



ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCES IN THE FORMATION OF FACILITATIVE MANAGEMENT COMPETENCIES

Elyor Goyibov

PhD student

Institute for the Study of Youth Problems and Training of Promising Personnel

Tashkent, Uzbekistan

E-mail: yusufamuxamedova19@mail.ru

ABOUT ARTICLE

Key words: young leader, facilitative management, competency, communication skills, team leadership, methodology.

Received: 19.05.25

Accepted: 21.05.25

Published: 23.05.25

Abstract: This article provides a theoretical analysis of the concept of facilitative management, its essence, and its role in the activities of young leaders. The pedagogical and psychological aspects of developing competencies related to communication, collaboration, initiative, and collective decision-making in leaders as facilitators are explored. Based on methodological approaches, effective methods for shaping these skills in young leaders are proposed.

FASILITATIV BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI SHAKLLANTIRISH BO'YICHA XORIJIY TAJRIBALAR TAHLILI

Elyor G'oyibov

doktorant

Yoshlar muammolarini o'rganish va istiqbolli kadrlarni tayyorlash instituti

Toshkent, O'zbekiston

E-mail: mavjudamuxamedova19@mail.ru

MAQOLA HAQIDA

Kalit so'zlar: yosh lider, oson boshqaruv, kompetentsiya, muloqot qobiliyatlari, jamoa etakchiligi, metodologiya

Annotatsiya: Ushbu maqolada fasilitativ boshqaruv tushunchasi, uning mohiyati va yosh yetakchilar faoliyatidagi roli nazariy tahlil qilingan. Rahbarlarda fasilitator sifatida muloqot, hamkorlik, tashabbuskorlik va jamoaviy qarorlar qabul qilish bilan bog'liq kompetentsiyalarni rivojlantirishning pedagogik va psixologik jihatlarini o'rganiladi. Uslubiy yondashuvlar asosida yosh yetakchilarda ushbu ko'nikmalarni

shakllantirishning samarali usullari taklif etiladi.

АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ФОРМИРОВАНИЯ ФАСИЛИТАТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Элёр Гойибов

Докторант

Институт по изучению проблем молодежи и подготовки перспективных кадров

Ташкент, Узбекистан

E-mail: yusufamuxamedova19@mail.ru

О СТАТЬЕ

Ключевые слова: молодой лидер, фасилитативное управление, компетентность, коммуникативные навыки, командное лидерство, методология.

Аннотация: В статье дается теоретический анализ понятия фасилитативного менеджмента, его сущности и роли в деятельности молодых лидеров. Рассматриваются педагогические и психологические аспекты развития компетенций, связанных с коммуникацией, сотрудничеством, инициативностью и коллективным принятием решений у лидеров как фасилитаторов. На основе методических подходов предлагаются эффективные методы формирования этих навыков у молодых лидеров.

Dunyoda fasilitativ liderlik boshqaruvning muhim talablaridan biri sifatida demokratik qadriyatlarni o'zida namoyon etib kelmoqda. Demokratik saylovlar, inson huquqlari, matbuot erkinligi va boshqa demokratik prinsiplarning amalga oshirilishi asosida baho beriladi. BMTning «Yoshlar-2030» strategiyasi, Inson huquqlari bo'yicha strategiya, Barqaror taraqqiyot sohasidagi maqsad va vazifalar, Gender tenglikka erishish strategiyasi, Fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi, Millatlararo munosabatlar sohasidagi konsepsiya kabi loyihalarni amalga oshirishda yosh liderlarning roli muhim hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi mamlakatimizda demokratik davlat, fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kafoloti sifatida davriy o'zgarishlarni o'zida aks ettirib, takomillashtirilib kelinmoqda. Bugungi kunda «Yangi O'zbekiston – ijtimoiy davlat» tamoyili konstitusiyaviy norma sifatida mustahkamlandi va qonunlarimizda o'z tasdig'ini topdi. Prezidentimizning saylovoldi dasturining ettinchi yo'nalish «Yangi O'zbekiston - xalqchil va insonparvar davlat», deb nomlangan bo'lib, unda «Mamlakatimiz taraqqiyotining bugungi yangi bosqichida ixcham, professional, xalqimiz talablariga javob beradigan, adolatli, yuqori natijadorlikka yo'naltirilgan davlat boshqaruvi tizimini shakllantirish muhim vazifamiz bo'ladi. Xalq qabulxonalarining huquqiy maqomi oshirilib, «Xalqchil davlat» milliy dasturi qabul qilinishi rejalashtirilmoqda», deb ta'kidlagan edilar.

Birlashgan Millatlar Tashkiloti Bosh Assambleyasining “Inson huquqlari umumjahon deklarasiyasi” to‘g‘risidagi Rezolyusiya, «Ta’lim to‘g‘risida» gi 2020 yil 23 sentyabrdagi O‘RQ-637-sonli Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 22 iyundagi 6012-sonli “Inson huquqlari bo‘yicha O‘zbekiston Respublikasining Milliy strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” gi Farmoni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 11 sentyabrdagi PF-158-sonli “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida” gi Farmoni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 28 fevraldagi «2022 — 2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasini «Insonga e’tibor va sifatli ta’lim yili»da amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida» gi PF-27-sonli Farmoni hamda mavzuga doir boshqa normativ-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalar ijrosini ta’minlashda mazkur disseptasiya ishi muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Dissertatsiya respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining I. «Demokratiya va huquqiy jamiyatni ma’naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovasion iqtisodiyotni shakllantirish yo‘nalishi» doirasida bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Demokratik davlat va fasilitativ boshqaruv tushunchasi insoniyat uchun dolzarb muammo sifatida tadqiqot ob’ektiga aylanib kelmoqda. Jumladan, demokratiya, liderlik, bag‘rikenglik, ijtimoiy faollik haqidagi fikrlar qadimgi yunon faylasuflari Suqrot, Aflotun, Arastu va boshqalar, Sharqda Abu Nasr Forobiy, Abu Rayhon Beruniy, Abu Ali ibn Sino, Abu Homid G‘azzoliy, Zakariyo ar-Roziy, Alisher Navoiy, Zahiriddin Muhammad Bobur va boshqa allomalarimiz asarlarida atroflicha tadqiq etilgan.

