(4). Piaget J. (2001). *Development and Learning*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 15-bet.
(5). Dewey J. (1938). *Experience and Education*. New York, Macmillan. Bruner J.S. (1961). *The Act of Discovery. Harvard Educational Review*, p. 21–32.
(6). O'Connell T., & Dyment J. (2015). *Facilitating Learning: The Importance of Facilitation Skills in Education. Journal of Educational Practice, p.* 15–16.
(7). Schön D.A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books, p. 78.
(8). Hmelo-Silver C.E., Duncan R.G., & Chinn C.A. (2007). *Scaffolding and Achievement in Problem-Based Learning. Educational Psychologist,* 42(2), p. 99–107.
(9). National Association for the Education of Young Children (NAEYC). (2020). *Developmentally Appropriate Practice in Early Childhood Programs.* Washington, DC: NAEYC, p. 78.
(10). OECD (2019). *Skills for Life: Literacy, Numeracy and Problem Solving in Technology-Rich Environments.* Paris: OECD Publishing, p. 98.
(11). Snow C.E., & Uccelli P. (2009*). The Challenge of Academic Language in Literacy Development*. In D. R.Olson & N.Torrance (Eds.), *The Cambridge Handbook of Literacy, p.* 140.
(12). Gee J.P. (2015). *Social Linguistics and Literacies: Ideology in Discourses* (5th ed.). New York: Routledge, p. 110.
(13). Dillenbourg P. (2002). *Over-Scripting CSCL: The Risks of Blending Collaborative Learning with Instructional Design.* In P. A. Kirschner (Ed.), *Three Worlds of CSCL, p.* 147.
(14). Ganieva R. (2020). *Pedagogik texnologiyalar va innovatsion yondashuvlar*. Toshkent, "O'qituvchi", 178-bet.

Abdullayev Amirulla Xazratovich (A.Avloniy nomidagi PMMI mustaqil izlanuvchisi)

O'ZGARISHLARNI BOSHQARISH KO'NIKMALARINI INNOVATSION MENEJMENT ASOSIDA RIVOJLANTIRISH DOLZARB MUAMMO SIFATIDA

Annotatsiya. *Ushbu maqolada ta'lim tizimidagi transformatsiya sharoitida maktab direktorlarining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini innovatsion menejment asosida rivojlantirish dolzarbligi yoritiladi. O'zgarishlarni joriy etishda strategik, resurs, kommunikatsiya, qarshilik va monitoring omillari tahlil qilinib, barqaror boshqaruv zarurati asoslanadi.*

Kalit so'zlar: *ta'lim, menejment, menejment, transformatsiya, boshqaruv, resurs, kommunikatsiya.*

РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА К МЕНЕДЖМЕНТУ КАК АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Аннотация. *В статье раскрывается актуальность развития у директоров школ навыков управления изменениями в условиях трансформации образования на основе инновационного менеджмента. Анализируются стратегические, ресурсные, коммуникационные, поведенческие и мониторинговые факторы внедрения изменений, обосновывается необходимость устойчивого управления.*

Ключевые слова: *образование, управление, менеджмент, трансформация, государственное управление, ресурсы, коммуникация.*

DEVELOPING CHANGE MANAGEMENT SKILLS BASED ON INNOVATIVE MANAGEMENT AS A PRESSING ISSUE

Annotation. *This article highlights the relevance of developing school principals' change management skills in the context of educational transformation through innovation management. It analyzes strategic, resource, communication, resistance, and monitoring factors of change implementation and justifies the need for sustainable management.*

Keywords*: education, administration, management, transformation, governance, resources, communication.*

Kirish. Zamonaviy ta'lim tizimi ijtimoiy taraqqiyot sur'atlari, texnologik yangilanishlar hamda mehnat bozori talablari bilan uzviy bog'liq holda muntazam transformatsiyani boshdan kechirmoqda [6]. Globallashuv jarayonlari, raqamli muhitning kengayishi, kompetensiyaviy yondashuvning ustuvorligi, ta'lim natijalariga yo'naltirilgan boshqaruv (results-based management), shaffoflik va hisobdorlik mexanizmlarining kuchayishi umumiy o'rta ta'lim muassasalari faoliyatida boshqaruv qarorlarini qayta ko'rib chiqishni, boshqaruv uslublarini modernizatsiya qilishni hamda yangicha boshqaruv madaniyatini shakllantirishni taqozo etadi [6]. Bunday sharoitda maktab rahbari uchun "o'zgarish" epizodik jarayon emas, balki ta'lim muassasasining barqaror rivojlanishi va raqobatbardoshligi bilan bog'liq doimiy boshqaruv vazifasiga aylanadi.

