) таъминлаш усулини жорий этиш;

— таълим муассасаларининг уз-узини 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 ихтиёрлик аҳамиятини янада кучайтириш;

— таълим муассасаларининг даромадини фаолиятнинг тадбиркорлик, маслаҳатчилик, экспертиза, ноширлик, ишлаб чиқариш, илмий-тадқиқот ва бошқа ҳақ тулов асосидаги турлари ҳисобига даромадини оширишни таъминлаш.

Олий таълим, шу жумладан, унинг молиявий-иқтисодий таъминоти соҳасидаги ислохотлар *ОТМларнинг илмий ва иқтисодий мустақиллиги* тамойилларига асосланади.

*Илмий мустақиллик* деганда ОТМнинг илмий тадқиқот йуналиши, мавзуини, буюртмачини, шунингдек иш олиб бориш шакл ва усуллари танлаш тушунилади. ОТМнинг уз фаолияти натижасида ишлаб чиқарган маҳсулот мавжудлигини тан олинishi *иқтисодий мустақиллик* асоси ҳисобланади. Иқтисодий мустақиллик деганда, бир томондан, таълим, илмий ва хужалик фаолияти натижасида олинган хусусий маблағ ва ресурсларни олий таълим муассасалар тасарруф этишидаги эркинлик тушунилса, иккинчи томондан, олий таълим муассасанинг уз фаолияти натижалари учун тулиқ 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 узига хослигига асосланган.**

---

Уставга мувофиқ таълим фаолиятини таъминлаш мақсадларида таъсисчи таълим муассасасига мулк (ер, бино, иншоот, жиҳоз, ускуна, шунингдек бошқа истеъмол, ижтимо-

ий, маданий ҳамда узга мақсадларга мулжалланган асбоб-ускуналар)га, яъни мулк сифатида таъсисчининг узига тегишли (хусусий мулк) булган 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 утказди. 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 қумаклашади, бу охир оқибатда, давлат ёки муайян ҳуқуқ равнақи юксалишига сабаб бўлади. Америка фирмаларининг тажрибасига қура таълимга сарфланган ҳар бир 35 минг доллар 1 миллион доллар даромад келтиради. Бундан ташқари ҳозирги жамиятда интеллектуал меҳнат тараққиётининг узига 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 усишни 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 маблагининг кўп қисmini 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 урнининг 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 яхшила- ниши юз беради, минтақа аҳолиси маълумотлилик даражаси- нинг ошиши жиноятчиликнинг пасайишига олиб келади.

— **Маъданий таъсир.** Олий таълим муассасаларининг мав- жудлиги минтақада маданий ва ахлоқий даража ошишига сабаб бўлиб, маданий турмуш фаоллашувига кўмаклашади.

Шу билан бирга минтақа ҳам олий таълим муассасасига таъсир ўтказади. Олий таълим муассасаси минтақа манфаатла- рини ҳисобга олади, акс ҳолда у фақат талабалардангина ажра- либ қолмай балки узининг турли фаолияти учун буюртмаларни ҳам йўқотади. Олий таълим муассаса фаолияти минтақавий меҳнат бозори ва илмий технологиялар бозорини бевосита урганиш асосига қурилади.

Бозор иқтисодига ўтиш билан олий таълим муассасалари мо- лявий сиёсат белгилаш ва тижорат асосида ўз фаолиятини таш- кил этишда катта эркинликка эга бўлдилар. Улар бугун бозорга таклиф этишлари мумкин бўлган хизмат турларини мустақил бел- гилайдилар. Мазкур хизматлар нархи ва сифатининг асосланган- лиги олий таълим муассасалари фаолияти самарадорлигига, бевос- ита 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 маса- лалар бўйича олий таълим муассасаларига тавсияларда ифодалан- са, иккинчи томондан, олий таълим муассасалар тижорат фао- лияти маълум даражада чекланганлигида қуринади.

Молия-кредит механизмининг тузилиши умуман қуйидагича:

— молия-кредит муносабатларини ташкил этишининг шакли, усуллари, тамойиллари;

— қонунчилик асосида чекловлар;

— молия-кредит таъсирини режаслаштириш, бошқариш ва назорат қилиш тизими.

*Мазкур бўғинлар мустақил фаолият курсатишига қарамай, улар бир-бири билан алоқадор ва боғли. Молия-кредит механизмнинг мазкур таркибий ички боғлилиги булиб, унинг фаолияти самарадорлигини белгилловчи биринчи галдаги ва ажралмас шартли ҳисобланади.*

## **6.2. Олий таълим тизимини молиялаш**

Олий таълим муассасаларининг молия ресурслари иккита манбадан ҳосил булади: *давлат бюджети ва бюджетдан ташқари маблағ.*

**Бюджет харажатларини** ҳисоблашда талаба (уқувчи)лар қабул қилиш гранти; талаба (уқувчи)лар миқдори; таълим муассаси моддий-техникавий негизининг хажми асос қилиб олинади. Профессор-уқитувчилар таркиби ва тегишли маош фондини белгилаш учун битта уқитувчига белгиланган талаба сони курсаткич сифатида фойдаланилади.

Бюджет маблағидан фойдаланиш устидан назорат харажатлар моддаси гуруҳлари буйича маблағ ажратиш йули билан амалга оширилади.

Давлат бюджети маблағи ҳисобидан молиялаштириладиган тармоқларда иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш, молиялаш механизмини такомиллаштириш, бюджет маблағларидан самарали ва ўз урнида фойдаланиш учун Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси «Бюджет ташкилотларини молиялаш тартибини такомиллаштириш туғрисида» (1999 йил, 414-рақамли) қарор қабул қилди. Унда қуйидагиларни кузда тутувчи янги тартиб белгиланди:

— *бюджет ташкилотлари раҳбарларининг бюджет маблағларидан тежаб, самарали ва ўз урнида фойдаланиш, бюджет интизомини мустаҳкамлаш буйича мустақиллигини кенгайтириш ва масъулиятини ошириш;*

— *мавжуд маблағларни улардан фойдаланиш самарадорлигини юқори даражада оширишга эришиш мақсадида турлича қўллаш учун имконият яратиш ва бюджет ташкилотларини молиялаш механизмни соддалаштириш;*

— меъёрлар буйича 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 буйича товарлар сотиш (иш, хизматлар бажариш), ишлаб чиқаришдан келадиган даромадлар;

— юридик ва жисмоний шахслар курсатадиган ҳомийлик ёрдами.

ОТМлар фаолиятини тартибга солиш, хусусан, улар ташкилий тузилмасини, молиялашни такомиллаштиришнинг муҳим шартидир. Бу шуни курсатадики, олий таълим муассасаларда намунавий лавозимлар фаолият курсатади, 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 ислохотлар утказиш 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, утиш давридаги шарт-шароит тақозосига кура фақат Ўзбекистондаги зарурат эмас.

Олий таълим муассасаларига, уларга давлат томонидан бериб қўйилган мулкдан фойдаланиш ҳуқуқи таъсирчан йўллардан биридир. Бу уларнинг берилган мулкдан тулиқ 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 ўтказди 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 туғрисида»ги қонунга мувофиқ ташкил этиладиган бюджет ташкилоти ҳисобланади ва тулиқ 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 тулақонлилиги;
- 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 маблагининг 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 қондасини қўллашга асосланади, бу давлат иқтисодий ва молиявий сиёсати билан белгиланади.**

---

ОТМ бюджет тизими ягоналиги турли босқичлар даромади-га 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 булинмаси ёки айрим ходимлар эҳтиёжини таъминлашга йўналтирилган пул маблағи.

Харажатларни даромаддан ошиб кетиши олий таълим муассасаси бюджетдаги камомад (дефицит)ни ташкил этади. Камомадни қоплаш манбаи навбатдаги йил бюджетда тасдиқланади ёхуд кейинги даврга қарз сифатида ўтказилади.

Даромаднинг харажатдан ошиб кетиши олий таълим муассасаси 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 узига 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 тулиқ 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 тулаш 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 тулиқ 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 ривож масъулиятини олади. Молиявий мустақиллик бўлинма мақсадларини аниқлашни, олий таълим муассасасининг бошқа бўлинмалари билан ўзаро муносабат шартларини, умуман олий таълим муассасаси муваффақиятига қўмаклашувчи 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 кура (ой, учойлик, йил) белгиланади. Бу муддат айрим бўлинмалар учун харажатлар ҳажмининг 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 уқув программаларини давлат молиялаши;
- корхоналарнинг қўшимча таълим хизматига ҳақ ўтказиши;
- айрим фуқароларга қўшимча таълим хизмати курсатиши, таълим беришга ҳақ ўтказиши;
- олий таълим муассасаси майдони ва ресурсларининг ижараси учун маблағ ўтказиши;
- грантлар;
- илмий, консультатив ва таълимга алоқадорсиз турли хизматларга ҳақ тулаш;
- 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 йуналтирилади, сунг кузда тutilмаган ишларга туланади, ниҳоят узоқ муддатли қарзларга ажратилади. Қўшимча маблағлар йуналтириладиган тадбир ва соҳалар устуворлиги Олий таълим муассасаси кенгаши ва унинг ректори томонидан белгиланади. Бу устуворлик олий таълим муассасасининг навбатдаги йиллик иқтисодий режасини тайёрлашда кузда тutilлади.

Агар аввал режалаштирилмаган янги тур харажатлар қилиш зарурати пайдо бўлса, бунда уларни молиялаштириш олий таълим муассасаси кенгаши қарори ёки молиялаш тартиби қўрсатилган олий таълим муассасаси буйича буйруқ билан белгиланади. Режада белгиланганидан ортиқ миқдордаги харажатларни молиялаш зарур бўлганда олий таълим муассасаси буйича молиявий текширув тайинланади, унинг натижаси буйича молиявий қарор қабул қилинади. Бухгалтерия хизмати-нинг 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. Уз тижорат фаолиятдан олган даромадларни олий таълим муассасаси уз ихтиёрига кура, қуйидагиларни ҳисобга олган ҳолда, фойдаланади:

- маблағни қўлдан чиқариш rischi;
- кутилаётган даромад миқдорини;
- қўллаб-қувватланаётган фаолият соҳасининг жамият, минтақа ва олий таълим муассасаси ривожига мақсадларига мувофиқлиги;

- олий таълим муассасасини ривожлантириш буйича тадбирлардан маблағни олиш туфайли келадиган зарарни;

- фойдани, таълимни ривожлантириш учун сарфланмаганлик учун қўшимча солиқ туловларини.

