

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
SPORTNI RIVOJLANTIRISH VAZIRLIGI**

**JISMONIY TARBIYA VA SPORT BO‘YICHA MUTAXASSISLARNI  
QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

**2.3.**

**RAHBARLIK MAHORATI MODULI BO‘YICHA  
O‘QUV – USLUBIY MAJMUA**

**Malaka oshirish  
ynalishi:**

**Tinglovchilar  
kontingenti:**

**Sport ta’limi tizimi boshqaruvi**

**Sport ta’lim muassalarining rahbar  
va rahbar o’rinbosarlari**

**Toshkent – 2023**

Modulning ishchi o'quv dasturi 2022-yil 29-dekabrda O'zbekiston Respublikasi Sportni rivojlantirish vazirligi tomonidan tasdiqlangan namunaviy o'quv reja va o'quv dasturiga muvofiq ishlab chiqilgan.

### **Tuzuvchil:**

Akmalov A.A. - Institutning "Pedagogika va psixologiya" kafedrasida prof. v/b., p.f.n., dotsent

### **Taqrizchilar:**

O.E. Hayitov Institutning "Pedagogika va psixologiya" kafedrasida psixologiya fanlari doktori (DSc), professor

D. S.Karshiyeva TDPU "Amaliy psixologiyasi" kafedrasida dotsenti, Psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

*Ushbu o'quv-uslubiy majmua "Pedagogika va psixologiya" kafedrasining 2023 yil -yanvardagi 1-sonli yig'ilishida ko'rib chiqildi va institut Ilimiy Kengashning 20\_\_yil \_\_ \_\_\_\_\_da o'tkazilgan \_\_ sonli qarori bilan nashr qilishga tavsiya qilingan.*

## **MUNDARIJA**

<b>I. ИШЧИ ДАСТУР .....</b>	<b>2</b>
<b>II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ .....</b>	<b>11</b>
<b>III. NAZARIY TA'LIM MAZMUNI .....</b>	<b>18</b>
<b>IV. AMALIY TA'LIM MAZMUNI .....</b>	<b>95</b>
<b>V. RAHBARLIK LAYOQATI TESTLAR .....</b>	<b>114</b>
<b>VI. RAQBARLIK MAQBORATI MODULB'YI ICHA TESTLAR...</b>	<b>121</b>
<b>VII. GLOSSARIY .....</b>	<b>136</b>
<b>VIII. ADABIYOTLAR RO'YXATI .....</b>	<b>139</b>



## ISHCHI DASTUR

### Modulning maqsadi va vazifalari

#### Modulning maqsadi:

Sport ta'limi muassasalari direktorlari va direktor o'rinbosarlarining rahbarlik mahorati bo'yicha bilim, ko'nikma malakalari va rahbarlik, boshqaruv, menejment, menejer bo'yicha kompetentligi, kreativ, innovatsion faoliyatlari, boshqaruvga oid ilg'or xorijiy tajribalarni o'rganish va amaliyotga joriy etish mahoratlarini takomillashtirishdir.

#### Modulning vazifasi:

Rahbarlik mahorati va uni ijtimoiy tabiati. Rahbarlik mahoratida qobiliyat va javobgarlik birligi. Kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish va ularning faoliyatini baholash. Boshqarish jarayonlarida natijaga yo'naltirilgan boshqaruv uslublarini qo'llashga oid yangi ma'lumotlarni tinglovchilar hukmiga etkazishdan iboratdir.

### Modul bo'yicha tinglovchilarning bilimi, ko'nikmasi, malakasi va kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar

#### Tinglovchi:

- boshqaruv haqida umumiy tushuncha;
- rahbarlik mahoratida qobiliyat va javobgarlik birligi;
- rahbarlik mahoratining komponentlari;
- rahbarning tashkilotchilik madaniyati;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish haqidagi **bilimlarga** ega bo'ladilar;

#### Tinglovchi:

- boshqarish jarayonlarida rahbarlik usublari;
- strategik rejalashtirish mahorati;
- boshqaruvda subbordinatsiya;
- jamoada motivatsiyani shakllantirish yo'llari;
- jamoani boshqarishda adolat mezonlari;
- muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari;
- sport tashkilotlari boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llarini bilishi va ulardan foydalana olish **ko'nikmalarni** egallashi zarur;

#### Tinglovchi:

- jamoa manfaatining ustuvorligi, xodimlar haq - huquqlarini ijtimoiy himoyada tengligini ta'minlanganligi;
- kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish va ularning faoliyatini baholash;
- rahbar boshqaruvida axborot to'plashi va uni pedagogik-psixologik jihatdan tahlil qilish yo'llari;
- jismoniy tarbiya va sport sohasidagi islohotlarda davlat va jamoat boshqaruvini uyg'unlashtirish;
- sport tashkiloti rahbari shaxsining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini professional talablar darajasida o'rganish **malakalariga** ega bo'lishi kerak.

### **Tinglovchi:**

- qarorlar qabul qilish;
- vaqtni boshqarish;
- stressni boshqarish bo'yicha **kompetensiyalariga** ega bo'lishi lozim.

### **Modulning o'quv rejadagi boshqa modullar bilan bog'liqligi va uzviyligi**

Modul mazmuni o'quv rejadagi "Boshqaruv psixologiyasi", "Sport ta'lim muassasasida ish yuritish va ijro intizomi", "Boshqaruvda axborot - kommunikatsiya texnologiyalari", "Amaliy xorijiy tilni o'rganishning intensiv usullari" kabi o'quv modullari bilan uzviy bog'langan holda tinglovchilarning kasbiy tayyorgarlik darajasini orttirishga xizmat qiladi.

### **Modulning sport ta'limidagi o'rni**

Modulni o'zlashtirish orqali tinglovchilar sport ta'limi muassasalarini boshqarishda rahbarlik prinsiplari, shakllari, madaniyati, ish yuritish hamda ijtimoiy tabiati, menejment, menejer kompetentliklarini takomillashtiradilar.

**Modul bo'yicha soatlar taqsimoti:**

T/r	Modul mavzulari	Tinglovchining o'quv yuklamasi, soat					
		Hammasi	Auditoriya o'quv yuklamasi				Mustaqil tayyorgarlik
			Jami	Jumladan			
				Nazariy	Amaliy masha' ulot	Ko' chma masha' ulot	
1.	Rahbarlik mahorati va uni ijtimoiy tabiati	2	2	2			
2.	Rahbarlik mahoratining komponentlari, ularning o'ziga xos xususiyatlari va ijtimoiy ahamiyati	2	2	2			
3.	Boshqarish jarayonlarida natijaga yo'naltirilgan boshqaruv uslublarini qo'llash	2	2	2			
4.	Jamoadamotivatsiyani shakllantirish	2	2	2			
5.	Kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish va ularning faoliyatini baholash	2	2		2		
6.	Muassasada ma'lumot almashuv tizimi	4	2		2		
	<b>Jami:</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>		

### **NAZARIY TA'LIM MAZMUNI**

#### **1-mavzu: Rahbarlik mahorati va uni ijtimoiy tabiati.**

**Reja:**

1.1. Rahbarlik mahoratida qobiliyat, tajriba va javobgarlik birligi.

1.2. Rahbarning ijtimoiy tabiati.

Zamonaviy rahbar shaxsiga qo'yilgan talablar. Jamoani boshqarishda adolat mezonlari . Rahbarning ish kunini oqilona rejalashtirishi. Rahbarning ish kuni davomida bajaradigan vazifalari. Rahbarning ishga munosabati turlari. Rahbar fazilati va obro'- e'tibori to'g'ri boshqaruvning muhim sharti ekanligi. Uning ish uslubi.

Rahbarning ijtimoiy tabiatida yuksak madaniy saviya va ma'naviy qiyofa. Rahbar imiji. Rahbarning kiyinish madaniyati. Rahbar xonasi va qabulxonasining jihozlanishiga bo'lgan talablar.

#### **2-mavzu. Rahbarlik mahoratining komponentlari, ularning o'ziga xos xususiyatlari va ijtimoiy ahamiyati**

**Reja:**

2.1. Rahbarlik mahoratining komponentlari.

2.2. Rahbarning tashkilotchilik madaniyati.

2.3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

Rahbarlik mahoratining komponentlari, kompetentlik tushunchasi va turlari. Rahbarning tashkilotchilik madaniyati. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish. Ta'lim strategiyasini belgilash. Rahbar va uning o'rinbosarlari, ham kasblarining kreativ, innovatsion tashabbus va g'oyalari, ilg'or xorijiy tajribalarni o'rganishlari va jamoada amaliyotga qo'llash. Texnologik jarayon.

#### **3-mavzu. Boshqarish jarayonlarida natijaga yo'naltirilgan boshqaruv uslublarini qo'llash**



### **Reja:**

3.1. Boshqarish jarayonlarida rahbarlikni shakl va uslublari.

3.2. Strategik rejalashtirish mahorati.

3.3. Boshqaruvda subbordinatsiya.

Boshqarish jarayonlarida natijaga yo'naltirilgan boshqaruv uslublarini qo'llash. Boshqarish jarayonlarida innovassion uslublarini qo'llash mahorati. Boshqaruvda subbordinatsiya.

### **4-mavzu. Jamoada motivatsiyani shakllantirish**

#### **Reja:**

4.1. Jamoada motivatsiyani shakllantirish yo'llari.

4.2. Jamoani boshqarishda adolat mezonlari.

Jamoa va guruh tushunchasi. Jamoada motivatsiyani shakllantirishni huquqiy me'yorlari. Jamoani boshqarishda qonuniy, me'yoriy talablar.

## **AMALIY TA'LIM MAZMUNI**

### **5-mavzu. Kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish va ularning faoliyatini baholash**

#### **Reja:**

5.1. Jamoa manfaatining ustuvorligi, xodimlar haq - huquqlarini ijtimoiy himoyada tengligini ta'minlanganligi.

5.2. Kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish va ularning faoliyatini baholash.

Jamoa manfaatining ustuvorligi, xodimlar haq - huquqlarini ijtimoiy himoyada tengligini ta'minlanganligi. Kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish va ularning faoliyatini baholash.

### **6-mavzu. Muassasada ma'lumot almashuv tizimi**

#### **Reja:**

6.1. Rahbar boshqaruvida axborot to'plashi va uni pedagogik-psixologik

jihatdan tahlil qilish yo‘llari.

6.2. Jismoniy tarbiya va sport sohasidagi islohotlarda davlat va jamoat boshqaruvini uyg‘unlashtirish.

Ta’lim muassasida ichki boshqaruv tizimida rahbarning axborot almashuvi. Rahbarning axborot bilan ishlashida: qabul qiluvchi, taqsimlovchi, natijani nazorat qiluvchi va tasdiqlovchilik faoliyati. Xabardor qiluvchi va uni huquqiy, pedagogik-psixologik jihatlarini. Rahbar boshqaruvida axborot to‘plashi va uni pedagogik-psixologik jihatdan tahlil qilish yo‘llari.

### **Dasturning axborot-metodik ta’minoti**

Modulni o‘qitish jarayonida ishlab chiqilgan o‘quv-metodik materiallar, tegishli soha bo‘yicha ilmiy jurnallar, Internet resurslari, multimediyaga mahsulotlari, turli elektron hamda qog‘oz variantdagi manbalardan foydalaniladi.

**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

**I. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari:**

1. Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон СТРАТЕГИЯСИ . Тошкент:

Ўзбекистон. – 2022й. 458 б.

2. Mirziyoyev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo‘limizni qat’iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko‘taramiz – Toshkent: “O‘zbekiston”, 2017. – 592 b.

3. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob halqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: “O‘zbekiston”, 2017. – 488 b.

4. Mirziyoyev Sh.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari. 4-jild /Sh.M. Mirziyoyev. – Toshkent: “O‘zbekiston”, 2020. – 400 b.

**II. Normativ-huquqiy hujjatlar**

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi // <http://lex.uz/acts/20596>

2. O‘zbekiston Respublikasining 2015-yil 4-sentabrdagi “Jismoniy tarbiya va sport to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqida”gi O‘RQ-394-son Qonuni // <http://www.lex.uz/docs/2742233>

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-son Farmoni.

4. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 4-iyuldagi “Jismoniy tarbiya va sport bo‘yicha mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida ”gi 355-sonli qarori. <https://lex.uz/uz/docs/6093267>

5. O‘zbekiston Respublikasi Sportni rivojlantirish vazirining 2022-yil 24-martdagi “Sportni rivojlantirish vazirligi tizimidagi sport- ta’lim muassasalari oliy sport yutuqlariga erishgan sportchilarni tayyorlashda salmoqli natijalarni qo‘lga kiritgan ayrim trenerlar mehnatiga xaq to‘lash tartibi to‘g‘risida”gi 95 A/F buyrug‘i.

6. O‘zbekiston Respublikasi Sportni rivojlantirish vazirining 2022-yil 26-maydagi “O‘zbekiston Respublikasida trenerlik faoliyati to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash to‘g‘risida”gi buyruqqa o‘zgartirishlar kiritish haqida”gi 3-mh-son buyrug‘i.

**II. Maxsus adabiyotlar:**

1. Ahlidinov R. Ta’lim boshqaruvidan saboqlar. T.: Alisher Nayoiy O‘zbekiston Milliy kutubxonasi nashriyoti. 2014. -208 b.

2. Akmalov A. Sport tashkilotlarida rahbarning boshqaru mahorati. T.: 2022. -75 b.

3. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. – T.: “Yangi asr avlodi” nashriyoti, 2016. – 132 b.

4. Djurayev R.X., Turg‘unov S.T. Ta’lim menejmenti. T.: “Voris – Nashriyoti”, 2006.-263 b.

5. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / O.E. Hayitov; O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – 262 b.
6. Ishmuhamedov R., Abduqodirov A., Pardayev A.. Direktorning ish kitobi. T.:”Fan va texnologiya”, 2007. -120 b.
7. Karimova V.M., Hayitov O.E., Djalalova S.M. Boshqaruv psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma. Oliy o‘quv yurtlari talabalari magistratura bosqichi talabalari uchun. / prof. V.M. Karimovaning umumiy tahriri ostida. – T.: “Fan va texnologiya”, nashriyoti, 2008. – 208 b.
8. Karimova V.M., Hayitov O.E., Umarova N.Sh. Boshqaruv sohasidagi professional kompetensiya asoslari: Monografiya. / prof. V.M. Karimova tahriri ostida. – T.: “Fan va texnologiya”, 2008. – 120 b.
9. Maxmudov I.I. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / Mas’ul muharrir: A.Xolbekov. – T.: DJQA “Rahbar” markazi; “YUNAKS-PRINT” MChJ, 2006. – 230 b.
10. Maxmudov R.M., Beknazarov A.A. Ichki ishlar idoralari boshqaruv psixologiyasi: IIV Akademiyasi Oliy akademik kurslari uchun darslik. – T.: O‘zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi, 2013. – 284b.
11. Quronov M. Rahbarlik lavozimlari professiogrammalari haqida. Rahbar va xodim. – T.: Akademiya, 1998.
12. Sattorov Э.Н., Alimov X.M. Boshqaruv muloqoti. T.: “Akademiya”, 2004.- 70 b.
13. Адаир Д. Психология лидерства. – М.: Изд-во Эксмо, 2007. – 352 с.
14. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб.пособие / А.Р.Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2007. – 304 с.
15. Психология менеджмента / под ред. проф. Г.С.Никифорова. – 3-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2007. – 512 с.

### III. Elektron ta’lim resurslari

1. <http://edu.uz>
2. <http://lex.uz>
3. <http://uza.uz>
4. <http://uz-edu.uz>
5. <http://ziyonet.uz>

Name of presentation

Company name



**MODULNI O'QITISHIDA  
FOYDALANADIGAN INTERFAOL TA'LIM  
METODLARI**

## Rahbarlik mahorati

### “SWOT- tahlil” metodi .

**Metodning maqsadi:** mavjud nazariy bilimlar va amaliy tajribalarni tahlil qilish, taqqoslash orqali muammoni hal etish yo‘llarni topishga, bilimlarni mustahkamlash, takrorlash, baholashga, mustaqil, tanqidiy fikrlashni, nostandart tafakkurni shakllantirishga xizmat qiladi.

<b>S – (strength)</b>	<b>kuchli tomonlari</b> _____ ( tekst )
<b>W – (weakness)</b>	<b>saif, kuchcis tomonlari</b> _____ ( tekst )
<b>O – (opportunitu)</b>	<b>imkoniyatlari</b> _____ ( tekst )
<b>T – (tnreat)</b>	<b>to'siqlar</b> _____ _____

**Namuna:** Sport ta'lim muassasalari faoliyatini boshqaruv uclublarining SWOT tahlilini ushbu jadvalga tushiring.

S	Liberal uslubining tomonlari	boshqaruv kuchli	W	Liberal uslubining tomonlari	boshqaruv kuchcis
	• • •			• • •	
O	Liberal uslubining	boshqaruv imkoniyatlari	T	Liberal uslubining	boshqaruv to'siqlari
	• • •			• • •	

### Xulosalash» (Rezyume, Veer) metodi

**Metodning maqsadi:** Bu metod murakkab, ko‘ptarmoqli, mumkin qadar, muammoli xarakteridagi mavzularni o‘rganishga qaratilgan. Metodning mohiyati

shundan iboratki, bunda mavzuning turli tarmoqlari bo'yicha bir xil axborot beriladi va ayni paytda, ularning har biri alohida aspektlarda muhokama etiladi. Masalan, muammo ijobiy va salbiy tomonlari, afzallik, fazilat va kamchiliklari, foyda va zararlari bo'yicha o'rganiladi. Bu interfaol metod tanqidiy, tahliliy, aniq mantiqiy fikrlashni muvaffaqiyatli rivojlantirishga hamda tinglovchilarning mustaqil g'oyalari, fikrlarini yozma va og'zaki shaklda tizimli bayon etish, himoya qilishga imkoniyat yaratadi. "Xulosalash" metodidan ma'ruza mashg'ulotlarida individual va juftliklardagi ish shaklida, amaliy va seminar mashg'ulotlarida kichik guruhlardagi ish shaklida mavzu yuzasidan bilimlarni mustahkamlash, tahlil qilish va taqqoslash maqsadida foydalanish mumkin.

### Metodni amalga oshirish tartibi:

---



o'qituvchi tinglovchilarni 5-6 kishidan iborat kichik guruhlarga ajratadi

---



Dars maqsadi, shartlari va tartibi bilan ishtirokchilarni tanishtirgach, har bir guruhga umumiy muammoni tahlil qilinishi zarur bo'lgan qismlari tushirilgan tarqatma materiallarni tarqatadi.

---



har bir guruh o'ziga berilgan muammoni atroflicha tahlil qilib, o'z mulohazalarini tavsiya etilayotgan sxema bo'yicha tarqatmaga yozma bayon qiladi.

---



navbatdagi bosqichda barcha guruhlar o'z taqdimotlarini o'tkazadilar. Shundan so'ng, o'qituvchi tomonidan tahlillar umumlashtiriladi, zaruriy axborotlar bilan to'ldiriladi va mavzu yakunlanadi

---

### Boshqaruv uslublari

<b>Avtoretar</b>		<b>Demokratik</b>		<b>Liberal</b>	
<i>afzalligi</i>	<i>kamchiligi</i>	<i>afzalligi</i>	<i>kamchiligi</i>	<i>afzalligi</i>	<i>kamchiligi</i>
•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•

**Xulosa:**

### “Keys-stadi” metodi

“Keys-stadi” – inglizcha so‘z bo‘lib, (“case” – aniq vaziyat, hodisa, “stadi” – o‘rganmoq, tahlil qilmoq) aniq vaziyatlarni o‘rganish, tahlil qilish asosida o‘qitishni amalga oshirishga qaratilgan metod hisoblanadi.

### “Keys metodi”ni amalga oshirish bosqichlari

<b>Ish bosqichlari</b>	<b>Faoliyat shakli va mazmuni</b>
1-bosqich: Keys va uning axborot ta‘minoti bilan tanishtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yakka tartibdagi audio-vizual ish;</li> <li>• keys bilan tanishish(matnli, audio yoki media shaklda);</li> <li>• axborotni umumlashtirish;</li> <li>• axborot tahlili;</li> <li>• muammolarni aniqlash</li> </ul>
2-bosqich: Keysni aniqlashtirish va o‘quv topshirig‘ni belgilash	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individual va guruhda ishlash;</li> <li>• muammolarni dolzarblik ierarxiyasini aniqlash;</li> <li>• asosiy muammoli vaziyatni belgilash</li> </ul>
3-bosqich: Keysdagi asosiy muammoni tahlil etish orqali o‘quv topshirig‘ining yechimini izlash, hal etish yo‘llarini ishlab chiqish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individual va guruhda ishlash;</li> <li>• muqobil yechim yo‘llarini ishlab chiqish;</li> <li>• har bir yechimning imkoniyatlari va to‘siqlarni tahlil qilish;</li> <li>• muqobil yechimlarni tanlash</li> </ul>
4-bosqich: Keys yechimini yechimini shakllantirish va asoslash, taqdimot.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yakka va guruhda ishlash;</li> <li>• muqobil variantlarni amalda qo‘llash imkoniyatlarini asoslash;</li> <li>• ijodiy-loyiha taqdimotini tayyorlash;</li> <li>• yakuniy xulosa va vaziyat yechimining amaliy aspektlarini yoritish</li> </ul>

Mazkur metod dastlab 1924 yil Garvard biznes maktabida amaliy



vaziyatlardan iqtisodiy boshqaruv fanlarini o'rganishda foydalanish tartibida qo'llanilgan. Keysda ochiq axborotlardan yoki aniq voqea-hodisadan vaziyat sifatida tahlil uchun foydalanish mumkin. Keys harakatlari o'z ichiga quyidagilarni qamrab oladi: Kim (Who), Qachon (When), Qaerda (Where), Nima uchun (Why), Qanday/Qanaqa (How), Nima-natija (What).

### **“FSMU” metodi**

**Texnologiyaning maqsadi:** Mazkur texnologiya ishtirokchilardagi umumiy fikrlardan xususiy xulosalar chiqarish, taqqoslash, qiyoslash orqali axborotni o'zlashtirish, xulosalash, shuningdek, mustaqil ijodiy fikrlash ko'nikmalarini shakllantirishga xizmat qiladi. Mazkur texnologiyadan ma'ruza mashg'ulotlarida, mustahkamlashda, o'tilgan mavzuni so'rashda hamda amaliy mashg'ulot natijalarini tahlil etishda foydalanish tavsiya etiladi.

Texnologiyani amalga oshirish tartibi:

qatnashchilarga mavzuga oid bo'lgan yakuniy xulosa yoki g'oya taklif etiladi; har bir ishtirokchiga FSMU texnologiyasining bosqichlari yozilgan qog'ozlarni tarqatiladi:

ishtirokchilarning munosabatlari individual yoki guruhliy tartibda taqdimot qilinadi.

---

**Φ Fikringisni bayan eting**

---

**C Fikringisni bayaniga sabab ko'rsating**

---

**M Fikringisga misol keltiring**

---

**Y Fikrlaringisni umumlashtirining, hulosalang**

---

FSMU tahlili qatnashchilarda kasbiy-nazariy bilimlarni amaliy mashqlar va mavjud tajribalar asosida tezroq va muvaffaqiyatli o'zlashtirilishiga asos bo'ladi.

### **“Assesment” metodi**

**Metodning maqsadi:** mazkur metod tinglovchilar bilim darajasini baholash, nazorat qilish, o'zlashtirish ko'rsatkichi va amaliy ko'nikmalarini tekshirishga yo'naltirilgan. Mazkur texnika orqali tinglovchilarning bilish faoliyati turli

yoʻnalishlar (test, amaliy koʻnikmalar, muammoli vaziyatlar mashqi, qiyosiy tahlil, simptomlarni aniqlash) boʻyicha tashxis qilinadi va baholanadi.

### Metodni amalga oshirish tartibi:

“Assesment”lardan maʼruza mashgʻulotlarida tinglovchilarning mavjud bilim darajasini oʻrganishda, yangi maʼlumotlarni bayon qilishda, amaliy mashgʻulotlarda esa mavzu yoki maʼlumotlarni oʻzlashtirish darajasini baholash, shuningdek, oʻz-oʻzini baholash maqsadida individual shaklda foydalanish tavsiya etiladi. Shuningdek, oʻqituvchining ijodiy yondashuvi hamda oʻquv maqsadlaridan kelib chiqib, assesmentga qoʻshimcha topshiriqlarni kiritish mumkin.

### “Tushunchalar tahlili” metodi

Metodning maqsadi: mazkur metod tinglovchilarni mavzu buyicha tayanch tushunchalarni oʻzlashtirish darajasini aniqlash, oʻz bilimlarini mustaqil ravishda tekshirish, baholash, shuningdek, yangi mavzu buyicha dastlabki bilimlar darajasini tashhis qilish maqsadida qoʻllaniladi. Metodni amalga oshirish tartibi:

ishtirokchilar mashgʻulot qoidalari bilan tanishtiriladi;

tinglovchilarga mavzuga yoki bobga tegishli boʻlgan soʻzlar,

tushunchalar nomi tushirilgan tarqatmalar beriladi ( individual yoki guruhli tartibda);

tinglovchilar mazkur tushunchalar qanday maʼno anglatishi, qachon, qanday holatlarda qoʻllanilishi haqida yozma maʼlumot beradilar;

belgilangan vaqt yakuniga yetgach oʻqituvchi berilgan tushunchalarning toʻgʻri va toʻliq izohini oʻqib eshittiradi yoki slayd orqali namoyish etadi;

har bir ishtirokchi berilgan tugʻri javoblar bilan oʻzining shaxsiy munosabatini taqqoslaydi, farqlarini aniqlaydi va oʻz bilim darajasini tekshirib, baholaydi.

**Namuna:** “Moduldagi tayanch tushunchalar tahlili”

Tushunchalar	Sizningcha bu tushuncha qanday maʼnoni anglatadi?	Qoʻshimcha maʼlumot
Etakchi		
Peshqadam		
Lider		
Boshliq		
Boshqaruvchi		
Menejer		
Rahbar		

**Izoh:** Ikkinchi ustunchaga tinglovchilar tomonidan fikr bildiriladi. Mazkur tushunchalar haqida qoʻshimcha maʼlumot glossariyda keltirilgan.

### Venn Diagrammasi metodi

Metodning maqsadi: Bu metod grafik tasvir orqali oʻqitishni tashkil etish shakli boʻlib, u ikkita oʻzaro kesishgan aylana tasviri orqali ifodalanadi. Mazkur metod turli tushunchalar, asoslar, tasavvurlarning analiz va sintezini ikki aspekt orqali koʻrib chiqish, ularning umumiy va farqlovchi jihatlarini aniqlash, taqqoslash

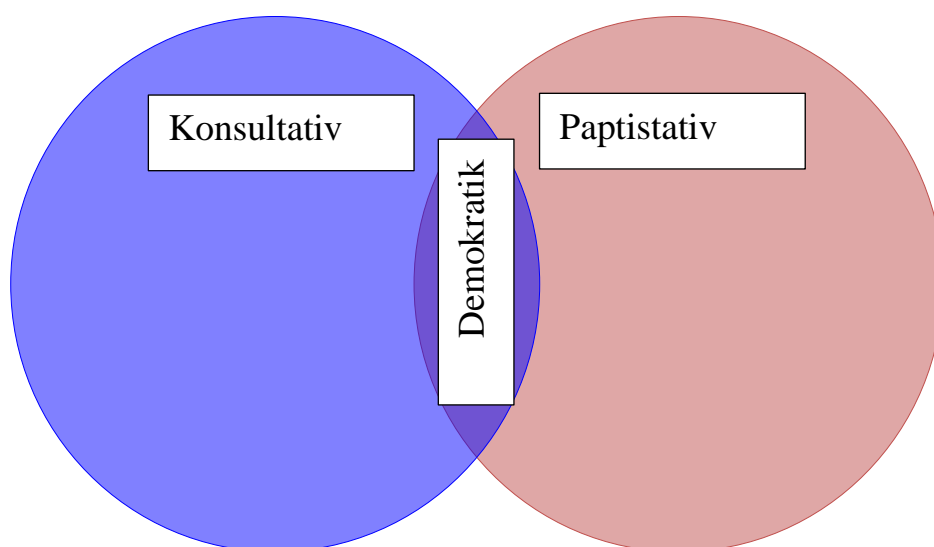
imkonini beradi.

### **Metodni amalga oshirish tartibi:**

ishtirokchilar ikki kishidan iborat juftliklarga birlashtiriladilar va ularga ko‘rib chiqilayotgan tushuncha yoki asosning o‘ziga xos, farqli jihatlarini (yoki aksi) doiralari ichiga yozib chiqish taklif etiladi;

navbatdagi bosqichda ishtirokchilar to‘rt kishidan iborat kichik guruhlariga birlashtiriladi va har bir juftlik o‘z tahlili bilan guruh a‘zolarini tanishtiradilar;

juftliklarning tahlili eshitilgach, ular birgalashib, ko‘rib chiqilayotgan muammo yohud tushunchalarning umumiy jihatlarini (yoki farqli) izlab topadilar, umumlashtiradilar va doirachalarning kesishgan qismiga yozadilar.



### **“Klaster” usuli**

Klaster – axborot xaritasini tuzish yo‘li - barcha tuzilmaning mohiyatini markazlashtirish va aniqlash uchun qandaydir biror asosiy omil atrofida g‘oyalarni yig‘ish hisoblanadi.

Bilimlarni faollashtirishni tezlashtiradi, fikrlash jarayoniga mavzu bo‘yicha yangi o‘zaro bog‘lanishli tasavvurlarni erkin va ochiq jalb qilishga yordam beradi.

### **Tinglovchilar:**

1. Yozuv taxtasi yoki katta qog‘oz varag‘ining o‘rtasiga “Rahbar” degan mulohaza uchun mavzu yoziladi. Klasterni tuzish qoidasi bilan tanishadilar.

2. Birikma bo‘yicha asosiy so‘z bilan uning yonida mavzu bilan bog‘liq so‘zlar kichik doirachalar “yo‘ldoshlar” yozib qo‘shiladi. Ularni “asosiy” so‘z bilan chiziqlar yordamida birlashtiradilar. Bu “yo‘ldoshlardan” “kichik yo‘ldoshlar” chiqariladi. Yozuv ajratilgan vaqt davomida yoki g‘oyalar tugagunicha davom etishi mumkin.

3. Muhokama uchun klasterlar bilan almashinadilar.



## **NASARIY MATERIALLAR**

### 1-mavzu: Rahbarlik mahorati va uni ijtimoiy tabiati.

#### Reja:

1.1.Rahbarlik mahoratida qobiliyat, tajriba va javobgarlik birligi.

1.2. Rahbarning ijtimoiy tabiati.

Zamonaviy rahbar shaxsiga qo'yilgan talablar. Jamoani boshqarishda adolat mezonlari . Rahbarning ish kunini oqilona rejalashtirishi. Rahbarning ish kuni davomida bajaradigan vazifalari. Rahbarning ishga munosabati turlari. Rahbar fazilati va obro' - e'tibori to'g'ri boshqaruvning muhim sharti ekanligi. Uning ish uslubi.

Rahbarning ijtimoiy tabiatida yuksak madaniy saviya va ma'naviy qiyofa. Rahbar imiji. Rahbarning kiyinish madaniyati. Rahbar xonasi va qabulxonasining jihozlanishiga bo'lgan talablar.

*Tayanch iboralar: Menejer, menejment, marketing, avtoritar, liberal, kollegial, ijodkor, demokratik, konstruktivlik, pragmatizm, kompetentlik, pedagogik mahorat, bilim, ko'nikma, malaka, nazorat, kuzatish*

#### 1.1.Rahbarlik mahoratida qobiliyat, tajriba va javobgarlik birligi.

*Barchamiz bir narsani tushunib olishimiz kerak: yaxshi yashash uchun eng avvalo yaxshi mehnat qilish, huquq va erkinlik bilan birga, javobgarlik va mas'uliyatni ham chuqur his etishimiz zarur.Bunga erishish esa,faqat va faqat o'zimizga bog'liq.*

*O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoev*

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 - yil 13- fevraldagi 118 - sonli "2019 – 2023 yillar davrida O'zbekiston Respublikasida jismoniy tarbiya va ommaviy sportni rivojlantirish Konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Qarorining - "Innovatsion tafakkurli ma'muriy kadrlarni tayyorlash va tanlashni tashkil etish" bo'limida: "...Sport muassasalari rahbarlarining ular o'rtasida tajriba almashishni rag'batlantirish, rivojlantirish bo'yicha dasturlarda tizimli ishtirokini ta'minlash, shuningdek, ishning ilg'or va eng samarali usullarini o'zlashtirishga intilishida ularni qo'llab – quvvatlash"ga e'tibor qaratilgan.

Yurtimizda ijtimoiy taraqqiyotning hozirgi davrida rahbarlikka: boshqaruv

faoliyatiga kreativ yondoshadigan, zamon talabiga innovatsion tafakkurga ega, ijtimoiy – siyosiy, iqtisodiy, pedagogika, psixologiya va boshqaruv fanlarining qonun – qoidalarini amaliy faoliyatida qo‘llay oladigan, boshqaruvchilik qobiliyat, kommunikativ muloqot, muomala ko‘nikmalariga ega, kiyinish madaniyati, iymon – e‘tiqod, g‘oyaviy – siyosiy bilimlarga boy, milliy va umumbashariy an‘analarga fidoiy, huquqiy savodxon, ijtimoiy faol, tashkilotchilik va tadbirkorlikka layoqatli shaxslardan tanlov qilinadi.

O‘zbekiston Respublikasida jismoniy tarbiya va sport, sport ta‘limi tizimini tubdan isloh qilinishi, ko‘p jihatdan, sport va sport ta‘limi muassasalari rahbarlarining islohot jarayonini yanada samarador bo‘lishiga erishishlari uchun boshqaruv faoliyatlariga yangicha mas‘uliyat, zamonaviy bilim, malaka va ijodkorlik, menejment, menejer talablari asosida tashkil etishlariga bog‘liqdir.

Sport va sport ta‘limi muassasalari rahbarining funksional vazifalari va kompetentlik salohiyati va “Sport maktablari faoliyatini hamda sport maktablari trenerlari va mutaxassislari mehnatini moddiy rag‘batlantirish tizimini yanada takomillashtirish to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2010 yil 23 sentyabrdagi 211-sonli Qaroridagi “**Sport maktabini boshqarish**” bo‘limida:

“Sport maktabini boshqarish O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlariga, Nizom va sport maktabining ustaviga muvofiq hamda yakka boshchilik, demokratiya, o‘zini o‘zi boshqarish va oshkoralik tamoyillarini uyg‘unlashtirish asosida amalga oshiriladi. Sport maktabiga qonun hujjatlarida belgilangan tartibda muassis tomonidan lavozimga tayinlanadigan va lavozimdan ozod etiladigan **DIREKTOR** boshchilik qiladi.

Sport maktabi direktori lavozimiga oliy ma‘lumotga ega bo‘lgan, oldingi kasb faoliyatidan qat‘iy nazar boshqaruv tajribasiga ega bo‘lgan shaxslar tayinlanishi mumkin.

Direktor sport maktabi ishiga umumiy rahbarlik qiladi, uning faoliyati barcha yo‘nalishlari bo‘yicha to‘liq javob beradi, pedagoglar jamoasi bilan birgalikda sport maktabini rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlarini belgilaydi, davlat va jamoat organlarida uning manfaatlarini ifodalaydi, sport maktabining xo‘jalik faoliyati bilan bog‘liq barcha masalalarni hal etadi, kadrlarni tayinlaydi va joy-joyiga qo‘yadi, xodimlarni lavozimga tayinlaydi va lavozimdan ozod qiladi.

Sport maktabi direktorining o‘rinbosarlari sport maktabi muassisi bilan kelishgan holda sport maktabi direktori tomonidan lavozimga tayinlanadi va lavozimdan ozod qilinadi – deb e‘tirof etilgan.

### **Rahbarlik**

Rahbarlik – insonlarga maqsadli ta‘sir o‘tkazishga qaratilgan, ularning

faoliyatini muvofiqlashtirish bilan bog‘liq bo‘lgan faoliyatdir. Rahbarlar qator funksiyalarni bajaradi: jamoa faoliyati maqsadlarini aniqlaydi va shakllantiradi, mazkur faoliyatni rejalashtiradi, rag‘batlantirish vositalari va usullarini belgilaydi, ularni nazorat qilishni amalga oshiradi.

### **Rahbarlik qobiliyati**

Rahbarlik qobiliyati - bu intellektual, kasbiy malaka va ko‘nikma, chidamlilik, yaratuvchanlik, tashabbuskorlik, ijodkorlik, tashkilotchilik, o‘z fikrini ravon bayon etaolish, nazorat, kuzatuvchanlik, talabchanlik, xotirada saqlab qolish, tarbiyaviy munosabatlarda faollik hamda pedagogik ta‘sir ko‘rsatish, boshqaruv va liderlik xususiyatlarining shakllanganligi.

