

TA'LIM MUASSASALARI RAHBARLARINING QAROR QABUL QILISH KO'NIKMASINI RIVOJLANTIRISH

Jabbarbergenova Biybimariyam

Ajiniyaz nomidagi NDPI Magistratura bo'limi «Bilimlendiriw mekemelerin basqariw» sohasi 2-kurs magistranti

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14531742>

Annotaciya. Bu maqolada ta'lim muassasalari rahbarlarining qaror qabul qilish ko'nikmasini rivojlantirish haqida sóz etilgan.

Tayanch tushunchalar: ta'lim muassasalari, rahbar, faoliyat, chora-tadbirlar.

DEVELOPING DECISION-MAKING SKILLS OF HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract. This article discusses the development of decision-making skills of heads of educational institutions.

Key concepts: educational institutions, leader, activity, measures

РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Аннотация. В данной статье говорится о развитии навыков принятия решений у руководителей образовательных учреждений.

Ключевые слова: образовательные учреждения, руководители, деятельность, меры.

Qaror tushunchasining mazmun-moxiyati, asosiy turlari va tasniflari.

Umuman olganda boshqaruv faoliyatida, shuningdek pedagogik faoliyatni boshqarishda ham muhim vazifalardan biri to'g'ri qaror qabul qilishdir. To'g'ri qaror qabul qilish boshqarish faoliyatining negizi bo'lib, uning sifati va samaradorligini belgilaydi. Qaror bu boshqaruv subyektini tamonidan o'z imkoniyat darajasidan kelib chiqqan xolda, mavjud ma'lumot taxlili asosida boshqaruv obyekti kilishi kerak bo'lgan va shu sohadagi muammoni hal qilishga qaratilgan xarakat. Qaror kelajakda qilinishi kerak bo'lgan harakatni ko'rsatib, "nima qilish kerak" degan savolga javob beradi. Qarorning mazmunida qilinishi kerak bo'lgan ishning maqsadi va predmeti birlashadi. Qaror tushunchasi o'z manosi jixatidan "chora-tadbirlar" tushunchasi bilan chambarchas bog'liq. Pedagogning faoliyati ta'lim soxasi bilan bog'liqligini inobatga oladigan bo'lsak, ushbu soxadagi qaror qabul qilish shu soxaga ta'sir ko'rsatishni anglatadi. Agar qaror to'g'ri bo'lsa, u ijobiy natijalarga olib keladi. Noto'g'ri qaror aksincha, salbiy natijalarga olib kelishi mumkin. Ayrim paytlarda "qaror qabul qilish", "qaror ishlab chiqish" degan qarorni degan iboralar o'rniga, shakllantirish " degan ibora xam qo'llaniladi. Qarorning "ijro etuvchi" va

"boshqaruvchi" turlari mavjud bo'ladi. Qaror qabul qiluvchining o'ziga tegishli, o'zi qilishi kerak bo'lgan xarakatlarni ko'rsatuvchi qarorlar, va umuman olganda "nima qilishim kerak" degan savolga, hamda "narsa qilaman", "bu narsa qilishim kerak" degan ma'noni anglatadigan qarorlar ijro etuvchi yoki shaxsiy qarorlar deyiladi. Ulardan farqli o'laroq, boshqaruvchi qarorlar boshqaruvdagi shaxslarga nisbatan qabul qilinadi va ularning xarakatini belgilab beradi. Har kanday soxaning har kanday xodimi ham "ijro etuvchi", ham "boshqaruvchi" qarorlar qabul qiladi. Odatda ikkinchi qaror turi birinchisini paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. Pedagogik qaror bu subyektlararo mavjud ijtimoiy munosabatlardagi pedagogik va psixologik muloqat natijasi.