Олий таълим муассасаси маблағини бошқа юридик шахсга бериш ёки сармойани бошқа ташкилот устав фондига утказиш олий таълим муассасаси кенгашининг қарорини талаб этади.

Олий таълим муассасаларга мутахассислар тайёрлаш буюртмаси учун давлат тулови ёки қўшимча ва бошқа хизматлар учун утказиладиган маблағлар умумолий таълим муассасаси тадбирларига ва тузилмавий бўлинмаларга қуйидаги тартибда тақсимланади:

- давлат ва давлатга алоқадорсиз молиялашни аниқ истиқболи;

- маблағни манбалар буйича тушишини баҳолаш;

- олий таълим муассасаси фаолияти устувор йўналишини танлаш;

- меҳнатга ҳақ тулаш ва стипендиялар бериш харажатлари режавий эҳтиёжини белгилаш;

- ҳудудни, биноларни, тармоқларни ва бошқа умумолий таълим муассасаси миқёсидаги объектларни тартибда сақлаш буйича 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;

— *ташкilot ривожини таъминловчи капитал таъмирлаш;*  
— *бошқа ташкilotлар билан молиявий ўзаро муносабатларни таъминловчи кредитлар буйича туловлар.*

Жорий харажатлар унсурлари бўлиб, қуйидагилар ҳисобланади:

- *меҳнатга ҳақ тулаш, шу жумладан;*
- *ходимлар асосий маоши;*
- *иш ҳақиға устама;*
- *меҳнатга қўшимча ҳақ тулаш;*
- *лавозимдан ташқари ходимлар меҳнатига ҳақ тулаш;*
- *ходимларга бошқа хил пул туловлари;*
- *иш ҳақиға ажратмалар, шу жумладан;*
- *давлат ижтимоий сугуртасига бадаллар;*
- *Давлат бандлик фондига бадаллар;*
- *таъминот нарсалари ва сарфлаш материаллари харид қилиш, шу жумладан;*
- *девон анжомлари;*
- *юмшоқ жиҳозлар;*
- *бошқа сарф материаллари;*
- *хизмат сарфари ва иш буйича қатнов;*
- *транспорт хизмати туловлари;*
- *алоқа хизмати туловлари;*
- *коммунал хизмати туловлари;*
- *бошқа хизматларга туловлар, шу жумладан:*
- *бино ва хоналарни жорий таъмирлаш;*
- *жиҳоз ва ускуналарни жорий таъмирлаш;*
- *қарзлар фоиз тулови;*
- *аҳолига трансфертлар, шу жумладан:*
- *моддий ёрдам бериш;*
- *стипендиялар;*
- *овқатланиш учун туловлар;*
- *ёзги дам олишни қўллаб-қуватлаш учун тулов;*
- *бошқа трансфертлар.*

**Капитал сарфлар** жиҳозлар сотиб олиш, капитал қурилиш ва капитал таъмирлашдан юзага келади.

Қуйидагилар капитал сарфларнинг унсурлари 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 маънавий мақсадлардаги объектлар;
- маъмурий объектлар;
- капитал таъмирлаш, шу жумладан:
- турар жой фонди;
- ишлаб чиқариш объектлари;
- ижтимоий-маданий ва маънавий хизмат объектлари;
- маъмурий объектлар;
- ер сотиб олиш ва моддиймас активлар, шу жумладан:
- ер;
- номоддий активлар.

Ташкилотларнинг молиявий муносабатлари кредит ва унга туловлар орқали ҳисобга олинади. Фаолиятнинг бу соҳасини акс эттирувчи сарфлар унсури қуйидагиларни 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 усулларида фойдаланиш ва уларни иш амалиётига тадбиқ этиш айниқса муҳимдир.

### **6.2.2. Олий таълим муассасаларининг бюджетдан ташқари маблағи**

Таълимнинг янги модели, бозор иқтисодига утиш таълим молия-иқтисод механизмини шакллантириш, хусусан, бюджетдан молиялашга бюджетдан ташқари манбадан қўшимча қилишни 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 интеллектуал, укув, 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 куплаб масалаларни, хусусан, пул утказиш муддати, унинг миқдори, харажатлар ва уларни қоплаш, пул маблағи сарф-харажатлари моддаси, шартномаларни юридик туғри расмийлаштирилиши, томонларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилаш, шартномага амал қилмаслик жавобгарлиги, «пул тулайдиган» ва «туламайдиган» талабалар уртасидаги муносабатни ҳисобга олиш ва ҳ.к.ни ҳал этиш билан боғлиқ.

Бозор муносабатлари шаклланиши шароитида мутахассислар тайёрлаш соҳасида нарх ҳосил булиши уларни тайёрлаш қанчага тушишлигини белгилаш, мутлақо янгича маъно касб этади ва уч ҳолатни ҳисобга олган ҳолда қуйидагича ёндашишни тақозо этади:

— *давлат буюртмаси буйича мутахассислар тайёрлаш амалга ошириладиган бюджетдан молиялаш меъёрлари;*

— *иқтисослар, олий таълим муассасалари жойлашган урин, профессор-ўқитувчилар таркиби, моддий-техника негизи ва ҳ.к.лар буйича фарқланадиган муайян таълим муассасасида мутахассислар тайёрлашга сарф буладиган амалдаги харажатлар;*

— *тайёрлаш учун ҳақ уз ичига иш ҳақидан юқори булган миқдорни олиши мумкин.*

Буюртмачи учун инсон капитали назариясига мувофиқ мутахассислар тайёрлаш учун ҳақ, бу инсон капиталига қуйилма, инвестиция, улар пул даромади нуқтаи назаридан, келгуси натижани таъминлайди. Табиийки, бундай инвестицияда муайян таваккалчилик бор. Бу шуни англатадики, олий таълим муассасаларига мутахассис тайёрлаш учун иш ҳақидан ортиқ маблағни тулаб, буюртмачи бунда олий таълим муассасаси билан фойдани булашиб олади, олий таълим муассасаси эса келгусида фойданинг тақсимланишида иштирок этади.

**Шартнома буйича мутахассис тайёрлаш олий таълим муассасаларининг корхоналар билан муносабатларини ривожлантиришнинг мумкин булган бир талай имкониятларидан биридир.** Бу бозор иқтисодиётини шаклланиши шароитларида тубдан ўзгаради, чунки, бу икки тузилманинг бир-бирига зарурлиги ва манфаатдорлиги юзага келади ҳамда ошиб боради.

Ҳозирги вақтда таълимни ишлаб чиқариш билан уйғунлашуви, муттаҳасаислар тайёрлашнинг куп босқичли ти-

зимига утиш, таълим турли босқичларини молиялашга янгича ёндашиш ишлаб чиқилган. Бу муттахасислар тайёрлашни бюджетдан ташқари молиялашнинг умумий йуналишини 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 уқийтганларнинг узи ҳақ тулашидир.

Олий таълим муассасалари туловнинг турли шакллари жорий этиш масаласини ҳал этишда **Ўзбекистон республикаси «Таълим тугрисида»ги қонунининг 4-моддасига амал қилади.**

Таълим учун ҳақ тулаш муаммоси олий мактаб мутахассислар салоҳиятини сақлаб қолишга салмоқли хисса қўшувчи тижорат тузилмасисиз ҳал этилиши мумкин эмас. Уларнинг молиявий ёрдами баъзи ҳолларда жуда салмоқли бўлади. Уқитувчилар, аспирантлар ва талабаларни тижорат қорхоналари ишида қатнашишга жалб этиш ўқув жараёнини мавжуд иқтисодий амалиёт билан қўшилишига имкон яратади, уқитувчилар таркиби юқори даражада касбий малакага эга бўлиши ва уни сақлаб туришга кумаклашади. **Тижорат қорхоналарида 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 қорхоналари олий таълим муассасаси фани муаммоларини ҳал этишда фаол қатнашади, жамоанинг юқори малакали илмий ва ишлаб чиқариш тизимини яратишдан моддий мафаатдорлигини оширишда ёрдам курсатади. Бироқ олий таълим муассасаси тижорат тузилмаларини бунёд этиш ва улар фаолият курсатишидан 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 фаолиятдан 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 уртасидаги 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 мулкӣ 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 мулкӣ 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 ҳақиқӣ мулк эгасига айланади, кенг эркинлик олади, юқори даражада ташаббус курсатади, мулкдан фойдаланишнинг самарадорли усуларини топади, демак унинг маъсулияти сезиларли даражада ошади.

Олий мактабни қўшимча молиялашнинг муҳим манбаи бўлиб, *ташқи иқтисодӣ 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 илмӣ-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 қуӣ 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 тупланган тажриба асосида белгиланади ва уйғунлаштирилади. Ҳақ тулаш масаласи олий таълим муассасалари берадиган ди-

плом сифати, уни халқаро ташкилотлар, ишбилармонлар дунёси, жамоатчилик томонидан тан олинishi масаласи, олий таълим муассасалари халқаро аккредитациядан утказилишига 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 қулга киритилган валюта олий таълим муассасаларига кенг халқаро алоқаларни йулга қуйиш, чет элда утадиган конференцияларда қатнашиш, талабаларга республикадан ташқарида тажриба орттириш имконини беради, яъни, умуман Ўзбекистон олий мактаби ва фанининг жаҳон таълим тизимига уйғунлашувига кумаклашади.

**Хужалик 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 шакллари топиш, ҳозирги замон тараққиётига мослаш купгина олий таълим муассасаси учун молиялашнинг қушимча манбаини излашнинг асосий йуналиши булиб қолмоқда. Илмий-тадқиқот олиб бориш фаолияти ҳамон олий таълим муассасасини молиялашнинг қушимча манбаи булиб қолмоқда.