### **Rahbarning kompetentlik qobiliyati:**

Rahbarning kompetentlik salohiyati - boshqaruv faoliyatida nostandart fikrlaydigan, kreativ yondoshadigan, innovatsion tafakkurga ega, ijtimoiy – siyosiy, iqtisodiy, pedagogika, psixologiya va boshqaruv fanlarining qonun – qoidalarini amaliy faoliyatida qo‘llay oladigan, boshqaruvchilik qobiliyati, muomala, muloqot, iymon – e‘tiqodli, siyosiy bilimlarga ega, milliy va umumbashariy an‘analarga fidoiy, huquqiy savodxon, ijtimoiy faol, tashkilotchilik va tadbirkorlikka layoqatli, sport sohasida innovatsion yondoshuvlar majmui sifatida kvalifikatsiyasining namoyon bo‘lishi, kasbi va lavozimiga xos sifatlar.

Rahbar bilimdon, malakali, tajribali, mas‘uliyatlikni lavozimida qadrlaydigan ijobiy jihatdan maksimal darajada namoyon qila olishi munosabati bilan istiqbolda uni yuqori lavozimga ko‘taradilar. Rahbarning irodasi, siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy islohot talablarini qat‘iyat, izchillik bilan amalga oshirishda, ba‘zan o‘rinbosarlar, ayrim jamoa a‘zolariga yoqmaydigan, og‘riqli, ammo ertangi kun uchun zarur qarorlar qabul qilish jarayonida intizomni, jamoa a‘zolarini ahilligi, jipsligini saqlab qolishda namoyon bo‘ladi. Rahbar har qanday og‘ir, chigal, o‘ta ziddiyatli va mojaroli vaziyatda ham his – hayajonini jilovlay olishi, vaziyatdan chiqishning yoki uni yumshatishning yo‘lini topishga irodasi, aqli va kuchini yo‘naltira olishi lozim. Iroda erkin tanlash, qaror qabul qila olish mas‘uliyati va salohiyatida “ **men shunday xohlayman**” degan yondashuv emas, balki “ **men shunday qilishim shart, chunki vaziyat shuni talab qilmoqda**” degan yondoshuvi maqsadga muvofiqdir.

Rahbar yaxshi insoniy va kasbiy xislatlarga ega bo‘lsada, karerasi davomida kompetentlik darajasiga mos bo‘lmagan pog‘onaga ko‘tariladigan bo‘lsa, rahbarlik faoliyatida xodimlar bilan hamkorlikda ishlay olish, kelajakka ishonch bilan qarash, doimo yaxshi ijodiy kayfiyatni saqlay bilish, qiyin vaziyatlardan o‘z obro‘cini saqlagan holda chiqa olmay, ruhiy tushkunlikka tushib qolsa, asta – sekin muassasa faoliyati sustlashib yoki to‘xtab qoladi. (*Rahbarning kompetentlik*

*salohiyati – boshqaruv va sport sohasiga oid bilim, ko‘nikma, malaka, tajriba, qobiliyat asosida innovatsion yondoshuvlar majmui sifatida kvalifikatsiyasining namoyon bo‘lishi, faoliyat va mahorati, kasbi va lavozimiga mos shaxsga xos sifatlar.)*

### **Sport ta’lim muassasasining rahbarida javobgarlik**

Sport ta’lim muassasasining rahbarining - boshqa rahbarlardan farqi shuki, u jamoadagi trenerlar kabi trener, o‘qituvchilar kabi o‘qituvchi, jamoaning tashabbuskor, a’lochi a’zosi, sport iborasi bilan aytadigan bo‘lsak, u jamoani ilhomlantiruvchi, pirovard natijada jamoaga g‘alaba keltiruvchi “o‘ynovchi trener”dir. U ham rahbar, ayni paytda iqtidorli, namunali, ijodkor ijrochidir. Shu bois rahbarning mashg‘ulot o‘tish mahoratida ham, insoniy fazilatda ham, sport ta’limi mazmunini ochib berishda ham doimo o‘rnak bo‘lishi kerak. Uning shiori **“MEN KABI BAJAR, MENDAN YaXShIROQ BAJAR”** bo‘lmog‘i zarur.

### **MENEJMENT**

Menejment – inglizcha so‘z bo‘lib o‘zbek tilida boshqaruvni tashkil etish (boshqarish, boshqaruv hokimiyati), rahbarlik qilish (rejalashtirish, tartibga solish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish) ma’nolarini anglatadi. Menejment – maxsus boshqarish faoliyati; boshqarish to‘g‘risidagi fan. Menejment xolati muassasa samaradorligiga, texnika va texnologiya darajasi hamda xodimlar faoliyati sifat va samaradorligiga ta’sir ko‘rsatadi. Menejment fanining mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv ob’ekti orasidagi o‘zaro munosabat bo‘lib, uning asosiy vazifasi boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san’ati sirlarini o‘rganishdan iborat. Sodaroq qilib aytganda **menejment – jarayonni boshqarish, odamlarni boshqarish, ishni samarali olib borish, faoliyat olib borish orqali foyda olish, yuksaklikka intilish.**

Boshqaruv o‘ziga xos san’at va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov yoki izlanish asosida qarorlar qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir. Boshqaruvning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo‘g‘inlarda ishlay oladigan yuqori malakali xodimlarni tayyorlashdan iborat.

Menejment ijtimoiy – iqtisodiy, ijtimoiy – huquqiy, kompyuter va boshqa fanlar bilan aloqadordir. Menejment dastavval iqtisodiy nazariya fani bilan yaqindan bog‘liq. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga va ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy usullarni qo‘llashga, har bir xodimga va jamoaga ta’sir ko‘rsatishga asoslanadi. Bir qancha iqtisodiy fanlar: makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, mehnat iqtisodiyoti kabilar ham menjment fani bilan chambarchas bog‘liqdir. O‘zbekistonda menejmentning nazariy asoslari va uning



asosiy tamoyillari Amir Temur davrida shakllana boshlagan. Buyuk sarkarda “Temur tuzklari” asarida davlat, qo‘shin va boshqalarni boshqarish san’ati to‘g‘risida o‘z qarashlarini bayon etib izohlab bergan.

Menejment 19 – asrga kelib shakllana boshladi. Boshqarish fanining asoschisi – amerikalik muhandis va tadqiqotchi F. Teylor hisoblanadi. Boshqarish tamoyillarini Teylorning zamondoshi fransuz olimi Anri Fayol boshqarishni: **kelajakni ko‘ruvchi; faoliyatni tashkillashtiruvchi; tashkilotni idora qiluvchi; faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi; qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi qurol** deb ataydi.

Boshqa bir guruh olimlar: **boshqaruvni bir tizimning ikkinchisiga, shaxsning ikkinchi bir shaxsga yoki guruhga “ta’sir etishi”** deb hisoblaydilar. S.N.Tidor boshqaruv ma’nosini quyidagicha tavsiflaydi: **maqsad yo‘lida ob’ektni muvofiqlashtirish; maqsadga erishish uchun ob’ektga ta’sir etish; maqsadga erishish yo‘nalishida tizimni tashkil etuvchilarga ta’sir etishni vertikal muvofiqlashtirish.**

A.I.Kitovning ta’rif berishicha:” **Boshqaruv – insonlarni boshqarish, ular bilan ishlash**”- deb ta’riflaydi.

Mamlakatimizda menejment fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo‘shgan olimlardan M.Sharifxo‘jaev va Yo.Abdullaevlar : **Boshqaruv – bu o‘ziga xos yuksak san’at va mahorat talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uni bajarilishini nazorat qilishdir** - deb ta’kidlab: **“Boshqaruv – bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir”**- ta’riflaydilar.

Muassasada amalga oshirilayotgan barcha operatsiyalarni u olti guruh – texnika, tijorat, moliya, mol – mulk va shaxslarni qo‘riqlash, xisob – kitob, ma’muriyga bo‘lib, boshqaruvni oltinchi guruhga kiritadi. MENEJMENT yoki BOSHQARISHNI ob’ekti tashkilot faoliyati, uning sub’ekti esa boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning xodimlaridir.

Ayrim tadqiqotlar MENEJMENTni kishilardan nafli samaralar olish san’ati deb hisoblaydilar. Mukkammal menejmentning xos belgilari: faoliyatga, izlanishga tarafdorlik; oddiy tuzilma va kam sonli xodimlar; iste’molchiga yaqinlik; unumdorlikni ta’minlashda insonning hal qiluvchi o‘rni; tadbirkorlikni rag‘batlantiruvchi mustaqil idora qilish huquqi; asosiy faoliyat turiga birlamchi e’tibor; hammadan ko‘ra yaxshiroq tanish bo‘lgan sohaga kirishish; erkinlik va kuchli nazoratni birgalikda qo‘llash. Tashkilotlarning menejment tizimi umumiy menejment, funksional, moliyaviy menejment, marketing ishi, xodimlar ishini boshqarish, ishlab chiqarish menejmenti, ilmiy – texnika ishlarini boshqarish va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

Menejment: Boshqarish nazariyasi va amaliyoti; Boshqarish ob'ekti va sub'ekti; Boshqarish prinsipi va usullari; Boshqarish madaniyati; Boshqaruvda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish; Boshqarish vazifalari; Xodimlarni boshqarish; Samaradorlikni boshqarish; O'zini – o'zi boshqarish; Xududiy, regional boshqarish va boshqalarni o'rganadi.

### **MENEJER**

Menejer – inglizcha so'z bo'lib o'zbek tilida boshqaruvchi ma'nosini anglatadi. Korxonada va kompaniya egalari bo'lmagan, maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning qonun – qoidalarini chuqur biluvchi malakali mutaxassis – yollanma boshqaruvchi; Menejer va uning fazilatlari; Menejer reytingi; Menejer rivojlangan mamlakatlarda maxsus ijtimoiy qatlamni tashkil qiladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida Menejer xizmati ishlab chiqarishda va tovarlar muomalasini uyushtirishda zarur omil bo'lib qoladi.

O'zbekiston Respublikasining "Jismoniy tarbiya va sport to'g'risidagi qonunda : **Sport bo'yicha agent** — sportchi nomidan va uning manfaatlarini uchun shartnoma asosida faoliyat ko'rsatadigan, tuzilgan shartnomalar shartlariga va sportchining huquqlariga rioya etilishini kuzatib boradigan shaxs – deb e'tirof etilgan. Boksda promotr hisoblanadi.

### **BOSHQARUV**

Boshqaruv – har qanday jamiyatga xos bo'lgan, hayot va turmush zaruriyatidan kelib chiqadigan faoliyat bo'lib, asosiy maqsad mehnat jamoasining moddiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirish uchun ishlab chiqarish va shu asnoda barcha ijtimoiy munosabatlarni taraqqiy ettirishdan iboratdir. Boshqaruv o'ziga xos yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi faoliyat bo'lib, qaror qabul qilish va bajarilishini nazorat qilishdir.

### **BOSHQARUV MAS'ULIYATI**

Boshqaruv mas'uliyati- muassasa oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish, ta'lim – tarbiya jarayonini zamonaviy talablarga mos, ilmiy asosda tashkil etish, xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish hamda umumiy manfaatlarini ko'zlovchi natijalarga erishish uchun qabul qilgan qarori, uning ijrosi, o'z xatti –harakati va faoliyati uchun javobgarlikning xis qilinishidir.

**BOSHQARUV MADANIYATI**- umumiy ijtimoiy madaniyatning tashkil etuvchi komponenti sifatida ma'lum bir madaniyat kontekstida boshqaruv tushunchalari, munosabatlarning o'zaro ta'sir etishi natijasida shakllanadi va unda qator kattaliklar- an'naviylik, dolzarblik darajasi, motivlashtirish tizimi, rahbarlik uslublari, tashqi muhtaning ta'siri, kommunikatsiyalar, personalni boshqarish,

boshqaruv strategiyasi - rahbarning kasbiy madaniyatida namoyon bo'ladi.

**BOSHQARUV ALGORITMI**- rahbarlarning boshqaruv faoliyati ketma-ketligi(izchilligi) bo'lib, u 7 bosqich: pedagogik jarayonning xolati to'g'risida ishonchli axborotlar to'plash, qayta ishlash va ob'ektiv bholash; boshqaruv faoliyati maqsadini belgilash; boshqaruv faoliyatini oldindan ko'rish (anglash) va rejalashtirish; kadrlar tanlash va joy – joyiga qo'yish; jamoa faoliyatini nazorat qilish va tashxis; muassasa faoliyatlarini rivojlanish moyilligi va dinamikasini aniqlashdan iborat. Mazkur bosqichlar izchilligida, boshqaruv metodlari: ma'muriy, ijtimomiy- psixologik, iqtisodiy, shuningdek axborotlar to'plash metodlarini qo'llash yordamida boshqaruv funksiyalarining bajarilishi amalga oshiriladi.

Rahbarga talablar:

1. Rahbar va xodimlar bilan xushmuomalada bo'lish, ya'ni muomala madaniyatini egallashi;
2. Jamoa oldida o'z sohasini bilimdoni – har qanday vaziyatda jamoa manfaatlarini nazarda tutgan holda ish yuritishi;
3. Jamoa rahbari , ota – ona , trener, pedagog va shug'ullanuvchilar orasidagi ziddiyatli vaziyatlarda to'g'ri qaror qabul qilishi;
4. Axborotlarni tez qabul qilish, qayta ishlash, o'z o'rnida undan ijobiy ma'noda foydalanish va tegishli jamoaga yetkaza bilish malakasiga ega bo'lishi;
5. Sport ta'limi muassasasidagi mavjud ichki imkoniyatlardan mohirona foydalana bilishi. Zarur holatlarda tezkor muqobil qarorlar qabul qilishi;
6. Marketing xizmatlarida yangiliklardan cho'chimaslik, kreativ yondoshuvlarni tatbiq eta bilishi;
7. Shaxsiy faoliyati, pedagogik jamoa, muassasa faoliyatini tahlil etish, taklif kiritishda yetakchilik qilish;
8. Nostandart marketing uslublarini qo'llay bilish, mustaqil qaror qabul qilish, ularni ijrosini qat'iy nazorat eta bilish ko'nikmalarini egallashi;

Yuqoridagi vazifalarni amalga oshirishda sport ta'limi muassasasi rahbari uzoqni ko'raoladigan, tashabbuskor, jamoa a'zolarini o'z izidan ergashtira oladigan , sport agenti(menejer) bilan hamkorlikda marketing xizmatlari asosida muassasasaning xo'jalik ko'rsatkichlarini yaxshilashni taqozo etadi. Zero, samarali boshqarish asosini belgilovchi mezon pirovard natijadir. Har qanday faoliyat ijobiy samara berishi uchun, avvalo, tanlov asosida ish yuritish, aniq va shaffof qarorlar qabul qilish, qarorlar yuzasidan nazorat tizimini ishlab chiqish, so'ng amalga oshirish lozim bo'ladi.

Sport ta'limi muassasasida ta'lim – tarbiya mazmunini ta'minlashda ijodkor rahbarning faoliyati uch shartli bosqichga bo'linadi.

1. Ta'lim strategiyasini belgilash. Bunga direktor va o'ribosarlari, uning hamkasblari yangi g'oyalar va tashabbuslarni izlab topishlari va rejalashtirishlari, jamoaga uni tanishtirish jarayoni kiradi.

2. Texnologik jarayon.

3. Shaxsiy munosabatlar o'rnatish. Ishlab chiqilgan nazariy holdagi g'oyalarni amalga oshirish yo'l – yo'riqlarini jamoa bilan belgilab chiqishi, amalga oshirishga kirishishi, bu g'oyalarni amalga oshirishda pedagogik jamoa, ota – onalar, shug'ullanuvchilar va boshqalar bilan munosabat o'rnatish, hamkorlik qilish.

Albatta, hamma rahbar ham keng ko'lamli g'oyalarni ro'yobga chiqarishda ijodkor bo'lavermaydi. Shu bois u boshqa ijodkorlarni o'z panohiga olishi zarur. Umuman, jamoada butun o'quv – tarbiya jarayonining takomillashuvi faqat ijodkorlikkagina bog'liq emas. Rahbar amalda bo'lgan, natijasi taraqqiyotga olib keladigan xorijiy va mahalliy ilg'or ish uslublarini tanlab, uning ijrosida o'z atrofiga butun jamoani birlashtira olishi zarur.

### **DIREKTOR MEHNATINI ILMIY ASOSDA TASHKIL ETISH**

Direktor mehnati- O'zbekiston Respublikasida demokratik jamiyat qurish siyosati, davlat ta'lim tizimi maqsadlarini to'g'ri tushunish, talqin qilish va shundan kelib **chiqqan holda, aniq vazifalar belgilash va rejalashtirishdan** boshlanadi.

DIREKTORning mehnatini ilmiy asosda tashkil etish – sport ta'limi muassasining moddiy – uslubiy bazasini yaratish va mustahkamlash hamda ta'lim – tarbiya jarayonini faqat yaxshi o'ylab, uning rejasini tuzish emas, balki uning **metodikasini ishlab chiqish va tayyorlashdir.**

DIREKTOR ish tashkilotchisi emas, balki barchani ishga jalb etib, tashkillashtiruvchidir, ya'ni **tashkilotchilarning tashkilotchisi.** Direktor mehnati samaradorligining oshishi zaxiralari ham ana shundadir.

DIREKTOR faoliyatini ilmiy asosda tashkil etishning muhim elementlaridan biri – bu ta'lim – tarbiya jarayonini tashkil etishda qo'llaniyotgan **metod, shakl, vositalarning unumli va samarali natijasidir.**

DIREKTOR mehnatining unumdorligi – qisqa vaqt ichida bajariladigan barcha vazifalarning **mukammal natijasidir.**

### **Direktor mehnatini ilmiy asosda tashkil etish – bu:**

**Rejalashtirish**- ya'ni ish faoliyati, oilaviy sharoiti, dam olish va shaxsiy ishlaridan kelib chiqib

**Tashkillashtirish** - ya'ni ishdan zerikmaslik, charchamaslik, ishni unumli bo'lishi;

**Boshqarish** – ya'ni turli xil usullar, shakl va vositalarni bilish, boshqaruv pedagogikasi hamda o'z ustida ishlab, tajriba va malakasiga tayaniishi;

**Nazorat qilish** – ya'ni mehnati natijasi bilan qiziqish, samrali natijaga intilish, o'z

– o‘zini tarbiyalash, mehnatini tahlil etishdan kelib chiqib amalga oshirishi.

**Direktor pedagogik mahorati** – zamonaviy bilimlar, ya’ni lavozimi xususiyati va mutaxassisligi bo‘yicha : lavozimi va kasbiga tegishli bo‘lgan hujjatlar; burch va vazifalari, mehnati, xususiyatlari va boshqalar; O‘zbekiston Respublikasidagi sport va ta’lim tizimi to‘g‘risidagi hujjatlar, qonunlar va qarorlarni bilishi.

### **DIREKTOR QUYIDAGILARNI AMALGA OSHIRISHI ZARURDIR:**

**“Muammolarni kimdir kelib hal qilib bermaydi”, “ o‘z kuchimiz va imkoniyatimiz bilan hal etamiz”, “ hech kim bilib tug‘ilmaydi”, “harakatda barakat bo‘ladi”, “ intilganga tole yor”** kabi tushunchalarga barchani ishontirishi, jamoa a‘zolarida o‘z kuch va imkoniyatiga tayanish hissini tarbiyalashi;

Jamoani dadillikka choralashi, tor nazariy uslubiy qobiqdan olib chiqishi;

Hamkasblarining ilg‘or ish tajribalarini o‘rganishi, o‘zlashtirishi va amaliyotga tatbiq etishi, eng asosiysi, jamoada sog‘lom, ishchan muhitni barpo etishi va b.

Sport ta’limi mazmunini zamon talablari asosida takomillashtirishni ta’minlashda direktor yangilik va innovatsion shakl, uslublar, vositalarni quyidagi manbalardan olishi mumkin.

1. Ilg‘or xorijiy va mahalliy sport ta’limi bo‘yicha pedagogik tajribalarni qunt bilan o‘rganish, ularni o‘z sharoit va imkoniyatlariga moslashtirish, avval bir, bir necha guruhlarada sinab ko‘rish, sinov natijalarini izchillik bilan tahlil etib borish, o‘tkazilgan tajriba ta’lim mazmunini oshirishda samaralar beraboshlagandan keyingina uni ommalashtirishni yo‘lga qo‘yish. Albatta, bu qiyin jarayon. Aslida “ ilg‘or tajriba maktablari” degan tushuncha ham ana shunday maktablarga xos bo‘ladi.

2. Chet el sprot pedagogikasining ilg‘or jihatlarini o‘zlashtirish yo‘lidir. Ma’lumki, keyingi yillarda turli gazeta va jurnallarda, internet saytlarida chet el sportiga oid ko‘plab ma’lumotlar berilayotir. Bolalarni sprotga tayyorlash bo‘yicha Yaponiya tajribalari, bolalarning qobiliyat va imkoniyatlarini ro‘yobga chiqarish, erkin fikrlashga o‘rgatish bo‘yicha AQSh tajribasi, bolalar bilimni nazorat qilish va unga talabchanlikni oshirish bo‘yicha Fransiya tajribasi va boshqa davlatlarning ijobiy tajribalarini kerakli jihatlarini o‘rganish va sport ta’limi muassasasi faoliyatiga singdirib boriladi.

3. Milliy sportda xalq va milliy sportning ilg‘or, taraqqiyparvar tajribalarni qunt bilan ijodiy o‘rganish yo‘lidir. Shu narsani nazardan qochirmaslik lozimki, sport maktabi sharoiti uchun yangilik, kerak bo‘lsa, avvaldan foydalanib kelinayotgan shakl, vosita va metodlarni zamon talablari asosida qayta modernizatsiya qilish ham zarurdir.

Shuni ta'kidlash lozimki "rahbar kuyinib, yonib namuna ko'rsatib ishlasa, jamoa ham kuyinib yonib ishlaydi. rahbar tutasa, jamoa ham tutaydi".

### **1.2. Rahbarning ijtimoiy tabiati.**

Jamoani boshqarishda adolat mezonlari . Rahbarning ish kunini oqilona rejalashtirishi. Rahbarning ish kuni davomida bajaradigan vazifalari. Rahbarning ishga munosabati turlari. Rahbar fazilati va obro' - e'tibori to'g'ri boshqaruvning muhim sharti ekanligi. Uning ish uslubi.

#### **Reja:**

2.1.Zamonaviy rahbar shaxsiga qo'yilgan talablar.

2.2. Rahbarning ijtimoiy tabiatida yuksak madaniy saviya va ma'naviy qiyofa.

2.3.Rahbarning ish kuni davomida bajaradigan vazifalari. Rahbarning ish kunini oqilona rejalashtirishi.

2.4. Rahbar imiji. Rahbarning kiyinish madaniyati. Rahbar xonasi va qabulxonasining jihozlanishiga bo'lgan talablar.

### **2.1.Zamonaviy rahbar shaxsiga qo'yilgan talablar.**

Ma'lumki rahbarlar maxsus oliy o'quv yurtlarida, fakultetlarda tayyorlanmaydi.Ular sport sohasida yuqori natjalarga erishgan, ilg'or, tashkilotchi trener va pedagoglar safida yillar davomida shakllanadi.

Sport ta'limida demokratik yangilanish, yangicha boshqaruv, ta'lim jarayonini erkinlashtirish kotsepsiyasi, yo'nalishlarini o'quv jarayoniga olib kirish ta'limni isloh etishda muhim o'rin tutadi.

Sport sohasida ta'lim dasturlarini yangi texnologiyalar asosida amalga oshiruvchi va ta'lim mazmuni samaradorligini ta'min etuvchi omillardan biri zamonaviy boshqaruv jarayonida yuqori salohiyatli rahbarlarning zarurligidir.

Rahbar sport ta'limi muassasaning ko'p qirrali tashkiliy – metodik ishlarini olib boruvchigina emas, balki lider tashkilotchidir.

Shuning uchun rahbarda: rahbarlikka moyillik, rahbarga xos xarakter bo'lishi ham talab etiladi.

Rahbar - barcha ko'rsatkichlariga ega bo'lishi mumkin, lekin unda ishning ko'zini ko'ra bilish qobiliyati yetarli bo'lmasligi mumkin.

Shuning uchun rahbar shaxsiy reja tuzganda nimani, qanday qilib qay sharoitda, kimlar bilan amalga oshirilishini oldindan belgilab olishi muhim.

Topshiriqlarning aniq sifatli bo'lishi uning bajarilishini tez va soz nazorat qilishiga bog'liqdir.

Boshqaruv nihoyatda murakkab va serqirra jarayon bo'lib, har bir rahbar unga chuqurroq kirib borishi joizdir. Bunda rahbar faoliyatini tashkil qilishning o'ziga xos tamoyillari mavjud bo'lib, ulardan asosiylari quyidagilar hisoblanadi:

Kompetentlik- Bilimdon, malakalik, tajribalilik, mas'uliyatlikni rahbarlik faoliyatiga singdirib borish;

Insonparvarlik – trener, pedagog, o'quvchi va ota-onalarga hurmat hamda do'stona munosabatda bo'lish.

O'z kasbini sevish – O'ziga ishonch, optimizm, o'z kasbini mahoratli boshqarishga erishish;

Pragmatizm – Ishning pirovard natijasini ko'ra bilish va unga erishish. Ish vaqtidan unumli foydalanish, barcha ichki va tashqi imkoniyatlardan samarali foydalanish;

Boshqaruvning ustivor sohalari – Oldindan bashorat etish, ko'ra bilish, rejalashtirishning ijro mexanizmiga amal qilish;

Konstruktivlash – Kuchlarni muvofiqlashtirish, nazorat qilish;

### RAHBARLIK MAHORATI

Pedagogik mahorat – pedagogik jarayon xususiyatlarini bilish, uni tashkil etish va harakatlarga keltirish;

Texnologik mahorat – konstruktiv va tashkilotchilik qobiliyatlari bilan bog'liq bshlib, aniq ish faoliyatini uddalay olish, ya'ni axborot olish, uni yetkaza bilish, ishni tashkil etish va rejalashtirish;

Kommunikativ mahorat- insonlarni to'g'ri tushunish, ular bilan hamkorlikda harakat qilish, muloqot qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan ko'nikmalar;

Tahliliy mahorat – jarayonlarni tushunish, tizimning xususiy elementlarini bilish, yaxlitlikni qismlaoga ajratish, o'z faoliyatiga nazar tashlash va tahlil qila olish;

### **BOSHQARUV METODLARI: IQTISODIY, TASHKILY MA'MURIY, IJTIMOY – PSIXOLOGIK, AXBOROTLARNI TO'PLASH.**

Iqtisodiy metodlar - o'zaro bog'liq bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarning yig'indisini tavsiflab, har bir xodim va butun muassasa uchun talablar belgilash

bilan birgalikda faoliyat ko'rsatishlari uchun sharoitlar yaratadi.

Tashkiliy – ma'muriy metodlar - iqtisodiy metodlar bajaradigan vazifalarni bajaradi , faqat ularning ta'sir ko'rsatish usullari va shakllari o'zaro farq qiladi. Barcha jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni inobatga olgan holda ularning qiziqishi, manfaatlari, bilimi, qobiliyatlari va shu kabilarga xizmat qiladi.

Ijtimoiy – psixologik metodlar - muassasa jamoasida sog'lom muhitni yaratishdan iborat. U ijtimoiy – me'yoriy ishlar, ijtimoiy – siyosiy usullar, tartibga solish yo'llari va ma'naviy rag'batlantirish ishlarini o'z ichiga oladi.

Axborotlar to'plash metodi - muassasaning faoliyatini takomillashtirish uchun rahbarlarning faoliyatini ilmiy asosda axborotlar to'planishi, amalga oshirishda xizmat qiladi.

### **2.2. Rahbarning ijtimoiy tabiatida yuksak madaniy saviya va ma'naviy qiyofa.**

Rahbarning tabiatida yuksak madaniy saviya. Rahbarning ma'naviy va tashkilotchilik madaniyati. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish. Ta'lim strategiyasini belgilash.

Rahbarning tabiatida yuksak madaniy saviyasi va ma'naviy , tashkilotchilik madaniyati.

Rahbarning tashkilotchilik madaniyatining asosiy sifatlari. Rahbar shaxsning faoliyati quyidagi shartlarga javob berishi lozim:

1. Kishilarga ta'sir o'tkaza olish;
2. Talabchanlik;
3. Mas'uliyatni o'z zimmasiga olish va namuna ko'rsata bilish;

#### **RAHBARDAN TALAB QILINADIGAN JIHATLAR:**

1. Obro' – etiborga ega bo'lish;
2. Jamoa ishonchini qozonish;
3. Xodimlar faoliyatini to'g'ri idrok etish;
4. Talabchanlik, mehribonlik;
5. Ish natijalarini kuzata bilish, baholay olish, zarur holatlarda tanqid qila olish.

#### **RAHBARGA XOS SIFATLAR:**

1. Tashkilotchilik;
2. Professional ishchanlik;
3. Muomalada kirishimlik;



4. Har qanday vaziyatda o'zini tuta olish, vazminlik;
5. Kasbiy mahorat;
6. Tashabbuskor , bunyodkorlik;
7. Maslahatgo'lik va b.

### **DIREKTOR MEHNATINI ILMIY ASOSDA TASHKIL ETISH**

Direktor mehnati - O'zbekiston Respublikasida demokratik jamiyat qurish siyosati, sport ta'limi tizimida davlat maqsadlarini to'g'ri tushunish, talqin qilish va shundan kelib chiqqan holda, aniq vazifalarni belgilash va rejalashtirish hamda amalga oshirishdan boshlanadi.

Direktorning mehnatini ilmiy asosda tashkil etish – sport ta'limi muassasining moddiy – uslubiy bazasini yaratish va mustahkamlash hamda ta'lim – tarbiya jarayonini faqat yaxshi o'ylab, uning rejasini tuzish emas, balki uning metodikasini ishlab chiqish va tayyorlashdir.

### **Boshqaruv qarorlarini qabul qilish.**

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish. Ta'lim strategiyasini belgilash. Rahbar va uning o'rinbosarlari, ham kasblarining kreativ, innovatsion tashabbus va g'oyalari, ilg'or xorijiy tajribalarni o'rganishlari va jamoada amaliyotga qo'llash. Texnologik jarayon.

### **DIREKTORNING PROFESSIOGRAMMASI**

**Direktor** – mustaqil kasb, lavozim, u sport va sport ta'limi muassasalarida jismoniy, pedagogik tarbiya va pedagogik boshqaruv bilan bog'liq bo'lgan kasblar guruhiga qarashlidir.

**Professiogramma** – kasbga yoki lavozimga taalluqli bilim, ko'nikma va malakalar majmuasi bo'lib, shu soha mutaxassisiga qo'yiladigan ilmiy asoslangan talablarning yig'indisidir.

*(Professiogrammani – kasb yoki lavozim saviyasi darajasi deb tushunish kerak, chunki direktor mehnat faoliyati va tajriba orttirishi jarayonida kasbga, o'zining lavozimiga oid mahoratni egallaydi. Professiogramma- kasbga yo'naltirish yoki lavozim tavsiya etish, kasb tanlash yoki lavozimga tayinlash, o'qitish, tarbiyalash, direktorlarning malakasini oshirish va ularni attestatsiyadan o'tkazish ishlarida tavsiya etiladi.)*

**Direktor mehnatining mohiyati va uni o'ziga xosligi-** direktor mehnatining mohiyati sport sohasida trener, pedagog va shug'ullanuvchilar jamoasini boshqarish hamda mahoratli rahbarlikdir. O'ziga xoslii bir vaqtni o'zida shug'ullanuvchilar, trener, pedagog, kattalar bilan ishlashi hamda ta'lim – tarbiya, xo'jalik ishlarini muvofiqlashtirgan holda olib borishi. U o'z oldiga qo'ygan maqsadga faqat trener, pedagog, shug'ullanuvchilar va yordamchi tashkilotlar

orqali erishishidir. Direktor bir vaqtning o'zida ham rahbar, tashkilotchi, mutaxassis, jamoat arbobi, tarbiyachi sifatida faoliyat yuritadi.

**Direktor faoliyatining mazmuni va asosiy vazifalari** - direktor rahbar, tashkilotchi, mutaxassis, jamoat arbobi, tarbiyachidir. Bu vazifalarni bajarish jarayoni bir xil mehnat faoliyatida bir – birini to'ldirib boradi. Ish jarayonida direktor ijodiy fikrlaydi, yozadi, xodimlar va tashrif buyuruvchilarni fikrlarini tinglaydi, o'zining fikr- mulohazalarini bildiradi, muassasasada ta'lim – tarbiya va boshqa kerakli ishlarni tashkilotchisi bo'ladi. Uning asosiy mohiyatini boshqaruv mahorati tashkil etadi.

**Mehnat faoliyatining vositasi** – qonunlar, qarorlar, dasturlar, darsliklar, metodik materiallar, ARM, texnik vositalar, kompyuter va boshqalar.

**Direktor faoliyatining psixologik – fizologik tomonlari** – direktor mehnati katta jismoniy va asabiy zo'riqishlar bilan bog'liq bo'lib : sport ta'limi muassasasining jamoa a'zolari hamda shug'ullanuvchilarning sog'lig'i va hayotiga javobgarlik, yuklatilgan vazifalarning mas'uliyati, mehnat turlarining xilma – xilligi, turli yosh va toifadagi odamlar bilan muloqot, o'ziga xos shovqinlar ta'siri kabilardan kelib chiqadi.

### **Direktorning kasbiy va shaxsiy fazilatlari**

Rahbarlik qiluvchilar uchun zarur bo'lgan fazilatlarni shartli ravishda uch guruhga bo'lish mumkin:

- 1.O'zgalarni tushunish qobiliyati;
- 2.O'zgalarga ta'sir etish qobiliyati;
- 3.Rahbarning o'rnak bo'lish fazilatlari.

Rahbarning o'ziga xos asosiy fazilatlari:

- kattalar va bolalar bilan ishlashga bo'lgan intilish;
- trener, pedagog va shug'ullanuvchilarni tushunish, ularning ma'naviy, axloqiy tarbiyasiga va jismoniy rivojlanishiga e'tibor berish, havaskorlik va ijodkorligiga bo'lgan qiziqishlarni aniqlash va rivojlantirishga ko'maklashish;
- tashkiliy ishlarga bo'lgan qobiliyat – jamoani o'z orqasidan ergashtirish, ularga o'z bilim va ko'nikmalarini berish, ishlarni tashkil qilish, shaxsning ijtimoiy – siyosiy salohiyati va faolligini oshirishga, O'zbekistonning ijtimoiy – siyosiy hayotiga qiziqishi, siyosiy, huquqiy savodxon bo'lish;
- axloqan yetuk bo'lish, xulqning ma'naviyat tushunchalariga va mezonlariga to'g'ri kelishi, ma'naviy mezonlarga to'g'ri kelmaydigan xatti – harakatlardan uzoq bo'lish;
- ijod qilishga bo'lgan qobiliyat – o'z kasbiy bilimlarini nazariy va amaliy jihatdan tatbiq eta bilish, ish jarayonida vujudga keladigan muammolarni hal etishda ijodiy yondoshish, ish jarayonida yangiliklar yaratishga intilish, ta'lim – tarbiya jarayonining samarasi kam bo'lgan shakl va uslublaridan voz kechish;

-o‘z – o‘zini boshqara bilish – tanqidga to‘g‘ri munosabatda bo‘lish, o‘z – o‘ziga tanqid ko‘zi bilan qarash, o‘ziga bo‘lgan talabni oshirish;

-xodimlar bilan tezlikda til topa olish – boshqalar bilan hamkorlikda ishlay olish, kelajakka ishonch bilan qarash, doimo yaxshi ijodiy kayfiyatni saqlay bilish, qiyin vaziyatlardan o‘z obro‘isini saqlagan holda chiqa olish hamda ruhiy tushkunlikka tushmaslik.

- psixologik xususiyatlar – yuqori darajali ishchanlik, ijodiy va konstruktiv fikr yuritish, ko‘rish va tinglash bilan bog‘liq bo‘lgan axborotlarni yodda saqlab qolish, nutqning yaxshi rivojlanganligi, o‘z diqqat – e‘tiborini tezlik bilan u yoki bu holatlarga o‘tkaza bilish.

**Direktorlikka zid holatlar** - trener, pedagog va shug‘ullanuvchilarga bo‘lgan qiziqishining yo‘qligi, ular bilan ishlashga qobiliyatining yetarli emasligi, g‘oyaviy, siyosiy va ma‘naviy, huquqiy bilimlarini sayozligi, tibbiy ko‘rik xulosasiga ko‘ra kasbga noloyiqligi.

### **Direktorlik faoliyati uchun:**

- Ijtimoiy – siyosiy iqtisodiy bilim asoslari, O‘zbekiston Respublikasining asosiy siyosiy yo‘nalishlari, sprot tizimi sohasidagi Prezident Farmonlari, Vazirlar Mahkamaining qarorlar, Jismoniy tarbiya va sprot vazirligining buyruqlarini bilish va o‘z kelayotgan avlodni har tomonlama barkamol tarbiyalash borasidagi xalqaro hayot masalalariga tegishli ma‘lumotlardan xabardor bo‘lish);

- Mehnat qonunlari haqidagi;
- Kattalar va bolalar fiziologiyasi va psixologiyasi bo‘yicha;
- Ijtimoiy psixologiyaga oid;
- Sotsiologiya bo‘yicha;
- Sprot pedagogikasi va psixologiyasi fanlari bo‘yicha;
- Maxsus bilimlar : a) direktorning pedagogik, metodik faoliyati, boshqaruv bo‘yicha mahorati va uni takomillashtirish yo‘llari haqida; b) sport ta‘limi muassasasining trener, pedagoglar jamoasi va shug‘ullanuvchilar jamosini boshqarish asoslari;

- Umumiy ( sport yoki pedagogik madaniyat, sohadagi bilimlarni egallash; kompyuter, sprot trenajyorlarida o‘quv – mashqlar bo‘yicha va b.) bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lishlari kerak.