Albatta harqanday qarorlar ham bir xil bo'lavermaydi, ayrim qarorlarda vazifa umumiy qo'yiladi, ayrimlarida aniq va lo'nda xolda qo'yiladi. Qarorlar ko'pincha bir-biridan kelib chiqadi, bir-birini to'ldiradi, bir-biriga asos bo'ladi. Barchamizga ma'lumki, qarorlar insonning ma'lum axborotni (ma'lumot, raqamlar) qayta ishlashi natijasida shakllanadi. Bu ma'lumotlar qaror qabul qilish jarayonida tutgan o'rniga qarab uch turga bo'linadi: vaziyatni ko'rsatuvchi ma'lumotlar; mezonlarni ko'rsatuvchi ma'lumotlar; namunaviy (pretsedentli) ma'lumotlar. Vaziyatni ko'rsatuvchi ma'lumotlar, konkret xal qilinishi kerak bo'lgan vaziyatni anglatadi (misol). Bunday ma'lumotlar tez o'zgaruvchan, qaytarilmas bo'lishi mu'mkin. Mezonlarni ko'rsatuvchi ma'lumotlar qarorning shakllanish jarayonini yo'naltiradi, unga mezon bo'ladi. Bunday ma'lumotlar odatda qonunlarda, meyoriy xujjatlarda o'z aksini topgan bo'ladi. Ularda qaror qabul qilishga qo'yiladigan asosiy vazifalar, qarorni ishlab chiqarish uslubiyati va boshqalar o'z aksini topadi. Namunaviy ma'lumotlar shu soxada va shunga yaqin soxalarda qaror qabul qilish bo'yicha mavjud tajribalarni anglatadi. Bunda so'z qaror qabul qiluvchining shaxsiy tajribasidagi, hamda o'zgarar tajribasidagi namunalar xaqida yuritiladi. Albatta avlodlarimiz ishlab chiqqan tajribadan xabardor bo'lishimiz zarur, chunki unga qarab, o'rganib, xatolarga yo'l qo'ymaysan. Lekin u tajribani ko'r-ko'rona ishlatib ham bo'lmaydi, chunki xuddi bir-xil vaziyat bo'lmaydi. Qandaydir farq doim bo'ladi. Shuning uchun ularni namuna sifatida o'rganib, yangi, original qarorlar qabul qilishda foydalanish mumkin.

Qarorning shakllanish jarayonida har qanday soxa xodimi, ular qatori pedagog ham yechimning bir necha variantlari borligini ko'radi. Har biri bo'yicha barcha "+" va "-" larni tarozga soladi. Bu esa o'z yo'lida xodimda shak- shubxa, gumon, xar-xil kechinmalar tug'ilishiga sabab bo'ladi. Qaror qabul qiluvchi subyektga, agar notog'ri qaror qabul qilsa, nafaqat o'zini, xatto boshqa shaxslarni, aytaylik mauammoga aloqasi bor bo'lgan ijrochilarni xam noqulay axvolga qo'yishi mumkinligi unga salbiy ta'sir etadi. Shuning uchun bir necha variantlar orasida eng to'g'risini tanlash uchun faqatgina bilim va ko'nikmalarning o'zi kifoya qilmaydi. Buning uchun qaror qabul qilish jarayonini tashkillashtiruvchi va rag'batlantiruvchi iroda kerak bo'ladi. Bunday xolatlarda qaror qabul qilishga ishini bilib yondashishni anglatadi.

Kuchli iroda o'z-o'zidan paydo bo'lmaydi, u yetarli ta'lim-tarbiya natijasida yetishtiriladi. Shunday qilib qarorning shakllanish asosida bilim va prodaning mustaxkam qorishmasi yotadi.

Ko'pincha qaror qabul qilishda malumotlarning yetishmasligiga, kamligiga duch kelamiz. Noaniq vaziyatda qaror qabul qilish barchamizga ma'lum narsa. Shunday paytlarda (ma'lumot kamligi) qabul qilingan qaror, qaror qabul qiluvchi subyekt, qaror obyekti yoki vaziyatga salbiy ta'sir ko'rsatadigan omil bo'lishi mumkin. Noto'g'ri qaror natijasida uchrashi mumkin bo'lgan xavf-xatar asosida kutilgan natija bilan sodir bo'lishi mumkin bo'lgan salbiy oqibat yotadi. Qarorning shakli haqda gapiradigan bo'lsak, qarorlar yozma va og'zaki shakllarda bo'lishi mumkin. Og'zaki qarorlardan farqli o'larok yozma shakldagi qarorlar odatda qarorning sifatini va uni bajarishga bo'lgan masuliyatni oshiradi, ijrochilarni nazorat qilish, ish xolatini taxlil qilish imkonini beradi. Shuning uchun bo'lsa kerak, ayrim xollarda og'zaki qabul qilingan qarorlar keyin xujjatlashtirib qo'yiladi. (Misol uchun xar-xil topshiriqlar, xujjatlardagi imzo, rezolyutsiyalar...). Ayrim xolatlarda yozma qarorlar ijro muxlatini cho'zilishiga olib kelishi mumkin. Qarorlar odatda har-xil rollar ijro etadi. Ularning asosiylari: yo'naltiruvchi; tashkillashtiruvchi-muvofiklashtiruvchi. metodik (uslubiy) va pedagogik-tarbiyalovchi rollar

- Yo'naltiruvchi (yo'l ko'rsatuvchi) rolning ma'nosi shundaki, unda bo'lajak (erishish kerak bo'lgan) maqsad aniqlanadi, tushuntiriladi. Maqsad erishish kerak bo'lgan obrazning ideali sifatida ijrochilarga yo'l ko'rsatadi.