Шундай қилиб, бозор иқтисодиёти шароитида олий таълим муассасасининг вазифаси тадбиркорлик фаолиятини ташкил этиш ва олиб бориш буйича 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 шаклларида фойдаланиш билан боғлиқ. Бунда **мутахассислар ва раҳбарлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш** буйича фаолиятни ташкил этиш алоҳида аҳамият касб этади (истикболда ҳам шундай булиб қолади), бу эса меҳнат ҳамда таълим хизмати бозоридаги вазиятни мутахассислар тайёрлаш ва малакасини ошириш талабларининг узгаришига тезкорлик билан мослашиш учун ўрганишни талаб этади. Олий мактаб кучли интеллектуал негиз ва ишлаб чиқариш, фан ва техниканинг барча соҳалари буйича

мутахассис ходимларга эга. Шунинг учун молиялашнинг бюджетдан ташқари қўшимча манбаларини жалб этишда, асосийси, олий таълим муассасаси фаоллиги ҳисобланади. Чунки су-сткашлик бугунги, бозор рақобати кучайган кунда олий таълим муассасасини истиқболдаги тараққиётдан маҳрум этиши мум-кин. Талабалар, аспирантлар ва ўқитувчиларни молиялашнинг бюджетдан ташқари манбаларини излаш ва жалб этиш буйича ишларга кенг тортиш мазкур фаоллик қуринишларидан бири-дир. Юқорида айтилганлардан ташқари тулов асосида таълим хизмати кўрсатиш, ноширлик фаолияти ва бошқалар ҳам бюд-жетдан ташқари анъанавий манба саналади.

Бюджетдан ташқари фаолият аоссий турларини қуйидаги йўналишлар буйича таснифлаш мумкин:

### **1. Таълим хизмати соҳаси:**

- таълимнинг тулов-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 сёртификатлар бериладиган курсларда қўшимча таълим бериш (программачилар, бухгалтерлик, аудиторлик ва ҳ.к.);

- жисмоний ва юридик шахслар учун тулов асосида кон-сультациялар ташкил этиш;

- пулли қисқа муддатли курслар ва семинарлар ташкил этиш.

### **2. Илмий-ишлаб чиқариш фаолияти:**

- хужалик 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 инкубаторий-ларини ташкил этиш;

— тижорат ва хужалик ҳисоби асосидаги илмий-тадқиқот ташкилотлари билан якка тартибдаги шартнома буйича 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;

— тулов 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;

— буш хоналарни ижарага бериш;

— хоналар узоқ муддатли ижараси (лизинги);

— таътил вақтида бушаб 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 уйингоҳлар хизмати;

— маиший хизмат (сартарошхона, кимёвий кир ювиш, ко-сибчилик ва ҳ.к.);

— пулли болалар богчаси ва майдончаси ташкил этиш;

— тижорат ташкилотларига олий таълим муассасаси рамзи, реквизи-тларидан фойдаланиш ҳуқуқини бериш;

#### **5. Ҳомийлик:**

— корхона, ташкилот ва хусусий мулк барча туридаги фир-малардан ҳомийлик маблағларини жалб этиш;

— жиҳозларни беғараз бериш (аудио-видео, компьютер оргтехникаси, ўқув-амалиёт ускуналари, ёзув қоғозлари ва ҳ.к.);

— кутубхона жамланмасини тўлдириш (дарсликлар, ўқув қўлланмалар, каталоглар, бадий адабиёт ва ҳ.к.);

— чет эл инвестициясини жалб этиш (кичик-босмахона, автотранспорт, ўқув-амалиёт жиҳозлари, ўқув адабиётлари);

**6. Олий таълим муассасалари Мураббийлар кенгашини ри-вожлантириш 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 чора-ларни 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 тижорат-лаштириш йўналиши уставда курсатилган фаолият мақсад ва вазифаларга зид келмаган тақдирдагина узини 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 тупловчи ресурслар имкони ва ресурслар бошқа турларини айтиш мумкин. Булар муайян маънода иккиламчидир, чунки, оқибатда, бари бир ходимлар меҳнати ёки улар фаолиятининг моддий шартлари атрибуги сифатида намоён бўлади. шу муносабат билан *моддиймас активларни ажратиб кўрсатиш зарур*, шунингдек, унинг таркибидаги *интеллектуал 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 шакллانган молиявий ресурслар муҳим урин тутади.

Ўқув-илмий-ишлаб чиқариш мажмуи сифатидаги олий таълим муассасаларининг ресурс (актив)лари ўзига хослиги кўйидагичадир:

— номоддий активлар аҳамияти сезиларли ва тобора ошиб бормоқда;

— лаборатория-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 булса-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 кўйидаги тушунчалардан фойдаланали; *асосан, айланма, номоддий*.

Моддиймас активлар, булар узоқ муддат фойдаланиладиган ва даромад келтирадиган хўжалик фаолиятида фойдаланиладиган моддий булмаган 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, монополь ҳуқуқи ва имтиёз, хусусан фаолиятнинг лицензиявий тури ва ҳ.к.дан фойдаланиш ҳуқуқи* булади. Моддиймас активлар таълим иқтисодида муҳим жиҳатлардан бири бўлиб қолади. Номоддий активларни бошқариш асосий фондларни бошқариш билан чамбарчас боғланиб кетади. Интеллектуал мулк ва унинг муҳофазаси, патентлар ва ноу-хау билан савдо қилишни кенгайтириш ҳақидаги қонунчилик ривожланган сари аҳамият касб эга бошлайди. Шунини таъкидлаш муҳимки давлат ОТМ тизимида интеллектуал мулк ҳуқуқининг субъекти бўлиб, ОТМнинг узигина 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 тулов;*

— *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 туловлар, ҳам бюджетдан молиялаш бирдек муҳимдир.

Бюджетга туловлар ОТМ ўз молия базасини сафарбар этишини тартибга солиди, 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 қуламини 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 умумдават ресурсларини жалб этиш ҳисобига олий таълим муассасалар ривожини имкониятларини тартибга солиди ва бу билан унинг сифат ҳамда миқдор кўрсаткичларига таъсир этади. Бюджетдаги маблағ ҳисобидан олий мактабни молиялашни тулиқ амалга ошириш имкони йуклигидан давлат олий таълим муассасаси бюджетдан ташқари фаолиятга солиқ имтиёзи белгилайди ва мазкур фаолиятни рағбатлантиради. Амалдаги қонунчиликка қўра белги-ланган солиқ имтиёзи бир неча йўналишга эга:

— олий таълим муассасалари, бюджетдаги ташкилот сифатида, бир қатор туловлардан, уларнинг бюджетдан ташқари фаолиятдан қатъий назар, туловлар (ер учун тулов, 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 шarti билан бюджетдан ташқари фаолиятнинг бир неча туридан олинadиган фойда солиқдан озод этилиши).

Қонун, айниқса, давлат мулкани ижарага беришдан келган даромаддан фойдаланишни қаттиқ назорат қилади, бу даромадлар тулиғича ОТМнинг ривожини таъминлаш ҳамда ўқув-тарбия жараёнини такомиллаштиришга йўналтирилишини мажбурий қилиб қўяди. ОТМ маъмуриятининг бюджетдан ташқари фаолиятни ташкил этишдаги вазифаси солиқ имтиёзи буйича 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 булиши шарт эмас, чунки, таълим хизматида олдиндан ҳақ туланади. Бошқа ҳолат — тегишли таълим фаолиятига лицензия зарурлиги муҳим, яъни моддиймас активлар, таълим фаолиятига мутлақ ҳуқуқ шаклида ОТМга (унинг ходимларига эмас) тааллуқли булиб, бу ОТМга тегишли қўшимча даромад келтиради.

2. Илмий-ишлаб чиқариш фаолияти ОТМда юқори малакали илмий ходимлар, ишлаб чиқариш майдони ва усқуналар, айланма молиявий маблағ булишини талаб этади, чунки буюртмачилар тайёр маҳсулотга ҳақ тулайди. Шунини таъкидлаш жойизки, бюджетдан ташқари фаолият, қоидага кўра, ОТМга сезиларли даромад келтирмайди, чунки мутаносиб тарзда даромад тақсимланадиган бозор ва ресурслар тузилмасидаги кучли рақобат бунга тўққинлик 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 айна шу тарздадир. Олий таълим муассасасида мухтор таркибий бўлинмалар мавжуд бўлса, бюджетдан ташқари фаолиятни икки босқичининг бошқаруви даромадни тақсимлаш тегишли даражасини белгилайди: олий таълим муас-

сасаси марказлашган ва таркибий булинмалар 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 уртасида тақсимлайди, турли даражадаги бюджетга солиқлар жунатади ва бюджетдан ташқари фондлар (пенсия, ижтимоий суғурта, бандлик фонди)га туловларни амалга оширади. Солиқ ва туловлар 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 булинмаси (булинма маблағи) уртасида тақсимланади. Тақсимот мутаносиблиги фаолиятга жалб этилган ресурс (меҳнат, моддий ва моддиймас ресурс)ларга мулкӣ ҳуқуқ, булинмаларнинг ОТМни сақлаш ва ривожлантириш бўйича мажбуриятидан, ОТМ ва товар ишлаб чиқариш, иш, хизмат бажаришда иштирок этган булинма марказлаштирилган қисми ҳақиқӣ харажатларидан (таннарх) келиб чиққан ҳолда олий таълим муассасаси раҳбарияти томонидан белгиланади.

**Олий таълим муассасаси бюджетдан ташқари маблағининг марказлашган қисмини шакллантириш** бюджетни шакллантиришдаги давлат механизмига ухшаш амалга оширилади, яъни, биринчидан олий таълим муассасаси таркибига ягона укӯвилмӣ-ишлаб чиқариш мужассамаси (ЯУИИМ) 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 булинмаларининг бюджетдан ташқари даромадининг бир қисмини марказлаштириш ҳисобига марказлаштирилган қисмини шакллантириш учун иқтисодӣ асос бўлиб, олий таълим муассасаси асосӣ фондларига амортизация ажратмалари, бюджетдан ташқари фаолиятга жалб этилаётган ресурслар эгаси сифатидаги олий таълим муассасасининг фойдадаги марказлаштирилган улуши, шунингдек, мухтор таркибий булинмалар 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 уртасидаги 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 тулдиришга 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 тақсимооти 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 фаолиятдан алоҳида балансда олий таълим муассасаси мулкни жамғаради, олий таълим муассасаси ходимлари эса ўз меҳнат ва интеллектуал 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

булинмалар, шу жумладан, мухторлаш учун накладной харажатлари ҳамда даромаддан марказлаштирилган фондга ажратмалар белгилашда ҳисоб-китобни талаб этади. Бу туловлар мажмуи иш ва хизмат қўламининг ўсишини рағбатлантиради, мухтор булинмалар ишининг иқтисодий шароитини ЯЎИИМ таркибидаги ташкилот — юридик шахниқидан қўлайроқ қилади.

