

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY TA‘LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

TERMIZ DAVLAT UNIVERSITETI

MAGISTRATURA BO‘LIMI

Qo‘lyozma huquqida
UDK.

TOG‘AYMURODOVA ZUBAYDA AKMAL QIZ

**UMUMIY O‘RTA TA‘LIM MAKTABLARINI ZAMONAVIY
YONDASHUVLAR ASOSIDA INNOVATSION BOSHQARISH**

**70110103-Ta'lim muassasalari boshqaruvi mutaxassisligi bo'yicha
magistr akademik darajasini olish uchun yozilgan**

DISSERTATSIYA

Ilmiy rahbar:

p.f.n., dots.A.E.Kenjaboyev

Termiz-2024

Magistrlik dissertatsiya mavzusi Termiz davlat pedagogika instituti rektorining 202__-yil ___ - _____dagi №_____ -son buyrug‘i asosida tasdiqlangan.

Magistrlik dissertatsiyasi Termiz davlat universiteti Pedagogika va ijtimoiy ish kafedrasida bajarilgan.

Magistrlik dissertatsiyasi elektron nusxasi Termiz davlat universiteti rasmiy veb sahifasiga joylashtirilgan.

Dissertatsiya manziling QR-kodi:



Magistrlik dissertatsiyasi bilan Termiz davlat universitetining axborot-resurs markazida tanishish mumkin (_____)raqam bilan ro‘yxatga olingan.

Manzil: Termiz shahri Barkamol avlod ko‘chasi 43-uy.)

Ilmiy rahbar: p.f.n., dots.A.E.Kenjaboyev

Kafedra mudiri: p.f.b.f.d.(Phd)M.J.Mirzayev

Magistratura bo‘limi

boshlig‘i: D. X. Abduraximov

Tog'aymurodova Zubayda Akmal qizining „Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish” mavzusidagi magistrlik dissertatsiyasi

ANNOTATSIYASI

Tayanch so'zlar: rahbar, innovatsiya, pedagog, texnologiya, interfaol metod, usul, mexanizm, shakl, funksiya, tarix, asos, omillar.

Tadqiqotning obyekti: umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish jarayoni.

Tadqiqotning predmeti: umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish mazmuni, shakl, metod va vositalari tashkil etadi.

Tadqiqotning maqsadi: zamonaviy yondashuvlar asosida umumiy o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqaruvni takomillashtirish hamda ushbu jarayonning samarali kechishini ta'minlashga yo'naltirilgan ilmiy-metodik tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot vazifalari:

- ta'lim muassasalarini innovatsion boshqaruvning nazariy-metodologik asoslariga doir ilmiy va nazariy manbalarni tahlil qilish;

- umumiy o'rta ta'lim muassasalaridagi innovatsion boshqaruv omillarini tahlil qilish va ularni bartaraf etish usullarini ishlab chiqish;

- umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarlarining innovatsion texnologiyalarga asoslangan boshqaruv modelini ishlab chiqish;

- ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida innovatsion yondashuvni takomillashtirish bo'yicha taklif va tavsiyalarni ishlab chiqish.

- zamonaviy yondashuvlar asosida o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarish texnologiyasini ishlab chiqish va muammoga doir tajriba-sinov ishlarini amalga oshirish asosida uning samaradorlik darajasini aniqlash.

Tadqiqotda qo'llanilgan metodikaning tavsifi: tadqiqotda o'quv-metodik, ilmiy adabiyotlarni o'rganish va tahlil qilish, suhbat, pedagogik kuzatuv, anketa, test, savol-javob, intervyu, pedagogik tajriba-sinov, matematik-statistik tahlil hamda qiyosiy tahlil etish metod va usullaridan foydalanildi.

Tadqiqot natijalarining nazariy va amaliy ahamiyat: Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati, ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida innovatsion yondashuvni takomillashtirish bo'yicha taklif va tavsiyalarni ishlab chiqildi, ta'lim muassasasi rahbarlarining innovatsion texnologiyalarga asoslangan boshqaruv modelini ishlab chiqildi, zamonaviy yondashuvlar asosida o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarish texnologiyasi ishlab chiqilganligi bilan belgilanadi.

- tadqiqot jarayonida olingan natijalar umum o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuv asosida innovatsion boshqarishda metodik manba sifatida foydalanishga xizmat qiladi.

- ta'lim muassasalari amaliyotida o'quv-tarbiya jarayonini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish yuzasidan rahbar pedagoglar uchun taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi.

ANNOTATION

''Management of the educational process in general education schools based on a creative approach''master's dissertation on the topic.

Key words: leader, innovation, pedagogue, technology, interactive method, method, mechanism, form, function, history, basis, factors.

The object of the research is: It is a process of innovative management of many secondary schools based on modern approaches.

The subject of the research is: the content, form, methods and tools of innovative management of general secondary education schools based on modern approaches.

The purpose of the research is: is to develop scientific and methodical recommendations aimed at improving the innovative management of general secondary schools based on modern approaches and ensuring the effective passage of this process.

Research tasks:-analysis of scientific and theoretical sources on the theoretical and methodological bases of innovative management of educational institutions;

- analysis of innovative management factors in general secondary educational institutions and development of methods for their elimination;

- development of a management model based on innovative technologies of general secondary education institution leaders;

- development of proposals and recommendations on improving the innovative approach in the management activities of the head of the educational institution.

- development of innovative management technology of secondary schools based on modern approaches and determination of its level of effectiveness based on the implementation of experimental work on the problem.

Description of the methodology used in the research: in the research, methods and methods of study and analysis of educational and methodological, scientific literature, interview, editorial observation, questionnaire, test, question-answer, interview, editorial experience-test, mathematical-statistical analysis and comparative analysis were used.

Theoretical and practical significance of the research results: The scientific and practical significance of the research results, suggestions and recommendations on improving the innovative approach in the management activities of the head of the educational institution were developed, the management model of the heads of the educational institution based on innovative technologies was developed, innovative approaches were made to secondary schools based on modern approaches. Determined by the development of management technology.

- the results obtained in the research process serve as a methodical resource for innovative management of general secondary schools based on a modern approach.

MUNDARIJA

	KIRISH.....	6
I.BOB	TA'LIM MUASSASALARINI ZAMONAVIY YONDASHUVLAR ASOSIDA INNOVATSION BOSHQARISHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI	12
1.1-§.	Zamonaviy yondashuvlar asosida ta'lim muassasalarini innovatsion boshqarishning mazmun-mohiyati.....	12
1.2-§.	Ta'lim muassasalarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish pedagogik muammo sifatida.....	23
1.3-§.	Umumiy o'rta ta'lim muassasalarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishning mavjud holati tahlili.....	35
	Birinchi bob bo'yicha xulosalar.....	47
II.BOB	UMUMIY O'RTA TA'LIM MAKTABLARINI ZAMONAVIY YONDASHUVLAR ASOSIDA INNOVATSION BOSHQARISHNING AMALIY TEXNOLOGIK TIZIMI.....	49
2.1-§.	Zamonaviy yondashuvlar asosida umumiy o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarish usul va vositalari	49
2.2-§.	Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish modeli	59
2.3-§.	Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish texnologiyasi	70
	Ikkinchi bob bo'yicha xulosalar.....	82
III.BOB	UMUMIY O'RTA TA'LIM MAKTABLARINI INNOVATSION BOSHQARISHGA DOIR TAJRIBA-SINOV ISHLARI NATIJALARI.....	84
3.1-§.	Zamonaviy yondashuvlar asosida o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarishga oid tajriba-sinov ishlari mazmuni.....	84
3.2-§.	Umumiy o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarishga doir tajriba-sinov ishlarining samaradorlik darajasi.....	87
	Uchunchi bob bo'yicha xulosalar.....	92
	UMUMIY XULOSALAR.....	94
	FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	96

KIRISH

Mavzuning asoslanishi va dolzarbligi: Jahondagi globallasuv va ta'limning integratsiyalashuvi jarayonlarida ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv faoliyatida ijodiy yondashuv va zamonaviy bilim, ko'nikma, malakalari va kasbiy-ijtimoiy tayyorgarligini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilmoqda.

Bugungi kunda ta'limga zamonaviy yondashuv asosida rahbarlarning raqobatbardoshligini oshirish, ularda ijodiy muhitni shakllantirish, kasbiy faoliyat sohasiga sog'lom muhitni yaratish orqali kreativlik qobiliyatlarini rivojlantirish, shuningdek, ta'lim sifatini ta'minlash va samaradorlikga erishish masalalari dolzarb yo'nalishlardan biri sifatida tadqiq etilmoqda. Ana shu nuqtai-nazardan ilg'or xorijiy tajribalar asosida boshqaruv faoliyatini modernizatsiyalash, rahbarlarning kasbiy faoliyatga tayyorgarlik holatlarini o'rganish, ijodiy ko'nikma va malakalarini shakllantirish, boshqaruv faoliyatini innovatsion yondashuvlar asosida tashkil etishni taqozo etadi.

Mamlakatimizda Yangi O'zbekistonni va Uchinchi Renessans poydevorini barpo etish borasida amalga oshirilayotgan tub o'zgarishlar va islohotlar samaradorligini ta'minlash "Xalq ta'limi tizimini boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini joriy etishga bog'liq"¹. Hozirgi davrda respublikamiz iqtisodiyotining muntazam ravishda barqaror sur'atlar bilan rivojlanib borishi ta'lim subyektlarining innovatsion faolligini oshirishga asoslangan tizimli uzviy taraqqiyot bosqichiga o'tishni amalda talab etmoqda. Bu jarayon iqtisodiyotning ta'lim tuzilmasidagi ko'rsatkichlarida o'z aksini topmoqda hamda bozor munosabatlarining amal qilishi sharoitida ta'lim sohasida xizmat ko'rsatishni restrukturizatsiya qilishning obyektiv zarurati yuzaga kelmoqda. Shunga ko'ra, innovatsion boshqarish "... yoshlarni maqsadli tarbiyalab borish, ularni maktab davridan seleksiya qilish, keyinchalik oliy o'quv yurtlariga qamrab olish bo'yicha samarali mexanizmni joriy etish, xalq ta'limi tizimida o'quv jarayoniga mutlaqo

¹O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 5 sentabrdagi PF-5538-son "Xalq ta'limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Farmoni.Lex.uz

yangi yondashuvlarni joriy etish”² kabi muhim vazifalarni amalga oshirishga qaratilgan.

O‘zbekistonda uchinchi Renesans poydevorini barpo etishdek ulug‘ maqsad qo‘yilgan ekan, ta‘lim menejmenti yo‘nalishida rahbar kadrlar tayyorlashning sifat darajasini oshirish, hamda boshqaruv faoliyatiga bo‘lgan talabni qamrab olish darajasini kuchaytirish bilan birga zamonaviy raqobatbardosh rahbarlarni tayyorlashga qaratilgan. Bu borada boshqaruv faoliyatini rivojlantirish va zamonaviy talablarga mos ta‘lim tizimini yaratish bo‘yicha qabul qilinayotgan qonun, farmoyish va qarorlarda ham maktab jamoasini boshqarishda shaffof, sog‘lom va ijodiy muhitni yaratishda jamoatchilikka ochiq bo‘lishini ta‘minlash, ta‘lim sifatiga va samarasiga ta‘sir qiluvchi muammolarni bartaraf etish uchun umumta‘lim maktab rahbarlarining faoliyati samaradorligini oshirish vazifalari belgilanmoqda. Shu nuqtai nazardan, umumiy o‘rta ta‘lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022- yil 28- yanvardagi PF-60-son “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”, 2018 yil 5 sentabrdagi PF-5538-son “Xalq ta‘limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”, 2019 yil 24 apreldagi PF-5712-son “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta‘limi tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”, 2019 yil 11 iyuldagi PF-5763-son “Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim sohasida boshqaruvni isloh qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmonlari, 2018 yil 30 maydagi PQ-3755-son “Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlov asosida tanlab olishning zamonaviy tizimini yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida”, 2018 yil 5 sentabrdagi PQ-3931-son “Xalq ta‘limi tizimiga boshqarishning yangi prinsiplarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi, 2019 yil 11 iyuldagi PQ-4391-son “Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari

²O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning “Xalq ta‘limi tizimini rivojlantirish, pedagoglarning malakasi va jamiyatdagi nufuzini oshirish, yosh avlod ma‘naviyatini yuksaltirish masalalari”ga bag‘ishlab o‘tkazilgan videoselektor yig‘ilish ma‘ruzasi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi 34-son bayoni, 2019 yil 23 avgust.

to'g'risida"gi Qarori hamda boshqaruv faoliyatiga tegishli boshqa normativ-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalar mazkur dissertatsiyaning dolzarbligini asoslaydi.

Tadqiqotning ob'yekti sifatida umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish jarayoni bo'lib, tajriba-sinov ishlariga Surxondaryo viloyatining Termiz shahridagi 3-,9-11-13- sonli hamda Sherobot tumanidagi 27-,67-68-69-sonli umumiy o'rta ta'lim maktab rahbar va ularning o'rinbosarlaridan iborat jami 37 nafar respondent ishtirok etdi.

Tadqiqotning maqsadi:zamonaviy yondashuvlar asosida umumiy o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarishni takomillashtirish hamda ushbu jarayonning samarali kechishini ta'minlashga yo'naltirilgan ilmiy-metodik tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning predmeti:umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish mazmuni, shakl, metod va vositalari tashkil etadi.

Tadqiqot maqsadiga erishish uchun quyidagi vazifalar amalga oshirish ko'zda tutiladi:

-ta'lim muassasalarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishning nazariy-metodologik asoslariga doir ilmiy va nazariy manbalarni tahlil qilish;

-umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarlarining zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqaruv modelini ishlab chiqish;

-ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida innovatsion yondashuvni takomillashtirish bo'yicha taklif va tavsiyalarni ishlab chiqish;

-zamonaviy yondashuvlar asosida o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarish texnologiyasini ishlab chiqish va muammoga doir tajriba-sinov ishlarini amalga oshirish asosida uning samaradorlik darajasini aniqlash.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

-ta'lim muassasalarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishning nazariy-metodologik asoslariga doir ilmiy va nazariy manbalarni tahlil qilindi;

-umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarlarining zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqaruv modelini ishlab chiqildi;

-ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida innovatsion yondashuvni takomillashtirish yuzasidan taklif va tavsiyalarni ishlab chiqildi;

-zamonaviy yondashuvlar asosida o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarish texnologiyasini ishlab chiqildi va muammoga doir tajriba-sinov ishlarini amalga oshirish asosida uning samaradorlik darajasini aniqlandi.

Tadqiqot mavzusi bo'yicha adabiyotlar sharhi (tahlili): Mamlakatimizda boshqaruv tizimi, ta'lim tizimida innovatsion, strategik, funksional menejmentni shakllantirish masalalari R.Djurayev, J.Yo'ldoshev, U.Inoyatov, S.Turg'unov, M.Yuldashev, O.Xayitov, Y.Ismadiyarov, A.Magrupov, N.Muxamedova, M.Saidov, M.Mirsoliyeva kabi olimlar tomonidan o'rganilgan.

MDH (Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi) mamlakatlarida rahbarlarning zamonaviy boshqaruv malakasini oshirishning ilmiy-nazariy asoslari N.Xomskiy, L.A.Petrovskaya, A.V.Xutorskiy, D.A.Ivanov, L.N.Bulgina, T.A.Maxracheva, O.N.Orlovavalar tomonidan olib borilgan bo'lsa, zamonaviy boshqaruv nazariyalari va ularni innovatsion rivojlantirish masalalari yuzasidan M.M Potashnik va T. I.vanova, V.P Sergeeva, V Simkhovich, V.L Tambovtsev, R .Vaterman, A Furs , L.V Xazova, E. Chashchin, V.A Shtof, V.G Afanasiev, S.V.Vaksman, A.A Dremchuk, E.M Sarabun va L.N. Timchishina, A.L.Kibanovidrlar tomonidan hamda ta'lim muassasalarining boshqaruv tizimlarini moderatsiyalash, loyihalash va baholash masalalari V.N Burkov va V.A Irikov, G G Gabdullin, B S Gershunsky, N V Gorshunova, , A.E Kapto, AV Lorensov va OG Xomeriki, VS Pikelnaya, V. S Rapoport, V P Simonov,A. P. Stukanovalar tomonidan tahlil qilingan.

Xorijiy mamlakatlarda ta'lim muassasasi rahbarining innovatsion boshqaruvi, rahbarning zamonaviy boshqaruvdagi ijobiy va salbiy jihatlar R.Boyatzis, D.Bartram, A.Maslow, J.Rawen, W.Hutmacher, J.Burton, A.Becker, F.Dukes, L.Coser, G.Mead, T.Gordon, K.Thomas, E.Richards, Yu.Sazali, A.Eagly, B.Johnson, U.Lindsey, D.Laynz, P.Smit, S.Sharp kabi olimlar tomonidan ilmiy tahlil qilingan.

Mavjud nazariy manbalarda rahbarlarning boshqaruv faoliyatida innovatsion boshqaruvni takomillashtirish masalalari, jumladan: zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqaruv samaradorligini oshirish, rahbarlarning innovatsion boshqaruv kompetentligini rivojlantirish, zamonaviy yondashuvlar asosida umumiy o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarish masalalari yetarlicha tadqiq etilmaganligi bu borada ilmiy tadqiqot ishlarini yanada kuchaytirish kerakligini taqozo etmoqda.

Tadqiqotda qo'llaniladigan metodikaning tavsifi: tadqiqotda o'quv-metodik, ilmiy adabiyotlarni o'rganish va tahlil qilish, suhbat, pedagogik kuzatuv, anketa, test, savol-javob, intervyu, pedagogik tajriba-sinov, matematik-statistik tahlil hamda qiyosiy tahlil etish metod va usullaridan foydalanildi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida innovatsion yondashuvni takomillashtirish bo'yicha taklif va tavsiyalarni ishlab chiqildi, ta'lim muassasasi rahbarlarining zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqaruv modelini va zamonaviy yondashuvlar asosida o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarish texnologiyasi ishlab chiqilganligi bilan belgilanadi.

-tadqiqot jarayonida olingan natijalar umumiy o'rta ta'lim maktablari uchun zamonaviy yondashuv asosida innovatsion boshqarish bo'yicha metodik manba sifatida foydalanishga xizmat qiladi.

-ta'lim muassasalari amaliyotida o'quv-tarbiya jarayonini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish yuzasidan rahbar pedagoglar uchun taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi.

Ish tuzilmasining tavsifi: Ushbu tadqiqot ishi kirish, 3 bob, 8 paragraf, har bir bob bo`yicha xulosa, umumiy xulosa hamda foydalanilgan adabiyotlar ro`yxati qismidan iborat bo`lib, 96 sahifadan iborat.

I.BOB.TA'LIM MUASSASALARINI ZAMONAVIY YONDASHUVLAR ASOSIDA INNOVATSION BOSHQARISHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI

1.1-§. Zamonaviy yondashuvlar asosida ta'lim muassasalarini innovatsion boshqarishning mazmun-mohiyati

Ta'limni boshqarish nazariyasida uning o'ziga xosligi ma'lum mezonlarga ko'ra tasniflangan boshqaruvga turli yondashuvlarda namoyon bo'ladi. Bu yondashuvlar boshqaruv jarayonining mohiyatini belgilab beradi va uning evolyutsiyasini tarixiy-pedagogik tadqiq qilish jarayonida tahlil predmeti bo'lib xizmat qilishi, ushbu boshqaruvning yetakchi paradigmasini kvalifikatsiya qilish funksiyasini bajarishi mumkin.

Ilm-fan va texnika yutuqlarini keng qo'llagan holda iqtisodiyot tarmoqlariga, ijtimoiy va boshqa sohalarga zamonaviy innovatsion texnologiyalarni tezkor joriy etish O'zbekiston Respublikasi jadal rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi. Innovatsiyalar va innovatsion boshqaruvga nisbatan oshirilgan e'tibor hozirgi jamiyat hayotining o'zi tomonidan talab qilinadi, chunki innovatsion jarayonlarni yangi mahsulotlar va yangi texnikada ro'yobga chiqishi uning sotsial – iqtisodiy rivojlanishining asosi bo'ladi. Innovatsion jarayon innovatsion o'zgarishlarni tayyorlash va amalga oshirishdan iborat bo'ladi va yagona bir butunni tashkil qiluvchi o'zaro bog'langan pallalardan tashkil topgan. Bu jarayon natijasida innovatsiya paydo bo'ladi. Innovatsion jarayonni amalga oshirish uchun diffuziya – yangi sharoitlar va qo'llash joylarda bir marta o'zlashtirib va foydalanib bo'lingan innovatsiyalarni vaqtda tarqatish juda katta ahamiyatga ega. Innovatsion jarayon davraviy xarakterga ega, buni iqtisodiyotni tashkil qilish va boshqarishning ixcham tizimlarini ishlab chiqishda hisobga olish zarur.

Innovatsion boshqaruv–bu innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarning majmuasidir. Boshqaruvning har qanday boshqa sohalari kabi, uning uchun ham quyidagilar xos: maqsadni qo'yish va strategiyani tanlash, davraning to'rtta bosqichi:

- 1) rejalashtirish;
- 2) shartlarni belgilash va tashkili qilish;
- 3) ijro etish;

4) rahbarlik. Davrning har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi. Birinchi bosqich–rejalashtirish bosqichida–strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi. Ikkinchisida – shartlar va tashkil qilish belgilanadi, ya'ni innovatsion davrning har xil pallalarini amalga oshirish uchun resurslarni belgilash, xodimlar oldiga vazifalarni qo'yish, ishni tashkil qilish ketadi. Ijro etish bosqichida tekshirishlar va ishlab chiqishlar bajariladi, reja amalga oshiriladi. Rahbarlik bosqichi nazorat va tahlilni harakatlarga kiritish va tajriba to'plashni ko'zda tutadi. Innovatsion boshqaruvning bosqichlari Bu erda innovatsion loyihalar, innovatsion boshqaruv qarorlari, yangiliklarni qo'llashning samaradorligi baholanadi.