Ta'lim muassasasi ichki tizim sifatida o'qituvchi, o'quvchi, ota-ona va mahalliy hamjamiyat kabi ko'p manfaatdor tomonlar (stakeholders) bilan ishlashni talab qiladi. Shu sababli maktabdagi har qanday yangilik – yangi metodika, raqamli platforma, baholash yondashuvi, tarbiyaviy konsepsiya, ichki tartib, resurs taqsimoti yoki boshqaruv reglamenti, nafaqat texnik, balki ijtimoiy-psixologik jarayon sifatida namoyon bo'ladi [4]. Mazkur jarayonda o'zgarishlar, ko'pincha, "qarshilik", "beqarorlik", "noaniqlik", "mas'uliyatdan qochish", "yuklama ortishi" kabi omillar bilan birga kechadi. Demak, o'zgarishlarni boshqarish – bu yangilikni e'lon qilish emas, balki uni tashkilot madaniyati va jamoa xulq-atvori darajasida qabul qildirish, amaliyotga singdirish va barqarorlashtirishni nazarda tutuvchi murakkab boshqaruv jarayonidir [1], [2].

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqot metodologiyasi innovatsion menejmentda o'zgarishlarni boshqarishni tizimli tahlil qilishga asoslandi. Model va konsepsiyalarni qiyosiy tahlil, kontent-analiz hamda integrativ yondashuv qo'llandi. Jarayon bosqichlari, xodim tayyorligi, qarshilik omillari va innovatsion muhit ta'siri nazariy manbalar asosida umumlashtirildi hamda strategik qarorlar samaradorligi, yetakchilik mexanizmlari va barqaror rivojlanish mezonlari o'zaro bog'liqlikda ilmiy asosda tahliliy baholandi.

Tahlil va natija. Mazkur sharoitda maktab direktorining boshqaruv faoliyati mazmuni sezilarli kengayadi. Direktor faqat ma'muriy-ijroiy vazifalarni bajaruvchi rahbar emas, balki strategik rejalashtiruvchi, tashabbuskor lider, inson resurslarini boshqaruvchi menejer, ta'lim sifati uchun javobgar subyekt, ichki kommunikatsiya va hamkorlikni yo'lga qo'yuvchi muvofiqlashtiruvchi sifatida faoliyat yuritadi. Rahbarning o'zgarishlarni boshqarish bo'yicha kasbiy ko'nikmalari shakllanmagan sharoitda maktabda yangiliklar "formal joriy etilgan" ko'rinishda qoladi, jamoada ichki qarshilik ortadi, boshqaruv qarorlarining ijrosi selektiv tus oladi, natijada kutilgan ta'limiy va tashkiliy samaradorlikka erishish murakkablashadi. Shu nuqtayi nazardan, o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari maktab direktorining kasbiy kompetensiyalar tizimida markaziy o'rin tutadi.

O'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari deganda rahbarning vaziyatni tahlil qilish va muammo tashxisini qo'yish, o'zgarish maqsadi va kutiladigan natijalarni asoslash, manfaatdor tomonlarni jalb etish, kommunikatsiya strategiyasini ishlab chiqish, qarshilik va risklarni boshqarish, resurslarni muvofiqlashtirish, jarayonni bosqichma-bosqich rejalashtirish, monitoring va baholashni tashkil etish, natijalarni mustahkamlash (institutsionallashtirish) kabi kompleks amaliy harakatlarni bajarish qobiliyati tushuniladi [5]. Mazkur ko'nikmalarni rivojlantirish bevosita rahbarning shaxsiy tajribasi bilan cheklanib qolmasdan, ilmiy asoslangan yondashuvlar, trening va amaliyotga yo'naltirilgan dasturlar, model va mexanizmlar orqali tizimli tashkil etilishi zarur.