Хужалик шартномаси накладной харажатлари асосидаги илмий тадқиқотлар ва тажриба-конструкторлик ишлари иш ҳажми ўсишига муносабат, *ўзгарувчан* ва шартли тарзда, *доимий*га булинади (амалда иш ҳажми ўзгаришига боғлиқ бўлмайди, масалан, амартизация ажратмалари, хоналарни сақлаш ва ҳ.к.). Бу вазиятлар олий таълим муассасаси маъмуриятига ИТТКИ қўлами ошгани сари мухтор таркибий булинмалар учун накладной харажатларининг ставкасини пасайтириш имконини беради, лекин бу пасайтириш олий таълим муассасаси амалдаги харажатларидан ошмаслиги лозим. Ўз маблағи ҳисобидан олий таълим муассасаси таркибий булинмалари жиҳозлар сотиб олишнинг ўсиши ҳам бу булинмалар учун накладной харажатларни пасайтиради.

Мазкур маблағлар ҳисобидан илмий жиҳозлар олинадиган хужалик шартномаси асосидаги ишлар буйича харажатлар тузилмаси қўшимча рағбатлантиришни жалб этади. Бу жиҳозлар шартнома муддати тугагач олий таълим муассасаси балансида қолади. Хужалик шартномаси буйича ИТТКИ ларда накладной харажатлари ставкасини белгилашда буни албатта ҳисобга олиш лозим.

Марказлаштирилган фондга даромаддан ажратмаларнинг миқдори ҳам олий таълим муассасаси маъмурияти ва таркибий булинмалар раҳбарлари уртасида ҳисоб-китоб ҳамда келишув учун асос бўлади. Агар булинма бу даромадни олий таълим муассасаси стратегиясини ҳисобга олиб, ўзига қайта инвестиция қилса, унда уни тулиқ марказлаштиришдан маъно йўқ. Таркибий булинмаларнинг олий таълим муассасасига туловлар 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, Туловларнинг оқилна 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 крим ва чиқимларини режалаштириш мумкин эмас. Ўз навба-

тида, бюджетдан ташқари маблағларни сарфлаш йуналишини режалаштириш олий таълим муассасаси бюджет маблағи тўғрисидаги маълумотсиз 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 йуналтирилади, яъни олий таълим муассасаси ижтимоий функцияси берилади, унинг ривожланиши учун ҳеч қандай имкон бермайди. Бошқача айтганда бдджетдаги пуллар «тушовланган» булади. 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 урни (муайян таркибий бўлинма)га, шунингдек бюджетдан ташқари фаолият йуналиш ва турига кўра тақсимлашни кўзда туғади, бу режалаштирилаётган товар ишлаб чиқарилиши, иш, хизмат бажарилиши учун олий таълим муассасаси талаб қиладиган ресурслар ҳисобкитоби билан қўшиб олиб борилади. Шундай қилиб, бюджетнинг сул қисми қаерда, қайси бўлинмага нимани ҳисобидан, қандай ҳажмда даромад қисми шаклланишини яққол кўрсатади. Бюджетнинг ун 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 ошишини ва бунинг учун қандай пул ресурслари ажратилишини кўрсатади. Олий таълим муассасаси кирим-чиқимлари бир жинсли белги — *хужалик ёки ишлаб чиқариш* (масалан, капитал қўйилма, иш ҳақи ва ҳ. к.) ҳамда мақсадли тайинлов (уқув, илмий ижтимоий программа) бўйича гуруҳланади.

Олий таълим муассасаси бюджет тизимини ишлаб чиқариш ва амалга ошириш ошқора, маслаҳатлашув асосида булиши ва шу тарзда овоз беришнинг демократик усули билан қарор қабул

қилишни кўзда тутади. Вақти вақти билан назорат утказиш, 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 узига хос томони — фаолиятнинг муаян йўналиши бўйича бюджетдан ташқари даромаднинг мақсадли йўналиши: масалан, ижарадан келадиган даромад маъмурий-хужалик ишлари бўйича проректор тасарруфига келиб тушади ва олий таълим муассасаси моддий-техника негизини сақлаш учун сарф қилинади: хужалик 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 кура 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 тугилади:

— *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 булиб 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 уз навбатида олий таълим муассасаси даромадини оширади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш даврида олий таълим муассасаси ресурсларини бошқариш — мураккаб вазифа. У олий таълим муассасаси активлари курсаткичлари 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 хажминини ва марказлаштирилган фондга қайта инвестициялаш ички туловлар миқдорини белгилаб, олий таълим муассасаси ўзи танлаган стратегик ривожланишига мувофиқ энг юқори даромадга эга булади.

Бу ҳол таълим даражасини оширади деб фараз қилинади, чунки талабалар университетларга анча юқори талаблар қўяди, олий таълим муассасалари эса уз навбатида таълим жараёнига катта эътиборни қаратади. Ваҳоланки талабалар олий таълим тизимида ва кейинчалик ўз иш ҳақлари ошишини кутишлари мумкин, бутун дунёда улар таълим харажатларини молиялаш адолатли ва оқилона деб ҳисоблайди. Ўртача олганда меҳнатнинг анча юқори самарадорлигини ва умуман аҳоли даромади анча юқори бўлишини таъминловчи махнат ресурслари таълим харажатлари бир қисmini 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 камайгириш томон ўзгармоқда. Шундай қилиб талабаларни янги тартибда бюджетдан молиялаш ҳолати юзага келмоқда, бу уз навбатида таълим харажатларини тобора катта қисmini бюджетдан қоплашга олиб келади.

6.01- жадвал

## Буюк Британия, АҚШ ва Франция университетларида таълим даромадлари манбаининг тузилиши (%да)

№	Манба	Буюк Бри- тания	АҚШ	Франция
1.	Давлат харажатлари жами:	85,5	51,1	99,0
	шу жумладан:			
	марказлаштирилган лавозим харажатлари	84,0	16,5	96,2
	маҳаллий	1,5	4,0	2,8
2.	Хусусий компаниялар ва хайрия тап-килотларининг харажатлари	2,5	6,9	
3.	Уқувчилар ва улар оиласининг харажатлари	8,0	20,3	1,0
4.	ОТМларининг уз 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 уз таълим олишлари учун сарфларнинг бир қисмини уз иш ҳақлари ҳисобидан қоплашга интиломоқдалар. Бу уз навбатида таълим муддати ошишига ва таълимнинг анча мослашувчан моделига талабни узишига 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. Купчилик мамлакатларда олий таълим муассасасини давлат молиялашдаги бюджет тақчиллиги йилдан йилга сақланиб келмоқда. Шунинг учун олий таълим муассасаларига молиялашнинг қушимча манбаларини излаб топиш ҳуқуқи берилмоқда ва бунда уларга ҳар томонлама ёрдам курсатилмоқда.

Тижорат фаолияти турли шаклларда амалга оширилмоқда:

— университет майдонлари ва жиҳозларидан конференция ва бошқа жамоатчилик тадбирлари утказишда фойдаланиш;

— олий таълим муассасаларига қарашли ерларга, олий таълим муассасаларидан ёки уларга хизмат курсатишда фойдаланувчи фирмалар тузиш;

— олий таълим муассаса мутахассисларини тижорат компанияларига консултациялар утиши;

— аҳолига қушимча таълим хизмат курсатиш;

— 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 йулида 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 фаолиятдан келган даромад қайта инвестицияланса, солиқ имтиёзлари муҳим аҳамият касб этади. Бино, лаборатория, кутубхона, компьютер маказлари ва профессорлар қўшимча лавозимини жалб этмай олий таълим муассасасига талабалар қабул қилиш мақдорини ошириш олий таълим муассасаси самарасини оширишнинг энг осон йули. Бундай усулдан 70-80- йилларда Германия ва Буюк Британияда кенг фойдаланилади. Бу узини оқлаган булади, 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 бошқа мамлакатларда 60-йилларда таълим тизими жуда қиммат усул — мутлақо янги институт (университет)лар бунёд этиш йули билан кенгайтирилган.

Анча кейинроқ эътибор мутахассисларни қуйидагича усулда тайёрлашни қўпайтиришга қаратилади:

- *курслар муддатини қисқартириш;*
- *ёзда ўқитишни ҳам қўшганда академик йилни чузиш;*
- *кечки ўқув шаклидан кенг фойдаланиш;*
- *катта гуруҳлардаги талабаларга маъруза ўқиш (етарли ҳажемдаги 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 Фарбда расмий фикрнинг ривожланиш

йуналишини курсатади Шубҳа йуққи, 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 туғрисида 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 қушимча маблағ олади.

Япония тажрибасига назар ташлайлик. Бунда бюджет маблағини қаттиқ тежалишига қушимиз тушади. Таълим тизими мамлакаг бюджетни 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 курсаткичлар буйича (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.

Япониядаги олий таълим элитар бўлиб, барча хоҳловчила 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 буйича 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 шариоит яратмаслиги мумкин, бунга бошланғич сарфларнинг тулдирилмаслиги ҳолати сабаб бўлиши мумкин.

Давлат таълим стандартларини давлатга алоқадорсиз шўъба сарфи минимал даражада бўладиган қилиб белгилайди. Бу таълимга туланадиган 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 ўқитувчиға туғри 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 уринлидир. 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 яримдан кўпи хусусий корпор

ция. Булар буйича масъулият машхур собиқ битирувчилар ва бошқа хусусий шахслардан иборат мураббийлар зиммасига юкланган, улар филантропик ёрдам курсатадилар. АҚШдаги купгина машхур университетлар — Гарвард, Стэнфорд, Йельсе, Чикаго университетлари ва купгина нуфузли коллежлар — Анхерст, Уильямс, Чарлстон коллежлари хусусий шуъбага 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 ҳажмига 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 фаолиятдан келган даромадлар;*

— *филантропик ташкилотлар ва хусусий шахслар хайриялари;*

— *хусусий ташкилотлар ва шахслар тузган махсус фондлардаги жамғармалардан фойзалар.*

Олий таълимга давлат ёрдами ўртача 40-45%ни (олий таълим муассасаси умумий даромадида) ташкил этади ва кўйидагича тақсимланади; федерал ҳукумат бюджетидан — 10-15%, штатлар бюджетидан — 20-30% ва ҳокимият маҳаллий бюджетидан — 2-5%. Федерал ёрдам, америкалик муттахассислар ҳулосасига кўра, аслида фойда туфайли эмас, балки зарурат туфайли шаклланган ва ҳозирги мақдорига етган, чунки бевосита таълим миллий манфаатларга хизмат қилади, миллий кадриятнинг муҳим унсури ҳисобланади. Олий таълим давлат ёки хусусий шуъбасининг куп ёки кам самарадорлиги хусусида бир хил маълумот ёки даъволарнинг ўзи учрамайди. Хусусий таълим муассасалари куп мамлакатларда ҳам нисбатан давлат таълим тизими устун мамлакатлар натижасига ухшаш натижа курсатадилар, 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 шуъбани давлатнинг олий таълим бошқариш тизимида жорий

этиш динамикасига ва уз демократик тавсифини йуқотмаслигига эриша олишидадир.