Lug'aviy jihatdan "innovatsiya" tushunchasi ingliz tilidan tarjima qilinganda ("innovation") "yangilik kiritish" degan ma'noni anglatadi. "Innovatsiya" tushunchasi mazmunan aniq holatni ifodalaydi. Innovatsiya – muayyan tizimning ichki tuzilishini o'zgartirishga qaratilgan faoliyat hisoblanadi. Innovatsion ta'lim jarayonida qo'llaniladigan texnologiyalar innovatsion ta'lim texnologiyalari yoki ta'lim innovatsiyalari deb nomlanadi"³. Ta'lim innovatsiyalari – ta'lim sohasi yoki o'quv jarayonida mavjud muammoni yangicha yondashuv asosida yechish maqsadida qo'llanilib, avvalgidan ancha samarali natijani kafolatlay oladigan shakl, metod va texnologiyalar hisoblanadi. Ta'lim innovatsiyalari "innovatsion ta'lim" deb ham nomlanadi. "Innovatsion ta'lim" tushunchasi birinchi bor 1979 yilda "Rim klubi"da qo'llanilgan. Ta'lim innovatsiyalarini qo'llanilishiga ko'ra bir necha turga ajratishimiz mumkin. Ya'ni faoliyat yo'nalishiga ko'ra, kiritilgan o'zgarishlarning tavsifiga ko'ra, o'zgarishlarning ko'ra ajratishimiz mumkin. Yuqoridagi innovatsiya turlarini atroflicha quyida berilgan chizma orqali kengroq yoritilgan.

Innovatsiyalar turli ko'rinishga ega. Quyidagilar innovatsiyalarning asosiy ko'rinishlari sanaladi:

- yangi g'oyalar;

³ Pedagogika. Ensiklopediya. II- jild J-M "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" Davlat milliy nashriyoti. Toshkent – 2015 yil

- tizim yoki faoliyat yo'nalishini o'zgartirishga qaratilgan aniq maqsadlar.

Ta'lim tizimida yoki o'quv faoliyatida innovatsiyalarni qo'llashda sarflangan mablag' va kuchdan imkon qadar eng yuqori natijani olish maqsadi ko'zlanadi. Innovatsiyalarning har qanday yangilikdan farqi shundaki, u boshqarish va nazorat qilishga imkon beradigan o'zgaruvchan mexanizmga ega bo'lishi zarur. Barcha sohalarda bo'lgani kabi ta'limda ham "novatsiya", "innovatsiya" hamda ularning mohiyatini ifodalovchi faoliyat to'ovrisida so'z yuritiladi. Agar faoliyat qisqa muddatli, yaxlit tizim xususiyatiga ega bo'lib, faqatgina tizimdagi ayrim elementlarni o'zgartirishga xizmat qilsa u novatsiya (yangilanish) deb yuritiladi.

Ta'lim muassasasi rahbarlarining shaxsiy xususiyatlarini boshqa soha kasbiy faoliyat bilan xususiyatlari psixologik jihatdan atish mumkin. Bu ta'lim muassasasini hisoblanadi. Pedagogik jamoa rahbari shaxsiy iriga, ya'ni amaliy faoliyatiga belgilanadi:

-muloqotga oson faolligi; intellektual rivojlanganligi;

-hissiyotga o'pollikni yoqtirmasligi; ishonchsizlikka, tez ketishga, omadsizlikka to'la e'tibor qaratishi, raqobatga moyilligi, ko'ngilchanligi va sezgirligi, tanbeh va tanqidga nisbatan ta'sirchanlik. Shu bilan bir qatorda, sustkashlik va talabchanlik kabi shaxsning ichki tashkil etuvchi jihatlar ham mavjud. Zamonaviy bilim, ya'ni boshqaruvning asosiy funksiyalari tahlil, maqsadli motivlashtirish, oldindan ko'rish, rejalashtirish, tashkiliy-ijrochilik, va tartibga solish muvofiqlashtirish)ni innovatsion boshqaruv texnologiyalari va tarbiya jarayonini boshqara oladigan mahoratli direktorga xos bo'lgan kasbiy pedagogi o'zlashtirmasdan boshqaruv faoliyati boshqaruvning har qanday nazariy xulosalari ko'p yillik tajribalar natijasid so'ng hayotga tatbiq etiladi. Bu ayniqsa, pedagogikad tomonidan chiqarilgan noto'g'ri qaro maqsad, biz uchun hayot ko'rsatadi. Natijada davlat hamda jamiyat taraqqiyotiga to'g'anoq bo'ladi. Bunga ta'lim muassasasi va unin g'oyalar va tashabbuslarni izlab topishi va rejalashtirishi.

Ikkinchisi: texnologik jarayon. Ishlab chiqilgan nazariy holdagi pedagogi oshirish yo'l-yo'riqlarini jamoa bilan belgilab chiqish Uchinchisi, shaxsiy munosabatlar o'rnatish. Bunda ilg'or pedagogi kirishish, bu g'oyalarni amalga

o'shirishda pedagogi bilan munosabat o'rnatish, hamkorli bir rahbarda ham ijodkorlik yetishavermaydi. bo'lishi muhim ahamiyatga ega.

Uchinchi: Ta'lim muassasi rahbari o'z muassasasida ta'lim mazmunini "Innovatsion ta'lim" deganda odatda o'quv jarayoniga yangi (foydali) elementlar tushuniladi. Shuning uchun ta'lim tizimida innovatsiya o'zgartirish bilan bevosita bog'liq. Bunday o'zgartirishlar ta'lim tizimining maqsadiga, mazmuniga, metod, texnologiyasiga, tashkil etish shakli va boshqaruv tizimiga pedagogik faoliyatdagi o'ziga xoslik va o'quv ta'lim darajalarini nazorat qilish va baholash tizimiga o'quv-metodik ta'minotiga tarbiyaviy ishlar tizimiga o'quv reja va o'quv dasturlariga o'quvchi va o'qituvchi faoliyatiga bog'liq yangilik tarixiy aspektda nisbiylik ahamiyat kasb etadi. Yangilik aniq tarixiy xarakterga ega, ya'ni o'z vaqtdan oldin paydo bo'lishi mumkin, o'z vaqtida me'yori bo'lishi yoki eskirishi ham mumkin. Ta'lim muassasalari butunicha: absolyut yangiligi (o'xshashi, prototipning yo'qligi) nisbatan yangiligi; o'ziga xos, ixtirochiligi ko'rinishidagilar hisobga olinadi oladigan mahoratli direktorga xos bo'lgan kasbiy pedagogik tushunchalar zarur. Ularni o'zlashtirmasdan boshqaruv faoliyati bilan shug'ullanish maqsadga muvofiq emas.

Boshqaruvning har qanday nazariy xulosalari ko'p yillik tajribalar natijasidan so'ng hayotga tatbiq etiladi. Bu, ayniqsa, pedagogikada muhimdir. Ta'lim muassasasi rahbari tomonidan chiqarilgan noto'g'ri qaror nafaqat jamoa o'rtasidagi muhitni buzadi, balki, eng asosiy hayot-mamot masalasi hisoblangan yosh avlod tarbiyasiga salbiy ta'sir Natijada davlat hamda jamiyat taraqqiyotiga to'g'anoq bo'ladi. Shu bois ta'lim rahbarining o'rni, uning asosiy vazifalari, mas'uliyati haqida doimo ilmiy izlanishlar olib borgan, hayotiy xulosalarga kelgan fidoiy pedagoglar tajribalarini o'rganish ham bugungi rahbarlar uchun foydadan xoli emas. Innovatsion ta'lim boshqaruvi jarayonini tashkil etishda ta'lim muassasasi rahbari faoliyatini har qanday bosqichga bo'ladi:

Birinchisi, ta'lim strategiyasini belgilash. Bunga ta'lim muassasasi va uning g'oyalari va tashabbuslarni izlab topishi va rejalashtirishi, jamoaga uni tanis

Ikkinchisi, texnologik jarayon. Ishlab chiqilgan nazariy holdagi pedagogi yo'riqlarini jamoa bilan belgilab chiqish.

Uchinchisi, shaxsiy munosabatlar o'rnatish. Bunda ilg'or pedagogik g'oyalarni a kirishish, bu g'oyalarni amalga oshirishda pedagogik jamoa, otanalar, o'quvchilar va boshqalar bilan munosabat o'rnatish, hamkorlik qilish. Keng ko'lamli g'oyalarni hayotga tatbiq etishda har ijodkorlik yetishavermaydi. Ta'lim muassasi rahbari faoliyat doirasi juda keng bo'lishi muhim ahamiyatga ega. Ta'lim muassasi rahbari o'z muassasasida ta'lim mazmunin "Innovatsion ta'lim" deganda odatda o'quv jarayoniga yangi (foydali) elementlar tushuniladi. Shuning uchun ta'lim tizimida innovatsiya o'zgartirish bilan bevosita bog'liq. Bunday o'zgartirishlar ta'lim tizimining: maqsadiga, mazmuniga, metod, texnologiyasiga, tashkil etish shakli va boshqaruv tizimiga aoliyatdagi o'ziga xoslik va o'quv-bilish jarayonini tashkil etishga ta'lim darajalarini nazorat qilish va baholash tizimiga; metodik ta'minotiga;

-tarbiyaviy ishlar tizimiga;

-o'quv reja va o'quv dasturlariga;

-qituvchi faoliyatiga bog'liq. Yangilik tarixiy aspektda nisbiylik ahamiyat kasb etadi. Yangilik aniq tarixiy xarakterga ega, ya'ni o'z vaqtdan oldin paydo bo'lishi mumkin, o'z vaqtida me'yori bo'lishi yoki eskirishi ham mumkin.

Boshqarish usullari o'qituvchi, tarbiyachi, texnik xodimlarga, umuma maktab jamoasiga ta'sir ko'rsatish vositasi bo'lib, bu vositalar o'rta qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar v uyg'unlashtirishni ta'minlaydi. Shuning uchun ham maktab ichki boshqaruvini tashkil qilish va uni amalga oshirishda maktab rahbarlarining boshqarish usullarini to'g'ri tanlashi va undan o'z o'rnida to'g'ri foydalanishlari muhim ularda aks etadigan maktab ishiga taalluqli bo'lgan munosabat turlariga qarab tasnif qilish bilan bir qatorda, bu usullarni xodimlarning faoliyat motivlarini hisobga olgan holda ularga ta'sir etish nuqtai nazaridan ham farq qilish lozim. Shu o'rinda quyidagi motivlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

- ta'lim tizimi maktab va oliy tizimda turlicha asoslarga ko'ra guruhlanadi. Birinchi klassifikatsiya (guruh) yangiliklarni kiritish, maktab va oliy tizimda sodir bo'ladigan pedagogik jarayonga aloqadorligi bilan asoslanadi. Ushbu jarayonni tushunishga tayanib, ko'rinishdagi yangilik xillarini ajratish mumkin:

- ta'lim maqsadi va mazmuniga; pedagogik jarayon metodikasi, vazifalari, usullari, texnologiyalarga;

-ta'lim va tarbiyani tashkil etish shakllari va vositalari; o'quvchilar faoliyatiga.

Innovatsiyalarni boshqarish tizimi innovatsiyalarni boshqarish tizimi deb ham ataladi. Aslini olganda, ushbu strategiya maktabni kelajakka moslashtirish va raqobatbardoshlikni saqlashga xizmat qiladigan yangi g'oyalarni ishlab chiqish va amalga oshirishdan iborat. Maktabning kattaligidan qat'i nazar, innovatsiyalarning yetishmasligi biznesdagi kamchiliklarga olib kelishi mumkin, bu esa to'lovga qodir emas. Biznesda esa innovatsion g'oyalarning o'zi yetarli emas. Innovatsion jarayonlarni rag'batlantirish innovatsiyalarni boshqarishning muhim maqsadlaridan biridir. Shuningdek, u rivojlanish jarayonlarini oldinga siljitish, yanada samaraliroq va xarajatlarni kamaytirish bilan bog'liq. Yaxshi innovatsion menejment bo'lmasa, maktab deyarli raqobatbardosh bo'lmaydi va bozorlarda o'zini tutish qiyin kechadi. Innovatsiya menejeri sifatida siz boshqaruv va xodimlar o'rtasidagi o'ziga xos interfeys yoki boshqaruv markazi bo'lish mas'uliyatini o'z zimmangizga olasiz. Shuning uchun innovatsion g'oyalar uchun kurashish qobiliyati ishonchlilik, muloqot qobiliyatlari va qat'iyatlilik kabi sizning asosiy vakolatlaringizning bir qismi bo'lishi kerak. Innovatsion menejmentning ta'rifida innovatsiyalarni boshqarish asosiy biznes faoliyati ekanligi ta'kidlangan. Vazifa-innovatsion g'oyalarni amaliy maqsadga muvofiqligini tekshirish va maktab rahbariyati bilan kelishilgan holda ichki innovatsiyalarni amalga oshirish. Innovatsion jarayon ko'pincha yangi narsalarni joriy etish deb ta'riflanadi. Biroq, har bir yangi dastur yoki har bir yangi operatsion jarayon biznes ma'nosida innovatsiya emas. Innovatsiyalarni boshqarishning eng muhim vazifalaridan biri innovatsiyalarni tizimli ravishda

ilgari surishdir, bu doimiy innovatsiya ta'rifi deb ham ataladi. Ushbu vazifa turli xil kichik vazifalarni o'z ichiga oladi. Kelajakdagi menejmentning vazifasi tendensiyalarni aniqlashdir. Innovatsiyalarni boshqarishning bu turi, shuningdek, innovatsion strategiyalarni ishlab chiqish va innovatsion faoliyatni rejalashtirish bilan bog'liq. G'oyalarni boshqarishda asosiy e'tibor innovatsion g'oyalarni izlash, shuningdek, g'oyani muvaffaqiyatli innovatsiyaga aylantirish maqsadida innovatsion jarayonlarni ishlab chiqish va baholashga qaratilgan. Bundan tashqari, konsepsiyani ishlab chiqish, biznesni rejalashtirish va yechimlarni ishlab chiqish, shuningdek, yangi g'oyalarni amalga oshirish va marketing ham g'oyalarni boshqarishning bir qismidir. Innovatsiyalarni nazorat qilish-innovatsion faoliyatni nazorat qilish, statistik ma'lumotlarni yig'ish va innovatsiyalarning asosiy ko'rsatkichlarini aniqlashga bag'ishlangan innovatsiyalarni boshqarish shakli. Innovatsion loyihalarni amalga oshirish jarayonida o'zgartirish jarayonlarini rejalashtirilgan boshqarish sifatida o'zgarishlarni boshqarish ham innovatsiyalarni boshqarishning bir qismidir. Innovatsion strategiyalarni amalga oshirish uchun qoidalar va usullar ishlab chiqilib, turli resurslardan foydalaniladi. Strategik innovatsiyalarni boshqarish ushbu vazifalarni tashkil etish bilan shug'ullanadi.

Innovatsion boshqaruvning muhim jihatlaridan biri innovatsion g'oyalarni muvaffaqiyatli amalga oshirishdir. Shu nuqtai nazardan, samarali innovatsiyalarni boshqarishning asosiy e'tibori birinchi navbatda iqtisodiy va biznesni boshqarish istiqbollari qaratilgan. Innovatsiyalarni rivojlantirish bo'lgan ijodkorlikdan farqli o'laroq, innovatsiyalarni boshqarish ushbu g'oyalardan amaliy foydalanishga, shuningdek ularni kundalik biznes operatsiyalarida amalga oshirishga qaratilgan. Innovatsiyalarni boshqarish korporativ strategiyaning muhim tarkibiy qismi bo'lib, turli sohalarga taalluqlidir. Innovatsiyalarsiz hech qanday Maktab rivojlanishda davom etmaydi va shuning uchun juda qisqa vaqt ichida raqobatbardosh bo'lolmaydi. Raqamlashtirish kabi zamonaviy tendensiyalar doimiy ravishda yangi standartlarga moslashtirilishi kerak bo'lgan jarayonlarni doimiy yangilashni talab qiladi. Shunday qilib, har xil turdagi

innovatsiyalarni ishlab chiqish maktab yoki tashkilotning kelajakdagi hayotiyligini ta'minlash uchun zarurdir. An'anaviy biznes modellari, ehtimol, agar ular innovatsion o'zgarishlar bilan yanada rivojlantirilmasa, raqamlilik davrida tez orada eskiradi. Innovatsiyalarni boshqarishning asosiy vazifalari buzuvchi innovatsiyalarni amalga oshirishni ham o'z ichiga oladi. Buzuvchi innovatsiya-bu yangi texnologiya yoki biznes modeli asosida ishlab chiqilgan jarayon. Buzg'unchi innovatsiyalar ko'pincha dastlab kam e'tibor qaratiladigan, lekin keyinchalik dominant bozor omiliga aylangan va allaqachon mavjud bo'lgan loyihalarda uchraydi. Belgilangan tartiblarni siqib chiqarishi mumkin. Zamonaviy innovatsion boshqaruv doimiy o'zgarishlarga duchor bo'ladi. Qattiq innovatsion jarayonlar o'tmishda qoldi va tobora ochiq innovatsiyalar yoki birgalikda yaratish kabi zamonaviy usullar bilan almashtirilmoqda. Samarali innovatsion madaniyatni rivojlantirish Maktabning innovatsion qobiliyatini oshirishda muhim nuqta hisoblanadi. Bugungi kunga qadar innovatsiyalarni boshqarish tushunchasi asosan jarayonga yo'naltirilgan yondashuvlar bilan tavsiflanadi.

Respublikamiz ta'lim tizimida ko'plab islohatlar kadrlar tayyorlash sohasida ta'lim turlari o'rtasida aloqa va uzviylik ta'minlanishidagi kamchiliklarni bartaraf etishga xizmat qilmoqda. Bugungi kunda kadrlar tayyorlash bo'yicha davlat siyosatida hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy o'ziga xosligi va talab hamda ehtiyojlarining to'liq hisobga olinmasligi, mehnat bozoridagi talab va taklifning chuqur o'rganilmasligi natijasida kadrlarning hududlar kesimidagi taqsimotida muvozanatning buzilishi bilan bog'liq kamchiliklar kuzatildi. Bunga ayrim hududlarda pedagog kadrlarga bo'lgan ehtiyojning yillar davomida qondirilmasligiga sabab bo'lmoqda. Intellektual salohiyati yuqori bo'lgan mamlakatlar tajribasidan ma'lumki, fan, ta'lim va ishlab chiqarish o'rtasidagi uzviylik va aloqadorlik mustahkam yo'lga qo'yilsa, bu yo'nalishda malakali kadrlar tayyorlash, ularning bandligini ta'minlash hamda mamlakat iqtisodiyotida tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish mumkin bo'ladi. Ayniqsa uzluksiz ta'lim tizimini rivojlantirishda yangi mexanizmlarning yaratilishi bugungi globallashuv

jarayonlarining hayotiy zaruratiga aylandi va bu o'z navbatida ta'lim sifati samaradorligini oshirish, uni modernizatsiya qilishni taqozo etadi. Umumiy o'rta ta'lim muassasalarining turmush tarzi ta'sirining o'quv jarayonining samaradorligiga ta'siri pedagogikada alohida ahamiyatga ega. Ta'lim muassasalari rahbarlari maktabning turmush tarzini ta'lim muhitining, hamkorlik va hamkorlikning sifati bilan bog'liq holda rivojlantishi lozim. Maktab hayotining mazmuni va tashkil etilishi, texnologik tayyorlash va boshqarish, o'qituvchilar malakasini oshirish tizimining mazmuni maktab faoliyatini rivojlantirish shartlaridandir.