Xorijiy olimlardan V.Gegel, I.Kant, M.Sheler, E.Fromm, Z.Freyd va boshqalarning asarlarida ijtimoiy davlat tushunchasiga yaqin tushunchalarning insoniy munosabatlarni yaxshilash imkoniyatlari tadqiqot ob’ektidan kelib chiqqan holda yoritilgan. Sosiologiyaning mumtoz vakillari O.Kont, M.Veber, E.Dyurkgeym, T.Parsons, G.Zimmel, F.Tyonnis, P.Sorokin va boshqa ko‘plab tadqiqotchilar tomonidan ijtimoiy davlatda inson qadiri yuksaltirish mexanizmlarining regulativ funksiyasini rivojlantirishga yondosh va yaqin nazariy konsepsiyalar sosiologik nuqtai nazardan tadqiq etilgan. MDH mamlakatlari sosiolog, pedagog va psixolog olimlarining N.S.Kuzanskiy, B.N.Popov, N.I.Gubanov, V.N.Sokolova, E.Goffman, V.G.Vlastovskiy va boshqalarning nazariy ishlanmalari mavjud.

Mamlakatimiz olimlaridan M.B.Bekmurodov, A.A.Umarov, A.J.Xolbekov, T.B.Matiboev, Sh.M.Sodiqova, T.K.Narbaeva, G‘.B.Shoumarov, M.Quronov, N.S.Aliqoriev, A.Jalilov, A.P.Seyitov, B.Sh.Karimov, O.U.Abduazimov, G‘.Rahmonov va boshqalarning ishlarida demokratizm, liderlik, ijtimoiy davlatni rivojlantirish muammolarini tadqiq etishga qaratilgan bir qator ilmiy ishlar sosiologik tadqiq etishgan.

Mamlakatimizda olib borilgan tadqiqotlarda demokratik, ijtimoiy davlat, fasilitativ liderlik, umuminsoniy qadriyatlar, ijtimoiy adolat, xamkorlik, hamjihatlik masalalari sosiologik jihatdan tahlil etilgan. Demokratik davlatda fasilitativ liderlikni rivojlantirishni sosiologik o'rganish yo'nalishida tadqiqotlarni amalga oshirish dolzarb, ilmiy-amaliy ahamiyatga ega hisoblanadi.

Shuningdek, jahonning etakchi ilmiy markazlari va universitetlari, jumladan, University of Sorbonne (Fransiya), Otto-Friedrich-universitat Bamberg (Germaniya), University of London (Buyuk Britaniya), Al-Azhar universiteti (Misr), Kaliforniya universitetining (UCLA) «Bedari mehribonlik instituti», Los-Anjeles universitetining sosiologiya bo'limida joylashgan «Xayr-ehson instituti» (AQSh), Moskva davlat universitetida demokratik jarayonlar va liderlik bilan bog'liq tadqiqotlar olib borilmoqda.

Dissertasiya tadqiqotining dissertasiya bajarilgan oliy ta'lim yoki ilmiy-tadqiqot muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. O'zbekiston Respublikasi Yoshlar ishlari agentligi huzuridagi Yoshlar muammolarini o'rganish va istiqbolli kadrlarni tayorlash instituti ilmiy tadqiqot ishlari rejasining PZ – 20170929253. Davlat boshqaruvi sohasida mutaxassislarni tayyorlash va davlat xizmatchilari malakasini oshirish bo'yicha maxsus ta'lim yo'nalishlarini ishlab chiqish hamda ular faoliyati samaradorligini baholashning zamonaviy usullarini joriy etish (2022-2024 yy.) ilmiy loyihasi doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi. Yangi O'zbekistonda demokratiya jarayonlarni barqaror rivojlantirish jarayonlarida ijtimoiy davlat sharoitida yoshlarda fasilitativ liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

demokratik davlatda va liderlik tushunchalarining ilmiy hamda empirik asoslarini tadqiq qilish va inson omili rolining ustuvorlashish qonunini sosiologik tahlil qilish, fasilitativ boshqaruvni rivojlantirish va yuksalish tendensiyalarini aniqlash;

fasilitativ boshqaruv va liderlik xususiyatlarini yoshlarda singdirish, ularning tadqiq etish orqali milliy qadriyatlarimizga asoslangan, barqaror imkoniyatlar bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish maqsadga muvofiq.

demokratik davlat va fasilitativ boshqaruv tushunchalarining Sharq va G'arb mutafakkirlari tomonidan nazariy talqin etilishini tasniflash, milliy turmush tarzimizdagi fasilitativ liderlik omillarini rivojlanishi sifatida ilmiy asoslash;

fasilitativ liderlikning yoshlar hayoti va faoliyati bilan bog'liq xususiyatlari, ijtimoiy omillari bilan bog'liq tayanch tushunchalarini aniqlash;

fasilitativ boshqaruvning ijtimoiy davlat sharoitida inson qadiriini yuksaltirish va rivojlantirishdagi o'rni va rolini aniqlash belgilangan.

Tadqiqotning ob'ekti. Yangi O'zbekistonda demokratik qadriyatlarni rivojlantirish sharoitida fasilitativ liderlikni rivojlantirish omillari.