Шундай қилиб, мумтоз университетлар ривожини умумжаҳон йуналиши сунгги ун йилликларда таълим иқтисодида, қуйидаги умумий йуналишни 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 уз профессорларини хизмат сафарига юбориш, четдан таклиф этишда ҳам тежамкорлик қилмоқдалар. Масалан, Германиянинг фаҳри булмиш Гейдельберг университети барча ўқув-илмий лабораторияларида ҳар бир лаборатория университетга қанча маблағ келтиришини мунтазам таҳлил этиб боради, ўзини оқламаган лабораториялар ёпилади.

2. Кўпчилик ривожланган мамлакатлардаги олий таълим муассасалари давлат молиялайдиган ўқув-илмий ва маданий марказдан, тобора, корхонага ҳос хусусиятларга эга бозор иқтисодиётининг иқтисодий субъектига айланмоқда; таркибий бўлинмалар самарадорлиги ва иқтисодий мақсадга мувофиқлигини баҳолаш ўтказилмоқда. Таълимнинг турли шакллари бўйича мутахассислар тайёрлаш тармоғи тадқиқ этилмоқда, таълим учун табақалашган ҳақ тўлаш усули куриб чиқилмоқда.

3. Кейинги йилларда олий таълим муассасалари таклиф эгаётган таълим хизмати кескин ошади, шу жумладан олий таълим муассасасини тугатгандан кейинги таълим доирасида. Бу жараённи юқори малакали мутахассисларга талаби ошган давлат ҳам, уз ходимлари малакасини оширишдан мафратдор давлатга алоқадорсиз шубҳа ҳам қўллаб-қувватланмоқда. Олий таълим муассасалар, шу жумладан иқтисодийлари ҳам, қўшимча таълим хизмати курсатишдан манфатдордирлар. АҚШда, масалан, диплом олгандан кейинги ва қўшимча таълим хизмати курсатишдан бакалавриятдаги таълимдан кура кўпроқ маблағга эга булинади.

4. Олий таълим муассасасининг, узлари давлат молиялашига камроқ мухтож бўлаётганлари, кўпроқ хусусий ишлари эвазига маблағ топишлари туфайли мухтор булишга 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 йуналтирилган чораларни сузлаб беринг.

2. Олий таълим муассасасининг минтақага таъсири йуналишини айтиб беринг.

3. Олий таълим муассасасини молиялашнинг қандай маблағларини биласиз?

4. «Бюджет ташкилотларни молиялаш тартибини такомиллаштириш туғрисида»ги қарорга мувофиқ молиялашнинг янги тартибида нималар қўзда 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 сузлаб беринг?

15. Ривожланган мамлакатларда олий таълимни молиялаш қандай омилларга қўра 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 купинча ҳал қилувчи омилга айланади, лекин одатдаги тушунчага кура 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 узидан тулиқ ва туғри фойдаланиш учун катта тайёргарлик, ижодий ёндашишни талаб қилади.

«Маркетинг» тушунчаси шакл ва усуллар кенг қўламини қамраб олади. Булар одамлар, ташкилотлар, умуман жамиятнинг мунтазам ўзгариб турадиган эҳтиёжларини алмашлаш асосида таъминлайди. Маркетинг қўйидагиларни 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, кургазма 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 урганишнинг асосий ва якуний босқичи. Унинг асосий натижаларига иқтисодий программа асосланади.

Республикада кечаётган ижтимоий-иқтисодий узгаришлар шароитида, меҳнат бозорининг шаклланишида *мутахассислар тайёрлаш, ишга жойлаш ва бандлиги* жараёнини давлат бошқаруви воситалари айниқса аҳамиятли булиб 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 буйича қабул миқдори билан мутаносиблиги, давлатнинг иқтисодиётни бошқариш тизимига уйғунлашган маркетинг хизмати ишини жонлаштириш, иқтисод турли тармоғи буйича олий ва урта махсус маълумотли мутахассислар тайёр ҳолида асосий нисбатларни ишлаб чиқиш ҳал этади.

Истиқболи тизими иқтисоднинг турли тармоқлари буйича мавжуд аҳвол ва ривожланиш истиқболи асосида мутахассисларга булган талабни аниқлайди ва шакллантиради. Унинг вазифаси маълумотларни қабул қилиш ва қайта ишлаш ва шу асосда таълим фаолияти буйича бошқарув қарорларини асослаш ҳамда унинг кейинги ривожланишини истиқболи. Бозор иқтисодиёти шароитида рақобатбардош мутахассисларнинг меҳнат лаёқатини таъминлаш миллий ва чет эл таълим тизимини қиёсий таҳлилинини утказиш, таълимни ислоҳ қилиш жараёни ривожини кузатиш йули билан амалга оширилади.

Муаммони ҳал этиш ижтимоий-иқтисодий соҳада стратегик мақсадларга эришиш даражасини мунтазам кузатиб бориш, республика иқтисодинини қисқа, урта ва узоқ муддатга *истиқболи* асосида ривожланиши асосий йуналишларинини белгилаш билан ҳам боғлиқдир. «Истиқбол» тушунчасининг талқини кўп. Баъзилар «истиқбол — объект ривожига ҳақидаги илмий фараз» дейди, учинчи бировлар «истиқбол — объект келгусидаги аҳолининг 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 уртасидаги ички алоқа ва боғлиқлик 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 купинча, гуё истиқбол ва лойиҳалаш уфқлари сингари мос келиб қолади.

Илмий истиқболларни муҳокама қилиш иқтисод ривожини режасини ишлаб чиқиш билан, қушиб 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, купталқинли, эҳтимоллик моҳиятига эга. Истиқболнинг режадан туртинчи фарқи шунда.

Режалаштириш ва истиқболнинг усуллари ҳам сезиларли фарққа эга. Улар купчилигининг 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 истиқболнинг режалашдан бешинчи жиддий фарқи.

Истиқболнинг вазифаси: *ҳодиса, оқимларни таҳлил қилиш, уларни баҳолаш ва келажак учун муқобил талқинларни белгилаш.* Иқтисодий истиқбол иқтисодни ривожлантириш мужассаматизими доирасида амалга ошириладиган ривожланишнинг ил-

мий фаразини ишлаб чиқишдан иборатдир, ammo бу режалаштиришда узига хос жиддий фарқларга эга.

---

**Келажакни олдиндан кура билиш, аввало, бугун карорлар қабул қилиш учун керак.**

---

Молиявий истиқбол — молияни илмий бошқариш имкони. Муддат буйича таснифлашнинг умумқабул қилинган таснифи бор, у куйидагича: қисқа муддатли истиқбол — 5 йилгача муддатли: уртача 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 купроқни ўз ичига олувчи 2-эшелонга булинади. Австралиялик олим Эрих Янг таъкидича, муваффақиятли истиқбол билан у ёки бу усулни танлаш орасида сезиларли боғлилик йўқ. У кунт билан жаҳон истиқбол тажрибасини тадқиқ этган. Шуниси қизиқарлики, энг кучли ихтисослашган истиқбол институтлари ҳам истиқболнинг мураккаб усулини кулламайди, улар, гап шундаки, муҳими усуллар қанчалик туғрилигида эмас, балки гапнинг туғрилигидадир деб ҳисоблайдилар. Истиқбол усулларини куллаш борасида истиқболловчилар орасида бир нуқтаи назар учрамайди, лекин купчилик 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 айна шу усуллардан фойдаланадилар.

Таълим соҳасида маркетинг тадқиқотлари олиб боришда куйидагиларни белгилаш зарур:

- таълим бозори талабини;
- таълим соҳасидаги хизмат муайян йўналишлари ва уларга талабни;
- таълим муассасаси моддий-техника, молия, нисбий негизини;
- ишлаб чиқаришга булган эҳтимолий мулжални;
- хизмат ва товарлар қиймати, улардан келадиган фойдани баҳолашни;
- бюджетдан ташқари фонд шаклланишида қатнашувчиларни;
- ҳомийларни.

Туман, шаҳар миқёсида шундай хизмат курсатувчилар 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 курсатадиган товар ва хизматлар сотилиши ҳажмини белгилаш (истиқбол) зарур.

Маркетингни мувофақиятли утказиш учун қуйдагиларни урганиш зарур: истиқболланувчи фаолият буйича маҳаллий матбуот, китоблар, проспект, каталог, журналлар, реклама материаллар, телепрограмма, бошқа таълим муассасаларининг тажрибасини, шунингдек, булгуси мижозлар билан суҳбат утказиш ва информация тадбирларига қатнашиш.

Маркетинг мунтазам суратда фаоллик курсатиш, 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 утказиши муваффақиятини курсатувчи омиллардан бири бўлиб, аҳоли бандлиги ҳисобланади. Бандлик — фуқароларнинг ижтимоий-фойдали фаолияти. Мамлакатда туб ижтимоий иқтисодий узгаришлар, 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 утиш, олий мактаб олдида турган янги вазифалар фақат сифат жиҳатдан янги бўлган таълим мазмуни ва технологиясини, балки, республика иқтисодий ривожланиш динамикасини, тарихан шаклланган вазиятни хужалик 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 булиб турибди. Бу олий таълимда олий таълим муассасасига талаба қабул қилиш режаси тула равишда халқ ҳужалигининг амалдаги талабларига мос келиши керак деганидир. Бугунги кунда олий таълим йуналишлари миқёсида мутаносиблик 23-25% ни ташкил этади, кўпгина йуналишларда ортиқча мутахассис тайёрлаш (педогогика, мухандислик ва тиббиёт ихтисосликлари бўйича) кузатилмоқда.