Zamonaviy ilm-fan va amaliyotda turli ilmiy makonlar yaratilmoqda, ularda maktab faoliyatini samarali tashkil etishning maqsadli shakllanishi zarurligi to'g'risidagi g'oyalar doirasi yaratilib, muayyan o'quv yurtlarining tuzilmalarini yangilash uchun shart-sharoitlar yaratilmoqda. Shu bilan birga, ilmiy adabiyotlarni, tadqiqotlarni, maktab amaliyotini, turli darajada me'yoriy hujjatlarni o'rganish, ta'limni rivojlantirish istiqbollarini belgilash, milliy maktab hayotining zamonaviy usulda rivojlantirish bir qator qarama-qarshiliklar mavjudligini ko'rsatmoqda. Jumladan:

-ijtimoiy va pedagogik hodisa sifatida maktablar faoliyatini rivojlantirishning hamkorlikdagi birlashtirilgan ilmiy nazariyaning yo'qligi. (Jamiyatning va davlatning talablari o'rtasida shaxsning ma'naviy-axloqiy taraqqiyotini va tarbiyalanishini ta'minlaydigan bunday tuzilmani shakllantirishni taqozo qilmoqda);

- maktablarning faoliyatini samarali shakllantirish va rivojlantirish nazariyasi hamda tarixiy-pedagogik amaliyotini o'rganishda ichki ta'limning ob'ektiv ehtiyojlari va tadqiqot ma'lumotlarining etishmasligi;

-milliy pedagogika tarixida maktablarning samarali faoliyatini shakllantirishdagi muvaffaqiyatli tajriba va zamonaviy pedagogik amaliyotda yuqori ko'rsatkichlardagi maktab namunalarini yaratishga etarlicha e'tibor berilmasligi;

- maktab tuzilmalarining bunday o'zgarishida jamiyatning ko'p tarkibli hayotiga mos keladigan zamonaviy ijtimoiy dasturlar va maktab tuzilmalari rivojlanishidagi tendensiyalarning nazariy rivojlanmaganligi. Ushbu qarama-qarshiliklarni bartaraf etish bu yo'nalishda ilmiy-nazariy va amaliy tadqiqotlarning hajmini orttirishni va ularni o'rganishni talab qiladi. Bundan tashqari, maktab hayotining rivojlanishidagi yetakchi tendentsiyani amalga oshiradigan integratsiya jarayonlarining o'zaro bog'liq ko'p tuzilmaviyligini ta'kidlab o'tishimiz kerak. yodda tutishimiz kerak. Maktab hayotining demokratik usuli - bu davlat siyosati va fuqarolik jamiyati shakllanishining shartidir, unda bitiruvchi ko'proq hayotga kirib, demokratiya va ma'naviy-axloqiy madaniyatni, birinchi navbatda oilada, hayotning iqtisodiy va siyosiy sohalarida o'z fikrlarini kiritadi. Maktab hayotini demokratlashtirish maktabni ijtimoiy hayotga jalb qilishni nazarda tutadi. Bu vazifa maktab boshqaruvini demokratiyalash, ta'lim muassasasining erkin boshqaruvini kengaytirish, ta'lim sohasidagi barcha a'zolarning hamkorlik shartlari, birgalikdagi harakatlar uchun indikativ asosni tashkil etish shartlari, shuningdek, o'z-o'zini boshqarish, o'z-o'zini baholash kabi shartsharoitlarni birgalikda amalga oshirish uchun rag'batlantiruvchi shart-sharoitlarni yaratish orqali hal etiladi. Maktab faoliyatini demokratlashtirishning yana bir sharti-yangi o'quv standartlariga o'tish bo'yicha vakolatlarga asoslangan yondashuvni va ta'limni hududiy lashtirish tamoyilini, ya'ni kichik Vatan hissi shakllanishini nazarda tutuvchi o'z-o'zini tashkil etish tamoyilini amalga oshirishdir. Ushbu shartlarni klaster modelida amalga oshirish mumkin. Maktab hayotida zamonaviy milliy ma'naviyat va ma'naviy an'analarga asoslangan zamonaviy ma'naviy-axloqiy tarbiyani hisobga olgan holda ta'lim muassasasida demokratik tamoyillarni rivojlantirishda eng istiqbolli yondashuv hisoblanadi.

Ta'lim tizimida innovatsion faoliyatini rejalashtirishning o'zi ham bir qator tamoyillarga muvofiq amalga oshiriladi. Jumladan:

1) strategik (yuqori maqsad) va taktik (bir yillik joriy maqsadlar, oylik vazifalar) rejalarning ustivorligi va ustunligi.

2) strategik va taktik rejalarning ijtimoiy yo'naltirilganligi.

3) rejalashtirish obektlari va ularning zahiralari oqilona taqsimlash maqsadida ularning muhimligi bo'yicha ajratish.

4) rejalarning mavjud moddiy shart-sharoitlarga mosligi.

5) muayyan maqsadlarga erishishni kafolatlovchi muqobil rejalarni ishlab chiqish va ularni amaliyotga tadbiq etishda kam xarajatlikka erishish.

6) rejaning iqtisodiy jihatdan asoslanishi.

7) rejalashtirish tizimining teskari aloqasini ta'minlash.

8) rejani amalga oshirishning eng qulay shaklini tanlash.

9) faoliyat davrini tartibga solish va uning izchilligi, ustivorligi ta'minlash.

10) tadbirlarning puxtaligini tahlil qilishga imkon beruvchi faoliyat va grafikli (yozuvli) reja tahlilini amalga oshirish. Pedagogik faoliyat jarayonini tashkillashtirishda ishlab chiqilgan rejalarni amalga oshirish, qatnashchilar o'rtasida vazifalarni taqsimlash, ularning huquqlari va majburiyatlarini aniqlashdan iborat o'zaro bog'liq harakat mexanizmlarini belgilash maqsadga muvofiqdir. Shuningdek, ta'lim maqsadlarini amalga oshirish uchun sarflangan vaqt va sarflarni qayd qilish, zahiralarni sarflash puxta hisob-kitob olib borilishini talab qiladi.

Maktab ta'lim tizimini innovatsion boshqarishdagi majmuaviylik ta'lim xizmatlarini ko'rsatish jarayonida ijtimoiy, iqtisodiy, ilmiy-texnik, tashkiliy, pedagogik, psixologik hamda ekologik xususiyatlarni, ularning o'zaro aloqalarini hisobga olish zarurligini anglatadi. Demak, maktab ta'lim tizimini innovatsion boshqarishda demografik, etnografik, malakaviy va boshqa jihatlarni aniqlash maqsadga muvofiqdir. Tadqiqotni olib borish jarayonida innovatsion faoliyatni samarali tashkil etishda pedagogik jamoani turli yoshdagi mutaxassislar ishtirokida shakllantirish zarurligi aniqlandi. Zero, yosh o'qituvchilar ta'lim jarayoniga turli innovatsion texnologiyalarni faol tadbiq etishga moyil bo'ladilar, biroq ularning ko'p hollarda pedagogik mahorat va yetarlicha hayotiy tajribaga ega emasliklari sababli ta'lim maqsadlariga doim ham muvaffaqiyatli erisha olmaydilar. Innovatsion boshqarishda maktab ta'lim tashkilotlari bilan ijtimoiy tashkilotlar o'rtasidagi o'zaro integratsiya quyidagilarda namoyon bo'ladi:

-muassasa rahbarlari, rahbar xodimlar, pedagogik jamoa, boshqaruv organlari, o'quvchilarning o'z-o'zini boshqarish organlari, fan o'qituvchilari, o'quvchilar hamda ularning ota-onalar o'rtasida o'zaro hamkorlikni qaror toptirish;

-turli boshqaruv darajalari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni kuchaytirish, ya'ni umumiy ta'lim maktablari faoliyatini o'zaro hamkorlikda boshqarish – bunga ko'ra umumiy ta'lim maktablari jamoasining barcha a'zolari qarorlarni ishlab chiqarish va qabul qilish jarayonida faol ishtirok etadi. O'zaro hamkorlikda boshqarish, eng avvalo, faoliyatni rejalashtirishni nazarda tutadi. Boshqaruv darajalari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni kuchaytirishda tabaqalashtirish, individuallashtirish, o'z-o'zini boshqarish organlarining huquq va vakolatlarini kengaytirish, talabchanlik, faoliyatning jamoaviy hamda ijodiy xususiyatini inobatga olish zarur;

- jamoatchilik tomonidan ko'rsatiluvchi o'zaro yordam asosida vaqtinchalik ijodiy guruhlar (masalan, ilmiy-metodik kengash, ekspert hay'ati va boshqalar)ni tashkil qilish orqali boshqaruv organlari faoliyatida yuqori samaradorlikka erishish.

Maktab ta'lim tashkilotlarini innovatsion boshqarishda pedagogik qo'llabquvvatlashning ustuvorligi ta'lim muassasasi jamoasi har bir a'zosining o'z ichki imkoniyatlarini anglashlariga yordam beradi. Rag'batlantirish muassasa jamoasining barcha a'zolari o'rtasida insonparvarlik g'oyalariga asoslangan munosabatni qaror toptirish orqali amalga oshirilishi lozim. Iqtidori hamda samarali faoliyati uchun rag'batlantirilgan pedagoglarda yanada yaxshiroq ishlash, o'z kasbiga nisbatan fidoiy bo'lish, o'quvchilarga mehr ko'rsatish hissi yuzaga kelishi tabiiy, albatta.

1.2-§. Ta'lim muassasalarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish pedagogik muammo sifatida

Bugungi kunda ijtimoiy yo'naltirilgan raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish sharoitida rahbarlarni (boshqaruvchilarni) tayyorlash, ularning malakasini oshirish va qayta tayyorlashda alohida o'rin tutadi. Nazariy manbaalarni tadqiq qilish shuni ko'rsatadiki, rahbarlarning boshqaruv faoliyati va uni rivojlantirish muammosi ko'plab tadqiqotchilarning ilmiy izlanishlarida turli yo'nalishlarda o'rganilgan.

Ta'lim muassasasini boshqarishning nazariy va amaliy muammolarini hal etish insonparvarlashtirish va demokratlashtirish, inson huquq va erkinliklarini himoya qilishning roli va ahamiyati ortib borishi, bozor munosabatlarining rivojlanishi, yangi ijtimoiy tuzilmalarning shakllanishi va ta'lim-tarbiya jarayonlari bilan bog'liq holda tobora kuchayib bormoqda. Shu sababli, qo'l ostidagilarning faoliyatiga samarali ta'sir ko'rsatish uchun zamonaviy rahbar tashkilot va boshqaruv asoslarini chuqur tushunishga muhtoj.

Ta'lim muassasasini zamonaviy boshqarishning ushbu mexanizmlari hali ham yaxshi tushunilmagan bo'lsa-da, ilmiy tadqiqotlarning mavjud natijalari rahbarning jamoa a'zolarining tashkilotning samarali ishiga qiziqishini shakllantirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish qobiliyatini sezilarli darajada kengaytirishi mumkin.

“Ta'lim sifatini boshqarishga ilmiy yondashuvlarni ishlab chiqish xorijda XX asrning 20-yillarida, mamlakatimizda esa 50-yillarida boshlangan edi. Bu jarayon uzoq vaqt mobaynida jahonda amalga oshirilayotgan ishlardan ajralgan holda olib borildi”⁴. Agar chet elda ta'lim sifatini boshqarish samaradorligini oshirish usullarini izlash ishlari avval boshdanoq ijtimoiy boshqaruvning umumiy nazariyasi yutuqlari asosida amalga oshirilgan bo'lsa, mamlakatimizda asosan pedagogika nazariyasi qoidalariga tayangan edi. Ammo 80-yillarning o'rtalaridan boshlab bu uzilish jadallik bilan bartaraf etila boshladi. Aytish mumkinki, boshqaruv vazifalarini hal etish jarayonlarini o'rganishi hamda qanday sharoitlarda boshqarishda ushbu vazifalar hal etilishi, ularni hal etish natijasi qanday bo'lishi lozimligi, u yoki bu vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishga qanday omillar ta'sir ko'rsatishi mumkinligi haqidagi bilimlarni olishi darkor. Ushbu savollarga javob yo'q, uni topish uchun boshqaruv o'zi nima ekanligi haqida ayrim boshlang'ich tasavvurga ega bo'lish lozim. Nazariy manbaalarni tadqiq qilish shuni ko'rsatadiki, rahbarlarning boshqaruv faoliyati va uni rivojlantirish muammosi ko'plab tadqiqotchilarning ilmiy izlanishlarida turli yo'nalishlarda o'rganilgan.

⁴Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 156- b

Rahbar shaxsini o‘rganish muammosi kishilik jamiyatining barcha davrlarida muhim masala bo‘lib kelgan. Buning asosiy sababi birinchidan, har bir davrdagi munosabatlar o‘ziga xos ravishda ijtimoiy mavqe jihatidan kimningdir yuqori darajada turishini taqozo etgan bo‘lsa, ikkinchidan, insonlarning hayot kechirish tarzi, ravnaqi, darajasi, farovonligi, baxtli turmush kechirishi shu yuqori mavqedagi shaxsga, uning turli fazilatlari va xislatlariga bog‘liq bo‘lganligida. Shu boisdan pedagogik jamoani boshqarish, ta‘limning yuqori ko‘rsatkichlarga erishib borishda umumiy o‘rta ta‘lim muassasasi rahbarlaridan samarali boshqaruv malakalariga ega bo‘lishni talab qiladi.

Mutafakkir ajdodlarimiz ta‘limotida, xalq ijodi mahsullarida adolatli va adolatsiz munosabatlarning yuzaga kelishi rahbar shaxsi, ya‘ni shohga bog‘liq ekanligi to‘g‘risidagi fikrlarni o‘qiymiz. Abu Nasr Forobiyning “Fozil odamlar shahri” asarida insonlarning yaxshi hayot kechirishi boshqaruvchi, ya‘ni rahbar shaxsiga bog‘liq ekanligini, uning turli fazilatlari bu borada unga yordam berishini uqtiradi hamda rahbar shaxsi uchun gumanistik, insonparvar xususiyatlarga ega bo‘lish, yomon odatlardan voz kechish, boshqalarni yaxshi ishlarga ruhlantira olish muhimligi ta‘kidlangan. XI asrning yirik allomalaridan biri Yusuf Xos Xojib o‘zining “Qutadg‘u bilig”, ya‘ni “Saodatga boshlovchi bilim” asarida “Kishi qanchalik yuqori martabaga erishmasin, u baribir kamtar bo‘lib qolishi lozim”⁵ degan g‘oyani ilgari suradi, ya‘ni boshqaruvchi shaxs, adolatli bo‘lishi lozimligi, tabiatan yaxshi niyatli, yuksak axloq sohibi, to‘g‘ri ishlar qilishi, farmonlarni adolatli ravishda chiqarishi kerak deb ta‘kidlaydi. Amir Temur fikricha, saltanat ishlarida to‘rt narsa:

- kengash;
- mashvaratu maslahat;
- qat‘iy qaror, tadbirkorlik, hushyorlik;

-ehtiyotkor bo‘lishga amal qilish lozim. Yuqorida keltirilgan adabiyotlar tahlilidan ko‘rinadiki, bizning hududimizda yashab ijod etgan mutafakkirlar hamda davlat arboblarning boshqaruv, rahbarlik muammolariga bag‘ishlangan asarlarida

⁵ Shipunov V.T., Kishkel E.N. Boshqaruv faoliyatining asoslari. Darslik. M.: Oliy maktab, 1999. - 240 b

ijtimoiy voqealikka nisbatan psixologik yondashish, insonparvarlik g'oyalari ustuvor etib belgilangan.

Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e'tibor berila boshlanadi. Ammo XIX asrning ikkinchi yarmida va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni faoliyatning maxsus bilimlarni talab etuvchi maxsus sohasiga aylantiradi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keladi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga kelgan.

Boshqaruv nazariyalari asoschilaridan biri A. Fayol boshqarish jarayonining 5 ta asosiy funksiyalari: rejalashtirish, tashkil qilish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, rahbarlik (motivlash) va nazoratni ajratib ko'rsatadi. A. Fayol tomonidan ishlab chiqilgan tamoyillarning mohiyati quyidagicha: mehnat taqsimoti; avtoritet va hokimiyat mas'uliyati; intizom; rahbarlik birligi; farmoyish birligi; shaxsiy manfaatning umumiy manfaatga bo'ysunishi; mehnatni rag'batlantirishning markazlashgan va markazlashmagan boshqaruv muvozanati; bir turdagi menejerlarning ishini muvofiqlashtirish; tartib; odillik; samimiylik; xodimlar qat'iyligi; tashabbus.

R.Ouen birinchi bo'lib kishilarga e'tiborni qaratish zarur degan fikrni olg'a suradi, uning g'oyasi bo'yicha firmalar stanok va mashinalarga qarashga ko'p vaqt sarflab odamlar haqida ozi g'amxo'rlik qiladi. Uning g'oyasining asosiy mazmuni insonlarga ham e'tibor qaratish, ular uchun ham vaqt sarflash, ularga g'amxo'rlik qilish, dam olishlari uchun qulay imkoniyatlar yaratishdan iborat.

E.Meyo " inson munosabatlari" maktabining asoschisi hisoblanadi. U ishchilar guruhi o'z nazorat tizimiga ega bo'lgan ijtimoiy tizim ekanligini asoslagan holda, mazkur tizimga ma'lum tarzda ta'sir etib, mehnat natijalarini yaxshilash mumkin, deb hisoblagan edi. "Inson munosabatlari" harakatida asosiy e'tibor insonlarga qaratilsa, ilmiy boshqarish harakatida esa ishlab chiqarishga qaratilishi sababli " inson munosabatlari" harakati butun ilmiy harakatga qarama-qarshi turib qoldi.

XX asrning 60-80-yillarida g'arbda zamonaviy menejment rivojlana boshladi. G'arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida:

-tizimli yondashuv asoslarini ishlab chiqishgan;

-yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko'rib chiqishgan;

-bir qancha o'zgaruvchi omillarning boshqaruvga ta'sirini o'rganishgan. Bu maktab namoyandalari (amerikalik Ch.Barnard, G.Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to'rtga:

-tizimli, vaziyatli, funktsional va miqdorli yondashuvlarni asoslab berishgan. P.M.Kerjantsev (1881-1940) boshqaruv yo'nalishida juda katta ahamiyat kasb etuvchi ishlarni amalga oshirgan bo'lib, uning boshqarish bo'yicha "Mehnatni ilmiy tashkil etish", "Boshqarishni tashkil qilish tamoyillari", "Vaqt uchun kurash" kabi asarlari boshqarish yo'nalishida darsliklarni yozishda asos qilib olingan.

1950 yillarning oxiridan boshlab boshqarish nazariyasining rivojlanishi yanada kuchayadi. Menejment nazariyalarining rivojlanish tarixi rejalashtirish, tashkil qilish, kadrlar tanlash, boshqarish va nazorat qilish kabi boshqaruv faoliyatlarining rivojlanishi bilan uzviy bog'liqdir. Yuqorida keltirilgan ilmiy-nazariy ma'lumotlar asosida bugungi kun menejmenti shakllanib, rivojlanib bormoqda. Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan islohotlar jarayonida rahbarlar faoliyatini takomillashtirish, boshqaruv tizimini isloh qilish va rivojlantirishga ham juda katta e'tibor qaratilmoqda. Mazkur sohani isloh qilish, boshqaruv faoliyatini takomillashtirish va rivojlantirishning ilmiy asoslangan yo'nalishlari, nazariy va amaliy asoslari davlatimizning birinchi Prezidenti I.A.Karimovning asarlari va ko'plab ma'ruzalarida yoritib berilgan bo'lib, boshqaruv samaradorligini ta'minlash, boshqarish tizimini demokratlashtirishda adolat mezonlarini o'rnatishning muhimligi va boshqa qator g'oyalari bugungi kunda ko'plab rivojlanayotgan va rivojlangan mamlakatlarda o'rganilmoqda. Mamlakatimizda menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishiga hissa qo'shgan akademiklar M.Sharifxo'jaev, S.S.G'ulomov, S.S.G'ulomov, professorlar Sh.M.Zaynuddinov,

Y.A.Abdullayev, Q.A.Abdurahmonov, ta'lim menejmentining rivojlantirish yo'nalishida professorlar Sh.Qurbonov, J.G'.Yo'ldoshev, R.Sh.Axlidinov, M.Quronov, M.X.Saidov, U.I.Inoyatov, X.F.Rashidov va boshqa qator olimlarning mazkur sohadagi tadqiqotlari va ilmiy ishlarini o'rganish alohida ahamiyat kasb etadi.

Zamonaviy menejning muhim boshqaruv maqsadi o'z xodimlarini axloqiy hamda yuksak darajaga ko'tarishi ularni ma'naviy jihatdan sog'lom jamoaga aylantirishdan iboratdir. Umuman olganda, ta'lim muassasasidagi muvaffaqiyatlar rahbarning ijrochilar bo'lgan munosobatidan qanchalik manfaatdorligini anglata bilish qobiliyatiga bog'liqdir.

G.Kunts va S.O.Dannelning aniqlashicha, "agar bo'ysunuvchilar rahbarlar tomonidan o'rnatilgan tartib qoidalar va ehtiyojlarga ko'ra boshqarilsa, ular o'z imkoniyatlarining taxminan 60 yoki 65% darajasida ishlashi mumkin, ya'ni o'z ishida saqlanib qolish maqsadida, shunchaki o'z majburiyatlarini qoniqarli darajada bajaradi, bo'ysunuvchilarning imkoniyatlaridan to'liq foydalanish uchun, rahbarlar liderlikni amalga oshirish bilan ularda tegishli mulohaza shakllantirishi zarur". Rahbarlik - odamlarga maqsadli ta'sir o'tkazishga qaratilgan, ularning faoliyatini muvofiqlashtirish bilan bog'liq boshqaruvning tarkibiy qismidir. Saylab qo'yilgan yoki tayinlangan rahbar qator funktsiyalarni bajaradi: jamoa faoliyati maqsadlarini aniqlaydi va shakllantiradi, shu faoliyatni rejalashtiradi, rag'batlantirish vositalari va usullarini belgilaydi, uni nazorat qilishni amalga oshiradi.

Rahbar xulqi, vakolatlari, faoliyat yo'nalishi turli me'yoriy hujjatlar, lavozim ko'rsatmalari (instruktsiyalar) bilan belgilab qo'yiladi. Shuning uchun rahbarlik individuallikning ma'lum bir faoliyatga yoki jamoa faoliyatiga ta'siri va mansab burchini bajarish, mas'uliyat va javobgarlikni his qilish bilan bog'liq bo'lgan me'yorlar bilan belgilanadi. Rahbarlik uslubiga muvofiq shakllanadigan shaxsiy sifatlar ichida, eng avvalo qadriyatlar, ishonch va e'tiqodlarni aytib o'tish zarur. Bu sifatlar rahbarning roli haqidagi tasavvurlarni shakllantirishga imkon beradi. Ayniqsa, rahbarning o'z qo'l ostidagilar haqidagi tasavvuri, ularning qiziqish va

intilishlari haqidagi fikri ahamiyatli bo'lib, ularning xulq-atvori, odobi, hayoti va kelajagi oldida mas'uldir. Shaxsning jamoaga ta'siri liderlik, rahbarlik kabi tushunchalar orqali ifoda qilinishi mumkin. Lekin, rahbarlik va liderlik bir-biridan farq qiladi.

