**Сайём Саитов**

**Сурайё Мансурова**

**РАҲБАР МАЪСУЛИЯТИ ВА БОШҚАРУВНИНГ ИЛМИЙ АСОСЛАРИ**

**Услубий қўлланма**



****

**Навоий -2020**

Тақризчилар: Навоий давлат педагогика институти , Мактабгача ва бошланғич таълим факултети декани, ф-м.ф.н Ш.Худоёров

Самарқанд давлат университети Педагогика кафедраси доценти, педагогика фанлар бщйича фалсафа фанлари доктори Ш.Ураков

Сайём Саитов, Сурайё Мансурова“ Раҳбар маъсулияти ва бошқарувнинг илмий асослари”. Услубий қўлланма: Навоий-2020 йил. - 76бет.

Мазкур услубий қўлланмада мамлакатимизда олиб борилаётган ислоҳотлар натижасида барча соҳаларда ривожланиш босқичма босқич амалга оширилаётган бир жараёнда ташкилот, корхона раҳбарлари олдида турган маъсулиятли, долзарб масалалар, муҳим вазифаларни амалга ошириш учун уларга талаб этиладиган маънавий-ахлоқий ва касбий сифатлар ҳақида фикр ҳамда мактабгача таълим ташкилотида таълим-тарбия вазифаларини амалга оширишда МТТ раҳбарлари фаолиятини ташкил этиш бўйича тавсиялар берилган. Шунингдек, услубий қўлланмада Биринчи Президентимиз Ислом Каримовнинг раҳбар маъсулияти ва унга қўйилган талаблари тўғрисида, Юртбошимиз Шавкат Мирзиёевнинг ҳар бир йиғилишида билдирилган раҳбарлар ҳақида ва уларни қай тарзда фаолият олиб боришлиги зарур эканлиги баён этилган.

Шунингдек, қўлланмада алломаларимизни раҳбарлар ҳақидаги насиҳат ва ҳикматли фикрлари ҳамда бошқарувнинг илмий асослари бўйича назарий тушунчалар берилган. Мазкур услубий қўлланма барча раҳбарлар,китобхонлар ва қизиқувчиларга мўлжалланган.

 Мазкур услубий қўлланма Навоий давлат педагогика институтининг 2020 йил 3 июндаги 10-сонли Илмий Кенгашида муҳокама этилиб, нашрга тавсия этилди.

**МУНДАРИЖА**

1. Сўз боши.............................................................................................4
2. Раҳбар маъсулияти.............................................................................7
3. Биринчи Президентимиз И.Каримовнинг “Жамиятнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишида раҳбарнинг роли” тўғрисидаги фикрлари.......................................................................8
4. Президентимиз Шавкат Мирзиёевнинг мамлакатимизни ҳар томонлама ривожлантиришда раҳбар кадрларни маъсулияти тўғрисида фикрлари.........................................................................16
5. Буюк аждодларимиз асарларида давлат бошқарувида (Раҳбар) ҳукмдорлар ҳақидаги фикрлари......................................................27
6. Кайковуснинг “Қобуснома” асаридаги банд-насиҳатлари...........32
7. Соҳибқурон Амир Темур ўғитларидан..........................................34
8. Бошқаришнинг илмий асослари.....................................................38
9. Мактабгача таълим ташкилоти фаолиятида таълим-тарбия вазифаларини амалга ошириш ва раҳбарлик қилиш....................51
10. Раҳбарга хос асосий-шахсий хислатлар........................................65
11. Хулоса...............................................................................................72

**СЎЗ БОШИ**

Истиқлол йилларида мамлакатимизда олиб борилаётган барча ислоҳотларнинг замирида инсон манфаатларини амалга оширишдан иборат эканлиги ҳаммамизга маълум. Инсон ва халқ манфаати негизида қурилган мустақил сиёсат барча соҳалардаги барқарор ва узлуксиз ривожланиш, босқичма-босқич тараққиётнинг муҳим шартидир. Жамиятни янгилашнинг муҳим мезони ушбу манфаатларни инобатга олиш билан боғлиқ эканлигини бугунги амалиёт аниқ-равшан исботлаб турибди. Ўзбекистон Республикаси Конституциясида давлат халқининг иродасини ифода этиб, унинг манфаатларига хизмат қилиш, унинг бирдан-бир манбаи ҳам ҳалқ эканлиги ифодаланган. Бу борада мамлакатимиз худудининг дахлсизлиги, яхлитлиги, жамиятимиз ва халқимиз манфаатларининг устуворлиги, фуқароларнинг самарали меҳнати, ишбилармонлиги, ташаббусукорлиги давлат томонидан ҳимоя қилиниши ва кафолатланишига асосий эътибор қаратилган. Бунинг учун аввало маъсулиятни ўз зиммасига олган ҳар бир шахс, ташкилот ва корхона раҳбари миллий манфаатларни, жамият хавфсизлиги ва барқарорлигини таъминлашнинг самарали йўлларини, нималардан иборат эканлигини аниқ тасаввур этиши, чуқур англаши зарур.

Замонавий раҳбар ҳақида гап кетганда, раҳбар хавфсизлик ва осойишталикни турли мафкуравий таъсирларга тўлақонли жавоб бера оладиган жамоани шакллантириш орқали таъминлашга интилишии керак. Бунинг учун эса, у етарли билимга, сиёсий салоҳиятга эга бўлиши даркор. Президентимиз таъбири билан айтганда, ***“Бугунги кунда ҳар қандай раҳбар, у қайси лавозимда ишламасин, аввало, сиёсий жараёнларни чуқур идрок эта оладиган бўлиши лозим”*.**

Бундай муваффақиятга эришиш учун эртанги кунга ишонч ҳиссини мустаҳкамлаш, ижтимоий-сиёсий курашлар моҳияти ва мақсадини англаш кўникмасини ҳосил қилиш, турли-туман хавф-хатарларни олдиндан кўра билиш, уларнинг олдини олиш ёки четлаб ўтиш тажрибасини ўзлаштиришга эришиш лозим.

Аввало, тинчликни сақлаш, унга салбий таъсир кўрсатувчи ички ва ташқи омилларга қарши қатъий курашиш, барқарор ривожланишнинг замонавий услублардан мунтазам ўзлаштириб бориши ва бу кўникмаларни юксак даражада такомиллаштириш, тараққиёт омилларини аниқлай олиш, уни ҳимоялаш ва собитқадамлик билан олға интилиш каби масалаларни яхлит тарзда қамраб олувчи ғоявий мезонларни шакллантириш энг муҳим вазифа ҳисобланади. Кўпмиллатли мамлакат аҳолисини ушбу масалаларга доимий эътибор қаратишга ўргатиш, буни аста-секин ҳаёт ва турмуш тарзининг ажралмас қисмига айлантириш бугунги кунда тарққиётимиз учун қилинаётган барча ишларнинг муваффақиятли ривожланишига асос бўлади.

Дарҳақиқат, бугунги кунда жаҳон ҳамжамиятида ўз ўрнига эга бўлган мамлакатимиз истиқболи умумбашарий ва демократик қадриятлар билан чамбарчас боғлиқлигини барчамиз яхши англаймиз.Бугунги кунда Ўзбекистонда тинчлик, осойишталик ва барқарор тараққиёт истиқболларини тўлиқ кафолатлашга алоҳида эътибор қаратмоқда. Бунинг натижасида жамият аъзоларининг фуқаролик маъсулиятини ва бурчини теран ҳис этиш, давлат ва жамиятга нисбатан маъсулиятини англаб етиши кучаймоқда.

Шу маънода, демократик ривожланиш жараёнларини амалга ошириш ва жамият хавфсизлигини кенг миқиёсида таъминлаш бир-бирини тўлдирувчи тизимдир. Демократиялашув ҳар бир минтақага хос ижтимоий тараққиёт қонуниятларини ҳисобга олган тақдирда барқарорликка хизмат қилади. Айниқса, раҳбар кадрлар бугунги кунда миллий манфаатларнинг моҳиятини билиши даврнинг зарурий талабига айланмоқда.

Шунинг учун миллий манфаатларни назарий жиҳатдан пухта эгаллаган раҳбар бугунги даврда олиб борилаётган ислоҳотларни тўғри англаб, баҳолай олади.Бир сўз билан айтганда, мазкур қўлланма жамиятимиз барқарорлиги, юртимиз фаровонлиги, халқимиз бугунги ва истиқболи учун жонбозликка тайёр, юксак маъсулиятли раҳбарларни тарбиялаш борасидаги фикрларни жамлаган.

**Навоий давлат педагогика институти**

**Мактабгача таълим кафедраси**

 **доценти С.Саитов**

***“Ҳақиқий раҳбар, ҳақиқий етакчи одамларнинг бардошини синаш учун эмас, балки уларга муносиб шарт-шароит яратиб бериш, оғирини енгил қилиш учун раҳбар этиб тайинланади. Барча бўғиндаги раҳбарлар ўзининг одоб аҳлоқи ва маданияти билан ҳаммага ўрнак ва намуна бўлиши зарур”***

**Ш.Мирзиёев**

**РАҲБАР МАЪСУЛИЯТИ**

****

**БИРИНЧИ ПРЕЗИДЕНТИМИЗ И.КАРИМОВНИНГ “ЖАМИЯТНИНГ ИЖТИМОИЙ-ИҚТИСОДИЙ РИВОЖЛАНИШИДА РАҲБАРНИНГ РОЛИ” ТЎҒРИСИДАГИ ФИКРЛАРИ**

Биринчи Президентимиз И.Каримов маърузалари, нутқлари ва чиқишларида раҳбар кадрлар масаласи, раҳбарлик лавозимининг аҳамияти, унинг маъсулияти, жамият ривожида раҳбарнинг ўрни масалалари тўғрисида кўп фикларни айтиб ўтганлар. Ҳақиқатан ҳам халқнинг ўз фидойилиги, жонкуярлиги, меҳнатсеварлиги, халқ дардини ўз дарди деб биладиган ҳар қандай раҳбар ишонч қозонади. Бу албатта ўз ўзидан жамият ривожи учун хизмат қилади. Шу асосида раҳбаркадрларни танлаш ва жой-жойга қўйишда қўлланилиб келинаётган миллий усул мустақилликнинг дастлабки даврларидан бугунги кунигача такомиллашиб келганлигини таъкидлаш лозим. Миллий усул деганда, аввал ўзбек давлатчилик амалиётидаги анъаналар, буюк давлат арбобларнинг мероси, Амир Темур сингари буюк сиймолар қўллаган услублардан фойдаланиш назарда тутилади. Мазкур муаммо мамлакатимиз биринчи Президентнинг раҳбар кадрлар учун қўйган талаблари, хусусан, унинг маъанавий-ахлоқий асослари, уларнинг маъсулияти ҳақидаги кўрсатмаларида чуқур акс этган. Аввало шуни таъкидалш керакки, кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва жамиятни бошқарувда миллатимизнинг менталитети, дунёқараши ва миллий руҳияти асосида сиёсат юритилганлиги, барқарорликнингсақлашда айниқса қўл келади. Жумладан, раҳбарлик лавозимига тайинланишида инсоф, виждон, иймон, халқ ишончи, Ватан, тупроқ, ота-боболар, Аллоҳ каби қадриятларнинг устувор мазмуни ҳақида кўп тўхталганлар. Президент тайинлаган раҳбар ҳеч қачон жиноий жавогарликка тортилиши тўғрисида фикр билдирмайди, жуда зарур бўлса “ҳалқ ишончини қозониш керак” ёки “раҳбар учун халқнинг назаридан қолиш энг ёмон жазо” деб огоҳлантиради. Раҳбарлик фақат режа бажариш, деб тушуниш ҳамон сақланиб қолаётган экан, раҳбарларнинг миллий манфаатлари нима эканлигини тушуниб етиши жуда қийин масала.

Биринчи Президентимиз шундай деган эдилар **“... *ҳокимлар ҳафтада бир марта бозор, дўконга кирсин, мактаб, касалхоналарга кирсин, халқнинг турмуши, ҳолу-аҳволидан хабардор бўлсин”***, деягапирганда ҳокимнинг маъсулиятини яна бир бор эслатади.Шу ўринда яна катта-кичик раҳбарларга қарата **“*аҳолимиз сиз билан бизга шундай мансаб ва мартабаларни, етакчиликни ишониб топширган экан, айни вақтда бўйнимизга жуда катта маъсулият ва жавобгарликни ҳам юклаган*”,** дея таъкидлаган. Бу фикрлар раҳбарликни мамлакатда рўй бераётган барча ишларга ўзини дахлдор деб ҳис этишларига ундайди. Чунки мана шу муқаддас тупроқ, мана шу бетакрор Ватан барча учун, ҳоким учун ҳам, оддий ҳалқ учун ҳам баробар берилган. Ҳар бир фуқаронинг ана шундай ғурур туйғуси билан яшаши учун айнан раҳбарлар маъсул. Ҳар бир раҳбар ишни тўғри ташкил этиш, мавжуд муаммоларни ечишда одамларнисафарбар этиш, халқнинг ва фаолларнинг кучига таяниш, уларнинг кўнглига кириб бориш, эл-юртнинг қувончи ва ғами билан яшаши, қолаверса, “заминда яшаётган халқнинг дарду ташвишларидан доимо хабардор бўлиб туриши” ҳар бир раҳбар учун устувор вазифа бўлиши керак. Халқнинг раҳбарларга қўшимча куч-қувват бағишлайдиган оқибатлилик, бағрикенглик каби миллий хусусиятлари ҳар бир раҳбарнинг халқ ишончига кириши учун энг яқин йўлдир.

Биринчи Президентимиз фикрига кўра, раҳбарлик қобиляти, раҳбарлик маданияти ва маҳорати ҳаммага ҳам тегишли эмас. Кўп ҳолларда кузатиш мумкинки, баъзи бир лавозимда ўтирганлар шу вазифага ўрганиб қоладию, раҳбарга билдириладиган ҳурмат-эҳтиромни табиий бир ҳол, деб қабул қилади. Ҳолбуки, одамлар раҳбарнинг лавозим курсисини эмас, балки унинг эл-юрт манфаатини кўзлаб,тинимсиз қилган меҳнатини, фидойилигини қадрлаши ва ҳурмат қилишини, афсуски, улар англашга ожизлик қилади. Айрим раҳбарлар тўрт-беш йиллаб, балки ундан ҳамкўпроқ ҳокимлик курсисида ўтириб, ўзининг ҳаётидан узилиб қолганини, ҳушёрлик ва маъсулятини йўқотиб қўйганини ўзи ҳам сезмайди. Бундай раҳбарларга биринчи Президентимиз И.Каримов раҳбарлик лавозими ота-бободан қоладиган мерос бўлиб қолган мансаб эмаслиги, бу лавозимда одамларнинг ҳурмат-эҳтиромини фақатгина меҳнат, ҳалоллик ва адолат туфайли қозониш, қайта-қайта инсоф, эътиқод ва иймон раҳбарнинг виждон мезони бўлиши кераклигига уқтирган.

Айни вақтда раҳбар доимо сезгир ва ҳушёр бўлиб, қабул қилаётган ҳар қандай қарорини етти марта ўлчаб, бир марта кесиб, уларнинг оқибатини ўзига пухта тасаввур қилиши, шу юртни, шу тупроқни асраб-авайлаб яшаши шарт. Бунинг учун эса раҳбарнинг ақл-заковати, билими ва тажрибаси етарли, фикрлаш доираси албатта кенг бўлиши лозим. Бошлаган ишларини охиригача етказиши, ўзига ишонч билдирган одамларни орзу-умидларини руёбга чиқаришда қатъиятлилигини намоён этиши, иродаси бақувват, эътиқоди бутун бўлиши керак. Бундай юксак мезонларга ҳар томонлама жавоб берадиган одамни топиш мураккаб бўлса-да бироқ ана шундай хусусиятга эга, билим ва тажрибага эга бўлиш учун интилиш, эл-юртни ўз изидан бошлаш учун ўз устида қаттиқ ишлаш, ўзини қийнаши, керак бўлса, жонини фидо қилишга ҳам тайёр кадрларни шакллантириш зарур.

Раҳбарлик- бу ўткинчи ҳодиса, аммо ҳар нарсани сезиб турувчи ҳалқ хотирасида ҳамиша сақланиб қолади. Ҳаёт ҳалқ билан бирга ўз йўлида давом этаверади. Эл-юртнинг бетакрор табиатида, унинг қалбида бўлган олижаноб хусусиятлар ҳеч қачон завол билмайди. Шу нуқтаи назардан миллий манфаатларнинг чегарасини унинг мазмун-моҳятини англайдиган ва халқни эргаштирадиган раҳбарларни шакллантириш, хавфсизлик ва барқарорлик борасида уларнинг маъсулиятини ошириш долзарб бўлиб қолаверади. Маълумки, кадрлар билан боғлиқ тадбирларда жойларда ислоҳотларнинг бориши билан боғлиқ масалалар кўриб чиқилади. Бундай йиғилишларда ким қандай ютуқларга эришгани, ким қандай хато ва камчиликларга йўл қўйилгани ҳақида рўйирост гапирилади, ҳар ким ўз ишига қараб муносиб баҳосини олади. Биров рағбатга сазовор бўлса, кимдир ўз жойини бўшатиб беришга тўғри келади.

Яхши ният билан меҳнат қилаётган одамларнинг бошини қовуштириш, кўнглини кўтариш, ишини оқилона ташкил этиш, бир сўз билан айтганда, қийинчиликларда тобланган ва суяги қотган, ор-номусли ўзбек халқи олдига амалий режалар ва катта марраларни қўйиб, уларни шу мақсад сари бошлаш аввало раҳбарнинг вазифаси бўлиши керак. Ана шундай маъсулиятни ўз зиммасига оладиган, ўзи яшаётган ҳудудни обод қилишга бел боғлаган, шу юрт менинг, оиламнинг, болаларимининг ватани, деган фикр билан яшайдиган одамларни айнан етакчи руҳлантириши, зарур бўлганда, уларни ҳимоялаши керак.

Биринчи Президентимиз И.Каримов фикрича, ***ҳақиқий раҳбар белини маҳкам боғлаб, аввало, ўз манффатларини эмас, эл-улусини, шу ерда яшаётган инсонларнинг манфаатини ўйлаб фидойилик кўрсатиб, керак бўлса, шу юрт учун жонини бераман, деб меҳнат қилиши керак*.** Бундай раҳбар одамларнинг бошини қовуштириб, олдига катта марраларни қўйиб, мана шу заминни обод этиш, одамларни рози қилишга эришади. Бугунги давр ўз ҳаловатидан кечиб бошқаларга ҳам тинчлик бермасдан, эл-юртини шунга сафарбар этиб, тинимсиз меҳнат қиладиган етакчиларни талаб этмоқда. Бундай етакчилар, аввало ўз соҳасинининг етук мутахассиси бўлиши лозим. Зеро, ўзбек ҳалқи бир ишга бел боғлаб киришса, албатта охиригача етказади. Фақат унинг ишончини қозониш, кўнглига йўл топиш, эзгу мақсадларга сафарбар эта билиши лозим. Бугунги кунда ҳукумат олдида турган вазифаларнинг тўлақонли бажарилиши икки талабга боғлиқ эканлиги намоён бўлмоқда.