### **BOSHQARUVDAGI ILMIY TAMOYILLAR.**

Boshqaruv sohasida amalda bo‘lgan har turli qarashlar va mulohazalar bayon qilingan adabiyotlar tahlili asosida chiqarilgan dolzarb hisoblangan masalalardan quyidagilar:

1. Sport ta‘limda maqsadni aniq qo‘ya bilish va bosh g‘oyalar yechimiga

e'tibor berish;

2. Sport ta'limi muassasasi jamoasida qonun ustivorligi , adolat o'rnatish, so'z va ish birligini yo'lga qo'yish, sog'lom muhit yaratish;
3. Sport ta'limida Davlat ta'lim standarti talablari ijrosini sifatli kafolatlash;
4. Pedagogik jamoa trener va o'qituvchilar, o'quvchilar orasida ongli intizomni shakllantirish;
5. Trener va pedagoglarga nisbatan samimiy , do'stona munosabatda bo'lish;
6. Boshqaruvda ijodkorlik, tezkorlik va ishonchni qozonishga, keng qamrovli fikr yuritish, maqsad va istiqbolni avvaldan ko'rish, qilingan ishlarni tahlil etish, tanqidiy qarash, taklif kiritish, amaliyotga tatbiq etishga erishish;
7. Jamoada ichki tartib – qoidalari, funksiya, me'yorlarini ishlab chiqish va unga har bir xodimni qat'iy rioya qilishga odatlantirish;
8. Ta'lim – tarbiyaviy ishlarni amalga oshirish uchun sog'lom muhit va moddiy sharoit yaratish;
9. Ish yuritishda davlat, nodavlat tashkilotlar, ta'lim muassasasi, oila, mahalla bilan samimiy hamkorlik o'rnatish va ta'lim – tarbiya sifati va samaradorligini oshirish kabilardan iboratdir.

### **RAHBARLIK VAZIFASI MEZONLARI**

1. Ma'naviy – ma'rifiy, siyosiy yetuklik: davlat va sport ta'limi siyosatini to'g'ri tushunish va talqin qilish, ta'lim muassasasi, trener , pedagog va o'quvchilar jamoalarining faoliyatini dolzarb yo'nalishlar asosida tashkil eta olishi.
2. Direktorlik lavozimiga zarur bo'lgan- tajriba, bilim, ko'nikma, malakagaega bo'lishi hamda boshqaruv pedagogikasi, psixologiya tamoyillarini bilishi va egallab turgan lavozimining barcha qirralari bo'yicha kompetentligi .
3. Sport ta'limi tizimida trener, o'qituvchi , xodimlar, o'quvchilar faoliyati rivojini oldindan seza bilishi, shunga qarab kerakli chora – tadbirlarni belgilashi, tashkillashtirishi, yo'naltirishi va nazorat eta olishi.
4. AXLOQI VA tarbiyalanganligi, OBRO' – E'TIBORI – rostgo'ylik, adolatlilik, samimiylik va kamtarlik, o'ziga va boshqalarga nisbatan yuqori talabchanlik, mas'uliyat va o'z burchi, vazifalariga bo'lgan fidoiylik hissining yuksak darajada rivojlanganligi hamda barcha kamchiliklarga nisbatan murosasiz bo'lishi.
5. So'z va ish birligi – ishchanlik va uddaburonlik, murabbiy, xodim va o'quvchilar tomonidan berilgan hamda ta'lim muassasasiga kelgan va qabul qilingan qarorlarni o'z vaqtida tezkorlik bilan mustaqil ravishda bajarishlariga ta'sir o'tkaza olishi.
6. Inson psixologiyasni bilishi – aniq bir maqsadga yo'naltirilgan, har

tomonlama rivojlangan, ilmiy, ijodiy salohiyatli jamoani shakllantira olishi hamda kattalar va bolalar jamoalari o'rtasida sog'lom, samimiy psixologik muhit o'rnatishga intilishi va erisha olishi.

7. Sport ta'limi muassasining – barcha rahbariyati, trenerlari va xodimlarining vazifalarini to'g'ri taqsimlay olishi va ularni muvaffaqiyatli natijasini xolisona baholay bilishi.

8. Ta'lim muassasining trenerlari, xodimlari va o'quvchilari bilan samimiy, adolatli munosabatda bo'lishi hamda jamoani unumli mehnat faoliyati bilan shug'ullanib, samarali natijalarga erishishlariga mumkin qadar qulay sharoitlar yarata olishi.

9. O'z mehnat faoliyatini to'g'ri tashkil eta olishi – bajariladigan ishlarining hajmidan kelib chiqqan holda, ularni birinchi va ikkinchi darajaga ajara olishi. O'z faoliyatni to'g'ri rejalashtirish asosida pedagogik va o'quvchilar jamoasining mo'tadil ishlashlarini hamda ta'lim – tarbiya jarayonining samarali bo'lishiga imkoniyat yarata olishi.

10. Trenerlar, o'qituvchi va xodimlar, o'quvchilarning sog'lom bo'lishlari, ishchanlik holatlarini saqlashlari, ularning kundalik ehtiyojlarini qondirishga kerakli bo'lgan sharoitni yaratishi va zarur moddiy hamda ma'naviy yordam berishning imkoniyatlarini topa bilishi.

### **2.3. Rahbarning ish kuni davomida bajaradigan vazifalari. Rahbarning ish kunini oqilona rejalashtirishi.**

Rahbarning ish kuni davomida bajaradigan vazifalari. Rahbar jamoa faoliyatini tashkil etishda bioritmlar nazariyasidan foydalanishi. Ta'lim – tarbiya jarayonini tashkil etishda qo'llanilayotgan innovatsion texnologiyalar, metod, shakl va vositalarning samarali usullari.

1. Rahbarlik faoliyatining mazmuni va asosiy vazifasi. Ish vaqtini oqilona rejalashtirishi. Rahbarning ish kunini oqilona rejalashtirishi. 2. Rahbarning ish kuni davomida bajaradigan vazifalari.

3. O'z tajribasi, malakasi, bilimi bilan hodimlar orasida tajriba almashish, malakasini oshirish, munosib o'rinbosarlar tayyorlashi.

Rahbar ish kunida vaqtlarini oqilona taqsimlashni bilishi asosiy vazifadir. Yangi kunning ish rejasini oldingi ish kunining ohirida taqsimlab olgani yaxshi natija beradi. Uxaftalik reja asosida tuziladi. Unda rahbarning ertangi ish kuni davomida

qilinishi kerak bo'lgan ishlari va hal etilishi lozim bo'lgan mummolar ro'hatga olinadi. Har bir ish turini quyidagi uch belgi aniqlaydi:

**- ishni bajarish uchun rahbar qancha vaqt sarf qilishi kerak?**

**-qaysi ishlarni o'zi, qaysilarini boshqalarga taqsimlashi kerak?**

**- ishlarning rahbar tomonidan bajarilishi qanday samara beradi?**

Ish kunining puxta rejalashtirilishi va tashkil etilishi rahbarga quyidagi yutuqlarni beradi:

-keyingi kundagi ishlar samarali tashkil etiladi;

- ishlar yaxshi kayfiyatda boshlanadi;

-kunning masalalari aniq tasavvur etiladi;

hamma ishlar muhim va ahamiyatsiz vazifalarga bo'linadi;

- asab tarangliklari va buzilishlari kam uchraydi;

- rahbarning shaxsiy natijalari samarasi, muvaffaqiyatlari va hurmati oshadi.

Turli ikkinchi darajali ishlar, tadbirlarni ko'paytirib, o'z ish vaqtini haddan tashqari oshirib yuborsa, bosh vazifa, ta'lim - tarbiya samaradorligini oshirishga oz vaqt qolishi o'z – o'zidan ravshan. Rahbarning sport ta'limi mazmunini oshirishga sarflagan vaqti umumiy ish faoliyatining qariyb yarmini tashkil etmog'i lozim.Ko'pincha shunday bo'ladi: direktor o'rinbosarlari o'zlariga yuklatilgan vazifalarni puxta bajarmaydilar.Ularning "chala ishlari"ni bajarish ham direktor zimmasiga tushadi.Direktor o'z o'rinbosarlarining ma'sul etilgan burchlarini puxta va aniq bajarishlari ustidan qat'iy nazorat va talabchanlik o'rnatmagina, asosiy faoliyati – ta'lim – tarbiya ishlariga rahbarlik qilish uchun ko'proq vaqt qoladi.

### **Rahbarning ish vaqtdan oqilona foydalanishga amaliy tavsiyalar:**

1. Faoliyat rejasida tadbir va tadbirlar guruhi shu qadar aniq belgilangan bo'lishi kerakki, bunda talab qiluvchi tadbirlarga ko'proq vaqt ajratish imkoni bo'lsin.

2. Yillik, oylik, haftalik va kunlik ish maromini belgilab olib, navbatdagi hisobot davrlari uchun vaqtdan foydalanishning mumkin qadar uzoqroq muddatga mo'ljallangan rejalarini tuzish va joriy etish.

3. Quyidagi tadbirlarni o'tkazish uchun vaqtni oldindan mo'ljallab qo'yish:

–pirovard maqsad va vazifalarni anglash;

–yaqin oy, hafta va kunlarda qaysi masala bo'yicha kimlar bilan hamkorlikda davriy takrorlanuvchi qo'shma majlislar va boshqa umumiy tadbirlar o'tkazish lozimligini anikdash, ularga vaqt ajratib qo'yish va tayyorgarlik ko'rish;

–shaxsiy kamolot va dam olish;

4. Vaqtdan foydalanishning navbatdagi kamida uch oyga mo'ljallangan rejasini tuzishni maqsad qilib qo'yish ham katta ahamiyatga molik. Biroq jami vaqt byudjetning ko'pi bilan 60 foizini rejalashtirish lozim. Vaqtning qolgan qismi, ya'ni 40 foizi vaqtdan o'zgaruvchan foydalanish va rejalashtirilmagan tadbirlarni o'tkazish uchun zarur. Agar, shunga qaramay, navbatdagi haftalik vaqtning bor-yo'g'i 5—10 foizi oldindan rejalashtirilgan bo'lsa, u holda o'z vaqtini boshqarishga jiddiy kirishilmagan bo'ladi. Vaqtni boshqarish vaqtdan foydalanishni rejalashtirish texnikasiga emas, balki rahbarning xohishiga ham bog'liq.

Vaqtdan foydalanishning yillik rejasiga oid ushbu tavsiyalar, tabiiyki, haftalik va kunlik rejalarda ham o'z ifodasini topadi. Haftalik rejani tuzishni joriy haftaning juma kunida boshlash tavsiya etiladi. Haftalik rejada kelgusi haftada erishilishi lozim bo'lgan pirovard maqsadlarni anikdab olish hamda ahamiyatiga ko'ra zarur ishlarni belgilash lozim. Qilinishi lozim bo'lgan ishlarni quyidagi tarzda uch guruhga bo'lish mumkin:

1. Ishning pirovard maqsadlariga erishish nuqtai nazaridan zarur bo'lgan ishlar.

2. Kelajak haftada, vaqt imkon bersa, bajariladigan ishlar.

3. Kelajak haftada vaqt ortib qolganida bajariladigan ishlar. Ba'zi tadqiqotlar va me'yoriy hujjatlarda rahbar faoliyatining turli ko'rinishlarida ish vaqti sarflanishining nisbatlari taxminiy quyidagicha xulosalangan:

<b>№</b>	<b>Faoliyat turi</b>	<b>Haftalik vaqt sarfi (%)</b>
1.	Sport ta'limi muassasalari faoliyatini tahlil etish	13
2.	Yuqori tashkilotlar tomonidan o'tkaziladigan majlislarda ishtirok etish	12

## Rahbarlik mahorati

3.	Ma'muriy-xo'jalik faoliyati	21
4.	Jamoat topshiriqlarini bajarish	10
5.	Yuqori tashkilotlarning topshirig'i bo'yicha zarur materiallar va hisobot tayyorlash	16
6.	Istiqbol rejalari va loyihalari ustida ishlash	9
7.	Ko'zda tutilmagan ishlar	19

Haftalik vaqtning ma'lum qismini muayyan hafta va kunlarni hisobga olgan holda, har qaysi ish uchun mo'ljallash, shuningdek, kelajak haftadagi zarur uchrashuvlar va uchrashuv usullarini oldindan anikdab olish lozim. Hafta yakunida vaqtdan foydalanishning haftalik rejasiga va erishilgan pirovard maqsadlarga baho beriladi, nimalarda muvaffaqiyatlarga erishilgani va navbatdagi haftalar uchun reja tuzishda yo'l qo'yilgan kamchiliklardan qanday xulosalar chiqarish kerakligi ko'rib chiqiladi.

Kunlik reja ham xuddi haftalik rejani tuzishdagi singari o'sha asosiy yo'nalishlarga muvofiq holda belgilanadi. Har bir kun uchun pirovard natijalar, ahamiyatiga ko'ra tartiblangan ishlar va ish maromi belgilab olinadi. Kunlik reja, odatda, joriy kunning oxirida yoki kelasi kunning boshlaridayoq tuzib qo'yiladi. Ba'zi muayyan kun va haftalarni qay yo'sinda nazorat qilish kerakligini aniqlab olish lozim. Har bir kun va haftani tezkor baholash tavsiya etiladi.

Bundan tashqari, yil davomida muayyan kun va haftalarni odatdagidan mufassalroq tarzda baholash maqsadga muvofiq bo'ladi.

Bu hollarda baholash, eng avvalo, vaqtdan foydalanishga qaratilgan bo'ladi. Birinchi qarashda, bularning barchasi juda murakkabdek tuyuladi. Biroq bir necha yil uzluksiz qilingan mashqlardan so'ng bu ishlar odat tusiga kirib qoladi. Har qaysi rahbar vaqtdan foydalanishni boshqarishga to'g'ri munosabatda bo'lish kerakligini o'zidan talab qilmog'i lozim. «Ikir-chikirlar bezovta qilganligi» doim quloqqa chalinadi, xizmat vazifalarini bajarishga vaqt qolmaydi. Ijod haqida gapirmasa ham bo'ladi. Aytish joizki, bunday so'zlar asoslidir. Rahbar bu hakda jiddiy o'ylab ko'rishi kerak. Charchagan, holdan toygan trener, pedagog va xodim ijodiy ishlashga qodir emas.

### Nima qilish kerak?

Trener, pedagog va xodimning ortiqcha ishlashida aybdorlarni o'zingizdan tashqarida izlamang.



Trener , pedagog vaqti uchun sabot bilan, izchil ish olib boring.

Sizning ko‘rsatma, talablaringiz qancha vaqt sarf talab qilayotganligini tahlil qiling.

Muayyan bir xodim ish vaqtini xronometraj qiling, vaqtning ishga oid bo‘lmagan sarflarini aniqlang va tahlil qiling.

### **BIORITMLAR NAZARIYASI**

Bioritmlar nazariyasi- ixtiyoriy ta‘lim muassasasi sharoitida faoliyat ko‘rsatuvchi pedagoglar va boshqa xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro ta‘sir va sub‘ekt bilan ob‘ektning o‘zaro ta‘siri bilan bir qatorda tashqi muhit ta‘siri mavjud bo‘ladi. Pedagog xodimlarga bo‘lgan tashqi muhitning ta‘siri ulaning o‘z faoliyatiga nisbatan moyilligini o‘zgartiradi. Mazkur nazariyaga ko‘ra mehnat faolligini oshirishning ikki cho‘qqisi mavjud bo‘lib, birinchisi 11 dan 12 gacha va ikkinchisi 16dan 18 gachadir. Shundan kelib chiqib kunning birinchi yarmida pedagoglarni asosiy faoliyati bo‘lgan ta‘lim – tarbiya jarayoniga jalb etish, yihilish va shunga o‘xshash tadbirlarni ikkinchi cho‘qqiga mo‘ljallab o‘tkazish maqsadga muvofiqdir.

### **“Rahbar va vaqt”**

1. O‘zining va boshqalar vaqtini tashkil kilishga o‘rganish vaqtni idora qilishni o‘rganishdir.
  2. Hamma narsani o‘z vaqtida qilish — hayotdagi va ishdagi eng katta boylik.
  3. Siz vaqtga qanday munosabatda bo‘lsangiz, u sizga shunday munosabatda bo‘ladi.
  4. Rahbar vaqtdan unumli foydalanishga va boshqalarni shunga o‘rgatishga majbur bo‘lgan tashkilotchidir.
  5. O‘z vaqtida bajarilmagan narsa o‘z ijrosi uchun ancha ko‘p vaqt va kuch talab qiladi.
  6. Vaqt ozligidagina emas, balki ko‘pligida ham ishlashni bilish kerak.
  7. Rahbar vaqt ustidan hukmron emas, lekin u vaqtdan oqilona foydalanishi mumkin.
  8. Har qanday vaqt oralig‘ida biror foydali va zarur narsa qilish mumkin.
  9. Hozir va bugun bajarish mumkin bo‘lgan narsani keyinga va ertaga qoldirmaganingiz yaxshi.
  10. Vaqt ozligida yoki yo‘qligida vaqt topa bilish — rahbarning eng oliy san’ati.
  11. Eng qimmat haq boy berilgan va yo‘qotilgan vaqt uchun to‘langan hakdir.
  12. Eng ko‘p tarqalgan jinoyat vaqtni o‘g‘irlash, sarflash va behuda o‘tkazishdir.
- Vaqtdan foydalanishni o‘rganish maqsadga yo‘l topish demakdir.

### **Xulosalar:**

Rahbarlar haftalik vaqti byudjetining o'tkazilgan xronometraji natijalarining ko'rsatishicha, ular eng ko'p vaqtni ma'muriy-xo'jalik faoliyatga, yuqori tashkilotlar topshiriqlari bo'yicha hisobotlar tayyorlashga, majlislarda ishtirok etishga sarflaydilar.

Trener, pedagog jamoalari bilan ishlashga, sport ta'limi muassasalaridagi ta'lim -tarbiya jarayonining holatini tahlil qilishga sarf qilinadigan vaqt o'rtacha bor-yo'g'i 10-15 foizni tashkil etmoqda. Ushbu natijalar rahbarlar faoliyatida sport yo'nalishga e'tibor sustligini ko'rsatadi.

Bu, o'z navbatida, ta'lim boshqaruvi idoralari va muassasalari rahbarlarining malakasini doimiy oshirish, bunda ularning kasbiy faoliyatlaridagi pedagogik yo'nalishni kuchaytirish, rahbarlikning pedagogik va tashkiliy-xo'jalik jihatlarini to'g'ri yo'lga qo'yish zaruratini hisobga olish vazifasini qo'yadi. Mashg'ulotlarning muhokamalari jarayonida, tinglovchilar tajribalaridan kelib chiqqan holda, yillik, oylik, haftalik va kunlik ish maromini belgilab olib, vaqtdan samarali foydalanish rejalarini tuzish va uni ongli ravishda joriy etish lozimligini ta'kidlashdi.

Ishlab chiqarilgan rejaga asosan, amalga oshirish lozim bo'lgan ishlarni quyidagi tarzda uch guruhga bo'lish mumkin:

1. Pirovard maqsadlarga erishish nuqtai nazaridan zarur bo'lgan ishlar.
2. Kelajak haftada, vaqt imkon bersa, bajariladigan ishlar.
3. Kelajak haftada, vaqt ortib qolganida, bajariladigan ishlar.

### **2.4. Rahbar imiji. Rahbarning kiyinish madaniyati. Rahbar xonasi va qabulxonasining jihozlanishiga bo'lgan talablar.**

Rahbar imiji va kiyinish madaniyati.Muloqot madaniyati.

Rahbarning ishga munosabati turlari. Rahbar xonasi va qabulxonasining jihozlanishiga bo'lgan talablar.

#### **Imij – nimani anglatadi ?**

Imij - insonning mutaxassislik faoliyatidagi muvaffaqiyati garovidir.(*Imij- inglizcha- image, lotincha- imago, timsol, qiyofa ,ko'rinish va obraz ma'nolarini anglatadi.*) Mohiyatiga ko'ra esa ushbu tushuncha yordamida "joziba", "maftunkorlik" ma'nolarini ifodalaydi.Imij– shaxsning ishbilarmonlik sifatlarini kattalashtiruvchi ko'zgu, kundalik muloqotlarda optimistik kayfiyat bag'ishlaydi.Rahbarning xizmat yuzasidan munosabatda bo'lish mahorati uning

IMIJI - tashqi qiyofasi – kiyinishida xushbichimlik, yuzida esa samimiylikni talab etadi. Kiyinish va tashqi qiyofaga e'tibor berishda har kimning o'ziga yarasha didi bor. Kiyim o'z vazifasiga ko'ra – odamning tanasini atrof – muhitning ko'ngilsiz ta'siridan himoya qilish zarurati natijasidan kelib chiqqan. Shu soha mutaxassislarning fikricha, kiyim shakli kishining tana tuzilishiga muvofiq bo'ladi. Uning boshqa narsalardan asosiy farqi shakl va materialidan emas, balki domo biror ijtimoiy faoliyat bilan bog'liq holda qo'llanish xarakterida ekanligidadir. Rahbarlik lavozimida bo'lgan erkak kishi uchun hammabop bo'lishi uchun ko'pchilik fikrini o'rganish natijasida qabul qilingan tavsiyalar ham mavjud.

Har bir inson imij bo'yicha o'rgangan bilim, ko'nikmasini kundalik ijtimoiy hayotidagi muloqotida ijobiy ma'noda qo'llay olishidir. Rahbarlik – shunday kasbki, doimo u kasbdoshlari, jamoa a'zolari, o'quvchilar, ota – onalar bilan “inson - inson” muloqotida bo'ladilar.

Rahbar – doimo xodimlarning nazarida bo'lgani sababli, o'z ishiga fidoiy bo'lishi birinchi, ikkinchisi zamonaviy imiji bilan e'tiborda bo'ladi.

Rahbarning tashqi qiyofasi va uning imidji to'g'risidagi ma'lumotni quyidagi “Xushbichimlik jadvali”ni taklif qilinadi.

<b>Kostyum rangi</b>	<b>Erkaklar ko'ylagi</b>	<b>Galstuk</b>
Kul rang	Oq, och havo rang, pushti rang, kumush rang	hamma rangdagi
To'q kulrang	Oq, och pushti rang, kumush rang	yo'l – yo'l, qizil – qora rangdagi
To'q havo rang	Oq, och kul rang, kumush rang	kul rang, qizil, to'q qizil rangdagi yo'l- yo'l
To'q ko'm-ko'k rang	oq	Oq, havo rang, qizil rangdagi yo'l- yo'l, to'q qizil rang
To'q yashil	Sarg'ish, och jigar rang, och pushti rang, to'q sariq rang	Yashil, to'q qizil, qizil - qora
Sarg'ish – kul rang	Och havo rang, pushti rang	To'q havo rang

## Rahbarlik mahorati

Och jigar rang	Oq, pushti, to‘q sariq rang	Yashil, to‘q qizil, qizil - qora
To‘q jigar rang	Oq, sarg‘ish rang, och pushti rang	Qizil – qora, kumush rang, kul rang

Mashg‘ulot , trenerovka jarayonida rahbar, trener sportda belgilangan sport formasida kiyinishi kerak.

### Rahbar imiji haqida quyidagilar nazarda tutiladi:

- mentallik imij ( dunyoqarash va axloqiy – etik qarashlar, ijtimoiy sterotiplar).
- gabitar imij (lotincha Habitus – “tashqi”,bularga kostyum, soch turmagi, aksesuarlar).
- verbal imij – (lotincha Verbalis – “so‘z bilan”, bu so‘zlashishi va yozuvi).
- kinetik imij – (noverbal muloqot, jestlar (imo ishora), mimika va tana xaraktlari).
- muhit imiji –( ofisning ko‘rinishi, kabineti, avtomashina vab.)
- umumiy imij ( foydalanigan buyumlari, xusni xati, qiladigan sovg‘alari va h.);

Rahbarning mentallik imidji -uning ma’naviy-axloqiy qiyofasi bilan tashqi ko‘rinishi o‘rtasidagi o‘zaro uyg‘unlik va mutanosiblikdir.

Rahbarning verbal imiji -nutq texnikasi – nutqni tinglovchi yoki xodimlarga yetkazishda qo‘llaniladigan vositalar majmui

Rahbarning kinetik imiji -noverbal muloqot, jestlar (imo ishora), mimika va tana xaraktlari;

Rahbarning mentallik imiji - uning ma’naviy-axloqiy qiyofasi bilan tashqi ko‘rinishi o‘rtasidagi o‘zaro uyg‘unlik va mutanosiblikdir.

Rahbar imijining asosiy tarkibi:

1. Tashqi qiyofa: kostyum, sochni tutishi, mimika;
2. Ma’naviy qiyofa: a) nutqi,ovozi,axloqi, kayfiyati. b) Noverbal muloqot, jestlar (imo ishora), mimika va tana xaraktlari.
3. Mentalitet: salohiyat, hayrixohlik, insonparvarlik va b.

Erkak rahbarning kiyinish imiji – odmi, toza, dazmollangan, zamon talablarining moda elementlari bilan ma'qullagan klassik kiyimlar jamlamasidir. Kiyimning - ozodaligi, shinam va bashangligi, kamtarligi, rangining mos holda tanlanishi, kiyimning yoshiga va kasbiga mosligi, kiyimni modaga muvofiqligi, ishiga mosligi. Rahbarning mimik va pantomimik ifodasi uning imo-ishorasida, ma'noli qarashlarida, rag'batlantiruvchi yoki kinoyali tabassumida namoyon bo'ladi va u pedagogik ta'sir ko'rsatishida, xodimlarga majlis va boshqa mashg'ulotlarni ta'sirchan, qiziqarli, samarali va mazmunli o'tish uchun puxta zamin tayyorlab beradi.

Rahbar ta'sir ko'rsatish vaqtida (xodimlarga majlis va boshqa yig'ilishlar, tarbiyaviy ishlar jarayonida) o'z hissiyatini boshqara olishi, jiddiy bo'lishi, umidbaxshlik, hayrixohlik kayfiyatda bo'la olishi ham ijobiy muhit yaratish tizimining muhim elementidir.

O'z xatti - harakati, hissiy holatini nazorat qilishda rahbar:

- hayrixohlik va optimizm ruhida bo'lish; o'z hulqini nazorat qilish, (muskul zo'riqishini, harakatini, nutq tempini, nafas olishini tartibga solish); ish faoliyatni qisqa dam oldirish, ya'ni lirik, musiqaviy, yumoristik, jismoniy daqiqalarni yaratish; o'z - o'ziga salbiy ta'sir ko'rsatishning oldini olish va h. k.

Muhit imiji - rahbar xonasining ozodaligi, havosi, mebel va texnik vositalarning to'g'ri joylashuvi va boshqalar.

Rahbar imijida ijobiy qiyofasi va jozibasi lider sifatida psixoterapevtik ta'sir o'tkazadi hamda boshqaruv samaradorligini oshiradi.

O'zida ishonchni rivojlantirishida: O'zingizni ko'p tanqid qilmang; Shikoyatchi bo'lmang; Salomatlik uchun jismoniy tarbiya bilan shug'ullaning; Mustaqil, ijodiy fikrlang; Dunyoni yaxshi nazarda tasavvur qiling; Optimist bo'ling.

Ayol rahbarning imijiga e'tiborsizligini salbiy oqibatlari: kiyimlari o'ta ochiq, yaltiroq, kalta, tor, bo'yanishlari o'ta yorqin bo'lishi, soch turmagi orasta bo'lmasligi bilan hodimlarning e'tiborini xirsiy jihatdan tortmasligi talab qilinadi.

**Zamonaviy rahbarning ijodiy yutuqlarga erishish formulasi :Ijodiy yutuqlarga erishishda = rejalilik + ishiga layoqatlik + ijodkorlik + yangilikka intiluvchanlik + muloyimlik + tashabbuskorlik + bag'rikenglik + hayotda faollik**

**2-mavzu. Rahbarlik mahoratining komponentlari, ularning**

### o‘ziga xos xususiyatlari va ijtimoiy ahamiyati

#### Reja:

2.1. Rahbarlik mahoratining komponentlari.

2.2. Rahbarning tashkilotchilik madaniyati.

2.3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

Rahbarlik mahoratining komponentlari, kompetentlik tushunchasi va turlari. Rahbarning tashkilotchilik madaniyati. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish. Ta’lim strategiyasini belgilash. Rahbar va uning o‘rinbosarlari, ham kasblarining kreativ, innovatsion tashabbus va g‘oyalari, ilg‘or xorijiy tajribalarni o‘rganishlari va jamoada amaliyotga qo‘llash. Texnologik jarayon.

#### 2.1. Rahbarlik mahoratining komponentlari.

Sport ta’limi muassasasini boshqarishga talablar

Ma’lumki rahbarlar maxsus oliy o‘quv yurtlarida, fakultetlarda tayyorlanmaydi. Ular sport sohasida yuqori natjalarga erishgan, ilg‘or, tashkilotchi trener va pedagoglar safida yillar davomida shakllanadi.

Sport ta’limida demokratik yangilanish, yangicha boshqaruv, ta’lim jarayonini erkinlashtirish kotsepsiyasi, yo‘nalishlarini o‘quv jarayoniga olib kirish ta’limni isloh etishda muhim o‘rin tutadi.

Sport sohasida ta’lim dasturlarini yangi texnologiyalar asosida amalga oshiruvchi va ta’lim mazmuni samaradorligini ta’min etuvchi omillardan biri zamonaviy boshqaruv jarayonida yuqori salohiyatli rahbarlarning zarurligidir.

Rahbar sport ta’limi muassasaning ko‘p qirrali tashkiliy – metodik ishlarini olib boruvchigina emas, balki lider tashkilotchidir.

Shuning uchun rahbarda: rahbarlikka moyillik, rahbarga xos xarakter bo‘lishi ham talab etiladi.

Rahbar - barcha ko‘rsatkichlariga ega bo‘lishi mumkin, lekin unda ishning ko‘zini ko‘ra bilish qobiliyati yetarli bo‘lmasligi mumkin.

Shuning uchun rahbar shaxsiy reja tuzganda nimani, qanday qilib qay sharoitda, kimlar bilan amalga oshirilishini oldindan belgilab olishi muhim.

Topshiriqlarning aniq sifatli bo'lishi uning bajarilishini tez va soz nazorat qilishiga bog'liqdir.

### **RAHBARNING ASOSIY SIFATLARI**

Rahbar shaxsning faoliyati quyidagi shartlarga javob berishi lozim:

1. Kishilarga ta'sir o'tkaza olish;
2. Talabchanlik;
3. Mas'uliyatni o'z zimmasiga olish va namuna ko'rsata bilish;

### **RAHBARDAN TALAB QILINADIGAN JIHATLAR:**

1. Obro' – etiborga ega bo'lish;
2. Jamoa ishonchini qozonish;
3. Xodimlar faoliyatini to'g'ri idrok etish;
4. Talabchanlik, mehribonlik;
5. Ish natijalarini kuzata bilish, baholay olish, zarur holatlarda tanqid qila olish.

### **RAHBARGA XOS SIFATLAR:**

1. Tashkilotchilik;
2. Professional ishchanlik;
3. Muomalada kirishimlik;
4. Har qanday vaziyatda o'zini tuta olish, vazminlik;
5. Kasbiy mahorat;
6. Tashabbuskor , bunyodkorlik;
7. Maslahatgo'lik va b.

### **BOSHQARUV METODLARI**

**Boshqaruv metodlari – iqtisodiy, tashkiliy ma'muriy, ijtimoiy – psixologik, axborotlarni to'plash.**

Iqtisodiy Metodlar - o'zaro bog'liq bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarning yig'indisini tavsiflab, har bir xodim va butun muassasa uchun talablar belgilash bilan birgalikda faoliyat ko'rsatishlari uchun sharoitlar yaratadi.

Tashkiliy – ma'muriy metodlar - iqtisodiy metodlar bajaradigan vazifalarni bajaradi , faqat ularning ta'sir ko'rsatish usullari va shakllari o'zaro farq qiladi. Barcha jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni inobatga olgan holda ularning qiziqishi, manfaatlari, bilimi, qobiliyatlari va shu kabilarga xizmat qiladi.

Ijtimoiy – psixologik metodlar - muassasa jamoasida sog'lom muhitni yaratishdan iborat. U ijtimoiy – me'yoriy ishlar, ijtimoiy – siyosiy usullar, tartibga

solish yo‘llari va ma’naviy rag‘batlantirish ishlarini o‘z ichiga oladi.

Axborotlar to‘plash metodI - muassasaning faoliyatini takomillashtirish uchun rahbarlarning faoliyatini ilmiy asosda axborotlar to‘planishi, amalga oshirishda xizmat qiladi.

**RAHBARNING ISH USLUBI: IJODKOR; AVTORITAR; LIBERAL; DEMOKRAT BO‘LISHI MUMKIN.**

IJODKORLIK – rahbarning ish ko‘zini bilishi, pirovard natijani oldindan ko‘ra olishi, ishning strategiyasini, taktikasi, texnologiyasini avvaldan rejalashtirib, uni uddaburonlik bilan hal etishi, pedagogik jamoa, ota – onalar, mahalla ahli va homiylarni sport ta’limi muassasasi muammolariga hamkorlik qilish.

AVTORITAR – rahbarlik usuli qattiq qo‘llik, prinsipiiallik, hukmronlik, yagona shaxs fikrining tan olinishi, shaxslaro munosabat faqat bir kishining hukmiga ko‘ra amalga oshirilib, yakka hukmronlik tamoyiliga asoslanadi.

LIBERAL - rahbarlik usuli faoliyatni erkinlashtirish, shaxslararo munosabatda rahbar bilan xodimlarning o‘zaro hamkorlik, hamjihatlik, hamijodkorlik, hamdardlikka ega emasligi – o‘zaro befarqlik tamoyillariga asoslanadi.

Demokratiyaga asoslangan kollegial - rahbarlik usulida o‘zaro hamjihatlik, boshqalar fikrini inobatga olish, tenghuquqlik, tafovutga bormaslik, mustaqil fikrlashga da’vat etish, hamijodkorlik asosida ish yuritish, “biz”lik tamoyiliga amal qilinadi.

Xulosa qilib aytganda, **rahbarlik – aniq bir sharoitda boshqaruv funksiyalarlarini samarali amalga oshirishni ta’minlovchi, ichki uyg‘unlik va yaxlitlikka ega doimiy takrorlanuvchi faoliyat usullari tizimidan iborat.**

### 2.2. Rahbarning tashkilotchilik madaniyati.

#### RAHBARNING KASBIY VA SHAXSIY FAZILATLARI

Rahbarlik qiluvchilar uchun zarur bo‘lgan fazilatlarni shartli ravishda uch guruhga bo‘lish mumkin:



1. O'zgalarni tushunish qobiliyati;
2. O'zgalarga ta'sir etish qobiliyati;
3. Rahbarning o'rnak bo'lish fazilatlari.

Rahbarning o'ziga xos asosiy fazilatlari:

- kattalar va bolalar bilan ishlashga bo'lgan intilish;
- trener, pedagog va o'quvchilarni tushunish, ularning tarbiyasiga va rivojlanishiga alohida e'tibor berish, havaskorlik va ijodkorligiga bo'lgan qiziqishlarni aniqlash va rivojlantirishga ko'maklashish;
- tashkiliy ishlarga bo'lgan qobiliyat – jamoani o'z orqasidan ergashtirish, ularga o'z bilim va ko'nikmalarini berish, ishlarni tashkil qilish, shaxsning ijtimoiy – siyosiy salohiyati va faolligini oshirishga, O'zbekistonning ijtimoiy – siyosiy hayotiga qiziqishi, siyosiy savodxon bo'lish;
- axloqan yetuk bo'lish, xulqning ma'naviyat tushunchalariga va mezonlariga to'g'ri kelishi, ma'naviy mezonlarga to'g'ri kelmaydigan xatti – harakatlardan uzoq bo'lish;
- ijod qilishga bo'lgan qobiliyat – o'z kasbiy bilimlarini nazariy va amaliy jihatdan tatbiq eta bilish, ish jarayonida vujudga keladigan muammolarni hal etishda ijodiy yondoshish, ish jarayonida yangiliklar yaratishga intilish, ta'lim – tarbiya jarayonining samarasi kam bo'lgan shakl va uslublaridan voz kechish;
- o'z – o'zini boshqara bilish – tanqidga to'g'ri munosabatda bo'lish, o'z – o'ziga tanqid ko'zi bilan qarash, o'ziga bo'lgan talabni oshirish;
- xodimlar bilan tezlikda til topa olish – boshqalar bilan hamkorlikda ishlay olish, kelajakka ishonch bilan qarash, doimo yaxshi ijodiy kayfiyatni saqlay bilish, qiyin vaziyatlardan o'z obro'sini saqlagan holda chiqa olish hamda ruhiy tushkunlikka tushmaslik.
- ruhiy xususiyatlar – yuqori darajali ishchanlik, ijodiy va konstruktiv fikr yuritish, ko'rish va tinglash bilan bog'liq bo'lgan axborotlarni yodda saqlab qolish, nutqning yaxshi rivojlanganligi, o'z diqqat – e'tiborini tezlik bilan u yoki bu holatlarga o'tkaza bilish

### DIREKTOR MEHNATINI ILMIY ASOSDA TASHKIL ETISH

DIREKTOR MEHNATI - O‘zbekiston Respublikasida demokratik jamiyat qurish siyosati, sport ta’limi tizimida davlat maqsadlarini to‘g‘ri tushunish, talqin qilish va shundan kelib chiqqan holda, aniq vazifalarni belgilash va rejalashtirish hamda amalga oshirishdan boshlanadi.