Кейинги йилларда мутахассис ходимларга булган 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 ҳужалигининг 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 мутахассисларнинг 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 қўйидагилар алоҳида аҳамият касб этади:

— *олий таълимни янгича ихтисослаштиришнинг (магистратура ва бакалаврият таълим йуналишини ихтисослари рўйхати) олий маълумотли мутахассислар билан алмаштирилиши лозим булган лавозимдорликка мос келиш даражасини, яъни мамлакат халқ ҳужалиги тармоқларидаги лавозимлар билан мутахассислар етиштириш мутаносиблигини белгилаш;*

— *умумий талабларга мувофиқ олий маълумотли мутахассислар билан таъминланганлик тармоқ меъёрларини ишлаб чиқариш янги тавсифловчисида қабул қилинган таълим йуналишлари 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 кура ишдан кетиши — авлодлар алмашиши, табиий кетиши, миграция, ходимлар қунимсизлиги ва б.;

— олий таълим муассасалари, минтақалар йўналишлар (олий таълим ихтисосликлари бўйича бакалавриат ва магистратура) бўйича талабалар қабул қилишининг 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 шубҳасида — моддий ишлаб чиқариш ва ижтимоий муҳитда турлича қонуниятга эга.

Моддий ишлаб чиқаришда мутахассисларга талаб вектори интеллектуал 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 бево-сита ишлаб чиқариши соҳасидан уни ташкил этиш, тайёрлаш, қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш соҳасига кўчишига олиб келади.

Ижтимоий соҳада, умуман сервисда мутахассислар миқдори давлат ижтимоий сиёсати, сервис хизматига аҳолининг туловга қобил талаби ошиши асосидаги сервис соҳали фаолияти кўлами ошишига мутаносиб усмоқда.

Бакалавр ва магистр даражасига эга олий маълумотли мутахассисларга иқтисодий тармоқлари талабини ҳисоблаш учун бошланғич информация асосий материаллар булиб қуйидагилар ҳисобланади:

— иқтисод тармоқларида улар динамикасида банд таълим соҳаси бўйича мутахассислар миқдори ва тузилиши;

— айрим тармоқ ва минтақалар иқтисодидаги силжишлар ривожига 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 курсаткичлар йулининг узгариши (куп омилли моделлаш)*;
- *айнийлик асосида*.

Мутахассисларга булган 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 булган талабни истиқбол мулк айрим турлари ва ҳужалик юритиш ривожидagi устуворликларни ҳисобга олиб, тармоқ ва минтақалар иқтисодини тузилмавий қайта қуриш асосий йуналишларини аниқлаш негизида амалга оширилади. Истиқболланаётган 10—15 йиллик давр жиддий йуналишлари бўлиб, қуйидагилар ҳисобланади:

— иқтисоднинг энг муҳим йуналишларида, айниқса саноатда ишлаб чиқариш ҳажми ўсиш суръатини ошириш;

— бандлик тузилмасида юз бераётган ва қутилаётган йирик узгаришлар (моддий ишлаб чиқариш анъанавий тармоқларидаги ходимларни бозор инфратузилмаси тармоқларига ва хизмат соҳасига кучириш);

— хусусийлаштириш ва кичик бизнесни ривожлантириш ҳисобига ҳужалик юритувчи субъектлар сонини ошириш (бу бизнес, маркетинг, молия, ҳисоб-китоб соҳасида мутахассисларга булган 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 булган талабни қондиради);

— ишлаб чиқаришни техникавий қайта жиҳозлаш (янги технологиялар буйича мутахассисларга талаб ошади).

Бозор ривожланиши шароитларида иқтисоднинг ишлаб чиқариши интенсифлаш, автоматлаштириш, замонавий алоқа воситаларидан, микропроцессорлар, компьютерлар, робот техникасидан фойдаланиб бошқариш билан боғлиқ барча соҳаларда тегишли мутахассисларга талаб ошмоқда.

Техникавий-иқтисодий курсаткичлар ўзгариши тенденцияси асосида истиқбол (кўп омилли моделлаш) кутилаётган тузилмавий силжишлар, демографик омил, ижтимоий тараққиёт иқтисодиётнинг аҳволи ва ривожланиш истиқболлини урганиш ва таҳлил қилиш асосида амалга оширилади.

Бундай ҳолда истиқбол модели ўз ичига бир неча блокни олади:

1. *Иқтисодиёт аҳволини баҳолаш* (бунда бошланғич макроиқтисодий курсаткичлардан фойдаланилади). Минтақаларда, умуман, республикада иқтисодиёт ривожини тавсифловчи техникавий-иқтисодий курсаткичларнинг 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 курсаткичлар

бўйича информациявий-меъёрий маълумотлар жамланмаси асосида амалга оширилади.

Аналогия усули билан ҳам мутахассисларга булган талабни баҳолашни амалга ошириш мумкин. Бунда бошқа давлатлар шундай фаолияти соҳасида юзага келган суров курсаткичларини қабул қилиш мумкин. Чет мамлакатлардаги аналоглар бўйича иқтисоддаги тузилмавий силжишларнинг боришини, куп омиллик моделлашда айрим техникавий-иқтисодий курсаткичларни, шунингдек, айрим корхоналар бўйича ходимларга талабни баҳолаш мумкин. Асосийси — мамлакатнинг тўғри танланиши.

Мутахассисларга булган талабни истиқболига булган, юқорида баён этилган ёндашишларни турли комбинацияларда фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Муҳими, иқтисод тармоғи (вилоят, минтақа ёки корхона)нинг мавжуд аҳволи ва самарали талқинлари оқилона эътиборга олиншидадир.

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 булган талабни ўрганишни тақозо этувчи мужассама вазифа, яъни:

— республика, вилоят, иқтисод тармоғи ва ижтимоий инфратузилма, олий таълим йўналиши (иқтисослиги)да;

— малака даражаси (бакалавр, магистр) ва таълим (олий, ОТМни тугатгандан сўнгги) бўйича тадқиқотнинг қўйидаги 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 курсаткичлар ва бозор конъюнктураси билан мос ҳолда ходимларга булган талабни моделлаштириш;

— меъёр ва меъёрийлик асосида ходимларга булган талабни истиқбол;

— олий таълимнинг аҳволи ва ривож мониторинги тизimini ишлаб чиқиш;

— аҳоли бандлигини истиқбол асосида ходимларга булган талабни ўрганиш;

— тегишли олий маълумот олишга булган аҳоли талабини қондириш имкониятларини белгилаш;

— моддий ишлаб чиқариш ва ижтимоий соҳада ходимларга булган талабни алоҳида-алоҳида қонуниятларини ўрганиш.

Бу республика иқтисодини юқори малакали мутахассисга булган 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 булади?
5. «Бандлик» тушунчаси моҳиятини очиб беринг.
6. Олий маълумотли мутахассислардан самарали фойдаланиш учун нима керак?
7. Истиқболининг қандай усулларини биласиз?

*Рақобатбардош кадрларсиз иқтисоднинг бўлиши мумкин эмас, рақобатбардош таълим тизимисиз эса рақобатбардош кадрлар бўлмайди.*

### Хурматли ўқитувчилар!

Узлуксиз таълим тизимининг рақобатбардошлиги Сизнинг хайрли меҳнатингиз, ҳамиша Сиз оширишга интилиб келган малакангиз даражаси билан белгиланади. Узингизнинг ўқув-тарбиявий ишларингизни такомиллаштира бориб Сиз Кадрлар тайёрлаш миллий дастурида узлуксиз таълим тизими олдига қўйилган вазифаларни ҳал этишга ёрдам берасиз.

Биз Сизга қуйидаги масалалар буйича маслаҳат беришингизни сўраб мурожаат қиламиз:

Миллий дастур вазифаларини амалга оширувчи ўқитувчи қандай бўлиши керак? Сизнинг маслаҳатларингиз уз 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 буйича 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 буйича фикрингизни билишни истардик. Туртинчи сўровномада биз ўқитувчи сифатида узингиз 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- суровнома: 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. Утаётган фанингиз билан боғлиқ ишлаб чиқаришдаги йилларингиз қанча?	A. Иуқ. 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. Таббий-илмий /математик. C. Умумқасбий. D. Махсус.
05. Сизнинг таянч маълумотингиз узингиз дарс бераётган фан (ёки фанлар)га мосми?	A. Мос. B. Таянч маълумот туркумидаги. C. Мос эмас.
06. Сизнинг ўқитувчилик фаолиятингизга бевосита нима қушиб 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 буйича. B. Университет программаси буйича. C. Техника институти программаси буйича. D. Малака ошириш миқёсидаги. E. Мустақил таълим даражаси. F. Касб-ҳунар билим юрти программаси буйича.

**2- суровнома: 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.	Уқув жараёнини яхши назорат этаман				
07.	Яхши натижага эришдик				

**3- суровнома: Таълим ва тарбия самарасини ошириш учун Сиз нима қияпсиз?**

(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. «Иш уйинлари»дан фойдаланаман.				
03. Кичик гуруҳлардаги ишни ташкил қиламан.				
04. Таълим олувчиларни мустақил ўргатишга рағбатлантираман				
05. «Тасаввур этиш» методидан фойдаланаман.				
06. Таълим олувчилар уртасида мусобақа ташкил этаман.				
07. Таълим олувчилар ўртасида ҳамкорликни ташкил этаман.				
08. Савол беришни рағбатлантираман.				
09. Уз нуқтаи назарини баён этишни рағбатлантираман .				
10. Материалларни ўрганишда асосийсини ажратаман.				
11. Аудитория зуриқиши 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 табақалантирган ҳолда ёндашаман.				
20. Компьютерлардан фойдаланаман.				
21. Қўлғама қуролларидан фойдаланаман.				
22. Таълим нагижалари бўйича тез ва қайта алоқани таъминлайман.				
23. Таълим олувчилар билан куниимча машғулот ўтказаман.				
24. Уз хатти-ҳаракатим ва ташқи кўринишимни назорат қиламан.				

**4- суровнома: Уқитувчи ўзи ҳақида.**

Бу суровнома (А талқин)да бизни уқитувчи сифатида ўзингиз ҳақингиздаги, шунингдек мазкур (В талқин)даги хусусиятлар яхши уқитувчи 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 уқитувчи учун қанчалик муҳим.