Rahbar jamoa, jamoaning har bir a'zosi haqida qancha ko'p va xo'b bilsa, jamoani boshqarish shuncha yengil kechadi, kamchiliklarning, ruhiy tang holatlarining oldini olish imkoniyati tug'iladi. Ushbu yo'nalishda matbuotda fikr yuritgan O.Obidovning so'zi bilan aytganda: "Rahbarlar – zarur qaror qabul qiluvchi personal, boshqaruv personal mutaxassisi – boshqaruv qarorlarini va tadbirlarini qabul qilish uchun axborotni tayyorlovchi va uning ijrosini tashkil qiluvchi xodimlardir".

Zamonaviy ishlab chiqarish jarayonida ilgariqday umum o'rtachilikdan qochgan har bir rahbar ijodkor kadrlarining har tomonlama taraqqiyoti uchun ma'lum ma'naviy, ijtimoiy, ilmiy va boshqa imkoniyatlarni yaratib bermoqda va bu chora-tadbirlar tezlikda jamoa faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda. Mehnat jamoasidagi sog'lom ruhiy muhitning tarkibiy qismlarini aytib o'tadigan bo'lsak, ular asosan umumjahon, umuminsoniy axloqiy qadriyatlarga mos kelishi va jamoadagi har bir shaxsning ushbu qadriyatlarini qadrlashi bilan belgilanadi. Shu bilan bir vaqtning o'zida har qanday jamoada milliy qadriyatlar, davlatning bugungi dolzarb vazifalari, jamoa oldida turgan yaqin va uzoq istiqboldagi mo'ljal va marralar ham alohida qayd etilgan bo'lishi zarur. Bu unsuriy bo'laklar jamoa a'zolari tomonidan maktabgacha ta'lim tashkilotiga sodiqlik ruhi, bog'chaning maqsadlariga ishonch, sadoqat, ongli intizom, axloqiy poklik, mehnat jamoasi faoliyatidan ruhiy, madaniy, moddiy va ma'naviy qoniqish va boshqa insoniy burch, ehtiyoj, tarbiyaviy omillar bilan mustahkamlanmog'i lozim.

Rahbarlarning boshqaruv faoliyatini rivojlantirish strategiyalari, muassasaning innovatsion menejment dinamikasi, korporativ boshqaruv samaradorligi, shuningdek loyihalashtirish asosida boshqaruv madaniyatini shakllantirish, rivojlantirish va monitoringini olib borish tamoyillari va ularning klassifikatsiyasi S.Taylor, R.Thorpe, P.R.Sparrow, T.Y.Bazarov,

YE.I.Kudryavseva, A.T.Sergeyev, M.Yo‘ldoshev, S.Turg‘unov, A.Magrupov, Y.Ismadiyarov kabi tadqiqotchilar tomonidan ilmiy-nazariy jihatdan asoslangan.

Hozirgi zamon fanida “rahbar”, “lider” yoki “liderlik uslubi” va “rahbarlik uslubi” tushunchalarining nisbati yo‘nalishidagi muammolar eng dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. Bularning ichida ko‘proq ahamiyat kasb etuvchi B.D. Pargin fikriga ko‘ra lider ma’lum bir guruhda shaxslararo munosabatlarni muvofiqlashtirib turadi, mikro muhitning elementi hisoblanadi, kutilmaganda vujudga keladi va uning holatining barqarorligi kamroq bo‘lib, harakatlanishi guruhning kayfiyatiga bog‘liq va u ko‘proq guruhning faoliyatiga aloqador bo‘lgan qarorlar qabul qiladi. Rahbar esa ijtimoiy tashkilot hisoblangan guruhlarda rasmiy munosabatlarni muvofiqlashtiradi va makro muhitning elementi hisoblanadi. Rahbar holatining barqarorligi ko‘proq bo‘lib, u ma’lum bir tizimda bir necha marta ko‘proq vakolatlarga, qaror qabul qilish, buyruq berish, topshiriqlar berish, talab qilish huquqlariga ega. Qaror qabul qilish jarayoni birmuncha murakkabroq bo‘lib, ko‘pgina, turli xil vaziyatlarni qamrab oladi va bu vaziyatlar faqatgina bitta guruhga tegishli bo‘lmaydi. Rahbar ma’lum bir kengroq ijtimoiy tizimning kichik bir guruhida faoliyat ko‘rsatsada, uning harakat doirasi keng hisoblanadi. Ayrim mutaxassislarning fikriga ko‘ra, liderlik jamoa faoliyatining samaradorligini oshirishda rahbarlik tushunchasini to‘ldiradi.

Tadqiqotchi A.Nosirov rahbarlik menejmentida kompetentsiyani muhimligini ta’kidlab o‘z fikrlarini bildiring boshqarishda qo‘yidagi qobiliyat kompetentsiyalari;

1. Standart kompetentsiya ushbu ya’ni faoliyatga oid innovatsion vazifalarni belgilab olishi qobiliyatidir;

2. Asosiy kompetentsiya–ushbu faoliyatga oid innovatsion vazifalarni belgilash olish qobiliyati;

3. Yetarli kompetentsiya kasb faoliyatining yangi turlarini yarata olish qobiliyati;

4. Kasbiy kompetentsiya – pedagogika va psixologiyaga oid bilimlarga ega bo‘lish, o‘z ustida ishlash o‘quvchilarda motivatsiyani shakllantirishdan iborat, deb ta’kidlaydi ⁶.

Tadqiqotchi D.Temurov-ta’lim muassasasi boshqaruviga oid bilimlarni o‘zlashtirishni amaliy faoliyatiga qo‘llash bo‘yicha qo‘yidagi tamoyillarni tavsiya qiladi:

1. Ong va faoliyat birligi. Ushbu tamoyil rahbarning ta’lim muassasasi boshqaruviga oid bilimlarni o‘zlashtirishni va amaliy faoliyatda qo‘llashi.

2. Ta’lim muassasasini boshqarishning ilmiy va g‘oyaviyligi. Mazkur tamoyil boshqaruvga yuksak g‘oyaviylik hamda ilmiy asoslangan quyidagi muvofiq boshqariladi.

3. Ta’lim muassasalarida boshqaruvning izchil va uzviylik .Ushbu tamoyil rahbarlar samaradorligining demokratik harakatda kasb kasb etishini anglatadi .

4. Ta’lim muassasasida rahbar boshqaruvning gumanitar xususiyatlarga ega ekanligi. Mazkur tamoyil ijtimoiy faoliyat negizida umum-jamiyat manfaatlari bilan shaxsiy manfaatlar ifodalaydi.

5. Ta’lim muassasalarini boshqarishga har tomonlama (kompleks) tizimli yondashuv. Ushbu tamoyil o‘ziga ta’lim muassasa xodimlari bir ijtimoiy faoliyat birlashtiradi.

6. Ta’lim muassasalarini boshqarishning muayan aniq maqsadga yo‘naltirilganligi. Mazkur tamoyil ta’lim muassasasining ijtimoiy harakatdagi faoliyati yo‘nalishlaridan kelib chiqqan holda harakatlarning tashkil etishi bilan izohlanadi⁷.

Ta’lim muassasasini boshqarishda ta’lim jarayoni sub’ektlari fikri va mustaqilliklarini shuningdek shaxsiy xususiyatlarini ta’minlash. Ushbu tamoyil pedagogik jarayon ishtirokchilari faoliyatini tashkil etadi, avtoretar boshqaruvning inkor etilishi va demokratik boshqaruvda o‘qishini ko‘rsatadi. Ta’lim muassasalarini boshqarishda demokratik tamoyillarining ustuvorligi. Ushbu

⁶ Nosirov A. Rahbarning kasbiy kompetentligi va boshqaruv madaniyati , ta’lim menejmenti . jur 2013 yil №6, 2 bet .

⁷ Temirov D. Ta’lim muassalarini boshqarishda pedagogik tamoyillar uzviyligi .Ta’lim menejmenti jur 2013 yil № 6. 95-96 betlar.

tamoyil boshqaruvda xodimlar shaxsini hurmat qilish, huquq va maqsadlariga daxl etmaslik qobiliyatini aks ettiradi. Biz yuqorida ta'limni boshqarish tizimida zamonaviy ta'lim muassasalarining boshqarishdagi asosiy tamoyillar haqida fikr yuritdik. Ko'p yillik ilmiy tadqiqotlarga tayanib, ta'lim muassasalarini boshqarishga oid o'z fikrlarini havola qiladi. "Pedagogik faoliyatda boshqarish deb, pedagogik jarayonni rejalashtirishni tashkil etish, rag'batlantirish natijalarini nazorat qilish va tahlil etish tushuniladi. Demak, "boshqarish" so'zi bugun modernizatsiya qilinib "menejmenti" so'zi bilan boyitildi. Bugungi kunda prezidentimiz Sh.M. Mirziyoyevning maktab ta'limiga bergan e'tiborlari va ya'ni 2023-yilni "Inson qadri va sifatli ta'lim yili deb, nomlaganlari barcha umumta'lim maktablari o'qituvchilari va pedagogik rahbarlarga katta ilhom berdi va ta'lim sifatini oshirish maqsadida fidoyilik bilan mehnat qilishiga da'vat etdi.

Amerikalik olimlar F.Teylor va D.Mak-Gregor (1906-1964) ta'limoti "Inson munosabatlari" maktabida alohida o'rin tutadi. Ular "X", "U", "Z" nazariyalari bo'yicha rahbarlarning boshqaruv faoliyatida xodimlarning mehnatga oid munosabatlarini shakllantirishda ehtiyojlarga asoslangan xulq atvor motivatsiya modelini ishlab chiqqan"⁸. Ushbu tahlillar natijasida rahbar tomonidan sog'lom va ijodiy muhitni yaratishning asosiy ko'rsatkichlarini quyidagicha ifodalashimiz mumkin:

-xodimlar bilan xushmuomila bo'lish;

har qanday vaziyatda yetakchi

-bo'lish;

ziddiyatli vaziyatlarda to'g'ri qaror qabul qilish;

-axborotni tez o'zlashtirish, uning ustida ishlash va o'z vaqtida pedagogik jamoaga yetkazish;

-mavjud imkoniyatlardan maqsadli foydalanish; yangi, zamonaviy innovatsion texnologiyalarni o'zlashtirish; o'zining hamda pedagogik jamoaning faoliyatini tahlil qilish; takliflar kiritish jarayonida jamoani boshqarish;

⁸ Boddi D., Peyton R. Osnovi menedjmenta: Per. s angl./Pod red. Y. N. Konturevskogo– SPb, 1999. – 816 s.

- xodimlarni boshqarishda ularning shaxsiy va ish unumdorligini inobatga olish;

-pedagoglarning kasbiy malakalarini Umumiy o'rta oshirib borishlarini tashkil qilish; davlat ta'lim standartlari talablarini amalga oshirishda mas'uliyatli bo'lish, o'quv-tarbiya jarayonini samaradorligini ta'minlash va sifatini oshirish; kelajakni oldindan ko'ra bilish, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni oldindan bilish va ularni samarali yechimini topish; boshqaruvni tashkil qilish;

-xodimlarning ijtimoiy-moliyaviy manfaatdorligini yaxshilash uchun sharoitlar yaratish;

-topshiriqlarni to'g'ri va adolatli taqsimlash – qo'yilgan vazifalarni amalga oshirish, ular ijrosini ta'minlash uchun buyruqlar chiqarish; kelishish – xodimlarning qobiliyatlaridan kelib chiqqan holda, yuzaga kelgan vaziyatni o'rganib, jamoada ishlar taqsimotini o'zaro moslashtirish; nazorat – o'rnatilgan tartibda buyruqlar va qarorlar ijrosini kuzatib borish.

Ilm-fan va texnika yutuqlarini keng qo'llagan holda iqtisodiyot tarmoqlariga, ijtimoiy va boshqa sohalarga zamonaviy innovatsion texnologiyalarni tezkor joriy etish O'zbekiston Respublikasi jadal rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi. Innovatsiyalar va innovatsion boshqaruvga nisbatan oshirilgan e'tibor hozirgi jamiyat hayotining o'zi tomonidan talab qilinadi, chunki innovatsion jarayonlarni yangi mahsulotlar va yangi texnikada ro'yobga chiqishi uning sotsial – iqtisodiy rivojlanishining asosi bo'ladi. Innovatsion jarayon innovatsion o'zgarishlarni tayyorlash va amalga oshirishdan iborat bo'ladi va yagona bir butunni tashkil qiluvchi o'zaro bog'langan pallalardan tashkil topgan. Bu jarayon natijasida innovatsiya paydo bo'ladi. Innovatsion jarayonni amalga oshirish uchun diffuziya – yangi sharoitlar va qo'llash joylarda bir marta o'zlashtirib va foydalanib bo'lingan innovatsiyalarni vaqtda tarqatish juda katta ahamiyatga ega. Innovatsion jarayon davraviy xarakterga ega, buni iqtisodiyotni tashkil qilish va boshqarishning ixcham tizimlarini ishlab chiqishda hisobga olish zarur.

Jahon iqtisodiy adabiyotlarida "innovatsiya" salohiyatli ilmiy – texnik taraqqiyotni haqiqiy, yangi mahsulotlar va texnologiyalarda ro'yobga chiqaradigan

aylanishi sifatida talqin qilinadi. Innovatsion pedagogika atamasi va unga xos bo'lgan tadqiqotlar G'arbiy Yevropa va AQShda (60 yil) paydo bo'ldi. Innovatsion faoliyat O.N Gonobolin, B.A Slastenin, N.V Kuzmina, A.I Shervanov va boshqalar ishlarida tadqiq etilgan. "O'zbekiston Milliy ensiklopediyasi"da ko'rsatilishicha, innovatsiya quyidagicha mazmun va tushunchalarga ega:

1) texnika va texnologiya avlodlarini almashtirishni ta'minlash uchun iqtisodiyotga sarflangan mablag'lar;

2) ilmiy-texnika yutuqlari va ilo'or tajribalarga asoslangan texnika, texnologiya, boshqarish va mehnatni tashkil etish kabi sohalardagi yangiliklar, shuningdek, ularning turli sohalar va faoliyat doiralarida qo'llanishi"⁹.

A.I.Prigojinning fikriga ko'ra, innovatsiya maqsadga muvofiq ravishda muayyan ijtimoiy birlik – tashkilot, aholi, jamiyat, guruhga nisbatan munosabatga yangicha yondashish, bu munosabatni bir qadar turo'un elementlar bilan boyitib borish tushunilishi lozim. Bu o'rinda anglanadiki, muallifning qarashlari bevosita ijtimoiy munosabatlar, ularga nisbatan innovatsion yondashish mohiyatini ifodalaydi. Shundan kelib chiqqan holda har bir shaxs fuqaro, mutaxassis, rahbar, xodim, qolaversa, turli ijtimoiy munosabatlar jarayonining ishtirokchisi sifatida o'ziga xos innovator faoliyatni tashkil etadi. Bizning mamlakatimizda yangilik kiritishlar muammolari ko'p yillar davomida ilmiy – texnik taraqqiyotning iqtisodiy tadqiqotlari doirasida ishlab chiqilgan.M.Mirqosimovning tadqiqotlarida "boshqarish metodlari" "boshqarish usullari" tarzida ifodalanib, ularning mohiyati quyidagicha yoritiladi: boshqarish usullari o'qituvchi, tarbiyachi, texnik xodimlarga, umuman maktab jamoasiga ta'sir ko'rsatish vositasi bo'lib, bu vositalar o'rtaga qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirishni ta'minlaydi.

⁹ O'zbekiston milliy ensiklopediyasi. Zebuniso-Konigil / 4-tom. Bosh tahrir hay'ati a'zolari: M.Aminov va b. – T.: "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" Davlat ilmiy nashriyoti, 2002. – 169-bet.

1.3-§.Umumiy o'rta ta'lim muassasalarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishning mavjud holati tahlili

Mamalakatimizda so'ngi yillarda ta'lim tizimining barcha bosqichlarini zamonaviy talablar asosida tashkil etish bo'yicha amaliy ishlar hal qiluvchi bosqichga kirdi. Prezidentimiz Sh Mirziyoyev ta'kidlagandek; "Farzandlarimiz maktabdan qanchalik bilimli bo'lib chiqsa, yuqori texnologiyalarga asoslangan iqtisodiyot tarmoqlari shuncha tez rivojlanadi, ko'plab ijtimoiy muommolarni yechish imkonini beradi"¹⁰. "O'zbekiston Respublikasini 2022-2026 yillarda rivojlantirish bo'yicha taraqqiyot strategiyasi"da "kadrlarni tanlashning samarali shakllari va uslublarini joriy qilish, davlat xizmatida kadrlarni markazlashtirilgan holda saralash, monaviy talablarga javob beruvchi "shaxsni aniqlashtirish" tizimini joriy etish" ustuvor yo'nalishlardan biri"¹¹ sifatida belgilandi. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunida O'zbekistonda ta'lim sohasini boshqarish respublika tasarrufidagi yuqori hukumat va uning boshqarish organlari hamda mahalliy hukumat va uning boshqarish organlari tomonidan amalga oshirilishi ko'rsatilgan.

Hozirgi kunda Respublikamizda barcha sohalar qatorida ta'lim muassasalarida o'quv-tarbiya jarayoni takomillashtirish va raqobatbardosh kadrlar tayyorlashning sifat darajasini yaxshilash, xalqaro tajribalar asosida umumta'lim maktablari malakali mutaxassislar tayyorlash uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish, har bir umumta'lim maktablari ta'lim muassasasini jahonning yetakchi ilmiy-ta'lim muassasalari bilan yaqin hamkorlik aloqalari o'rnatishi, o'quv jarayoniga xalqaro ta'lim standartlariga asoslangan ilg'or pedagogik texnologiyalar, o'quv dasturlari va o'quv-uslubiy materiallarini keng joriy qilish, talabalar, ilmiy-pedagog kadrlarni zamonaviy kasbiy bilimlari va kreativlik qobiliyatlarini rivojlantirish, yoshlar auditoriyasi bilan ish olib borishda kreativ usullardan samarali foydalanish masalalariga alohida e'tibor qaratilmoqda. Umumta'lim maktablari ta'limda o'quv-tarbiya jarayonini kreativ yondashuv

¹⁰ Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учеб.пос. – М.: «Омега - Л», 2009. – 204 с.

¹¹ "O'zbekiston Respublikasini 2022-2026 yillarda rivojlantirish bo'yicha taraqqiyot strategiyasi to'g'risi"dagi PF 60-son farmoni.Lex.uz

asosida boshqarish deganda, ta'lim jarayoni sub'ektlararo munosabatlarda muloqotli maqsadlarga erishish uchun kasbiy masalalarni hal etishda umumiy o'rta ta'lim fikrlash orqali real, nostandart metodlarini namoyon qiluvchi ijobiy xatti-harakatlarni tavsiflovchi qobiliyat tushuniladi.

Umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbari amaldagi umumiy o'rta ta'lim sohasidagi tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlarni:

- maktab faoliyati va uni rivojlantirishning iqtisodiy asoslarini, jamoani boshqarishning samarali usullarini;

- o'quv va tarbiya sifati, davlat ta'lim standartlari talablarini joriy qilish natijalari bilan bog'liq holda xodimlarni ma'naviy va moddiy rag'batlantirish tizimlari va metodlarini;

- kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish usullari, ularning malakasini oshirish va qayta tayyorlash tartibini;

- ta'lim muassasasi va o'qituvchilar faoliyatini tahlil qila olishni, ta'lim muassasasi faoliyatidagi muammolarni aniqlash va ularni hal qilishning samarali yo'llarini topishni;

- maktabni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish, ta'lim muassasasini boshqarishning tashkiliy tarkibini tuzish, shartnomalar tuzishni;

- pedagogik jamoada qulay psixologik muhit yaratishni bilishi lozim.

Umumiy o'rta ta'lim muassasasida pedagogik xodimlarning mehnatga bo'lgan qiziqishlarini kuchaytirishga, ishchanlikni oshirishga, diqqat e'tiborli bo'lishga, xodimlarni jipslashtirishga qaratilgan bir qator ilmiy izlanishlar olib borilmoqda. Umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida innovatsion yondashuvlar asosida sog'lom va ijodiy kompetentligini rivojlantirishning tashkiliy-boshqaruv, sog'lom va ijodiy muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish zarurdir.