Ayni vaqtda, ta'lim muassasalarida o'zgarishlarni boshqarish jarayoni innovatsion jarayonlar bilan uzviy bog'liq. Innovatsiya bu faqat yangilikning o'zi emas, balki yangilikni yaratish/tanlash, sinovdan o'tkazish, joriy etish, baholash va takomillashtirishni qamrab oluvchi boshqaruv siklidir [5]. Innovatsion menejment yondashuvi ushbu siklni samarali boshqarish, resurslardan oqilona foydalanish, risklarni oldindan ko'ra bilish, natijadorlik indikatorlarini belgilash va doimiy takomillashtirish mexanizmlarini yo'lga qo'yishga xizmat qiladi. Demak, maktab direktorlarining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini innovatsion menejment asosida rivojlantirish dolzarbligi, bir tomondan, ta'lim tizimidagi tezkor o'zgarishlar bilan izohlanca, ikkinchi tomondan, bu o'zgarishlarni natijador va barqaror boshqarish uchun zarur bo'lgan kompetensiyalarni ilmiy asosda shakllantirish ehtiyoji bilan belgilanadi.

Maktablar faoliyatida o'zgarishlar turli ko'rinishda namoyon bo'ladi: o'quv dasturlarining yangilanishi, ta'lim texnologiyalarini modernizatsiya qilish, raqamli tizimlarni joriy etish, ichki baholash va monitoring tartiblarining takomillashuvi, pedagogik yondashuvlarning almashuvi, sifatni boshqarish mexanizmlarining kuchayishi, shuningdek, boshqaruv reglamentlari va me'yorlarining qayta ko'rib chiqilishi. Biroq o'zgarishlarning ko'pligi yoki zarurligi ularning avtomatik ravishda muvaffaqiyatli joriy etilishini kafolatlamaydi. Aksincha, amaliyotda yangiliklar, ko'pincha, rejalashtirilgan natijaga olib kelmasligi, qisqa muddatli bo'lishi yoki formallashib qolishi kuzatiladi. Mazkur holatning asosiy sababi o'zgarishning mazmunidan ko'ra, uni amalga oshirish va boshqarish jarayonidagi kamchiliklar bilan bog'liq bo'ladi.

Birinchi muammo – o'zgarishlarni boshqarishda strategik yondashuvning yetishmasligi. Ko'plab hollarda o'zgarishlar "tashqi talab" yoki "yuqoridan berilgan topshiriq" sifatida qabul qilinadi va ijro intizomiga yo'naltiriladi. Natijada o'zgarishning maqsadi, kutilayotgan natijalar, ustuvor yo'nalishlar, bosqichlar va indikatorlar aniq belgilab olinmaydi. Strategik asosning zaifligi o'zgarishlar o'rtasida uzviylikni susaytiradi, resurslar tarqoqlashadi va jamoada "navbatdagi kampaniya" haqidagi tasavvur kuchayadi. Bunday sharoitda o'zgarishlar tizimli transformatsiyadan ko'ra, vaqtinchalik tashkiliy tadbirlar ko'rinishida qolib ketadi.

Ikkinchi muammo – jamoani o‘zgarishga tayyorlash va jalb etish mexanizmlarining sustligi. Ta’lim muassasasi jamoasi o‘zgarish jarayonining asosiy ijrochisi va natija manbai hisoblanadi. Shunga qaramay, amaliyotda o‘zgarishlar, ko‘pincha, yetarli darajada tushuntirilmasdan, muhokama qilinmasdan yoki jamoaviy kelishuvga keltirilmasdan joriy etiladi. Bu holat o‘qituvchilarda noaniqlik, xavotir, ichki norozilik, passiv qarshilik (silent resistance) yoki selektiv ijro kabi reaksiyalarni kuchaytiradi. Jamoani jalb etishning institutsional mexanizmlari (muloqot kanallari, qayta aloqa, o‘qituvchi liderlari, ishchi guruhlar, motivatsion instrumentlar) yo‘lga qo‘yilmagan maktablarda o‘zgarishlar barqaror natija bermaydi.