А талқин				В талқин			
Бу Сизга қанчалик таянчдир.				Мана қурашчи учун бу қанчалик аграм.			
Ҳудуд таваллуҳи	Қисман таваллуҳи	Дардан таваллуҳи эмас	Таваллуҳи эмас	Муҳим	Бир қалар муҳим	Бир қалар муҳим эмас	Муҳим эмас
				01. Уқитувчининг ҳуқуқ-азорин – ташлим шурғулар учун яхши намунавий ҳуқуқ-азорин.			
				02. Сизнинг ташкир кўришнингиз – бадомилар учун яхши намуна.			
				03. Ташлим ақуришнингиз – Урматини кўрсатиш.			
				04. Мисриб-муқабил ҳужжатларини бериш.			
				05. Уқитувчилар билан яхши муносабатда бўлиш.			
				06. Хаммасилар билан хайрихоҳлик.			
				07. Ўз фали бўлиш.			
				08. Ўз баллик соғабди.			



А талқин				В талқин			
Бу Сизга қанчалик таялдуқам.				Яхши ўқитувчи учун бу қанчалик муҳим.			
Ува таялдуқам	Қисман таялдуқам	Деярли таялдуқам эмас	Таялдуқам эмас	Муҳим	Бир қадар муҳим	Бир қадар муҳим эмас	Муҳим эмас
				25. Таълим олувчилардан сўров;			
				26. Ҳамкасблардин сўров.			
				27. Уз-этини баҳолаш.			
				28. Ота-оналар томонидан.			
				29. Юқори маданият.			
				30. Маънавий юксалик.			
				31. Зарур ахборот негизи (дарсликлар, ўқув қўлланмалари ва х.к.)лар мавжуд.			
				32. Алоқалик.			
				33. Талабчанлилик.			
				34. Таълим олувчилар билимини объектив назорати.			
				35. Методик ишлар.			
				36. Илмий-тадрикт ишлари.			
				37. Таълим муассасасининг жамоваси ҳаётида иштирок этиш.			
				38. Рақбарининг қўллаб қўватлашга эришиш.			
				39. Таълим олувчилар чуқур билими учун масъулиятни ҳис этиш.			
				40. Уқув машғулотларини яхши режалаштириш.			
				41. Таълим олувчилар томонидан ҳурматли муносабат.			
				42. Ота-оналар томонидан ҳурматли муносабат.			



2- қисм: Малака ошириш йўналишлари

88/90	91/93	94/96	97/99	Йўналишлар	Мухим эмас	Бир қалар муҳим эмас	Бир қалар муҳим	Мухим
				10. Малакани ўқув-методик жиҳатдан ошириш.				
				11. Малакани психологик-педагогик жиҳатдан ошириш.				
				12. Малакани касбий ошириш.				
				13. Малакани илмий ошириш.				
				14. Кампьютерлар 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 оширишнинг 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 қура.

20. Марҳамат, малака оширишнинг энг кучли уч томонини курсатинг.

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

21. Марҳамат, малака оширишнинг учта энг кучсиз томонини курсатинг.

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

22. Малака ошириш хусусида қандай истагингиз бор?

---

---

---

## Хурматли 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 билдирамыз. Сизга муваффақият тилаймиз.

### 1- суровнома: Умумий маълумот.

Марҳамат, жавоб талқинингизни белгиланг (доирага олинг).

01. Кимсиз?	A. Қиз бола B. Усмир
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. Тургинчи курс
05. Қасрда яшайсиз?	A. Ота-онам билан B. Қариндошларникида C. Ижарада тураман D. Ётоқхонада
06. Ўқишингизни қандай баҳолайсиз?	A. Аъло B. Яхши C. Қониқарли

## 2- суровнома: Таълим муассасаси – уқидиганлар назарида

Хурматли талабалар ва уқувчилар! Таълим муассасасининг куйидаги курсаткичлари буйича ўз фикрингизни айтишни илтимос қиламиз. Жавобингизни доира ичига олинг.

	Менши таълим муассасамга ухшайди	Кам ухшайди	Мутлақо ухшамайди
01. Таълим олаётганлар ички тартиб-қоидаларига амал қилади.			
02. Таълим олувчилар уқитувчиларга салом берадилар.			
03. Таълим олувчилар узаро қўпол муомалада буладилар ва бир-бирларига бақириб гапирадилар.			
04. Таълим олувчилар ўз таълим муассасаси билан фахрланади.			
05. Таълим олувчилар бир-бирлари билан муносабатда жисмоний куч ишлатадилар (тургадилар, тетажоқлик қиладилар ва ҳ.к.).			
06. Таълим олувчилар ўзларини яхши тутди.			
07. Таълим муассасаси шовқинли.			
08. Ота-оналар уқув муассасасига келишни ёқтирадилар.			
09. Таълим муассасаси совуқ ва бесаранжом.			
10. Таълим муассасаси тоза ва ёруғ.			
11. Аудиоториялар (синфлар) яхши жиҳозланган.			
12. Таълим муассасаси уқувчиларга ёқади.			
13. Таълим муассасасида уқув-тарбия ишлари яхши ташкил қилинган.			
14. Таълим муассасасида хавфсизлик таъминланган.			
15. Таълим муассасасида спортнинг зарур турлари мавжуд.			
16. Таълим муассасаси лаборатория ишлари ва амалиёт утказиш учун яхши негизга эга.			
17. Таълим муассасасида қизиқарли кишилар билан учрашув ташкил қилинади.			
18. Таълим муассасаси яхши кутубхонага эга.			
19. Таълим муассасасида уқувчилар 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 ўқини кизиқарли.			
25. Марҳамат, таълим муассасасида нима ёқишлиги туғрисида учта фикрни ёзинг.	1.		
	2.		
	3.		
26. Марҳамат, таълим муассасасида нима камроқ ёқишлиги ҳақида уч фикрни ёзинг.	1.		
	2.		
	3.		

### 3- суровнома: Уқитувчилар — таълим олувчилар назарида

		Барча уқитувчилар лойиқми			
		Барчаси	Деярли барчаси	Камчилиги	Ҳеч ким
01.	Уқув материални аниқ ва тушунарли байн этади.				
02.	Асосийсини фарқлайди ва байн этаётган материали зўйича таъриф беради.				
03.	Савол беришни рағбатлантиради.				
04.	Ўз нуқтаи назарини баён этишни қўллаб-қувватлайди.				
05.	Аудигориядагилар зуриқшини ва толақшини бариараф эта олади.				
06.	Уртамизда мусобақа ташкил этади.				
07.	Ҳамкорлик ва узаро ёрдамни ташкил этади.				
08.	Билимни объектив баҳолайди.				
09.	Таълим олувчиларга ҳурмат билан муносабатда бўлади.				
10.	Самимият ва сабр-тоқат курсата олади.				
11.	Талабчанлик ва адолатлилиқ намоён этади.				
12.	Ўх хулқ-атвори ва ташқи куринишини яхши гутади.				
13.	Иқтидорга эга (талабчан ва билимли).				
14.	Билимларни яхши ўзаштиришдан маънафатдорлар.				
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.	Кургазма қуроллар ва компьютерлардан фойдаланади.				
20.	Намуна бўлиши мумкин.				
21.	Уқитувчилар таълим олувчилар билан дустана муносабатда бўлади.				
22.	Таълим олувчиларга уқитувчилар билан мулоқотда бўлиш ёқали.				
23.	Уқитувчилар яхши ўқиганлик учун ўқувчиларни рағбатлан гирадилар.				
24.	Компьютерлардан фойдаланади.				
25.	Ташқи куриниши билан ўзига жалб этади.				
26.	Юқори даражадаги ахлоқга эга.				
27.	Уқитувчилар таълим олувчиларни ҳурмат қиладилар.				

**Ота-оналар учун суровнома**  
**Хурматли ота-оналар!**

Ушбу суровноманинг мақсади бўлиб, айрим муҳим ва долзарб мавзуларга бўлган Сизнинг нуқтаи-назарингизни билиш ҳисобланади. Биз уз болангиз уқийётган мактаб ҳақида қандай фикрдалигингизни билишни истардик. Сизнинг жавобларингиз мутлақо махфий қолади. Ёрдамингиз учун раҳмат. Агар сизда бирдан ортиқ фарзанд бўлса, марҳамат, суровномани тулдиришда энг каттасини танланг.

Сизнинг фарзандингиз:

Остига чизинг: **ўғил бола/қиз бола**

Квадратлардан бирини белгиланг  
(фарзандингиз уқийётган синфни):

9 синф	10 синф	11 синф

№ т/р	Ҳа	Бир қалар ҳа	Бир қалар йуқ	Йуқ
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

№ т/р		Ҳа	Бир қалар ҳа	Бир қалар йуқ	Йуқ
16	Мактабда синфдан ташқари ишлар амалга оширилади.				
17	Мактабда умумовқатланиш яхши ташкил этилган.				
18	Мактабда тиббий хизмат яхши ташкил этилган.				
19	Мактаб жамоатчилиги ичида обруга эга.				
20	Мактаб берадиган билим даражаси юқори.				
21	Мактаб биносида тозалик ва тартибга амал қилинади.				
22	Мактабда интизом даражаси юқори.				
23	Мактабни битирувчилар ОТМга нисбатан кўпроқ кирадилар.				
24	Мактаб яхши бошқарилади.				
25	Мактаб ота-оналар учун яхши ахборот бўғини.				
26	Мактабда булган вақтимда яхши кутиб олишларини ҳис этаман.				
27.	Уқитувчининг ташқи куруниши менинг фарзандим учун намунадир.				
28.	Уқитувчининг яхши хулқ-атвори фарзандим учун намунадир.				

29. Таълим муассасаси ишларини яхшилаш учун бошқа таклифлар борми?

## Тест – МУН суровномаси

*Йуриқнома.* Куйидаги 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 кура бир қадар ҳа». Худди шунингдек «йўқ» ҳам аниқ «йўқ» ва «ҳадан кура бир қадар йўқ» маъносида бўлиши мумкин.

Саволларга жавоб бериш етарли даражада тез бўлиши керак, саволга узоқ жавоб уйлаш лозим эмас. Мияга келган биринчи жавоб, одатда, анча аниқ бўлади.

1. Ишга қўл урар эканман, мен одатда кутаринки кайфиятда бўламан, муваффақиятга ишонаман.

2. Одатда мен фаол ҳаракат қиламан.