Ushbu tahlillar natijasida rahbar tomonidan sog'lom va ijodiy muhitni yaratishning asosiy ko'rsatgichlarini quyidagicha ifodalashimiz mumkin:

- xodimlar bilan xushmuomila bo'lish; har qanday vaziyatda yetakchi bo'lish;

-ziddiyatli vaziyatlarda to'g'ri qaror qabul qilish; axborotni tez o'zlashtirish, uning ustida ishlash va o'z vaqtida pedagogik jamoaga yetkazish; mavjud imkoniyatlardan maqsadli foydalanish;

-yangi, zamonaviy innovatsion texnologiyalarni o'zlashtirish;

-o'zining hamda pedagogik jamoaning faoliyatini tahlil qilish; takliflar kiritish jarayonida jamoani boshqarish;

-xodimlarni boshqarishda ularning shaxsiy va ish unumdorligini inobatga olish;

-pedagoglarning kasbiy malakalarini uzluksiz oshirib borishlarini tashkil qilish;

-davlat ta'lim standartlari talablarini amalga oshirishda mas'uliyatli bo'lish, o'quv-tarbiya jarayonini samaradorligini ta'minlash va sifatini oshirish;

- kelajakni oldindan ko'ra bilish, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni oldindan bilish va ularni samarali yechimini topish;

-boshqaruvni tashkil qilish–xodimlarning ijtimoiy-moliyaviy manfaatdorligini yaxshilash uchun sharoitlar yaratish;

-topshiriqlarni to'g'ri va adolatli taqsimlash – qo'yilgan vazifalarni amalga oshirish, ular ijrosini ta'minlash uchun buyruqlar chiqarish;

-kelishish – xodimlarning qobiliyatlaridan kelib chiqqan holda, yuzaga kelgan vaziyatni o'rganib, jamoada ishlar taqsimotini o'zaro moslashtirish;

-nazorat – o'rnatilgan tartibda buyruqlar va qarorlar ijrosini kuzatib borish.

O'zbekiston Respublikasining "Umumiy o'rta ta'lim to'g'risida"gi Nizomi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 15-martdagi 140-sonli Qaroriga muvofiq qabul qilingan. Ushbu Nizomga asosan, umumiy o'rta ta'limning maqsadi Davlat ta'lim standartlariga muvofiq har bir shaxsning ta'lim va tarbiya olishdagi konstitutsiyaviy huquqini ro'yobga chiqarish umumiy o'rta ta'limning maqsadi hisoblanadi. Umumiy o'rta ta'lim o'quvchilarga bilimlarning zarur hajmini beradi, mustaqil fikrlash, tashkilotchilik qobiliyati va amaliy tajriba ko'nikmalarini rivojlantiradi, dastlabki tarzda kasbga yo'naltirishga va ta'limning navbatdagi bosqichini tanlashga yordam beradi. Nizomga asosan, o'quvchilarni soha bo'yicha

puxta, tabaqalashtirilgan holda o'qitish, ularning intellektual kamol topishini va ularning qobiliyatlari va kasblarga moyilligiga muvofiq ravishda tanlagan mutaxassisliklarni egallashini ta'minlash o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limining maqsadi hisoblanadi.

Axborotlar jamg'armasini shakllantirish va undan jadal foydalanish boshqaruv ishini ilmiy tashkil etishni yuksaltiradi.

Maktab ichki boshqaruvining o'ziga xosligi quyidagi vazifalarda aniq ko'rinadi:

1. Ta'lim-tarbiya jarayonini pedagogik tahlil qilish;
2. Maqsad qo'yish va rejalashtirish;
3. Tashkil qilish;
4. Maktab ichki boshqaruvini nazorat qilish;
5. Tartibga solish.

Ta'lim-tarbiya jarayonining tashkil etilishi va rivojlanishini tahlil qilmasdan avval, erishilgan natijalarni hozirgilari bilan taqqoslamasdan turib, uni boshqarib bo'lmaydi.

Ta'lim muassasasini boshqarish samaradorligi rahbarning ham, o'qituvchilarning ham pedagogik tahlil uslubiyatini teran bilishlariga bog'liq. Agar o'z vaqtida, professional darajada pedagogik jarayon to'g'ri tahlil qilinmasa, jamoa orasida o'zaro bir-birini tushunmaslik, ishonchsizlik kelib chiqadi. Hozirgi paytda pedagogik tahlilning quyidagi uch turi mavjud:

- kundalik tahlil;
- tizimli tahlil;
- yakuniy tahlil.

Kundalik tahlil o'quv jarayonining borishi va natijasi haqida har kuni ma'lumot yig'ib, undagi kamchiliklarning sababini aniqlashga qaratiladi. Kundalik tahlil natijasida pedagogik jarayonga o'zgartirishlar va tuzatishlar kiritiladi. Kundalik tahlilning predmetiga o'quvchilarning har kungi o'zlashtirish va intizomlari darajasi, ta'lim muassasasi rahbarining darsga hamda sinfdan tashqari darslarga qatnashishi, maktabning tozalik holati, shuningdek, dars jadvaliga rioya qilish kabi

holatlar kiradi.

Tizimli tahlil darslar va sinfdan tashqari mashgʻulotlar tizimini oʻrganishga qaratiladi. Tizimli tahlil mazmuni taʼlim metodlarini toʻgʻri uygʻunlashtirish, oʻquvchilar tomonidan bilimlarning puxta oʻzlashtirilishiga erishish, oʻqituvchilarning sifatli tarbiyaviy ishlarni olib borishlari, ularning pedagogik madaniyatini koʻtarish hamda taʼlim muassasasida innovatsion muhitni tashkil qilishda pedagogik jamoaning hissasini taʼminlash kabilardan iborat.

Yakuniy tahlil oʻquv choragi, yarim yillik va oʻquv yili yakunida amalga oshiriladi hamda asosiy natijalarga erishish yoʻllarini oʻrganishga qaratiladi. Yakuniy tahlil uchun maʼlumotlar kundalik va tizimli tahlillar, joriy va oraliq nazorat yakunlari, oʻquvchilarning va sinf rahbarlarining hisobotlaridan olinadi.

1. Har qanday pedagogik jarayonni boshqarishda asosiy maqsad qoʻyish va reialashtirish muhim kasb etadi.

Boshqaruv faoliyatining maqsadi-ishning umumiy yoʻnalishi, mazmuni, shakli va metodlarini aniqlash. Demak, maqsad-rejaning asosi. Boshqaruvda asosiy maqsad aniqlanganidan keyin, unga erishish uchun qoʻshimcha maqsad qoʻyiladi. Taʼlim muassasasini boshqarishni rejalashtirish pedagogik tahlil asosida belgilangan dasturiy maqsadga muvofiq qaror qabul qilishdir. Bunday qarorlar maʼlum bir muddat davridagi maʼlumotlarni tahlil qilish orqali yoki yakuniy ishlarni bajarib boʻlgandan soʻng qabul qilinishi mumkin. Taʼlim muassasasini boshqarish amaliyotida rejalashtirishning quyidagi uchta asosiy shakli qoʻllaniladi:

- muddatli (perspektiv);
- yillik;
- yakuniy.

Muddatli rejalashtirish qoidaga muvofiq soʻnggi yillarda, taʼlim muassasasida amalga oshirilgan ishlarni chuqur tahlil qilish asosida bir necha yilga moʻljallab qabul qilinadi.

Taʼlim muassasasida, qabul qilinishi mumkin boʻlgan muddatli reja quyidagi koʻrinishda boʻlishi mumkin:

1. “Rejalashtirilgan muddatda taʼlim muassasasi oldiga qoʻyilgan vazifalar;

2. Guruhlarning imkoniyatlaridan kelib chiqib, o‘quvchilarning yillik o‘zlashtirish darajasi muddatlari;

3. Ta’lim jarayoniga pedagogik innovatsiya (yangilik) larni olib kirish muddatlari;

4. Ta’lim muassasasining pedagogik kadrlariga qo‘yilgan talablari;

5. Pedagog kadrlar malakasini turli shakllar (kurslar, seminarlar, treninglar) orqali oshirish;

6. Ta’lim muassasasini texnika hamda o‘quv-metodik (qurilish ishlari, axborotlashtirish, ko‘rgazmali qurollar, kutubxona fondini boyitish) ko‘lamini rivojlantirish;

7. O‘qituvchi va o‘quvchilarni ijtimoiy himoya qilish”¹².

Yillik rejalashtirish butun o‘quv yili hamda yozgi ta’tilni qamrab oladi. Yillik rejalashtirish o‘quv yili davomida amalga oshiriladi va ta’lim jarayonini tashkil etilishi (chorak, semestr)ga qarab bir necha bosqichlarni o‘z ichiga oladi.

Yakuniy rejalashtirish o‘quv choraklari uchun tuziladi, u bir yillik rejaning aniqlashgan ko‘rinishi hisoblanadi. Shu tarzda rejalashtirishning bunday aniqlashgan ko‘rinishlari o‘qituvchilar, o‘quvchilar va ota-onalar qo‘mitasining faoliyatini boshqarishga yordam beradi. Bu rejalar o‘qituvchilar va sinf rahbarlarining ish rejaları bilan aloqadorlikda aniqlashtirilib boriladi. Umuman olganda, boshqarish faoliyatida rejalashtirish vazifasining to‘la amalga oshirilishi ta’lim muassasasi faoliyati samaradorligini oshiradi.

3. Qabul qilingan rejalarini to‘liq amalga oshirish uchun tizimli harakatning boshqaruvchilari uning tarkibiy qismlarini bir-biri bilan aloqada bo‘lishini tashkil etishlari kerak. “Tashkil etish” tushunchasi bir qancha ma’nolarda qo‘llaniladi.

Birinchi, baho sifatida aqliy faoliyatni rivojlantirishga qaratilgan hamda darsdan tashqari tadbirlarning uyushtirilishini ta’minlaydigan o‘quv-tarbiya jarayonining maqsadida namoyon bo‘ladi.

Ikkinchi, tashkil etish deganda belgilangan rejalarini amalga oshiruvchi,

¹² Kenjaboyev A.E., Karimova B.X. Pedagogik menejment asoslari. O‘quv qo‘llanma. (Pedagogika – psixologiya yo‘nalishi bo‘yicha tahsil oluvchi bakalavr talabalari va magistr lari uchun). T.: 2023 yil 89-b

oldiga qo'yilgan maqsadga erishish uchun butun pedagogik jarayonni boshqaruvchi ta'lim muassasasi rahbarlari, o'qituvchilar, o'quvchilarning o'z-o'zini boshqarish organlari faoliyati tushuniladi. Boshqarishni tashkil etuvchi asosiy boshqarmalar sifatida ta'lim muassasasining kengashi, pedagogik kengash, direktor boshqaradigan majlis, direktor o'rinbosarlarining majlisi, tezkor yig'ilishlar, metodik seminarlarni qayd etish mumkin.

Ta'lim muassasalarida o'quv-tarbiya jarayonini rivojlantirish, takomillashtirish, muassasa faoliyati bilan bog'liq barcha tashkiliy masalalarni muvofiqlashtirish, o'qituvchi va tarbiyachilarning kasbiy mahorati va ijodkorliklarini o'stirish maqsadida pedagogik xodimlarni birlashtiruvchi pedagogik kengash faoliyat ko'rsatadi. Pedagogik kengash faoliyati demokratik va oshkoralik tamoyillariga asoslanib olib boriladi. Pedagogik kengashlarda anketalar, savol-javoblar, nazorat ishlar, tanlov ishlari ko'riladi. Bundan tashqari pedagogik kengash yig'ilishlarida ta'lim muassasasi hayoti va faoliyatiga doir dolzarb masalalar hal qilinadi. Shuning uchun pedagogik kengashni turli muhokamali, muammoli masalalardan ozod qilish uchun ta'lim muassasalarda direktor yig'ilishlari tashkil etiladi. Direktor yig'ilishlarida rahbariyat va o'qituvchilar ishtirok etib qolmay, boshqa ishchi xodimlar ham qatnashishlari mumkin. Pedagogik kengash ta'lim muassasasi jamoasining yuqori boshqaruv organi hisoblanadi. Pedagogik kengashning asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

- ta'lim muassasasining tayyorlangan muhim hujjatlarini muhokamadan o'tkazadi, tasdiqlaydi va bajarilishini nazorat qiladi;

- ta'lim muassasasining maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda uni rivojlantirishning istiqbolli yo'nalishlarini belgilaydi;

- ta'lim muassasasida o'quv-tarbiya jarayonini tashkil etish va ta'lim samaradorligini oshirishda maqbul shart-sharoitlar yaratishga qaratilgan qarorlarni qabul qiladi;

- ta'lim muassasasi boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha yo'l-yo'riqlarni ishlab chiqadi;

- pedagogik jamoaning ma'lum yo'nalishlardagi faoliyatini tahlil qiladi va

yakuniy xulosa chiqaradi;

- ta'lim muassasasi pedagogik jamoasi uchun o'z vakolati doirasida me'yoriy talablarni ishlab chiqadi, tasdiqlaydi va bajarilishini nazorat qiladi.

Pedagogik kengash yig'ilishlari qarorlashtirilib, qabul qilingan hujjatlar ta'lim muassasasi ish yuritish hujjatlari bilan birga saqlanadi. Pedagogik kengash faoliyati bir qator hujjatlarda o'z aksini topadi: ish rejasi, kengash bayonnomasi yoziladigan muhrlangan daftar, kengash materiallari, hisobot. Ta'lim muassasasi hujjatlari beshyil davomida ta'lim muassasasida saqlanadi.

Ta'lim jarayonining sifati har jihatdan o'qituvchilarning g'oyaviy-nazariy jihatdan tayyorgarligi, pedagogik va metodik mahorati darajasiga bog'liqdir. Ana shu maqsadda ta'lim muassasasida metodik kengash va fan metodik birlashmalari ish olib boradi. Metodik kengash ta'lim muassasasida ta'lim jarayonining sifatini ta'minlash, o'qituvchilarning g'oyaviy-nazariy jihatdan tayyorgarligi hamda pedagogik va metodik mahoratlarini takomillashtirilib borishiga nazariy-metodik jihatdan rahbarlik qiluvchi organdir. Metodik kengashning faoliyat doirasi keng bo'lib, u tomonidan quyidagi vazifalar amalga oshiriladi:

- ta'lim jarayonining metodik ta'minot holatini o'rganadi, ta'lim muassasasi metodik ishlarini tashkil etadi va muvofiqlashtirib boradi;

-ta'lim muassasasida olib borilayotgan metodik ishlarning istiqbolini aniqlaydi;

- yo'nalish va fanlar bo'yicha metodika birlashmalariga umumiy rahbarlik qiladi va ular faoliyatini muvofiqlashtiradi;

- ta'limga doir me'yoriy va metodik hujjatlarni o'rganadi, ularni o'quv jarayoniga tatbiq etish usullari yuzasidan tavsiyalar beradi;

- ta'lim muassasasi o'quv-metodik ishlariga ekspert sifatida baho berishni amalga oshiradi;

- o'qituvchilarning g'oyaviy-nazariy bilim darajasini oshiradi, ularni fan yutuqlari, pedagogik innovatsiyalar, ilmiy-ommabop adabiyotlar bilan muntazam tanishtirib boradi;

- o'qituvchilarga ish rejalarining tuzilishi va bo'limlari mazmuni bo'yicha

tavsiyalar beradi;

- ta'lim muassasasi ta'lim jarayonida qo'llashi uchun ilg'or pedagogik texnologiyalarni ishlab chiqadi va ularning amaliyotga joriy etilishini nazorat qilib boradi;

- o'qituvchilarning pedagogik va metodik mahoratini oshirishga doir ishlarni amalga oshiradi;

- davlat ta'lim standartlari talablari, o'quv rejasi va dasturlarining bajarilish holatini tahlil qiladi va tegishli tadbirlarni belgilaydi;

- tashqi va ichki nazorat natijalariga davlat ta'lim standarti talablarining bajarilishida aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish chora-tadbirlarini belgilaydi va ularning bajarilishini nazorat qiladi;

- o'quv jarayoniga o'qitish metodikasining zamonaviy va samarali usullarini olib kirish, pedagogik kadrlarni metodik jihatdan bilimlarini oshirish maqsadida o'quv seminarlarini tashkil qilish;

- ta'lim jarayonida milliy mafkura va yoshlarda siyosiy ongni shakllantirishga doir ko'rsatmalar berib borish;

- o'quvchilar bilimini nazorat qilish va ularning mustaqil ishlarini tashkil qilishga doir ko'rsatmalar berish;

- yo'nalish va fanlar bo'yicha metodika birlashmalari hisobotini eshitish, muhokama qilish, ularning faoliyatini takomillashtirish yuzasidan tavsiyalar berish;

- o'qituvchilarning samarali mehnatlarini inobatga olgan holda ma'naviy va moddiy rag'batlantirishga tavsiya qilish;

- pedagogik xodimlarning attestasiyadan o'tkazish bo'yicha materiallarni tayyorlash;

- ta'lim muassasasi miqyosida fan oyliklari (haftaliklari), fanlar bo'yicha darsdan tashqari (fakultativ, to'garak) ishlari, fan olimpiadalarining birinchi bosqichlari, ko'rik-tanlovlarning o'tkazilishi va ularning samarasini nazorat qilib borish.

Metodika kengashi yig'ilishlari qarorlashtirilib, kengashning quyidagi hujjatlari ta'lim muassasasi ish yuritish hujjatlari bilan birga saqlanadi: ish rejasi,

kengash yig‘ilishi bayonnomasi, kengash tomonidan tahlil qilingan materiallar, ekspert qilingan materiallar va ishlab chiqilgan metodik ishlar, yillik hisobot.

Ta’lim muassasasida fanlar yoki bir-biriga yaqin bo‘lgan fanlar turkumlari bo‘yicha metodika birlashmalari faoliyat ko‘rsatadi. Metodika birlashmalarining maqsadi o‘qituvchilarning metodik va kasbiy mahoratlarini takomillashtirish, o‘quvchilarga ta’lim-tarbiya berishga qo‘yilgan hozirgi zamon talablarining bajarilishini ta’minlash borasida o‘zaro yordamni tashkil etish, ijodiy tashabbuslarni uyg‘unlashtirish va ta’lim-tarbiya berishning zamonaviy usullarini ishlab chiqishdan iborat. Agar u yoki bu fan bo‘yicha o‘qituvchilar soni uch nafardan kam bo‘lsa, u holda fan o‘qituvchilari shu turkumdagi fan o‘qituvchilari bilan birgalikda bitta metodika birlashmasiga birlashadilar, metodika birlashmasiga ta’lim muassasasi pedagogika kengashi qaroriga asosan ijodkor va tajribali o‘qituvchilardan ta’lim muassasasi direktorining buyrug‘i bilan rahbar tayinlanadi. Metodika birlashmalarining faoliyati quyidagi hujjatlar asosida tartibga solinadi: ish rejasi, birlashma a’zolari haqidagi ma’lumotlar, birlashma faoliyatiga aloqador bo‘lgan o‘quv-metodik hujjatlar, birlashma yig‘ilishi bayonnomalari, hisobotlar.

Maktab ichki nazorati ta’lim muassasasini boshqarishda alohida o‘rin tutadi. Nazoratni tashkil etishda yetishmovchiliklarni bartaraf etish uchun bir qancha talablarni bilish zarur. Bu talablar quyidagilar:

- tizimlilik;
- xolislik;
- harakatlilik;
- to‘ldiruvchilik.

Pedagogik boshqaruvga doir adabiyotlarda, ta’lim muassasasi ichki nazoratining quyidagi yo‘nalishlarda tashkil etilishi bayon etilgan:

1. Pedagogik tashkilotchilikka doir savollarning qo‘yilishi;
2. Ta’lim dasturlari, DTSning bajarilish sifati;
3. O‘quvchilarning bilim, ko‘nikma va malakalarining sifati;
4. O‘quvchilarning tarbiyalanganlik darajasi;
5. O‘qitishning ta’limiy, tarbiyaviy va rivojlantiruvchi

funksiyalarining bajarilish holati;

6. Darsdan tashqari tarbiya ishlarining tashkil etilish holati va sifati;

7. Pedagogik kadrlar bilan ishlash;

8. Ta'lim muassasasi faoliyatining o'ziga xos samaradorligi;

9. Qabul qilingan qarorlar va me'yoriy-huquqiy hujjatlarda ko'rsatilgan talablarning bajarilishi.

Pedagogik boshqaruvga doir adabiyotlarda, ta'lim muassasasi ichki nazoratining quyidagi yo'nalishlarda tashkil etilishi bayon etilgan:

- pedagogik tashkilotchilikka doir savollarning qo'yilishi;

- "ta'lim dasturlari, dtsning bajarilish sifati;

- o'quvchilarning bilim, ko'nikma va malakalarining sifati;

- o'quvchilarning tarbiyalanganlik darajasi;

- o'qitishning ta'limiy, tarbiyaviy va rivojlantiruvchi funktsiyalarining bajarilish holati;

- darsdan tashqari tarbiya ishlarining tashkil etilish holati va sifati;

- pedagogik kadrlar bilan ishlash;

- ta'lim muassasasi faoliyatining o'ziga xos samaradorligi;

- qabul qilingan qarorlar va mehyoriy-huquqiy hujjatlarda ko'rsatilgan talablarning bajarilishi"¹³.

O'quv-tarbiya jarayonini yanada rivojlantirish va zamonaviy talablar asosida takomillashtirishga qaratilgan yuqoridagi hujjatlarning barchasida ta'lim va tarbiya tizimiga yangiliklarni kiritish, kreativ g'oyalar asosida fikrlaydigan yoshlarni tarbiyalash, xorijiy tajribalarni o'zlashtirish, ta'limda zamonaviy yondashuvlarni qo'llab quvvatlash, ta'lim turlari o'rtasidagi integratsiya jarayonlarini kuchaytirish bilan bog'liq umumiy jihatlar mavjud.