**Биринчи талаб**-ҳар бир мутасадди раҳбарнинг ўз ишига бўлган маъсулиятини тубдан ўзгартириш, шахсий жавобгарликни ошириш зарур. Баъзи раҳбарлар йил давомида бирон нарса тўғрисида ҳеч қандай таклиф ва ташаббус билан чиқмайди. Уларнинг хаёлида бир гап-ҳеч ким менга тегмаса бас,тинчгина куним ўтса бўлди. Бу энг номаъсул, керак бўлса, энг зарарли ёндашувдир.

**Иккинчи масала**- катта ишонч юклатилган ҳукумат аъзоларида вазифага муносиб бўлиш учун тегишли билим ва тажриба, юқори малака бўлиши шарт. Бошқача айтганда, эгаллаб турган лавозимига муносиб бўлиш фаолиятининг самарали бўлишининг муҳим шартидир. Ҳар бир мутахассис ёки раҳбар ўз ишининг устаси бўлиши, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билиши керак. Ҳар бир раҳбарнинг фаолиятига мана шу иккита талабга қай даражада жавоб беришига қараб баҳо берилади ва хулоса чиқарилади. Биринчи Президентимиз бу икки талабдан биринчисига, маъсулият масаласига кўпроқ эътибор беришни таъкидлаган эди. Унинг фикрича, раҳбарнинг билими етишмаса, ўрганса бўлади. Лекин раҳбар маъсулияти ва жавобгарликни унутса, ишда ҳеч қандай силжиш ва ўзгариш бўлмайди. Давлат органлари ходимлари ва энг аввало, раҳбарларнинг маъсулиятсизлиги, коррупция ва порахўрлик, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишда ошна-оғайинчилик ҳамда қариндош-уруғчиликни мавжудлиги ижтимоий-иқтисодий ўзгаришларга салбий таъсир кўрсатади, уларнинг обруйсига ва фуқароларнинг ислоҳотларга бўлган ишончига ҳам путур етказади. Шундан кейин адолат бузилади.

***“Бугун сизлар Ўзбекистон ҳукуматининг янги аъзолари этиб тасдиқландингиз. Мен сизларни билдирилган бундай ишонч билан табриклаш билан бирга, огоҳлантириб ҳам қўймоқчиман. Буни ҳаммангиз тўғри тушунасиз, деб умид қиламан. Огоҳлантириш шундан иборатки, бу ишончни оқлай олмасдан, қандайдир лоқайд,бепарво бўлиб юриш, сезгирликни, ташаббускорликни йўқотиш сизларга эрашмаслигини, энг муҳими, мендан кетгунча-эгасига етгунча, деган касалликдан бутунлай жудо бўлиш вақти келганини эсингиздан чиқарманг”***-деб таъкидлаган эди.

Гап шундаки, биринчи Президентимиз ҳар галгидек, мансабдорларга виждонан ишлашни таъкидлаш билан бирга, айни пайтда ҳар бир мансабдорнинг зиммасида улкан маъсулият борлигини ҳам эслатади. Бугун биз барпо этаётган фаровон ва эркин жамиятни эскича қараш ва ёндашувлар билан қуриб бўлмайди. Сафларимизни муносиб одамлардан ўз вақтида тозалаш, давлат аппаратининг бутун кучи, имконият ва салоҳиятини шу йўлда сафарбар этиш-бу Президентнинг асосий талаби бўлган. Бугун янги вазифага кираётганлар маъсулиятни сезиб, масалани қатъий тарзда қўйишлари зарурлиги таъкидланади.

Биринчи Президентимизни яна бир масалага алоҳида эътибор қаратишни айтарди. Қонунларни ва жамоат назоратини кучайтириш бу борадаги ишларга самара бериши табиий. Хорижда кенг қўлланиладиган энг мақбул ва ягона усул ҳам айнан жамоатчилик назоратидир. Кадрлар сиёсати бу борада қўлланиладиган хориж амалиётини таҳлил этиш ва тажрибасидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Кўриниб турганидек, миллий манфаатларимизга зид хатти-ҳаракат ва раҳбар маъсулияти масаласи давлат раҳбарларининг диққат марказида турган мураккаб ва долзарб муаммо эканлиги юзага чиқмоқда. Миллий хавфсизлик ва барқарорликнинг қанчалик долзарб эканлигини англаш раҳбарларда маъсулиятни оширади ва жамиятда зарурий иммунитет шаклланишига олиб келади. Бунинг учун эса раҳбар кадрлар малакасини мунтазам ошириш талаб этади. Раҳбар кадрларнинг шахсий фазилатларига алоҳида эътибор бериш Ўзбекистонда ўз кадрлар сиёсатининг ва бу сиёсатни илмий таъминлаши керак бўлган ўзбек раҳбаршунослигининг яратилишига замин бўлади.

Биринчи Президентимизнинг деярли барча маърузаларида бугунги кун раҳбари қандай бўлиши лозимлиги, кадрларга қўйилган талаблар ҳақида бир қанча фикрлар билдирган. Жумладан,

\*\*\*

“Худо бизга битта талаб қўйган-иймонли бўлиш, ҳалол яшаш ва ҳалол меҳнат қилиш. Ҳар қайси инсон, мартабаси ва касбидан қаъти назар, ўзини ҳаром-хариш ишларидан тийсин ва ўз жойида ўз вазифасини ҳалол бажарсин”[[1]](#footnote-2).

“Раҳбарлик-лавозими, мансаб эмас, аввало одамларга ҳурмат қилиш маъсулbяти эканини барча тўғритушуниб олмоғи зарур. Раҳбар дегани ҳаммадан кўпроқ ишлаб, фуқаролар саодати ва юрти равнақи учун елиб югурадиган фидойи инсон бўлиши керак”[[2]](#footnote-3).

\*\*\*

“Бугун замон ўзгарди. Эскича фикрлайдиган кадрлар бугунги сиёсатимизга мутлақо тўғри келмайди. Яъни лаганбардор, хушомадгўй, ҳар қандай топшириққа ҳам ўйламасдан “лаббай” деб жавоб берадиган, ўз фикри йўқ, аммо ўзидан каттароқ амалдорнинг бемаънификрини ҳам сиёсат қилиб олувчиларга энди орамизда ўрин йўқ”3.

\*\*\*

“Эл ишониб топширган вазифани суиcтеъмол қиладиган, шахсий манфаатини халқ ва давлат манфаатидан устун биладиган, ўзига ортиқча бино қўйиб, барчанинг нафратини қўзғатадиган раҳбарлар билан асло келиша олмаймиз!”[[3]](#footnote-4).

\*\*\*

“Адолат қачон бузилади?. Амалда ўтирган, вазифада ўтирган одам ўзи ахлоқий, маънавий нуқтаи назардан бузилса, нафсини тиёлмаса, тўғри йўлдан чиқса, мана шунда адолат бузилади, мана шунда одамлар бизларга нисбатан ишончини йўқотади”[[4]](#footnote-5).

\*\*\*

“Ҳақиқий раҳбар одамларнинг кўнглига йўл топиб, уларни эзгуликка, яратишга даъват қилади ва ўзи ҳам одамлар юрагидан жой олади. Ана шундай бахт барчага-каттаю-кичик раҳбарларга насиб этишини хоҳлайман”[[5]](#footnote-6).

\*\*\*

“Раҳбар бўлмоқчи бўлган одам узоқроқни кўриши ва чуқурроқ англаши керак”[[6]](#footnote-7).

\*\*\*

“Раҳбар учун зарур бўлган яна бир муҳим фазилат шундан иборатки, у халқ билан тил топиша олиши керак. Раҳбар энг мураккаб, энг қийин вазиятларда ҳам одамларни кўндириши, уларни баъзи бир ножўя йўллардан, хатти-харакатдан қайтариши ва ўз атрофида соғлом вазият, соғлом иқлим барпо этиши лозим”[[7]](#footnote-8).

**ЭРКИН ВА ФАРОВОН ДЕМОКРАТИК ЎЗБЕКИСТОН ДАВЛАТИНИ БИРГАЛИКДА ҚУРАМИЗ[[8]](#footnote-9).**

**ПРЕЗИДЕНТИМИЗ ШАВКАТ МИРЗИЁЕВНИНГ МАМЛАКАТИМИЗНИ ҲАР ТОМОНЛАМА РИВОЖЛАНТИРИШДА РАҲБАР КАДРЛАРНИ МАЪСУЛИЯТИ ТЎҒРИСИДА ФИКРЛАРИ**

Бугун замоннинг ўзи барчамизнинг олдимизга, биринчи навбатда, Ўзбекистон Президенти─менинг олдимга янги ва ғоят маъсулятли вазифаларни қўймоқда. Ана шу асосий вазифалар ҳақида тўхталиб ўтар эканман:

**Биринчи** навбатда Биринчи Президентимиз Ислом Абдуғаниевич Каримов бошлаб берган кенг кўламли сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий ислоҳотлар йўлини оғишмасдан, қатъий ва изчил давом эттирамиз.

**Иккинчидан**, мамлакатимизда ҳукм сураётган миллатлар ва фуқаролар тотувлиги, ўзаро ҳурмат ва меҳр-оқибат муҳитини кўз қорачиғидек сақлаш ҳамда мустаҳкамлашни ўзимизнинг устувор вазифамиз деб ҳисоблаймиз

**Учинчидан**, халқимиз азалдан юксак қадрлаб келадиган, ҳамма нарсадан устун қўядиган адолат туйғусини ҳаётимизда янада кенг қарор топтиришни биз биринчи даражали вазифамиз, деб ҳисоблаймиз. Бу борада буюк соҳибқирон Амир Темур бобомизнинг: “Адолат ҳар бир ишда ҳамроҳингиз ва дастуримиз бўлсин!” деган чуқур маъноли сўзлари ҳар биримиз учун ҳаётий эътиқодга айланиши зарур.

**Тўртинчидан**, иқтисодиётимизнинг барқарор суръатлар билан ўсишини таъминлашдек муҳим тамойил ва устувор вазифани амалга ошириш, давлат раҳбари сифатида мен учун стратегик вазифа бўлиб қолади. Биз аввало иқтисодиётни ислоҳ қилиш ва эркинлаштириш борасидаги ишларимизни янада чуқурлаштириш, унинг соҳа ва тармоқларини таркибий жиҳатдан ўзгартириш бўйича бошлаган ишларни жадаллаштиришимиз керак.

**Бешинчидан,** биз амалга ошираётган иқтисодий ислоҳотлар ва ижтимоий ўзгаришларнинг самараси, биринчи навбатда, аҳолининг моддий аҳволи ва фаровонлигини, унинг ҳаёт даражаси ва сифатини оширишга қай даражада таъсир кўрсатаётгани билан ўлчанади. Барча дастурларни ягона мақсад бирлаштириб туради.

**Олтинчидан,**аҳоли билан доимий мулоқот қилиш, унинг қонуний талаблари, сўров ва таклифларини амалга ошириш учун аниқ чоралар кўришни мен ўзим учун энг муҳим ва устувор вазифа, деб ҳисоблайман.

Ҳаммамизни тарбиялаган, вояга етказган-шу халқ. Барчамизга туз-насиба берган ҳам шу-халқ. Бизга ишонч билдирган, раҳбар қилиб сайлаган ҳам айнан шу халқ. Шундай экан, биз биринчи навбатда ким билан мулоқот қилишимиз керак-одамларимиз билан.

Ким билан бамаслаҳат иш тутишимиз керак-аввало халқимиз билан. Шунда халқимиз биздан рози бўлади. Халқ рози бўлса, ишимизда унум ва барака бўлади. Халқ биздан рози бўлса, Яратган ҳам биздан рози бўлади.

Шу маънода буюк Алишер Навоий бобомизнинг **“*Одами эрсанг, демагил одами, Ониким йўқ халқ ғамидин ғами”***деган сатрларида чуқур ҳаётий ҳикмат, фалсафа бор. Яъни бу дунёда инсонларнинг дарду ташвишларини ўйлаб яшаш-одамийликнинг энг олий мезонидир, халқнинг ғамидан узоқ бўлган инсонни одам қаторига қўшиб бўлмайди, деб таъкидламоқда улуғ бобомиз.

\*\*\*

Давлат органлари ва мансабдор шахслар фаолиятига баҳо беришда қонунийликни таъминлаш, фуқароларнинг хуқуқ ва эркинликни таъминлаш, фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликлари қандай ҳимоя қилинаётгани, уларга давлат хизматлари кўрсатишнинг сифати ва очиқлиги биз учун энг асосий мезон бўлиши шарт. Шу борада бир фикрни яна такрорлаб айтмоқчиман: халқ давлат органларига эсам, балки давлат органлари халқимизга хизмат қилиши керак.

\*\*\*

Умуман олганда, бундан кейин вазирлик ва идоралар, хўжалик бирлашмалари раҳбарлари ва ҳокимларнинг фаолияти натижаси қуруқ иқтисодий рақамлар билан эмас, балки уларнинг одамлар билан қандай мулоқот олиб бораётгани ва ишни ташкил этгани,фуқароларнинг муаммоларини қай даражада ҳал қилаётганига қараб баҳоланади ва тегишли хулосалар чиқарилади. Айни шу масалада уларнинг фаолияти ижобий бўлса, халқ улардан рози бўлса, раҳмат деймиз, акси бўлса-биз бундай раҳбарлар билан хайрлашамиз.

 \*\*\*

Олдимизга қўйган мақсад-муддаоларга етиш учун бу ишларни ўзимиз қилмасак, бошқа ҳеч ким бизга четдан келиб қилиб бермайди. Шу нуқтаи назардан қараганда, кадрларнинг амалий захирасини шакллантириш, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг муҳим масалаларини ўз ичига оладиган мақсадли дастурини ишлаб чиқиш вақти келди, деб ўйлайман.

Асосий вазифа-бу юқори касб маҳорати ва замонавий тафаккурга эга пухта ўйланган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила оладиган, белгиланган мақсадларга эришадиган раҳбарлар ва мансабдор шахсларнинг янги таркибини шакллантиришдан иборат.

Бу борада худудий бошқарув органлари, энг аввало, мамалакатимиз туман ва шаҳарлари ҳокимликлари учун малакали кадрлар тайёрлашга алоҳида эътибор қаратиш зарур. Бунинг учун олий таълим муассасалари тизими билан бирга, мамалакатимиздаги 6та академия, Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Корпаратив бошқарув илмий-таълим маркази каби ташкилотларнинг илмий-амалий салоҳияти ва имкониятларини янада фаол сафарбар этиш даркор.

Шу ўринда айтиш керакки, Президент ҳузуридаги давлат бошқаруви академияси ўзига юклатилган вазифани мутлақо уддаламаяпти, десак, тўғри бўлдаи. Шунинг учун ушбу академияни ҳам, унинг иш услубини ҳам тубдан ўзгартириш ва раҳбар кадрларини қайта кўриб тубдан ўзгартириш ва раҳбар кадрларини қайта кўриб чиқиш лозим.

Айни вақтда маҳаллий ҳокимликларнинг вазифа ва ваколатларини ҳам такомиллаштириш талаб этилмоқда.

\*\*\*

“Кучли давлатдан-кучли фуқаролик жамияти сари”.

\*\*\*

“Фарзандларимиз биздан кўра кучли, билимли, доно ва албатта бахтли бўлишлари шарт!”.

\*\*\*

“Халқ бой бўлса, давлат ҳам бой ва қудратли бўлади”.

**ҚОНУН УСТУВОРЛИГИ ВА ИНСОН МАНФААТЛАРИНИ ТАЪМИНЛАШ ЮРТ ТАРАҚҚИЁТИ ВА ХАЛҚ ФАРОВОНЛИГИНИНГ ГАРОВИ[[9]](#footnote-10).**

Асосий қонунимизда умумэътироф этилган демократик принциплар билан бирга, халқимизнинг бебаҳоқадриятлари ва бойдавлатчиликтажрибасини ифодалаш муҳим эди.Айнан Биринчи Президентимизнинг саъй-ҳаракатлари билан Конституциямизда “Инсон ва унинг қадр-қиммати”деган улуғ тушунча марказий ўринга қўйилди. Муҳтарам Ислом Абдуғаниевич Конституциямизнинг лойиҳаси бўйича 1992 йил 8 декабрда, Олий Кенгашнинг тарихий сессиясида сўзлаган нутқида қуйидаги фикрни алоҳида таъкидлаган эдилар: ***“Биз сўнгги етмиш йил мобайнида давлатга қарамлик ва сиғиниш ҳолатида яшадик. Мамлакатнинг ундаги барча бойликларнинг, мулкнинг эгаси давлат, деб ҳисоблаб келдик. Ана шу масалада ҳам Конституцияда туб бурилиши ясалган.Яъни, Асосий қонунимизга, “давлат, унинг идоралари ва мансабдор шахслари жамият ва фуқаролар олдида маъсулдирлар”*, *деган модда киритилган. Эндиликда, инсон, унинг ҳаёти, озодлиги, шаъни, қадр-қиммати ва бошқа ажралмас ҳуқуқ ҳамда эркинликлари муқаддас саналиб, улар давлат томонидан кафолатланади”.***

\*\*\*

Келгусида биз маҳаллий ҳокимларни бевосита халқ томонидан сайлаш масаласи ҳақида ҳам ўйлаб, муҳокама қилиб кўришимиз керак. Ҳар бир ҳудуд ўз раҳбарини ўзи сайласа, раҳбарларнинг халқ ва жамият олдидаги маъсулиятини кескин оширишга эришиш мумкин.

\*\*\*

Давлат бошқаруви тизимини бугунги ва эртанги кун талабларидан келиб чиқиб, янада такомиллаштиришни тақозо этади.

\*\*\*

Ишончим комил, ана шу олийжаноб вазифаларни ҳал этишда давлат ва нодавлат ташкилотлари, маҳалла, хотин-қизлар, ёшлар вакиллари, кенг жамоатчилик, бутун халқимиз фаол иштирок этади. Сиёсатимизнинг бош мақсади “Инсон манфаати ҳар нарсадан улуғ” деган эзгу ғояни изчил давом эттириш, ҳаётимизни янада обод ва фаровон этиш йўлида яна бир улкан қадам бўлади.

**ТАНҚИДИЙ ТАҲЛИЛ, ҚАТЪИЙ ИНТИЗОМ ВА ШАХСИЙ ЖАВОГАРЛИК-ҲАР БИР РАҲБАР ФАОЛИЯТИНИНГ КУНДАЛИК ҚОИДАСИ БЎЛИШИ КЕРАК[[10]](#footnote-11).**

Бугун мамлакатимизнинг барқарор ривожланиш йўлида изчил илгарилаб боришини таҳлил қилар эканмиз, ўтган йили принципал муҳим ислоҳотларни амалга ошириш бўйича қатъий қадамлар қўйилди, деб айтишга барча асосларимиз бор. Бу ислоҳотларни асосий мақсади-аҳоли учун муносиб ҳаёт даражаси ва сифатини таъминлашдир. Жадал ва барқарор ривожланишга қаратилган бу сиёсат бундан кейин ҳам сўзсиз давом эттирилади.

Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик ҳар бир раҳбарни-бу Бош вазир ёки унинг ўринбосарлари бўладими, ҳукумат аъзоси ёки ҳудудлар ҳокими бўладими, улар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиб қолиши керак.

Энди ҳар биримиз, энг аввало, давлат бошқаруви органлари раҳбарларининг вазифаси-ўзимиз маъсул бўлган соҳа ва тармоқда

ишларнинг аҳволини танқидий баҳолаш асосида зиммамизга юклатилган вазифаларни маъсулият билан бажаришни таъминлашдан иборат.

\*\*\*

Ҳаётнинг ўзи ва халқнинг талаблари бизнинг олдимизга амалий ечимини топиш лозим бўлган янги ва янада мураккаб вазифаларни қўймоқда. Бу ўринда асосий муаммо, менинг назаримда, қўйидагиларданиборат:

**Биринчидан**, айрим идоралар ва уларнинг раҳбарлари реал ҳаётдан ва халқ эҳтиёжларидан маълум даражада узилиб қолмоқда.

**Иккинчидан**, тармоқ ва ҳудудларни ривожлантириш концепциялари ва дастурларини ишлаб чиқишда юзаки ёндашувга йўл қўйилмоқда. Ва ниҳоят, **учинчи** асосий камчилик-кўпчилик раҳбарларнинг мураккаб муаммоларни кабинетдан чиқмасдан, иқтисодиёт тармоқлари, ҳар бир корхонадаги, шаҳар ва туманлардаги, айниқса, қишлоқ жойлардаги ишлар қандай аҳволда эканини чуқур ўрганмасдан ҳал этишга одатланиб қолгани билан боғлиқ.

\*\*\*

2017 йил ва ундан кейинги даврга белгиланган вазифаларни амалга ошириш учта энг муҳим талабга ҳал этувчи даражада боғлиқдир.

**Биринчи** –давлат раҳбари-Президентдан бошлаб барча бўғиндаги раҳбарларнинг якуний натижалар учун шахсий жавобгарли;

**иккинчи**-ҳамма соҳада аниқ тартиб ва қаттиқ интизомни таъминлашимиз даркор. Яна бир бор таъкидлайман, ишни биргаликда бажарамиз, натижа учун эса ҳар биримиз шахсан жавоб берамиз;

**учинчи** талаб-сафларимиз ва кадрларимизнинг софлигини таъминлаш, ишдаги ҳар қандай салбий ҳолатларнинг олдини олиш ва бундай иллатларнинг илдизини қуритиш.Буларнинг барчаси давр талаби. Бу талаб иқтисодиёт ва айниқса, ижтимоий соҳанинг, шунингдек, аҳолининг муҳим муаммоларини бир ой ёки бир йилдан кейин эмас, балки шу бугун, ҳозирнинг ўзида ечиш заруратидан келиб чиқади.

\*\*\*

Энг муҳим вазифамиз ─ мамлакатимизда тинчлик ва фаровонликни мустаҳкамлаш, одамларни, халқимизни ҳаётдан рози қилишдан иборат. Бунинг учун эл-юртимиз, аввало биз ─ раҳбарларнинг фаолиятидан рози бўлиши керак. Бунинг учун ҳар бир раҳбар ўз аравасини ўзи тортиши, ўз соҳасидаги ишларнинг аҳволи учун ўзи шахсан жавоб бериши керак. Шундан кейин жамиятимизда ўзгариш бўлади, ривожланиш бўлади.

**БУЮК КЕЛАЖАГИМИЗНИ МАРД ВА ОЛИЖАНОБ ХАЛҚИМИЗ БИЛАН БИРГА ҚУРАМИЗ[[11]](#footnote-12)**.

Биз аввало туб негизида “Ўзбек халқига тинчлик ва омонлик керак” деган ғоя мужассам бўлган Ўзбекистонинг тинчлик ва хавфсизлигини мустаҳкамлашга қаратилган сиёсий йўлини изчил давом эттирамиз.

\*\*\*

Биз ўз фаолиятимизда қонун устуворлиги, тартиб-интизом, инсон ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлашга алоҳида эътибор берамиз. Юртимизда барпо этилаётган ҳуқуқий-демократик давлатда адолатсизлик бўлишига ҳеч қачон йўл қўймаймиз.

\*\*\*

Биз ҳаётда ўзини тўла оқлаган “Ислоҳот-ислоҳот учун эмас, аввало инсон учун” деган тамойилдан келиб чиққан ҳолда, ижтимоий соҳадаги ислоҳотларни, халқимизнинг ҳаёт даражаси ва сифатини юксалтириш йўлини давом эттирамиз[[12]](#footnote-13).

\*\*\*

Муҳтарам Ислом Абдуғаниевич “раҳбарнинг энг асосий вазифаси-одамларни рози қилиш” деган фикрни кўп такрорлар эдилар. Шахсан мен шундай буюк инсоннинг сафдоши сифатида у киши бошлаган барча эзгу ишларни янги босқичга кўтаришга, ўз фаолиятимбилан эл-юртимизни рози қилишни ўзимизнинг нафақат энг муҳим вазифамиз, балки муқаддаси инсоний бурчимиз деб биламан[[13]](#footnote-14).

\*\*\*

Ҳурматли Ислом Абдуғаниевич доимо халқ билан бирга бўлиш, унинг дарду ташвишлари билан яшашни ўз раҳбарлик фаолиятининг олий мезони деб билар эдилар. Улуғ устозимизнинг барча ўгит ва васиятларини қалбимга, юрагимга жойлаб, у киши бошлаган ишларни давом эттириш, шу йўлда бор куч ва салоҳиятим, бутун борлиғимни сафарбар этишни муқаддас бурчим деб биламан[[14]](#footnote-15).

**МИЛЛИЙ ТАРАҚҚИЁТ ЙЎЛИМИЗНИ ҚАТЪИЯТ БИЛАН ДАВОМ ЭТТИРИБ, ЯНГИ БОСҚИЧГА КЎТАРАМИЗ[[15]](#footnote-16).**

Иқтисодий ва ижтимоий ислоҳотларнинг устувор вазифаларини мувафаққиятли адо этиш, биринчи навбатда, Олий мажлис палаталари, Вазирлар Маҳкамаси, барча даражадаги ҳокимликлар, давлат хўжалик бошқарув идоралар, бутун халқимизнинг Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти ғоялари атрофида жипслашиб, бир ёқадан бош чиқариб, ҳамжиҳатлик билан бор куч ва имкониятларини сафарбар этишига боғлиқ эканини ҳаммамиз яхши тушунамиз.

Мана шу эзгу мақсда йўлида ─Ватанимиз мустаққилигини ҳар томонлама мустаҳкамлаш, мамлакатимизнинг барқарор иқтисодий ва ижтимоий ривожланишини, халқимиз фаровонлигини таъминлашга қаратилган ишларимизда буюк қаҳрамон Ислом Абдуғаниевич Каримовнинг “Она Ватанимиз ва халқимизга садоқат билан хизмат қилиш-олий саодатдир” деган сўзлари доимо бизга куч-қувват ва ғайрат бағишлайди, деб ишонаман.

Сизларни ишонтириб айтаманки, Ислом Абдуғаниевич Каримов бизга васият қилиб қолдирган барча ҳаётий тамойилларга оғишмасдан, қатъий амал қиламан. У кишининг раҳбар доимо одамларнинг, эл-юртнинг дарду ташвиши билан яшаши, уларнинг орзу-ниятларини руёбга чиқариш учун ҳузур-ҳуловатдан воз кечиб, ўзини аямасдан меҳнат қилиши керак, деган доно ўгитларини ўз фаолиятим учун асосий мезон ва талаб сифатида қабул қиламан.

\*\*\*

Жойларда олиб борилаётган ишлар тўғрисида, ҳар бир ҳолат ва вазият бўйича ҳоким, ички ишлар бўлими бошлиғи ва прокурорнинг аҳоли вакиллари олдида ҳисобот беришини кўзда тутадиган янги тизим жорий қиламиз. Халқнинг дарду ва ташвишларини писанд қилмайдиган, эл-юртимиз осойишталиги ва жамоат тартибини сақлашга, адолат ва қонун устуворлигини таъминлашга қурби етмайдиган ҳар қандай даражадаги раҳбарларга нисбатан жиддий чоралар кўрилади. Лўнда қилиб айтганда, бундай лоқайд ва бефарқ шахсларга раҳбарлик лавозимларида мутлақо ўрин йўқ. Ана шундай қатъий ёндашув асосида жойларда муҳитни ўзгартиролсак, жамиятимиз мутлақо ўзгаради. Одамларнинг қонунга, қонун устуворлигини таъминлашга, давлатга, шу билан бирга, келажагимизга муносабати, дунёқарашитубдан ўзгаради. Бу борада янгича ва мустақил фикрлайдиган, маъсулиятли, ташаббускор, илғор бошқарув усулларини пухта ўзлаштирган, ватанпарвар, ҳалол кадрларни танлаш ва тайёрлаш бўйича ҳам тизимли ишларни йўлга қўйиб, давлат бошқарувида сифат ўзгаришини яратамиз. Аравани тортган ишлайди, тортмаган одам ишламайди. Биз бошқарувни вертикал тизимини жорий қиламиз. Шунинг учун раҳбарлар мунтазам равишда халқ орасида бўлиб, шахсий қабулхоналар ташкил этишлари, жойлардаги муаммоларни ҳал қилишлари зарур. Бундан кейин жойлардаги раҳбарлар фаолиятига баҳо бериш биринчи навбатда ўз ҳудудидаги аҳоли мурожаатлари сонига қараб, уларнингамалий ечимига қараб ва халқ ичида юришига қараб белгиланади. Қисқа қилиб айтганда, уларга халқнинг ўзи баҳо беради.

Мухтасар қилиб айтганда, бизлар ҳаммамиз─давлат раҳбарларидан тортиб, энг қуйи поғонадаги раҳбар─ маҳалла раисигача она халқимизнинг тинч ва фаровон ҳаётини таъминлаш йўлида хизмат қиламиз. Агар мана шу вазифа бўлмаса, бизнинг раҳбарлигимиздан маъно ҳам қолмайди. Жумладан, сиз, азиз зиёлиларимиз ҳам халқимизга катта меҳр ва садоқат билан хизмат қилиб, илм-фанни ривожлантиришнинг ақл кўзини очишдек эзгу мақсадга умрингизни бағишлагансиз. Бунинг учун аввало сизларга халқимиз номидан чексиз миннатдорлик билдираман. ***(Мамлакатимиз илмий жамоатчилиги вакиллари билан учрашувдаги нутқи. 2016 йил 30 декабр)***.

**БУЮК АЖДОДЛАРИМИЗ АСАРЛАРИДА ДАВЛАТ БОШҚАРУВИДА (РАҲБАР) ҲУКМДОРЛАР ҲАҚИДАГИ ФИКРЛАРИ**

Миллий давлатчилик амалиётида бошқарув алоҳида ўрин тутади. Унда ўтмишдаги илғор тажриба ва бугунги тараққийпарвар давлатларнинг умидбахш анъаналари уйғунлаштирилган. Бу ўринда бошқарувнинг миллий ва шарқона тажрибасига алоҳида эътибор қаратадиган бўсак, шарқда давлат тузиш улуғлик тимсоли саналган, аждодларимиз давлатсизликни фожиа сифатида қабул қилган. Чунки давлат ўзликни сақлаб қолишнинг бирдан-бир манбаи бўлган.

“Авесто” қўлёзмаси ва Турк хоқонлиги битиктошларида (V-VIII асрлар) бу ҳақда етарлича маълумотлар бор. Ислом даврида (VIII асрдан) бошлаб давлат бошқарувини барқарорлаштириш ва мустаҳкамлашга жиддий эътибор қаратила бошлаган. Бунда, аввало, ҳар бир давлатда олий ҳукмдорнинг бўлиши шарт қилиб қўйилган. Олий ҳукмдор бўлмаган давлат завол топган.Фирдавсий (XI аср) “Шоҳнома” асарида шундай ҳикоят келтиради: “Кунларнинг бирида подшоҳ бир қишлоқдан ўтибди. Қараса, қишлоқ бамисли жаннат, ҳамма нарса мўл-кўл, ҳар ким ўз мавқеи ва бурчини билади. Подшоҳ: “Бу қишлоққа ҳукмдорнинг кераги йўқ. Жаннатмакон бу қишлоқ ҳукмдорсиз ҳам яшай олади”, дебди-да, қишлоқ ҳукмдорини вазифасидан озод этибди. Орадан бир оз вақт ўтиб, подшоҳ шу қишлоқдан яна ўтибди. Қараса, қишлоқ буткул вайронага айланган эмиш. У қишлоқни зўрға танибди ва бир оқсоқолдан бунинг сабабини сўрабди. Чол дебди: “Сиз қишлоқни эгасиз қолдиргач, ҳамма ўзини ҳукмдор деб ҳис қилди. Ҳақ-ҳуқуқ талашиб, жанжал бошлашди. Натижада қишлоқ вайронага айланди, ёшлар ва қўлидан иш келадиганлар ўзга жойларга кўчиб кетди”. Подшоҳ қишлоқ ҳукмдорини яна ўз жойига тиклаган экан, қирқ кунда у аввалги жамннатмакон ҳолига қайтибди”.[[16]](#footnote-17)

Шандай қилиб, Шарқ бошқарув илмида олий ҳукмдорнинг бўлиши биринчи тамойил бўлиб, у қатъий тартиб-интизомнинг тимсоли ҳисобланган. Айнан шу тамойил туфайли юртимизда асрлар мобайнида марказлашган давлатчилик анъаналари шаклланди, тамаддуний тарққиёт жараёнлари кечди. Айниқса ҳукмдорларнинг адолатпарвар ва яхши фазилатларга эга бўлишидир. Бу масала Форобий, Юсуф Хос Хожиб ва Алишер Навоий асарларида батафсил таҳлил қилинган. Юсуф Хос Ҳожибнинг таъкидлашича, “Ҳукмдорларнинг адолатпарварлиги ва билимдонлиги унинг давлат бошқарувида ўз даврининг донишмандларидан фойдалана олишида кўринади”.[[17]](#footnote-18)

Аломма яратган машҳур асар қаҳрамони-подшо Кунтуғди давлат бошқарувида ўз даврининг барча донишмандлари (ҳатто Ўзғурмиш каби зоҳиднинг ҳам) фикрларидан фойдаланади. У қўл остидаги давлат хизматчилари тарбиясига жиддий эътибор беради. Навоий наздида Баҳром, Искандар ва Султон Ҳусайин Байқаролар адолатпарвар, инсонийлик фазилатларига эга ҳукмдорлардир.

Шарқ бошқарув илми ва маҳорати, жумладан, доно ҳукмдорларнинг адолатпарварлиги уларнинг эзгуликни ўйлаб мустақил фикр юритиш қобилятида намоён бўлади. Ҳақиқатан ҳам билимдон одам фазилатлари жамият тарққиётига хизмат қилади. Биздаги“адолатли шоҳ” ғояси қўл етмас мавҳум нарса эмас. Буни шоҳнинг ҳар куни, ҳар лаҳзада инсонларни эзгуликка, яратувчиликка ундаб туриши деб тушуниш лозим. Шарқ донишмандлари адолатсевар ҳукмдор, кези келганда, масалан, умумдавлат, умуммиллатманфаатлари ҳимояси нуқтаи назаридан қаттиқўллик қилиши лозимлигини уқтиради.

Шунингдек, ҳукмдорлар садоқатли ҳам бўлиши лозим. Унга кўра, ҳукмдор (раҳбар) Илоҳнинг изни билан муайян муддатга кўпчиликнинг оғирини енгил қилиш вазифасини зиммасига олади. Вазифасини яхши адо этиши учун ёрдам қилмоқ лозим.

Бундай ёрдам икки йўл билан:маслаҳат (фикр) бериш ва риоя қилиш билан амалга оширилади. Ҳамма ҳам маслаҳат(фикр) бериши мумкин, амалий иш эса танлаб олинганлар томонидан бажарилади. Шарқ донишмандларнинг фикрича, агар ҳукмдорга садоқат кўрасатилса, зинҳор-базиҳор у тўғри йўлдан чалғимайди. Гулханийнинг “Зарбулмасал” асарида она туянинг тилидан шундай дейди:

***Кўрки, бурундук, кишининг қўлида,***

***Бу кишининг кўзлари ўз йўлида.[[18]](#footnote-19)***

Демак, сарбон (ҳукмдор) манзилга етаклайди, карвон (жамият) манзилга етиб бориши керак. Бунда сарбон ўз вазифасини қатъий бажариши билан эътиборга лойиқдир. Яъни, ҳукмдор жамиятни ёруғ истиқбол, буюк мақсадлар сари етаклаши, жамият эса садоқат билан уларни воқеликка айлантириши зарур.

Бошқарувнинг бундай хислатлари (қатъиятли ҳукмдор, ҳукмдорнинг адолатли ва ниҳоят, ҳукмдорга садоқат) тараққиётнинг шарқона усули ифодаланган. Айтиш лозимки, бу тамойиллар уч аср давомида ўрганилиб, миллий анъаналар билан уйғунлаштирилиб амалиётга жорий этилган. Яъни Олий ҳукмдор Президент ёки Бош вазир лавозими таъсис этилди. Уларнинг адолатпарвар бўлиши учунқонунлар мажмуи яратилди. Садоқат тамойили эса асл ҳолича қабул қилиниб, бош раҳбарнинг ваколат муддати тугагунча фикр билан (у қандай шаклда бўлишидан қатъий назар) намоён қилди. Демак, шарқ бебаҳо илмий мероси, давлатчилик анъана ва тажрибаси билан инсоният хазинасини бойитганини англаб олишимиз ва бундан ғурурланишимиз лозим.Бу борадабуюк мутафаккир Абу Наср Форобийнинг “Давлатни ақл-идрок билан бошқариш-халқ бошига тушган хавф-хатарни камайтириш ва бартараф этишдан иборатдир”[[19]](#footnote-20), деган ҳикматли сўзларини алоҳида таъкидлаб ўтиш лозим.