Tadqiqotning predmetini demokratik qadriyatlarni rivojlantirish sharoitida fasilitativ liderlikni rivojlantirish, barqarorlashtirish va ijtimoiylashtirishning sosiologik jihatlarini tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Dissertatsiyada ilmiy bilishning ob'ektivlik, tizimlilik, vorisiylik, qiyosiy tahlil, dialektik, tarixiylik, mantiqiylik, analiz va sintez, kompleks yondashuv, anketa so'rovi, intervyu, fokus-guruh, kuzatish, qiyosiy tahlil, kontent tahlil, ekspert so'rovi kabi usullaridan foydalanildi.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

demokratik davlatda "inson qadri hamma narsadan ulug'" tamoyili hamda qonun ustuvorligini ta'minlash, demokratik jarayonlarni ajralmas qismi bo'lgan fasilitativ boshqaruv va fasilitativ liderlikni milliy o'zlik asosida shakllantirish va rivojlantirish tendensiyalari asoslangan;

demokratik davlatda fasilitativ boshqaruv va fasilitativ liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishlikning ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, ma'naviy, huquqiy asoslari sosiologik tasniflangan va ularning ijobiy rivojlanish omillari nazariy asoslangan;

AQSh, Finlyandiya, Germaniya, Norvegiya, Avstraliya va boshqa bir qator mamlakatlardagi fasilitativ boshqaruv va fasilitativ liderlikning o'ziga xos xususiyatlari mamlakatimizda demokratik jarayonlar keng ko'lamli faoliyat sohalariga muhim tamoyil sifatida singdirishga qaratilgan tajribalar ilmiy asoslangan;

demokratik qadriyatlarni rivojlantirishning hududiy omillari aniqlanib, shaxsni pivojlantirish imkoniyatlariga oid liderlikning ijtimoiy modeli ishlab chiqilib, uning sosial mexanizmlari asoslangan.

Tadqiqotning amaliy natijalari.

Mavzu doirasida O'zbekistonda demokratik qadriyatlarni rivojlantirish sharoitida fasilitativ liderlik qadriyatlarini asoslangan «Yangi O'zbekiston – ma'rifiy jamiyat»ni barpo etishning ilmiy-nazariy asoslari ochib berilgan;

demokratik qadriyatlarni rivojlantirishning hududiy omillari aniqlanib, shaxsni pivojlantirish imkoniyatlariga oid liderlikning ijtimoiy modeli ishlab chiqilib, uning sosial mexanizmlari asoslangan;

fasilitativ liderlik ijtimoiy-madaniy hodisa hamda xususiyat sifatida asoslanib, mamlakatimizda pivojlanish ta'sirini aniqlab bopish yuzasidan taklif va tavsiyalap bepilgan.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqotda erishilgan natijalarning ilmiy ahamiyati jamiyat taraqqiyotining ma'naviy omillarini ijtimoiy davlat va jamiyat faoliyati

uchun kompleks tarzda tahlil qilish va ushbu tizimni yanada takomillashtirish jihatlarini chuqur tadqiq qilishga bag'ishlangan maxsus ilmiy ishlarda manba sifatida foydalanish mumkin.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati shundaki, dissertasiyaning g'oya va materiallaridan demokratik qadriyatlar, fasilitativ liderlikda inson-jamiat-davlat omili qadriyatli mexanizmlarining lider rolini mustahkamlashda, rahbarning ijobiy imidjini shakllantirishda, jamoatchilik fikrini o'rganish markazlari tomonidan o'tkaziladigan ijtimoiy so'rovlarda, oliy o'quv yurtlarida «Sosiologiya», «Umumiy sosiologiya », «O'zbekistonda demokratik jamiyat qurish nazariyasi va amaliyoti», «Siyosiy sosiologiya», maktablarda «Tarbiya» fani bo'yicha o'quv dasturlarini takomillashtirish, darslik, o'quv va uslubiy qo'llanmalar tayyorlash hamda o'qitishda foydalanilmoqda.

Mazkur ilmiy yangilikning amaliyotga joriy etilishi natijasida

Tadqiqot natijalarining aprobasiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 4 ta respublika va 3 ta xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyalarda ma'ruza ko'rinishida bayon etilgan hamda aprobasiyadan o'tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinishi. Dissertasiya mavzusi bo'yicha jami 12 ta ilmiy ish, jumladan, OAK ro'yxatidagi jurnallarda 4 ta, nufuzli xorijiy jurnallarda 1 ta ilmiy maqola, shuningdek, ilmiy-amaliy konferensiyalarda 4 ta ma'ruza va tezislar nashr qilingan.

Ma'lumki, fasilitativ boshqaruv demokratik tartib-tamoyillarni o'zida aks ettirishi bilan ahamiyatlidir. Ammo bu turli mamlakatlarda turlicha qadriyatlar sifatida shakllanib ulgurgan. Bugun dunyoning ilg'or mamlakatlari bu tajribalarni almashish, o'zaro hamkorlik qilish bilan demokratiyani yanada rivojlantirish imkoniyatlarini ishga solmoqdalar.

Jumladan, AQSh – “Facilitative Leadership” modeli (Interaction Institute for Social Change) ning asosiy yo'nalishi guruhdagi ishtirokchilarning faolligini kuchaytirish, demokratik qaror qabul qilish va inklyuziv yondashuvni qo'llab-quvvatlashni o'z ichiga oladi.

Ushbu modelni shakllantirish usullari sifatida “etti amaliy ko'nikma” modelini keltirish mumkin. Bunda tinglash, qiziqish, muvofiqlashtirish, maqsad bilan boshqarish, tezkor harakat, qayta aloqa, innovasiyaga ochiqlik tamoyillariga e'tibor qaratish maqsadga muvofiq. Shuningdek, trening va kouching sessiyalari orqali simulyasiya va rivojlantirish mumkin. Bunda boshqaruvni majburlash emas, balki imkoniyat yaratish deb, o'rganiladigan nuqta sifatida fasilitatorga etakchi emas, balki orqadagi yo'lboshchi qaraladi.