Ta'lim muassasasini zamonaviy boshqarishning ushbu mexanizmlari hali ham yaxshi tushunilmagan bo'lsa-da, ilmiy tadqiqotlarning mavjud natijalari rahbarning jamoa a'zolarining tashkilotning samarali ishiga qiziqishini shakllantirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish qobiliyatini sezilarli darajada kengaytirishi

¹³ Kenjaboyev A.E., Karimova B.X. Pedagogik menejment asoslari. O'quv qo'llanma. (Pedagogika – psixologiya yo'nalishi bo'yicha tahsil oluvchi bakalavr talabalari va magistrarlari uchun). T.: 2023 yil 120-b.

mumkin. Funktsional maqsadlar katta ahamiyatga ega. "Birinchidan, chunki tashkilot faqat o'z faoliyat maqsadlarini amalga oshiradigan qarorlarni qabul qilishi kerak.

Ikkinchidan, operatsion maqsadlarga erishishga xalaqit beradigan bunday faoliyatning oldini olish uchun global maqsadni har bir rahbar va ijrochiga etkazish kerak"¹⁴. Bu tizimning haqiqiy holatini doimiy ravishda kuzatib borish va uni Maktabning maqsad va vazifalari bilan taqqoslashni talab qiladi. Demak, bundan kelib chiqadi tizimdagi har qanday faoliyat faqat agar oqlanadi agar u o'zining asosiy maqsadiga erishishga hissa qo'shsa. Boshqacha qilib aytganda, har qanday tashkilot tizimdagi barcha faoliyat faqat u yaratilgan maqsadlarni amalga oshiradigan tarzda ishlab chiqilishi kerak.

Zamonaviy ta'lim muassasasi ochiq davlat-davlat, ijtimoiy yo'naltirilgan tizim bo'lib, o'quvchilarni o'qitish va tarbiyalash maqsadlariga erishishning asosiy vositasidir. Ta'lim muassasasini boshqarish uni doimiy yangilash mexanizmi sifatida mamlakatimiz ta'lim tizimini modernizatsiya qilishning ustuvor yo'nalishlaridan biridir. Turli darajadagi boshqaruv tuzilmalari faoliyatidagi davlat va jamoat tarkibiy qismlari aniqlangan va kelishilgan, ularning vakolatlari belgilanadi. Boshqaruv qarorlarini muhokama qilish va qabul qilishda shaffoflik va ochiqlik ta'minlanadi. Turli darajalarda boshqaruv tafakkuri va faoliyatining yangi tizimi – hamkorlik va muvofiqlashtirish tizimi ishlab chiqilmoqda. boshqaruvning vertikal tarkibiy qismini mustahkamlash bilan birga iqtisodiy usullar umumta'lim muassasalariga tegishli ravishda viloyatlar va shahar hokimiyatlari vakolatlarini qayta taqsimlagan holda davlat muassasasi maqomi berilishi munosabati bilan yangi boshqaruv tizimi ishlab chiqilmoqda.

O'qituvchi va maktab direktorlarini uzluksiz tayyorlash bo'yicha, xalqaro tadqiqotlar talablari asosida o'tkazilgan so'rovnoma va tadqiqotning ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, amalga oshirilgan ta'lim siyosati jamiyat uchun ijobiy ta'sir ko'rsatdi, ammo o'zbek maktabi yengish kerak bo'lgan bir qator an'anaviy va yangi muammolar ham mavjud. "Ta'lim to'g'risidagi Qonun"ni amalga oshirish

¹⁴ Yo'ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2005 203-b.

borasida bu masalalar alohida ahamiyatga ega. Maktablarni boshqarish masalalari o'qituvchining ma'muriy va jamoat ishlariga jalb qilinishi ancha kamaygan bo'ldi, biroq, o'zbekistonlik o'qituvchilar uchun qog'ozbozlik ish hajmi hali ham tadqiqot-o'rganishlarda ishtirok etayotgan mamlakatlar orasida yuqorilardan va o'qituvchilarning ish vaqti hali ham eng uzunlardan biri bo'lib qolmoqda. Shu bilan birga, o'qituvchilar muayyan mehnat vazifalarini bajarishga sarflanadigan vaqtni jiddiy baholashga moyildirlar. Maktab direktorining ma'muriy ish (shu jumladan, hokimliklar va boshqa tashkilotlarning murojaatlariga javoblar va hisobotlar tayyorlash) bilan bandligi oldingi boshqa tadqiqot natijalariga nisbatan yuqori va o'sib bormoqda. Shu bilan bir vaqtda, mahalliy maktab direktorlari PISA tadqiqot-o'rganishda ishtirok etgan mamlakatlarga nisbatan, to'g'ridan-to'g'ri maktab boshqaruv ishida kamroq ishtirok etadilar. Ya'ni, rivojlanish strategiyasi, o'quv rejalarni ishlab-chiqish, o'qituvchilar va o'quvchilar bilan ishlash va o'zaro hamkorlik, xodimlarni ishga olish ishlariga kam vaqt sarflamoqdalar. Albatta, rahbar va o'qituvchilar faoliyatida, jumladan, muhim va strategik masalalarni hal etishda ustuvor yo'nalishlarni tanlash muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday faoliyatga amaldagi ma'muriy ishlar yoki hisobotlarni shakllantirish bo'yicha ishlar to'sqinlik qilmasligi kerak.

Birinchi bob bo'yicha xulosalar

Xulosa sifatida shuni aytish joziki, ta'lim sifatini boshqarishga ilmiy yondashuvlarni ishlab chiqish xorijda XX asrning 20-yillarida, mamlakatimizda esa 50-yillarida boshlangan. Bu jarayon uzoq vaqt mobaynida jahonda amalga oshirilayotgan ishlardan ajralgan holda olib borildi. Agar chet elda ta'lim sifatini boshqarish samaradorligini oshirish usullarini izlash ishlari avval boshdanoq ijtimoiy boshqaruvning umumiy nazariyasi yutuqlari asosida amalga oshirilgan bo'lsa, mamlakatimizda asosan pedagogika nazariyasi qoidalariga tayangan edi. Ammo 80-yillarning o'rtalaridan boshlab bu uzilish jadallik bilan bartaraf etila boshladi. hunday qilib, boshqaruv faoliyatini tashkil etishning asosiy g'oyasi, uslubi va mazmuni bo'yicha farq qiluvchi uchta tegishli ta'limni boshqarish tushunchasini ajratib ko'rsatish mumkin: protsessual, tizimli va vaziyatli boshqaruv.

Umumiy oʻrta taʼlim maktabi direktori inovatsion boshqaruv jarayonida:

-umumiy faoliyatiga rahbarlik qilish;

-maktab oʻquv-tarbiya jarayonini tashkil etishni rivojlantirish va taʼlim sifatini yaxshilashning asosiy yoʻnalishlarini belgilash; maktabning yillik ish rejasini tasdiqlash va oʻquv jarayoniga nisbatan pedagogik texnologiyalarning qoʻllanishiga rahbarlik qilish;

-maktab faoliyatining moliyaviy-xoʻjalik masalalarini hal qilish, budget va budgetdan tashqari mablagʻlarning shakllanishi, undan samarali foydalanishini amalga oshirish;

-kadrlarni tanlash va joy-joyiga qoʻyishni amalga oshirish, pedagog xodimlar attestatsiyasini tashkil qilish hamda mehnat va ishlab chiqarish intizomiga rioya qilinishini taʼminlash;

-pedagog xodimlarni ragʻbatlantirish uchun davlat taʼlim standartlari talablarining bajarilishini xolis baholashni tashkil qilish;

-ota-onalar, mahalla va boshqa jamoat tashkilotlari bilan oʻquv-tarbiyaviy ishlarni takomillashtirish boʻyicha hamkorlikni tashkil qilish;

-maktab xodimlari vazifalari, lavozim majburiyatlarini belgilash, ular orasidagi eng faollarini ragʻbatlantirish, oʻz vakolati doirasida intizomiy jazo choralarini qoʻllash.

II.BOB.UMUMIY O'RTA TA'LIM MAKTABLARINI ZAMONAVIY YONDASHUVLAR ASOSIDA INNOVATSION BOSHQARISHNING AMALIY TEXNOLOGIK TIZIMI

2.1-§. Zamonaviy yondashuvlar asosida umumiy o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarish usul va vositalari

Ta'lim muassasalari rahbarlari tashkilotning turmush tarzini ta'lim muhitining, hamkorlik va hamkorlikning sifati bilan bog'liq holda rivojlantishi lozim. Maktab hayotining mazmuni va tashkil etilishi, texnologik tayyorlash va boshqarish, o'qituvchilar malakasini oshirish tizimining mazmuni maktab faoliyatini rivojlantirish shartlaridandir.

Zamonaviy ilm-fan va amaliyotda turli ilmiy makonlar yaratilmoqda, ularda maktab faoliyatini samarali tashkil etishning maqsadli shakllanishi zarurligi to'g'risidagi g'oyalar doirasi yaratilib, muayyan o'quv yurtlarining tuzilmalarini yangilash uchun shart-sharoitlar yaratilmoqda. Shu bilan birga, ilmiy adabiyotlarni, tadqiqotlarni, maktab amaliyotini, turli darajada me'yoriy hujjatlarni o'rganish, ta'limni rivojlantirish istiqbollarini belgilash, milliy maktab hayotining zamonaviy usulda rivojlantirish bir qator qarama-qarshiliklar mavjudligini ko'rsatmoqda. Jumladan:

- ijtimoiy va pedagogik hodisa sifatida maktablar faoliyatini rivojlantirishning hamkorlikdagi birlashtirilgan ilmiy nazariyaning yo'qligi. (Jamiyatning va davlatning talablari o'rtasida shaxsning ma'naviy-axloqiy taraqqiyotini va tarbiyalanishini ta'minlaydigan bunday tuzilmani shakllantirishni taqozo qilmoqda);

- maktablarning faoliyatini samarali shakllantirish va rivojlantirish nazariyasi hamda tarixiy-pedagogik amaliyotini o'rganishda ichki ta'limning ob'ektiv ehtiyojlari va tadqiqot ma'lumotlarining etishmasligi;

- milliy pedagogika tarixida maktablarning samarali faoliyatini shakllantirishdagi muvaffaqiyatli tajriba va zamonaviy pedagogik amaliyotda yuqori ko'rsatkichlardagi maktab namunalarini yaratishga etarlicha e'tibor berilmasligi;

- maktab tuzilmalarining bunday o'zgarishida jamiyatning ko'p tarkibli hayotiga mos keladigan zamonaviy ijtimoiy dasturlar va maktab tuzilmalari rivojlanishidagi tendensiyalarning nazariy rivojlanmaganligi va hokazo. Ushbu qarama-qarshiliklarni bartaraf etish bu yo'nalishda ilmiy-nazariy va amaliy tadqiqotlarning hajmini orttirishni va ularni o'rganishni talab qiladi. Bundan tashqari, maktab hayotining rivojlanishidagi yetakchi tendentsiyani amalga oshiradigan integratsiya jarayonlarining o'zaro bog'liq ko'p tuzilmaviyligini ta'kidlab o'tishimiz kerak. yodda tutishimiz kerak. Maktab hayotining demokratik usuli-bu davlat siyosati va fuqarolik jamiyati shakllanishining shartidir, unda bitiruvchi ko'proq hayotga kirib, demokratiya va ma'naviy-axloqiy madaniyatni, birinchi navbatda oilada, hayotning iqtisodiy va siyosiy sohalarida o'z fikrlarini kiritadi. Maktab hayotini demokratlashtirish maktabni ijtimoiy hayotga jalb qilishni nazarda tutadi. Bu vazifa maktab boshqaruvini demokratiyalash, ta'lim muassasasining erkin boshqaruvini kengaytirish, ta'lim sohasidagi barcha a'zolarining hamkorlik shartlari, birgalikdagi harakatlar uchun indikativ asosni tashkil etish shartlari, shuningdek, o'z-o'zini boshqarish, o'z-o'zini baholash kabi shartsharoitlarni birgalikda amalga oshirish uchun rag'batlantiruvchi shartsharoitlarni yaratish orqali hal etiladi. Maktab faoliyatini demokratlashtirishning yana bir sharti - yangi o'quv standartlariga o'tish bo'yicha vakolatlarga asoslangan yondashuvni va ta'limni hududiy lashtirish tamoyilini, ya'ni kichik Vatan hissi shakllanishini nazarda tutuvchi o'z-o'zini tashkil etish tamoyilini amalga oshirishdir. Ushbu shartlarni klaster modelida amalga oshirish mumkin. Maktab hayotida zamonaviy milliy ma'naviyat va ma'naviy an'analarga asoslangan zamonaviy ma'naviy-axloqiy tarbiyani hisobga olgan holda ta'lim muassasasida demokratik tamoyillarni rivojlantirishda eng istiqbolli yondashuv hisoblanadi.

Maktab faoliyatini samarali tashkil qilish va rivojlantirish bo'yicha olib boriladigan tadqiqotlarning aksariyatida quyidagi tadqiqot usullari qo'llanilgan:

- qiyosiy tarixiy, falsafiy, pedagogik, ijtimoiy, madaniy, adabiyotning kontseptual va terminologik tahlili;

- zamonaviy ta'lim amaliyotini tahlil qilish;

- modellashtirish (tizimni o'rganish usuli sifatida ishlatiladi va natijada yaratilgan maktab tuzilmasi modeli turli davrlardagi maktab tuzilmalarini taqqoslash maqsadiga xizmat qildi);

- empirik (maktab hayotining tajribasini tahlil qilish va sintez qilish, materiallarni o'rganish va maktablarning ta'lim faoliyati natijalari, hujjatlarni tahlil qilish, maktabning me'yoriy-uslubiy asoslari, muntazam kuzatuvlar).

Boshqaruvga tizimli yondashishning o'ziga xosligi shundaki, u o'rganishni ob'ektning yaxlitligini, uni ta'minlovchi mexanizmlarni ochib berishga, murakkab ob'ektning turli bog'lanish turlarini aniqlashga va ularni yagona nazariy asosga birlashtirishga yo'naltiradi.

Maktab tegishli bo'lgan ijtimoiy tizimlarning belgilarini aniqlash uchun tizim tushunchasining ta'rifi murojaat qilish kerak. Tizim - bu bir butunlikni tashkil etuvchi o'zaro bog'langan elementlarning barqaror to'plamidir. Tizimlarning asosiy turlari texnologik, biologik, ijtimoiy. Mamlakatimizda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasini tizim shaklida zamonaviy asoslash va amalga oshirish aniqlik, ilmiylik, ob'yektiv va amaliyotga qaratilganligi bilan muayyan afzalliklarga ega. Bu esa, o'z navbatida, rahbarlik lavozimlariga fidoyi, ishbilarmon mutaxassislar, zamonaviy rahbarlar kelishi uchun zamin hozirlaydi. Bunda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasi bosqichlari uzviy holda olib boriladi. Ushbu texnologik tizimni taklif etayotgan mutaxassislar fikriga ko'ra, har bir bosqich o'ziga xos faoliyat doirasiga ega bo'lib, ularni quyidagicha sharhlash mumkin:

“Birinchi bosqich-keyingi bosqichlar uchun belgilovchi, g'oyaviy-strategik manba vazifasini o'taydi. Zero, har bir mamlakat o'z taraqqiyotining ma'lum bir davri uchun muayyan maqsadni hamda unga erishish yo'lida bajarilishi kerak bo'lgan vazifalarni belgilab oladi va ularning qay darajada bajarilishi rahbar kadrlarning xislatlari, ijrochilik mahoratiga bog'liq bo'ladi.

Ikkinchi bosqich. Zamonaviy rahbar modeli ilmiy-amaliy jihatlardan asoslangan. uning hayot bilan yaqinligi. birligini ta'minlash taqozo etiladi. Buning uchun “maqsad-natija”, “ideal rahbar-real rahbar” orasidagi farq izchil

o'rganiladi. Ideal va real rahbar modellari orasidagi farq, nomuganosiblikning sabablari anikdanadi, ularni bartaraf qilish choralari belgilanali.

Uchilchi bosqich. Rahbar kadrlar tayyorlash davlat tomonidan amalga oshiriluvchi uzluksiz jarayondir. Shu sababli ham bu jarayon istiqbolni ko'zda tutgan holda tashkil qilinadi.

To'rtinchi bosqich. Oliy o'quv yurtlarini muvaffaqiyatli bitirib, boshqaruv organlarida faoliyat ko'rsatayotgan va o'zlaridagi rahbarlik, tashkilotchilik qobiliyatini namoyon qilayotgan yosh yigit-qizlar rahbar kadrlarning davlat zaxirasini shakllantiruvchi asosiy manba hisoblanadi.

Beshinchi bosqich. Respublikamizning viloyat, tuman, mahalliy boshqaruv tarmoqlaridagi rahbarlar faoliyatini o'rganish va baholash hokimiyatning ijro intizomini mustahkamlash hamda islohotlar sifati va sur'atini yuksaltirish shartlaridan biridir.

Oltinchi bosqich. O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlashning texnologik tizimi natijalari bir yilda bir marta muhokama qilinishi mumkin. Bunda har bir bosqichni amalga oshirish jarayonidagi yutuq va kamchiliklar tahlil qilinib, umumlashtiriladi.

Yettinchi bosqich. Kadrlar siyosati kundalik hayotda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga hamohang ravishda rivojlanib boradi. Qolaversa, mamlakat iqtisodiy, siyosiy, ma'naviy hayotida sodir bo'layotgan o'zgarishlarni chuqur tahlil qilgan holda ularni tezkorlik bilan hayotga joriy qilish vazifasi ham, avvalo, rahbarlarning zimmasiga tushadi.

Sakkizinchi bosqich. Islohotlarni amalga oshirish jarayonida rahbarlar zimmasiga yuklatiladigan vazifalar turli yillarda bir-biridan farq qiladi. Tabiiyki, bu rahbarlardan yangi vazifalarni hal qilish uchun chuqur bilim, ko'nikma va malakaga ega bo'lib borishni talab qiladi. Oxirgi bosqichga kelib, rahbarlarni ana shu yangiliklar bilan tanishtirish, ularning yangi bilim, ko'nikma va malakalarini shakllantirish takomillashgan texnologik vazifa sifatida amalga oshiriladi"¹⁵.

¹⁵ Madiyarov G.A. Iste'mol tovarlari bozorida marketing tizimini rivojlanishi. Iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun taqdim etilgan dissertatsiya. -T.: TDIU, 2008. 86-b

Rahbarning jamoaga ta'sir o'tkazishining turli vositalari mavjud. Ular qatoriga quyidagilar kiradi:

- "tashkiliy-rasmiy uslublar - rahbarning jamoada o'zini tutish qoidalari;
- ijtimoiy-psixologik uslublar - ma'naviy rag'batlantirish, sog'lom
- muhitni yaratish, xodimlarda axloqtamoyillariga muvofiq yashash ehtiyojlarini
- rivojlantirish. Ular bilvosita boshqaruvga ta'sir ko'rsatadi hamda ijtimoiy vositalar- jamoada o'zaro munosabatlar tizimi, zarur xislatlar, ijtimoiy ehtiyojlarni
- shakllantirish omillaridan foydalanishga asoslangan;
- ma'muriy uslublar - rahbarning xodimga o'zini jamoada tutishi;
- axloq tamoyillariga rioya etishini tushuntirish, rahbar-likda adolat, insonparvarlik, xolislikka amal qilish;
- tarbiya uslublari - rahbar xodimni muayyan xatti-harakatga (ishontirish va majburlash) undaydi hamda uning faoliyati va xatti-harakatini baholaydi (mukofotlash va jazolash)"¹⁶.

-ishontirish uslubi — rahbar xodimlarda o'z vazifalarini samarali bajarish, ish jarayonida hamkasblari bilan ahil bo'lish axloqiy sifatlarini shakllantiradi.

Ijroga yo'naltirish uslubi buyruqyoki iltimos shaklida bo'lishi mumkin. Farmoyish berish rahbarning ish vositasi hisoblanadi. O'ziga bo'ysunuvchiga topshiriq berar ekan, u har gal buning uchun buyruq yoki iltimos shaklini qo'llashdan iborat axloqiy tanlovga ro'para bo'ladi. Rag'batlantirish uslubi xodimlar ish faoliyatini baholashda qo'llaniladi. Rahbarning o'ziga bo'ysunuvchilarni ishdagi muvaf-faqiyatlari uchun mukofotlash huquqi boshqaruvning o'ziga xos xususiyati bo'lib, xizmat munosabatlarining tarkibiy qismi hisoblanadi.

Tanqid uslubi-rahbarning xodim mehnati to'g'risida salbiy fikrlar bildirishi bilan bog'liqdir. Xodimni jazolash tartibi amaldagi qonunchilik bilan belgilanadi, huquqiy me'yorlar bilan muvofiqlashtiriladi va tegishli jazo choralari bilan amalga oshiriladi.

¹⁶Jalolov A. K. Institutsonal o'zgarishlar davrida kasbiy o'zgaruvchanlik menejmenti. Nomzodlik dissertatsiyasi. T.: 2005. 64-b.

Tanqid usulini samarali qo'llash uchun qator qoidalarga rioya etilishi lozim:

- xodim faoliyatini tanqid qilish aniq, tekshirishda tasdiklangan dalillarga asoslanishi kerak;

- xodimning ishni qoniqarsiz bajarishdagi aybdorligi darajasi to'la aniqlanishi zarur;

- xodim qilmishini xolis baholash uning xatti-harakatlari sabablari, shaxsiy xislatlarining o'ziga xosligiga aniqlik kiritishni taqozo etadi;

- jazo aniq ayb uchun berilishi, shaxsga umumiy aloqadorligiga yo'l qo'yilmasligi darkor;

- ayb uchun jazo o'z vaqtida va muqarrar bo'lishi lozim;

- bir odamning aybi uchun butun jamoani jazolashga yo'l qo'yib bo'lmaydi.