Буюк аждодларимиз наздида юртга бўладиган ички ва ташқи хавф-хатарларга нисбатан огоҳ бўлиш муҳим тамойил даражасига кўтарилган ҳамда уларнинг олдини олишнинг асосий шартларидан бири бўлган. Юсуф Хос Ҳожибнинг “Қутадиғу билиг” асарида таъкидланганидек, “Беклик муқаддаслик ва покликни талаб этади. Ҳушёрлик, сергаклик у қўйган талаблар қаторининг бошида туради. Бек соғ, ҳушёр, сергак бўлиши лозим. Улар ғофил бўлса, бало ёндашади.Қайси бек хушёр бўлса элини мустаҳкамлайди ёв бўйнини янчиб унинг устига балолар ёғдиради. Ёв бўйнини янчиб ташлашни истаган киши тунда хам кундузи хам қулоғини соғ- ҳушёр тутиши лозим. Ҳушёрлик туфайлигина ёвни енгиш мумкин, ғофиллик беклик боғини бузади”.[[20]](#footnote-21)

Абу Наср Форобий мамлакатга хавф соладиган бало-офатларнинг олдини ола биладиган, башарти, шундай вазият юз берган тақдирда зудлик билан уни бартараф эта оладиган мамлакатгина фозил, “ижобий” деб ҳисобланган. Бундай имконга эга бўлмаган ёхуд шундай бўлишга ҳаракат қилмайдиган, таҳдидга нисбатан лоқайдлик, мудроқлик касалига мубтало бўлган мамлакатларни аломма фозиллар шаҳрининг зидди, яъни “жоҳиллар, беномуслар, беқарорлар шаҳри” деб атаган.

Форобий турли миллат кўникмаларига, бегона мафкура таъсирига жавоб қайтара оладиган, ўз жамиятини барқарор ривожлантириш билан боғлиқ бўлган мақсад ва вазифаларни аниқ тасаввур қила оладиган, замонавий ибора билан айтганда, ўз мафкураси, жипслаштирувчи миллий ғоясига эга бўлган мамлакатгина фозил ҳисоблайди.

Жалолиддин Давоний эса, юрт хавфсизлигини асрашни давлат сиёсатининг бош йўналишига айлантириш ғоясини илгари суради.

Амир Темур ўз салтанатини идора этишда барча воқеа-ҳодисалар, ижтимоий-сиёсий жараёнлардан етарли даражада бохабар бўлиб туриш масаласига алоҳида эътибор қаратган.

Реал хавф-хатарларни олдиндан кўра билиш, унинг хавфсизлик даражасини аниқлаш мақсадида Соҳибқирон мунтазам, узлуксиз ишлайдиган, ўз даври даражасидаги ахборот тизимини шакллантиришни бош вазифа қилиб қўйган. “Ҳар бир диёр аҳолисининг аҳволидан огоҳ бўлиб турдим. Ҳар бир мамлакат аҳволи сипоҳу раиятнинг кайфиятини, туриш-турмушини, қилмиш-қидирмишларини, улар ўртасидаги алоқаларини ёзиб менга билдириб туриш учун диёнатли, тўғри қадамли кишилардан воқеанавислар белгиладим”, дейилади.Амир Темур “Темур тузуклари”да мамлакат ичкарисида ҳам, ташқарисида ҳам юз бераётган каттаю кичик воқеа-ҳодисалар ҳақида хабар беришларини талаб қилган ва буни давлат хавфсизлигини таъминлашнинг муҳим чораси деб ҳисоблаган ҳамда салтанат барқарорлигига қаратилагн чора-тадбирларни кўришдамаблағни аямасликка даъват қилган.

Буюк аждодларимиз инсонни жамиятнинг энг олий қадрият деб билганлари боис, инсон ҳақ-хуқуқларининг поймол этилишини ҳақли равишда мамлакат, салтанат асосларининг бузилиши, ҳокимият турли поғоналаридаги амалдорларнинг золимлиги жамиятда танглик ҳолатининг вужудга келишига, натижада, ижтимоий зиддият ва норозиликларнинг келиб чиқишига сабабчидир, дея огоҳлантириб келган.

 Улуғ аждодларимиз ижтимоий зиддиятларнинг маърифий ечимини топишни мамлакатга нисбатан хавф-хатарларнинг олдини олиш ва бартараф қилишнинг бош воситаси деб билганлар. Улар сиёсий ва ижтимоий адолат ҳамда унга мунтазам равишда риоя қилиб боришга интилиш мазкур восита моҳиятини ташкил қилишни таъкидлаб, сиёсатдаги ахлоқ масаласига алоҳида эътибор қаратганлар, адолат ва эзгулик каби қадриятларни унинг бош мезони қилиб олганлар. Шу билан бирга барқарорлик, тинчлик, орасидаги ўзаро тотувлик ва жипсликни салтанат барқарорлигини таъминлайдиган асосий пойдевор деб билганлар, сиёсий адолатни жамият тараққиётининг негизи ҳисоблаганлар.

Буюк бобокалонимиз давлат бошқаруви жараёнида ўз амирлари ва амалдорларининг халққа нисбатан ноҳақ зулм етказиб қўймаслиги устида доимо ташвиш чекар, макр, зулм, риёкорлик каби салбий ҳолатларни салтанат сиёсатини обрўйсизлантирадиган, унга хавф соладиган қусурлар, деб ҳисоблаган.

**КАЙКОВУСНИНГ “ҚОБУСНОМА” АСАРИДАГИ БАНД-НАСИҲАТЛАРИ**

**Ҳунар афзунлиғи 1 била баланд қадр ва олий табь бўлмоқ зикрида**

Эй фарзанд, огоҳ бўлки, ҳунарсиз киши ҳамиша фойдасиз бўлур ва ҳеч кишига нафъ еткурмас. Билурсанки, хори муғилон2нинг тани бордур, аммо сояси йўқдур. Ҳунарсиз киши ҳам хори муғилон янглиғ на ўзига ва на ўзгага фойда берур.Агар киши ҳар қанчаки олий насаб ва асл бўлса, аммо ҳунари бўлмаса, халойиқнинг иззат ва ҳурматидин ноумид бўлур. Агар кишида ҳам насаб гавҳари ва ҳам ҳунари зевари3 бўлмаса, ундан баттароқдур. Жаҳд қилғил агар гавҳаринг ҳар нечаким асл бўлса, унга ғарра бўлмағил, нединким тан гавҳари ҳунар зевари била музайян4 бўлмаса, у ҳеч нарсага арзимагусидур. Андоҳким дебдилар: “Улуғлик ақл ва донишлик биладур, гавҳари ва насаб била бўлмас”.

Эй фарзанд, сен ҳам ҳунарни донодин ўрганмасанг, нодондин ўрганғил. Барча катта, кичкина ҳунар ўргатмак вожибдур, нединким киши ҳунар ўрганмоқ била ўз ҳамроҳларидин баланд мартабада бўлур.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1Афзунлик-ортиқлик.

2Хори муғилон-тиканли бута.

3Зевар-безак, зийнат.

4Музайян-зийнатланган.Кайковус. Қобуснома асари.Т:,1994й.26б

Чунки ўзингда ҳунар кўриб ўз тенгларингда ул фазилатни кўрмасанг, ўзингни улардин баланд кўрарсан ва улар яна сени ўзларидин баланд мартабада билурлар. Ҳунарманд киши улдурким, фазли ва ҳунар сабаби била қадр ва мартабаси ўзгалардин баланд бўлғон эканин билиб фазл ва ҳунарга аввалгидин зиёдроқ ҳаркат қилғай ва бурунғидин зиёдроқ фозил ва ҳунарманд бўлғай. Ҳар кишики бундоқ қилса тезда халқнинг орасида азиз ва улуғ бўлғай. Бас, буни билғон киши фазл ва ҳунардин қўл тортса, бу ақлсизлик нишонасидур.Ҳунар ўрганмоқда меҳант қилмоқ, баданни ялқовлик, яъни бекорчиликдин қутқармоқфойдалидур, нединким, бекорчиликдин баданнинг фасод ва беморлиғига сабаб бўлур. Агар баданга ранж бериб, уни ўзингга мутеъ қилмасанг, қаҳр била мартабали бўла олмассан. Барча дониш ва ҳунарнинг сармояси: адаб, тавозе, ҳаё, покдиллик, парҳезкорлик, беозорлик, сабр ва матонатликдур. Лекин кўп вақтлар бўлурки, шарм кишига зиён етказур. Кўп кишилар бўлурки, шарм қилиб ўзларининг барча мақсудларидин айрилурлар. Сен ул миқдор шарм қилғилки, бу имон субути ҳосилига сабаб бўлсин. Ўзингга зарар ва зиён етказур даражада шарм қилмағил

**Сухандонлик билан баланд мартабали бўлмоқ зикрида**

Киши сухандон, сухангуй (нотиқ) бўлиши керак. Аммо, эй фарзанд, сен сухангуй бўлгил ва лекин дуруғгўй (ёлғончи) бўлмагил. Ростгўйликда ўзинг шуҳрат қозонғил, токим бирор вақт зарурат юзидин ёлғон сўз десанг қабул қилғайлар. Ҳар сўз десанг ҳам рост деғил ва лекин ёлғонга ўхшагон ростни демағилким, ростга ўхшаган дуруғга ўхшағон ростдин яхшидур, нединким ул дуруғ мақбул ростни айтишдин парҳез қил. “Улардан зўрлиғ била ҳеч нарса олмағил”.

Яна деди: “Агар халойиқнинг севимлиси бўлиоқ тиласанг, улардин ҳеч нимани аямағил”. Яна деди: “Агар тилинг узун бўлмоқин тиласанг қўлингни қисқа қилғил”.Эй фарзанд, Ануширавон Одилнинг сўзлари ва пандлари бу турур. Бўларни ўқиғил ва унихор тутмағил, нединким бў сўзлардин ҳам ҳикмат, ҳам салтанатнинг иси келур. Буларнинг барчасин йигитлик вақтидабилғил.1

**СОҲИБҚУРОН АМИР ТЕМУР ЎҒИТЛАРИДАН**2

* Cалтанат ишларида тўрт нарсага амал қилган, яъни:1)Кенгаш,2)машварату маслаҳат,3) қатъий қарор,4) эҳтиёткорлик.
* Давлат ишларининг тўққиз улуши Кенгаш, тадбир ва машварат, қолган бир улуши эса қилич билан бажо келтирилур.
* Ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби, азми қатъий, тадбиркор ва ҳушёр бир киши, минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидир.
* Бир ишни килмокчи бўлсам, кенгашиб олиб, кейин Қуръондан фол очардим ва Қуръон хукми билан иш қилур эрдим.
* Юз минг отлик қила олмаган ишни бир тўғри тадбир билан амалга ошириш мумкин.
* Адолат ва инсоф билан тангрининг яратган бандаларини ўзимда рози қилдим. Гуноҳкорга ҳам, бегуноҳга ҳам раҳм қилиб, ҳаққоният юзсидан ҳукм чиқардим. Хайр-эҳсон ишларим билан одамлар кўнглидан жой олдим.
* Золимлардан мазлумлар хаққини олдим. Золимлар етказган ашёвий ва жисмоний зарарларни исботлаганимдан кейин уларни шариатга мувофиқ одамлар ўртасида муҳокама килдим ва бир гуноҳкорнинг ўрнига бошқасига жабр-зулм ўтказмадим.
* Менга ёмонлик қилиб, бошим узра шамшир кўтариб, ишимга кўп зиён етказганларни хам, илтижо билан тавба-тазарру килиб келгач, ҳурматлаб ёмон қилмишларини хотирамдан учирдим,мартабаларини оширдим. Улар билан муомалада шундай йўл тутдимки, агар хотираларида менга нисбатаншубҳаю қўрқув бўлса, унут бўларди.
* Азму жазм била ниш тутдим. Бирон ишни килишга қасд қилган бўлсам, бутун зеҳним, вужудим билан боғланиб, битирмагунимча ундан қўлимни тортмадим.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.Кайковус. Қобуснома асари.Т:,1994й.34-44б

2.Амир Темур тузуклари**,** Т:,1996й

* Ҳеч кимга ғазаб билан қаттиқ муомала қилмадим ва ҳеч бир ишда танглик қилмадим, токи Тангри таолонинг ғазабига дучорбўлмайин ва ишимни бузиб, холимни танг айламасин деб.
* Раият аҳволида огоҳ бўлдим, улуғларини оға қаторида кичикларни фарзанд ўрнида кўрдим.
* Яхшиларга-яхшилик қилдим, ёмонларни ўз ёмонликларига топширдим. Ким менга дўстлик қилган бўлса, дўстлиги қадрини унутмадим ва унга мурувват, эҳсон, иззат икром кўрсатдим.
* Мен ўз салтанатимни дини ислом, тўра ва тузук асосида мустаҳкамладим. Салтанатни бошқаришида учраган ҳар қандай воқеа ва ишни тузук асосида бажардим.
* Ҳар бир шаҳарда масжидлар, мадрасалари, хонақолар киришни, мусофир йўловчилар учун йўл устига работлар бино қилишни, дарёлар устига кўприклар қуришни буюрдим.
* Менда бирон кимсанинг ҳақи бўлса, ҳақини ҳеч вақт унутмадим. Бирон кимса билан танишган бўлсам, уни ҳеч вақт назаримдан қолдирмадим.
* Ҳеч кимдан ўч олиш пайида бўлмадим. Тузимни тотиб, менга ёмонлик қилганларни парвардигори оламга топширдим. Софдил кишилар, саййидлар, олимлар ва фозилларга даргоҳим доим очиқ эди. Нафси ёмон ҳимматсизларни, кўнгли бузуқ қўрқоқларни мажлисимдан қувиб юбордим.
* Ўғилларим, набираларим ва яқинларимни уйлантирмоқ ташвишида келин изламоққа эътибор бердим. Бу ищни давлат ишлари билан тенг кўрдим. Келин бўлмишнинг насл-насабини, етти пуштини суриштирдим. Хос одамлар орқали соғлиқ-саломатлигини, жисмонан камолотини аниқладим. Келин бўлмиш насли-насибаси, одоб-аҳлоқи, соғлом ва бақувватлиги билан барча қусурлардан холи бўлсагина, эл-юртга катта тўй-томоша бериб,келин тушурдим.
* Ўғилларим, набираларим ва яқинларимга бирон томчи шароб ичиб, хотинларига яқилашишни маън этдим. Зеро, шаробнинг таъсирида бунёдга келган фарзанд насл-насабнинг бузилишига таъсир этгай, дебон шу покиза йўлни тутдим.
* Уламо билан суҳбатда бўл ва пок ниятли, тоза қалбли кишиларга талпин. Буларнинг ҳамматларидан улуш тиланиб, муборак нафаслари билан дуо-фотиҳа беришларини илтимос қил.
* Ҳар кимнинг қадр-қийматини, тутган мавқеини ва ҳар нарсанинг ўлчовини белгилаб олишнинг ва шунга мувофиқ иш юритишинг керак.
* Подшоҳ ҳар ишда ўзи ҳукм чиқарсин, токи ҳеч ким унинг ҳукмига аралашиб, ўзгартира олмасин.
* Вазирлар, амирлар бирон кимса ҳақида яхши-ёмон сўз қилар эканлар, подшо уни эшитсин. Лекин уни амалга оширишда бутун аён бўлмагунича шошмай, мулоҳаза билан иш тутсин.
* Қайси ҳоким ҳукминингтаъсири чўп ва калтаклаш таъсиридан камроқ бўлса, ундай ҳоким ҳукумат юргизишга яроқсиздир.
* Давлат ичида талай олчоқ, ёмон одамлар бордирки, давлат душманларини яхшилаб, унинг жон фидоларини турли макр-ҳийлалар билан харобқиладилар. Буларнинг мақсадлари салтанат қўрғонига раҳна солишдир.
* Вазирлар ушбу тўрт сифатга эга бўлган кишилардан бўлишлари лозим:биринчиси-асиллик, тоза насллилик, иккинчиси-ақл-фаросатлилик, учинчиси-сипоҳу раият аҳволидан хабардорлик, уларга нисбатан хушмуомалалик, тўртинчиси-сабр-чидамлилик ва тинчликсеварлик. Кимки шу тўрт сифатга эга бўлса, ундай одамни вазирлик мартабасига лойиқ деб билсинлар. Бундай вазирлик мартабасига лойиқ деб билсинлар. Бундай вазирга тўрт имтиёз;ишонч, эътибор, ихтиёр ва иқтидор берилсин.
* Қайси вазир ғиёбат гапларни айтса, уйдирма гапларга қулоқ солса, жабр-зулм қилса, ўзига ёқмаган кишиларни йўқотиш пайига тушса, уни вазирдикдан тушириш лозим. Бузуқи, қора кўнгилли, зоти паст одам вазирлик қилса, давлату салтанат тез орада қулайди.
* Доно вазир шулдирки, ўз ўрнига қараб, гоҳ қаттиққўллик, гоҳида эса мулойимлик билан иш юритади. Бундай вазир ортиқча қаттиқўллик ҳам қилмайди, кўп мулойимлик қилса, дунёталаб, таъмагир одамлар уни ютиб юборадилар. Агар ортиқса қаттиқлик ишлатса, ундан қочадилар ва унга бошқа мурожаат қилмайдилар.Демак, доно вазир тўғри чораю тадбирлар қўллаб, яхши англаган ҳолда амалга ошириб, давлатни тартиб-интизомгакелтиради.
* Бир кунлик адолат-юз кунлик тоат-ибодатдан афзал.
* Той минган-от ҳам минади.
* Шоҳ бўлсангда боғ ярат,гадо бўлсангда боғ ярат,бир кунмас бир кун мевасини татирсан.

***Ҳар қандай фанни илмий жиҳатини ва унинг вазифасини ўрганаётганда воқеликни оддий соғлом фикр ва ҳаётий тажриба таъминлаши мумкин. Унинг асосий вазифаси ўрганилаётган жараёнлар қонуниятларини аниқлашдан иборат, токи одамлар улардан фойдаланган ҳолда, бирон-бир ишларни илгаридан яхшироқ ёки илгари қилаолмаган ишларини бемалол бажара олсинлар.***

**БОШҚАРУВНИНГ ИЛМИЙАСОСЛАРИ**



**БОШҚАРУВНИНГ ИЛМИЙАСОСЛАРИ**

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

 -биологик эҳтиёж: озиқ-овқат, ҳаво, кийим-кечак, ҳаракат ва ҳакозоларга бўлган талаб;

 -ижтимоий эҳтиёж: ижтимоий фаоллик, шахснинг жамиятда ўз ўрнини излаш ва хакозо;

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

 -ўз-ўзини англаш эҳтиёжи:физиологик, хавфсизлик ва муҳофаза, тегишлилик ва севги, ўз-ўзини қадралаш, ўз-ўзини фаоллаштиришдир.

 Раҳбарнинг фаолияти кўп жиҳатдан педагогик ва психологик фаолиятдан иборат бўлади. Раҳбар бажарувчиларга қатият билан ўз ғоясини ўтказади ва буларни амалга оширишни ўргатади. Ҳар бир раҳбар психологик билимлар билан бир қаторда муайян педагогик билимга ҳам эга бўлиши керак. Шулар ёрдамида у ходимларга уларни тарбиялаш ва мукаммаллаштиришларига таъсир этувчи шакл ҳамда усулларнинг янада самаралигини топиш мумкин.