Interaction Institute for Social Change (IISC) model fasilitativ boshqaruv — bu rahbarning o'z jamoasiga yo'nalish berish, hamkorlik muhitini yaratish va qarorlar qabul qilishda keng ishtirokni ta'minlashga qaratilgan uslubidir. Bu azaldan boshqaruvda muhim kompetensiya sifatida qaraladi. AQShda bu borada eng tan olingan modellardan biri Interaction Institute for Social Change (IISC) tomonidan ishlab chiqilgan “Facilitative Leadership” modeli hisoblanadi.

“Facilitative Leadership” — jamoalarni ijtimoiy adolat, barqarorlik va tuzilish samaradorligi asosida boshqarishga qaratilgan quyidagi 7 asosiy tamoyildan iborat yondashuvlarni o‘zining ichiga oladi:

“Facilitative Leadership” modelning yetti asosiy tamoyillari:

№	Tamoyillar	Mazmun
1	Common Purpose’ni aniqlash	Hamma a'zolar bir maqsad atrofida birlashadi
2	Tenglik va ishtirokni rag‘batlantirish	Har bir fikr e'tiborga olinadi
3	Tinglash madaniyatini qo‘llab-quvvatlash	Empatik tinglash va tushunish muhiti yaratish
4	Fikrlar xilma-xilligini qo‘llash	Turli qarashlar va tajribalarni integrasiya qilish
5	Shaffof qarorlar qabul qilish	Qarorlar ochiq muhokamalarga asoslanadi
6	Muammolarni birgalikda hal qilish	Jamoaviy faol ishtirokda muammo echimlari
7	O‘zaro bog‘liqlik va munosabatlarni rivojlantirish	Ishonch, hurmat va hamkorlik muhitini mustahkamlash

Mazkur modelning amaliy ko‘rinishlari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

- **Trening dasturlari:** IISC rahbarlar uchun maxsus fasilitativ rahbarlik kurslarini tashkil etadi.

- **Workshops & Retreats:** Jamoaviy qaror qabul qilish ko‘nikmalari bo‘yicha amaliy mashg‘ulotlar o‘tkaziladi.

- **Leadership Coaching:** Individual fasilitatorlar orqali shaxsiy rivojlanish dasturlari.

O‘quv mazmuni (Ichki kompetensiyalar)

Facilitative Leadership model rahbarlarda quyidagi qobiliyatlarni rivojlantirishga qaratilgan:

- Emosional intellekt
- Empatik tinglash
- Konfliktlarni hal qilish
- Maqsadga qaratilgan etakchilik
- Kollektiv hal etish ko‘nikmalari

IISC modeli O‘zbekistondagi yosh rahbarlarni rivojlantirish tizimiga quyidagicha moslashtirilishi mumkin:

- ✓ ijtimoiy institutlarda fasilitativ etakchilik treninglari joriy etish;
- ✓ davlat boshqaruvi kadrlarini qayta tayyorlash kurslariga integrasiya;
- ✓ Ish joylarida jamoaviy fikrlash va ishtirok madaniyatini qo‘llash.

Finlyandiyada demokratik jarayonlar keng ko‘lamli faoliyat sohaslariga muhim tamoyil sifatida singdirishda qarab kelinmoqda. Jumladan, ta'limga fasilitativ yondashuv (Phenomenon-Based Learning) asosiy yo‘nalishlaridan biri o‘qituvchi va rahbarlar o‘quv jarayonida fasilitator sifatida ishlaydi, ya'ni yo‘naltiruvchi, tashkilotchi va ishtirokchilar o‘rtasidagi muvozanatni ta'minlovchi. Bunda og‘zaki tahlil va muammolar echimiga yo‘naltirilgan guruhviy faoliyat muhim

ahammiyat kasb etadi. O'qituvchilarni "reflektive practitioner" sifatida o'qitish yo'lga qo'yilgan. Bu boshqaruv emas, ishtirok va hissa, ulushga asoslangan jarayon. Ochiq savollar, mushohada va jamoaviy tafakkur ustuvor.

Finlyandiya ta'lim tizimi jahon bo'ylab eng ustunlardan biri deb e'tirof etiladi. Buning sababi, Finlyandiya ta'lim tizimi ham ta'lim sohasidagi an'anaviy usullardan, ham zamonaviy innovasion yondashuvlardan foydalanishda barcha yo'nalishlarni qamrab olishida. Bunga yoshlarning muammolarga ijobiy va konstruktiv yondashuvi uchun shakllantirilayotgan Phenomenon-Based Learning (PBL), ya'ni fenomenlarga asoslangan ta'lim modeli muhim o'rin tutadi.

Phenomenon-Based Learning bu yoshlarning haqiqiy dunyo muammolariga, fenomenlarga asoslangan ta'lim yo'nalishidir. Bu modelda talabalar muayyan mavzularni o'rganishda interdisciplinar yondashuvni qo'llaydi, ya'ni bir necha fanlar bo'yicha bilimlarni birlashtiradi.

Ushbu ta'lim haqiqiy dunyo fenomenlariga asoslangan bo'lib, mavjud muammolarga amaliy echimlarni topishga harakat qiladi. Bunda guruhlar bilan ishlashadi, ko'plab talabalardan tashkil topgan jamoalar uchun yaxshi ishlash muvaffaqiyat uchun zarur. Shuningdek, ular turli manbalardan olingan ma'lumotlar asosida o'ylaydilar, fikr yuritadilar va faoliyatlardagi bilimlarga real hayot misollarini olib keladilar.

Finlyandiyadagi ta'limga asoslangan fenomenologik pedagogika modelning asosiy elementlari:

No	Elementlar	Ta'rif
1	Fenomenlar	Haqiqiy hayotdagi masalalar, muammolar
2	Jamoaviy ishlash	Guruhda ishlash, jamoaviy qaror qabul qilish
3	Ijodiy yangilik	Mavzularni ijodiy va innovasion yondashuv bilan o'rganish
4	Interdisciplinar yondashuv	Turli fanlarni birlashtirib muammolarni hal qilish
5	Savolga asoslangan ta'lim	Fenomenlarga e'tibor bilan savollar orqali o'rganish
6	Ta'lim va faoliy amaliy munosabatlar	Studentlar o'z bilimlarini real hayot muammolariga qo'llash

Bu modelning asosiy amaliy ahamiyati jamoaviy ishlashda. Finlyandiyada ta'lim faoliyatida birgalikda ishlab, unutilgan qobiliyatlarni va nuqtai nazarlarni osonlik bilan o'rganishadi. Bunday tartibda fikrlash ularning ijodiy va tanqidiy qarashlarini rivojlantiradi.