Notiqlik san'atining asosiy qoidalari universal hisoblanadi, ya'ni ular omma orasida nutq so'zlash vaziyatlarida tatbiq etilaveradi:

- notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil etish;

- nutqso'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish;

- nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

Notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil qilish tinglovchilar bilan uchrashishga umumiy hozirlik ko'rish jarayonida quyidagi usullarni qo'llashni nazarda tutishi mumkin:

- tasavvur qilingan tinglovchilar oldida muayyan mavzu bilan so'zga chiqish;

- kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta'rifiga aniqlik kiritish;

- o'z chiqishlarida audio yoki video yozuvlaridan ko'rgazmali qurollar va komp'yuter texnikasidan foydalanish.

Ko'pincha notiqda mazkur bosqichga vaqt yetishmasligi yoki u o'z kuchiga ortiqcha ishonishi tufayli bunga unchalik e'tibor berilmaydi. Shu munosabat bilan shuni esda tutish kerakki, ko'pincha rahbar yoki mutaxassisning bilimi, tajribasi, malakasi, dunyoqarashi, madaniyati va boshqa shaxsiy sifatlari haqida uning so'zlariga qarab xulosa chiqariladi. Bu, o'z navbatida, o'z-o'zini namoyon qilish vositasi bo'lib xizmat qiladi. Yetakchilik alohida shaxslar va insonlar guruhiga

maqsadga erishish uchun ularni mehnat qilishga safarbar eta olish qobiliyatlari tushuniladi. Bugungi kunda yetakchidan sharqona vazminlik, yuksak axloq va odob, shijoat va qat'iyat, odamlar boshini qovushtirish xislatlari qatori tashabbuskorlik va tadbirkorlik, mas'uliyatni o'z zimmasiga olish talab etiladi. Boshqaruvda yetakchilikning samarasiz yetakchilik, avtoritar boshqaruv, samarali yetakchilik hamda demokratik boshqaruv kabi turlari mavjud. Bundan tashqari, "boshqaruv", "yetakchilik", "boshqaruvchi" va "yetakchi" kabi tushunchalarni farqlay olishimiz kerak. Boshqaruv nazariyasining takomillashtirilishi yetakchilik nazariyasini rivojlantirish uchun imkon yaratdi.

Yetakchilikning quyidagi: "Likert tizimi" uslubi, rag'batlantirish va jazolashga asoslangan uslubi, ishlab chiqarish va insonlar munosabatiga asoslangan uslublari mavjud. Bir qancha G'arb va Sharq olimlarining yetakchilik modellari ishlab chiqilgan.

Maktab kabi tizimning tuzilishi xilma-xil, ko'p strukturaviy bo'lib, unda juda ko'p turli xil tuzilmalar ishlaydi, ularni to'rtta asosiy guruhga birlashtirish mumkin.

1) maktabning moddiy va o'quv bazasining tuzilishi; bular. maktab binolari, mebellar, texnik jihozlar, o'quv qurollari, texnik o'qitish vositalari va boshqalar kabi elementlarni ulash usuli.

2) maktab jamoasining tuzilishi, shu jumladan:

- fanlar bo'yicha uslubiy komissiyalar, fan bo'limlari, o'qituvchilar, turli norasmiy guruhlar va boshqalar mavjud bo'lgan professor-o'qituvchilar tarkibi;

- boshlang'ich, o'rta va katta sinflar jamoalari, o'quvchilarning manfaatlariga muvofiq turli xil o'quvchilar birlashmalaridan iborat o'quvchilar jamoasi tarkibi;

- maktab yordamchi xodimlarining tuzilishi;

- boshqaruv apparati tuzilishi (boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi).

3) protsessual tuzilmalar- eng harakatchan, dinamik, odamlar faoliyatida namoyon bo'ladi. maktabda har bir darsning tuzilishidan tortib innovatsion jarayongacha bo'lgan juda ko'p sonli protsessual tuzilmalar mavjud. tizim tuzuvchi, birlashtiruvchi, boshqalarni bo'ysundiruvchi ta'lim jarayonidir.

4) umumiy maktab tuzilmasidagi oxirgi blok eng qiyin va kam o'rganilgan - uning ruhiy tuzilma... bu uning falsafasi, missiyasi, siyosati va strategiyasi, tashkiliy madaniyati.

Tashkiliy madaniyat bu uning barcha a'zolari tomonidan baham ko'riladigan, ularning xatti-harakati va xatti-harakatlari uchun ko'rsatmalarni belgilaydigan g'oyalar, qadriyatlar va xatti-harakatlar namunalari tizimi, shuningdek, belgi-ramziy tizim (mifologiya, marosimlar va marosimlar, tashkilot qahramonlari, tashkilot tabulari, muloqot tili va shiorlar).

Maktabni boshqarish metodini ko'rib chiqishda uning sub'ektlari tarkibi, boshqaruv funksiyalari majmui, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi (ularning ierarxik tuzilishi, boshqaruv aloqalari va munosabatlari, darajalar, bo'g'inlar va bloklar bo'yicha bo'ysunish va bo'ysunish) odatda farqlanadi.

Ta'lim muassasasini boshqarishning tashkiliy tuzilmalari haqida gapirganda, boshqaruv tizimining darajalarini aytib o'tish mumkin emas. Ko'pgina ta'lim muassasalarining boshqaruv tizimining tuzilishi boshqaruvning 4 darajasi (vertikal tuzilma) bilan ifodalanadi:

1) birinchi daraja- maktab direktori, maktab kengashi, o'quvchilar qo'mitasi, jamoat birlashmalari rahbarlari.

2) ikkinchi daraja- maktab direktorining o'rinbosarlari, maktab psixologi, bolalar harakati tashkilotchisi, maktab direktorining ma'muriy va xo'jalik ishlari bo'yicha yordamchisi, shuningdek, o'zini o'zi boshqarish organlari va birlashmalari. bu tashkilotlar amalga oshiradi taktik nazorat ta'lim muassasasi.

3) uchinchi daraja- o'qituvchilar, tarbiyachilar, sinf o'qituvchilari, ijrochilar operativ o'quvchilar va ota-onalar, bolalar uyushmalari, sinfdan tashqari ishlar tizimidagi to'garaklar bilan bog'liq boshqaruv funksiyalari.

4) to'rtinchi daraja - birgalikda boshqaruv- talabalar, sinf va umumiy maktab o'quvchilarining boshqaruvi. ushbu darajani ajratib ko'rsatish mavzuni- o'qituvchilar va talabalar o'rtasidagi munosabatlarning sub'ektiv xarakterini ta'kidlaydi.

Boshqaruv sub'ektining har bir quyi darajasi bir vaqtning o'zida yuqori darajaga nisbatan boshqaruv ob'ekti hisoblanadi ularning har biri o'ziga xos organlar, uyushmalar, kengashlar va boshqalar tuzilishiga ega gorizontal ravishda ochiladi. Boshqaruv tuzilmasidagi beshinchi va oltinchi darajalar, agar bir nechta ta'lim muassasalari birlashganda (bosh direktor darajasida), shuningdek, ba'zi bir organ (masalan, ta'sischilar kengashi, vasiylar kengashi, maktab konferentsiyasi va boshqalar) paydo bo'lishi mumkin. va boshqalar). ushbu darajadagi sub'ektlar direktorlarni tayinlash va lavozimidan ozod etish, moliyani taqsimlash, maktabning maqsadi va tuzilishini o'zgartirish huquqiga ega.

Boshqaruv va tashkilot nazariyasida etakchilik muammosi alohida o'rin tutadi. an'anaga ko'ra, rahbarlik ostida tashkilotda jarayonda va boshqaruv bilan bog'liq holda yuzaga keladigan munosabatlarni tushunish odatiy holdir. Boshqaruvning asosiy printsipti - bu bir kishilik boshqaruv, uning mohiyati shundaki, hokimiyat, qaror qabul qilish, mas'uliyat va tashkilotdagi jarayonlar va munosabatlarni boshqarish qobiliyati faqat bitta mansabdor shaxsga beriladi. Shunga ko'ra, rahbar - bu mas'uliyat, kuch va nazorat qilish huquqini ifodalovchi shaxs. Bir kishilik boshqaruv munosabatlari asosan tashkilotning ierarxik piramidasini tashkil qiladi.

Pedagogika va psixologiya boshqaruv sohasidagi tadqiqotlarining umumiy tahliliga asoslanib, zamonaviy rahbarda bo'lishi kerak bo'lgan barcha fazilatlarni quyidagi guruhga bo'lish mumkin:

1) "umumiy insoniy fazilatlar: qiyin ish; halollik, halollik; sodiqlik, so'zga sodiqlik; o'z-o'zini tanqid qilish; insonparvarlik; xushmuomalalik; adolat; maqsadlilik; yuksak madaniyat, benuqson axloq; energiya; ish qobiliyati; izchillik; ishingizga bo'lgan muhabbat; optimizm; o'ziga va boshqalarga nisbatan talabchanlik; hazil tuyg'usi; tashqi jozibadorlik (tozalik, kiyim uslubi va boshqalar);

2) psixofiziologik fazilatlar: yaxshi salomatlik, stressga chidamlilik, rivojlanishning umumiy darajasi, intellektual xususiyatlar, individual psixologik xususiyatlar (temperament, shaxsiyat yo'nalishi);

3) ishbilarmonlik fazilatlari va tashkilotchilik qobiliyati: tashabbus; masalalarni hal qilishda mustaqillik; o'z-o'zini tashkil qilish (o'z va boshqalarning vaqtini tejash qobiliyati, aniqlik va aniqlik); intizom; mehnatsevarlik; maqsadni aniq belgilash va vazifa qo'yish qobiliyati;

4) sharoitga qarab xulq-atvor uslubini o'zgartirish qobiliyati; kadrlarni tartibga solish va ularning o'zaro hamkorligini tashkil etish qobiliyati, jamoani safarbar qilish va unga rahbarlik qilish qobiliyati; qo'l ostidagilarning faoliyatini nazorat qilish qobiliyati; tez qaror qabul qilish qobiliyati va istagi; natijalarni ob'ektiv tahlil qilish va baholash qobiliyati va istagi, bo'ysunuvchilarni rag'batlantirish qobiliyati; topshirilgan ishga ijodiy yondashish; tashabbusni qo'llab-quvvatlash qobiliyati, hamma narsadan yangi, progressiv foydalanish istagi; o'z hokimiyatingizni saqlab qolish qobiliyati.

5) kommunikativ fazilatlar: rahbarning yuqori va tegishli rahbarlar, qo'l ostidagilar bilan ishbilarmonlik aloqalarini o'rnatish qobiliyati, jamoada normal psixologik iqlimni saqlab turish qobiliyati, muloqot qilish qobiliyati (nutq madaniyati, tinglash qobiliyati va boshqalar), omma oldida gapirish qobiliyati;

6) kasbiy bilim: menejment fanini bilish (boshqaruv asoslari, xodimlarni boshqarish va boshqalar); zamonaviy tashkiliy va boshqaruv tamoyillari va usullarini amaliy qo'llash; hujjatlar bilan ishlash qobiliyati”¹⁷.

Rahbarning barcha shaxsiy fazilatlari uning boshqaruv uslubida namoyon bo'ladi. Boshqaruv uslubi- bu rahbar tomonidan afzal ko'rgan boshqaruv faoliyatining usullari, usullari va shakllarining ma'lum bir tizimi. Xususan, direktiv-kollegial uslubda-rahbar individual qarorlar qabul qilishga intiladi. Bo'ysunuvchilarda kuzatilmaydigan ishdagi faollikni ko'rsatadi. Rahbarlikning asosiy usuli- buyruq va ko'rsatmalar, ijrochilarning so'rovlari kamdan-kam hollarda bajariladi.

¹⁷ Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: “O'qituvchi”, 2008 – 65 b.

2.1-§.Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish modeli

Jahondagi ta'lim va ilmiy tadqiqot muassasalarida ta'lim muassalari rahbar kadrlar kompetentligini modellashtirish, kasbiy tajriba asosida rahbar boshqaruv kompetentligini rivojlantirish, rahbar ijtimoiy-perseptiv kompetentligini baholash tizimini optimallashtirish, boshqaruvchi kommunikativ kompetentligini xalqaro hamkorlikda rivojlantirish, rahbar kompetentligini akmeologik baholash, madaniyatlararo munosabatlar sharoitida rahbar ijtimoiy kompetentligini takomillashtirish, yosh rahbarlarning ijtimoiy-psixologik kompetentligini shakllantirish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Shu jihatdan ta'lim menejmenti yo'nalishida boshqaruvchilar tayyorlaydigan Davlat ta'lim standartlari, malaka talablari, o'quv dasturlarini ishlab chiqishning istiqbolli yo'nalishlari umum, ijtimoiy-kommunikativ, ijtimoiy-informatsion, ijtimoiy-psixologik, kognitiv, uslubiy-maxsus, ijtimoiy-madaniy va autopsixologik kompetensiyalarni shakllantirish jarayonida umumiy o'rta ta'lim maktabini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish modellashtirish (2.2.1-chizma) masalalariga alohida e'tibor berilmoqda.

2.2.1-chizma.

Umumiy o'rta ta'lim maktabini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish modeli

**Umumta'lim muassasalarini innovatsion rivojlantirishning tashkiliy boshqaruv
Umumta'lim tizimi innovatsion rahbarlarining tashkiliy-boshqaruv
faoliyati samaradorligini oshirish**

Boshqaruv vazifalari va funksiyalari

Boshqarish
samaradorligini
ta'minlay olish

Boshqarishni kollegial tarzda
tashkil qila olish iqtisodiy
bilim va tadbirkorlik
qobiliyati

Direktor faoliyatiga qo'yiladigan ta'lablar

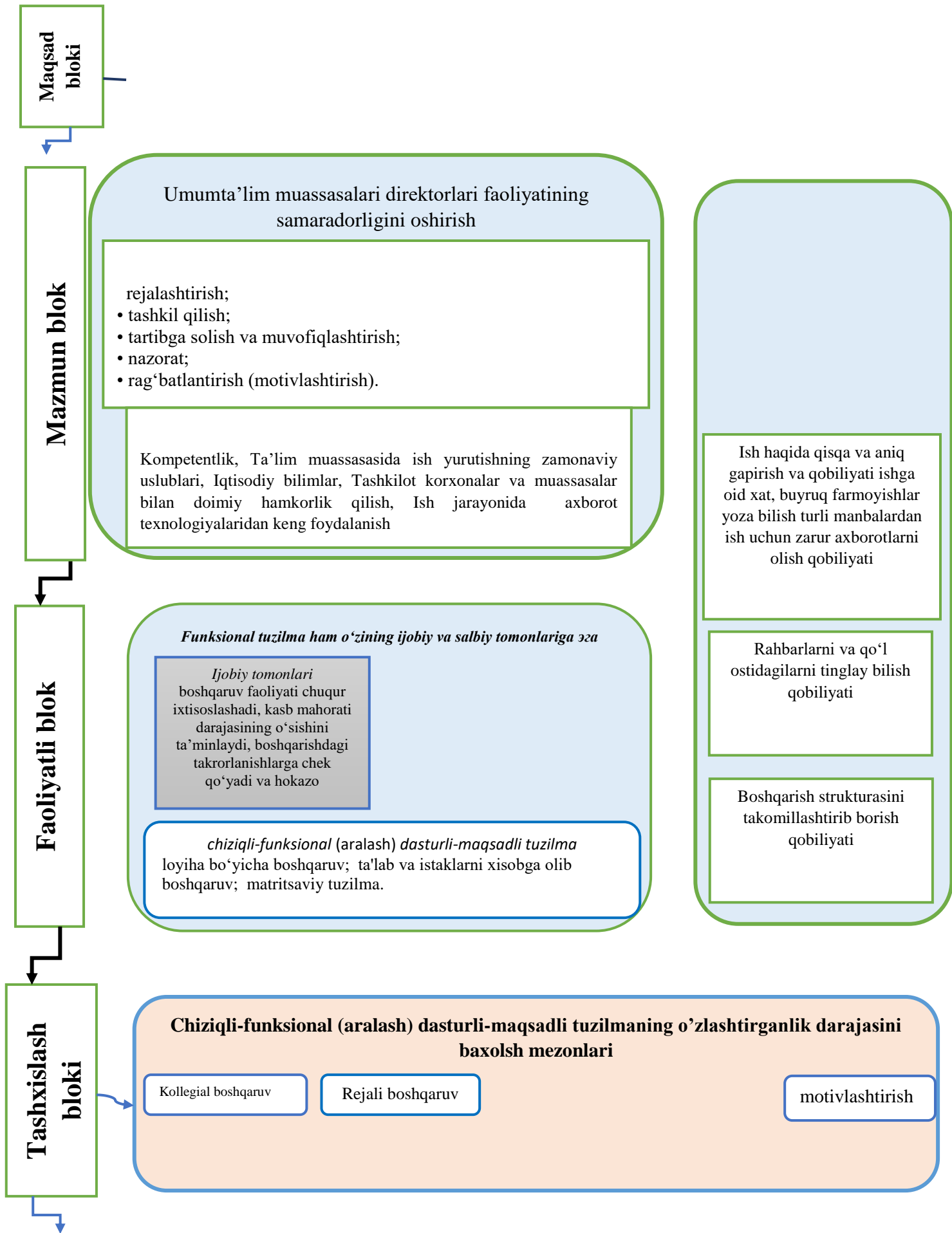
Salbiy tomonlari
Bunda har bir rahbar o'z
funksiyalari bo'yicha
farmoyish berish huquqiga
ega bo'ladi,
yakkaboshchilik, tamoyillarini
ng buzilishiga bir necha
boshliqqa bo'ysunadi

Mahoratning o'siib borishi

**Natija
Blok**

Chiziqli-funksional (aralash) dasturli-maqсадli tuzilmaning o'zlashtirganlik darajasi
Yuqori, o'rta, past

Natija chiziqli funksional tuzilma: o'z sohasini chuqur va puxta biladigan, hodimlarni munosib vazifalarga qo'yaoldigan jamoa bilan kelishaoladigan uddaburonligi, epchil, serharakat



Boshqaruv vazifalari va funksiyalari: "Funksiya"- bu lotincha soʻz boʻlib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan maʼnolarni bildiradi. "Vazifa" esa oʻz faoliyat doirasidan tashqarida ham boʻlishi mumkin. Boshqaruv funksiyasi deganda u yoki bu obʼektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi. Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va oʻrganish boshqaruv jarayonini toʻgʻri tashkil qilishning muhim shartidir.

Gʻarb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funksiyalarini tasniflashda, eng avvalo uning asosiy (umumiy) funksiyalariga ustuvorlik beradi:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- tartibga solish va muvofiqlashtirish;
- nazorat;
- ragʻbatlantirish (motivlashtirish).

Boshqarish funksiyalari – koʻp qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar boʻyicha turkumlarga ajratib oʻrganish zaruriyati tugʻiladi.

Boshqaruv funksiyalarining mohiyati, klassifikatsiyasi va mazmunini oʻrganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun oʻta muhimdir, chunki yuqorida taʼkidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon boʻladi.

Rejalashtirish: Boshqarishning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Har qanday boshqarish reja toʻzishdan boshlanadi.

Bu rejada:

- boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni realizatsiya qilish muddatlari belgilanadi;
- vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi;
- xalq xoʻjaligi boʻgʻinlarining oʻzaro aloqalari oʻrnatiladi;

- Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyining faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.

Rejalashtirish – bu istiqbolni ijodiy belgilash bo'lib, unda faoliyat maqsadlari, uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan vositalar aniqlanadi, ma'lum sharoitlarda eng samarali hisoblangan uslublar ishlab chiqiladi. Rejalashtirish barcha tashkilot strukturalari strategiyasida o'z aksini topadi va korxonaning butun ishi kelajakni bashorat etish va strategik rejalar asosida ta'minlanadi.

Tashkil qilish. Bu funksiya boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi.

Shu no'qtai nazardan tashkil qilish ichki va tashqi shart-sharoitlarning o'zgarib turishiga qarab amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini to'zish demakdir. Bu funksiya joriy va strategik rejalarning ijrosini ta'minlash bo'yicha birinchi qadamdir. Tashkil etish – bu texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va shu kabi boshqarish tizimlarini tashkil etishni bildiradi. Uning vazifasi, avvalo, eng maqbul tashkiliy tuzilma qurish, moddiy, mehnat, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish, boshqarish tizimlari orasidagi munosabatlarni uyushtirishdir.

Muvofiqlashtirish va tartibga solish.

Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qilib beradi. Bu funksiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turi qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir. Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, u turli tarmoqlar o'rtasida resurslarni taqsimlash yo'li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasidagi munosabatni o'rnatadi.

Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga

oshirishni maqsad qilib qo'yadi.Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og'ishlarning oldi olinadi.

Muvofiqlashtirish–harakatlarning o'zluksizligini ta'minlovchi menejmentning muhim funksiyasi.Muvofiqlashtirishning maqsadi–tashkilotning hamma pog'onalari o'rtasida optimal aloqalarni (kommunikatsiya) o'rnatish vositasida hamma bo'limlarning muvofiq ishlashini ta'minlash. Bunda intervyu, hisobotlar, majlislar, kompyuter aloqalari, radio va televidenie vositalari keng miqyosda foydalaniladi. Turli aloqa shakllari yordamida bo'linmalar o'rtasida hamkorlik ta'minlanadi, resurslarni manyovrlash amalga oshiriladi, menejmentning hamma funksiyalarining, hamda rahbarlar harakatining birligi va muvofiqligi erishiladi.