 Тарбия жараёнида раҳбар педагогик жараёнларни ҳал этиши лозим. Жумладан: -ақлий ривожланиш (ходимларнинг умумий ва касбий маълумоти);

 -маънавий бойиши (маданий тадбирлар ташкил этиш, етук муаммоларни ечиш);

 -муаммоларни дориломонлаштириш;

 -шахсий хислатларни такомиллаштириш.

 Ҳар қандай фанни илмий жиҳатини ва унинг вазифасини ўрганаётганда воқеликни оддий соғлом фикр ва ҳаётий тажриба таъминлаши мумкин. Унинг асосий вазифаси ўрганилаётган жараёнлар қонуниятларини аниқлашдан иборат, токи одамлар улардан фойдаланган ҳолда, бирон-бир ишларни илгаридан яхшироқ бажара олсинлар ёки илгари қилаолмаган ишларини бемалол қилсинлар. Аммо у ёки бу фан айнан қандай қонуниятларни аниқлаши кераклиги, яъни нима унинг ўрганиш предмети бўлиши зарурлиги-унчалик осон масала эмас. Бу саволга жавоб бериш учун ўрганилаётган муаммони аниқ лойиасини ишлаб чиқиш ва уни келажакда тадқиқот давомида яратиш керак бўлади. Айтиш мумкинки, бошқарувда вазифаларни ҳал этиш жараёнларини ўрганиши ҳамда қандай шароитда бошқаришда ушбу вазифаларни ҳал этиши, уларни ҳал этиш натижаси қандай бўлиши лозимлиги, у ёки бувазифаларни муваффақиятли ҳал этишга қандай омиллар таъсири кўрсатиши мумкинлиги ҳақида билимларни олиш лозим бўлади.

 Бошқарувда “бошқарув объекти ва субъекти”, “улар ўртасидаги бевосита ва тескари алоқалар”, “бошқарув тизими”, “атроф муҳит” каби тушунчалардан фойдаланиб, уларни бир бири билан қанчалик узвий равишда боғлиқ ҳолда амалга ошириш мумкинлиги тўғрисида ўрганиб чиқамиз.

 Бошқарув объекти- бу бошқарилаётган объекти, яъни тармоқ, корхона, ташкилот, муассаса ва ҳакозо. Бошқарув объекти сифатида фаолиятни мувофиқлаштирилаётган ва муайян мақсадларга эришишга йўналтирилган бир гуруҳ шахслар тушунилади.

 Бошқарув субъекти- бу бошқариладиган субъект, яъни тармоқ, муассаса, корхонани бошқариш аппарати, яъни бошқарувни турли вазифаларини бажарувчи муайян бўғинлари мажмуидан иборат. Бунда ҳар бир юқори буғин қўйи буғинга нисбатан бошқарув субъекти сифатида юзага келади. Бошқарув субъекти ва объекти бевосита ва қайта алоқалар тизими билан биргаликда бошқарув тизимини ташкил қилади.

 Бошқарув тизимида мақсадларни аниқ амалга ошириш учун дастурлар ишлаб чиқиш ва уларни амалга ошириш зарур. Шунда ташкилотни ҳар томонлама ривожлантиришга эришиш мумкин. Шунинг дастурий-мақсадли бошқарув тизимини ҳам аниқ қўйиш лозимдир. Мақсадлар, одатда, берилган вазиятни исталганидан фарқловчи бир қатор муаммолар ҳал этилгач, бошқарув тизими муайян вақтдан кейин берилган вазиятдан ўтиб бориши лозим бўлган исталган вазиятни акс эттиради.

 Шундай қилиб, мақсадни қўйиш босқичидаёқ келажакни умумлашган модели вужудга келади. Ушбу босқич ечимнинг муқобил вариантларини кўриб чиқиш ва тугал вариантини танлаш билан якун топади. Қарор қабул қилингандан кейин дастурларни ишлаб чиқиш босқичлари бошланади. Ушбу босқичда стартегик мақсадга эришиш кичик мақсадларга бўлинади. Ҳар бир босқичда вазифалар ва уларни ҳал қилишнинг устувор йўналишлари ажратилади. Шунингдек, улар ресурслар (моддий, меҳнат, молиявий, инсон омили)билан мувофиқлаштирилади. Бунда ҳар бир босқичнинг бажарилиши асосий натижа, ҳажм ва муддат бўйича аниқ белгиланади. Дастурларни шакллантириш босқичида, асосий мақсадли кўрсатмани сақлаб қолган ҳолда, оралиқ босқичлар ва ечимлар изчиллигини уларнинг дастурни амалга оширишнинг провард натижаларига таъсирини аниқлаш ва таҳлил қилиш орқали таъминлаш жуда муҳимдир.

 Мақсадлар ва кичик мақсадлар келишилган ва даражаларга ажратилгандан кейин дастур, одатда, барча ижрочилар учун бажарилиши шарт ҳисобланган директив ҳужжат шаклига эга бўлади. Қабул қилинган дастур ижро этилиши зарур. Аммо уни амалга ошириш жараёнида, дастурни қабул қилиш пайтида бошқарув тизимида ёки атроф-муҳитда баъзи ўзгаришлар юз бериши мумкин. Кўпинча бу ўзгаришлар ҳам бутун дастурни, ҳам унинг айрим босқичларини амалга оширишда жиддий қийинчиликлар тўғдиради. Шу боис бутун дастурнинг ва унинг ҳар бирбосқичининг бажарилишини доимо комлекс назорат қилиш зарур. Одатда, бундай назоратни амалга ошириш учун бошқарувнинг матрица тизимига киритиладиган махсус бўлинмалар тузилади. Назорат натижаларига кўра таҳлил ўтказиб, олинган натижалар дастур мақсадларига доир олинган натижалар таққосланади ва оғишлар юз берган ҳолларда уларнинг сабаблари аниқланади, сўнгра ё дастурларга тузатиш киритиш ёки камчиликларни бартараф этишга доир чоралар кўрилади. Бунда дастурга тузатиш киритиш ёки камчиликларни бартарф этиш ҳақида қарор қабул қилинишидан олдин дастурнинг белгиланган мақсадларидан оғишга олиб келган муаммолар диагностик таҳлил қилиниши керак. Ташкилот ёки корхонада дастур муваффақиятли бажарилаётган тақдирда ҳам шу ташкилот ёки корхонанинг иш самарадорлигини ошириш усуллари фаол изланиши зарур эканлигини огоҳлантириш бошқарув ҳисобланади ва у шубҳасиз, дастурнинг амалга оширилаётган ташкилот ёки корхонага фойда келтиради.

 Бошқарувда бошқаришнингқонуниятларива тамойилларига амал қилиш жуда муҳим. Чунки бошқариш қонуниятлари, бошқарув жараёнида турли элемантлар ва ҳодисаларнинг объектив равишда мавжуд бўлган, такрорланувчи ўзаро алоқаларини акс эттирадиган жараёнлар бўлиб, улар умумий ва хусусийга бўлинади. ***Умумий қонуниятлар*** бошқарувнинг барча тизимларига хос бўлса, хусусийлари айрим ташкилот ва корхоналарининг амал қилиши билан боғлиқ. Бошқарувнинг умумий қонуниятлари сирасига қўйидагиларни киритишимиз мумкин: устувор самарадорлик ва онгли режали бошқариш; бошқарадиган ва бошқариладиган тизимларнинг, бошқариш субъекти ва объектининг ўзаро муносабати, бошқарувда меҳнат тақсимоти ва кооперацияси жараёнларини кўчайтиришдир. Ушбу қонуниятларни кўриб чиқамиз. Таълимни онгли режали бошқаришнинг устувор самарадорлиги қонунийдир, чунки унда кечаётган жараёнларни режали бошқариш тизими амалда ушбу жараёнларни беихтиёртартибга соладиган бошқариш тизимларидан самаралироқдир.Айни вақтда таълимни бошқаришнинг барча даражаларида дастурий-мақсадли ёндашув, тизимли ёндашув ва таҳлил кенг қўлланилиб келинмоқда.Бошқариладиган ва бошқарадиган тизимлар, бошқариш субъекти ва объекти ўзаро муносабати қонуният эканлигини бошқарув соҳасининг бошқарув объекти талабларига мувофиқлигини билдиради. Чунончи иқтисодиётни ривожлантиришда 90 йилларнинг ўрталарида бутун бошқарув аппаратини ўзгартириш талаб қилинган эди. Натижада таълим ва уни бошқариш тизими ижтимоий-иқтисодий, сиёсий ўзгаришлар, фан техника тараққиёти талабларига мос тушган ҳолда барқарор ривожланиш тамойилини касб этди. Бошқарувда меҳнат тақсимотини тўғри, тизимли ва кооперациялаш жараёнларини кўчайтириш ҳамда йўлга қўйиш ҳам таълимни бошқаришнинг умумий қонуниятларига киритиш мумкин. Бошқарув босқичлари сонини мақбуллаштириш қонуниятлари бошқарувнинг ортиқча бўғинларини бартараф этиш тақозо этади, бу ҳол унинг мослашувчанлиги ва тезкорлигини кўчайтиради. Таълимни бошқариш функцияларини жамлаш шундан иборатки, ҳар бир бошқарув босқичи функцияларини кўпроқ жамлашга, яъни бошқарув ходимлари сонини кўпайтиришга интилади. Барча мамалактларда бюрократик аппарат сони ошиб бораётгани ҳақида маълумотлар бу қонуниятни яққол намойиш этади.

 Назоратнинг ёйилганлик қонунияти қўл остидаги ходимлар сони билан бошқарув ходими томонидан уларнингфаолиятига самарали раҳбарлик қилиш ва ишларини назорат қилиш имкониятлари орасидаги боғлиқликни акс эттиради. Таълимни бошқариш тамойилларини шакллантиришда бошқарув қонуниятларини тўлиқ ҳисобга олиниши керак.

 ***Таълимни бошқариш тамойиллари***─бу бошқарув тизими, тузилмаси, бошқарувни ташкил этишнинг асосий талабларини белгилаб берувчи қоидалар демакдир. Бошқарув тамойиллари ҳам, қонуниятлари каби, умумий ва хусусийга бўлинади. Таълимни бошқаришнинг умумий тамойиллари универсал табиатга эга бўлиб, бошқарувнинг барча соҳаларига таъсир этади.

 Жумладан, ***аниқ мақсадга йўналтирилганлик; режалилик; билимдонлик; интизомлилик; рағбатлантириш; поғоналикдир***.***Аниқ мақсадга йўналтирилганлик тамойили*** дастурий-мақсадли бошқарувнинг моҳияти билан белгиланган бўлиб, ҳар бир таълимни бошқариш органи ва унинг ҳар бир бўлинмаси олдига мақсадлар аниқ қўйилиши кўзда тутади.Бунда мақсад ҳам эришиш мумкин бўлган ва иложи борича аниқ равшан белгиланган бўлиши керакки, бу иш ақлга мувофиқ бўлишини таъминлайди, ходимлар саъйи-ҳаракатини унинг ижросига сафарбар этади.

 ***Таълимни режали бошқариш тамойили*** ҳам дастурий-мақсадли бошқариш билан боғлиқ бўлиб, ҳаракат дастурини тузиш ва уни амалга оширишни кўзда тутади. Режалилик иш шароитини нормаллаштириш ва уни ижрочилар ўртасида тақсимлашда, ижрочилар хатти-ҳаракатларини мувофиқлаштириш ва уларга йўл-йўриқ беришда, шунингдек, ҳар бир ишнинг ва умуман дастурнинг бажарилишини ҳисобга олиш ва назорат қилишни ташкил этишда намоён бўлади. Ушбу тамойилнинг амалда бажарилиши бутун бошқарув тизими режа асосида ташкил этишига олиб келади.***Билимдонлик тамойили*** бошқарув объектини билишини, қарорлар қабул қилишда мутахассисларнинг фойдали маслаҳатларини қабул қилишга қодирлигини англатади. Билимдонлик тамойили меҳнатнинг функциялар бўйича горизонтал тақсимланиши билан боғлиқ.

 Бошқарувнинг ҳар қандай тизимида ҳар қандай даражада мавжуд бўлиши керак бўлган ***интизом бошқарувнинг*** ажралмас тамойили ҳисобланади. Интизом раҳбар кўрсатмаларининг, лавозим вазифаларининг, йўриқномаларининг, буйруқларнинг ва бошқа ҳужжатларнинг шубҳасиз бажарилишини кўзда тутади. Интизом даражаси кўп жиҳатдан бошқарув маданиятини белгилайди. Таълимга татбиқан бу тамойилнинг ролижуда катта, чунки тармоқнинг хусусияти ижро интизоми даражасигина эмас, балки молиявий интизомга ҳамда вазирдан тортиб ўқитувчигача бўлган барча ходимларнинг ички интизомига оширилган талаблар қўйилишини тақозо этади. Шу билан бирга, ***интизом*** ходимларнинг ташаббусини бўғиб қўймаслиги ва ишга ижодий муносабатда бўлиши учун имконият қолдириш керак.

 ***Рағбатлантириштамойили***, энг аввало, моддий ва маънавий рағбатлардан фойдаланиш асосида меҳнат фаолиятини мотивациялашни кўзда тутади. Моддий рағбатлантириш ходимларнинг меҳнат натижаларидан шахсий иқтисодий манфаатдорлигига, маънавий рағбатлантириш эса- асосан ходимларга психологик таъсир кўрсатишга таянади. Ходимларнинг турли маънавий эҳтиёжлари, яъни мансублик, тааллуқлилик ва муваффақиятга бўлган эҳтиёжларига ундовчи сабаблар бўлиши мумкин.

 Бинобарин, рағбатлантириш тамойили мазмунини, кўпинча амалиётда бўлганидек, фақат иш ҳақида боғлаб қўйиш нотўғри. Рағбатлантириш, шунингдек, маънавий рағбат ва сабаблардан фойдаланиш, ходимларга адолат муносабатда бўлишни ҳам кўзда тутади.

 ***Кўп поғоналик тамойили*** бошқарув меҳнатининг вертикал тақсимланиши, яъни бошқарув даражаларининг бўлинишини ҳамда бошқарув қўйи даражаларининг юқори даражага бўйсинишини кўзда тутади. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини шакллантиришда, бошқарув аппаратини тузишда, кадрларни жой-жойига қўйишда ушбу принцип ҳисобга олинади.

 Бошқарувнинг барча тамойиллари бир-бири билан узвий боғланган ва бири иккинчисини тақозо этади. Масалан, режасиз, билимдон бўлмасдан, итизомсизлик ташкилотнинг аниқ мақсадга йўналтирилган фаолиятини таъминлаб бўлмаганидек, бошқарувнинг бошқа тамойилларини инкор этган ҳолда бошқарув тизимининг аниқ фаолият юритишга эришиб бўлмайди.

 Бошқарув қонуниятлари ва тамойиллари бошқарув функциялари билан узвий боғлиқдир.

 ***Таълимни бошқариш функциялари***─бу улар бошқарадиган кичик тизим бошқарув объектига таъсир кўрсатишида ёрдам берадиган фаолият турларидир. Бошқарув функциялари ***умумий*** ва ***хусусий*** (махсус) функцияларга бўлинади. ***Умумий функциялари*** бошқарувнинг барча ижтимоий тизимларига хос функциялардир. ***Хусусий функциялар*** муайян хусусиятга эга. Бошқарувда стратегик режалаштириш, ташкил этиш, мотивациялар, назорат каби умумий функциялар ажратиб кўрсатилади. Стратегик режалаштириш ташкилотнинг ўз мақсадларига мақбул даражада эришиш учун қўлланиладиган ҳаракатлар йиғиндисидир. Стратегик режалаштиришнинг моҳияти ташкилотнинг мақсадларига эришишга қаратилган ўзига хос стартегиясини ташкилотнинг мақсадларига мақбул даржада эришишни таъминлайдиган ҳар томонлама мажмуини режалаштиришни билдиради. Стратегик режалаштириш бошқарув фаолияининг тўртта асосий турини:ресурсларни тақсимлаш; ташқи муҳитга мослашиш; ички мувофиқлаштириш; олдиндан кўра биладиган уюшган стратегияни кўзда тутади.

 Инсонлар хатти-ҳаракатида эҳтиёжлар ва манфаатлар муҳим рол ўйнайди. Эҳтиёж- бу инсоннинг бирон-бир камчиликни физиологик ва психологик ҳис қилиши, тақдирлаш эса инсон ўзи учун қадрли деб билган барча нарсаларини ҳис қилиши демакдир. Англаб етилган эҳтиёжлар ҳаракатгаундайди.Одамларнинг фаолияти билан эришиладиган эҳтиёжларнинг йиғинидиси бошқарув методларининг иқтисодий, ташкилий-бошқарув ва ижтимоий-психологик сингари мотивацион йўналишларини белгилаб беради.

 ***Бошқарувнинг иқтисодий методлари*** моддий мотивациясини, яъни муайян кўрсатгичлар ёки топшириқларни бажаришга ва улар бажарилгач, иш натижалари учун иқтисодий тақдирлашга йўналтиришни тақозо этади. Шундай қилиб, бошқарувнинг иқтисодий методларидан фойдаланиш иш режасини шакллантириш ва унинг амалга оширишни назорат қилиш билан шунингдек, меҳантни моддий рағбатлантириш, яъни муайян миқдор ва сифатдаги келмаганлиги ва тегишли сифатга эга бўлмаганлиги учун жазо чораси қўлланилиши кўзда тутувчи иш ҳақининг оқилона тизими билан боғлиқдир.

 Бошқарувнинг ташкилий-бошқарув методлари давлат даражасида қабул қилинган қонунлар ва меъёрий ҳужжатларга шубҳасиз риоя қилинишигина эмас, бошқарув ходимлари ва улар қўл остидагиларнинг бошқарув ходимларнинг кўрсатмаси унинг қўл остидагилар томонидан ижро этилиши мажбурий қилиб қўйиладиган ҳуқуқ ва мажбуриятлари аниқ белгилаб қўйилишини ҳам тақозо этади. Бошқарув ходимининг қўл остидаги ходимларнинг ушбу муносабатларга риоя этмасликлари жазо чоралари (танбеҳ, ҳайфсан, ишдан бўшатиш ва ҳакозолар) қўлланишига олиб келади. Ушбу методлар ташкилий режалаштириш, ташкилий меъёрлаш, йўл-йўриқ бериш, бошқариш ва назорат сингари масалаларни ўз ичига олади.