- Tashkillashtiruvchi-muvofiqlashtiruvchi rolli qarorlarning maqsadiga yetishda foydalaniladigan inson resurslari va boshqa imkoniyatlar, qarorni yechishda ularning o'rnini belgilaydi. Bu rol ayniqsa reja asosida kollektiv ijro etilishi kerak bo'lgan muammolarni xal qilishda asqotadi. U kim, kimga, kim bilan, qachon, nimaga o'xshagan savolarga javob beradi.

- Metodik (uslubiy) rolning ma'nosi shundaki, u maqsadga erishish uchun qanday usul va uslublar, yo'llar ishlatilishini ko'rsatadi. Bu uslublar qarorning o'zida ko'rsatilishi mumkin. Ayrim xollarda ijrochilarning o'zlari topishadi.

- Pedagogik-tarbiyalovchi rolning ma'nosi uning nomi aytib turganidek, ijrochilar faoliyatini faollashtirishga qaratilgan. Qarorning shakllanish jarayonida ijrochilar tayyorligi aniqlanadi. Agar ular tayyor bo'lmasa, ular bilan kerakli tayyorgarliklar o'tkaziladi. Qabul qilinayotgan qaror turli belgilar asosida tasniflanishi (klassifikatsiya qilinishi) mumkin. Bu tasniflash qarorning mazmuniga yoki qabul qilinish shakliga qarab uch turga bo'linadi: strukturaviy; tashkiliy va funksional qarorlar Strukturaviy tuzilmasini tuzish xisoblanadi. Tashkiliy qarorlar soxa faoliyatini rag'batlantirishni, nazorat qilish, xisobotlarni tashkillashtirish va boshqa tashkiliy xarakterlar bilan xarakterlanadi. Funksional qarorlar mutaxasislarning, ular qatorida pedagoglarning ham o'z funksional majburiyatlaridan kelib chiqadi.

Yuqorida qarorlardan keltirilgan tashqari amaliyotda kombinatsiyalangan (birgalikdagi) xarakterga ega qarorlar xam uchraydi (misol uchun plan, rejalarda tular o'z aksini topgan). Qaror qabul qilishning asosiy tamoyillari va unga qo'yiladigan talablar. Boshqaruv faoliyatining nazariyasi va amaliyoti qabul qilinayotgan qarorga tegishli tamoyillarni ishlab chiqargan. Ularning asosiylari quyidagilar: Muammoning ayrim qismlarini o'rganishdan avval butun muammoni o'rganib chiqish lozimligi. Barcha variantlarni ko'rib chiqmaguncha, qaror qabul qilmaslik.

Ma'lumotlarga darrov ishonib qolmaslik, shubxalanish lozimligi. Muammoga aniqlik kiritish maqsadida ko'proq savol berish. Miyaga kelgan birinchi qaror varianti bilan qanoatlanmaslik. Qat'iy qaror qabul qilishdan avval o'zgalarning fikriga quloq solish. O'zgalar fikriga iltifotsizlik ko'rsatmaslik (bepisand bo'lmaslik). Har kim muammoga o'z nuqtai nazaridan (manfaatidan kelib chiqqan xolda) qaraydi. Masalaga bir tomonlicha emas, har tomonlama yondashishga xarakat qilish. Muammoning mohiyatini anglash uchun o'xshash modellar (xodisalar, qarorlar...) qidirish va ular bilan taqqoslash. Qarorga qo'yiladigan asosiy talablar.