Uchinchi muammo – resurslar va imkoniyatlarning jarayonga muvofiqlashtirilmaganligi. Har qanday o‘zgarish ma’lum resurs talab qiladi: vaqt, moliya, kadrlar salohiyati, texnik baza, metodik ta’minot. O‘zgarishlarni boshqarishda resurslar bilan ishlash, ularni rejalashtirish va qayta taqsimlash ko‘nikmalari yetarli bo‘lmagan sharoitda *“reja bor, imkoniyat yo‘q”* holati yuzaga keladi. Bu esa o‘zgarishning sifatiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi: yangilik yuzaki joriy etiladi, standartlar buziladi, pedagogik jarayonning ritmi izdan chiqadi. Ayniqsa, innovatsion yechimlar joriy etilayotgan sharoitda resurs va risklarni boshqarish ko‘nikmasi rahbar uchun hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

To‘rtinchi muammo – kommunikatsiya va boshqaruv qarorlarining shaffofligining yetishmaslgi. O‘zgarish jarayonida rahbarning kommunikativ siyosati, axborot oqimlarini boshqarishi va qarorlarni asoslab bera olishi muhim. Maktab jamoasi o‘*zgarishning “nega”, “nima uchun aynan hozir”, “qanday natija beradi”, “kimga qanday ta’sir qiladi”* kabi savollarga aniq javob kutadi. Agar bu savollar javobsiz qolsa, mish-mishlar, noto‘g‘ri talqinlar va ishonchsizlik paydo bo‘ladi. Shuningdek, kommunikatsiya faqat ma’lumot berish emas, balki qayta aloqa, muammolarni eshitish, tushunish va moslashtirish jarayoni sifatida tashkil etilishi zarur. Kommunikatsiyaning biryoqlama yoki formal tashkil etilishi o‘zgarish samaradorligini pasaytiradi [4].

Beshinchi muammo – monitoring, baholash va mustahkamlash mexanizmlarining zaifligi. O‘zgarishlar joriy etilgandan so‘ng ularni kuzatish, natijalarni o‘lchash, xulosalar chiqarish va takomillashtirish zarur. Monitoring tizimi bo‘lmagan, indikatorlar belgilab olinmagan yoki natijalar muhokama qilinmagan sharoitda o‘zgarishning real samarasi aniqlanmaydi. Natijada o‘zgarish jarayoni “boshlanadi”, lekin “yakunlanmaydi”: u institutsional amaliyotga aylanmaydi, odatiy faoliyatga singmaydi. Bu holat o‘zgarishlarni boshqarish jarayonida “mustahkamlash” bosqichi to‘liq bajarilmasligini anglatadi.

Yuqorida qayd etilgan muammolarning ildiz omillari ko‘p hollarda maktab direktorlarining o‘zgarishlarni boshqarish bo‘yicha kasbiy ko‘nikmalari yetarlicha shakllanmaganligi bilan bog‘liq bo‘ladi. Bunda ko‘nikma yetishmovchiligi faqat nazariy bilimning kamligi emas, balki boshqaruv jarayonini loyihalash, jamoani jalb etish, resurslarni muvofiqlashtirish, risk va qarshiliklarni boshqarish, monitoring va refleksiya asosida takomillashtirish kabi amaliy kompetensiyalarning tizimli rivojlanmaganligi ko‘rinishida namoyon bo‘ladi. Shu sababli mazkur muammoni bartaraf etish faqat “o‘qitish” bilan cheklanmasdan, ilmiy asoslangan mexanizm va boshqaruv instrumentlarini ta’lim muassasasi amaliyotiga moslashtirishni talab qiladi.

Xulosa. Mazkur muammoli maydonda innovatsion menejment yondashuvi o‘zgarishlarni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishni konseptual va amaliy jihatdan kuchaytiradi. Innovatsion menejment o‘zgarishni bir martalik tashkiliy harakat emas, balki boshqariladigan sikl sifatida ko‘rib, ustuvorlashtirish, resurslarni muvofiqlashtirish, risklarni oldindan ko‘ra bilish, jarayonni loyiha mantig‘ida yuritish, natijani o‘lchash va takomillashtirish kabi instrumentlarni taqdim etadi. Natijada rahbar uchun o‘zgarishlar “yuklama” sifatida emas, “boshqaruv arxitekturasi”ning tarkibiy qismi sifatida tashkil etilishi mumkin bo‘ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

(1). Kotter J.P. (1996). Leading Change. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

(2). Lewin K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York, NY: Harper & Row.

(3). Hiatt J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Loveland, CO: Prosci Research.

(4). Fullan M. (2007). The New Meaning of Educational Change (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press.

(5). Tidd J., & Bessant J. (2020). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

(6). Armenakis A.A., & Bedeian A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990 s. Journal of Management, 25(3), p. 293–315.