 Юқорида таълимни бошқаришнинг функцияларида стратегик режалаштириш ҳақида қисқача фикр билдирган эдик. Бошқарувда стратегик режалаштириш қанчалик муҳим эканлиги тўғрисида маълумотлар бериб ўтамиз. Стартегик режалаштириш ташкилотни ёки корхонанинг мақсадини аниқлашда ва шакллантиришда кўмак беради. Бунда корпаратив миссия ташкилотнинг аниқ мақсадларини баҳолаш ва уларга эришиш масалаларини қўйиши керак. Стратегик режалаштириш орқали ташкилот ёки корхона тараққиёти тушунчаси ва самарали таркибли бошқарувни бунёд этиш билан яқин боғлиқдир. Бу иккита тушунча асосан стратегик режалаштиришнинг кўрсатмаларидан бири ҳисобланади. Шунингдек, ҳар томонлама асосланган аниқ режалар мажмуаси, ташкилотнинг миссиясини амалга оширишга ва мақсадга эришишни таъминлайдиган йўналишида бўлмоғи керак. Стратегик режа ташкилот ёки корхона раҳбари томонидан ишлаб чиқилади. Шу билан бирга уни амалга оширишда бошқарувнинг барча поғоналари раҳбарлари қатнашиб ўз таклифлари билан чиқади. Режа давомийлик муддати қатор омилларга боғлиқдир. Ташкилот ёки корхона мақсади ва унинг технологияси, ички ва ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлиги ва ҳакозолар. Стратегик режани 10 йиллик ва ундан ортиқ муддатларда ҳам режалаштириш мумкин. Стратегик режалаштриш раҳбарлар томонидан ташкилотнинг имкониятлари ёки ташқимуҳит ҳақида ахборотларини ҳисобига, нотўғри қарорлар қабул қилишдаги таваккалчиликни камайтиради ҳамда бошқарувни самарали ташкилий таркибини шакллантиришга имкон беради. Стартегик режани босқичларда амалга ошириш зарур. Мазкур босқичлар қўйидагича бўлади:

1.Ташкилот бурчини шакллантириш

2. Портфел стартегиясини шакллантириш(бош йўналишларини ва умумиймақсадларни танлаш)

3.Ташкилотнинг ички ва ташқимуҳитларини таҳлил қилиш

4. Муқобил ўсишни танлаш

 Шунингдек, стратегик муқобилликларни ҳар томонлама таҳлил қилиб чиқилгандан сўнг ташкилот маълум муддатга ўз ривожлантириш стартегиясини белгилайди. Танланган стратегияни амалга ошириш муҳим вазифа бўлиб, маҳсус ишлаб чиқилган тадбирлар ва ҳаракатларни талаб этади. Буларга тактика, сиёсат, проседура ва қоидалар, бюджет ёрдамида ҳамда мақсадлар бўйича амалга оширилади.

 **Тактика.** Стартегия сўзининг ўзи иккинчи тушунча-“тактика” сўзининг борлигини тахмин қилади. Агар биринчиси узоқ муддатли режалаштириш ғоясини акс эттирса, иккинчиси узоқ муддатли режани амалга ошириш учун фаолият режа маъносини билдиради. Қисқача қилиб тактикани қисқа муддатли стартегия деса ҳам бўлади. Бу умумий стратегия билан мувофиқлаштирилган аниқ бошқарув ҳаракатидир. Одатда, тактикани ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш менеджер корпусининг ўрта бўғини зиммасига юкланади. Тактика режа қисқа вақт ишлаб чиқилади, у аниқ ва тез натижага эришишга мўлжалланган.

 **Сиёсат.** Стратегик ва тактик режаларни муваффақиятли амалга ошириш учун ташкилотда ушбу режаларни яхши тушунувчи ҳамда уларни бажарилишини таъминловчи ҳаракатларнинг умумий йўналиши, мўлжал тизим бўлишизарур. Бу ҳатти-ҳаракатларнинг умумий йўналиши ташкилот сиёсати дейилади.

 **Процедуралар.** Ташкилот ёки корхонанинг сиёсати мақсадга эришишнинг умумий ёндашувини белгилайди. Сиёсатга қўшимча қилиб раҳбарият қўйилган масалаларни ечишда ёрдамлашувчи ҳаракатлар мажмуасини ишлаб чиқади. Бу мажмуа процедура деб аталади. Моҳияти бўйича процедурани ўзини дастурлаш, берилган қарор деб, ёки замонавий тилда, ҳаракат алгоритми деб аташ мумкин.

 **Қоидалар.** Бу кўрсатмалар фаолият давомида маълум вазиятда нима қилиш кераклигини аниқ белгилаб берадилар. Ташкилот раҳбарияти қоидаларни шундай ҳолатлар учун яратадики, уларнинг бажарилишига маслаҳатларни аниқ ҳал қилинишига боғлиқ. Қоидани процедурадан фарқи шундаки, у ьитта аниқ масала учун ишлаб чиқилади.

**СТРАТЕГИК РЕЖАНИ АМАЛГА ОШИРИШНИ БОШҚАРИШ**

 Ташкилот ёки корхонанинг стратегик режаларини амалга оширишни бошқаришда режани бажарилишини назорат қилишнинг бюджет ёрдамида бошқариш усули, ҳамда мақсадлар бўйича бошқариш усулларидан фойдаланилади.

 **Бюджет ёрдамида бошқариш** ─бу режаларни ташкилотнинг мавжуд имкониятлари билан боғловчиусул бўлиб, моддий ва молиявий ресурслар сарфини назорат қилиб туриш имконини беради.

 **Мақсадлар бўйича бошқариш**─бу усулнинг моҳияти-ташкилотнинг ҳар бир бўлинмасива ҳар бир поғонадаги раҳбар учун умумий мақсаддан келиб чиққан ҳолда қисқа муддатли мақсадларни ўрнатиш ва уларни бажариш режаларини ишлаб чиқишдан иборат. Бунда ҳар бир ходимнинг мақсади ўзининг бевосита раҳбарнинг мақсадларидан келиб чиққан ва у мақсадларни амалга оширишга қаратилган бўлиши зарур.

***“Ҳар қайси инсон учун эл-юрт ишончи ва ҳурмат-эътиборига сазовор бўлишдан, энг муҳими, ана шу ишончга ҳар томонлама муносиб бўлиб, уни амалий ишлар билан оқлашдан ортиқ бахо йўқ. Таълим муассасалари раҳбарлари ва педагогик жамоалари юртимиз келажаги бўлмиш ёшларнинг таълим ва тарбияси ишониб топширилган ана шундай шахслардандир”.***

***Ш.Мирзиёев***

**МАКТАБГАЧА ТАЪЛИМ ТАШКИЛОТИ ФАОЛИЯТИДА ТАЪЛИМ-ТАРБИЯ ВАЗИФАЛАРИНИ АМАЛГА ОШИРИШ ВА РАҲБАРЛИК ҚИЛИШ**

****

**МАКТАБГАЧА ТАЪЛИМ ТАШКИЛОТИДА РАҲБАРНИНГ ТАРЪЛИМ-ТАРБИЯ ИШЛАРИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ**

Адабиётлар таҳлилининг кўрсатишича, бошқарув назариясида янги йўналиш ҳисобланган бошқарув психологияси-раҳбар ва ходимлар ўртасидаги муносабатлар маданиятини ўрганади. Мазкур мунлсабатларнинг ўзига хослиги ва тарбиявий муносабатларнинг аҳамияти, педагогик ходимларнинг индивидуал психологик хусусиятлари ҳамда уларнинг шахсий ва касбий ривожлантиришларига ўз таъсирини кўрсатувчи омилларнинг моҳияти, шунингдек, жамоадаги ўзаро таъсир жараёнининг йўналишини инобатга олиш бошқарув фаолиятини ташкил этишда муҳим ҳисобланади.1

Таниқли олим С.Л.Рубинштейннингтадқиқот ишлари педагогик фаолиятининг икки моделини-адаптив феъл-атвори ва касбий-шахсий ривожланиш моделини қуриш учун методологик асос бўлди.2 Ҳар иккала модел ҳам таълим муассасаси раҳбарнинг адаптив феъл-атвори моделида мутахассиснинг ўзини касбий англаганлик даражасини ўзига хос хусусияти вазиятларнинг ҳар хиллиги туфайли раҳбардан ўз фаолиятини бошқалар фаолияти билан мувофиқлаштиришда юқори даражали малака ва муайян касбий компетенция талаб этади.

Таълим муассасасининг адаптив феъл-атвор моделида ижтимоий талабларнин бажариш, юқори ташкилотларнингтопшириқларини кутиш, маълум меъёрларга амал қилиш шакли, фаолиятида ташқи муҳитга бўйсиниш тенедцияси устуворлик касб этади. Айни пайтда раҳбар ўз фаолиятида, вазиятларниҳал этишда, одатда, алгоритмлари орқали тўпланган ва стереотипга айланиб қолган тажрибаси, кучли тежаш тамойилига амал қилади.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.Турғунов С.Т.Умумий ўрта таълим муассасаларида деркторлари бошқарув фаолиятининг аназрий асослари. (Phd илмий даражасини олиш у-н ёз.десст.),-Т:,2007.-116б

3.Рубинштейин С.Л. Проблемы общей психологии.-М.1973.-С29-30

Раҳбар томонидан ўз имкониятлари, шахсий ва касбий ривожланиш истиқболларини англаш уни доимий тарзда изланиш, ижодкорлик, атнлаш имконияти тарзида қабул қилинадиган тажрибалар ўтказишга ундайди. Бу вазиятда касбий ривожланишнинг ҳал қилувчи элементи сифатида танлов ўтказиш имконияти ва зарурати, демакки, бир томондан ўзининг эркинлигини ҳис қилиш, иккинчидан таълим муассасида содир бўлаётган барча воқеликларга маъсуллик эътироф этилади.Мактабгача ёшдаги болаларни таълим тарбиясига алоҳида эътибор қаратиш лозимлигини англатувчи бундай фазилат раҳбар маъсуллигидир.

Ўзбекистон Республикасининг 2019 йил 16 декабрдаги ЎРҚ-595-сон “Мактабгача таълим ва тарбия тўғрисида”ги Қонуни имзоланди.Унда Болаларнинг билим жиҳатдан ва интеллектуал ривожланган, миллий ҳамда умуминсоний қадриятлар, Ўзбекистон Республикасида яшовчи миллат ва элатлар урф-одатларини ва анъаналари билан таништириш, болаларни ўрта таълимга тайёрлаш (5боб,29 моддаси), таълим-тарбия жараёнларига илғор педагогик ва ахборот технологияларни жорий этиш,таълим ва тарбия жараёнларига замонавий услубларни ишлаб чиқиш ва қўллаш (10 боб, 53 модда) каби бир қанча вазифалар берилган.1

Болаларнинг ҳар томонлама ривожлантиришни таъминлашга қаратилганпедагогик жараён мураккабва ранг-барангдир. Тарбия масалалари таълим-тарбия ишининг ташкилий шакллари, болалар фаолиятининг ҳар ҳил турлари:машғулотларда таълим бериш орқали, ижодий ва қоидали ўйинлар, болаларнинг мустақил фаолиятлари, уларнинг ўз меҳнати ва катталар меҳнати билан таништириш орқали, ўз-ўзига хизмат қилиш, сайрлар ўтказиш, гигиеник тадбирлар орқали амалга оширилади.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 1.Lex.uz. Ўзбекистон Республикасининг 2019 йил 16 декабрдаги ЎРҚ-595-сон “Мактабгача таълим ва тарбия тўғрисида”ги Қонуни

**ўйин**

**меҳнат**

**таълим**

**ижод**

 Таълим-тарбия ишларини муваффақиятли амалга ошириш МТТдаги педагогик жараённи, ҳар бир фаолият турини тўғри ташкил этишга боғлиқ.

 МТТнинг педагогик жараёнидатаълим муҳим аҳамият касб этади ва у кундалик ҳаётда, ўйинда, меҳнатда, машғулотлар орқали амалга оширилади. Машғулотда таълим ва тарбия вазифалари ҳал этилади. Болалар теварак-атрофдаги ҳаёт ва табиат билан таништириш, нутқни ўстириш ва савод ўрганиш, математика, жисмоний маданият, тасвирий фаолият, мусиқа бўйича энг оддий тасаввур ва билимларни, малака ва кўникмалар системасини эгаллаб оладилар. Болалар эгаллаб олишлари керак бўлган билим ва кўникма, малакалар МТТ дастурида белгилаб берилган бўлиб, у болаларнинг умумийривожланишида ва уларни мактаб таълимига тайёрлашда муҳим аҳамият касб этади. Машғулотларда таълим бериш дидактика принциплари асосида болаларнинг ёш ва ўзига хос хусусиятларини эътиборга олиб маълум изчилликда олиб борилади, ривожлантирувчи ва тарбияловчи хусусиятга эга бўлади.

 МТТ Дастурида ҳар бир ёш гуруҳида ҳафта давомида ўтказиладиган машғулотлар сони ва ҳар бир машғулот қанча давом этиши белгилаб қўйилган. Тарбиячи мана шунга асосланиб, ўзининг ҳафталик машғулотлар жадвалини тузиб олади ва бу таълимнинг ҳамма бўлимлари бўйича белгиланган таълим-тарбия ишларини тақсимлаш ва бир ҳилда амалга оширишга имкон яратади. Дастурнинг ҳамма бўлимлари бўйича машғулотларни ҳафтага тақсимлаш зарур. Ҳафтанинг биринчи ва охирги кунига осонроқ машғулотларни қўйиш, ҳафтанинг сешанба, чоршанба ва пайшанба кунларида болалардаги ақлий фаолият тезлашади, шунинг учун бу кунларига мураккаброқ ишлар режалаштирилади. Кун давомида биринчи бўлиб болалардан ақлий зўр беришни кўпроқ талаб этадиган, кам ҳаракатли машғулотлар режалаштирилади. (теварак атроф билан таништириш, она тили ва математика). Иккинчи машғулотлардатасвирий фаолият, жисмоний тарбия, мусиқа машғулотлари ва шунга ўхшаш машғулотлар режалаштирилади.

 Тарбиячи болалар ўйинига раҳбарлик қилар экан, уларнинг теварак-атрофдаги ҳаёт тўғрисидаги билимларни бойитади. Болаларнинг ахлоқий ҳисларини, ўзаро ижобий муносабати ва одатларини тарбиялаб боради.

 Машғулотларда ва машғулотлардан ташқари вақтда ўйинларда дидактик ва ҳаракатли ўйинлар муҳим рол ўйнайди. Тарбиячи болаларнинг сенсор ривожланишини, ақлий тарбиясини, билиш жараёнларини дидактик ўйинлар орқали амалга оширади. Ҳаракатли ўйинларда болаларнинг жисмоний маданиятини тарбиялаш учун шарт-шароит яратиш керак. Ҳар бир ташкил этилган машғулотлар орқали болаларда маданий-гигиеник малакаларни: ижтимоий хулқни, хатти-ҳаракатлар маданиятини, соғлом бўлиб, тўғри ривожланишлари учун барча хатти-ҳаракатларни амалга оширади.

 Мактабгача ёшдаги бола шахсини ривожлантиришдаги алоҳида аҳамияти, мактабгача таълим ташкилотларида олиб борилаётгантаълим-тарбия жараёнидаги ўйин турларининг хилма-хиллиги ва уларни ривожлантириш хусусиятлари билан боғлиқдир. Бу хусусиятларни яхши билиш ўйин фаолиятини чуқур таҳлил қилишни ва директор томонидан тарбиячиларга ўз вақтида ёрдам кўрсатишни таъминлайди. Болаларнинг ўйинлари хилма-хиллиги билан фарқланади.

 Ташкилот директори машғулотлардаги дидактик ўйинларни режалаштиришнинг мақсадлилигига, уларга раҳбарлик даражасини назорат қилиб бориш, тажриба асосида тарбиячига услубий-амалий маслаҳатлар ва кўрсатмалар бериб боради.

 Машғулотлар учун шароитларнинг таъминланганлиги (зарур ўйинчоқ, қўлланмаларни мавжудлиги, хонада дидактик материалларни тўғри жойлаштирилганлиги) болаларда таассуротларни бойишига ва яхши кайфиятда машғулотларда фаол иштирок этишига ёрдам беради1.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.A.H.Қодирова, Ш.Қ.Тошпўлатова ва б.Мактабгача педагогика.Т.:-2019й.443б

**МАКТАБГАЧА ТАЪЛИМНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ ВА БОШҚАРИШ ТАМОЙИЛЛАРИ**

Ҳар қайси соҳани самарали идора этиш, авваломбор, бошқариш тамойили ва мезонлари, усул ва услубларининг илмий асосланганлиги, қай даражада такомиллашгани билан белгиланади. Шу боис уларнинг ҳар бирини тавсифлаш, моҳиятини ифодалашга эҳтиёж туғилади. Бу устувор тамойилларга таянган ҳолда мактабгача таълим тизимини бошқаришда қўйидаги омиллар аҳамият касб этади:

1. **Демократик халқпарвалик асосида бошқариш**— Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва Мактабгача таълим тизимига доир қонун ҳужжатлари асосида ишларни ташкил этиш;
2. **Яккабошчилик тамойили**— таълим мақсадга қаратилган иш усули бўлиб, мактабгача таълим ташкилотлари йиллик иш режасини тўлик бажаришга қаратилади.
3. **Ҳамкорлик тамойили**—барча масалаларни жамоа аъзолари билан биргаликда ҳал этишни назарда тутади;
4. **Аниқлик тамойили**—педагогик, методик ва хўжалик ишларини маълум мақсадга қаратилган ҳолда аниқ, пухта ташкил этиш ва бажарилишини таҳлил қилиш;
5. **Хўжаликни бошқариш тамойили**— иш юритишни тўғри ташкил қилиш асосида сметадаги маблағларни тўғри тақсимлаш, унинг бандларини ўз вақтида бажарилиши устида назоратни олиб бориш;
6. **Танқид ва ўз-ўзини танқид**—раҳбар ва ҳар бир ходимнинг ўз ишига нисбатан талабчанлик билан ёндашиш, меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомига риоя қилиш, бажариладиган ишларга танқидий муносабат билдириш;
7. **Фарқлаш тамойили**—ишдаги ижобий ва салбий жиҳатларни ва илғор иш тажрибаларни кўра олиш;
8. **Янгиликларни ҳис қила олиш тамойили**—ўз устида тинимсиз ишлаш асосида таълим соҳасидаги ўзгариш ва янгиликлардан хабардор бўлиш, замонавий ахборот-коммуникация ва илғор педагогик техналогияларни ўзлаштириш ва иш фаолиятида қуллай олиш.

Мактабгача таълимни ташкил этиш ва унга раҳбарик қилиш соҳасининг методологик асосини Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси, “Таълим тўғрисида”ги Қонун, Кадрлар тайёрлаш миллий дастури, “Мактабгача таълим тўғрисида”ги Концепция ва низомда кўрсатиб берилган мақсад ва вазифалар ташкил этади. Шу билан бирга, мактабгача таълим ташкилоти мустақил равишда ўз фаолиятида тааллуқли масалалар юзасидан, қонунчиликка ва педагогик тамойилларга зид бўлмаган ҳар қандай қарорлар қабул қилишга ҳақлидир.

Шунингдек, раҳбар қўйидаги энг асосий фаолият орқали иш жараённларини ташкил этиш зарур. Жумладан:

**1**.**Тамойил**—бирор бир соҳада, жумладан, таълим соҳасида илмий-амалий жиҳатдан асосланган хулосалар, эришилган натижалар.