DIREKTORning mehnatini ilmiy asosda tashkil etish – sport ta’limi muassasining moddiy – uslubiy bazasini yaratish va mustahkamlash hamda ta’lim – tarbiya jarayonini faqat yaxshi o‘ylab, uning rejasini tuzish emas, balki uning METODIKASINI ishlab chiqish va tayyorlashdir.

Boshqaruv nihoyatda murakkab va serqirra jarayon bo‘lib, har bir rahbar unga chuqurroq kirib borishi joizdir. Bunda rahbar faoliyatini tashkil qilishning o‘ziga xos tamoyillari mavjud bo‘lib, ulardan asosiylari quyidagilar hisoblanadi:

**KOMPETENTLIK**- Bilimdon, malakalik , tajribalilik, mas’uliyatlikni rahbarlik faoliyatiga singdirib borish;

**INSONPARVARLIK** – trener , pedagog , o‘quvchi va ota- onalarga hurmat hamda do‘stona munosabatda bo‘lish.

**O‘Z KASBINI SEVISH** – O‘ziga ishonch, optimizm, o‘z kasbini mahoratli boshqarishga erishish;

**PRAGMATIZM** – Ishning pirovard natijasini ko‘ra bilish va unga erishish. Ish vaqtidan unumli foydalanish, barcha ichki va tashqi imkoniyatlardan samarali foydalanish;

**BOSHQARUVNING USTIVOR SOHALARI** – Oldindan bashorat etish, ko‘ra bilish, rejalashtirishning ijro mexanizmiga amal qilish;

**KONSTRUKTIVLASH** – Kuchlarni muvofiqlashtirish, nazorat qilish;

### RAHBARLIK MAHORATI

**PEDAGOGIK mahorat** – pedagogik jarayon xususiyatlarini bilish, uni tashkil etish va harakatlarga keltirish;

**TEXNOLOGIK mahorat** – konstruktiv va tashkilotchilik qobiliyatlari bilan

bog‘liq bshlib, aniq ish faoliyatini uddalay olish, ya’ni axborot olish, uni yetkaza bilish, ishni tashkil etish va rejalashtirish;

KOMMUNIKATIV mahorat- insonlarni to‘g‘ri tushunish, ular bilan hamkorlikda harakat qilish, muloqot qobiliyati bilan bog‘liq bo‘lgan ko‘nikmalar;

TAHLILIY mahorat – jarayonlarni tushunish, tizimning xususiy elementlarini bilish, yaxlitlikni qismlaoga ajratish, o‘z faoliyatiga nazar tashlash va tahlil qila olish;

### **3-mavzu. Boshqarish jarayonlarida natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv uslublarini qo‘llash.**

#### **Reja:**

3.1. Boshqarish jarayonlarida rahbarlik uslublari

3.2.Strategik rejalashtirish mahorati

3.3.Boshqaruvda subbordinatsiya

Boshqarish jarayonlarida natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv uslublarini qo‘llash. Boshqarish jarayonlarida rahbarlik uslublari va qo‘llash mahorati. Boshqaruvda subbordinatsiya

#### **3.1. Boshqarish jarayonlarida rahbarlik uslublari**

Boshqarish jarayonlarida natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv uslublarini qo‘llash.

Rahbarlik uslubi – rahbarning bo‘ysunuvchilarga ta’sir ko‘rsatishi va ko‘zlangan maqsadga erishishda bo‘ysunuvchilar bilan bo‘lgan o‘zaro munosabatlar quyidagilar: qarorlar qabul qilish jarayonida bo‘sunuvchilarning ishtirok etish darajasi;bo‘ysunuvchilarning ma’lumotlar va axborotlar bilan ta’minlanishi; rahbar tomonidan qo‘llanilayotgan ish uslublari, biror masalani xal qilishda rahbarningo‘ziga xos yondoshuvi.

Rahbarning ish uslubi: ijodkor; avtoritar; liberal; demokrat bo'lishi mumkin.

**Ijodkorlik** – rahbarning ish ko'zini bilishi, pirovard natijani oldindan ko'ra olishi, ishning strategiyasini, taktikasi, texnologiyasini avvaldan rejalashtirib, uni uddaburonlik bilan hal etishi, pedagogik jamoa, ota – onalar, mahalla ahli va homiylarni sport ta'limi muassasasi muammolariga hamkorlik qilish.

**Avtoritar** – rahbarlik usuli qattiq qo'llik, prinsipiiallik, hukmronlik, yagona shaxs fikrining tan olinishi, shaxslaro munosabat faqat bir kishining hukmiga ko'ra amalga oshirilib, yakka hukmronlik tamoyiliga asoslanadi.

**Avtoritar** (direktiv) uslubda rahbar o'z irodasini qo'l ostidagilarga ma'muriy kuch vositasida o'tkazishga initiladi. Majburlash, qo'rqitish, rag'batlantirish va boshqa chora – tadbirlardan foydalanadi. Bunday boshqaruvchilik bevosita buyruq va farmoyishlar berishga asoslanib, rahbarga so'zsiz bo'ysunishni taqozo qiladi. Jamoa a'zolarini bevosita muloqotda bo'lishini chegaralab qo'yadi. Noo'rin harakatlarning tanqid qilinishiga chiday olmaydi. Bunday vaziyatda xodimlarning mehnat jarayoniga munosabatlari, ayrim shaxsning manfaatlari psixologik jihatdan e'tiborga olinmaydi. U o'z xodimlariga ishonmaydi, barcha mavjud axborotlarni o'z orqali o'tkazishga harakat qiladi. Bunday uslub garchi birmuncha samarali bo'lsa ham, aslida jamoada muxoliflik, norozilik kayfiyatini shakllantiradi. Avtokrat rahbar jamoadagi munosabatlarni izdan chiqaradi, jamoaning mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi.

**Liberal** - rahbarlik usuli faoliyatni erkinlashtirish, shaxslararo munosabatda rahbar bilan xodimlarning o‘zaro hamkorlik, hamjihatlik, hamijodkorlik, hamdardlikka ega emasligi – o‘zaro befarqlik tamoyillariga asoslanadi. Liberal (erkin ish yuritish) uslubi rahbar qarorlarini tavsiyalar shaklida berishi, xodimlarning ishiga kamroq aralashishi bilan tavsiflanadi. Bunda rahbar vositachi sifatida faoliyat ko‘rsatadi, xodimlarga keng doirada mumtaqillik, to‘la erkinlik berish bilan bir qatorda ularning faoliyatlariga kam e’tibor beradi va nazoratni sustlik bilan amalga oshiradi. Liberal rahbar turli xil nizolarni chiqishidan cho‘chiydi, shuning uchun muassasa faoliyatini, asosiy ishlarni o‘z oqimiga tashlab qo‘yadi, zimmasiga ma’suliyat olishni yoqtirmaydi. Suiiste’ molliklarga bevosita yo‘l qo‘ymasa ham o‘zini bilmaslikka soladi, irodasiz, tashabbusiz bo‘lib, tashqaridan ko‘rsatiladigan ta’sirlarga moyilligi kuchli bo‘lgani sababli yuqoridan yoki quyidan ko‘rsatilgan tazyiqlar uni harakatga keltirishi mumkin. Bu uslubda faoliyat ko‘rsatuvchi rahbar boshqaruvida jamoada tartibsizlik vujudga kelishiga, xodimlarning xatti – harakati ustidan nazoratning yo‘qolishiga, norasmiy guruhbozliklarni avj olishiga, muassasa hayotida muhim ahamiyat kasb etuvchi masalalar ham rahbarning ishtirokisiz hal etilishiga olib keladi. Bunday rahbar barcha xodimlar bilan xushmuomala, o‘zini haddan tashqari ehtiyot qiladi, xodimlar bilan munosabatda qo‘pollik qilmaydi. Qabul qilgan qarorlari agar xodimlardan birortasini shaxsiyatiga tahdid solsa, ixtiyoriy ravishda avval qabul qilgan qarorlarini bekor qiladi.

**Demokratiyaga asoslangan kollegial** - rahbarlik usulida o‘zaro hamjihatlik, boshqalar fikrini inobatga olish, tenghuquqlik, tafovutga bormaslik, mustaqil fikrlashga da’vat etish, hamijodkorlik asosida ish yuritish, “biz”lik tamoyiliga amal qilinadi.

Mazkur usulda rahbar faoliyatini jamoa a’zolariga tayangan holda, jamoa fikrni inobatga olib amalga oshiradi. Boshqaruv vakolatlari, faoliyat uchun javobgarlik bo‘ysunuvchilar o‘rtasida taqsimlanadi. Xodimlarning o‘zaro munosabatlarini rag‘batlantirish bilan birgalikda ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga olib rag‘batlantirib boradi.

Rahbarlik uslublarini takomillashtirishda quyidagi usul va shakllar tavsiya qilinadi:

1. Innovatsiya orqali boshqaruv – faoliyat yo‘nalishida yangiliklarni o‘z ichiga oluvchi taklif, tashabbuslar ta’limning rivojlanishiga talablarni belgilaydi;
2. Maqsad yo‘nalishidagi topshiriqlar asosida boshqaruv - barcha bo‘g‘inlar bo‘yicha pog‘aviylik asosida taklif, tavsiyalar, vazifalarni belgilangan tartib, reja asosida o‘rganishlar tahlili bo‘yicha maqsadga erishish metodlarini belgilaydi;
3. Xodimlar faoliyatiga aloqador boshqaruv – muassasa maqsadini shakllantirish, uni amalga oshirishni ta’minlash jarayonida jamoa a’zolarini ishtirokini ta’minlash;

4. Belgilangan maqsadli boshqaruv - maqsad yo‘nalishidagi vazifa, muammoga xodimlar aloqadorligi boshqaruvning integratsiyasi bo‘lib, zarur bo‘lgan maqsadlarni joriy etishda variativ yo‘nalishlar kelishiladi;

5. Tizim orqali boshqaruv – muassasaning ko‘pgina vertikal va gorizontal tuzilgan boshqaruv shakllari sifatida amalga oshirilayotgan jarayonlarni umumiy nazorat qilishga e‘tibor qaratadi. Muassasa tashqi tuzilishiga ko‘ra ochiq, dinamik, alohida kompleks va butun tizim hisoblanadi va ushbu belgilarga muvofiq farqlanadi: boshqaruv maqsadlari; moslashtirilgan boshqaruv axboroti; nazorat standarti; tezkor aniq teskari aloqa; nazorat axboroti ( yaxlit tizimga aloqador axborotlar bilan chegarali chiqishlar axboroti; ta‘lim – tarbiya jarayonida shaffof, egiluvchan, tizimlashtirilgan g‘oya, fikr);

6. Pragmatik boshqaruv - pirovard natijaga erishishning aniq yo‘llarini belgilash, loyihani amalga oshirishda aniq reja bo‘yicha vazifalarni belgilash, nazorat tizimi, rag‘batlantirish;

7. Xodimlarga vazifalarni taqsimoti bilan boshqaruv - mustaqil ishlash imkoniyati, qobiliyati, huquqlarga ega bo‘lgan, ma‘suliyatni his qiladigan va javobgarlikni zimmasiga oladigan xodimlarga vazifalarni taqsimlash;

8. Muammoni hal qilishdagi boshqaruv - topshiriqni taqsimlash va yechimlarini jamoa a‘zolari hamkorlikda turli masalalarni hal etishda umumiy maqsadga erishish;

9. Motivlashtirish bilan boshqaruv – xodimlarning induvidual talablari, ehtiyojlariga mos keladigan rag‘batlantirishni tashkil etish;

10. Muvofiqlashtirish orqali boshqaruv – muassasa faoliyatining turli bo‘g‘inlari bilan kelishuvlar asosida nizolarni oldini olish;

11. Jarayonni o‘zlashtirish orqali boshqaruvda rahbarning harakatlari aniq, bevosita ta’sir ko‘rsatishi va nazorat qilish;

12. Shaxs faoliyatini rivojlantirishda rahbar va xodimlarning o‘z ustida ijodiy ishlashi, shug‘ullanishi bilan yuqori natija va darajalarga erishishi;

Rahbarlik uslublari boshqaruv faoliyatining eng zarur va asosiy tashkil etuvchi unsuri bo‘lib, rahbar shaxsining individual xususiyatlarga bog‘liq bo‘ladi. Keltirilgan uslublardan birortasi ham ixtiyoriy sharoitlarda qo‘llanilishiga, univesallikka da’vogar bo‘lmaydi.

Rahbarning kreativ yondoshuvi turli vaziyatlarda sharoitdan kelib chiqqan holda yuqorida keltirilgan uslublardan mos keladiganlarini amaliyotda qo‘llay olishidir.

1. Vaqt ziq, stressli vaziyatlarda avtoritar uslubni qo‘llash maqsadga muvofiq;

2. Aniq tuzilishga ko‘ra, murakkab topshiriqlar yechimini izlashda ekspertlarni jalb etish, davra suhbat tashkil etishda demokratik(kollegial) uslub taklif qilinadi;

3. Muammoli, murakkab topshiriqlarni bajarishda salohiyatli, izlanuvchan, qiziquvchi, ahil jamoa uchun demokratik, ijodiy yondoshadigan jamoada liberal uslubni qo‘llash maqsadga muvofiq bo‘ladi;

Boshqaruvda rahbarlik uslublariidan foydalanish nafaqat muassasaning rivojlanish faoliyatiga ko‘ra aniqlanadi, “inson omili” va boshqa



omillarda aniqlanadi:

1. Boshqariladigan tashkilotlar: masalan sport ta'limi, malaka oshirish, pedagogik, xarbiy, ilmiy - tadqiqot jamoalari turli xil rahbarlik uslublarini talab qiladi. Ilmiy – tadqiqot jamoasida samarador bo'lgan uslubni xarbiy jamoada qo'llash ijobiy natija bermasligi mumkin.
2. Muassasada qisqa muddatda bajarishi zarur bo'lgan topshiriqlarni bajarishda rahbarlik uslublarni tanlash va qo'llashda tez – tez almashtirib turish talab etiladi;
3. Topshiriqlarni bajarish sharoitlari, tashkilot oldida turgan mavjud, qulay, murakkab, og'ir sharoitlarda o'ziga xos ahamiyatga ega rahbarlik usublari tanlanadi;
4. Faoliyat vositasi ( individual, juftlik, kichik guruhlar) ham rahbarlik uslublaridan moslari qo'llaniladi.

Xulosa qilib aytganda, **rahbarlik – aniq bir sharoitda boshqaruv funksiyalarlarini samarali amalga oshirishni ta'minlovchi, ichki uyg'unlik va yaxlitlikka ega doimiy takrorlanuvchi faoliyat usullari tizimidan iborat.**

### **RAHBARNING KASBIY VA SHAXSIY FAZILATLARI**

Rahbarlik qiluvchilar uchun zarur bo'lgan fazilatlarni shartli ravishda uch guruhga bo'lish mumkin:

1. O'zgalarni tushunish qobiliyati;
2. O'zgalarga ta'sir etish qobiliyati;
3. Rahbarning o'rnak bo'lish fazilatlari.

Rahbarning o'ziga xos asosiy fazilatlari:

- kattalar va bolalar bilan ishlashga bo'lgan intilish;
- trener, pedagog va o'quvchilarni tushunish, ularning tarbiyasiga va rivojlanishiga alohida e'tibor berish, havaskorlik va ijodkorligiga bo'lgan qiziqishlarni aniqlash va rivojlantirishga ko'maklashish;

- tashkiliy ishlarga bo'lgan qobiliyat – jamoani o'z orqasidan ergashtirish, ularga o'z bilim va ko'nikmalarini berish, ishlarni tashkil qilish, shaxsning ijtimoiy – siyosiy salohiyati va faolligini oshirishga, O'zbekistonning ijtimoiy – siyosiy hayotiga qiziqishi, siyosiy savodxon bo'lish;

- axloqan yetuk bo'lish, xulqning ma'naviyat tushunchalariga va mezonlariga to'g'ri kelishi, ma'naviy mezonlarga to'g'ri kelmaydigan xatti – harakatlardan uzoq bo'lish;

- ijod qilishga bo'lgan qobiliyat – o'z kasbiy bilimlarini nazariy va amaliy jihatdan tatbiq eta bilish, ish jarayonida vujudga keladigan muammolarni hal etishda ijodiy yondoshish, ish jarayonida yangiliklar yaratishga intilish, ta'lim – tarbiya jarayonining samarasi kam bo'lgan shakl va uslublaridan voz kechish;

- o'z – o'zini boshqara bilish – tanqidga to'g'ri munosabatda bo'lish, o'z – o'ziga tanqid ko'zi bilan qarash, o'ziga bo'lgan talabni oshirish;

- xodimlar bilan tezlikda til topa olish – boshqalar bilan hamkorlikda ishlay olish, kelajakka ishonch bilan qarash, doimo yaxshi ijodiy kayfiyatni saqlay bilish, qiyin vaziyatlardan o'z obro'sini saqlagan holda chiqa olish hamda ruhiy tushkunlikka tushmaslik.

- ruhiy xususiyatlar – yuqori darajali ishchanlik, ijodiy va konstruktiv fikr yuritish, ko'rish va tinglash bilan bog'liq bo'lgan axborotlarni yodda saqlab qolish, nutqning yaxshi rivojlanganligi, o'z diqqat – e'tiborini tezlik bilan u yoki bu holatlarga o'tkaza bilish

### 3.2.Strategik rejalashtirish mahorati

Boshqarish jarayonlarida natijaga yo'naltirilgan boshqaruv uslublarini qo'llash.

Boshqarish jarayonlarida natijaga yo'naltirilgan Sportchi va shug'ullanuvchilarni musobaqalarga tayyorlashda **Strategik rejalashtirish** yondoshuvining asosiy komponentlari : strategiya, taktika, sport razvedkasi, pedagogik,

metodik, texnologik, kreativ, intensiv, ekstensiv va reflektiv jarayonlarni jadal o‘zlashtirilishi, takomillashtirishga, ijodiy munosabatlaridir.

**Strateg** (*yunoncha, straegos, stratus - qo‘shin va ago – boshlab boraman*) . Yunonstonda keng xarbiy va siyosiy vakolatlarga ega bo‘lgan lashkarboshi. Hozirgi ma‘noda – yirik harbiy operatsiyalar(amliyotlar)ga rahbarlik qiluvchi sarkarda. Sport sohasida bosh trener.

**Strategiya** - harbiy sohada, siyosat, sport va boshqa jarayonlarda vaziyatni oldindan o‘rganish asosida rejalashtirilgan maqsadga erishishning samarali harakat yo‘lidir.

**Taktika** (*yunoncha tasso - atamasi o‘zbek tilida “saflayman”, “tartib”, “tartiblashgan” ma‘nolarni anglatadi.*). Belgilangan maqsadga erishish uchun ishlatiladigan vosita va usullar majmuasi. Taktika operativlik san‘ati va strategiyaga bo‘ysunadi.

**Sport razvedkasi** - sprotchining raqibi to‘g‘risidagi strategik ma‘lumotlar, musobaqa o‘tkazish joyi va shart – sharoiti kabilarni o‘rganish va ularga moslashish.

### **Samarali nazoratning olti tavsifi**

Nazorat o‘zining haqiqiy vazifasini bajarishi, ya’ni ta’lim muassasasi maqsaddariga erishishni ta’minlashi uchun u bir necha muhim jihatlarga ega bo‘lishi kerak.

**1. Strategii yo‘nalganlik.** Samarali bo‘lish uchun nazorat strategik xususiyatga ega bo‘lishi, ya’ni ta’lim muassasasi tamoyillari va maqsadlarini aks ettirishi va qo‘llab-quvvatlashi kerak.

**2. Natijalarga mo‘ljallanganlik.** Nazoratning pirovard maqsadi axborot yig‘ish, standartlar o‘rnatish va muammolarni anikdash emas, balki ta’lim

muassasasi oldida turgan vazifalarni hal qilishdai iboratdir. O'zgarishlarni amalga oshirish va ularning natijalari to'g'risida xabar qilish shu maqsadga erishish vositasi sifatidagina muqimdir. Mabodo siz nazoratni samarali qilmoqchi bo'lsangiz, nazoratning ochiq-oydin ko'rinib turgan bu vositalari o'quv yurtining asl maqsadlaridan ko'ra ko'proq muhim o'rinlar egallashiga yo'l qo'ymaslik lozim. Masalan, eng yaxshi o'qituvchilarni ular o'z vaqtida taqvim rejasini tuzmaganliklari uchungina ishdan bo'shatish nodonlik bo'lur edi.

**3. Nazoratning mohiyatga muvofiqligi.** Nazorat, haqiqatan ham, muhim bo'lgan narsani xolis o'lchashi va baholashi zarur. Nazoratning noto'g'ri tanlangan mexanizmi amaliy jihatdan muqim axborotni yig'ishdan ko'ra ko'proq uni niqoblashi mumkin. Masalan, o'quvchilar tomonidan kimë fanidan laboratoriya ishlari bo'yicha topshirilgan sinovlar miqdorini nazorat qilish mumkin. Biroq bu o'tkazilaëtgan laboratoriya ishlari darajasi va sifatini baholay olmaydi.

**4. Nazoratning o'z vaqida o'tkazilishi.** Nazoratni o'z vaqtida o'tkazish deganda uni yuqori tezlik bilan amalga oshirish va o'tkazish davriyligi emas, balki nazorat qilinaëtgan predmetga aynan muvofiq keluvchi o'lchash ëki baholashlar o'tkaziladigan vaqt oralig'i tushuniladi. Samarali nazorat tizimi — bu salbiy holat vujudga kelib, rivojlanguncha odamlarga zarur axborot beruvchi tizimdir.

**Nazoratning moslashuvchanligi.** Agar ko'zda tutilmagan biron-bir narsani oldindan bilish mumkin bo'lsa, nazoratga ëhtiëj qolmaydi. Reja singari, nazorat ham etarli darajada o'zgaruvchan bo'lishi va bo'lib o'taëtgan o'zgarishlarga moslashuvchan bo'lishi lozim.

**Nazoratning oddiyliigi.** Odatda eng samarali nazorat, bu — mo'ljallangan maqsadlar nuqtai nazaridan eng oddiy nazoratdir. Nazoratning eng oddiy usullari oz kuch talab qiladi va ancha tejamlidir. Lekin, eng muhimi shundaki, agar nazorat tizimi o'ta murakkab bo'lsa va o'zaro birgalikda harakat qilaëtgan odamlar bu tizimni tushunmasalar va qo'llab-quvvatlamasalar, nazoratning bunday tizimi samarali bo'lmaydi.

Jismoniy tarbiya va sport mutaxassislari (keyingi o‘rinlarda – trener) sportchilarini bellashuvlarga tayyorlashda o‘quv - mashq jarayonlariga integrativ yondoshuvining asosiy komponentlari: psixologik, pedagogik, kasbiy, metodik, texnologik, kreativ va reflektiv jarayonlarni intensiv o‘zlashtirilishi, takomillashtirilishi va malaka oshirish ta’limiga tatbiq etilishidir.

**Rahbarning innovatsion faoliyati:** Rahbarning innovatsion faoliyatga tayyorlash ilmiy tadqiqotlarda quyidagi yo‘nalishlarda amalga oshirilishi e’tirof etilgan: har qanday pedagogik innovatsiyani o‘zlashtirish, amaliyotga tatbiq etish uchun uchta zaruri shart “*tushunish, refleksiya va shaxsning tayyorligi*” bo‘lishi kerakligini ta’kidlagan. Innovatsion faoliyatda trener ilg‘or, sermaxsul ijodiy shaxs, keng qamrovli qiziqish, ichki dunyosi boy, pedagogik yangilikni o‘zlashtirish va ta’lim jarayoniga qo‘llaydigan bo‘lishi e’tirof etilgan. Rahbarlarni innovatsion faoliyatga tayyorlash jarayonidagi muammo va to‘siqlarni quyidagicha xolatlarda ko‘rishimiz mumkin:

1. Innovatsion faoliyat dolzarbligini tushunib etish, yangiliklarni ta’lim muassasasiga kiritish bo‘yicha ijodiy faoliyatini jalb etishga tayyorgarligi, innovatsiyalar kiritishga qaratilgan harakatlar ijobiy natija keltirishiga ishonchi.

2. Shaxsiy maqsadlarining innovatsion faoliyatlar bilan mosligi va muvofiqligi, ijodiy, hayotiy muvaffaqiyatsizlikni sabot bilan eng olishi.

**Tizimli yondoshuvning asosiy tamoyillari:** butunlik ( tizimni butun va yuqori darajalar uchun yoki kichik tizim deb qarash), tuzilishning

pogʻonalari ( quyi darajadagi elementlarni yuqori darajadagi elementlarga boʻysinishi asosida joylashgan toʻplam elementlarining mavjudligi). Bu tamoyilning amalga oshirilishi aniq tashkilot misolida yaxshi koʻrinadi. Maʼlumki ixtiyoriy tashkilot, ikki : boshqaruvchi va boshqariladigan tizim ostining oʻzaro munosabatini ifodalaydi.

“Tizim” atamasi ham real, ham abstrakt ob’ektlarni ifodalaydi va boshqa tushunchalarni, masalan, axborot tizimi, pedagogik tizim, siyosiy tizim va shu kabi tushunchalarni hosil qilishida foydalaniladi, gipotetik bloklardan tuzilgan, ketma - ket parallel birlashtirilgan hamda aniq vazifalarni amalga oshiradigan modeliga quriladi. Bunday yondashuvni qoʻllash natijasida tadqiq qilinayotgan psixologik, pedagogik jarayonning muayyan tizimda aniq vazifalarni bajaradigan va oʻzaro taʼsir qiladigan alohida qismlarga ajratish mumkin. Muayyan tizimni kattaroq qismi tizim usti yoki supertizimning elementi (komponentasi) sifatida qarash mumkin.

**Axborotli yondashuv** – metodologik yoʻl - yoʻriq boʻlib, unga mos ravishda psixologik jarayonlar axborotni ketma - ket, parallel ravishda ham amalga oshiriladigan qayta ishlash jarayonining murakkab tizimi sifatida qaraladi. Bu jarayonlarning har bir bosqichida axborot aniq oʻzgarishlarda boʻladi, uni kodlash, belgilarini ajratish, filtrlash, aniqlash, tushunish, echimni ishlab chiqish, javob harakatlarini shakllangani amalga oshadi.

**Faoliyatli yondashuv** - sport taʼlimi jarayonini tashkil etish yondashuvida rahbar oʻzining imkoniyatlarini muvofiqlashtirish

muammosi birinchi o‘ringa chiqadi. Faoliyatli yondashuvning maqsadi trenerning hayotiy faoliyatda sub’ekt sifatida shakllanishidir. Sub’ekt - aniq maqsadni qo‘yish, muammolarni echish va olingan natijalarni mustaqil baholashidir.

O‘rganish jarayoni - shaxsning intellektual va jismoniy rivojlanishiga yo‘naltirilgan ta’limdagi “faoliyatli yondashuvdir”.

Sportchi, shug‘ullanuvchilarni, bellashuvlarga o‘quv – mashq jarayonida jismoniy tayyorgarligini rivojlantirish qonun - qoidalarini mujassamlashtirgan va yakuniy natijani kafolatlaydigan, taktik – strategik, pedagogik, psixologik yondoshuv va innovatsion texnologiyalardir.

**Muassasa jamoasini jipslashtirishda hodimlar bilan do‘stona munosabatlar: ahillik, totuvlik, o‘zaro tushunuv, simpatiya singari his-tuyg‘ularning majmuidan foydalanish. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari.**

Jamoa ishini tashkil etishda rahbar shaxsning namuna sifatida o‘rnak ko‘rsatishi muhimdir. Chunki psixologiyada jamoada rahbar o‘rnak shaxsning nufuziga egaligi, shaxsiy namuna bo‘la olishi, xodimlarga emotsional ta’sir ko‘rsatishi doim e‘zozlanib kelinadi.

Rahbarning mustaqil fikrlilik, topqirlik, tashabbuskorlik sifatlari. Chunki ayrim xollarda xato qilsa ham rahbar original fikrlar aytib, yo‘l-yo‘riqlar ko‘rsata olishi, xar bir ko‘rsatilgan fikr, qilingan ishga mustaqil baho bera olishi zarur. Rahbar uchun kerak bo‘lgan xislatdan yana biri tom ma’noda odobli , axloqli bo‘lish yoki boshqacha qilib aytganda, madaniyatli bo‘lishdir. Boshliq o‘zidagi madaniyatni, avvalo, muomalada, odamlar bilan bo‘ladigan mulokotlarda namoyish qilmog‘i kerak. Muomala madaniyati – bu o‘rinli, aniq, qisqa, samimiy

gapirish madaniyati va ikkinchi tomondan, suhbatdoshni tinglash qobiliyatidir.

**Muomala** – ma’naviy, axloqiy qadriyat sifatida mehnat jamoasini jipslashtirish, uni tashkilot vazifalarini bajarishga safarbar etishda xodimlar mehnatini qadrlash va rag‘batlantirishda, rahbar mavqei va ta’sirini oshirish va ishontirishda muhim ahamiyatga ega.

**Qobiliyat** - insonlarning sifat jihatidan bir – biridan farqlaydigan individual – psixologik xususiyatlaridir. Qobiliyatlar insonlarning aniq bir faoliyatidan tashqarida mavjud bo‘lmaydi, ya’ni qobiliyatlar bilim, ko‘nikma va malakalarining o‘zida ko‘rinmaydi, balki ularni egallash dinamikasida namoyon bo‘ladi.

**Muloqot** - Insonlarning ma’lum bir jamoada yoki guruhda hamkorlikdagi faoliyatlari jarayonida vujudga keladigan ehtiyojlardan bo‘lib, faoliyatlari davomida o‘zaro munosabatlarga kirishish jarayoni hisoblanadi.

Har qanday rahbar o‘z faoliyatini ushbu masalaning mazmun – mohiyatini to‘g‘ri idrok etishdan boshlamog‘i lozim.

Muloqot shaxslararo munosabatlar va o‘zaro ta’sirning alohida shakli bo‘lib, u bir- biri bilan bog‘liq uchta jarayonni o‘z ichiga oladi.

Rahbar va xodimlar o‘rtasidagi fikr almashinuvi ( **muloqotning kommunikativ tomoni** ), rahbar va xodimlarning bir – birlariga ta’sir ko‘rsatishi ( **muloqotning interaktiv tomoni**), rahbar va xodimlarning bir – birlarini tushunishi( **muloqotning perseptiv tomoni**).

Demak, muloqot jarayonida odamlar o‘zaro fikr almashinadilar, bir – birlariga ta’sir ko‘rsatadilar va bir – birlarini tushunadilar. Shunday ekan, muloqot inson hayotida eng muhim va eng murakkab jarayonlardan hisoblanadi. Chunki har inson muloqot jarayonida shaxs sifatida shakllanadi va shaxs sifatida o‘zini namoyon qiladi. Shundan kelib chiqiladigan bo‘lsa, har bir konkret jarayon muloqotga kirishayotgan shaxs oldiga muayyan bir vazifani qo‘yadiki, ushbu vazifa va talablar turli xil sharoitlarda muloqotning turlicha tashkil qilinishiga sabab bo‘ladi.

Rahbar bilan xodimlar o‘rtasidagi muloqot fanda vertikal yo‘nalishdagi



muloqot deyilsa, rahbarlar o‘rtasidagi muloqot gorizontal muloqot deb yuritiladi.

Yuqoridagi muloqot turlaridan biz uchun muhimi - vertikal yo‘nalishdagi muloqot, ya’ni rahbar bilan uning qo‘l ostidagilar o‘rtasidagi muloqot. Buni fanda “**Boshqaruv muloqoti**” deb atashadi.

**“Boshqaruv muloqoti” deganda nimani tushunish kerak?** Qo‘l ostingizda ishlaydiganlarni qanday qilib o‘zingizga qaratib olishingiz mumkin? Qanday qilib buyruqlaringizning qarshiliksiz va mukammal bajarilishiga erishishingiz mumkin? Qanday qilib xodimlaringizda o‘zingizga nisbatan muhabbat uyg‘ota olishingiz mumkin? Bunday fikrlar har qaysi rahbarni qiynashi tabiiy. Quyida biz shu savollarga javob berishda asosiy tushunchalarga e’tibor qaratamiz.

**Boshqaruv o‘zi nima?** Barchaga tushunarli tilda aytadigan bo‘lsak, **boshqaruv – bu boshqa odamlarning mehnatidan, intellektidan, xulq – atvori, motivlariidan foydalangan holda qo‘yilgan maqsadlarga erishish ko‘nikmasidir.**

Agar boshqaruv so‘zining ma’nosiga prinsipial jihatdan yondoshadigan bo‘lsak, boshqarish va rahbarlik qilish deganda, ma’lum bir ob’ektga uni o‘zgartirish, harakatga keltirish, rivojlantirish va boshqa maqsadlarni ko‘zlab ta’sir qilish nazarda tutiladi. Bu ishlarni muloqot orqali amalga oshirishda nutqning ahamiyati beqiyosdir.

Rahbarlik qilish esa odamlarning faoliyatini ma’lum yo‘nalishda o‘zgartirish, ularni ijtimoiy foydali yo‘nalishda uyushtirish degani.

Rahbar o‘z qo‘l ostidagi xodimlar bilan asosan uch xil maqsadda boshqaruv muloqotiga kirishadi:

- buyruq, ko‘rsatma berish, nimanidir taklif qilish, maslahat berish uchun;
- topshiriqning bajarilganligi haqida “qaytar” ( nazorat qilish maqsadida) ma’lumot olish uchun;
- xodimlarning topshiriqni qanday bajarganligini baholash uchun.

Topshiriq berish, ijroni tekshirish va bajarilgan ishga baho berish- bu aslida rahbarning o‘z qo‘l ostida ishlaydigan xodimlari bilan bo‘ladigan boshqaruv muloqotining bosqichlarini aks ettiradi va boshqaruv eng muhim vazifalari hamdir.

Ko‘pchilik rahbarlar boshqaruv muloqotining mana shu uchta ko‘rinishiga e‘tiborni kam qaratadilar. Ba‘zilar topshiriq berishga berishadi- yu, ularning ijrosini nazorat qilmaydi, ba‘zilar esa bajaruvchini bajargan ishga qarab rag‘batlantirmaydi yoki tanbeh bermaydi. Shu uchta vazifadan ko‘p rahbarlar birinchisiga ko‘proq e‘tibor berishadi. Sababi, boshqaruv muloqotining birinchi vazifasi xodimlar faoliyatining samaradorligiga eng ko‘p ta‘sir qiladi. Topshiriqni qanday berish ijrochilikning sifatini belgilaydi.

Boshqaruv muloqotining shu vazifasiga taalluqli yana bir tomoni borki, rahbar bilan xodim o‘rtasidagi ish jarayonida kuzatiladigan ziddiyatlar odatda ,topshiriq berish jarayonida sodir bo‘ladi. Sababi shu bosqichda rahbar xodimga o‘zining ilk ta‘sirini o‘tkazadi, uning xulq – atvoriga ta‘sir qiladi. Rahbar qo‘l ostidagi xodimlarga direktiv va demokratik tarzda topshiriq berishi mumkin. Topshiriqni direktiv- buyruq, ko‘rsatma, talab, yo‘riqnomalar tarzda yoki demokratik – taklif, maslahat, iltimos sifatida bersa bo‘ladi.

Ba‘zilar “ rahbar ham iltimos qiladimi?” deb e‘tiroz bildiradilar, ammo hayotda iltimos ko‘rinishidagi topshiriqlarni xodimlar tomonidan bajarilishi ko‘proq ijobiy natijalar bergan. Masalan: “Sizdan iltimos, ertaga quyidagilarni tayyorlab kelsangiz” qabilidagi topshiriq xodim uchun iltimos emas, talab ekanligini tushunishi ravshan, ammo... Hamma gap mana shu “ammo”da. Demak, topshiriqni berish shakli uning bajarilish sifatiga ta‘sir qiladi.

Muloqotga kirishishda rahbar va xodimning o‘zaro tushunishida so‘z va ruhiy holatning ahamiyati muhimdir. Ayrim rahbarlar quyidagicha e‘tiroz bildiradilar:”Xodimlarim men bergan topshiriqlarni aytganimday bajarmiyapti! Ularga o‘z ona tillarida yaxshilab tushuntiraman, kuyib – pishaman, ular go‘yoki tushunganday bo‘lishadi- yu, baribir topshiriqni ko‘nglimdagiday bajarmaydilar”. Bunday e‘tirozlarning sababchisi kim va nimada? Ayb faqat

topshiriqni ko'ngildagidek bajarilmayotgan xodimdamikan? Bunday vaziyatlarga mutaxassis va psixologlar quyidagicha javob beradilar: **“Rahbar topshirig‘ining ko'ngildagidek bajarilmayotganligiga sababi faqat xodimda emas, balki ikkila tarafdanda ham”- aniqrog‘i, ular orasidagi o‘zaro bir – birini tushunish deb atalgan ruhiy holatning yo‘qligidir** - deb e'tirof etadilar.