Bizning davlatimizda qarorga bo'lgan asosiy talablardan biri u O'zbekiston Prezidenti va respublika xukumati ko'rsatmalariga to'g'ri kelishi. Pedagogik faoliyatda ular barkamol avlodni tarbiyasiga xizmat qilishlari lozim. Qarorga qo'yiladigan umumiy talablardan biri, uning optimal bo'lishi, ya'ni shu vaziyatda qabul qilinishi kerak bo'lgan eng to'g'ri qaror bo'lishi kerak. U (qaror) konkret vaziyatga mos kelishi kerak. Optimallik bir qancha boshqa talablar bajarilishi asosida xosil bo'ladi. Ularga qarorning obyektivligi, qaror qabul qiluvchi subyekt kompetensiyasining to'g'ri aks etilishi, qarorda muammoga munosabati bor shaxslar fikrining to'g'ri ifoda qilinishi, qarorning o'z vaktida ekanligi, konkretligi, yumshoqligi, o'zgaruvchanligi, qaror shaklining uning mazmuniga mosligi. Qabul qilinayotgan qaror doim obyektiv bo'lishi kerak. Qarorning obyektivligi unga bo'lgan talabning mavjudligi. Agar qaror nomigagina qabul qilinsa, u obyektiv bo'la olmaydi. Qarorning obyektivligi ko'pincha uni qabul qilayotgan subyektning professional va nazariy tayyorligi bilan bog'liq, uning boshqaruv qonuniyatlarini bilish-bilmasliklariga bog'liq. Shu bilan birga qaror qabul qilinayotganda ishlatiladigan ma'lumotlarning to'liqligi, aniqligi ham qarorning shakllanishiga ta'sir qiladi.

Qarorda uni qabul qiluvchi shaxsning kompetensiyasi to'g'ri aks etishi lozim, chunki uni qabul qilishga yetarli vakolati bo'lgan inson qabul qilishi kerak. O'z vakolat doirasidan yuqori bo'lgan qarorlarni qabul qilish salbiy natijalarga olib kelishi mumkin. Shuning uchun xar kim o'z vakolat doirasini bilishi lozim va shunga rioya qilishi kerak. Qarorda unga munosabati bor, unga aloqador shaxslarning fikri ham inobatga olinishi kerak. Bu talab qarorni ishlab chiqishda qatnashganlar nuqtayi nafari inobatga olinishini nazarda tutadi. Qaror qabul qilish bir narsa, uni ishlab chiqish shakllantirish boshqa narsa. Chunki bu jarayonda unga aloqador, manfaatdor shaxslar. bajarilishini ta'minlovchi ijrochilar, umuman muammoni yaxshi biluvchilar qatnashishi

mumkin. Kollegialnost deganda qarorni ishlab chiqishdagi bamaslaxatlik, birgalikdalik, kengashib ishlash tushuniladi. Bu esa o'z yo'lida qaror qabul qilingandan keyin uni bajarishni osonlashtirishga imkon beradi. Qarorni shakllantirishda qatnashgan ijrochilar uchun uni bajarish osonroq kechadi. Qaror qabul qilishdan oldin o'zgalar fikrini ham o'rganish faqat foyda beradi. Ayrim paytlarda qaror qabul qilishdan oldin "aqliy xujum" uslubidan unumli foydalansa bo'ladi. Har qanday qaror agar o'z vaqtida qabul qilinsagina yaxshi. Kech qabul qilingan qaror, noto'g'ri yoki biror xatoga ega qarordan ham zarari ko'proq bo'ladi. Shuning uchun qaror qabul qilinayotganda tezkor (operativ) xarakat qilish kerak. Lekin bu shoshma-shosharlikka yo'l qo'yish kerak degani emas.