**2.Бошқариш усули**—бошқарув субъектининг (бизнинг ҳолатимизда бу-мактабгача таълим бошқаруви идорлари, назарда тутган ҳолда бошқарув объективига (бизнинг ҳолати ва х.к.) таъсир этиш усул ҳамда воситаларининг мажмуи.

**3.Бошқарувнинг психологик услублари**—бу шахснинг мустаҳкам психологик хислатлари-диққат, идрок, тафаккур, сезги, онг орқали бошқариш услублари мажмуи. Бу тушунчалар ўзаро бир-бирлари билан узвий боғлиқ бўлиб, буларнинг барчаси кишилар ўртасидаги муносабатларда кузатилади1.Бугунги кунда жамият ҳаётининг барча соҳаларида, шу жумладан, бошқариш жараёнида замонавий ахборот-коммуникация ва инновация технологиялар татбиқ этилиб, уларга таянган ёндашувлар қарор топмоқда. Бошқариш усулининг энг муҳим белгиларидан бири унинг илмий ёндашувга таянишида намоён бўлади. Зеро, бугун бошқарув жараёнини илмий асосида ташкил этмасдан унинг изчилиги ва самарадорлигини тасаввур этиб бўлмайди. Албатта, раҳбар шахс муайян соҳани, корхона ёки ташкилотни самарали бошқариш учун, аввало, етарли малака ва билим, раҳбарлик маънавий-ахлоқий хислат

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.A.H.Қодирова, Ш.Қ.Тошпўлатова ва б.Мактабгача педагогика.Т.:-2019й. 501б

ва фазилатлар соҳиби бўлиши даркор.Таълим соҳаси, жумладан, мактабгача таълим муассасаларини бошқаришни ҳам бундан истисно. Ушбу ташкилотлардаги бошқарув фаолиятида назарий билим ва амалий тажриба кўникмаларини ўзаро уйғун ҳолда қўллаш таълим-тарбия билан боғлиқ масалаларни талаб даражасида ҳал этиш, бу жараёнда фойдаланиладиган усул ва услубларни узлуксиз такомиллаштириб бориш лозим. Умуман олганда, мактабгача таълим тарбия тизмини янада ривожлантиришга хизмат қилади. Шу маънода, кадрлар танлаш, тайёрлаш, малакасини ошириш, баробарида уларнинг раҳбарлик салоҳияти ва маънавиятини юксалтириш ғоят муҳим аҳамият касб этади.

**МАКТАБГАЧА ТАЪЛИМ ТАШКИЛОТИ РАҲБАРИГА ҚЎЙИЛГАН ТАЛАБЛАР**

Мактабгача таълим ташкилоти-мураккаб тармоқ бўлиб, раҳбарнинг ундаги роли, фаолияти кўп қиррали бўлиши лозим. Раҳбар ташкилотда фаол, ташкилотчи, малакали педагог, унинг фаолияти мактабгача таълим ёшидаги болаларни комил инсон қилиб тарбиялаш вазифаларини тўлақонли ҳал этишига қаратилган. У мактабгача таълим ташкилотидаги таълим-тарбиявий, педагогик ва гигиеник талабларга мувофиқ равишда амалга оширилиши учун зарур лозим-шароитларни таъминлайди. Ўз жамоасида ишчанлик, мақсадага қаратилган иноқлик вазиятини яратади. Уларга умумий раҳбарлик қилади ва ўз устида ижодий равишда ишлашни амалга оширади. Юксак онглилик ва сиёсий етуклик, тамойиллилик, ўзига ва қўл остидагиларига талабчанлик-бу директорига қўйилган асосий талабидир.

Ўзбекистон Республикаси Мактабгача таълим вазирлиги томонидан мактабгача таълим ташкилоти раҳбари лавозимига қўйиладиган малака талаблар қўйидагилардан иборат:

-давлат мактабгача таълим ташкилоти фаолиятига умумий раҳбарликни амалга оширади;

-болалар ҳаёти ва соғлиғини муҳофаза қилиш ҳамда таълим-тарбия жараёнининг самарали ташкил этишини таъминлайди;

-давлат мактабгача таълим ташкилоти номидан фаолит кўрсатади ва барча ташкилотларда унинг манфаатларини ифодалайди;

-мактабгача таълим ташкилотидаги мол-мулкини ўзига берилган ваколатлар доирасида тасарруф этади;

-давлат мактабгача таълим ташкилоти ходимларини меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатларига шартномаларини бекор қилади;

-ходимларни моддий-маънавий рағбатлантиради, уларга нисбатан интизомий жазо чораларини қўллайди;

-ўз ваколатлари доирасида буйруқлар чиқаради;

-ўз фаолиятини такомиллаштириш, моддий-техника базасини мустаҳкамлаш, ходимларни ижтимоий муҳофаза қилишни таъминлаш бўйича таклифларни кўриб чиқиш учун мактабгача таълим ташкилотлари фаолиятини методик таъминлаш ва ташкил этиш туман (шаҳар) бўлимига киритади;

-ташкилотнинг моддий-техник базасини мустаҳкамлаш, замонавий талабларга жавоб берадиган инвентар, жиҳоз, ўқув-методик қўлланмалар ва мултимедиали воситалар билан таъминлаш ишларини ташкил этади;

-ташкилотнинг молиявий-хўжалик фаолиятига жавоб беради.

***Мактабгачатаълим ташкилоти директори лавозимининг малака тавсифлари***

 Лавозим вазифалари:

а) мактабгача таълим ташкилотини умумий фаолиятига раҳбарлик қилиш;

б)педагогик жамоа ва бошқа ходимларни болалар билан олиб бориладиган тарбиявий ишларга юқори самарага эришишни ташкил қилиш;

в) тарбиявий жараёнда меҳнатни ташкил қилишнинг замонавий шаклларидан фойдааниш;

г) болалар соғлиғини мустаҳкамлаш уларни педагогика ва гигиена талабларига мувофиқ тарбиялаш ва ўқитиш учун зарур шарт-шароитларни яратини таъминлаш;

д) педагогик Кенгашга раҳбарлик қилиш, оилада фарзанд тарбияси масалалари бўйича ота-оналар билан ишлашни ташкил этиш;

е) санитария-гигиена талаблари, меҳнатни муҳофаза қилиш, техника ва ёнғин хавфсизлиги қоидаларига риоя қилинишини таъминлаш;

ё) болаларни овқатланишини, ёзги соғломлаштириш тадбирларини ташкил қилиш;

ж) ташкилотда тасдиқланган режага мувофиқ иш юритишни ташкил қилиш тарбияланувчилар руйхати бўйича тўлдиришини амалга ошириш;

з) жиҳозлардан тўғри фойдаланиш, уларнинг ҳисобини юритиш ва сақлашни таъминлаш;

и) кадрларни танлаш, жой-жойига тўғри қўйишни таъминлаш, уларнинг ишлаши учун зарур шарт-шароитлар яратиш;

й) бюджет маблағларидан мақсадли ва оқилонафойдаланиш ва ташкилот мулкига эҳтиёткорона муносабатда бўлиш, бошқа ташкилотлар билан хўжалик шартномаларини тузиш, ташкилот номидан фаолият олиб бориш, унинг манфаатларини ҳимоя қилиш, ишончномалар бериш, турли йўналишлардаги давлат ва нодавлат жамғармалар билан ўзаро ҳамкорликда иш юритиш;

к) ички меҳнат тартиб-қоидаларини ўрнатиш, мактабгача таълим ташкилоти штатлар жадвалида тарбия-услубиётчи лавозими бўлмаганда унинг вазифаларини бажариш;

л) тарбияланувчиларни ичимлик суви билан таъминлаш ва болалар учун қўйилган санитария-гигиена талабларига риоя қилиши зарур.

***Мактабгачатаълим ташкилоти директорини билиши зарур бўлган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар:***

а) Ўзбекистон Республикасининг “Таълим туўғрисида”ги , “Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури тўғрисида”ги ва “Бола ҳуқуқларининг кафолатлари тўғрисида”ги қонунларини;

б) мактабгача ёшдаги болалар ривожланишигақўйилган давлат талабларининг мазмунини;

в) ҳукуматнинг тегишли қарорлари, Мактабгача таълим вазирлиги томонидан чиқарилган норматив-хуқуқий ҳужжатларни;

г) болаларни мактаб таълимига тайёрлаш дастури ва тарбиявий ишлар концепциясини;

д)мактабгача педагогика ва психологияни, мактабгача ёшдагиболаларни ўқитиш ва тарбиялаш шакл ва методларни;

е) педагогик фан ва амалиётда ишлаб чиқилганметодик ҳужжатларни, ўқув ва тарбия жараёнида ўқитиш техникавий воситаларидан фойдаланиш амалиётини;

ё) педагогика, педагогик психология, болалар физиологияси, таълим муассасаса фаолиятига қўйилган санитария-гигиена талаблари, меҳнатни муҳофаза қилиш, техника ва ёнғин хавфсизлиги қоидаларини.

***Мактабгачатаълим ташкилоти директори малака талаблари:***

а) ўз йўналиши бўйича камида бакалавр даражасидаги олиймаълумот ёки камида бакалавр даражасидаги олий маълумот ва кичик ёшдаги болаларни тарбиялаш бўйича курсларни тугатганлик;

б) хорижий тиллардан бирининг бошланғич босқичини ва ахборот-коммуникация технологияларидан фойланишни билиш;

в) уч йилдан кам бўлмаган иш стажи.

Жамоадаги тўғри ўзаро муносабатлар ҳар бир ходимнинг меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомига риоя қилишни таъминлайди. Раҳбарлик мавқеи директор ўз ғоявий, маънавий-маърифий, сиёсий, хуқуқий савиясини ва мутахассислик маҳоратини доимо онгли равишда педагогик билимларни болаларга таълим-тарбия бериш назарияси ва амалиётини пухта эгаллашга, ҳозирги босқичда мактабгача таълим олдида турган вазифаларни билишга, ўз билимларидан амалий фаолиятида фойдаланишга мажбур этади. Мактабгача таълим ташкилоти директори бошқариш органлари томонидан олий маълумотга эга 3 йилдан кам бўлмаган педагогик иш стажига эга бўлган шахслардан тайинланади.

Директор—маънавий, сиёсий, хуқуқий ахлоқий етуклик-савияси, онг маърифатчилик, маданиятлилик, ходимларни ватанпарварлик руҳида тарбиялаш, ҳалоллик, виждонлилик, танқидга чидамли бўлиш, меҳнатсеварлик истиқболни олдиндан кўра олиш каби хусусиятлар мавжуд бўлиши керак.

***Мактабгачатаълим ташкилоти директорини ташкилий педагогик ишларга раҳбарлилиги:***

а) очиқ тадбирларни ташкил этишраҳбарлик қилиш, очиқ табдирлар ва педагогик жараёнларни жамоа асосида кузатиш ва таҳлил қилиш (масалан, очиқ машғулоти сайрларни кузатиш).

б) мактабгача таълим бўлимлари томонидан берилган топшириқ асосида тарбиячи ва болаларни кўрик-танловларга қатнашиши, йил тарбиячиси, санъат ва спорт байрамларини ўтказиш.

 ***Таълим-тарбиявий ва методик ишларга раҳбарлик:***

а)ҳар бир гуруҳдаги таълим-тарбиявий режа асосида ишларни кузатиш ва таҳлил қилиш, тарбиячининг иш ҳужжатларини ўрганиш ва таҳлил қилиш, гуруҳнинг таълим-тарбиявий иш режаси, диагностика дафтари:буўтказилган ишларнинг ҳисоботидир;

б)гуруҳнинг жиҳозланишини, бунда гуруҳларга қараб бурчаклар такомиллашиб боради.

***Директорнинг мактабгача таълим бўлимлари, ота-оналар, жамоат олдидаги ҳисобдорлиги:***

Мактабгача таълим ташкилотининг директори, амалдаги қонунчилик доирасидаги педагог ходимлари ва маъмуриятини, уларнинг касб-кор ва мансаб фаолиятларига асоссиз аралашувига чек қўяди ҳамда зарур чоралар кўради. Шунингдек, жамоага нисбатан маъмурий-буйруқбозлик уринишларига, унинг мустақиллигини чекловчи буйруқларга чек қўяди, шу масалалар бўйича тегишли органларга мурожаат қилади.Директор ишонч қоғозисиз мактабгача таълим ташкилоти номидан ҳаракат қилади, кредитлар тарқатади, лозимномалар тузади, ишонч қоғозларини беради, банкларда ва бошқа ҳисобларини очади, мактабгача таълим ташкилоти учун зарур бўлган жиҳозлар ва бошқа моддий ресурсларни хоҳлаган коркабинетлардан, ташкилотлардан, ширкатлардан ва айрим шахслардан нақд пулга ёки ўтказиш йўли билан ижарага олиш ва буюртма бериш хуқуқига эга. Директор мактабгача таълим ташкилоти ҳуқуқи доирасида буйруқ чиқаради, кўрсатма беради.1

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

A.H.Қодирова, Ш.Қ.Тошпўлатова ва б.Мактабгача педагогика.Т.:-2019й. 541-564б

***“Ҳақиқий раҳбар одамларнинг кўнглига йўл топиб, уларни эзгуликка, яратишга даъват қилади ва ўзи ҳам одамлар юрагидан жой олади. Ана шундай бахт барчага-каттаю-кичик раҳбарларга насиб этишини хоҳлайман”***

**И.Каримов**

**РАҲБАРГА ХОС АСОСИЙ-ШАХСИЙ ХИСЛАТЛАР**

**РАҲБАРГА ХОСАСОСИЙ-ШАХСИЙ ХИСЛАТЛАР**

***Раҳбарнинг аҳлоқий хислатлари:***

**-**камтарлик;

-ҳақгўйлик;

-ҳалоллик;

-ўзини тута билишлик;

-оддийлик;

-тўғрилик, виждонлик;

-инсофлилик;

-меҳр-оқибат;

-саховат.

***Раҳбарнинг маданий савияси*:**

**-**сўз билан ишнинг бирлиги;

-ўз касбий маҳоратини, иқтидорий-маъанвий комиллигини ўстириш устида қайғуриш;

-оқилона турмуш тарзи, жисмоний соғломлигини сақлаш;

-ўз-ўзини танқид асосида ўз камчиликларини бўйнига олмоқ;

-ўзини интизомга бўйсиндириш;

-ўз малакасини оширишга бўлган интилиш ва унинг уддасидан чиқа олиш;

-ҳаракатнинг мақсадга қаратилганлиги ва қатийлиги;

-ўзига ва меҳнат фаолиятига бўлган талабчанликдир.

***Раҳбарнинг жамоага нисбатан маданиятлилиги:***

-кишиларга эътибор ва ҳурмат;

-кишиларга хайрихоҳ ва илифотли бўлиш;

-олийжаноблик ва бағрикенглик;

-холислик;

-инсоннинг қадр-қимматига етиш кабилар.

***Фуқаролик ва касбий бурчини бажариш:***

-одамларга ишонч, кишиларнинг ўз кучига, қобилятига бўлган ишончини қўллаб-қувватлай олиш, уни шахсий камчиликларини бартарафқилишга йўналтиришни билиш;

-юқори нутқ маданиятига эга бўлиш ва ташқи кўринишдаги озодалиги;

***Ўзаро муносабатдаги қўйидаги оддий этикет қоидаларига риоя қилиш:***

-хушмуомала;

-сиполик;

-камсуқумлилик;

-анидали;

-вазминлик.

 ***Меҳнат ва дўстликдаги шерикчиликда:***

-ўзаро ёрдам ва қувватлаш;

-ҳозиржавоблик ва мажбурийлик, сўзсиз бажаришлик;

-тамойиллик ишонч;

-талабчанлик.

***Раҳбарнинг жамиятга нисбатан маданиятлилиги:***

-юқори даражадаи фуқаролик, ватанпарварлик ва байналминаллик;

-жамият бахт-саодат йўлида ҳалол меҳнат қилиш, жамият бойлигини кўпайтириш ҳақида ғамхўрлик қилиш;

-қонунларга, хуқуқий акт ва битимларга, давлат интизомига қатъий риоя қилиш;

-ижтимоий бурчни юксак даражада ниглаш, жамият манфаатларини бузилишларига нисбатан шафқатсиз бўлиш;

-ҳуқуқий, моддий ва маънавий жавобгарликни тан олиш ва риоя қилиш;

-кўп фикрлиликка очиқкўнгиллик бўлиш ва уни ҳурмат қилиш.

Ҳар қандай ҳолатда ҳам қайси раҳбар бўлишидан қатъий назар ўзининг асосий мажбурияти, яъни қўл остидагиларни мазкур талаблар негизида иш олиб боришни унутмаслиги керак.

Учта тоифали раҳбарлари мавжуд. Улар:

***Демократик раҳбар:***

Бундай турдаги раҳбар:

-бошқариш функцияларини жамоа фикри билан ҳисоблашиб амалга оширади;

-ишлаб чиқаришни бошқаришга ходимларни жалб қилади;

-уларнинг билдирилган фикрига қулоқ солади;

-барча билан баробар ва самимий муносабатда бўлади, устунлигини билдирмайди;

-буйруқ бериш йўли билан эмас, балки ишонтириш услубида иш тутади;

-буйруқ раҳбарлик услуби бўйсинувчиларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоада ўртоқлик ва ишчан муҳитни яратади.

***Авторитар раҳбар***

Бундай раҳбар:

-буйруқ чиқариш, қарор қабул қилиш, ходимларга жазо бериш ёки рағбатлантиришда жамоа фикрини ҳисобга олмайди;

-ўзини жамоадан узоқ тутади;жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди;

-ўзининг ноўрин ҳаракатларининг танқид қилинишига чидай олмайди, ўзига бўйсинувчиларнинг ҳаракатларини кескин равишда танқид қилишни яхши кўради;

-муттасил буйруқ беришга, ҳаммани ўз истакларига сўзсиз бўйсиндиришга интилади;

-ўзига бўйсинувчилар олдида қовоғи солинган кайфиятда бўлади.

Хуллас, авторитар раҳбар ўзига бино қўйган, димоғдор, ўз қобиляти ва имкониятларига ортиқча ишонадиган, ҳукмини ўтказишга интиладиган кишилардан етишиб чиқади. Бундай раҳбар назоратдан четда қолса ўша ерда дағаллик, такаббурлик, тазиқ ўтказиш, мажбур қилиш каби ўта салбий ҳолатлар авж олади.

Бироқ авторитар бошқарув усулини ҳар жиҳатдан, ёмон деб бўлмайди. Баъзи бир ҳолларда буйсинувчиларнинг маданий даражаси, ахлоқий пастлиги сабабли авторитар услубини танлаб олиш ҳам иш бериб қолиши мумкин.