Buning sabablari ayrim rahbarlar “o‘zaro bir – birini tushunish” degan tushuncha haqida o‘ylab ko‘rmasliklari; o‘z xodimlari bilan muloqotga kirishganlarida bir – birlarini xis qilmasliklari. Bunday xolatda rahbarning vazifasi o‘z xodimlariga topshiriq, buyruq berish bilan chegaralanmasligidir. Sababi u o‘zi berayotgan topshiriqning xodim tomonidan qanday darajada tushunilayotganini ham his qilish bilan bog‘liqdir.

Buning uchun nima qilish kerak? Rahbarlar uchun tavsiyalar:

1. Birinchi navbatda topshiriqlarni ifodalayotganda nutq va tilga e'tibor bering. Ya'ni topshiriqni xodimning tushunib olishi uchun rahbar bir xil kasbiy tilda gaplashmog‘i zarur. Agar xodim rahbar topshirig‘ini tushunmayotganini sezib qolsa, fikrlarini yanada oydinlashtirib, soddalashtirsin.

2. Ikkinchi navbatda xodimlarning intellektual salohiyatiga e'tibor qaratish zarur. Zehnli xodim rahbar gapini o‘sha zahotiyoyoq tushunib, o‘zlashtirib oladi. Shu bilan birga, rahbar topshirig‘ining mohiyatini tushunishi qiyin, idroki sust xodimlar ham bo‘ladi. Bu ikki xil toifadagi xodimlarga ma'lum topshiriq berilayotganda albatta ularga individual yondoshgan xolda ularning qabul qilish imkoniyatlarini hisobga olgan yondoshmoq kerak.

3. Xodimlarga ma'lum topshiriq berilayotganda ularning nafaqat intellektual salohiyatiga, balki shaxsiy sifatlariga ham qat'iy e'tibor berish zarur. Sababi odamlar nafaqat intellektual salohiyati, balki xarakteri, temperamenti jihatidan ham har xil bo‘ladilar. Ba'zi xodimlar izzattalab, sal gapni ham ko‘tara olmaydigan, har narsaga ham ta'sirlanadigan bo‘ladi. Ayrimlari ancha bosiq, yana boshqalari nisbatan ma'suliyatsiz bo‘lishadi. Ularning turli xislatlaridan qanday odamligi ko‘rinib tursa –yu, qanday qilib bunday xodimlarga bir xil munosabatda bo‘lish

mumkin. Bunday xollarda xodimlarga individual yondashuv muhim shartlardan biridir.

4. Ba'zi xollarda rahbar topshiriqni juda qisqa, lo'nda qilib beradi. Bunda berilgan topshiriqning to'liq ma'nosi kelib chiqmasligi mumkin. Boshqacha aytganda, berilgan topshiriqda xodim tushunib yetadigan darajada rahbarning fikrlari to'liq ifodalanishi kerak. Ayrim xollarda buning aksi, ya'ni xodimga topshiriq berilayotganda rahbar ko'p gapirib yuborishi mumkin. Topshiriqning asl ma'nosi bir chetda qolib ketib, keraksiz, ortiqcha ma'lumotlar ko'payib ketadi va xodim olgan topshiriqni to'liq bajarishi qiyin bo'ladi.

Demak, rahbar beradigan topshirig'ini ifodalash chegarasini saqlay bilishi talab qilinadi, ya'ni beriladigan topshiriq lo'nda va tushunarli bo'lishi shart. Bu talab qondirilmasa rahbar va xodim o'zaro bir – birini tushunmagan bo'ladi.

5. Suhbatdoshning so'zlarini tushunish odamlarning qay darajada o'z fikrlarini mantiqan to'g'ri ifodalay bilishlariga bog'liq. Rahbarlik faoliyatida shunday holatlar bo'ladi, xodim biror muammo yoki masalani mantiqsiz tushuntirishga harakat qiladi, ammo u fikrini ikki yoki uch marta takrorlagach ma'nosiga yetish mumkin bo'ladi. Bu rahbarlarga xos xislat emas. Rahbarlar "Etti o'lchab – bir kesish" maqoliga amal qilmog'i taklif qilinadi.

6. Rahbar "eshitmoq" va "tinglamoq" so'zlarining ma'no jihatidan farqlarini yaxshi bilishi kerak. "Eshitmoq"da tinglovchining faol harakati kuzatilmaydi, balki quloqqa kirayotgan gaplarni beixtiyor o'tkazib yuboradi. "Tinglamoq"da tinglovchi faollik ko'rsatadi, quloqqa kirayotgan gaplarga diqqat bilan quloq soladi. Demak, rahbar eshituvchi emas tinglovchi bo'lishi kerak. Xodim ma'lum masalalarda o'z fikrini aytganda rahbar tinglab, qulog'iga kirayotgan gaplarni tahlil qilishga urinishi lozim. Shundagina suhbatdosh bilan rahbar umumiy til topa olishi mumkin bo'ladi.

**Yuqoridagi shartlarni o'zida mujassamlashtirgan rahbar shaxsning martabasi yukasalib, jamoa ichidagi ijtimoiy – psixologik iqlim ham yaxshilanadi.**

### 3.3.Boshqaruvda subbordinatsiya

Rahbarning boshqaruvdagi subordinatsiyasi — sport ta'limi tashkilotining belgilangan vazifalariga muvofiq ravishda ish bajarishlari uchun xodimlarga ta'sir o'tkazish. Rahbarda rahbarlik ko'nikmalari etarli bo'lmasa ëki yo'q bo'lsa, rahbarlik lavozimiga noloyiq bo'lib, etakchilik xislatlari bo'lmasa, boshqarish va ta'sir o'tkazishning zamonaviy mexanizmlarini inkor qilsa ëki bilmasa, muassasani boshqarishda qanday muammolar vujudga keladi?

Boshqaruv tizimining deyarli barchasiga tanish bo'lgan muammolardan asosiylari quyidagilardir:

muassasasidagi ijro intizomining bo'shligi;  
rahbariyatning jamoani samarali ishlashga unday olmasligi;  
pedagogik jamoaning o'z rahbariyatidan ko'ngli to'lmasligi;  
rahbar va ta'lim muassasasi jamoasi o'rtasidagi nizo.

Ushbu muammolarga daxldor bo'lgan bir nechta muhim ta'riflar beramiz.

Etakchilik zamirida uch tarkibiy qism — etakchilik, ta'sir va hokimiyat ëtadi.

Etakchilik — bu ayrim shaxslar va guruhga ta'sir o'tkazish hamda ularning kuch-g'ayratlari, salohiyatlarini tashkilot maqsadlariga ërishish sari yo'naltirish qobiliyati.

Ta'sir — bu bir shaxsning boshqa odamning xulq-atvoriga, munosabatlari, his-tuyg'ulari va hokazolarga o'zgartirish kirituvchi

ijobiy xatti-harakatidir. Boshqa odamga ta'sir qilishning muayyan usullari turlicha bo'lishi mumkin: quloqqa shivirlab aytilgan iltimosdan tortib, ishdan bo'shatish to'g'risidagi do'q-po'pisagacha.

Rahbarlar oldindan aytib berish oson bo'lgan va ushbu g'oyani qabul qildirib qolmasdan, xodimni harakatga — tashkilot maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mehnatga undovchi ta'sir usulidan foydalanishlari kerak.

Hokimiyat — rahbar va xodimlarning xulq-atvoriga ta'sir o'tkazish imkoniyatidir. O'zining etakchiligi va ta'sirini samarali qilish uchun rahbar xokimiyatini qo'llashi va rivojlantirishi kerak. Ya'ni hokimiyat vosita ëki omil bo'lib, ularning ërdamida rahbar jamoa a'zolariga ëki vaziyatga ta'sir qiladi. Shuni hokimiyat deb ataydilar.

Rahbarning rasmiy vakolatlariga qo'shimcha ravishda hokimiyat kerak bo'ladi, chunki rahbar o'z buyrukdari sirasida va undan tashqarida odamlarga bog'liq bo'ladi. Mashhur tadqiqotchi Jon P.Kotter rahbar o'z hokimiyatini rivojlantirishi zarur, deb ta'kidlaydi. **«Chunki rahbarlar o'zlariga bo'ysunmaydigan ayrim odamlar izmida bo'ladi, ikkinchidan, zamonaviy tashkilotlarda hech kim amalda uni faqat rahbar bo'lgani uchungina tan olmaydi, uning buyruklarining beto'xtov oqimiga to'liq bo'ysunmaydi»**. Barcha tashkilotlarda samarali ishlashga ërishish uchun hokimiyatni tegishli tarzda qo'llash zarur.

Hokimiyat ta'sir vositasi sifatida besh asosiy shakllarda bo'lishi mumkin. Boshqarish va etakchilik sohasining tadqiqotchilari French va Røyven tashkilot rahbari uchun hokimiyat asoslarining qulay tasnifini

ishlab chikdilar.

Majburlashga asoslangan hokimiyat. Ijrochi unga ta'sir qiluvchi shunday tarzda jazolash imkoniga ega, biror zaruriy ehtiyni qondirishga xalal beradi eki biror ko'ngilsizlik qilish mumkin, deb ishonadi.

1. Mukofotlashga asoslangan hokimiyat. Ijrochi unga ta'sir qiluvchi biror zaruriy ehtiyni qondirish imkoniga eki xursandchilik baxsh etish imkoniga ega, deb ishonadi.

2. Ekspert xokimiyati. Ijrochi unga ta'sir qiluvchi ehtiyni qondirish imkonini beruvchi maxsus bilimlarga ega, deb ishonadi.

3. Etalon hokimiyat (namuna xokimiyati). Ta'sir etuvchining xislatlari eki tavsiflari ijrochi uchun shu darajada jozibador ko'rinadiki, u ta'sir etuvchidek bo'lishni xohlaydi.

4. Qonuniy hokimiyat. Ijrochi ta'sir etuvchi buyruq berish huquqiga ega, deb ishonadi, chunki an'anaga ko'ra, bo'ysunish ijrochining ehtiylarini qondirishga olib keladi. Shuning uchun qonuniy hokimiyatni ko'pincha AN'ANAVIY HOKIMIYA T deb ham atashadi.

Bo'ysunuvchi tashkilot mansablar pog'onasida rahbar yuqoriroq pog'onada turganligi sababli, uning ko'rsatmalariga bo'ysunganda qonuniy hokimiyat kuchga ega bo'ladi.

Hokimiyatning bu asoslari rahbar u eki bu ishni bajarishga xodimni majburlashga erdam beruvchi vositadir. Hokimiyatning bu asoslari vosita bo'lib, rahbar uning erdamida bo'ysinuvchi xodimni u eki bu ishni bajarishga majburlashi mumkin. Lekin bu asoslarning barchasi, ma'lum ustunlik jihatlariga ega bo'lgan holda, o'z kamchiliklaridan

ham xoli emas. Zero, biz doimo ëdda tutishimiz kerakki, odamni biror ishni qilishga majburlashning yagona vositasi uni shu ishni qilishga xohlashga majburlashdir.

Ta'lim muassasasining ëki ta'lim tizimining rahbari keltirilgan ushbu ta'sir mexanizmlarini yaxshiroq aniqlab olishi uchun biz ularni tahlil qilib chiqamiz.

Majburlashga asoslangan hokimiyat u ëki bu darajada qo'rquv orqali qilinadigan ta'sir bilan bog'liq. Ishdan mahrum bo'lish, xizmat vazifasini pasaytirish va hokazo. Ko'p rahbarlar qo'rquv orqali ta'sir qilishni tez-tez qo'llaydilar va bu ma'lum hollarda samara beradi, masalan, intizomni mustahkamlashga ërdamlashadi. Lekin bu samara uzoqqa bormaydi. Majburlash va qo'rquv juda ko'p qo'llaniladigan ta'lim muassasalari ochiq demokratik jamiyat sharoitlarida ilg'or va samarali muassasa bo'lishlari qiyin. Fred Lutansning so'zlariga ko'ra, «Majburlash garchi bo'ysunuvchi xodimlarning vaqtincha itoatkor qilsa ham, u keraksiz, qo'shimcha natijalar — siqqlik, qo'rquv, qasos, befarqlik, begonalashuv hollarini vujudga keltiradi. Bu, o'z navbatida, mehnat samaradorligini pasaytirishga, ishdan qoniqmaslikka, bo'ysunuvchilar tomonidan aldashlar va hiyla-nayranglar bo'lishiga olib keladi». Bundan tashqari, majburlashga, qo'rquv orqali qilinadigan ta'sirga asoslangan hokimiyat nazoratning kuchli tizimi mavjudligidagina samarali bo'lishi mumkin. Nazoratning kuchli tizimi esa katta xarajat va kuch-g'ayratni talab qiladi.

Mukofotlashga asoslangan xokimiyat topshiriqlarni xodimdan kutilgan tarzda bajarilishiga ërishish maqsadida, uning ahtiëjlarini



qondirish orqali ta'sir ko'rsatadi. Ta'sirning bu usuli xodim uchun juda qulay. Bu usulni qo'llab, xodimlarning faolligi va ishchanligi oshishiga erishish mumkin. Bu haqda ilgari biz motivatsiya haqidagi darsimizda so'z yuritgan edik. Bu usuldan, masalan, professional sportdagi menejerlar ko'p foydalanadilar. Biz ko'rib chiqatgan holatda, ya'ni ta'lim muassasasining e'ki butun bir tizimning rahbariyati haqida so'z borganda, rahbar qaysi xodim uchun nima qadrlil mukofot bo'lishini aniq bilishi kerak. Axir biz, odatda, savodli, individualligi erqin namo'ën bo'lgan intellektual shaxslar jamoasi bilan munosabatda bo'lamiz. Ta'kidlash joizki, ta'sirning bu usuli, mukofot raxbarning fikriga ko'ra emas, balki ijrochining fikriga ko'ra bajarilgan ishga etarli darajada aynan mos bo'lgan holdagina haqiqatan samarali bo'ladi. Shu sababli, ta'sirning bu usulini qo'llashda rahbar o'z imkoniyatlarini aniq bilishi kerak, axir, mukofotlar zaxirasi odatda ancha cheklangan bo'ladi.

Ekspert xokimiyati e'ki OQILONA IShONCh orqali ta'sir qilish — bu ob'ektiv omillar minimumga keltirilgan ta'sir usulidir. Bunda hamma narsa rahbarga, uning malakasi, vakolatlari, erishgan yutuqlari, bilimlariga bog'liq. Ijrochilar rahbar yuqorida sanab o'tilgan sifatlarga yuksak darajada e'galigini bilgan holda, uning irodasiga ongli ravishda bo'ysunadilar. Ular rahbar u e'ki bu loyihani, rejani amalga oshirishda yagona to'g'ri yo'l topganligiga ishonadilar. Bunday ta'sirning erqin, ishonarli misoli sifatida odamlarni ularni davolovchi shifokor bilan yuzaga keladigan munosabatlarini olish mumkin. Biz tibbiy bilimga e'ga emasligimiz bois, shifokorning ko'rsatmalariga amal qilamiz, chunki uning chuqur bilimlarga e'galigiga ishonamiz. Ta'sirning bu

usuli rahbarga jamoani ʻergashtira olish imkonini beradi. Bu sport maktablari rahbarlari uchun taʼsirning juda muhim usulidir. Ushbu usul xodimlarni jamoada ishlashga va rahbarga ishonishga majbur qilibgina qolmasdan, rahbarning obroʻsi va hurmat-ʻtibori oshishiga ham imkon beradi. Shu bilan birga ʻdda tutish lozimki, oʻz bilimdonligi va obroʻsiga tayanuvchi rahbar har doim «imtihon» topshiruvchi rolida boʻladi. U yoʻl qoʻyishi mumkin boʻlgan xatolar miqdori juda cheklangan. Har bir, hatto arziyas xato ʻki hisobdan adashish unga boʻlgan ishonchning yoʻqolishiga va taʼsirining pasayishiga olib kelishi mumkin. Bundan tashqari, rahbar ʻkspert andozasiga koʻnikaʻtgan xodimlar guruh boʻlib qaror chiqarishda faollik koʻrsatishni beixtiʻr toʻxtata boshlaydilar. Shu sababli rahbar zarur gʻoya ʻki axborotni kerak paytida olmasligi mumkin.

ʻtalon xokimiyat (namuna hokimiyati). Bu usul XARIZMA deb ataladi. Xarizma — taʼsirning mantiq, anʻana va bilimdonlikka ʻmas, rahbar shaxsining xislatlari, uning ETAKChILIK qobiliyatiga asoslangan usuli. Bunday taʼsir oqilona ishonch orqali taʼsir qilish usulidir. Xarizmatik taʼsir ijrochining unga (rahbarga) boʻlgan hurmati, ishonchi, intilishi va rahbarni **oʻta** ʻqtirishi bilan belgilanadi. Bundan tashqari, ijrochida etakchiga oʻxshash, unga taqlid qilish istagi tugʻilishi mumkin. Maks Gyunter xarizmatik shaxslarning ayrim tavsiflarini quyidagicha keltiradi:

- bunday odamlardan quvvat taralib turadi va ular boshqalarni ham zaryadlaydilar degan taassurot tugʻiladi;
- salobatlilik (tashqi); xarizmatik etakchi goʻzal (kurkam) boʻlishi shart

emas, lekin u jozibador, o‘zini yaxshi tutadi, bo‘y-basti kelishgan;

– mustaqil fe‘l-atvor, o‘ziga bo‘lgan ishonch, maq- sadlarga erishishda o‘z kuchiga ishonish;

– muomalaga kirishish qobiliyati, gapira bilish;

– fikr mujassamligi, o‘zini mag‘rur va ishonch bilan tutishi.

Amerikalik boshqa tadqiqotchi T.L.Xadson ta’kidlaydi:

«Odamlar ko‘proq o‘z fe‘l-atvorining xislatlari bilan maftun qiladigan, ular uchun barkamollik timsoli bo‘lgan, o‘zlari o‘xshashni xohlagan shaxslar ta’sirida bo‘ladilar. Shunday qilib, agar rahbar xarizmatik shaxs xislatlariga ega bo‘lsa, bu uning vazifalarini muvaffaqiyatli bajarilishida ulkan va muhim omil bo‘ladi. Boshqacha qilib aytganda, agar rahbar o‘z jamoasi a’zolari qalbidan joy ola olsa, taqlid uchun namuna bo‘la olsa, uning rahbar sifatidagi ustunliklari ko‘p marta oshadi. Hatto, rahbarning ma’qul bo‘lmagan qarorlari ham bunday holda tushunib, qabul qilinadi.

Mabodo, rahbar tabiatan xarizmatik shaxs bo‘lmasachi, unda nima qilish kerak? Biz shu o‘rinda rahbarlarimizga bir necha maslahat berishga jazm qilamiz:

– butun jamoangiz sizga diqqat bilan qarab turganini doimo e‘dda tuting;

– o‘zingizda etakchilik xislatlarini rivojlantiring;

– nutqingizni kuzating;

– izchil bo‘ling;

– tashqi ko‘rinishingizga beparvo bo‘lmang;

– xodimlarni o‘zingizga moyil qilishga harakat qiling.

Bularning barchasi ta'lim muassasasining rahbari uchun muhim, chunki unga pedagogik jamoadan tashqari, o'quvchilar ham qaraydilar.

### Qonuniy ëki an'anaviy hokimiyat.

Ta'sirning avvalgi ikki usulidan farqli o'laroq, bunda etakchining roli minimumga keltirilgan. Bunda hamma narsani boshliqqa bo'ysunish an'anasi hal qiladi, chunki bu tarixan shakllangan munosabat shakli. Ijrochi bu holda odamga emas, mansabga munosabat bildiradi. Albatta, munosabatlarning bu usuli xodimlar ushbu an'anaga ongli ravishda amal qilsalargina ishga tushadi. Bu rahbar uchun juda qulay ta'sir usulidir. Bu usul ko'p kuch-g'ayrat sarflashni talab qilmaydi. Bu an'anaviy subordinatsiyani inkor qilish va undan foydalanmaslik beaqlish bo'lar edi. Shu bilan birga, rahbar bu an'anaga ko'p ham ishonmasligi kerak, chunki bunda uni turg'un hodisalar xavf-xatari kutib turibdi. Har qanday o'zgarishlar ëki tashabbus, garchi ularning o'quv muassasasi uchun afzalliklari ko'zga yaqqol ko'rinib tursa ham, shubha ostiga qo'yilishi mumkin. Har qanday yangilik «buning bizga nima keragi bor, biz busiz ham ajoyib yashayapmiz» qabilidagi gaplar bilan qarshi olinadi. Bizning o'zgarishlar va jadal rivojlanish davrimizda bunday o'quv muassasasini oldinda nima kutaëtganligini aytish qiyin emas.

Shunday qilib, biz ta'sirning ahtimol tutilgan bir necha usulini ko'rib chiqdik. Boshqaruv nazariyasining bu eng muhim prinsiplari amaliy rahbarlik asosiga quriladigan poydevordir. Ta'kidlab o'tish joizki, so'z bu erda o'quv yurti rahbari o'z ishida hokimiyatning qaysi usuli va ta'sirning qaysi shaklidan foydalanishi kerakligi ustida boraëtgani yo'q.

Rahbarning vazifasi samarali boshqaruvga erishish imkonini beruvchi ta'sirlar mexanizmining muvozanatini topa bilishdir. Bu, o'z navbatida, har bir muayyan holatga, ob'ektiv shart-sharoitlarga va rahbarning qobiliyatiga bog'liqdir.

Shu bilan birga, zamonaviy rahbar va etakchi ta'lim sohasida ishontirish orqali ta'sir qilish usulidan foydalanishni bilishi kerak. Ayni shu usul intellektual shaxslar va o'zaro munosabatlar sohasi bo'lmish ta'lim uchun ayniqsa samaralidir. M.Meskon ezadi: «Ishontirish orqali ta'sir qilaётgan rahbar ijrochiga nima qilish kerakligini aytmaydi, u nima qilish zarurligini «sotadi». Tadqiqotchi bu metamorfozadan shuning uchun foydalandiki, ishontirish mexanizmi ishni rahbar istagandek bajarib, ijrochi o'zining shaxsiy ehtiёjlari qondiradi degan fikrni uning ongiga etkazish imkonini beradi. Bunga erishish uchun mantiq, his-tuyg'u va tinglovchining moyilligiga qarab, yana boshqa narsalardan foydalanish mumkin.

«Ishontirish orqali ta'sir qilishdai qanday samarali foydalanish mumkin?» degan savolga javob beruvchi yana bir necha muqim tavsiyalar beramiz:

Tinglovchining ehtiёjlari aniq bilib olishga harakat qiling va shu ehtiёjlarga murojaat qiling.

Albatta, tinglovchining diliga eқib tushadigan fikr bilan suhbat boshlang.

Katta ishonch va ishonchlilik hissini tug'diradigan timsol yaratishga harakat qiling. Do'stona munosabatingizni ko'rsating.

Xodimga soʻzini oxirigacha aytishga imkon bering.

Muloqotni shunday yuritingki, suhbatdoshingiz avval boshdanoq sizga «ha» deb javob berishga majbur boʻlsin.

Shunday qilingki, suhbatdoshingiz gʻoya unga tegishli deb oʻylasin.

Oʻzingizni emas, tinglovchilar manfaatlariga muvofiq gapiring. «Siz» soʻzining tez-tez takrorlanishi tinglovchiga u qilishi kerak boʻlgan va siz, taʼsir qiluvchi, xohlagan narsaning uning oʻz manfaatlariga qanday aloqasi borligini tushunishga ërdam beradi.

Bir necha nuqtai nazar aytilaëtgan boʻlsa, siz oxirgi boʻlib gapirishga harakat qiling: oxirida ëshirilgan dalil-asoslar auditoriyaga koʻproq taʼsir qilish imkoniga ëga.

Oʻz gʻoyalaringizni koʻrgazmali boʻlishiga intiling, ularni sahnalashtiring.

Majburlash, mukofotlash, anʼana, xarizma, oqilona ishonch va ishontirish boshqaruvda rahbar ijrochiga uning ëhtiëjlariga murojaat qilgan holda qoʻllaydigan vositalardir. Odamlarni ishga undash va maqsadga ërishish uchun M.Meskon va M.Albert «Taʼsirdan qanday qilib unumli foydalanish mumkin?» degan savolga javob beruvchi bir necha qoʻshimcha shartlarni bajarishni taklif qiladilar:

1. Murojaat qilinaëtgan ëhtiëj faol va kuchli boʻlishi kerak.
2. Taʼsir oʻtkazilaëtgan odam taʼsirni biron-bir ëhtiëjni u ëki bu darajada qondirish ëki qondirmaslik manbasi sifatida koʻrishi kerak.
3. Taʼsir oʻtkazilaëtgan odam ijro ëhtiëjni qondirilishi ëki qondirilmasligiga olib kelishi ëhtimolini etarli darajada katta deb

hisoblashi kerak.

4. Ta'sir o'tkazilaётgan odam o'zining xatti-harakatlari rahbar umidlarini oqlash uchun yaxshi imkoniyatlarga эga эkanligiga ishonishi kerak.

Pedagogik jamoada qanday qilib ijodiy muhit hamkorligiga эrishish mumkin? Xodimlar bilan stress va nizolar oldini qanday olish kerak?

Avvalgi darsimizda biz etakchilik, bu — bir odamga эki odamlar guruhiga ta'sir o'tkazish, ularni maqsadlarga эrishish uchun ishlashga undash qobiliyati эkanini bilib oldik. Biz odamlarga ta'sir o'tkazish va o'z ortidan эrgashtirishning ko'p vosita va usullari borligini ta'kidlagan эdik. Shu bilan birga, menejmentning jahon tajribasi ko'rsatib turibdiki, boshqarishda muvaffaqiyatlarga эrishish faqat rahbarning shaxsiy jihatlari, uning o'z xodimlariga ta'sir o'tkaza olish qobiliyatiga bog'liq emas. Mashhur soцiolog R.Stogdill ta'kidlaydi: «Odam bir necha shaxsiy jihatlarga эga bo'lganligi sababli rahbar bo'lib qolmaydi. Rahbar shaxsiy jihatlarning tarkibi uning qo'li ostida ishlovchi xodimlarning shaxsiy jihatlari, faoliyati va vazifalari bilan o'zaro bog'lanishda bo'lishi kerak».

Shu bois, boshqarishda muvaffaqiyatga эrishishning эng muhim omili rahbarlik uslubidir.

Boshqaruv kontekstida olib qaraganda, rahbarlik uslubi, M.Meskon va M.Albert bergan ta'rifga ko'ra, bu rahbarning ta'sir o'tkazish va belgilangan maqsadlarga эrishish niyatida xodimlarga nisbatan bo'lgan odatiy muomala tarzidir.

Bu o‘rinda uchinchi darsimizda tilga olganimiz Duglas Mak Gregor nazariyasi va uning «X» va «Y» rahbarlik turlari e‘tiborga molikdir. Bu nazariyada o‘z xodimlariga ishonish g‘oyasi o‘z davomini topdi. Siz o‘z xodimlaringizga aqlli, qobiliyatli hamkasb sifatida munosabatda bo‘lishingiz kerak. Boshqaruv nazariyasida bu eng umumlashgan endashuvdir. Ushbu endashuv qatorida boshqa endashuvlar ham mavjud.

Mak Gregor bilan bir qatorda amerikalik boshqa tadqiqotchi R.Paykert rahbarlarni ishni nazarda tutib faoliyat yuritadigan va insonni nazarda tutib faoliyat yuritadigan rahbarlarga ajratishni taklif qiladi. Ishni nazarda tutib, faoliyat yuritadigan rahbar topshiriqqa eng yuqori samaradorlikka erishish uchun loyihalashtirish va g‘ayrat bilan ishlash istagini rag‘batlantirish uchun mukofotlash tizimini ishlab chiqish haqida qayg‘uradi. Insonni nazarda tutib faoliyat yuritadigan rahbar esa, insoniy munosabatlarni yaxshilash yo‘li bilan ta’sir o‘tkazishga harakat qiladi.

Keyinchalik, Ogayo universiteta olimlari R.Bleyn va J.Muton ishni va insonni nazarda tutib faoliyat yuritish uslublary bir-birini inkor qilmaydi, degan fikrni isbotlay boshladilar. Aksincha, ular o‘z uslubida insonlar to‘g‘risida katta g‘amxo‘rlik qiladigan va samaradorlik haqida bundan kam o‘ylamaydigan rahbar «jamoaning eng samarali etakchisi» bo‘lishini aniqlaydilar.

Shunday qilib, qo‘yilgan savollarga beriladigan birinchi javob rahbarlikning to‘g‘ri uslubini tanlash, xodimlar va butun jamoa bilan munosabatlarni yo‘lga qo‘yish orqali ta’lim muassasasi maqsadlariga



erishish, boshqaruvning demokratik tamoyillarini qo‘llab, samarali ishlashga undaydigan uslubni tanlay bilish degan javobdir.

Boshqaruvning hozirgi kun tajribasidan kelib chiqadigan yana bir muhim xulosa, bu — samarali boshqaruvning vaziyatli xususiyatga ega ekanligidir. Ya’ni samarali etakchi rahbarlik uslubini muayyan vaziyatga muvofiq ravishda tanlashi kerak. Bunga ko‘ra, zamonaviy etakchi vaziyatni his qila olishi va o‘z vaqtida munosabat bildira olishi zarur. Samaradorlikka erishish uchun rahbar moslashuvchanlik xislatini namoën qilishi kerak. Bunda u quyidagi usullardan foydalanadi:

- xodimlar guruhini psixologik jihatdan bir-biriga mosligiga qarab, qayta tashkil qilish;
- qo‘yilgan vazifalarni qayta loyihalash va mansab vakolatlarini qayta ko‘rib chiqish;
- xodimlarga vakolat va mas’uliyat berish, shuningdek, ularni qaror qabul qilish jaraëniga jalb qilish;
- nizoli vaziyatlar vujudga kelish ehtimolini kuzatish.

Boshqaruv sohasidagi ko‘plab etakchi tadqiqotchilar yo‘lboshchilik va rahbarlikni san’at bilan qiëslaydilar. Haqiqatan ham, zamonaviy rahbar unday izlanishni, bunday qilishni bilishi kerak, deyish oson. Lekin buni qanday qilish mumkin?

Nima ham derdik, boshqaruvning jahon tajribasida haëtning barcha hollari uchun yagona bir andozasi yo‘q, degan fikrni yana bir bor ta’kidlab o‘tishimizga to‘g‘ri keladi. Ushbu darslarda ham biz jahon tajribasiga tayanib, rahbarga tavsiya, tushuntirish, taklif berishimiz mumkin, qarorlar chiqarish va muayyan xatti-harakatlarni amalga

oshirish esa, rahbarning zimmasida. Shu sababli, muayyan bir vaziyatda uning yuragi, qalbi va aqli unga eng muhim maslahatchi bo‘lib qoladi.

### Qo‘l ostidagi xodimlar bilan o‘zaro munosabatlar

bu etakchilikning yana bir muhim va nozik qirrasini bo‘lib, uni yo‘lga qo‘ymagan rahbar o‘z faoliyatida muvaffaqiyatlarga erisha olmaydi, nizo va stress holatlarini chetlab o‘ta olmaydi.

Shu bois, biz bu borada ta’lim muassasasi rahbariga bir nechta foydali tavsiyalar berishni ixtiyar etgan bo‘lardik:

1. Hamma narsada adolatli bo‘lishga harakat qiling. Sizni mukofot juda ham yaxshi bo‘lganligi uchun e’lon jazolanishdan qo‘rqish tufayli hurmat qilmaydilar, balki unisi ham, bunisi ham adolatli amalga oshganligi uchun hurmat qiladilar. Buyuk ajdodimiz Amir Temur aytganidek: «Kuch — adolatda!».

2. Xodimlarga e’tiborli munosabatda bo‘ling. Ularga samimiy e’tiborda bo‘ling. Xodimlarning har biri to‘g‘risida imkon boricha ko‘proq bilishga intiling. Ularning oilasi, qiziqishlari, muammolarini biling, ular to‘g‘risida norasmiy suhbatlarda eslab o‘ting. Qiyin daqiqalarda ularga e’rdam bering va qo‘llab-quvvatlang.

3. Jon P.Kotterning maslahatiga quloq tuting: «Hokimiyatni, boshqalarga vaqti-vaqti bilan shaxsiy iltifot ko‘rsatib, burch tuyg‘usini uyg‘otish orqali kuchaytirish mumkin. Ba’zi odamlar ular dan ko‘p kuch-quvvat va vaqt talab qilmaydigan, lekin boshqalar yuqori baholaydigan shaxsiy iltifot ko‘rsatishda katta qobiliyatga e’gadirilar».

4. Qo‘l ostingizdagi xodimlar bilan muloqotda ma’ruzachi bo‘lishdan o‘zingizni olib qoching. Yaxshi tinglovchi bo‘ling. Boshqalarni o‘zi

haqida gapirishga rag‘batlantiring. Ędingizda bo‘lsin, inson ismining jaranglashi uning uchun inson nutqidagi eng ěqimli va eng muhim sadodir.

5. Tez-tez tabassum qiling, sizning tundligingiz boshqalarni sergaklantiradi va sizdan uzoqlashtiradi.

6. Tanqid qilishda juda ěhtiět bo‘ling. Qo‘l ostingizdagi xodimni xafa qilmang. Uni tanqid qilishdan oldin o‘z xatolaringiz haqida gapirishdan uyalmang. Odamlarning xatolariga diqqat-ětibor bera turib, bilvosita shakldan foydalaning. Xatolarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri ko‘rsatmang, ishora, bilvosita tarzda ko‘rsatib o‘ting.

7. Odamni uning har bir, hatto eng kamtarona yutug‘i uchun ham tez-tez maqtashga harakat qiling. Xodim xatosini va nuqsonlarini ko‘rsatib o‘tish zarur bo‘lgan vaziyatda ham, so‘zni xodimni maqtashdan va uning fazilatlarini samimiy ě’tirof qilishdan boshlang.

8. ěsda tuting, hech kim buyruq ohangini ěqtirmaydi. Buyruq berish o‘rniga savol berish usulidan foydalaning. Masalan, «Uni qiling!» ěki «Buni qilmang!» qabilidagi buyruq jumalari o‘rniga: «Bu to‘g‘ri kelmasmikan?», «Bu haqda nima deb o‘ylaysiz?», «Bunday qilinsa yaxshi bo‘ladimi, siz nima deysiz?» kabi iboralarni qo‘llashga harakat qiling.

9. O‘zingizni tez-tez xodim o‘rniga qo‘yib ko‘ring. Masalalarga uning nuqtai nazari bilan qarashga urinib ko‘ring, xodimlarning fikr va mulohazalarini hurmat qiling. Shunday yo‘l tutingki, odamlarga siz xohlagan narsani bajarish xush kelsin.

Boshqaruv sohasida ishlovchi ko‘plab olimlar stress va nizolar bilan shug‘ullanadilar. Biz ularning ayrim tavsiyalarini keltirib o‘tishni lozim

deb topdik. Chunonchi, M.Meskon va M.Albert: «Yuqori ko‘rsatkichlarga hamda stressning past me‘erda bo‘lishiga erishgan holda, boshqalarni qanday qilib boshqarish mumkin?» degan savolga javob beruvchi bir nechta maslahatlarni taklif qiladilar:

1. O‘z xodimlaringizning qobiliyatlari, ehtiëjlari va moyilliklarini baholang va ular uchun shu omillarga muvofiq keluvchi ish turi va hajmini tanlashga harakat qiling. Bu topshiriqlarni bajarishda ular muvaffaqiyatli natijalar ko‘rsatganlari zahoti, ularning ish hajmini, agar ularning shunga istaklari bo‘lsa, oshiring. O‘rinli hollarda ularga vakolat va mas‘uliyat yuklang.

2. Xodimlarda etarli asoslar mavjud bo‘lmasa, ularga biror-bir topshiriqni bajarmaslikka ruxsat bering. Shu topshiriqni bajarish zarur bo‘lsa, ularga zarurlik sababini tushuntiring va qo‘shimcha topshiriqni bajarish uchun zarur vaqt va resurslar berish uchun ularning ishlarida muhim jihatlarni belgilab bering.

3. Vakolatlar, mas‘uliyatlar va ishlab chiqarishdagi kutilgan natijalarning muayyan zonalarini aniq tasvirlab bering. Ikki ëqlama kommunikatsiya va xodimlar uchun axborotlardan foydalaning.

4. Ushbu vaziyat talablariga muvofiq keluvchi rahbarlik uslublarini qo‘llang.

5. Samarali ish uchun tegishli mukofot bo‘lishini ta‘minlang.

6. Xodimlarga murabbiy bo‘ling, ularning qobiliyatlarini rivojlantiring, ular bilan murakkab masalalarni muhokama qiling.

### **4-mavzu. Jamoada motivatsiyani shakllantirish**

#### **Reja:**

4.1. Jamoada motivatsiyani shakllantirish yo‘llari

4.2 Jamoani boshqarishda adolat mezonlari

Jamoa va guruh tushunchasi. Jamoada motivatsiyani shakllantirish yo‘llari.

Jamoani boshqarishda adolat mezonlari.