PBL modelining asosiy vazifasi talabalarni haqiqiy hayotdagi muammolarni hal qilishga qaratgan bilimlar bilan ta'minlashdir. Bu bilan ularning hayotdagi muammolarga konstruktiv, ijobiy va innovasion yondashuvlarini rivojlantirish mumkin bo'ladi.

Bu model orqali ko'nikmalarni yaxshilanishiga erishish imkoniyati oshadi. Shaxsiy va ijtimoiy qobiliyatlarni rivojlantirish PBL talabalarga muammolarni hal qilish uchun birgalikda

ishlash, ijodiy fikrlash va ishonchli qarorlar qabul qilishda ko'nikmalarni shakllantiradi. Shuningdek, munosabatlar va to'g'ri yurish yo'li talabalarning jamoaviy ishlashga, bir-biri bilan munosabatlarda va ishda yordam berishga ta'siri.

Finlyandiyadagi Phenomenon-Based Learning (PBL) modeli yoshlarning ijodiy va tanqidiy fikrlash, jamoaviy ishlash, haqiqiy dunyo muammolarini hal qilish qobiliyatlarini rivojlantirishda muhim o'rin tutadi. O'zbekistonda ham ushbu modelni joriy etish, yosh rahbarlar va ta'lim oluvchilar uchun yangicha pedagogik yondashuvlarni keraklashtirishga yordam berishi mumkin.

O'zbekistonda Phenomenon-Based Learning modelini qo'llash mumkin. Bu borada quyidagilarga amal qilish tavsiyalar etiladi:

- Interdisiplinar fanlar joriy etish: Model asosida ta'lim faoliyatini tashkil etishda, fanlar o'rtasidagi chegaralarni yo'qotish va ularni birlashtirish zarur.
- Jamoaviy ishlar va amaliyotlar tashkil qilish: Talabalarni guruhlarda ishlashga, faoliyatda ishtirok etishga va muammolarni birgalikda hal qilishga yo'naltirish.
- Treninglar va seminarlar tashkil qilish: Muddatli seminarlar, treninglar va dasturlar orqali fasilitativ ta'limga ta'sir qiluvchi murabbiylar yoki trenerlarning malakasini oshirish.
- Ta'lim muassasalarida innovasion platformalar yaratish: Ta'lim muassasalarida fanlar va metodlarni innovasion va zamonaviy shaklda o'rganish imkoniyatlarini kengaytirish.

Germaniyadagi "Kooperativ etakchilik (Kooperative Führung)" tajribasi ham bu borada muhim ahamiyat kasb etadi. Bunda asosiy yo'nalish sifatida jamoa bilan hamkorlikda etakchilikni shakllantirish. Ish joylarida va ta'limda demokratik, gorizontal boshqaruvga o'tishnazarda tutiladi. Shakllantirish usullari jarayonida fasilitativ etakchilar uchun 3 oylik sertifikat dasturlari, simulyasion mashg'ulotlar, keys tadqiqotlar va "feedback loop" tizimi amalga oshiriladi.

Jamoa fikriga tayangan holda qaror qabul qilish, individual rollarni muvozanatlash maqsadga muvofiq. Germaniya ta'lim tizimi jahon darajasida tan olingan va o'sib borayotgan bilim va ko'nikmalarga asoslangan, shuningdek, talabalarni amaliyotga qaratilgan qarorlar qabul qilish jarayonlariga jalb qilishda muhim o'rin tutadi. Fasilitativ yondashuv Germaniyada ta'limning bir qismi sifatida qabul qilingan va bu ham talabalarning ijodiy fikrlash, ko'nikmalarni rivojlantirish, jamoaviy ishlash va muammolarga konstruktiv yondashishga hissa qo'shadi.

Germaniyadagi fasilitativ ta'limning asosiy prinsiplari va modelning asosiy elementlari:

№	Prinsiplar	Ta'rif
1.	Jamoaviy ishlash va hamkorlik	Talabalar o'zgalalar bilan ishlashda yaxshiroq natijaga erishadilar.
2.	Ijodiy va tanqidiy fikrlash	Talabalarni turli nuqtai nazarlardan karashga undaydi, ijodiy fikrlashni rag'batlantiradi.

№	Prinsiplar	Ta'rif
3.	O'zaro munosabatlar va ishonch	Talabalar o'zaro ishonch va hurmat asosida ishlashadi.
4.	Ma'lumotlar va manbalarga kirish	Talabalarga keng ma'lumot manbalariga ega bo'lish imkonini yaratish, ulardan foydalanishni o'rganish.
5.	Faoliyatga qaratilgan ta'lim	Teoriya va amaliy ko'nikmalar birlashtiriladi, talabalar amaliyotdagi muammolarga hal topishga harakat qiladilar.

Germaniya ta'limida fasilitativ yondashuvning o'ziga xos xususiyatlari shundan iboratki, bunda qat'iy amaliyotga yo'nalish muhim ahamiyat kasb etadi. Germaniyada ta'lim nazariy bilimlarni amaliy ko'nikmalarga integrasiyalashga qaratilgan. Fasilitativ yondashuv talabalarni mustaqil ishlashga, eng yaxshi qarorlarni qabul qilishga, jamoaviy ishlashga o'rgatishga qaratilganligi bilan ham ahamiyatli.