***Либерал раҳбар***

Бундай турдаги раҳбар:

-иродасиз, ташаббуссиз бўлади;

-ўз зиммасиша маъсулият олишни ёқтирмайди;

-ишни ўз ҳолига ташлаб қўяди;

-идорага нисбатан қатъий бўлишгадан ҳайиқади;

-ўзини ҳаддан ташқари эҳтиёт қилади;

-бирон ходим билан ҳам алоқани бузишни истамайди;

-талабчан эмас, суст назорат қилади;

-суистеъмолларга бевосита йўл қўймаса ҳам ўзини билмасликка солади.

Бундай раҳбар ташқаридан кўрсатадиган таъсирга мойиллиги билан кўзга ташланиб туради. Ҳар бир раҳбар- маънавий, сиёсий, ҳуқуқий ахлоқий етуклик-савия, онг маърифатчилик, маданиятлилик, ходимларни ватанпарварлик руҳида тарбиялаш, ҳалоллик, виждонлилик, танқидга чидамли бўлиши, меҳнатсеварлик истиқболни олдиндан кўра олиш каби хусусиятлар мавжуд бўлиши керак.

Замонавий психология фани раҳбарларни ҳар томонлама етук шахс, мукаммал инсон бўлишини айтади. Яъни лидерлик қобилятига хос фазилатли инсондир.

Лидерга хос бўлган жиҳатларни уч тоифа бўйича тавсифлайдиган бўлсак;

 1)жамоа манфаатларига йўналганлик, 2) касбий моҳирлик, ҳар қандай муаммоли вазиятда қийинчиликни ўз бўйнига олиш ва ҳар қандай муаммоли вазиятда ташаббускор бўлиши; 3) эмоционал, ҳиссий жалб этувчанлик хислатларидир.

Юқорида санаб ўтилган хислатлар мажмуасининг кетма-кетлиги ҳам ўз мантиғига эга.Тадқиқотлар орқали аниқланишича, ҳиссий жалб этувчанлик одатда лидер шахсда жуда ёрқин кўзга ташланиши лозим эмас экан.

Шахсда бу кўрсаткичнинг ўрта меъёрда мавжудлиги, уни лидерлик даражасида тан олиниши учун етарлидир.1

Юқоридаайтганимиздек, лидерликнинг асосий жиҳатларидан бири-гуруҳ манфаати ҳақида ғамхўрликдир. Шунинг учун ҳам лидерлик таърифидаги асосий маъно касб етувчи томонлар бу─ шахснинг ушбу вазиятни муваффақиятли ҳал эта олиш қобилияти ва гуруҳ манфаати йўлидаги жонбозлиги деб тушунилиши мумкин.

Шахснинг лидерик имкониятини намоён эттирувчи яна бир асосий томон─жамоанинг талаб ва истагига мос кела олишидир. Лидерлик ҳодисаси тўғрисида сўз кетганганда, лидерлик назарияси ҳақида ҳам қисқача тўхталиб ўтиш жоиздир. Ҳозирги кунда бошқарув психологияси фанида лидерлик тўғрисида асосан учта назирия мавжуд.

**Биринчидан**- “лидерлик сифатлари назарияси”дир ёки харизматик назария. Унинг моҳияти шуки, ҳамма ҳам лидер бўла олмайди, айрим шахсларда шундай сифатлар йиғиндиси тўғма мавжуд бўлиб, бу сифатлар мажмуи унинг гуруҳда лидер бўлишини таъминлайди. Масалан, 1940 йилда америкалик К.Берд 79 сифатдан иборат бўлган лидерлик қирралари рўйхатини тузди. Бу рўйхатда, жумладан, ташабусскорлик, мулоқотга кириша олиш, юмор ҳисси, ўзига ишонч, тез ва аниқ қарорлар қабул қила олиш, ташкилотчилик каби сифатлар бор эди. Лекин бу назариянинг хатолиги шундаки, биринчидан, у юқоридаги сифатлар қандай қилиб намоён бўлади-ю, қандай шаклланишини тушунтириб бера олмади, иккинчидан, сўроқлар мобайнида бирорта сифат ҳам мутлақ кўп марта қайд этилмади. Тадқиқот ниҳоясида ўша бошида таклиф этилган сифатларнинг атиги 5% аксарият респондентлар жавобига қайд этилди. Бу лидерлик моделини яратиш осон эмаслиги тўғрисида хулосага келишни тақозо этади.

**Иккинчи назарияси**─лидерликнинг вазиятга боғлиқлик назариясидир. Бу ердаги асосий ғоя-лидер вазиятнинг маҳсули деган ғоядир.Ҳар бир одамда лидерлик сифатлари бор, лекин баъзивазиятлар айрим шахсларнинг ўзларини кўрсатишлари, лидер бўлишлари учун қулай муҳит бўлиб хизмат қилади.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.A.H.Қодирова, Ш.Қ.Тошпўлатова ва б.Мактабгача педагогика.Т.:-2019й. 541-564б

**Учинчи назария**─лидерликнинг синтетик назариясидир. Бу назария лидер гуруҳий муносабатларнинг бевосита маҳсули деб ҳисоблайди ҳамда унинг рўёбга чиқишида гуруҳнинг бирламчи ролини илгари суради.Охирги йилларда олимлар, россиялик ижтимоий психологлар А.Н.Леонтовнинг фаолият Концепциясига таянадиган бўлсак, лидерликни фаолият маҳсули, гуруҳнинг ушбу фаолиятига муносабати ва гуруҳда қабул қилинган меъёрлар ҳамда ижтимоий кутилмаларга ким кўпроқ даражада жавоб беришга қараб лидерни аниқлаш мумкин, деб ҳисоблайди. Бундан ташқари, ижтимоий кутилмалар назарияси ҳозирда кўпчилик томонидан маъқул ёндашишлардан бири деб қабил қилинмоқда. Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, бутун дунёда ишлаб чиқариш ва уни бошқариш борасида модернизация сиёсатининг тан олиниши, барча давлатларнинг ўзига хос демократия тамойиллари асосида жамиятни, хусусан, меҳнат жамоаларини боқариш сиёсатига ўтиши муносабати билан бошқарув масалаларига ҳам муносабат ўзгарди. Жумладан, мустақил Ўзбекистонда ҳам эркин фуқаролик жамияти қуриш тамойилларининг янгидан белгиланганлиги, Президентимиз томонидан барча жабҳаларда, хусусан, ижтимоий соҳаларда инсонпарварлик сиёсатининг кенг сингдирилиши муносабати билан раҳбар ва лидер шахсларга нисбатан ижтимоий фикрда ҳам муайян ўзгаришлар рўй берди. Бугун Ўзбекистон шароитида бунёдкорлик сифатларига эга бўлган, ўз оиласи, маҳалласи, шахсан ўзи ва жамият манфаатини ўйлаб меҳнат қилаётган фуқаро жамият томонидан ижтимоий ҳимояда бўлиб, унинг фаолиятини мувофиқлаштириш, унга етарли даражада иш шароитларини яратишга маъсул бўлган раҳбар, энг аввало, унга ғамхўр бир инсон сифатида қараши, меҳнатдан манфаатдорлик психологиясини унинг онгига сингдира билиши лохим. Халққа яқин бўлиб, унинг дарди билан яшаса, ҳар бир ишнинг истиқболини яққол тасаввур қила олиш-замонавий раҳбар─лидерга хос фазилатдир.

**ХУЛОСА**

Маълумки, инсон ҳар доим ўсиш ва ривожланиш сари интилади. Шундай экан, инсон камолотига таъсир этувчи омилларнинг илмий-назарий моҳиятини барча педагог жамоа раҳбарлари тўғри тушунишлари лозим. Ҳар бир педагог ўз педагогик фаолиятини турли хил шароитларда ва жамоа ташкилотлари бўлган инсонлар таъсирида амалга оширади. Бугунги кунда ҳар бир жамоани маълум бир сайлаб ёки тайинлаб қўйилган раҳбар бошқаради. Раҳбарлик**─**одамларга мақсадли таъсир ўтказишга қаратилган, уларнинг хулқини тартибга солиш билан боғлиқ бўлган бошқарувнинг таркибий қисми ҳисобланади.Раҳбар бошқарув фаолиятида қатор функцияларни бажаради. Педагогик жамоанинг илмий-педагог фаолиятини мақсадларини аниқлайди ва шакллантиради, шу фаолиятни режалаштиради, рағбатлантириш воситалари ва усулларини белгилайди, уни назорат қилишни педагогик ҳамкорлик асосида амалга оширади.

Ўз навбатида раҳбар жамоада ўз ўрнига эга бўлиб, у билими, муомааласи, илмий дунё қараши, ходимлар билан ўзаро муносабатлар, мақсадга интилиш, ижтимоий хулқ ва бошқалардан намуна бўлиши зарур, бунданжамоанинг ҳар бир аъзоси ўзига хос таъсирланади.

Раҳбарнинг жамоага таъсири унинг обрўси, билими, дунёқараши, ўзи танлаган касбга қизиқиши ва қобилияти, ўз фанини пухта билиши, тарбияланувчилар биланмуносабати, ўз устида ишлаши, ташкилотчилик қобиляти, пешқадамлик қилиши ва ташаббускорлиги каби кўринишларда намоён бўлади.

Шу нуқтаи назардан қараганимизда мактабгача таълим тизими мураккаб тармоқбўлиб, унда раҳбарга катта маъсулият талаб этилади. Ўзбекистон Республикасининг 2017-2021 йилларга мўлжалланган Ҳаракатлар стратегиясида мактабгача таълим тизимини қайта кўриб чиқиш ва уни янада такомиллаштириш муҳимлиги кўрсатиб ўтилган. Мазкур ривожлантирувчи дастурда мамлакатимизда миллий генофондини мустаҳкамлаш, ёш авлодни етук кадрлар этиб тарбиялаш, мактабгача таълим тизимни таркибий жиҳатдан тубдан ислоҳ қилиш, мактабгача ёшдаги болаларни тўлиқ қамраб олиниши масалаларига алоҳида эътибор қаратиш зарурлиги келтириб ўтилган. Мактабгача таълим тизими узлуксиз таълимнинг бирламчи, энг асосий бўғини ҳисобланади. Мутахассисларнинг фикрича, мактабгача ёшдаги болаларнингахборот ва маълумотларниолиш 70%ни 5 ёшгача бўлган даврда кечар экан. Ана шу далилнинг ўзи болаларимизнинг мактабгача ёшдан ҳар томонлама етук инсон қилиб тарбиялаш ҳамда таълим бериш зарур эканлигини кўрсатиб турибди.

Бу муаммоларни тўлақонли ҳал этишда ўқитувчи-педагогнинг интеллектуал салоҳияти ва касбий маҳорати муҳим аҳамият касб этади. Шу боисдан ҳам амалга оширилаётган ишларни педагогик таҳлил қилиш, таълим-тарбиявий жараёнларни самарали кечишини таъминлаш зарурати юзага келди.

Мактабгача ёшдаги бола шахсини ривожлантиришдаги алоҳида аҳамияти, мактабгача таълим ташкилотларида олиб борилаётган таълим-тарбия жараёнидаги ўйин турларининг хилма-хиллиги ва уларни ривожлантириш хусусиятлари билан боғлиқдир. Бу хусусиятларни яхши билиш ўйин фаолиятини чуқур таҳлил қилишни ва директор томонидан тарбиячиларга ўз вақтида ёрдам кўрсатишни таъминлайди. Ташкилот директори машғулотлардаги дидактик ўйинларни режалаштиришнинг мақсадлилигига, уларга раҳбарлик даражасини назорат қилиб бориш, тажриба асосида тарбиячига услубий-амалий маслаҳатлар ва кўрсатмалар бериб бориши зарур.

Машғулотлар учун шароитларнинг таъминланганлиги (зарур ўйинчоқ, қўлланмаларни мавжудлиги, хонада дидактик материалларни тўғри жойлаштирилганлиги) болаларда таассуротларни бойишига ва яхши кайфиятда машғулотларда фаол иштирок этишига ёрдам беради.

Мазкур услубий қўлланмада келтириб ўтилган барча тавсиялар ташкилот ёки корхона раҳбарлари учун, шунингдек, эндигина мактабгача таълим ташкилотига раҳбарлик фаолиятини бошлаган директорлар учун зарур. Унда Ўзбекистон Республикасибиринчи Президентимиз И.Каримов ҳамда Юртбошимиз Ш.Мирзиёевнинг раҳбарлар қандай бўлмоғи керак? Унинг давлат, халқ ва жамоа олдидаги маъсулияти ҳақидаги, ҳамда алломаларимизнинг ўз асарларида раҳбарнинг маънавият-у, адолати, иймонли ва халқига садоқат билан хизмат қилмоғи керак эканлиги тўғрисидаги ҳикматли сўзлари, фикрлари келтириб ўтилган.

Мазкур услубий қўлланма барча китобхонлар учун мўллажаланган. Қўшимча фикр ва мулоҳалар учун **ravshanovnams@mail.ru** электрон почта орқали билдиришингиз мумкин.

**ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР:**

1. Мирзиёев Ш. “Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз”. Т.: “Ўзбекистон”, 2016. 8-27б
2. Мирзиёев Ш. “Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови”. Т.: “Ўзбекистон”,2017,5-24б
3. Мирзиёев Ш. “Танқидий таҳлил, қатъий интизом ва шахсий жавогарлик-ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак”. Т.: “Ўзбекистон”,2017,6-54б
4. Мирзиёев Ш. “Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз”.Т.: “Ўзбекистон”,2017,19б
5. Мирзиёев Ш. “Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз”. Т.: “Ўзбекистон”,2017й,21,53,167б.
6. Каримов И.А.5-жилд, Т.:Ўзбекистон,1997, 204бет
7. Каримов И.А.Ҳалоллик ва фидойилик-фаолиятимизнинг асосий мезони бўлсин. Т.:Ўзбекистон,1994й 24 бет.
8. Каримов И.А.5-жилд, Т.:Ўзбекистон,1997, 224бет.
9. Каримов И.Адолат, Ватан ва халқ манфаати ҳар нарсадан улуғ. Т.:Ўзбекистон,1998, 36бет.
10. Каримов И.А.7-жилд, Т.:Ўзбекистон,1999, 34бет
11. Каримов И.А.7-жилд, Т.:Ўзбекистон,1999, 77бет
12. Каримов И.А. Она юртимиз бахту иқболи ва буюк келажагимиз йўлида хизмат қилиш-энг олий саодатдир.-Т:,Ўзбекистон,2015.-214б
13. Каримов И.А.10-жилд, Т.:Ўзбекистон,2002, 242бет
14. Фирдавсий. Шоҳнома.1 китоб.-Т.:-1983й
15. Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадиғу билиг.-Т.:-1971 й.
16. Гулханий. Зарбулмасал.-Т.:1981й.
17. Форобий А.Н.Фозил одамлар шаҳри.-Т.:1993й
18. Кайковус. Қобуснома асари.Т:,1994й .34-44б
19. Амир Темур тузуклари. **,** Т:,1996й
20. Турғунов С.Т.Умумий ўрта таълим муассасаларида деркторлари бошқарув фаолиятининг аназрий асослари. (Phd илмий даражасини олиш у-н ёз.десст.),-Т:,2007.-116б
21. Рубинштейин С.Л. Проблемы общей психологии.-М.1973.-С29-30
22. A.H.Қодирова, Ш.Қ.Тошпўлатова ва б.Мактабгача педагогика.Т.:-2019й. 541-564б
23. Ш.И.Пахрутдинов. Т.А. Жўраев ва б.Миллий манфаатлар ва бошқарув маъсулияти.-Т:,2008й
24. Болиев А. Раҳбар маънавияти. Т.: “Маънавият”,2002,4 бет

**Сайём Саитов**

**Сурайё Мансурова**

**РАҲБАР МАЪСУЛИЯТИ ВА БОШҚАРУВНИНГ ИЛМИЙ АСОСЛАРИ**

**Услубий қўлланма**

**Маъсул муҳаррир:С.Мансурова**

**Техник муҳаррир ва дизайнер:Д.Равшанова**

Нашриёт лицензияси: **AI-155, 14.08.2009 й.**

Теришга берилди: 06.03.2020 й.

Босишга рухсат этилди: 10.04.2020 й.

Офсет қоғози. Қоғоз бичими: 60x84.

Times New Roman гарнитураси. Офсет босма.

Босма тобоғи4,75.Aдади: 500 дона. Буюртма: №

Баҳоси келишилган нархда.

Нашриёт ёки босмахона номи кўрсатилиши шарт.

Манзил: 210105. Навоий шаҳри,

1. Каримов И.А.5-жилд, Т.:Ўзбекистон,1997, 204бет [↑](#footnote-ref-2)
2. Каримов И.А.Ҳалоллик ва фидойилик-фаолиятимизнинг асосий мезони бўлсин. Т.:Ўзбекистон,1994й 24 бет [↑](#footnote-ref-3)
3. Каримов И.А.5-жилд, Т.:Ўзбекистон,1997, 224бет [↑](#footnote-ref-4)
4. Каримов И.А. Адолат, Ватан ва халқ манфаати ҳар нарсадан улуғ. Т.:Ўзбекистон,1998, 36бет [↑](#footnote-ref-5)
5. Каримов И.А.7-жилд, Т.:Ўзбекистон,1999, 77бет [↑](#footnote-ref-6)
6. Болиев А. Раҳбар маънавияти. Т.: “Маънавият”,2002,4 бет [↑](#footnote-ref-7)
7. Каримов И.А.10-жилд, Т.:Ўзбекистон,2002, 242бет [↑](#footnote-ref-8)
8. Мирзиёев Ш. “Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз”. Т.: “Ўзбекистон”, 2016. 8-27б [↑](#footnote-ref-9)
9. Мирзиёев Ш. “Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови”. Т.: “Ўзбекистон”,2017,5-24б [↑](#footnote-ref-10)
10. Мирзиёев Ш. “Танқидий таҳлил, қатъий интизом ва шахсий жавогарлик-ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак”. Т.:“Ўзбекистон”,2017,6-54б [↑](#footnote-ref-11)
11. Мирзиёев Ш. “Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз”.Т.: “Ўзбекистон”,2017,19б [↑](#footnote-ref-12)
12. Мирзиёев Ш. “Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз”.Т.: “Ўзбекистон”,2017,21б [↑](#footnote-ref-13)
13. Мирзиёев Ш. “Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз”.Т.: “Ўзбекистон”,2017,174б [↑](#footnote-ref-14)
14. Мирзиёев Ш. “Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз”.Т.: “Ўзбекистон”,2017,307б [↑](#footnote-ref-15)
15. Мирзиёев Ш. “Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз”. Т.: “Ўзбекистон”,2017й,21,53,167б. [↑](#footnote-ref-16)
16. Фирдавсий. Шоҳнома.1 китоб.-Т.:-1983й. [↑](#footnote-ref-17)
17. Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадиғу билиг.-Т.:-1971 й [↑](#footnote-ref-18)
18. Гулханий. Зарбулмасал.-Т.:1981й. [↑](#footnote-ref-19)
19. Форобий А.Н.Фозил одамлар шаҳри.-Т.:1993й [↑](#footnote-ref-20)
20. Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадиғу билиг.-Т.:-1971 й. [↑](#footnote-ref-21)