### 4.1. Jamoada motivatsiyani shakllantirish yo‘llari

Jamoa va guruh tushunchasi. Jamoada motivatsiyani shakllantirish yo‘llarining taʼriflari:

**Motivatsiya** — biror insonda (odam ëki odamlar guruhini) maʼlum maqsadlarni roʻëbga chiqarish uchun yoʻnaltirilgan faoliyatni ragʻbatlantirish jaraëni.

**Mukofotlash** — bu inson oʻzi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa. Biroq qimmatli narsalar tushunchasi odamlarda oʻziga xos, mukofot va uning nisbiy qimmatini baholash ham turlichadir. Mana, oddiy misol. Anchayin badavlat odam bir necha soatlik samimiy doʻstona munosabatlarni, ëhtimol, katta pul miqdoridan afzal koʻrishi mumkin.

**Nazorat** — bu boshqaruvning yuzaga kelaëtgan muammolarni, ular juda jiddiylashib ketishidan ilgari, aniqlash va hal qilish uchun ëng muhim vazifasidir. Bu muassasa oldida turgan maqsaddarga ërishishni taʼminlaydigan jaraën. Nazorat, shuningdek, ragʻbatlantirish dastaklaridan biri hamdir. Rejalashtirishni ham, tashkiliy tizimlarni yaratishni ham, motivatsiyani ham nazoratdan boʻlak holda koʻrish mumkin ëmas, chunki ularning barchasi boshqaruv jaraënining asosiy tarkibiy qismlaridan hisoblanadi.

Rahbarlar doimo odamlarni sifatli ishlashga undash zarurligini anglab kelganlar. Biroq koʻpchilik odamlarning sifatli ishlashi uchun xodimni moddiy jihatdan ragʻbatlantirishning oʻzi etarli, deb hisoblaydilar. Ushbu darsda biz

odamlarni g'ayrat-shijoat bilini ishlashga undovchi narsa faqat pul degan, miyada mustahkam o'rnashib qolgan xato fikrga barham berishga umid qilamiz.

Shuningdek, inson faoliyatini motivatsiyalashga bo'lgan zamonaviy nuqtai nazarlar asosini aniqlashga urinib ko'ramiz.

Biz ishga bor kuch-g'ayrati bilan endashishga majbur qiluvchi asl insoniy istaklarni aniqlash qiyin va favkulodda murakkabligini bilib olamiz. Lekin motivatsiyaning zamonaviy modellarini o'zlashtirib olib, rahbar bilimli, fikrlovchi xodimni ta'lim muassasasi maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan vazifalarni bajarishga jalb qilishda o'z imkoniyatlarini sezilarli tarzda kengaytirishi mumkin.

Boshqariladigan jamoaga majburlash uslubi e'lon qilish uslubi bilan ta'sir qilish mumkin. Birinchi jihatda xodimlarni biron-bir vazifani bajarishga majburlaydilar, ikkinchisida esa, ular manfaatdor bo'lganliklari bois, topshiriqni bajarishga o'zlari harakat qiladilar.

Jamoaga ta'sir qilishda rahbarlikning quyidagi usullarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- avtoritar (so'zsiz, ko'r-ko'rona bo'ysunishga asoslangan) usul;
- demokratik usul;
- liberal usul (murosasozlik, murosaga kelgan holda).

Avtoritar usulda, asosan, quyidagi majburlash, reglamentga asoslangan ta'sirdan foydalaniladi: yo'riqnomalar, buyruqlar, qarorlar, farmoyishlar va hokazo.

Bunda rahbar xodimlarini o'zi shaxsan to'g'ri deb hisoblaydigan narsalarni bajarishga majbur qiladi.

Demokratik va liberal usullar qo'llanganda rahbarlar rag'batlantirish choralaridan foydalanadilar:

- moddiy rag'batlantirish;
- ma'naviy-axloqiy rag'batlantirish.

Ragʻbatlantirish mazmun-mohiyati — xodimda nafaqat vijdonan, halol, balki ijodiy ishlashga, maqsadga tezroq va samaraliroq erishish imkonini beradigan ëndashuvlarni faol izlashga ehtiëj uygʻotishdan iborat. Shu bilan birga, qattiqqoʻllikka asoslangan tashkiliy boʻysunuv zarurati bekor qilinadi.

Rahbarlikning demokratik va liberal usullari oʻrtasiga tenglik belgisini qoʻyish mumkinmi?

Albatta, mumkin emas. Liberal rahbar boshqaraëtgan jamoada, koʻpincha, tashqaridan qaraganda, hamma narsa koʻngildagidek koʻrinadi. Ish ketyapti, yuqori tashkilotlar topshiriqlari rasman bajarilyapti. Xodimlar (ayrimlari) boshliqqa hamdu sanolar aytadilar, chunki «shirin kulcha usuli» ularni toʻla qoniqtiradi. Liberal rahbar qoʻli ostida oʻzini ishlaëtgandek koʻrsatish juda oson. Mehnat intizomi nazarga ilinmaydi. Lekin ishni bajarish zarur. Ishni bajarish oʻz odatiga koʻra masʻuliyatli, har qanday rahbar qoʻli ostida ham yaxshi ishlaydigan xodimlar zimmasiga tushadi. Bunday mehnat jamoalarida asta-sekin norozilik, gʻijinish etilib boradi, ishga boʻlgan qiziqish yoʻqoladi, buning ustiga, mehnatga haq toʻlash tekischilik (baravar haq toʻlash) tizimi boʻyicha amalga oshiriladi. Chunki rahbar hech kimni xafa qilishni xohlamaydi.

Shunday qilib, rahbar xodimlarga taʻsir oʻtkazishning barcha vositalaridan foydalana olishi kerak, xodimlar qanday sharoitlarda ishda yaxshi natijalarga erishishga intiladilar, qanday hollarda boʻyin tovlaydilar - barchasini bilishi zarur.

Keling, motivatsiya masalalari bilan bogʻliq boʻlgan ëng xususiyatli jihatlarni ajratib koʻrsatishga harakat qilamiz.

Motivatsiyaning ayrim qonunlarini ifodalaymiz.

Har bir insonga maʻlum bir motivatsiya tizimi xos boʻladi. Hamma uchuy faol xatti-harakatlarga ragʻbat beradigan yagona vositalar yoʻq. Odamlarni, ularning xatti-harakatlarini turli asoslar, turli shaxsiy maqsadlar boshqarib turadi. Yaʼni har

bir odam o‘z harakatlarining ichki motivatsiyasiga ega. Shu bilan birga, odamlar xatti-harakatini belgilab beruvchi umumiy tashqi qonuniyatlar mavjud.

- Xizmat vazifalari va huqukdarii belgilashda aniqlik, jamoa ichidagi mehnatni me’erlashtirish va reglamentlash.
- Jamoadagi yaxshi intellektual muhit, qoniqarli mehnat sharoitlari, ishdan qoniqish. Har bir xodimning o‘zini ko‘rsata olishi, imkoniyatlaridan to‘liq foydalanishi uchun shart-sharoitlar mavjudligi.
- Rahbarning shaxsan namuna ko‘rsatishi.
- Maqsad va imkoniyatlarning muvofikdigi.
- Maqsadning aniqligi. Tugal natijalarga faqat aniq maqsadlar olib boradi.
- Xatti-harakatlar ongli ravishda qilinishi kerak.
- Inson o‘zining kerakligini his qilishi, uning g‘oyalari va takliflari e’tirof etilishini anglashi zarur. Inson kun davomida talab qilib olinmasa, bezovta qilinmasa, o‘zini baxtli hisoblaydi, deganlar qattiq yanglishadilar.
- Mehnat natijalari egasiz bo‘lmasligi darkor. Odatda, ko‘p odamlar o‘zlarining kerakligini isbotlashni, mehnat natijalari uchun javob berishni aniq, muayyan foyda keltiraётganliklarini bilishni, o‘z mehnati sifati to‘g‘risida axborot olishni istaydilar.
  - Moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish orqali xizmatlarni e’tirof qilish.
  - Jamoa haётiga doyr to‘liq, ob’ektiv, aniq axborotlar.
  - Malakani muntazam oshirish uchun shart-sharoitlar mavjud bo‘lishi, shu jumladan, ilg‘or tajribani o‘rganish bo‘yicha xizmat safarlari tashkil qilish, turli seminarlar, konferençiyalarda ishtirok etish juda muhimdir. Zarur adabiётlar, axborotlar olish, shu jumladan, o‘qituvchilarning ilg‘or tajribasi, ijodiy yangiliklari to‘g‘risidagi axborotlarni erkin olish imkonining mavjudligi va hokazolar.
- Ish jaraénida yangi bilimlar olish.
- Tashabbusni rag‘batlantirish. Mabodo biror xodimingizning taklifi sizga konstruktiv bo‘lib tuyulmasa ham, uni maqtang. Aks holda, xodim biron-bir



narsani umuman taklif qilmay qo‘yadi. Agar ishni tez, sifatli bajarish va harakat qilishlik shu xodim zimmasiga boshqa xodim o‘z vaqtida bajarmagan ish qo‘shimcha ravishda, buning ustiga qo‘shimcha ish uchun moddiy kompensatsiyasiz yuklanishiga olib kelsa, tez va sifatli ishlash istagi so‘nadi.

- «Tashabbus jazosiz qolmas», «O‘ylab topdingmi? Bajar» qabilida ish tutmang.

Xodim ijobiy undashlarga parvo kilmasa va raxbarning xech kanlay xiylanayrangi uni xech bo‘lmaganla vijdonan ishlashga majbur kilolmasa. nima qilish kerak?

Motivatsiya usullari, so‘zsiz, majburlash metodlarini ham nazarda tutadi. Mabodo xodim va xodimlar guruhi o‘z xizmat vazifalarini bajarmasalar ëki sifatsiz bajarsalar va ma‘muriyat ularga ijobiy ta‘sir qilish imkoniyatlaridan foydalanib bo‘lgan bo‘lsa, majburlash metodini qo‘llash zarur. Bu metodlarni shartli ravishda uch guruhga bo‘lamiz:

- intizomiy jazo;
- iqtisodiy vositalardan foydalanish;
- batafsil yo‘l-yo‘riq ko‘rsatish va muntazam nazorat qilish.

O‘zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksiga muvofiq rahbar intizomiy jazoning quyidagi turlarini qo‘llashga haqli:

1. hayfsan;
2. o‘rtacha oylik ish haqining belgilangan mikdorida jarima solish;
3. mehnat shartnomasini bekor qilish;
4. majburlashning dastlabki usuli sifatida xodim xulq-atvori xodimlar jamoasi majlisida ko‘rib chiqilishi mumkin.

Ba‘zi odamlar uchun iqtisodiy vositalar etarli darajada ta‘sir qiladi: qo‘shimcha to‘lovlarni, ustamalar va boshqa to‘lovlarni olib tashlash ëki kamaytirish, mukofotlardan, agar mukofot mehnat bitimi va jamoaning ichki mehnat tartibi qoidalariga muvofiq mehnat uchun rag‘batlantirish chorasi hisoblansa, mahrum qilish.

Mehnatni boshqariladigan jamoa va uning ayrim a'zolari faoliyatini muntazam nazorat qilishni tashkil etish orqali rag'batlantirish mumkin. Bunda nazorat qanday rol bajaradi? Nazorat boshqaruv quroli sifatida chiqadi. Uning vazifasi — rahbarlik ko'rsatmalarini, ijrochi va ijro natijalarini tekshirish va hisobga olish, kamchiliklar sabablarini aniqlash va jamoa faoliyatini bundan buyun tartibga solish. Nazorat boshqariladigan ob'ektning jaraenning mikdoriy va sifatiy ahvoli to'g'risida axborot olish vositasi bo'lib xizmat qiladi. Nazorat har bir xodimning umumiy ishga qanday hissa qo'shganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, rahbar nazorati puxta o'ylangan bo'lsagina mehnatning rag'batlantirilishini nazarda tutishi lozim.

Maktab ichki nazoratini tashkil qilish bo'yicha adabietda nazoratning shaxsiy nazorat shakli taklif qilinadi. Shaxsiy nazorat rahbarga alohida bir o'qituvchi bilan uning pedagogik mahoratini oshirish maqsadida ishlash imkonini beradi. Odatda, nazoratning bu shakli endi faoliyatini boshlaganning ikki tajribasi kam o'qituvchiga erdam berish uchun mo'ljallangan. Lekin direktorlar va ularning o'rinbosarlari zarur talabchanlikka va ishning muntazamligiga erishish maqsadida shaxsiy nazoratni o'z vazifalarini har doim ham vijdonan bajarmaydigan o'qituvchilarga, ba'zi hollarda esa, boshqa o'qituvchilarga nisbatan ham qo'llaydilar.

Shaxsiy nazoratning ahamiyatini baholash qiyin, zero, jamoa ishining muvaffaqiyati uning har bir a'zosi ishining sifatiga bog'liq. Shu bilan birga, rahbar nazorat tadbirlarining natijalarini oldindan ko'ra bilishi kerak: qanday hollarda natijalar ishdagi harakatchanlikning oshishiga olib kelishi, o'qituvchini o'z bilimini mustaqil oshirishga, kasbiy mahoratini yuksaltirishga undashi mumkin, qanday hollarda esa, aksincha, ishga qiziqishning yo'qolishiga, hamma narsani aksincha qilishga, g'ijinishlarga olib keladi. Ortiqcha ta'qibga har kim ham toqat qilmaydi, uning har kimga ham hojati yo'q.

**Motivatsiya usullari ichidan ko'pchilik birinchi o'ringa moddiy**

**rag‘batni qo‘yadi.**

**«Ko‘p haq to‘lasalar — yaxshi ishlaymiz» deydi ular. Moddiy rag‘batning qanday imkoniyatlari bor?**

Bu ancha jiddiy savol. Haqiqatan ham, har bir odam malakaliroq mehnati tegishli ravishda baholanishiga ishonch hosil qilishi kerak. Amalda esa, bu ko‘pincha haqiqatga to‘g‘ri kelmaydi. Misol tariqasida ta‘limni boshqarish idoralarini olish mumkin. Ta‘lim muassasalari faoliyatini metodik jihatdan ta‘minlash va tashkil etish bo‘limida eng malakali pedagoglar ishlashi kerak, buni hamma tushunadi. Lekin eng yaxshi o‘qituvchilar maktabda qolib ishlashni afzal ko‘radilar, chunki maktabda ko‘p dars (nagruzka) olib, ko‘proq maoshga erishish mumkin. Uy ishlarini yuritish va qo‘shimcha ishlab, maosh olish imkonini beruvchi to‘liqsiz ish kuni ancha ahamiyatli omildir. Natijada, nozirlar va uslubchilar mansablarida ko‘pincha tasodifiy odamlar, o‘rtamiëna pedagoglar ishlaydi. Ular bu obro‘li lavozimlarni egallab, asosiy vazifamiz — tekshirishdan iborat deb biladilar. Bunday xodimlarning ba‘zilari tekshirishni ham «aql bilan ëndashib» amalga oshirish zarurligini hatto tushunmaydilar.

Ko‘rib turg‘animizdek, me‘ëriy hujjatlar rahbarga moddiy manfaatdorlik prinsipidan foydalanish imkonini beradi. Lekin hamma ham bu imkoniyatlardan foydalanmaydi: byudjetdan tashqari mablag‘lar jamg‘armasi tuzish va to‘ldirish vositalari izlanmaydi, mavjud mablag‘lardan samarali foydalanilmaydi. Liberal rahbar, barchaga ëqish uchun ustamalarni xodimlarning umumiy ishga qo‘shgan hissasiga qarab emas, hech kimni xafa qilmaslik uchun, asosan teng taqsimlaydi. Avtoritar usulda ishlovchi rahbar esa, bu masalani yakka o‘zi hal qiladi va xodimlarini sub‘ektiv baholab, ko‘pincha adashadi. Birinchi holda ham, ikkinchisida ham jamoada norozilik kayfiyati vujudga keladi.

## **4.2 Jamoani boshqarishda adolat mezonlari**

Bu jamoadagi shunday munosabatlarki, xodimlar bunda tashabbus ko'rsatadilar, ijodiy ishlaydilar, qo'shma faoliyat natijalari uchun shaxsiy mas'uliyatni his qiladilar. Bunday jamoalarda boshqaruv ob'ektlari (masalan, pedagogik jamoa a'zolari) boshqaruvda faol ishtirok eta boshlaydilar. Rahbar tazyiq o'tkazish, ayrim xodimlar qarshiligini engish, fikrini o'zgartirishga vaqt sarflamaydi, chunki qarorlar shaxsiy, jamoa a'zolarining o'zlari chiqargan qaror singari kutib olinadi. Bu kabi jamoalarda qarorlar jamoaning barcha a'zolari (ëki ko'pchiligi) tomonidan ishlanadi va qabul qilinadi. Barcha o'qituvchilar bir tan, bir jon bo'lib, ijodiy ishlaydigan bunday pedagogik jamoalar hammaga ma'lum. Bunday jamoalarda ma'naviy o'sishga, kasbiy mahoratni oshirishga, bilishga bo'lgan muntazam intilish sezilib turadi. Bunday maktablar jamoasi o'quvchilar o'rtasida ham, ota-onalar o'rtasida ham doimo obro'ga ëga. O'quv-tarbiya jaraëni bunday maktablarda har doim yuqori darajada bo'ladi.

Raxbarlar o'z xodimlarining bunday inok, ijodiy ishlariga qanlay kilib ërishalilar?

Tashabbus va ijod jamoa xaëting me'ëriga aylanishiga qaysi metodlar bilan ërishish mumkin?

Bu muammoni ko'rib chiqish uchun motivatsiyaning ijtimoiy-pedagogik sohasi bo'lgan ichki motivlar haqida so'z yuritamiz.

Birinchidan. ko'pchilik odamlarga o'zlarini kerakli, zarur odam deb his qilish ëqishini unutmaslik kerak. Agar rahbar rag'batlantirish va jazolash bilangina yaxshi natijalarga ërishish mumkin deb hisoblasa, u xato qiladi. Muvaffaqiyat quvonchi va ë'tirof, ko'pincha, maoshning ko'payishi, pul mukofoti ëki jazodan qo'rqishdan ko'ra, ko'proq ta'sir qilib, mehnat qilish va maqsadga ërishish istagini oshiradi.

Ikkinchilan, ishni jamoa faoliyatining o'zini puxta tashkil qilishdan boshlash kerak. Bunda quyidagilar nazarda tutiladi:

- xodimlarning barcha toifalarga qo'yiladigan asosli, malakali talablar

mavjudligi;

- xizmat vazifalarini aniq belgilash, topshiriqni bajarish bo'yicha vazifa va vakolatlarni taqsimlash;
- tegishli materiallar, kadrlar va vaqt resurslari bilan ta'minlangan, bajarilishi real bo'lgan tadbirlarni rejalashtirish;
- barcha yo'nalishlar bo'yicha muddatlarni belgilash: muayyan tadbirni bajarish, axborot, statistik hisobotlar olish, tekshirishlarni tashkil qilish va shu kabilar;
- ishlarni bajarish uchun zarur axborotlarni olish erkinligi va boshqa aspektlar.

Uchinchidan. quyidagilarni odat qilib olish kerak: mehnat etikasini yaxshilash uchun nima qilish va qilmaslik kerak?

Mukofotlashni o'quv jaraeni va o'quvchilar bilimi, ko'nikmalari va malakalarini, rivojlanish sifatini yaxshilaydigan faoliyat bilan bevosita bog'lang.

Xatti-harakati va olgan natijalari ushbu toifa xodimlari (o'qituvchilari) uchun o'rtacha hisoblangan ko'rsatkichlardan yuqori bo'lgan xodimlarni jamoa oldida e'tirof qiling.

O'qituvchilar faoliyati natijalari va o'qitish sifatini aniq baholash uchun mezonlar va ko'rsatkichlar ishlab chiqishda xodimlarni rahbarlar bilan birga ishtirok etishga undang.

Rahbariyat baeni va mukofotning amaldagi tizimi o'rtasida katta uzilishlar qilmang.

O'quv jaraeni yaxshilash dasturi ishdan qanoat hosil qilishni oshirishga qaratilgan deb ko'rsatishga urinmang.

O'zlari bilan ishni haqiqatda bajaruvchilar o'rtasida uzilishni kengaytiruvchi rahbarlar uchun maxsus imtiyozlar berilishini qo'llab-quvvatlamang.

Navbatlagi omil — muayyan vazifani bajarish bo'yicha faoliyatni rejalashtirishga jamoa a'zolarini jalb qilish. Agar rahbar xodimlarni

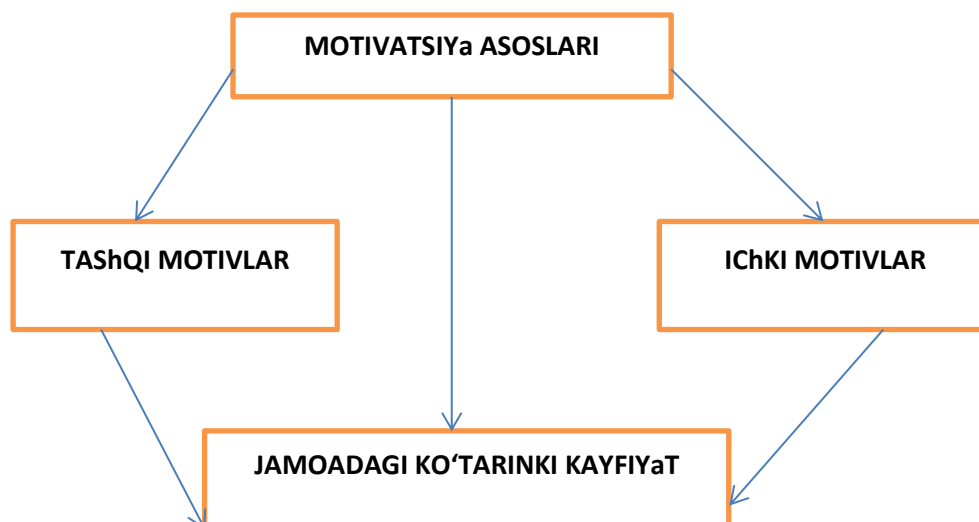
rejalashtirishga jalb qilsa, ish qanday davomiylikda, qanday usullar bilan bajarilishini, kim nima uchun javob berishini birgalikda hal qilsa, xodimlarga maqsad va vazifalar tushunarli bo'lsa, ular berilib ishlaydilar.

Savol tug'ilali: aytaylik, maktabning birorta muammosi yuzasidan qaror chiqarish uchun direktor o'qituvchilar, ota-onalar va o'quvchilarni jalb qildi, qaror ovoz berish orqali, ya'ni demokratik yo'l bilan qabul qilindi. Bunlay qaror xar doim xam to'g'ri bo'ladimi? Amaliyot shuni ko'rsatadiki, bu doim ham to'g'ri bo'lmaydi. Maktab ma'muriyati, o'qituvchilar, o'quvchilar va ota-onalar maktab muammolarini ko'pincha bir xil tushunmaydilar, bir vaziyatning o'zini turlicha baholaydilar. Sababi aniq: bir qator masalalar bo'yicha etarli bilimga ega bo'lmaslik, o'z huquqlari, vakolatlari, mas'uliyat me'rlari to'g'risida aniq tasavvurlar yo'qligi.

Xulosa aniq: agar biz rasman emas, haqiqatan ham bu odamlarni qarorlar chiqarishga jalb qilmoqchi bo'lsak, ularni o'qitish zarur. O'quvchilar, o'qituvchilar va ota-onalar bilan ularning huquq va majburiyatlari, mas'uliyat me'eri bo'yicha tushuntirish ishlari olib borish, tegishli me'eriy hujjatlar bilan tanishtirish va tushuntirish, huquqlardan amalda foydalanish imkonini berish, o'zini o'zi baholashga o'rgatish, zarur adabiyot va axborotlar olishga erkin yo'l ochish.

Shu tariqa biz boshqaruv aks-sadosiga erishishimiz mumkin: boshkarish — birga boshkarish — o'zini- o'zi boshkarish.

Yuqorida ta'kidlanganlarni ma'lum tizimga soladigan bo'lsak, quyidagi slaydda ko'rsatilgan holat vujudga keladi.



### I. MOTIVATSIYa ASOSLARI

1. Moddiy rag'batlantirish, toifani ko'tarish, mukofotlar va boshqalar.
2. Mansab pog'onasi bo'yicha ko'tarilish.
3. Ma'naviy rag'batlantirish, tashakkurnoma e'lon qilish, mukofotlash va boshqalar.

Choralar:

- a) doimiy nazorat;
- b) mehnat qonunchiligiga asosan jazolash.

### II. ICHKI MOTIVLAR

1. Ichki intizom.
2. O'zini-o'zi boshqarish.
3. O'zini-o'zi idora etish.

### III. JAMOADAGI KO'TARINKI KAYFIYat

1. Oshkoralik, xabardorlik.
2. Aniq, asoslangan ish taqsimoti.
3. Hamma jamoa a'zolari tomonidan maqsadning aniq tushunilishi.
4. Rejalashtirishda hammaning ishtirok etishi.
5. Yaxshi mehnat doimo rag'batlantirilishini tushunish. Rahbarlar tomonidan boshqarishni aniq tashkil etish va boshqalar.

Xulosa

Motivatsiyaning zamonaviy modellarini o‘zlashtirib olgan rahbarlargina o‘z qo‘llari ostidagi xodimlarni muassasa maqsadlariga erishishga yo‘naltirilgan vazifalarni bajarishga jalb qilishda o‘z imkoniyatlarini sezilarli tarzda kengaytirishlari mumkin. Rag‘batlantirish mazmun-mohiyati xodimda nafaqat vijdonan, balki ijodiy ishlashga, maqsadga tezroq va samaraliroq erishish imkonini beradigan endashuvlarni faol izlashga ahtiëj uyg‘otishdan iborat.

Ma‘lumki, agar rahbar xodimlarni rejalashtirishga jalb qilsa, ish qanday davomiylikda, qanday usullar bilan bajarilishini, kim nima uchun javob berishini birgalikda hal qilsa, xodimlarga maqsad va vazifalar tushunarli bo‘lsa, kutilgan natijaga erishiladi, ya‘ni boshqarish — hamkorlikda boshqarish — o‘zini-o‘zi boshqarish tizimi shakllanadi.

## AMALIY TA‘LIM MAZMUNI

### **5-mavzu. Kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish va ularning faoliyatini baholash**

#### **Reja:**

**5.1. Jamoa manfaatining ustuvorligi, xodimlar haq - huquqlarini ijtimoiy himoyada tengligini ta‘minlanganligi**

**5.2. Kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish va ularning faoliyatini baholash**

Jamoa manfaatining ustuvorligi, xodimlar haq - huquqlarini ijtimoiy himoyada tengligini ta‘minlanganligi. Kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish va ularning faoliyatini baholash

**5.1. Jamoa manfaatining ustuvorligi, xodimlar haq – huquqlarini ijtimoiy himoyada tengligini ta‘minlanganligi**

O‘zbekiston Respublikasining ”Ta‘lim to‘g‘risida” va “Jismoniy tarbiya va sport to‘g‘risida”gi qonunlar va “Mehnat kodeksi”talablari asosida ish yuritadi.

O‘zbekiston Respublikasining “**Ta‘lim to‘g‘risida**”gi Qonuninida “Pedagogik faoliyat shug‘ullanish huquqi” bo‘lib unda “ Tegishli ma‘lumoti, kasb tayyorgarligi bor va ma`naviay- axloqiy fazilatlarga ega bo‘lgan shaxslar pedagogik faoliyat



bilan shug‘ullanish huquqiga ega.” – deb e’tirof etilgan.

O‘zbekiston respublikasida trenerlik faoliyati to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash to‘g‘risida”gi buyruqqa o‘zgartirishlar kiritish haqida 2022-yil 26-may, 3-mh-son buyrug‘ida:

“TRENER — trenerlik faoliyati bo‘yicha malaka oshirganlik haqidagi sertifikatga ega bo‘lgan yoki ta’lim muassasalarining sport faoliyati (faoliyat turlari bo‘yicha) hamda jismoniy tarbiya va sport sohasidagi ta’lim yo‘nalishini bitirgan (bunda bitiruvchi tegishli sport turi bo‘yicha trener lavozimiga ishga qabul qilinganiga uch yildan oshmagan bo‘lishi lozim), shuningdek, o‘quv-mashq, ommaviy jismoniy tarbiya tadbirlarini, sport natijalariga erishish uchun bellashuv faoliyatiga rahbarlikni amalga oshiruvchi jismoniy shaxs;”- deb e’tirof etilgan.

Jismoniy tarbiya yoki sport tadbiri tashkilotchisi — o‘z tashabbusi bilan jismoniy tarbiya yoki sport tadbiri o‘tkazayotgan va (yoki) bunday tadbirni tayyorlash hamda o‘tkazishni tashkiliy, moliyaviy va moddiy jihatdan ta’minlashni amalga oshirayotgan yuridik yoki jismoniy shaxs;”- deb e’tirof etilgan.

Pedagog – ta’lim – tarbiya jarayonida maxsus ma’lumot bo‘yicha tayyorgarlikka ega katta bir avlod o‘z sohasi bo‘yicha o‘zlashtirgan bilim, ko‘nikma va malakalarini quyi avlodga o‘rgatuvchi ijodkor shaxsdir. O‘qituvchi (pedagog) pedagogik, psixologik va mutaxassislik yo‘nalishlari bo‘yicha tegishli ma’lumot, kasbiy tayyorgarlik, yuksak axloqiy fazilatlarga ega hamda ta’lim muassasalarida faoliyat ko‘rsatuvchi jismoniy shaxs sanaladi.

Maxsus tayyorgarlikning hajmi va mazmuni;

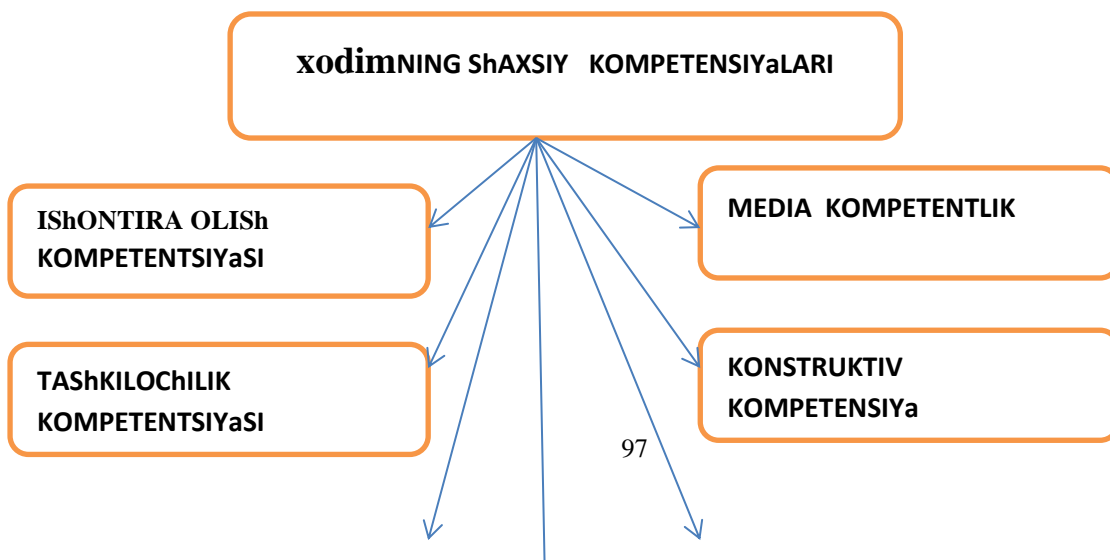
Keng ilmiy – metodik saviya, ma’naviy ehtiyoj va intellektual qiziqish, yangilikni his qila bilish, bilim, ko‘nikma va malakasini hamda pedagogik mahoratini oshirishga intilish kiradi.

### **5.2. Kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish va ularning faoliyatini baholash**

Sport ta'limi tashkilotlarida trener, o'qituvchi, pedagog, psixolog va boshqa mutaxassislar ( keyingi o'rinlarda xodimlar) bilan ishlashda kompetentli yondashuv xodimlarni tanlash, faoliyatini baholash, o'qitish va kasbiy faoliyatini rivojlantirishga qaratilgan. Bunda xodimning tegishli kasbiy kompetensiyaga ega ekanligi va darajasi aniqlanadi. Amerikalik psixolog va inson motivatsiyasi tadqiqotchisi Devid Makliland tashkilot, muassasa yoki kompaniyani kompetentli yondashuvida: "Inson shaxsi o'rganilayotganda nomzod yoki xodim o'zining kasbiy faoliyatidagi muvaffaqiyatlari haqida to'g'ri javob bermaydi, chunki odam doimo o'zining "MEN"iga yuqori baho beradi, shuning uchun kompetentli yondashuv tashkilot, muassasa yoki kompaniya rahbariyati tomonidan amaldagi qonun doirasida ishlab chiqilishi kerak

Lavozim kompetensiyasi ro'yxatini shakllantirishda quyidagi ikkita qoidaga amal qilish tavsiya qilinadi:

- xodimning fe'l-atvori, psixologiyasi (bevosita ko'rish mumkin bo'lgan);
- xodimning shaxsiy, kasbiy faoliyatidagi kompetensiyasining jihatlari (kompetensiya darajasini aniqlashdagi asos).



LOYIXALASH  
KOMPETENSIYASI

TA'LIMNING METODIK,  
DIDAKTIK TA'MINOTINI  
YARATISH KOMPETENSIYASI

ILG'OR ISH TAJRIBALARNI O'RGANISH VA  
UMUMLASHTRISH, OMMALASHTRISH  
KOMPETENSIYASI

Kasbiy kompetensiya namunalaridan bir nechasini keltiramiz: “Ishontira olish” kompetensiyasi. Aniqlash: Boshqalarga ta'sir ko'rsatib, ularni o'z qaror va harakatlariga ko'ndirish.

“Tashabbuskorlik” kompetensiyasi. Aniqlash: harakatni boshlab berish va shaxsiy ijobiy jihatlari bilan voqeaga samarali ta'sir ko'rsata olish. Doimo izlanishda bo'lish, yangi vazifalarni, qo'shimcha ishlarni o'z zimmasiga olish

Odatda har bir lavozim uchun 5-10 ta asosiy kasbiy kompetensiya belgilanadi. Ular bayon etiladi. Bunday holatlarda rahbar tomonidan test savollari shakllantirilsa maqsad muvofiq bo'ladi. Berilayotgan test savollarining har biri ma'lum kompetensiyaga moslashtiriladi. Test hodimlarning ushbu kompetensiyalarni qanchalik egallanganliklarini ko'rsatadi. Test natijalariga ko'ra xodimlarning kompetensiyani egallash darajalari aniqlanadi, masalan: Kompetentli yondashuv quyidagilarni amalga oshirish imkonini beradi:

xodimlarning egallagan lavozimiga munosibligini baholash;

ishga qabul qilishda yangi loyihani amalga oshirishda hodimlarni

tanlash, vakant lavozimga nomzodni tanlash;

hodimlarni ma'lum vaqtda attestasyadan o'tkazish, kamchilik aniqlanganda qo'shimcha o'qitish.

Bundan tashqari, baholash omili sifatida kompetensiya bilan ishlash, ishxonaning hamma uchun yagona tasdiqlangan standartlari asosida xodimlarning real tavsifnomalarini va malakalarini baholash imkonini beradi. Xodimning ish tajribasini baholash, shuningdek og'zaki suhbat o'tkazish ko'pincha bir tomonlama amalga oshiriladi va har doim to'g'ri bo'lavermaydi. Talab etiladigan kompetensiyalarning mavjudligiga o'tkaziladigan test quyidagi savollarga to'liq javob bera olishi lozim bo'ladi, masalan: "Xodim tashkilot, muassasa yoki kompaniyamizdagi vazifalarni biz talab qiladigan darajada bajara oladimi?" "Unda yetarli tajriba, zaruriy tayyorgarlik, alohida malaka va shu kabilar bormi?". Ish jarayonini yuqorida keltirilgan tartibda tashkil etilsa, biz jamiyat rivojlanishiga o'zimizning munosib darajada hissamizni qo'shishimiz mumkin.

**Rahbarlar malakasini oshirish kurslarida xodimlar haq -  
huquqlarini ijtimoiy himoyada tengligini ta'minlanganligi  
bo'yicha kompetensiyalarini takomillashtirishga qo'yilgan talablar:**

Tinglovchi: pedagogik kompetensiyasi va mahorati funksiyalari;  
pedagogik texnologiyalarni turlari va qo'llanilish sohalari; pedagogik kompetensiyasi va mahorati doirasida yuzaga keladigan muammolar va ularni hal etish usullari; jismoniy tarbiya va sport bo'yicha shug'ullanuvchilarni o'quv mashg'ulotlar jarayoninida o'z - o'zini boshqarish yo'llariga ega bo'lishi; kasbiy faoliyat sohaslarida normativ -

huquqiy hujjatlar bo'yicha xizmat ko'rsatish; jismoniy tarbiya va sport turlari haqidagi yangi bilimlarni o'zlashtirish; o'quvchilarni texnik va taktik jihatdan tayyorlashda pedagogik faktorlarga ega bo'lishi hamda kompetensiyaviy yondashuvga aylanishi; ta'lim jarayonida amaliyotda qo'llash ko'nikmalarini takomillashtirishi; o'quvchilar ta'lim jarayonida muloqot, jamoa bo'lib ishlash ko'nikmalarini shakllanishi; kasbiy mahorat bo'yicha o'quvchilarning jismoniy sifatlarini aniqlash, tahlil etish, baholash va umumlashtirish; zamonaviy pedagogik konsepsiyalarga doir keyslar tuzish kabi ko'nikmalarga ega bo'lishlari ta'kidlangan.