Germaniyada ta'limda klassik leksiyalarning o'rniga interfeyslar, simulyasiyalar, vorkshoplar, treninglar va ishlab chiqarish amaliyotlaridan foydalaniladi. Bu talabalarning faol ishtirok etishini va mahoratlarni ishlatishini ta'minlaydi.

Boshqaruvga fasilitativ yondashuv Germaniyada, ayniqsa, ishlash va ta'lim olish jarayonlarida fasilitativ etakchilik konsepsiyasi muhim omil sifatida qaraladi. Ushbu modelda yoshlarning fikrlashini va ishlashini qo'llab-quvvatlash uchun fasilitatorlar yo'nalish beruvchi, muammolarga e'tibor beruvchi, hamkorlik muhitini yaratuvchi shaxs sifatida xarakterizatsiya qilinadi.

Liderlik va jamoaviy qarorlar qabul qilishda ijodiy fikrlash qobiliyatlarini rivojlantirish uchun ularni kollektiv qarorlar qabul qilish jarayoniga jalb qilish muhimdir. Germaniyada fasilitativ ta'lim talabalarga boshqa odamlar bilan o'zaro munosabatlar orqali muammolarga konstruktiv yondashishni o'rgatadi.

Germaniyada Dual Education System, ya'ni dual ta'lim tizimi amaliy ko'nikmalarni ish joyida o'rganishga imkoniyat beradigan tizim. Fasilitativ yondashuv asosida talabalar ish joyi va o'qishni birlashtirib, jamoaviy ishlash, muammolarni hal qilish, ijodiy yondashuvlarni rivojlantirishga urinishtirishadi.

Demokratiya sharoitida shaxsiy va jamoaviy qaror qabul qilish muhim ahamiyatga ega. Nemis muassasalari talabalarni qaror qabul qilish jarayonida faol ishtirok ettirishadi. Bu jarayonda talabalar tomonidan faol ishlash, fikrlash va muammolarni tanqidiy qarash muhimdir. Ochiq leksiyalar, treninglar va seminarlar orqali talabalarga fasilitativ etakchilik ko'nikmalari beriladi.

Germaniyadagi fasilitativ ta'lim modeli yoshlarning ijodiy, tanqidiy fikrlash, jamoaviy ishlash va muammolarga konstruktiv yondashishga o'rgatishda muhim ahamiyatga ega. O'zbekistonda ham ushbu modelni joriy etish yoshlar uchun samarali ta'limni ta'minlashga, ularni faol ishtirokchi va ijodiy fikrlovchi shaxslar sifatida rivojlantirishga yordam beradi.

Ushbu modelning O'zbekistonda joriy etilishi uchun quyidagi tavsiyalarni berish mumkin:

➤ jamoaviy ishlashga allohida e'tibor qaratish lozim. O'zbekistonda talabalarning jamoaviy ishlashga bo'lgan qiziqishini oshirish, amaliyotlar orqali ularni real hayot muammolarini hal qilishga jalb qilish zarur.

➤ interaktiv metodlarni qo'llash o'zining samarasini beradi. Fasilitativ yondashuv bo'yicha interaktiv treninglar va vorkshoplarni o'tkazish orqali talabalarning ijodiy va tanqidiy fikrlash qobiliyatlarini rivojlantirish.

➤ ma'lumot va manbalarga kirish imkoniyatlarini kengaytirish. Talabalarni ma'lumot manbalariga keng kirish imkoniyatlariga ega qilish, shuningdek, ularni faol izlanish va o'rganishga rag'batlantirish.

➤ liderlik va fasilitativ ko'nikmalarni rivojlantirish. Ushbu yonalishda talabalarga fasilitativ etakchilik ko'nikmalarini o'rgatish, ularning jamoaviy qarorlar qabul qilishdagi samaradorligini oshirish.

Niderlandiyada fasilitativ boqaruv bo'yicha o'ziga xos tajriba shakllangan. Bunda "Facilitative School Leadership" konsepsiyasi o'ziga xos ahamiyat kasb etadi. Maktab direktorlari o'z pedagogik jamoalarini boshqarishda fasilitativ uslubni qo'llaydi.

Odatda maxsus ta'lim kurslari liderlik akademiyalari orqali tashkil etiladi. Yaqin muloqot, guruh diagnostikasi va motivasiya jarayonlarini boshqarish sikllarini o'z ichiga oladi. Bunda rahbar – yo'lboshchi emas, "xizmat qiluvchi lider" sifatida qaraladi. Bu esa bugungi kunda mamlakatimizda Prezidentimiz Sh.Mirziyoev boshchiligidagi amalga oshirilayotgan islohotlarga mos yondashuv hisoblanadi.

Niderlandiyada ta'lim tizimi jahondagi eng yangi va innovativ ta'lim usullaridan biri sifatida tan olingan. Buning asosiy sabablaridan biri — ta'limda ijodiy va mustaqil fikrlashni, jamoaviy ishlashni va yangi tajribalarni qo'llashga yo'naltirilgan fasilitativ yondashuvni joriy etishdir. Niderlandiya ta'lim tizimi ham ushbu yondashuvga tayangan holda yoshlarning ijodiy va amaliyotga asoslangan bilimlar bilan ta'minlanishiga katta e'tibor qaratgan.

Niderlandiyada fasilitativ ta'lim ogoh bo'lish, jamoaviy ishlash va mustaqil fikrlashga chorlaydi. Ushbu modelning maqsadi talabalarga harakat qilish, echim topish va jamoada ishlash qobiliyatlarini rivojlantirishni nazarda tutadi. Ta'lim jarayonida fasilitatorlar talabalarga ko'mak beruvchi, ularni turli fikrlashlarga yordam beruvchi va samarali qaror qabul qilishga yo'naltiruvchi shaxslar sifatida xarakat qilishadi.

Fasilitativ ta'limning asosiy prinsiplari:

№	Prinsiplar	Ta'rif
1	Jamoaviy ishlash	Talabalar o'zaro birgalikda muammolarni hal qilishadi.
2	Ijodiy fikrlash	Talabalar turli yondashuvlar va fikrlardan foydalanishga yordam beradi.