3. Мен ташаббус курсатишга мойилман.

4. Масъулиятли топшириқларни бажаришда мен иложи борира 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 уйлаб оламан.

13. Мен мақсадга эришишда унча қатъий эмасман, айнақса, мени биров назорат қилмас.

14. Ўз олдимга қийинлиги буйича уртача ёки бир оз ошиқроқ, аммо эришиш мумкин булган мақсадни қўяман.

15. Агар мен муваффақиятсизликка учраган бўлсам-у, топшириқни уддалай олмасам, бунда мен, одатда унга булган қизиқишимни тезда йўқотаман.

16. Муваффақият ва муваффақиятсизликлар алмашилиб турганда мен уз муваффақиятсизлигимни баҳолашга мойилман.

17. Мен уз келажагимни фақат яқин кунларгагина режа-лаштираман.

18. Вақт чекланган шароитларда ишлашга фаолиятимнинг натижаси одатда яхшиланади, ҳатто топшириқ етарлича қийин булган тақдирда ҳам.

19. Мен одатда уз олдимга қуйган мақсадимдан унга эришиш йулида муваффақиятсизликка учрасам-да, воз кечмайман.

20. Агар мен узимга топшириқни узим 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 булса, унда муваффақиятсизликдан қўрқиш мотивлари диагностикаси утказилади.

Агар тўпланган баллар миқдори 14 дан 20 гача булса, бунда муваффақият мотиви диагностикаси утказилади.

Агар тўпланган баллар миқдори 8 дан 13 гача булса мотивация кутби яққол эмас, деб ҳисоблашга тўғри келади. Бунда шуни назарда тутиш лозимки, баллар миқдори 8-9 дан иборат булса синалувчи муваффақиятсизликдан қўрқиш мотивига мойил, ваҳоланки баллар миқдори 12-13 дан иборат булса, бу муваффақият мотивидир.

*Методика (Н. В. Кузьмина, А. А. Реан модификацияси)*

*Йуриқнома.* Танланган касбга Сизнинг муносабатингизни акс эттирувчи бандларни доира ичига олинг. А устунда «жалб этувчи» белгиланган, Б устунда «жалб этмовчи». Фақат узингиз учун муҳим бўлганига жавоб беринг. Истисно тариқасида барча сатрлардагини танлаш шарт эмас.

А

1. Касб жамиятдаги энг муҳим нар-салардан бири.
2. Одамлар билан ишлаш
3. Иш мунтазам ижодни талаб қилади.
4. Иш толиқишни юзага келтирмайди.
5. Катта иш ҳақи.
6. Муқаммаллашиш имконияти.
7. Иш менинг қобилиятимга муво-фиқ.
8. Иш менинг табиатимга тугри кел-лади.
9. Узоқ булмаган иш куни.
10. Одамлар билан тез-тез му-лоқотнинг йуқлиги.
11. Ижтимоий тан олиш, ҳурматга сазовор бўлиш.
12. Бошқа омиллар (қандай?)

Б

1. Меҳнатнинг муҳимлиги кам баҳоланади.
2. Одамлар билан ишлай билмайман.
3. Ижод учун шароит йуқ.
4. Иш толиқишни юзага чиқаради.
5. Кам иш ҳақи.
6. Муқаммаллашишнинг имкони йуқ.
7. Иш менинг қобилиятимга тугри келмайди.
8. Иш менинг табиатимга мос эмас.
9. Узоқ булган иш куни.
10. Одамлар билан тез-тез мулоқот.
11. Ижтимоий тан олиш, ҳурматга эришишнинг мумкин эмаслиги.
12. Бошқа омиллар (қандай?)

*Ишлаб чиқиш.* 11 омилларнинг ҳар бири буйича аҳамиятлилик коэффиценти (АК) ҳисоблаб чиқилади. Аҳамиятлилик коэффиценти қуйидаги тенглама бўйича топилади:

$$K3 = \frac{n^+ - n^-}{N}$$

бунда N – саралов ҳажми (тадқиқ этилаётганлар миқдори), n<sup>+</sup> – тадқиқ этилаётганлар миқдори булиб, булар мазкур омилларни А бандда белгилайди, n<sup>-</sup> – тадқиқ этилаётганлар миқдори булиб, булар мазкур омилни Б бандда белгилайдилар.

Аҳамиятлилик коэффиценти -1 дан +1 гача оралиқда узгариши мумкин.

## ТЕРМИНЛАР ҚИСҚАЧА ЛУФАТИ

**Адаптация** — шахснинг нимагадир мослашиши.

**Альтруизм** — бошқалар фаровонлиги ҳақида бегараз 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 етуқлигини 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, тулиб-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.

**Жушқинлик (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 узига хослиги, унинг такрорланмаслиги.

**Ишонтириш** — тарбия усули, унинг воситасида узига йўналтирилган қоидалар, талабларни шахс онгли узгартиришга эришади.

**Карьера** — касбий усиш, хизмат буйича юқорилаш, ижтимоий тан олинис.

**Концепция** — қарашлар тизими, жараёнлар у ёки бу ҳодисасини тушуниш.

**Мағрурлик** — ўз кадр-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 узаро алоқаси.

**Мақсад** — фаолият натижасидан фикран ҳайратланиш.

**Мулоқот этикаси** — кишиларга ташқи ҳурматли муносабат қоида ва йуриқлари, унга хайрихоҳликнинг намоён бўлиши.

**Ортобиотека** — соғлиқнинг ўз-узи сақланиши ҳақидаги фан ва кишилар барқарор ҳаётгий умидворлигининг қайта тикланиши.

**Педагог** — тарбиячи(мураббий), ўқитувчи(мураббий), дарс берувчи(мураббий).

**Покдомонлик** — одамларга, ишга барқарор ҳалол муносабат, гайриахлоқий ҳулқ-атворни инкор этиш.

**Психология** — руҳият ҳақидаги фан.

**Руҳият (психика)** — инсон моҳиятини фаол акс эттиришдан иборат юқори даражадаги материянинг тизимли хоссаси.

**Референтлик** — шахслараро муносабатлар узига хос хусусияти, субъектни гуруҳ бошқа аъзоларига боғлиқлигини ифода этади, унинг барқарор маънавий қадрияти, анъанаси, етакчилиги.

**Стереотип** — онгда қаттиқ ўрнашиб қолган тимсол, қадрият, ҳулқ-атвор тарзи.

**Стил** — йўсин, йўриқ, усул, рағбат, шахсга унинг моҳиятларини шакллантиришга кўмаклашувчи ташқи руҳий таъсир.

**Стратегик режа** — ташкилот миссиясини ақс эттирувчи баённома ва унинг ривожланиш йўналиши, қисқа муддатли, узоқ муддатли мақсад, шунингдек стратегия.

**Стратегик кура билиш** — ташкилот ривожланиш йўналиши келажакини кура 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 тула мажмуи.

**Тарбия** — шахснинг маънавий ва жисмоний ҳолатига мунтазам ва аниқ мақсадли таъсир утказиш жараёни.

**Топшириқ** — мақсадни аниқлаштириш, унга эришиш босқичлари.

**Тарафкашлик** — фаол қаршилиқ курсатишга ундовчи, кўпинча тазйиқли тажовузкорона.

**Ташкилот миссияси** — Бизнинг фаолиятимиз қандай ва биз уз миждозларимиз 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 утказувчи шакл, усул ва йўсинлар.

**Хайрихоҳлик** — шахсий ва ижтимоий мажбуриятларга, аҳлоқий меъёрларга виждонан амал қилиш.

**Шахс** — ижтимоий моҳият сифатига эга булган киши ва узлигини англаш укуви.

**Эмоция** — руҳий кечинма, қалб ҳаяжони (ғазаб, қўрқув, қувонч ва ҳ. к.); инсонда ички ва ташқи қўзғатувчиларнинг таъсири натижасида уйғонади.

**Этика** — ахлоқ ҳақидаги фан.

**Ўз-узини тарбиялаш** — шахснинг уз жисмоний, руҳий, ва маънавий сифатларини такомиллаштириш буйича 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 ислохотларни 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 бусағасида: 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 мафкуриси 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 йули. — Т., 1998.

17. Каримов И. А. Ўзбекистон — бозор муносабатларига утишнинг ўзига хос йули. — Т., 1998.

18. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йулида. — Т., 1998.

19. Каримов И. А. Бунёдкорлик йулидан. 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 курсатиш 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 туғрисида».

29. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори (№414, 03.09.1999 й.), «Бюджет ташкилотларини маблағ билан таъминлаш тартибини такомиллаштириш туғрисида».

30. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори (№318, 26.07.2001 й.), «Таълим муассасаларида тулов-контракт асосида ўқиш учун таълим кредитлари бериш туғрисида».

31. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори (№344, 17.08.2001 й.), «Таълим муассасаларида стипендия тайинлаш ва тулаш тартиби туғрисидаги йўриқномани тасдиқлаш туғрисида».

32. Ўзбекистон Республикаси Олий ва урта 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, 5<sup>th</sup> 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 Caribbean // 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 financing higher education: lessons of experience // 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. Тема: 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 fur 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., Взятьшев 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 куп 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 БҮЙИЧА 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 йуналганлиги. ....	25
2.2.2. Меҳнат жамоаси шахсга таъсир этувчи ижтимоий муҳит сифатида. ....	27
2.3. Бошқарув одоби (этикаси). ....	28
2.3.1. Бошқариш одобининг узига 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 утказиш. ....	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 услуги. ....	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. Буйсунувчилар билан узаро 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 услуги. .	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 узаро 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

Мухаррир	<i>З. Т. Тоҳиров</i>
Мусахҳиҳ	<i>М. Миркомиллов</i>
Техник муҳаррир	<i>А. Мойдинов</i>
Рассом	<i>М. Одилов</i>
Компьютерда саҳифаловчи	<i>Ф. Караханова</i>

Босишга рухсат этилди 15.05.2002 й. Бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. «TimesUz»  
харфила терилди. Босма табоғи 12. Нашриёт ҳисоб табоғи 11,4.  
Адади 2000. Буюртма №72. Баҳоси шартнома асосида.

«Молия» нашриёти, 700000, Тошкент, Якуб Колас кучаси, 16-уй.  
Шартнома №17-02.

«ДИТАФ» босмаҳонасида чоп этилди. Тошкент ш. Олмазор куч. 171- уй.