Malaka

oshirish jarayonida tinglovchi professional kompetentlik va mahorati bo'yicha malakalarini takomillashtirishda: innovatsion pedagogik texnologiyalardan foydalanishni; jismoniy tarbiya va sport ta'lim va tarbiya jarayonlarini uzviyligini ta'minlash; motivlar mashg'ulot faoliyatni samaradorligini oshiruvchi vosita ekanligi haqida bilim malakalarga ega bo'lish; pedagogik kompetensiyasi va mahoratini, pedagogik texnologiyalarni ta'lim amaliyotiga samarali tatbiq etish malakalarini egallashi lozim.

**Trener, pedagogning**

**bosh vazifasi:** bolalar, o'quvchi va yoshlarni jismonan sog'lom, tetik, xushchaqchaq, mehnatsevar, jasur, vatanparvar, axloqan pok, ma'naviyatli barkamol bo'lishi uchun o'zining ilmiy, metodik, kasbiy mahorati bilan ta'lim-tarbiya berishdir.

**Trener, pedagog** – bolalar va yoshlarni sportga muhabbatni singdirish, o'sib kelayotgan avlodda sport bilan shug'ullanish, sog'lom turmush tarzini olib borish, jismoniy va ma'naviy komillikka intilish muhimligi tushunchasini shakllantirish, bolalarni salbiy ta'sirlardan himoya

qilishga va zararli odatlardan xalos etishga doir chora-tadbirlar majmuini amalga oshiradi;

**Kasbiy mahorati :** Sport ta'limi jarayonida strategiya va strategik maqsad va vazifalarni to'g'ri belgilash, qarorlar qabul qilish, o'quv – mashq jarayonini loyixalashtirish, innovatsion, kreativ faoliyatni tashkil etish, sport ta'limini boshqarish jarayonlariga tizimli yondoshuvlar, hamda boshqaruv usullari, metodlari va prinsiplaridan ijodiy, samarali foydalanishdagi kasbiy, metodik mahorat darajasi.

**Tarbiyaviy faoliyati:** Keng ma'noda shug'ullanuvchida tarbiyani amalga oshiruvchi yoki tashkil qiluvchi trener va tarbiya jarayonini boshqaruvchi shaxs. Tor ma'noda sport ta'lim muassasalarida bolalar va o'smirlar, o'spirinlar orasida jismoniy tarbiyani olib boruvchi mutaxassis.

Pedagoglik ixtisosining xususiyatlari uning professiogrammasida quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Pedagog shaxsining xususiyatlari;
2. Pedagogning pedagogik – psixologik tayyorgarligiga qo'yiladigan talablar;
3. Maxsus tayyorgarlikning hajmi va mazmuni;
4. Ixtisosga oid metodik tayyorgarligining mazmuni;

**Pedagog shaxsining xususiyatlari:**

Mafkuraviy, ijtimoiy, siyosiy sohada:

1. Ilmiy dunyoqarash va e'tiqod;
2. Ijtimoiy ehtiyoj va axloqiy zaruriyatlarni chuqur tushunish;
3. Ijtimoiy va fuqarolik burchini anglash;

### 4. Ijtimoiy - siyosiy faollik.

Pedagogning pedagogik – psixologik tayyorgarliga qo‘yiladigan talablar:

1. Bolalarni sevish va ular bilan ishlashga qiziqish, pedagoglik ishini sevish;

2. Pedagogik – psixologik ziyraklik va kuzatuvchanlik ;

3. Pedagogik takt;

4. Pedagogik tasavvur;

5. Tashkilotchilik qobiliyati;

6. Haqqoniylik;

7. Dilkashlik;

8. Talabchanlik;

9. Qat’iylik va maqsadga inilish;

10. Vazminlik;

11. O‘zini tuta bilish;

12. Kasbiy layoqatlik.

Maxsus tayyorgarlikning hajmi va mazmuni;

Keng ilmiy – metodik saviya, ma’naviy ehtiyoj va intellektual qiziqish, yangilikni his qila bilish, bilim, ko‘nikma va malakasini hamda pedagogik mahoratini oshirishga intilish kiradi.

Trener, pedagogning sport sohasida ta’lim va tarbiyaviy ishlarni tashkil etish mazmunini ifodalovchi vosita va usullar majmui : mehribon, muloqotga kirishuvchan, emotsional turg‘un, bag‘rikeng, adolatlili, ma’naviyatli, o‘z-o‘zini nazorat etaoladigan, iymon-e’tiqodli, irodali mutaxassis. Shug‘ullanuvchilarga ijtimoiy tajribasi, hulq - atvori, me’yorlarini singdirish jarayonida o‘zaro birgalikdagi faoliyati, aniq harakat va vaziyatlarni tashkil etaoladigan shaxsdir.

Tarbiyaviy munosabatlar - o‘qituvchi va o‘quvchilar o‘rtasidagi doimiy munosabatlar, aloqalar, tajriba almashidan iborat bo‘lib, ularni intellektual, jismoniy rivojlantirishda, mustaqil ma’lumot, sport sohasida ta’lim olish va o‘zini – o‘zi tarbiyalashni amalga oshirishga xizmat qiladigan jarayon.

Jismoniy tarbiyada innovatsion, pedagogik texnologiyaning komplekslik xususiyati - shug'ullanuvchi bilan o'rganilayotgan texnologik jarayon barcha elementlarining o'zaro aloqadorligini taqozo etadigan va uning mazmunini xilma – xilligi, ko'p omillardan iborat bo'lgan ijtimoiy – tarbiyaviy usullar majmui.

### **6-mavzu. Muassasada ma'lumot almashuv tizimi**

#### **Reja:**

6.1. Rahbar boshqaruvida axborot to'plashi va uni pedagogik-psixologik jihatdan tahlil qilish yo'llari.

6.2. Jismoniy tarbiya va sport sohasidagi islohotlarda davlat va jamoat boshqaruvini uyg'unlashtirish.

Muassasada ma'lumot almashuv tizimi. Rahbar boshqaruvida axborot to'plashi va uni pedagogik-psixologik jihatdan tahlil qilish yo'llari. Jismoniy tarbiya va sport sohasidagi islohotlarda davlat va jamoat boshqaruvini uyg'unlashtirish.

#### **6.1. Rahbar boshqaruvida axborot to'plashi va uni pedagogik-psixologik jihatdan tahlil qilish yo'llari.**

Rahbar – boshqaruvda muayyan ko'rsatkichlariga ega bo'lishi mumkin, lekin unda ishning ko'zini ko'ra bilish qobiliyati yetarli bo'lmasligi mumkin.

Shuning uchun rahbar shaxsiy reja tuzganda nimani, qanday qilib qay sharoitda, kimlar bilan amalga oshirilishini oldindan belgilab olishi muhim.



Topshiriqlarning aniq sifatli bo‘lishi uning bajarilishini tez va soz nazorat qilishiga bog‘liqdir.

### RAHBARNING ASOSIY SIFATLARI

Rahbar shaxsning faoliyati quyidagi shartlarga javob berishi lozim:

1. Kishilarga ta’sir o‘tkaza olish;
2. Talabchanlik;
3. Mas’uliyatni o‘z zimmasiga olish va namuna ko‘rsata bilish;

### RAHBARDAN TALAB QILINADIGAN JIHATLAR:

Obro‘ – etiborga ega bo‘lish; Jamoa ishonchini qozonish;  
Xodimlar faoliyatini to‘g‘ri idrok etish; Talabchanlik, mehribonlik; Ish natijalarini kuzata bilish, baholay olish, zarur holatlarda tanqid qila olish.

### RAHBARGA XOS SIFATLAR:

1. Tashkilotchilik;
2. Professional ishchanlik;
3. Muomalada kirishimlik;
4. Har qanday vaziyatda o‘zini tuta olish, vazminlik;
5. Kasbiy mahorat;
6. Tashabbuskor , bunyodkorlik;
7. Maslahatgo‘lik va b.

**BOSHQARUV USULLARI – iqtisodiy, tashkiliy ma’muriy, ijtimoiy – psixologik, axborotlarni to‘plash.**

Iqtisodiy usullar - o‘zaro bog‘liq bo‘lgan iqtisodiy ko‘rsatkichlarning yig‘indisini tavsiflab, har bir xodim va butun muassasa uchun talablar belgilash bilan birgalikda faoliyat ko‘rsatishlari uchun sharoitlar yaratadi.

Tashkiliy – ma‘muriy usullar - iqtisodiy usullar bajaradigan vazifalarni bajaradi, faqat ularning ta‘sir ko‘rsatish usullari va shakllari o‘zaro farq qiladi. Barcha jamoa a‘zolari o‘rtasidagi munosabatlarni inobatga olgan holda ularning qiziqishi, manfaatlari, bilimi, qobiliyatlari va shu kabilarga xizmat qiladi.

Ijtimoiy – psixologik usullar - muassasa jamoasida sog‘lom muhitni yaratishdan iborat. U ijtimoiy – me‘yoriy ishlar, ijtimoiy – siyosiy usullar, tartibga solish yo‘llari va ma‘naviy rag‘batlantirish ishlarini o‘z ichiga oladi.

Axborotlar to‘plash usuli - muassasaning faoliyatini takomillashtirish uchun rahbarlarning faoliyatini ilmiy asosda axborotlar to‘planishi, amalga oshirishda xizmat qiladi. **Axborot almashinuvida:**

Yig‘uvchi - Axborotlarni yig‘adi, tahlil qiladi va(jamlaydi) tizimlaydi.

Taqsimlovchi - Bo‘ysunuvchilarga axborotlarni taqsimlaydi

Xodimlar bilan ishlashda:

Xabardor qiluvchi – tashqi va tegishli tashkilotlarga axborot beradi

Tanlovchi - Kadrlarni tanlaydi va ularni o‘qitish, malaka oshirishni muvofiqlashtiradi

Rahbarlik qiluvchi- maqsadlarga erishish bo'yicha bo'ysunuvchilarni rag'batlantiradi

Kelishtiruvchi - O'z harakatlarini yuqori rahbariyat bilan muhokama qiladi va kelishadi

Taqdim etishda:

Kafolatlovchi - Hujjatlarni imzolaydi

Ishtirokchi - Kengash va turli yig'ilishlarni boshqaradi va ishtirok etadi

Intellectual qobiliyatlari:

Baholash qobiliyati, ijobiy tafakkuri, majmuaviy fikr yuritishi, analitik fikrlashi

Ijtimoiy qobiliyatlari:

Kirishuvchanlik, e'tiqod kuchi, sabotlilik, hamkorlik, xodimlarni tushunish va bilishlik

Ishga munosabat:

Qiziqishlari, muvaffaqiyatga intilishi, moslashuvchanligi, ishonchliligi

Imkoniyatlari: Vazifalarni bajara olishi, rejalashtira olish qobiliyatlari, uyushqoqligi, qaror qabul qilishda tashabbus ko'rsatishi, tavakkalchilikka tayyorligi, yangilik va texnologiyalarni boshqarishni bilishligi va b.

## **6.2. Jismoniy tarbiya va sport sohasidagi islohotlarda davlat va**

### **jamoat boshqaruvini uyg'unlashtirish.**

Jismoniy tarbiya va sport sohasidagi islohotlarda davlat va jamoat boshqaruvini uyg'unlashtirish rahbarning o'ziga xos asosiy fazilatlari:

Tashkiliy ishlarga bo'lgan qobiliyat – jamoani o'z orqasidan ergashtirish, ularga o'z bilim va ko'nikmalarini berish, ishlarni tashkil qilish, shaxsning ijtimoiy – siyosiy salohiyati va faolligini oshirishga, O'zbekistonning ijtimoiy – siyosiy hayotiga qiziqishi, siyosiy savodxon bo'lish;

Ijod qilishga bo'lgan qobiliyat – o'z kasbiy bilimlarini nazariy va amaliy jihatdan tatbiq eta bilish, ish jarayonida vujudga keladigan muammolarni hal etishda ijodiy yondoshish, ish jarayonida yangiliklar yaratishga intilish, ta'lim – tarbiya jarayonining samarasi kam bo'lgan shakl va uslublaridan voz kechish;

Axloqan yetuk bo'lish, xulqning ma'naviyat tushunchalariga va mezonlariga to'g'ri kelishi, ma'naviy mezonlarga to'g'ri kelmaydigan xatti – harakatlardan uzoq bo'lish;

O'z – o'zini boshqara bilish – tanqidga to'g'ri munosabatda bo'lish, o'z – o'ziga tanqid ko'zi bilan qarash, o'ziga bo'lgan talabni oshirish;

Xodimlar bilan tezlikda til topa olish – boshqalar bilan hamkorlikda ishlay olish, kelajakka ishonch bilan qarash, doimo yaxshi ijodiy kayfiyatni saqlay bilish, qiyin vaziyatlardan o'z obro'sini saqlagan holda chiqa olish hamda ruhiy tushkunlikka tushmaslik.

Kattalar va bolalar bilan ishlashga bo'lgan intilish;

Trener , pedagog va o‘quvchilarni tushunish, ularning tarbiyasiga va rivojlanishiga alohida e‘tibor berish, havaskorlik va ijodkorligiga bo‘lgan qiziqishlarni aniqlash va rivojlantirishga ko‘maklashish;

Psixologik xususiyatlar: yuqori darajali ishchanlik, ijodiy va konstruktiv fikr yuritish, ko‘rish va tinglash bilan bog‘liq bo‘lgan axborotlarni yodda saqlab qolish, nutqning yaxshi rivojlanganligi, o‘z diqqat – e‘tiborini tezlik bilan u yoki bu holatlarga o‘tkaza bilish

### **Rahbar va vaqt**

O‘zining va boshqalar vaqtini tashkil qilishga o‘rganish vaqtini idora qilishni o‘rganishdir.

Hamma narsani o‘z vaqtida qilish — hayotdagi va ishdagi eng katta boylik.

Siz vaqtga qanday munosabatda bo‘lsangiz, u sizga shunday munosabatda bo‘ladi.

Rahbar vaqtdan unumli foydalanishga va boshqalarni shunga o‘rgatishga majbur bo‘lgan tashkilotchidir.

O‘z vaqtida bajarilmagan narsa o‘z ijrosi uchun ancha ko‘p vaqt va kuch talab qiladi.

Vaqt ozligidagina emas, balki ko‘pligida ham ishlashni bilish kerak.

Rahbar vaqt ustidan hukmron emas, lekin u vaqtdan oqilona foydalanishi mumkin.

Har qanday vaqt oralig‘ida biror foydali va zarur narsa qilish mumkin.

Hozir va bugun bajarish mumkin bo‘lgan narsani keyinga va ertaga qoldirmaganingiz yaxshi.

Vaqt ozligida yoki yo‘qligida vaqt topa bilish — rahbarning eng oliy

san'ati.

Eng qimmat haq boy berilgan va yo'qotilgan vaqt uchun to'langan hakdir.

Eng ko'p tarqalgan jinoyat vaqtni o'g'irlash, sarflash va behuda o'tkazishdir.

**Zamonaviy rahbarning ijodiy yutuqlarga erishish formulasi : Ijodiy yutuqlarga erishishda = rejalilik + ishiga layoqatlik + ijodkorlik + yangilikka intiluvchanlik + muloyimlik + tashabbuskorlik + bag'rikenglik + hayotda faollik.**

### **Xulosalar:**

**Vaqtdan foydalanishni o'rganish maqsadga yo'l topish demakdir.**

Rahbarlar haftalik vaqti byudjetining o'tkazilgan xronometraji natijalarining ko'rsatishicha, ular eng ko'p vaqtni ma'muriy-xo'jalik faoliyatga, yuqori tashkilotlar topshiriqlari bo'yicha hisobotlar tayyorlashga, majlislarda ishtirok etishga sarflaydilar.

Trener, pedagog jamoalari bilan ishlashga, sport ta'limi muassasalaridagi ta'lim -tarbiya jarayonining holatini tahlil qilishga sarf qilinadigan vaqt o'rtacha bor-yo'g'i 10-15 foizni tashkil etmoqda. Ushbu natijalar rahbarlar faoliyatida sport yo'nalishga e'tibor sustligini ko'rsatadi.

Bu, o'z navbatida, ta'lim boshqaruvi idoralari va muassasalari rahbarlarining malakasini doimiy oshirish, bunda ularning kasbiy faoliyatlaridagi pedagogik yo'nalishni kuchaytirish, rahbarlikning pedagogik va tashkiliy-xo'jalik jihatlarini to'g'ri yo'lga qo'yish zaruratini hisobga olish vazifasini qo'yadi.

Mashg'ulotlarning muhokamalari jarayonida, tinglovchilar tajribalaridan kelib chiqqan holda, yillik, oylik, haftalik va kunlik ish maromini belgilab olib, vaqtdan samarali foydalanish rejalarini tuzish va uni ongli ravishda joriy etish lozimligini ta'kidlashdi.

Ishlab chiqarilgan rejaga asosan, amalga oshirish lozim bo'lgan ishlarni quyidagi tarzda uch guruhga bo'lish mumkin:

Pirovard maqsadlarga erishish nuqtai nazaridan zarur bo'lgan ishlar.

Kelajak haftada, vaqt imkon bersa, bajariladigan ishlar.

Kelajak haftada, vaqt ortib qolganida, bajariladigan ishlar.

### QO`SHIMCHA

#### DIREKTORNING TAVSIFNOMASI YOKI PROFESSIOGRAMMASI

**Direktor** – mustaqil kasb, lavozim, u sport va sport ta'limi muassasalarida jismoniy, pedagogik tarbiya va pedagogik boshqaruv bilan bog'liq bo'lgan kasblar guruhiga qarashlidir.

**Professiogramma** – kasbga yoki lavozimga taalluqli bilim, ko'nikma va malakalar majmuasi bo'lib, shu soha mutaxassisiga qo'yiladigan ilmiy asoslangan talablarning yig'indisidir.

(Professiogrammani – kasb yoki lavozim saviyasi darajasi deb tushunish kerak, chunki direktor mehnat faoliyati va tajriba orttirishi jarayonida kasbga, o'zining lavozimiga oid mahoratni egallaydi. Professiogramma- kasbga yo'naltirish yoki lavozim tavsiya etish, kasb tanlash yoki lavozimga tayinlash, o'qitish, tarbiyalash, direktorlarning malakasini oshirish va ularni attestatsiyadan o'tkazish ishlarida tavsiya etiladi.)

**Direktor mehnatining mohiyati va uni o'ziga xosligi-** direktor mehnatining mohiyati sport sohasida trener, pedagog va shug'ullanuvchilar jamoasini boshqarish hamda mahoratli rahbarlikdir. O'ziga xoslii bir vaqtni o'zida shug'ullanuvchilar, trener, pedagog, kattalar bilan ishlashi hamda ta'lim – tarbiya, xo'jalik ishlarini muvofiqlashtirgan holda olib borishi. U o'z oldiga qo'ygan maqsadga faqat trener, pedagog, shug'ullanuvchilar va yordamchi tashkilotlar orqali erishishidir. Direktor bir vaqtning o'zida ham rahbar, tashkilotchi, mutaxassis, jamoat arbobi, tarbiyachi sifatida faoliyat yuritadi.

**Direktor faoliyatining mazmuni va asosiy vazifalari** - direktor rahbar, tashkilotchi, mutaxassis, jamoat arbobi, tarbiyachidir. Bu vazifalarni bajarish jarayoni bir xil mehnat faoliyatida bir – birini to'ldirib boradi. Ish jarayonida direktor

ijodiy fikrlaydi, yozadi, xodimlar va tashrif buyuruvchilarni fikrlarini tinglaydi, o'zining fikr- mulohazalarini bildiradi, muassasasada ta'lim – tarbiya va boshqa kerakli ishlarni tashkilotchisi bo'ladi. Uning asosiy mohiyatini boshqaruv mahorati tashkil etadi.

**Mehnat faoliyatining vositasi** – qonunlar, qarorlar, dasturlar, darsliklar, metodik materiallar, ARM, texnik vositalar, kompyuter va boshqalar.

**Direktor faoliyatining psixologik – fizologik tomonlari** – direktor mehnati katta jismoniy va asabiy zo'riqishlar bilan bog'liq bo'lib : sport ta'limi muassasasining jamoa a'zolari hamda shug'ullanuvchilarning sog'lig'i va hayotiga javobgarlik, yuklatilgan vazifalarning mas'uliyati, mehnat turlarining xilma – xilligi, turli yosh va toifadagi odamlar bilan muloqot, o'ziga xos shovqinlar ta'siri kabilardan kelib chiqadi.

### **Direktorning kasbiy va shaxsiy fazilatlari**

Rahbarlik qiluvchilar uchun zarur bo'lgan fazilatlarni shartli ravishda uch guruhga bo'lish mumkin:

1.O'zgalarni tushunish qobiliyati; 2.O'zgalarga ta'sir etish qobiliyati; 3.Rahbarning o'rnak bo'lish fazilatlari.

Rahbarning o'ziga xos asosiy fazilatlari:

- kattalar va bolalar bilan ishlashga bo'lgan intilish;

-trener, pedagog va shug'ullanuvchilarni tushunish, ularning ma'naviy, axloqiy tarbiyasiga va jismoniy rivojlanishiga e'tibor berish, havaskorlik va ijodkorligiga bo'lgan qiziqishlarni aniqlash va rivojlantirishga ko'maklashish;

-tashkiliy ishlarga bo'lgan qobiliyat – jamoani o'z orqasidan ergashtirish, ularga o'z bilim va ko'nikmalarini berish, ishlarni tashkil qilish, shaxsning ijtimoiy – siyosiy salohiyati va faolligini oshirishga, O'zbekistonning ijtimoiy – siyosiy hayotiga qiziqishi, siyosiy, huquqiy savodxon bo'lish;

-axloqan yetuk bo'lish, xulqning ma'naviyat tushunchalariga va mezonlariga to'g'ri kelishi, ma'naviy mezonlarga to'g'ri kelmaydigan xatti – harakatlardan uzoq bo'lish;

-ijod qilishga bo'lgan qobiliyat – o'z kasbiy bilimlarini nazariy va amaliy jihatdan tatbiq eta bilish, ish jarayonida vujudga keladigan muammolarni hal etishda ijodiy yondoshish, ish jarayonida yangiliklar yaratishga intilish, ta'lim – tarbiya jarayonining samarasi kam bo'lgan shakl va uslublaridan voz kechish;

-o'z – o'zini boshqara bilish – tanqidga to'g'ri munosabatda bo'lish, o'z – o'ziga tanqid ko'zi bilan qarash, o'ziga bo'lgan talabni oshirish;

-xodimlar bilan tezlikda til topa olish – boshqalar bilan hamkorlikda ishlay olish, kelajakka ishonch bilan qarash, doimo yaxshi ijodiy kayfiyatni saqlay bilish, qiyin vaziyatlardan o'z obro'sini saqlagan holda chiqa olish hamda ruhiy tushkunlikka tushmaslik.

- psixologik xususiyatlar – yuqori darajali ishchanlik, ijodiy va konstruktiv fikr yuritish, ko'rish va tinglash bilan bog'liq bo'lgan axborotlarni yodda saqlab qolish, nutqning yaxshi rivojlanganligi, o'z diqqat – e'tiborini tezlik bilan u yoki bu holatlarga o'tkaza bilish.

**Direktorlikka zid holatlar** - trener, pedagog va shug'ullanuvchilarga bo'lgan



qiziqishining yoʻqligi, ular bilan ishlashga qobiliyatining yetarli emasligi, gʻoyaviy, siyosiy va maʼnaviy, huquqiy bilimlarini sayozligi, tibbiy koʻrik xulosasiga koʻra kasbga noloyiqligi.

**Direktorlik faoliyati uchun:**

- Ijtimoiy – siyosiy iqtisodiy bilim asoslari, Oʻzbekiston Respublikasining asosiy siyosiy yoʻnalishlari, sport tizimi sohasidagi Prezident Farmonlari, Vazirlar Mahkamaining qarorlar, Jismoniy tarbiya va sport vazirligining buyruqlarini bilish va oʻsib kelayotgan avlodni har tomonlama barkamol tarbiyalash borasidagi xalqaro hayot masalalariga tegishli maʼlumotlardan xabardor boʻlish);

- Mehnat qonunlari haqidagi;  
- Kattalar va bolalar fiziologiyasi va psixologiyasi boʻyicha;  
- Ijtimoiy psixologiyaga oid;  
- Sotsiologiya boʻyicha;  
- Sport pedagogikasi va psixologiyasi fanlari boʻyicha;  
- Maxsus bilimlar : a) direktorning pedagogik, metodik faoliyati, boshqaruv boʻyicha mahorati va uni takomillashtirish yoʻllari haqida; b) sport taʼlimi muassasasining trener, pedagoglar jamoasi va shugʻullanuvchilar jamosini boshqarish asoslari;

- Umumiy ( sport yoki pedagogik madaniyat, sohadagi bilimlarni egallash; kompyuter, sport trenajyorlarida oʻquv – mashqlar boʻyicha va b.) bilim va koʻnikmalarga ega boʻlishlari kerak.

**Testlar to'plami**

## RAHBARLIK LAYOQATI BO‘YICHA TESTLAR

### “ASSISEMENT” TEXNOLOGIYASI

**ASSISEMENT** – (inglizcha – assesment – baho) o‘zini – o‘zi taqdimot qilish, ma’lum bir sinovdan o‘tish deb belgilangan.

**TEXNOLOGIYANING MOHIYATI.** Biron – bir mavzu bo‘yicha berilgan topshiriq, vazifalarga mustaqil ravishda o‘z munosabatlarini bildirish, shu orqali egallagan bilim , ko‘nikma, malakalarini o‘zlari tekshirib, baholashga imkoniyat yaratish.

**TEXNOLOGIYANING MAQSADI.** Tinglovchilarni mashg‘ulotda o‘zlarning kasbiy sohalari bo‘yicha faoliyatlarida o‘zlashtirgan malaka va mahoratlari darajalarini aniqlash, mustaqil ravishda o‘z faoliyatlarini baholay olish, shuningdek, o‘z bilim, malaka va mahoratlarini takomillashtirishdir.

### Rahbarlik layoqati bo‘yicha testlar

1. Sizga odamlar bilan muloqot qilish yoqadimi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
2. Hamkasblar bilan u yoki bu masalani muhokama qilayotganda, ularni o‘z nuqtai nazarinigiz to‘g‘riligiga ishontira olasizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
3. Jamodagilarning doimiy qo‘llab – quvvatlashisiz ishlay olasizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
4. Harakatlaringizda izchillikka rioya qilasizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
5. Sizningcha, reja tuzish va u bo‘yicha ish yuritish qiziqarli va yoqimli majburiyatmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
6. Siz uchun turli hil hissiyotlarni nazorat qilish qiyinmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
7. Jiddiy masalalarda qat’iy va qattiqqo‘l bo‘laolasizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
8. O‘zingizga tegishli bo‘lmagan g‘oyalarni yoqtirmay qabul qilasizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
9. Qaror qabul qilishda qiynalsangiz, biroq vaqt cheklangan bo‘lsa, o‘zingizni yo‘qotib qo‘yasizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
10. Yangi bilim olishga shaymisiz? Muntazam o‘rganishga va izlanishga intilasizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
11. “Bugungi ishni ertaga qo‘yma” degan qoidaga amal qilasizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
12. Biror ishni bajarishdan qo‘rqsangiz, undan qutulishga harakat qilasizmi?

- A) Ha; B) Yo‘q.
13. G‘oyalarga boymisiz?  
A) Ha; B) Yo‘q.
14. Muvaffaqiyatli bajarilgan ishdan qoniqsangiz, mukofot deb hisoblaysizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
15. Vazifa, majburiyatlarni taqsimlash siz uchun qiyinchilik tug‘dirmaydimi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
16. Va‘dangizni doim bajara olasizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
17. Xodimlarda ishonch uyg‘ota olasizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
18. Biror qiyin ishni bajarishda, bahona izlamaysizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
19. Boshlangan ishni oxiriga yetkazmaslik holati kam bo‘ladimi?  
A) Ha; B) Yo‘q.
20. Masalani oqilona yechimida tavakkal qila olasizmi?  
A) Ha; B) Yo‘q.

### Testlar javobining kaliti

“A” javoblarga ball hisoblamang, “B” javoblarga 2 balldan hisoblang.

**0-10 ball:** Siz g‘ayrat va chinakam hohish uyg‘unlashganda, albatta natija bo‘lishiga ishonadigan faol rahbarsiz. Bundan tashqari, kirishimli, ma’suliyatlisiz. Turli tashqi ta’sirlarga u qadar berilmaysiz. Sizda rahbarlik sifatleri yetarli.

**12 – 24 ball:** Rahbar sifatida muvaffaqiyatga erishishda, muhim qarorlarni tez qabul qilishda, dushman orttirishdan cho‘chimasdan o‘z fikringizni himoyalash, xodimlar uchun javobgar bo‘lish oson emasligiga tayyormisiz? Agar ikkilanmasdan “Ha” deb o‘ylasangiz, o‘zingiz tinchroq hisoblagan sohada rahbarsiz.

**26 – 40 ball:** Rahbarlikka xos talab va xususiyatlar, hamkasblaringizni ilg‘or tajribalarni ko‘proq o‘rganing. Shunda rejalariningizni hamkorlik asosida amalga oshirishda qiyinchiliklar kamroq bo‘ladi.

### SIZ QANDAY RAHBARSIZ?” TESTI

(Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning psixologik asoslari).

Quyidagi savollarga “ha” yoki “yo‘q” deb javob bering. Testda javob ballari: “ha” – javob -2ball; “bilmayman” yoki “javob berishga qiynalaman”ga -1 ball; “yo‘q”- javobga- 0 ball.

Savollarga javoblaringizni quyidagi jadvalga belgilagan ballaringiz asosida yozing :

Savollar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Jami
Javoblar															

Ha															
Javob berishga qiynalaman															
Yo‘q															

To‘plash mumkin bo‘lgan eng yuqori ball miqdori – 20 ball.

### TEST SAVOLLARI

1. Umumiy yechim usullari mavjud bo‘lmagan boshqaruv masalalarini hal qilishga mamnuniyat bilan kirishasizmi?

2. Siz quyiroq lavozimda ishlaganigizda foydalangan boshqaruv usullaridan voz kechishingiz qiyin bo‘ldimi?

3. Siz yuqori lavozimga o‘tganigizdan keyin o‘zingizning ilgari ish joyingizga ko‘p vaqtgacha afzallik berdingizmi?

4. Ko‘p holatlar uchun mos keladigan universal boshqaruv usulini ishlab chiqishga intilasizmi?

5. O‘z qo‘l ostingizdagilarga (quyiroq darajadagi rahbarlarga) ularni kuchli, o‘rta yoki kuchsiz rahbarlar sifatida ajratgan holda yaxlit (asosan bexato) baho bera olasizmi?

6. Kadrlar masalasini hal qilishda shaxsan yoqtirishingiz yoki yoqtirmasligingiz doirasidan chetga chiqishingiz osonmi?

7. Siz universal boshqaruv usuli yo‘q va turli usullarni boshqaruvning o‘ziga xos holatlariga bog‘liq holda qo‘llash kerak deb hisoblaysizmi?

8. Siz qo‘l ostingizdagilar bilan ziddiyatga nisbatan rahbarlar bilan ziddiyatdan qutulish osonroq deb hisoblaysizmi?

9. Siz boshqarayotgan ta‘lim muassasasidagi shakllangan boshqaruv andozalarini o‘zgartirishingiz keladimi?

10. Sizning biror odam haqida uning rahbarlik sifatlariga nisbatan dastlabki hissiyotlaringiz ko‘pincha to‘g‘ri chiqadimi?

11. Sizga boshqaruvdagi muvaffaqiyatsizliklarni ko‘pincha ob‘ektiv noqulay omillar (turar joy yetishmasligi, o‘quv, moddiy – texnika ta‘minotidagi uzilishlar va sh k.) tufayli deb izohlashga to‘g‘ri keladimi?

12. Samarali ishlash usulida vaqtingiz yetishmayotganligini ko‘pincha his qilaysizmi?

13. Siz agar dars va darsdan tashqari mashg‘ulotlarda tez – tez bo‘lib turish imkoniyatiga ega bo‘lganingizda rahbarligingiz samaradorligi jiddiy oshgan bo‘lardi, deb hisoblaysizmi?

14. Sizga bo‘ysunovchi ijodkor, mahoratli, tajribali, tajribasiz pedagog, trener va hodimlarga bergan topshiriqni amalga oshirishlarida, o‘z faoliyatlarini tashkil etishlarida bir xil talab qo‘yyasizmi, mustaqillik va erkinlik va boshqa ko‘proq vakolatlar berasizmi?

### NATIJALAR TAHLILI

**0 dan 5 balgacha.** Siz rahbardan ko‘ra ko‘proq mutaxassissiz va agar,

masalan , bosh mutaxassis, yetakchi mutaxassis va shu kabi lavozimlarga o‘tish imkoniyati tug‘ilsa, ikkilanib turmang.

**6 dan 10 ballagacha.** Sizni kuchli rahbar deyish mumkin emas, lekin, siz boshqarayotgan jamoada ishlar yaxshi keteyotgan bo‘lsa, tubdan o‘zgartirishlar qilmaganingiz ma’qul. Shuningdek boshqa jamoaga o‘tishga ham rozilik bermang. Siz yuqoridagi rahbarlar fikriga va jamoaning fikriga ko‘proq quloq soling, kadrlar hamda istiqbolli masalalarga ko‘proq e’tibor bering, qarorlar qabul qilishning jamoa shakllarini kengroq qo‘llang. Jamoada o‘ziga xos an’analarni yaratish va mustahkamlab borishga intilganingiz ma’qul.

**11 dan 15 ballgacha.** Siz “rahbar – tashkilotchi” turiga kirasiz, kuchlarni eng jiddiy muammolarni hal qilish uchun jamlay olasiz. Bunday muammolarga kadrlarni samarali tanlash va joy – joyiga qo‘yishni, eng maqsadga muvofiq rejani (bajarilishi real bo‘lgan) ishlab chiqish va o‘quv hamda moddiy – texnika ta’minoti muammolarini kiritasiz. Sizning eng katta yutug‘ingiz hamda kuchli tomoningiz shundaki, Siz hech qachon kundalik ishlarga o‘ralashib qolmaysiz. Faoliyatingizni, ish kuningizni aniq rejalashtira olasiz, beligilangan ishlarni birinchi va ikkinchi darajaliga ajrata olasiz, hech nimaga qaramay o‘z vaqtida kerakli qarorni qabul qila olasiz. Shuning uchun Siz faoliyat ko‘rsatayotgan tashkilotda, odatda, ish yaxshi yo‘lga qo‘yilgan. Faqat Sizga bir maslahat berish mumkin: kundalik ishlarniingizni o‘z holiga tashlab qo‘ymang. Kundalik ishlarni o‘rinbosarlarga topshirgach, ularni hamisha nazorat qilib turing.

**16dan 20.** Siz orqada qolgan bo‘lim , tashkilot, jamoani ilg‘orlar qatoriga olib chiqishingiz mumkin. Lekin tashkilotdagi kadrlarning tez – tez almashib turishi Sizga qiyinchiliklar tug‘diradi. Boshqaruv qobiliyatiga egaligingiz, qat’iyatligingiz ko‘pincha Sizni yuqori tashkilot rahbarlari bilan kelisha olmaslik hamda o‘z faoliyatiningizda ko‘pchilikka moslasha olmaslikka olib keladi.

### **“Siz qat’iyatlimisiz?” testi (Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari)**

Ko‘rsatma: quyidagi savollarga “ha” yoki “yo‘q” deb javob bering.

#### **Test savollari**

1. Siz yangi tartib-qoidalarga, yangi boshqaruv usuliga osongina moslasha olasizmi?
2. Yangi jamoaga tez moslashasizmi?
3. Siz yuqori lavozimli rahbarning qarashlariga zid kelishini bilsangizda o‘z fikringizni ochiq ayta olasiz?
4. Agar sizga boshqa korxonadan maoshi nisbatan yuqori bo‘lgan lavozimni taklif qilishsa, hech ikkilanmasdan yangi ishga o‘tgan bo‘larmidingiz?
5. Siz qilib qo‘ygan xatoingizda o‘z aybingizni inkor qilishga va ushbu sharoitga mos bahonani topishga moyilmisiz?
6. Siz odatda nimadandir voz kechishingiz sababini bekitmasdan buning haqiqiy motivini oshkora aytasizmi?
  - 1.
7. Siz ma’lum masala bo‘yicha o‘zingizning ilgari qarashingizni jiddiy munozara natijasida o‘zgartira olasizmi?

8.Siz kimningdir ishini o‘qib chiqdingiz (xizmat vazifasi taqozasi bilan yoki iltimos bo‘yicha), undagi fikr to‘g‘ri, biroq ifoda usuli sizga yoqmayapti – siz boshqacharoq yozgan bo‘lardingiz. Matnni shaxsan o‘zgartirgan yoki muallifdan sizning fikringizga mos qilib uni o‘zgartirishni qat’iy taklif etgan bo‘larmidingiz?

9.Agar siz do‘kon peshtoqida o‘zingizga juda yoqqan narsani ko‘rib qolsangiz, sizga uncha zarur bo‘lmasa-da uni sotib olgan bo‘larmidingiz?