№	Prinsiplar	Ta'rif
3	Mustaqil ishlash	Talabalar o'zlariga berilgan muammolarga mustaqil ravishda echim topishga intilishadi.
4	Boshqaruv kommunikasiya va	Talabalarning liderlik va kommunikasiya ko'nikmalarini rivojlantirish.
5	Haqiqiy dunyo muammolariga e'tibor	Ta'lim jarayonida haqiqiy hayot va amaliyotdagi muammolarga yo'naltirish.

Avstraliyada ham bu borada o'ziga xos tajriba to'planilgan. Coaching fasilitatsiyasi modeli (GROW model) shunga misol bo'la oladi. Bunda asosiy urg'u mas'uliyatni tarqatish va mutaxassislarni mustaqil fikrlashga undashga yo'naltiriladi. GROW (Goal, Reality, Options, Will) modeli asosida kouching sessiyalari amalga oshiriladi. Fikrlashdan tashqarida fikrlash ("thinking partnership") usullari. Savol berish va tinglash kompetensiyalari orqali avtonomiya yaratiladi.

O'rganiladigan umumiy nuqtalar

Hususiyyat	Ta'siri
Maqsadga qaratilganlik	Barcha modellarda aniq maqsadni belgilash ustuvor hisoblanadi
Ishtirokchilik	Har bir ishtirokchi jarayonning faol qismasi sifatida ko'riladi
Tinglash va qayta aloqa	Effektiv boshqaruv uchun tinglash ko'nikmalari shart
Tahlil va refleksiya	Barcha jarayonlarda o'z-o'zini tahlil va guruh fikriga asoslangan refleksiya bor
Aniq instrumentlar	GROW, open dialogue, interactive decision-making kabi instrumentlar qo'llaniladi

Avstraliya ta'lim va boshqaruv sohasida yuqori saviyali innovasion yondashuvlar bilan taniladi. Fasilitativ boshqaruv Avstraliyada, ayniqsa, tashkilotlarning ichki strukturasi va ishlash usullarini takomillashtirishda muhim o'rin tutadi. Boshqaruvning fasilitativ usuli ko'pincha ishchi jamoalarning muammolarni hal qilish va ishlash jarayonini samarali qilishga qaratilgan.

Avstraliyada fasilitativ boshqaruvning muhim xislatlari – mustaqil ishlash, ijodiy va konstruktiv yondashuvlar, hamkorlik muhiti yaratish, ishchilarning faolligini oshirish va ularning qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etishlariga yo'naltirish.

Fasilitativ boshqaruvning asosiy prinsipi rahbarlar va tashkilotlar faoliyatini rahbarlik va jamoa a'zolari o'rtasida to'g'ri o'zaro aloqalarga asoslangan holda boshqarish. Bu modelda rahbarlar faqat qaror qabul qiluvchi va yo'naltiruvchi emas, balki ishtirokchi va yordamchi o'rnida bo'lishadi. Ular ishchi jamoalarni qo'llab-quvvatlash, ularga yo'nalish berish va ish jarayonida samaradorlikni oshirishga ko'maklashadilar.

Fasilitativ boshqaruvning asosiy prinsiplari:

№	Prinsiplar	Ta'rif
1.	Muammolarga konstruktiv yondashish	Fasilitativ boshqaruv muammolarga ijobiy va konstruktiv yondashishni rag'batlantiradi.

№	Prinsiplar	Ta'rif
2.	Ishchilarning faolligini oshirish	Boshqaruvchilar ishchilarni o'z fikrlarini bildirishga va qarorlar qabul qilishda ishtirok etishga undaydilar.
3.	Jamoaviy ishlash	Tashkilotda jamoaviy ishlash va o'zaro ko'maklashish asosiy omilga aylanadi.
4.	Ko'nikmalarni rivojlantirish	Boshqaruvning fasilitativ usuli ishchilarning liderlik, kommunikasiya va qaror qabul qilish ko'nikmalarini rivojlantiradi.
5.	Innovasiyalar va o'zgarishlarga ochiqlik	Yangiliklarga ochiq bo'lish, innovasion yondoshuvlar va o'zgarishlarni qabul qilish.

Avstraliyadagi fasilitativ boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

1. Jamoaviy ishlashga e'tibor berilishi. Avstraliyada fasilitativ boshqaruvning muhim xususiyatlaridan biri — ishchilarning jamoaviy ishlashga jalb qilinishidir. Boshqaruvchilar ishchilarni qarorlar qabul qilishda faol ishtirok etishga undaydilar, shuningdek, ularning ijodiy va tanqidiy fikrlashini rag'batlantiradilar. Jamoaviy ishlash, o'zaro hamkorlik va ishdagi yordam berish fasilitativ boshqaruvning asosiy elementlaridir.

2. E'tibor berilishning muammolarga konstruktiv yondashuv. Avstraliyaning fasilitativ boshqaruv sistemasi muammolarni konstruktiv yondashuv bilan hal qilishga yo'naltirilgan. Boshqaruvchilar muammolarni faqat hal qilish uchun emas, balki ularni tahlil qilish va samarali echimlarni topish uchun foydalanadilar.

3. Ishchilarning o'zini o'zi boshqarish qobiliyatlarini rivojlantirish.

Avstraliyada fasilitativ boshqaruv yoshlarga o'zini o'zi boshqarish va mustaqil qaror qabul qilish qobiliyatlarini rivojlantirishga yordam beradi. Bu, o'z navbatida, ishchilarning mas'uliyatni o'z zimmlariga olishini ta'minlaydi.

4. Ishchilarning imkoniyatlariga e'tibor qaratilgan. Boshqaruv tizimi ishchilarga o'z salohiyatlarini to'liq rivojlantirish uchun imkoniyatlar yaratishga yo'naltirilgan. Odamlarning qobiliyatlari va imkoniyatlariga ishonch bildirish, ularning barcha resurslardan samarali foydalanishini ta'minlaydi.