Qaror konkret va kerak bo'lsa o'zgaruvchan bo'lishi kerak. Konkretlik bu mazmunning aniq va lo'ndaligi. Qabul qilinayotgan qarorda "faollashtirish", "yaxshilash", "yuqori darajaga ko'tarishga o'xshagan jumla va iboralar ishlatilmaganligi ma'qul. Ayniqsa ijrochilarga vazifa qo'yilayotganda aniqlik va konkretlik juda zarur. Bu talab ijrochilarga hamma narsani "chaynab berish kerak" degani emas. Vaziyatning o'zgaruvchanligini, qaror qabul qilish uchun kerak bo'lgan ma'lumotning kamligini inobatga olsak, ijrochi oldiga doim aniq vazifa qo'yish qiyin ekanligi ma'lum bo'ladi. Shuning uchun ayrim paytlarda ularga vazifaga kerakli o'zgartirishlar kiritish imkoniyatini berish mumkin. Vazifani (qarorni) bajarishda strategik yo'nalish aniq va konkret bo'lgani bilan, uni bajarish usullari, yo'llari yumshok, o'zgaruvchan bo'lishi mumkin. Qarorning yumshoq, o'zgaruvchanligi turlicha yo'llar bilan bajarilishi mumkin. Masalan vazifaning ayrim bajarish usullarini ijrochilar vakolatiga bersa bo'ladi. Ayrim paytlarda bu vaqt, ayrim paytlarda joy, goxida bajarish usul va vositalarini tanlash. Ayrim paytlarda qandaydir cheklashlar qo'yish mumkin (ijrochi shu cheklovlardan tashqariga chikmasligi uchun). Vaziyatdan kelib chiqqan holda konkretlik va o'zgaruvchanlikka aloxida e'tibor berish lozim. Qarorning shakli uning mazmuniga mos bo'lishi lozim. Bu talab qarorning mazmun jixatdan optimal ifodalash va rasmiylashtirish tomondan to'g'ri bo'lishini ko'rsatadi texnologik Pedagog o'zining kasbiy faoliyati davomida talabalarga yozma ish ham, og'zaki vazifa ham, talabalar yozgan ishlarga (referat, kurs ishi, esse va xokazolarga) rezolyutsiya (imzo) qo'yib ham vazifalar, ko'rsatmalar beradi. Undan tashqari ko'pincha u rektorat yoki dekanat topshiriklarini ham talabalarga yetqazadi. Qabul qilinadigan qaror, beriladigan vazifaning shakliga kelsak, biz qarorni ifoda etuvchi til xaqida to'xtashimiz kerak. Gapni ko'paytirish, uni turli-tuman kerak-kerakmas elementlar bilan to'ldirish, qiyinlashtirish zararli. Ortiqcha gap ayni vazifani yaxshi tushunishga xalaqit beradi. Tinglovchining ensasi qotadi. Qarorni izox qilish qisqa, aniq, konkret va lo'nda bo'lishi kerak. Agar qaror katta xajmda bo'lsa uni bir necha kichik qismlarga bo'lib tushuntirish maqsadga muvofiq bo'ladi. Fikrni ifoda qilishda tushunarli tilda gapirish lozim. Maxsus ibora va terminlarni ko'p ishlatish ham foyda beravermaydi. Aniqlik, oddiylilik, talabchanlik,

xushmuomalik, til xamsuxanligi, qarorning mazmuni va shakli mosligi ifodalanishi lozim.

Pedagogik jarayonni boshqarishda tezkor qaror qabul qilish talab qilinadi, chunki vaziyat omili o‘z ta’sir darajasiga egadir. Shu sababli, pedagogik qarorlarga qo‘yiladigan talablardan quyidagilari juda muxim: Qaror ilmiy asoslangan bo‘lishi kerak. Tezislar bir biri bilan aloqador va yaxdil bo‘lishi lozim. Huquq va javobgarlik doirasida bo‘lishi kerak. Aniq yo‘nalishga ega bo‘lishi kerak. Vaqt bo‘yicha qisqa va aniq bo‘lishi lozim. Tezkor bo‘lishi kerak. Pedagogik faoliyat manfaatlarini ximoya qilishga qaratilgan bo‘lishi kerak. Mavjud resurslarni inobatga olgan bo‘lishi darkor.

REFERENCES

1. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – T: ”O‘zbekiston”. 2016.
2. Mirziyoev Sh.M. Qonun uctuvorligi va incon manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. –T, ”O‘zbekiston”, 2017.
3. Tadjixanov U, Caidov A. Xuquqiy madaniyat nazariyasi. 1-tom. O‘z. Rec. IIV Akad. –T.: 1998.
4. Guznov A.G, Pravo kak yavlenie kul’turi: Dic. ...kand. yurid. nauk. MGU im. M.V. Lomonocova. - M.: 1994.
5. M.Mirqosimov. Maktabni boshqarishning nazariy va pedagogic asoslari. T.2003
6. Abdurahmonov Q.X., Xolmo‘minov Sh.R., Zokirova N.Q.. Personalni boshqarish: Darslik. — T. „Sharq“, 2008.
7. Abduraxmonov Q.X., Xolmo‘minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov
8. A.M. “Personalni boshqarish”.Darslik. – T.: TDIU, 2012- 294 b.

Internet saytlari;

1. www.gov.uz – Ўзбекистон Республикасининг давлат портали.
2. www.mehnat.uz – Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги сайти.
3. www.mineconomy.uz – Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлигининг сайти.
4. www.lex.uz – Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигининг қонунчилик ҳужжатлари сайти.