10.Yo‘qimishli kishining ta’siri ostida o‘z qaroringizni o‘zgartirgan bo‘larmidingiz?

11.Kytilmagan narsalar chiqib qolishi mumkin bo‘lsa-da, siz o‘z mehnat ta’tilingizni oldindan rejalashtirgan bo‘larmidingiz?

12.Bergan va’dangizga hamisha vafo qilasizmi?

**Testning kaliti**

To‘plangan ballaringizni jadval bo‘yicha aniqlang:

<b>Savol</b>													
<b>H a</b>													
<b>Yo‘q</b>													

**Testning natijalari**

**0-9 ballar.** Siz juda qat’iyatli odamsiz. Doimo “ha” va “yo‘q” javoblari o‘rtasida ikkilanasiz, qiynalasiz. Agar birovni orqa qilib qaror chiqarsangiz, yengil tan olasiz. qandaydir qadam qo‘yishingizdan oldin uzoq maslahatlashasiz va chiqargan qaroringiz ham chala bo‘ladi. Pana-panada jasoratli bo‘lsangiz-da yig‘ilishlarda sukut saqlashni afzal ko‘rasiz. Bu narsani o‘zingizcha “tug‘ma” ehtiyotkorlik deb baholashga urinmang. Yo‘q, aniqrog‘i, bu qo‘rqoqlik. Siz bilan ishlash ham qiyin, yashash ham qiyin. Balki siz ilmlidirsiz, tajribalidirsiz, farosatlidirsiz, biroq “qat’iyatsizlik” deb atalgan xarakteringiz belgisi sizning “foydalilik koeffitsienti”ngizni ancha pasaytirib yuboradi. Bundan tashqari, sizga tayanib birorta ish qilib bo‘lmaydi. Chunki siz pand berib qo‘yishingiz mumkin. Albatta, xarakterni o‘zgartirish qiyin, ammo mumkin. Mayda-chuydadan boshlang, o‘z bilganingizcha qaror qiling, tavakkal qilib ko‘ring, bu sizga yordam beradi.

**10-18 ballar.** Siz qarorni ehtiyot bo‘lib qabul qilasiz, biroq bir zumda qaror qabul qilish lozim bo‘lgan jiddiy masalalar oldida ikkilanmaysiz. Uzoq muddat talab qilib yechiladigan muammolar oldida ikkilanib qolasiz. Mana shunda shubhalar o‘rab oladi, qaroringizni yuqori tashkilotlardagi rahbarlardan tasdiqlatib olishni istaysiz. Holbuki, masala sizning darajangizda hal bo‘lishi mumkin. Ko‘proq o‘z tajribangizga tayaning, u sizga qanday qilib to‘g‘ri qarorni qabul qilishni o‘rgatadi. Hech bo‘lmasa, o‘z hamkasblaringizdan yoki xodimlaringizdan biri bilan maslahatlashing. Faqat o‘zingizni tekshirib qo‘yish maqsadidagina shunday qiling.

**19-28 ballar.** Siz yetarli darajada qat’iyatlisiz. Sizning muammoni o‘rganishdagi mantig‘ingiz, tartibliligingiz, muhim tajribangiz masalani to‘g‘ri va tez hal qilishingizga yordam beradi. O‘zingizga ishongan holda o‘zgalarning maslahatlarini ham inkor qilmaysiz. qabul qilingan qarornioxirigacha himoya qilasiz, maboda xato va kamchiliklar aniqlanib qolsa, fikringizni o‘zgartirasiz. qaysarlik qilib turib olmaysiz. Bular yaxshi albatta. Biroq- hamisha adolatli,

samimiy bo‘lishga intiling. O‘zingizni unchalik bilimli hisoblamagan sohalaringizda tortinmasdan maslahatlashing.

**29 va undan yuqori ballar.** qat’iyatsizlik siz uchun mavhum tushuncha. Siz o‘zingizni har qanday sohada bilimli hisoblaysiz va kimningdir fikri bilan o‘rtoqlashishni o‘zingizga ep ko‘rmaysiz. Mustaqil rahbarlikni yakka tarzda qaror qabul qilish deb tushunasiz. Tanqidiy fikrlar sizning g‘ashingizga tegadi. Buni odatda yashirib ham o‘tirmaysiz. Sizni irodali va qat’iyatli deb maqtashsalar yoqadi. Holbuki, irodalilik sizga to‘g‘ri keladigan baho emas. Odamlar sizni irodali deb hisoblashi uchun o‘zgalarning aqlli, ma’noli takliflarini inkor qilasiz, biroq aybni o‘zingizdan emas, o‘zgadan izlaysiz. O‘z fikringizning mutlaqo to‘qriligiga ishonish katta kamchilik hisoblanadi. Xarakteringizning bu belgisi, ishning bunday usuli xodimlarning tashabbusini, mustaqil harakatga intilishini so‘ndiradi. Bu ularda qat’iyatsizlikni tarbiyalaydi. Bularning bari ishga zarar, jamoadagi psixologik iqlimga jiddiy putur yetkazadi, ishlashga xalaqit beradi. Siz zudlik bilan ish uslubingizni o‘zgartiring



### 1. Rahbarlik bu...

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y.  
"Vorisi – Nashriyot", 198 b.

Xodimlarga maqsadli ta'sir o'tkazish, faoliyatini muvofiqlashtirish;
O'rinbosar, xodimlarga vazifalarni berish;
Yuqori tashkilotdan kelgan topshiriqlarni bajarish;
Xodimlar bilan shaxsiy munosabatlar o'rnatish;

### 2. Zamonaviy rahbar...

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y.  
"Vorisi – Nashriyot", 187 b.

Ma'naviy, ma'rifiy, siyosiy yetuklik, davlat siyosatini to'g'ri tushunish va talqin qilish;
Rahbar boshqaruvni an'anaviy shakl va uslublarda tashkil etish;
Xodimlarga bilim va ko'nikmalari asosida ishlarni tashkil qilish;
Doimiy talabchanlik va nazorat bilan tashkil qilish;

### 3. Rahbarning o'rnak bo'lish fazilatlarini:

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 187 b.

Davlat siyosati mezonlarida bilimdon, axloqli, ma'naviyatli faoliyat yuritishi;
Mansab mezonlarda rag'batlantirishni tashkil etishi.
Siyosatdon, qattiqqo'llik, do'q – po'pisa bilan ish yuritishi;
Bilimdon, ko'ngilchanlik asosida ish yuritishi;

### 4. Rahbarlik qilish malakalari:

Manbaa: R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 187 b.

Muayyan tuzilishga, o'zaro bog'lik bo'lgan murakkab shaxslararo munosabatni maqsadli amalga oshirish;

Moliyaviy boshqarish funksiyalarni munosabatni amalga oshirish;

Mexnat tartib intizomni munosabatni amalga oshirish;

Xodimlarning kamchiliklari munosabatida amalga oshirish .

### 5. Rahbarning kommunikativ mahorati:

Manbaa: R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 187 b.

Xodimlar bilan muloqotda tinglash, hamfikrlik va hamkorlikda ish yuritish ;

Rasmiy murojaatlar asosida ish yuritish;

Muloqotda eshtirish asosida ish yuritish;

Xodimlarga o'z fikrini o'tkazish asosida ish yuritish.

### 6. Rahbar faoliyatini ilmiy asosda tashkil etish – bu:

Manbaa: R.Ishmuxamedov va b., Direktorning ish kitobi, T., 2007y ., "Fan va texnologiya" nashriyoti, 35b.

Rejalashtirish, tashkillashtirish, boshqarish, nazorat qilish;

Xodimlarining vazifalarini faqat o'zi rejalashtirishi;

Shaxsiy ishlaridan kelib chiqib jamoani boshqarishi;

Xodimlar faoliyatlarini o'zi nazorat qilishi, baholashi.

### 7. Rejalashtirish:

## Rahbarlik mahorati

Manbaa: R.Ishmuxamedov va b., Direktorning ish kitobi, T., 2007y ., “Fan va texnologiya” nashriyoti, 35b.

Tashkilot taraqqiyotini bashorat qilish, talqin etish, aniq va istiqbol vazifalarni belgilash;
Tashkilot rivojida shaxsiy fikri asosda vazifalarni belgilash;
Ob’ektiv va sub’ektiv sabablar asosida vazifalarni rejalashtirish;
Rahbar tezkor, qisqa muddatli maqsadlar asosida vazifalarni belgilash.

### 8. Menejment – bu inglizcha so‘z bo‘lib o‘zbek tilida ..... ma’nolarni anglatadi.

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg‘unov, Ta’lim menejmenti, T., 2006y. “Vorisi – Nashriyot”, 18 b.

Jarayon, odamlarni boshqarish, ish samaradorligini ta’minlash orqali foyda olish, yuksaklikka intilish;
Odamlarni boshqarishni rejalashtirish, nazorat qilish;
Tashkilotni boshqarishda foyda olish mahorati;
Rahbarlikda rag‘batlashtirish qarorlarni qabul qilish;

### 8. Ma’muriy menejmentning asosiy sub’ektlari:

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg‘unov, Ta’lim menejmenti, T., 2006y. “Vorisi – Nashriyot”, 19 b.

Rahbar, ma’muriy boshqaruv va ularning bo‘g‘inlaridagi xodimlar;
Rahbar va o‘rinbosarlari;
Tashkilotning barcha xodimlari;
Rahbar o‘rinbosarlari va xodimlar;

### 9. Boshqaruv va menejment tushunchalarining farqi nimada?

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 18 b.

Boshqaruv kengroq ma'noda - barcha ob'ektlarni boshqarish,menejment – boshqaruvni tashkil etish;

Bu tushunchalar bir xil ma'noni anglatadi;

Menejment tushunchasi kengroq ma'noni anglatadi, boshqaruv faoliyatdir;

Menejment – bu boshqaruv degani;

### 10. Ma'muriy menejmentning asosiy maqsadi ...dan iborat.

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 18 b.

Ob'ekt va sub'ekt munosabatlarini tartibga solish;

Tashkilotni rivojlantirishda uyg'unlikni ta'minlash;

Sub'ektlar faoliyatini muvofiqlashtirish;

Ob'ektlar faoliyatini muvofiqlashtirish;

### 11. Menejment fanining shahobchalari:

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 18 b.

Marketing , umumiy, texnologik, ma'muriy , moliya,pedagogik, psixologik menejment;

Faqat umumiy menejment;

Ma'muriy, umumiy menejment;

Pedagogik , metodik menejment.

### 12. Menejment ... fanlari bilan uzviy bog'liq?

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 18 b.

## Rahbarlik mahorati

Iqtisod, sotsiologiya, huquq, pedagogika, psixologiya, statistika, moliya, kredit

Faqat iqtisod, statistika fanlari bilan;

Pedagogika va psixologiya fanlari bilan;

Asosan sotsiologiya va huquq fanlari bilan.

### 13. Ta'lim menejmentiga .... asoslangan boshqaruvni tashkil etish usullarini ko'rsating

Manbaa:

R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 19 b.

Pedagogik jamoa faoliyatini boshqarish, ta'lim – tarbiya jarayonini ilmiy – metodik tashkil etish;

Pedagog xodimlar metodik faoliyatini boshqarish;

O'quvchilar bilan ta'lim jarayonini boshqarish;

Ta'lim tashkilotini boshqaruv.

### 14. Bioritmlar nazariyasiga ko'ra mehnat faolligini oshirishning nechta cho'qqisi mavjud?

Manbaa: R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 50 b.

Ikkita: soat 11 dan 12 gacha va 16 dan 18 gacha;

Ikkita: soat 13 dan 14 gacha va 17 dan 18 gacha;

Ikkita: soat 12 dan 14 gacha va 17 dan 18 gacha;

Ikkita: soat 12 dan 13 gacha va 16 dan 18 gacha;

### 15. Boshqaruv mas'uliyati – bu....

Manbaa: R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 51 b.

## Rahbarlik mahorati

Rahbar harakatlari va faoliyati uchun javobgarlik va berilgan topshiriqlarni o'z vaqtida bajarishni amalga oshirishi;

Beriladigan topshiriqlarni rejalashtirishi;

Berilgan topshiriqlar ijrosiga bo'lgan munosabat;

Berilgan topshiriqlar ijrosiga nazoratsizlik.

### 15. Boshqaruv algoritmi – bu....

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 51 b.

Boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish va tahlilining izchilligi;

Boshqaruvda axborotlar to'plash va tahlil qilish;

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda maqsadi;

Boshqaruv faoliyatini rejalashtirishi.

### 16. Boshqaruv metodlari qaysi javobda to'liq ko'rsatilgan?

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 52 b.

Iqtisodiy, ijtimoiy – psixologik, tashkiliy ma'muriy, axborotlar to'plash metodlari;

Tahliliy baholash, umumlashtirish metodlari;

Tashkiliy boshqarish faoliyatini aniqlash metodlari;

Ijtimoiy va ma'muriy metodlari;

### 17. Rahbarlik uslublarining turlari qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 199 b.

Avtoritar, liberal, demokratik rahbarlik

Mutloq – diktatorlik, direktiv rahbarlik;

## Rahbarlik mahorati

Liderlik, xarizmatik rahbarlik;
---------------------------------

Erkin, insonparvar rahbarlik;
-------------------------------

### 18. Avtoritar rahbarlik qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?

Manbaa: R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 199 b.

Qattiq qo'l, prinçipial, hukmron, bir shaxs fikrining tan olinishi;
---

Mas'uliyatni o'z bo'yniga olish va his etish;
---

Zamon talablarini faoliyatiga tatbiq eta bilishi;
---

Boshqaruvda jamoani turli vaziyatdan olib chiqib keta olishi;
---

### 19. Liberal rahbarlik qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?

Manbaa: R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 199 b.

Faoliyatni erkinlashtirish, shaxslararo munosabatda hamkorlik, hamjihatlik, hamijodkorlik, hamdardlikka ega emasligi;
---

Noan'naviy boshqaruv uslublarini qo'llay bilish, mustaqil qaror qabul qilishida hamijodkorlik;
--

O'z shaxsiy faoliyati, jamoa, tashkilot faoliyatini tahlil etish, taklif kiritishda etakchilik qilishi;
---

Shaxslararo munosabatda mutloq diktatorlik, kommunikatsion moyilligi.
---

### 20. Demokratik rahbarlik qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?

Manbaa: R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 199 b.

O'zaro hamjihatlik, tenghuquqlilik, tafovutga bormaslik, mustaqil fikrlashga da'vat etish, hamijodkorlik asosida ish yuritish;
--

## Rahbarlik mahorati

Muayyan qadriyatlari bilan jamoa o'rtasida o'zining "Men"ligini, individualligini namoyish qilishi;

Yangi axborotlar olishga e'tiborsizlik, muayyan ko'nikmalarni egallab etarli deb tushunishi;

Faoliyatini rejalashtirish, nazorat, takomillashtirishga e'tiborsizligi, o'zini - o'zi yuqori baholashi;

### 21. Boshqaruvda iqtisodiy metod qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?

Manbaa: R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 199 b.

Iqtisodiy ko'rsatkichlarni tavsiflab, har bir xodim va tashkilot uchun talablar belgilash;

Tashkilotning barcha ko'rsatkichlari bo'yicha rejaning bajarilishi;

Tashkilotning xodimlari bilan ishlash masalasi;

Tashkilotning moliya- xo'jalik ishlari;

### 22. Tashkiliy – ma'muriy metodlar qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?

Manbaa: R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 248 b.

Qarorlar, buyruqlar, farmoyishlar va ko'rsatmalar tayyorlash, o'z vaqtida tegishli shaxslarga etkazish va ijrosini nazorat qilish;

Jamoa a'zolari orasidagi tegishli munosabatlarda ularning qiziqishi, manfaatlari, bilimi, qobiliyatlari kabilar;

Tashkilotda tegishli hujjatlarini yuritishlar nazorati;

Tashkilotda xomiy, oila va jamoatchilik hamkorligida ish yuritish;



### 23. Ijtimoiy – psixologik metodlar bu ...

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 220 b.

Tashkilotda sog'lom muhit yaratish, ijtimoiy - me'yoriy ishlarda erkinlik, siyosiy usullar, tartibga solish, ma'naviy rag'batlantirish ishlari;

Tashkilotda xodimlar bilan ishlashda ijtimoiy munosabat ishlari;

Muammoli xodimlar bilan ishlash masalalarida ma'naviy yondoshuvlar;

Tashkilotda xodimlarning ma'naviy, ijodiy faoliyati

### 24. Axborotlar to'plash metodi bu ...

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 211 b.

Tashkilot rahbarlari boshqaruv faoliyati to'g'risida ilmiy asosda ishonchli axborotlar to'plashi,xodimlar faoliyatini ob'ektiv baholashni amalga oshirish;

Tashkilotning tegishli ko'rsatkichlari bo'yicha rejaning bajarilishi;

Tashkilotning turli tegishli xujjatlarini yuritish xolati;

Tashkilotda ta'lim – tarbiya ishlarining ahvoli to'g'risidagi ma'lumotlar;

### 25. Rahbar madaniyati

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 239 b.

Rahbar odobi va iqtidori orasidagi rivojlanuvchi bog'lanish;

Rahbarning kasbiy, boshqaruv faoliyati;

Rahbar faoliyatini rejalashtirish, nazoratidagi bog'lanishlar;

Rahbarning xodimlardan faqat berilgan vazifa ijrosini talab qilishi;

### 26. Boshqaruv muloqoti jarayoni qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 215 b.

Boshqaruvda xodimlar bilan ish yuzasidan fikr almashuvi, o'zaro ta'sir ko'rsatish, tushunish, natija olish, motivlashtirish;

Topshiriqning bajarilganligi haqida "qaytar" ma'lumot olish;

Xodimlarga topshiriq, ko'rsatma berish, natijasini bilish;

Boshqaruvda xodimlarga faqat buyruq berish bilan ish yuritish.

### 27. Rahbarning kreativ faoliyati bu ...

Manbaa: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 215 b.

Rahbarning boshqaruv faoliyatiga ijodiy yondoshuvi;

Rahbarning faqat metodik ko'rsatma berishi;

Yuqori tashkilot kelgan vazifalarni bajarishi;

Boshqaruv faoliyatini rejalashtirishi.

### 28. Boshqaruv vositalari nima?

Manbaa:

R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 215 b.

Innovatsiyalar boshqaruv madaniyatining eng muhim va asosiy vositalari sifatida namoyon bo'lishi;

Boshqaruv madaniyatining eng muhim shakllaridan biri;

Ijtimoiy madaniyatning tashkil etuvi komponenti sifatida;

Boshqaruvda ob'ekt va sub'ektlar o'rtasidagi munosabatlar;

**29. Rahbarning kasbiy, metodik faoliyatini takomillashtirish yo‘llari qaysi javobda to‘g‘ri ko‘rsatilgan?**

Manbaa:

A.Akmalov, Rahbar mahorati, o‘quv – uslubiy majmua, 2022y.

Intensiv, ekstensiv asosida;
Induvidual, motivatsiya asosida;
Jamoaviy, hamkasblar tajribasi asosida;
Kasbiy refleksiya asosida;

**30. Rahbarning kasbiy, metodik faoliyatini takomillashtirishning intensiv yo‘li qaysi javobda ko‘rsatilgan?**

Manbaa: A.Akmalov,

Rahbar mahorati, o‘quv – uslubiy majmua, 2022y.

Motivatsiyalar hisobiga jadal suratlarda;
Shaxsiy reja asosida;
Tegishli sohasi bo‘yicha malaka oshirish kurslarida;
Konferentsiya, seminarlar va ishlab chiqarish yig‘ilishlarida;

**31. Rahbarning kasbiy, metodik faoliyatini takomillashtirishning ekstensiv yo‘li qaysi javobda ko‘rsatilgan?**

Manbaa: A.Akmalov,

Rahbar mahorati, o‘quv – uslubiy majmua, 2022y.

Yangi modernizatsiya qilingan vositalar, jihozlar, texnologiyalardan maqsadli foydalanish;
Mavjud vositalar, jihozlar, maqsadli foydalanish;
Hamkasblarining ilg‘or tajribalaridan ijobiy foydalanish;
Boshqaruvdagi metodlardan maqsadli foydalanish.

### 32. Motivlashtirish – bu...

Manbaa: A.Akmalov, Rahbar mahorati, o'quv – uslubiy majmua, 2022y.

Ma'lum ehtiyojdan kelib chiqib shaxsni o'qishga, muayyan ijobiy faoliyatga yo'naltirish;

Shaxsning bajargan ishining baholash;

Shaxsni biror ishni bajarishga buyruq berish;

Shaxsning kasbiy faoliyatini takomillashtirish;

### 33. Ta'lim menejmentiga asoslangan boshqaruv usullari qaysi javobda to'g'ri?

Manbaa: : R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 249 b.

Ilmiy asosda tashkil etilgan, o'ziga xos pog'anaviylikka ega jamoa faoliyatini umumiy boshqarish;

Tashkilotda ta'lim jarayonini metodik asosda boshqarish;

Ta'lim tashkilotini avtoritar boshqarish;

Ta'lim jarayonini faqat ilmiy asosda boshqarish.

### 34. Ta'lim menejmentining asosiy maqsadi ...

Manbaa: : R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 249 b.

Ta'lim – tarbiya jarayoni ishtirokchilarining faoliyati va munosabatlarini muvofiqlashtirish, nazorat qilish, samarali boshqarish;

Ta'lim – tarbiya jarayoni ishtirokchilarining munosabatlarini nazorat qilish;

Ta'lim – tarbiya jarayoni ishtirokchilarining faoliyatini muvofiqlashtirish;

Ta'lim – tarbiya jarayoni ishtirokchilarining faoliyatini boshqarish;

### 35. Boshqarish nazariyasi va amaliyotining rivojlanish davrlari...

Manbaa: : R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 19 b.

<b>Qadimiy, industrial, tartibga solish va axborotlar;</b>
--

Qadimiy, tartibga solish ;
----------------------------

Industrial va axborotlar;
---------------------------

Qadimiy va axborotlar;
------------------------

### 36. Ta'lim tashkiloti rahbarining boshqaruv usullari...

Manbaa: : R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 147 b.

<b>Tizimli, kompleks, iqtisodiy, metodik,ilmiy yondoshuvlar;</b>
--

Tizimli, iqtisodiy yondoshuvlar;
----------------------------------

Vaziyatli, muammoli yondoshuvlar;
-----------------------------------

Tajriba – sinov,milliy yondoshuvlar.
--------------------------------------

### 37.Boshqaruvning axborot – taxlil funkuiyasi bu...

Manbaa:

: R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 33 b.

<b>Pedagogik jarayon to'g'risida uzluksiz axborotlar to'plash, ularni kreativ o'rganish va ob'ektiv baholash;</b>
---

Axborotlarni o'rganishda tashkilotning rivojlanish omillarini belgilash
---

Axborotlardan ishonchlisini tanlab olish;
---

Axborotlardan boshqaruv faoliyatida foydalilarini ajratish.
---

### 38.Boshqaruvning maqsadli - motivlashtirish funkuiyasi bu...

Manbaa: : R.X.Djuraev,S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 33 b.

## Rahbarlik mahorati

Tashkilotda maqsadga erishish bo'yicha kiritilayotgan barcha sub'ektlarda yangi g'oyalarni amalga oshirishda motivlashtirish tadbirlarni tashkil etish;
Tashkilotda maqsadga erishish bo'yicha motivlarni xususiyati;
Tashkilotda maqsadga erishish bo'yicha boshqaruv faoliyati motivlari;
Tashkilotda maqsadga erishishda harakatlar rejasini tuzish.

### 39. Boshqaruvning tashkiliy – ijrochilik funkūiyasi bu...

Manbaa: : R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 35 b.

Tashkilotda kadrlar tanlash va joy – joyiga qo'yish, ijrochilarni o'zaro ta'sir etish tizimini shakllantirish, axborotlarni to'plash va ularga ishlov berish;
Boshqaruvning tashkiliy – ijrochilik funkūiyasini amalga oshirishda har kimga tanlash xuquqini berish;
Boshqaruvning tashkiliy – ijrochilik funkūiyasini amalga oshirish mezonlarini belgilash;
Boshqaruvning tashkiliy – ijrochilikda xodimlarning qobiliyat, imkoniyatlari.

### 40. Boshqaruvning nazorat – tashxis funkūiyasi bu...

Manbaa: : R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 35 b.

Boshqaruvning nazorat – tashxis funkūiyasi – nazorat rejalashtirilgan natija bilan haqiqiy erishilgan natijalarni o'zaro solishtirish jarayoni;
Boshqaruvning nazorat – tashxis funkūiyasi – yakuniy faoliyat samaradorligini aniqlash;
Boshqaruvning nazorat – tashxis funkūiyasi - jarayonda yo'l qo'yilayotgan xatolarni aniqlash;
Boshqaruvning nazorat – tashxis funkūiyasi – jarayonning barcha bosqichlariga qo'llaniladi.

**41. Tashkilotning rivojlanishiga ta'sir etuvchi asosiy omillar bu....** Manbaa: : R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 148 b.

Tashkilotni strategik boshqaruvida innovatsion yondoshuv, maqsad va ma'suliyat, manfaatlar uyg'unligi, pog'aviylik
--

Tashkilot faoliyatiga rahbarlik qilishda vazifalar yo'nalishini aniqlash;
---

Tashkilot faoliyatini oldindan rejalashtirish;
--

Tashkilot imkoniyatidan kelib chiqib ta'lim- tarbiya siyosati.
--

**42. Tashkilotda ixtiloflarning kelib chiqish sabablari...** Manbaa: : R.X.Djuraev, S.T.Turg'unov, Ta'lim menejmenti, T., 2006y. "Vorisi – Nashriyot", 148 b.

Tashkilotda xodimlarning manfaatlari, konstruktiv va destruktiv qiziqishlari, qarashlarini o'zaro mos kelmasligi;
---

Tashkilotda xodimlarning o'zaro ijobiy va salbiy munosabatlari;
---

Tashkilot faoliyatiga xodimlarning shaxsiy munosabatlari;
---

Tashkilotdagi tashkiliy va ma'muriy boshqaruvdagi munosabatlar.
---



shutterstock.com • 273850769

## GLOSSARIY



**Avtokratlik**- hokimlik, rahbarning buyruqbozlik, ko‘rsatmalar berish va jazolash kabi shakllarda boshqalarga yoki xodimlarga nodemokratik usullardan foydalangan holda ta’sir etishga moyilligi.

**Agressivlik** – dushmanlik, xodimlarga, boshqalarga zarar yetkazish, tajovuz qilish, noqulaylik tug‘dirish maqsadini amalga oshiruvchi shaxsning xususiyati.

**Aktuallashtirish** - shaxsdagi mavjud bilim, ko‘nikma va malakalarni turli axloqiy shakllar va xissiy holatlarni qayta ishlab chiqish va ularni botiniy holatdan zohiriy harakatlarga aylantirish.

**Anketalashtirish** – anketa yordamida ijtimoiy, iqtisodiy, demografik, psixologik, pedagogik va boshqa tadqiqotlar uchun dastlabki materiallarni yig‘ish jarayoni.

**Antropologiya** – insonning biologik tabiatini har tomonlama o‘rganuvchi fan.

**Androgogika** – pedagogika fanining alohida yo‘nalishi bo‘lib katta yoshdagilarni o‘qitish va tarbiyalashning nazariy amaliy muammolarini o‘rganadi. Maqsadi iqtisodiy ijtimoiy va shaxsiy hayotda faol samarali mas‘uliyatli ishtirok etuvchi shaxs faoliyatini takomillashtirish, malaka oshirishi.

**Assimilyatsiya** – yangi sharoitda tayyor malaka va ko‘nikmalardan jiddiy o‘zgarishsiz foydalanish.

**Autotrening** – o‘zini –o‘z ishontirish, shaxsning o‘zini – o‘zi boshqarishga qaratilgan maxsus mashqlar to‘plami. Autotreningdan shaxsning o‘z ruhiy holati va xulqini boshqarishda foydalaniladi.

**Boshqarish** – tashkil etish, qaror qabul qilishga qaratilgan faoliyat, ob‘ektning o‘z xizmat vazifasi doirasida nazorat qilish, tartibga solish, ishonchli axborotlar asosida tahlil qilish va yakun yasash.

**Gumanizm** – insonning insonga bo‘lgan muhabbati, uning qadrini hurmat qilish, kishi manfaatlari uchun qayg‘urish g‘oyalari bilan sug‘orilgan va kishilar o‘rtasidagi tenglik, halollik, insoniy munosabat tamoyillariga asoslangan dunyoqarash; insoniylik va insonparvarlik, insonlarning bunyodkorligi ishonchi

**Intellekt** – shaxsning turli faoliyat turlarini muvaffaqiyat bilan o‘zlashtirishni belgilaydigan tug‘ma va o‘zlashma barcha aqliy qobiliyatlar to‘plami.

**Ishontira olish** – axborot oqimining shaxs tomonidan tanqiddan holi, erkin ravishda o‘zlashtirishga erishishini ko‘zlagan psixologik ta’sir etish metodi.

**Ishonch hosil qilish** – shaxsning muayyan qoida va talablarini ongli ravishda o‘zlashtirish vositasida tarbiyalash metodi Tegishli ma’lumotlar va argumentlarga asoslanib shaxsning o‘z hukmi va xulosalarining to‘g‘riligiga ishonchini yuzaga keltirish jarayoni va natijalari.

**Imij**- inglizcha - *image*, lotincha - *imago*, timsol, qiyofa , ko‘rinish va obraz ma’nolarini anglatadi.

**Marketing** – inglizcha – *market* – (bozor, bozordagi harakat, faoliyat) – korxonaning tovarlar ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish hamda boshqarish shakli.

**Marketing xizmatlari** – maxsus tayyorgarlik ko‘rgan marketologlar guruhi, uyushmasi, bo‘limi va boshqarmasining faoliyat majmui.

**Monitoring-** inglizcha –*monitoring* – kuzatish, nazorat qilish ma’nosini anglatib, ma’lum bir hodisa yoki jarayonning holatini kuzatish, hisobga olish, baholash va istiqbolini belgilash.

**Monitoring** sinov – tekshiruvlardan farq qiladi!

**Monitoring** bilim olish, sport ta’limi muassasasi boshqaruvidagi sifat ko’rsatkichini ko’rsatadigan axborotdir!

**Menejment**– inglizcha *managment* so‘z bo‘lib o‘zbek tilida boshqaruvni tashkil etish ( boshqarish, boshqaruv hokimiyati), rahbarlik qilish (rejalashtirish, tartibga solish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish) ma’nolarini anglatadi.

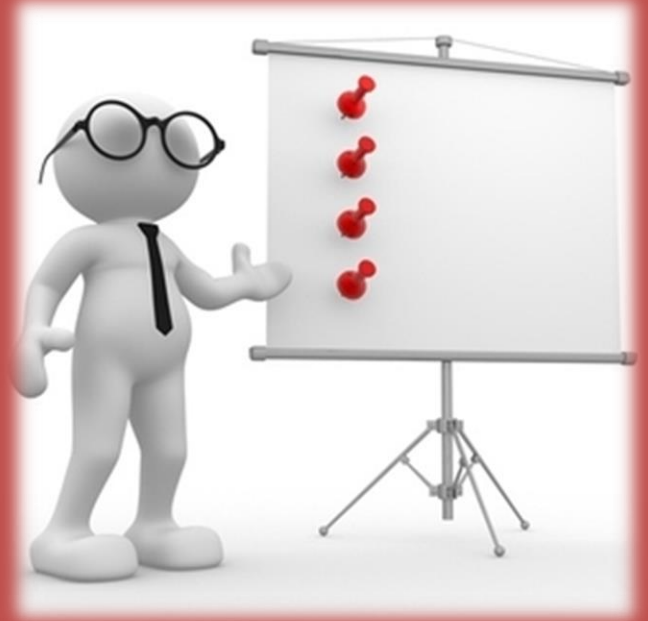
**Menejer** – inglizcha *manager* so‘z bo‘lib o‘zbek tilida boshqaruvchi ma’nosini anglatadi. Korxonada va kompaniya egalari bo‘lmagan, maxsus tayyorgarlik ko‘rgan, boshqarishning qonun – qoidalarini chuqur biluvchi malakali mutaxassis – yollanma boshqaruvchi;

**Kalokagatiya** – go‘zallik va olijanoblik hamda jismoniy va ma’naviy boyliklar birligi.

**Kommunikativ ko‘nikma** – muomala qila olish va pedagogik texnika, malaka va ko‘nikmasi.

**Konflikt** – qarama – qarshi qarashlar, fikrlar to‘qnashuvi, jiddiy ziddiyat, qizg‘in baxs.

**Releksatsiya** – kuchli hayajon va jismoniy zo‘riqishdan so‘ng yengil tortish, tinchlanishning umumiy holati



## ADABIYTLAR RO'YHATI

## **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

### **I. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari:**

1. Mirziyoev Sh.M. Yangi O‘zbekiston STRATEGIYA SI . Toshkent:  
O‘zbekiston – 2022y. 458 b. 2.
- Mirziyoyev Sh. M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari.  
4-jild / Sh.M. Mirziyoyev.-Toshkent: “O‘zbekiston”, 2020. – 400b.
3. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob halqimiz bilan birga quramiz. – T.: “O‘zbekiston”. 2017. – 488 b.

### **II. Normativ-huquqiy hujjatlar**

- O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi // <http://lex.uz/acts/20596>
- 4.O‘zbekiston Respublikasining 2015-yil 4-sentabrdagi “Jismoniy tarbiya va sport to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqida”gi O‘RQ-394-son Qonuni // <http://www.lex.uz/docs/2742233>
  - 5.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-son Farmoni.
  - 6.O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 4-iyuldagi “Jismoniy tarbiya va sport bo‘yicha mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida ”gi 355-sonli qarori. <https://lex.uz/uz/docs/6093267>
  7. O‘zbekiston Respublikasi Sportni rivojlantirish vazirining 2022-yil 24-martdagi “Sportni rivojlantirish vazirligi tizimidagi sport- ta’lim muassasalari oliy sport yutuqlariga erishgan sportchilarni tayyorlashda salmoqli natijalarni qo‘lga kiritgan ayrim trenerlar mehnatiga xaq to‘lash tartibi to‘g‘risida”gi 95 A/F buyrug‘i.
  8. O‘zbekiston Respublikasi Sportni rivojlantirish vazirining 2022-yil 26-maydagi “O‘zbekiston Respublikasida trenerlik faoliyati to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash to‘g‘risida”gi buyruqqa o‘zgartirishlar kiritish haqida”gi 3-mh-son buyrug ‘i.

### **II. Maxsus adabiyotlar:**

- 9.Ahlidinov R. Ta’lim boshqaruvidan saboqlar. T.: Alisher Nayoiiy O‘zbekiston Milliy kutubxonasi nashriyoti. 2014. -208 b.
- 10.Akmalov A. Sport tashkilotlarida rahbarning boshqaru mahorati. T.: 2022. - 75 b.
- 11.Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. – T.: “Yangi asr avlodi” nashriyoti,

2016. – 132 b.

12. Djurayev R.X., Turg'unov S.T. Ta'lim menejmenti. T.: "Voriz – Nashriyoti", 2006.-263 b.

13. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O'quv qo'llanma / O.E. Hayitov; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – 262 b.

14. Ishmuhamedov R., Abduqodirov A., Pardayev A.. Direktorning ish kitobi. T.: "Fan va texnologiya", 2007. -120 b.

15. Karimova V.M., Hayitov O.E., Djalalova S.M. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. Oliy o'quv yurtlari talabalari magistratura bosqichi talabalari uchun. / prof. V.M. Karimovaning umumiy tahriri ostida. – T.: "Fan va texnologiya", nashriyoti, 2008. – 208 b.

16. Karimova V.M., Hayitov O.E., Umarova N.Sh. Boshqaruv sohasidagi professional kompetensiya asoslari: Monografiya. / prof. V.M. Karimova tahriri ostida. – T.: "Fan va texnologiya", 2008. – 120 b.

17. Maxmudov I.I. Boshqaruv psixologiyasi: O'quv qo'llanma / Mas'ul muharrir: A.Xolbekov. – T.: DJQA "Rahbar" markazi; "YUNAKS-PRINT" MChJ, 2006. – 230 b.

18. Maxmudov R.M., Beknazarov A.A. Ichki ishlar idoralari boshqaruv psixologiyasi: IIV Akademiyasi Oliy akademik kurslari uchun darslik. – T.: O'zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi, 2013. – 284b.

19. Quronov M. Rahbarlik lavozimlari professiogrammalari haqida. Rahbar va xodim. – T.: Akademiya, 1998.

20. Sattorov E.N., Alimov X.M. Boshqaruv muloqoti. T.: "Akademiya", 2004.-70 b.

21. Adair D. Psixologiya liderstva. – M.: Izd-vo Eksmo, 2007. – 352 s.

22. Alaverdov A.R. Upravlenie personalom: ucheb.posobie / A.R.Alaverdov. – M.: Market DS, 2007. – 304 s.

23. Psixologiya menedjmenta / pod red. prof. G.S.Nikiforova. – 3-e izd. – Xarkov: Izd-vo Gumanitarnyy centr, 2007. – 512 s.

### III. Elektron ta'lim resurslari

1.<http://edu.uz>

2.<http://lex.uz>

3.<http://uza.uz>

4.<http://uz-edu.uz>

5.<http://ziyonet.uz>