Avstraliyadagi amaliyotda fasilitativ boshqaruvning qo'llanilishini quyidagilarda ko'rish mumkin:

- korporativ treninglar va seminarlar. Avstraliyada fasilitativ boshqaruvning samarali ishlashi uchun korporativ treninglar va seminarlar o'tkaziladi. Bu tadbirlar ishchilarni jamoaviy ishlash, ijodiy fikrlash va konstruktiv muammo hal qilishga o'rgatadi.

- tashkilotlarda fasilitativ yondoshuvni joriy qilish. Korporasiyalar va tashkilotlar fasilitativ boshqaruvni qabul qilishga, ishchilarning qarorlar qabul qilish jarayonida faol ishtirok etishini ta'minlashga intilishadi. Bu ishchi jamoalarning samaradorligini oshirishga yordam beradi.

- liderlik va kommunikasiya ko'nikmalarini rivojlantirish. Fasilitativ boshqaruvning asosiy maqsadlaridan biri — ishchilarning liderlik va kommunikasiya ko'nikmalarini rivojlantirish. Avstraliyada boshqaruvchilar bunga e'tibor berishadi, chunki muvaffaqiyatli rahbarlik jamoa ishini samarali boshqarishni talab qiladi.

Avstraliyadagi fasilitativ boshqaruv modelini O'zbekistonda joriy etish uchun quyidagi tavsiyalar berish mumkin:

➤ Jamoaviy ishlashni rag'batlantirish: O'zbekistonda ham jamoaviy ishlashga e'tibor qaratilsa, ishchi jamoalarning samaradorligi ortishi mumkin. Jamoa tashkil etish va ishchilarni umumiy maqsadlarga erishish uchun birlashtirish.

➤ Muammolarni konstruktiv hal qilish: Talabalar va ishchilarga muammolarga konstruktiv yondashishni o'rgatish va ularni ijobiy xulosalarga yo'naltirish.

➤ Treninglar va seminarlarni joriy qilish: Jamoa bilan ishlash, kommunikasiya va liderlik ko'nikmalarini rivojlantirish uchun maxsus treninglar tashkil qilish.

➤ Hamkorlik muhitini yaratish: Tashkilotlarda ishchilarning o'zaro ishlashini rag'batlantirish, o'zaro ishonch va yordam muhitini yaratish.

Avstraliyadagi fasilitativ boshqaruv modelini O'zbekistonda joriy etish, ishchilarning ijodiy fikrlashini, jamoaviy ishlashni va samarali qarorlar qabul qilish qobiliyatlarini rivojlantirishga yordam beradi. Bu, o'z navbatida, tashkilotlar va jamoalarning umumiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Fasilitativ rahbar shunchaki menejer emas, balki u hamkorlik uchun xavfsiz va samarali maydon yaratish orqali jamoaga maqsadga erishishga yordam beradigan rahbardir. Echimlarni aytib berish o'rniga, u asosiy e'tiborni jarayonga qaratadi, jamoa a'zolarini echim topishda faol ishtirok etishga undaydi, ularni mustaqil ishlashga va etakchilik qobiliyatini rivojlantirishga ilhomlantiradi.

Fasilitativ rahbarlikning asosiy tamoyillari tinglash va empatiya bo'lib, jamoa a'zolarini diqqat bilan tinglashi, ularning ehtiyojlari, g'oyalari va tashvishlarini tushuna olishi lozim. Jarayonga e'tibor aniq natijaga emas, balki maqsadga erishishga qaratilgan.

Bobda AQSh, Finlyandiya, Germaniya, Norvegiya, Avstraliya va boshqa bir qator mamlakatlardagi fasilitativ boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlari, shuningdek, demokratik jarayonlar keng ko'lamli faoliyat sohalariga muhim tamoyil sifatida singdirishda qaratilgan tajribalari tahlil qilingan.

Adabiyotlar ro'yxati

1. Comte, A. *Ijobiy falsafa kursi*. jild. 1. Sankt-Peterburg: Posrednik, 1900, p. 163.
2. Sheler, M. "Sampatiyaning mohiyati va shakllari". // *Ufq. Fenomenologik tadqiqotlar*, 2017, № 2 (12), 303-319-betlar.

3. Sorokin, PA *odami. Sivilizatsiya. Jamiyat*. Ingliz tilidan tarjima qilingan; tahrirlangan va A.Yu tomonidan kiritilgan. Solomonov. Moskva: Politizdat, 1992 yil, 1-bet. 250.
4. Spenser, H. *Sotsiologiya asoslari. G'arbiy Evropa sotsiologiyasi*. Moskva, 1996 yil, 279–321-betlar.
5. Kuzalik Nikolay. *Ikki jildda to'plangan asarlar*, jild. 2. Moskva: Mysl, 1980, p. 388.
6. Popov, BN *Baxt toifalarining o'zaro bog'liqligi va hayotning ma'nosi*. Moskva: Nauka, 1986, 1-bet. 85.
7. Shayxova, X. *Ma'naviyat komillik ko'zgusi sifatida. Tanlangan asarlar*. Toshkent: G'.G'ulom, 2009, 1-bet. 102.
8. Qayumov, A. *Nodir sahifalar*. Toshkent: Fan, 1991 y. 54.
9. Rahmonov, G. *Muhabbat va mehr – oliy ma'naviy qadriyat sifatida*. Toshkent, 2011 yil, 1-bet. 68.
10. Huseynova, A. *Sharq mutafakkirlari dunyoqarashida umuminsoniy qadriyatlar*. Toshkent, 2017 y. 46.
11. Shog'ulomov, R. *Ayol muqaddasdir*. Toshkent: Yozuvchi, 1999 y. 73.
12. Hamidov, H. *Olimlarning qirq besh hikoyasi*. Toshkent: Fan, 1995, b. 55.