Nazorat. Bu funksiyaning maqsadi “to'tib olish”, “aybini ochish”, “ilintirish” emas, balki boshqaruv ob'ektida sodir bo'layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu ob'ekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat o'rnatilgan me'yoriy hujjatlardan, rejalaridan og'ishlarni, ularning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi. Nazorat funksiyasining vazifasi ish natijalarini miqdoriy va sifat jihatdan baholash va hisobga olishdir. Uning asosiy dastaklari – kuzatish, tashkilot hamma sohalarini tekshirish, baholash va tahlil qilish. Nazorat teskari aloqa elementi sifatida namoyon bo'ladi. Nazorat ma'lumotlari asosida qabul qilingan qarorlarga, rejalariga, norma va normativlarga to'zatishlar kiritiladi.

Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funksional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuksak pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi. Boshqarish funksiyasini tasniflashning ikkinchi yondoshuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar bo'yicha taqsimlashga ustuvorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funksiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy g'arb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20—25 tadan kam bo'lmagan funksiyalar ajratiladi. Bular quyidagilardir:

- asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- qo'shimcha ishlab chiqarishni boshqarish;
- ishlab chiqarishga xizmat qiluvchi ishlab chiqarishni boshqarish;

- marketingni boshqarish;
- moliviy boshqarish;
- sifatni boshqarish;
- mehnatni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish;
- innovatsiyani boshqarish.

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog‘liq va ma’lum darajada tartibga solingan ko‘p unsurlardan, tarkibiy kislardan iborat bo‘lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e’tibordan chetda qolmasligi kerak.

“Tuzilma” - lotincha so‘z bo‘lib, narsalar tarkibiy qismlarining o‘zaro bog‘liq, ravishda joylashishi, to‘zilishini bildiradi. Boshqarish tuzilmasi deganda, boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarni bajaruvchi bir-biri bilan bog‘langan turli boshqaruv organlari va bo‘g‘inlarining majmui tushuniladi. Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar to‘ziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga bo‘ysunishi va ular o‘rtasidagi o‘zaro aloqa boshqarish tuzilmasi tushunchasini tashkil qiladi. Bunday tuzilma odatda "boshqaruv apparati tuzilmasi" deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining (vazirlikning boshqaruv apparati, ta’lim muassasasining boshqaruv apparati va h.k.) bo‘limlari tarkibini bildiradi.

Bo‘linmalar yig‘indisi, ularning tarkibi va o‘zaro aloqa shakllari tashkilotlarning ishlab chiqarish tuzilmasini tashkil etadi. Har bir tashkilot o‘ziga xos tuzilmaga egadir. Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, obektlari va organlari uning tashkiliy tuzilmasini belgilab beradi. Tashkiliy tuzilmalarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv bo‘g‘inlari va boshqaruv bosqichlari shaklida bo‘ladi. Boshqarish bo‘g‘ini-bu boshqarishning ayrim yoki qator funksiyalarini bajaruvchi mustaqil tuzilmasi bo‘limlaridir. Bu bo‘limlar o‘rtasidagi bog‘lanish va aloqalar gorizontal xarakterga ega: Vazirlik, boshqarma, ta’lim muassasasi, bo‘limlar. Boshqarish bosqichlari bir boshqarish bo‘g‘inining ikkinchisiga, odatda, quyi bo‘g‘inning yuqori bo‘g‘inga

izchillik bilan bo'ysunishini ko'rsatadi. Bu vertikal bo'yicha bo'linishdir. Barcha bo'g'in va bosqichlarning tarkibi va ularning o'zaro bo'ysunish tartibi, har bir boshqaruv organi va bo'g'inning huquq va burchlari, shuningdek, ular o'rtasidagi munosabatlar tartibi, axborot kabi boshqarishning tashkiliy unsurlari boshqarish tizimini tashkil qiladi. Boshqarish tuzilmasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim. Bu faoliyat joriy vazifalarni o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakkabligi, boshqarish obektlarining joylashuvi ham ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib, boshqarish tuzilmasi qanchalik mukammal bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir o'tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi.

Boshqarishning quyidagi asosiy tashkiliy tuzilmalari mavjud:

- chiziqli tuzilma;
- chiziqli-shtabli tuzilma;
- funksional tuzilma;
- chiziqli-funksional tuzilma;
- dasturli-maqsadli tuzilma;

Har bir tuzilmada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar, avvalo vertikal aloqalardir. Ular rahbarlik va bo'ysunish turlariga ko'ra bir-biridan farq qiladi. Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, bunday aloqa chiziqli rasmiy aloqa deb ataladi. Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir o'zining masalalariga daxldor bo'lsa, bunday aloqa funksional vazifaviy rasmiy aloqa deb ataladi. Organlar o'rtasidagi vertikal aloqadan tashqari gorizontal aloqalar ham mavjud bo'lib, ular muvofiqlashtirish, uyg'unlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir. Boshqaruv tuzilmasida asosiy o'rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar muhimdir. Ba'zan ular tashkilotning ishini yo'lga qo'yishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

Norasmiy aloqalar turli xilda bo'lishi mumkin. Bular jumlasiga tashkilotdagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar,

qiziqishlar, sport bilan shug'ullanish yoki do'stona munosabatlar, birga o'qiganlik va boshqalar kiradi.

Norasmiy aloqalar ham e'tibordan chetda qolmasligi zarur. Chunki:

- norasmiy aloqalar rasmiy tuzilmaning barcha bo'g'inlari bilan kesishadi;
- qator munosabatlar ishdan tashqarida paydo bo'ladi va korxonaning barcha ishiga ta'sir ko'rsatadi;
- norasmiy tizim o'zining ko'pgina ko'rsatkichlari bo'yicha korxonaning faoliyatining samarali tashkil qilishga imkon beradi.

Ammo norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham yo'q emas. Ehtiyotkorlik, sezgirlik yo'q bo'lgan joyda guruhbozlik, mahalliychilik, qarindosh-urug'chilik va shunga o'xshash ko'rinishlarning sodir bo'lishi hech gap emas.

Har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va barcha zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi.

Bo'ysunuvchi xodimlar faqat o'zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajaradilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig'ini "chetlab" murojaat qilmasligi zarur. Masalan, tashkilot rahbari bo'lim boshlig'ini chetlab ustaga buyruq bermasligi lozim. Shu tariqa rahbarlikning vertikal liniyasi va bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishning to'g'ridan-to'g'ri yo'li ochiladi. Chiziqli tuzilmaning o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor.

Ijobiy tomonlari:

- bunday tuzilma bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilish hollarini kamaytiradi;
- yakkaboshchilikni va shaxsiy javobgarlikni mustahkamlaydi;
- bu tuzilma oddiy, puxta va tejamlidir;
- bosqichlar soni kam bo'lganda boshqariluvchi ob'ekt ishiga kam kishi aralashadi;
- vazifalar tezkor hal etiladi butun tizim samarali ishlaydi;
- xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.

Salbiy tomonlari:

-bunday tuzilma oddiy, barqaror masalalarni yechishga mo'ljallanganligi sababli uning doirasida kompleks masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi, bunday sharoitda rahbarlar ko'proq tezkor ishlar bilan band bo'lib, strategik kompleks muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar.

-bunday boshqarishda teng huquqli tuzilma birliklari negizida gorizontal bog'lanish bo'lmaydi, bunday boshqarish sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli chunki, tuzilmaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.

Chiziqli-shtabli tuzilma har bir rahbar ho'zurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar to'zish orqali tashkil etiladi. Bu tuzilma quyidagi ko'rinishga ega:

1.Maslahatchilar, referentlar, yuridik xizmat bo'limi va boshqaruvchi.

2.Marketing tadqiqoti bo'yicha marketologlar guruhi, mehnatni muhofaza qilish xizmati, audit guruhi va boshqaruv.

Bu yerda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi. Chiziqli rahbarlar tashkilotning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe bo'lgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgardirlar. Ular maslahat berish funksiyasini bajaradilar.Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiq'ini aniqlash va uni o'zil-kesil qabul qilishdan iborat.

Shtablarning tashkil qilinishi va bunday yordamchilarga ega bo'lgani uchun tashkilot faoliyatini boshqarish bir tomondan yengillashadi, boshqa tomondan esa berilgan maslahatlar qarama-qarshi bo'lganligi sababli murakkablashadi.Shunday hollarda har ikkala tomon o'zinikni ma'qullashga, o'z obro'larini saqlashga harakat qiladi. Natijada o'rtada nizo chiqadi. Bu tuzilmaning afzalligi shundan iboratki, chiziqli rahbarlar o'z diqqatlarini ilmiy-tadqiqot ishlarga emas, balki asosan, tashkilotning joriy faoliyatiga qaratadilar. Kamchiligi esa boshqaruv

tizimida ortiqcha bo'g'inlarning paydo bo'lishi, boshqarish tezkorligining susayishi, boshqarish xarajatlarining o'sishidadir.

Chiziqli-shtabli tuzilmadan farqli o'laroq boshqaruvning funksional tuzilmasi rahbarlar va tuzilma bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgan. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalar biriktirib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.

Umumta'lim muassasasi direktori quyidagi funktsional vazifalarni bajaradi:

- o'quvchilar huquqlarini himoya qilish talablariga rioya etilishi uchun davlat va jamiyat oldida javob beradi, ta'lim jarayonini rejalashtiradi va tashkil etadi, uning borishi va natijalarini nazorat qiladi, ta'lim muassasasi faoliyati sifati va samaradorligi uchun javobgardir;

- davlat va jamoat organlarida ta'lim muassasasi manfaatlarini ifodalaydi;

- o'quvchilarni nazariy darslardan tashqari amaliy mashg'ulotlar olib borish ishlarni tashkil etish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratadi;

-direktor o'rinbosarlarini tanlashni amalga oshiradi, ularning funksional vazifalarini belgilaydi, pedagogik jamoa, o'quvchilar va ota-onalar (ularning o'rmini bosuvchi shaxslar) fikrini inobatga olgan holda ta'lim muassasasining pedagogik tarkibini tashkil qiladi, gurux rahbarlarini tayinlaydi;

- ta'lim muassasasining pedagogik, boshqaruv, o'quv va xizmat ko'rsatuvchi xodimlarini ishga qabul qiladi va bo'shatadi;

- ta'lim muassasasiga ajratiladigan byudjet mablag'laridan belgilangan tartibda oqilona foydalanishni tashkil etadi;

- ta'lim muassasasi kengashi bilan kelishilgan holda ijodiy mehnat qilayotgan o'qituvchilarning ish haqiga ustamalar belgilaydi;

- ta'lim muassasasi professor-o'qituvchilarining ijodiy o'sishi, ularning ta'lim va tarbiyaning ilg'or shakl va usullaridan foydalanishi, pedagogik tajribalarni amalga oshirishi uchun sharoit yaratadi;

-o'z faoliyati uchun tegishli ta'lim boshqaruvi organi oldida javobgardir.

Umumta'lim muassasi direktorining ko'rsatilgan funktsional vazifalari umum ta'lim muassasasi turiga, hududiy joylashishiga, o'quvchilar tarkibiga va pedagogik xodimlarning xususiyatlariga, ota-onalar va jamoatchilik bilan ishlashning amaldagi tizimiga qarab, m ta'lim muassasasining Ustavida sezilarli darajada to'ldirildi. Ta'lim muassasasi direktori o'quvchilarning o'zini o'zi boshqarish o'zlari tanlagan kasb-mutaxassisliklarini puxta egallashga yo'naltirish, ota-onalar bilan ishlash va boshqalar bilan bog'liq masalalarni ko'rish sohasida. Umum ta'lim muassasasi direktori o'z vakolatlari doirasida ta'lim muassasasi nomidan (texnikum, kollej, va kasb-hunar maktabi)lari mulkiga egalik qilish, undan foydalanish va uni tasarruf etish huquqini amalga oshirishga qaratilgan shartnomalar to'zadi va boshqa harakatlarni amalga oshiradi.

2.3-§.Zamonaviy yondashuvlar asosida umumiy o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarish texnologiyasi

Innovatsiyani ishlab chiqish strategik maqsadlarga erishish yo'llarini aniqroq aniqlash imkonini beruvchi bir qator tamoyillarga asoslanadi.Asta-sekin o'sish nazariyasi- ta'lim muassasasi tizimini tashqi muhit sharoitlariga bosqichma-bosqich moslashtirish.Moslashuvchan yondashuv-joriy sharoitga qarab tezkor o'zgarishlar va rejalashtirish tadbirlari.Ijodkorlik- Hozirgi va kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni hal qilishda oldindan ko'ra bilishga urg'u berish.

Innovatsion boshqaruv – bu innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarning majmuasidir. Boshqaruvning har qanday boshqa sohalari kabi, uning uchun ham quyidagilar xos: maqsadni qo'yish va strategiyani tanlash, davraning to'rtta bosqichi:

- 1)rejalashtirish;
- 2)shartlarni belgilash va tashkli qilish;
- 3)ijro etish;
- 4)rahbarlik.
- 5)innovatsion boshqaruvning bosqichlari quyida chizma shaklida berilgan.

Jarayonning har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi.

Birinchi bosqich–rejalashtirish bosqichida–strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi.

Ikkinchisida– shartlar va tashkil qilish belgilanadi, ya'ni innovatsion davrning har xil pallalarini amalga oshirish uchun resurslarni belgilash, xodimlar oldiga vazifalarni qo'yish, ishni tashkil qilish ketadi. Ijro etish bosqichida tekshirishlar va ishlab chiqishlar bajariladi, reja amalga oshiriladi. Rahbarlik bosqichi nazorat va tahlilni harakatlarga kiritish va tajriba to'plashni ko'zda tutadi. Bu erda innovatsion loyihalar, innovatsion boshqaruv qarorlari, yangiliklarni qo'llashning samaradorligi baholanadi. Innovatsion jarayonni ifodalovchi faoliyat inson mehnatini taqsimlanishi natijasida ajralib chiqqan, bir birlaridan farqanuvchi alohida turdagi vazifaviy, tashkiliy birliklarga bo'linadi. Innovatsion jarayonning iqtisodiy va texnologik ta'siri faqat yangi mahsulotlar yoki texnologiyalarda qisman ro'yobga chiqadi. U ancha ko'proq yangi texnikani vujudga kelishining shart–sharoiti sifatida iqtisodiy va ilmiy – texnik salohiyati ko'payishida namoyon bo'ladi, ya'ni innovatsion tizim va uning tarkibiy elementlarining texnologik darajasi oshadi, shuning bilan innovatsiyalarga moyillik ham oshadi.

Innovatsion boshqaruvning maqsadlari, xarakteri va mazmuni innovatsion boshqaruvning xususiyatlari va uning an'anaviy turlardan katta farq qilinishini belgilab beradi. Iyerarxiyaning har xil darajasidagi (davlat darajasidan boshlab to kichik innovatsion maktabgacha) har qanday innovatsion tizimlarni innovatsion rivojlanishining maqsadi uzoq muddatli iqtisodiy o'sish va yuqori tartibdagi raqobat afzalliklarini ta'minlash uchun innovatsion bazani yaratishdan iboratdir. Raqobat nazariyasidan kelib chiqqan holda, xuddi fanni rivojlanishi va yangi texnologiyalarni tadbiq etilishining innovatsion salohiyati yuqori tartibdagi raqobat afzalligini yaratadi. Innovatsion rivojlanish maqsadlarni belgilash va maktab rivojlanishi yo'nalish strategik ko'rishga o'zining xususiyatlarini kiritadi, boshqaruv apparati oldida turgan vazifalarni modifikatsiyalaydi. Innovatsion tadbirkorlikning yuqori xatari, mahsulotlarni mavjud bo'lish davrlarini qisqarishi, yirik seriyali ishlab chiqarishdan voz kechish innovatsion rahbar zimmasiga

alohida majburiyatlar yuklaydi. Innovatsion faoliyat sharoitida menejerning roli keskin o'sadi, uning shaxsi, qobiliyati, malakasi va kasbiy ko'nikmalari esa haqiqatda ham Maktab taqdirini belgilab beradi. Innovatsion boshqaruvning asosiy vazifalarini amalga oshirishda alohida o'zaro aloqa va mantiqiy izchillik vujudga keladi.

2.3.1-jadval.

Umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarining zamonaviy yondashuv asosida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish komponentlari

№	Rahbarning zamonaviy yondashuv asosida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish komponentlari	Rahbarning zamonaviy yondashuv asosida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish komponentlari
1.	motivatsion	pedagogik jamoani boshqarishda xodmlarning ehtiyojlarini aniqlash va qiziqishlarini shakllantirish
2.	kompensator	rahbarning boshqaruv faoliyatida zarur bo'lgan malakalarga ega bo'lishi
3.	korreksiyalovchi	rahbarning boshqaruv faoliyatida kamchilik va xatolarini tuzatish ko'nikmalariga ega bo'lishi
4.	prognostik	rahbarning boshqaruv faoliyatida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammoni oldindan ko'ra bilishi va unga tayyorgarligi
5.	diagnostik	ijtimoiy-psixologik mezonlar asosida rahbarning boshqaruv faoliyatiga tayyorgarligini aniqlash
6.	rag'batlantiruvchi	samarali boshqaruvdan erishilgan ijobiy natijalarni qo'llab-quvvatlash
7.	konsultativ	boshqaruv faoliyatida rahbarga muayyan muammolarini yechishda ilmiy-metodik yordam berish

2.3.1-jadval. Umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarining zamonaviy yondashuv asosida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish komponentlari

Xodimlarni innovatsion boshqarishda boshqaruvning vazifalari va usullari alohida o'zgarishlarga duch keladilar. Yangiliklarni ishlab chiqish va tadbiq etilishi, jarayonlarni murakkablashishi, yangi texnologiyalarni paydo bo'lishi

xodimdan tegishli malaka va alohida kasbiy bilimlar va ko'nikmalarni talab qiladi. Innovatsion tuzilmalarda xodim ma'lumotining umumiy darajasini ancha oshishi sodir bo'ladi. Xodimlarning shakllanayotgan turi o'ziga ma'suliyatni olish va qarorlar qabul qilishga qodir xodimlarni talab qiladi. Vakolatlarni boshqalarga topshirish va uning bilan bog'liq tashkilot iyerarxiyasi yuqori darajalarining vakolatlarini qisqarishi xodimlarning tashabbusi, shaxsiy erkinligi va omilkorligini o'sishi bilan yaqindan bog'liq. Innovatsion boshqaruvda xodim, innovatsion jamoa va umuman innovatsion maktabning o'zining hulqining turi o'zgaradi. Nafaqat maqsadga qaratilgan ratsional harakat, balki qiymatga qaratilgan ratsional harakat hulqning asosiy tarkibiy qismi bo'ladi.

Innovatsion boshqaruvda boshqaruv usullarining tarkibi, tuzilishi va mazmunining ko'rinishlari ancha o'zgaradi: tahlil va bashorat, modellashtirishning miqdoriy usullari, ta'sir qilishning sotsial-psixologik turlariga, an'anaviy boshqaruvga qaraganda ko'proq o'rin beriladi, iqtisodiy yondashishlarning mazmuni boyitiladi, ma'muriy dastaklarini qo'llash uchun imkoniyatlar doirasi torayadi.

Rejalashtirish – bu innovatsion boshqaruvning maxsus vazifasi, u tashqi va ichki muhit omillarini tahlil qilish, tashkilot faoliyatini bashoratlash firma strategiyalarini amalga oshirish va qo'yilgan maqsadga erishishni rejalashtirish bo'yicha tadbirlar tizimini boshqarishdan tashkil topadi. Rejalashtirish jarayoni ishlarni bajarish muddatlari (qisqa muddatli, o'rtacha muddatli, uzoq muddatli), maqsadlar (strategik va operativ rejalashtirish), ob'ektlar (ishlab chiqarishlari, ta'minot, sotish va h.k. rejalashtirish), ishlab chiqarish omillari (uskunani modernizatsiyalash, texnologiyani takomillashtirish, asosiy ishlab chiqarish fondlarini yangilash, xom ashyo va materiallar bilan ta'minlash va h.k.) bo'yicha bo'linadi.

Rejalashtirish jarayoni quyidagilarning tahlilidan tashkil topadi:

- tashqi va ichki muhit omillari;
- ishlab chiqarish imkoniyatlari va ishlab chiqarish apparatining holati;

- yangi texnologiyalar, mahsulotning yangi namunalari;
- - moliyaviy holat va moliyaviy imkoniyatlar va boshqalar.

Keyingi bosqich quyidagi yo'nalishlar bo'yicha tadbirlar rejalarining holatidan iborat:

- yangiliklar g'oyalari ishlab chiqish bo'yicha ilmiy tadqiqot ishlari, laboratoriya tadqiqotlarini o'tkazish, yangi mahsulotning laboratoriya namunalari, yangi texnika va yangi buyumlarining turlarini ishlab chiqish;

- tajriba konstruktorklik ishlarini tashkil qilish va o'tkazish;

- mahsulotning yangi turlarini ishlab chiqish uchun xom ashyo va materiallarning zarur turlarini tanlab olish;

- yangi mahsulotni tayyorlashning texnologik jarayonlarini ishlab chiqish;

- yangi mehnat qurollari (mashinalar, mexanizmlar, asboblari, uskunalari va h.k.)ni loyihalashtirish, ishlab chiqish, sinovdan o'tkazish va o'zlashtirish;

- ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash va yangi texnika va texnologiyalarni tadbiq etish;

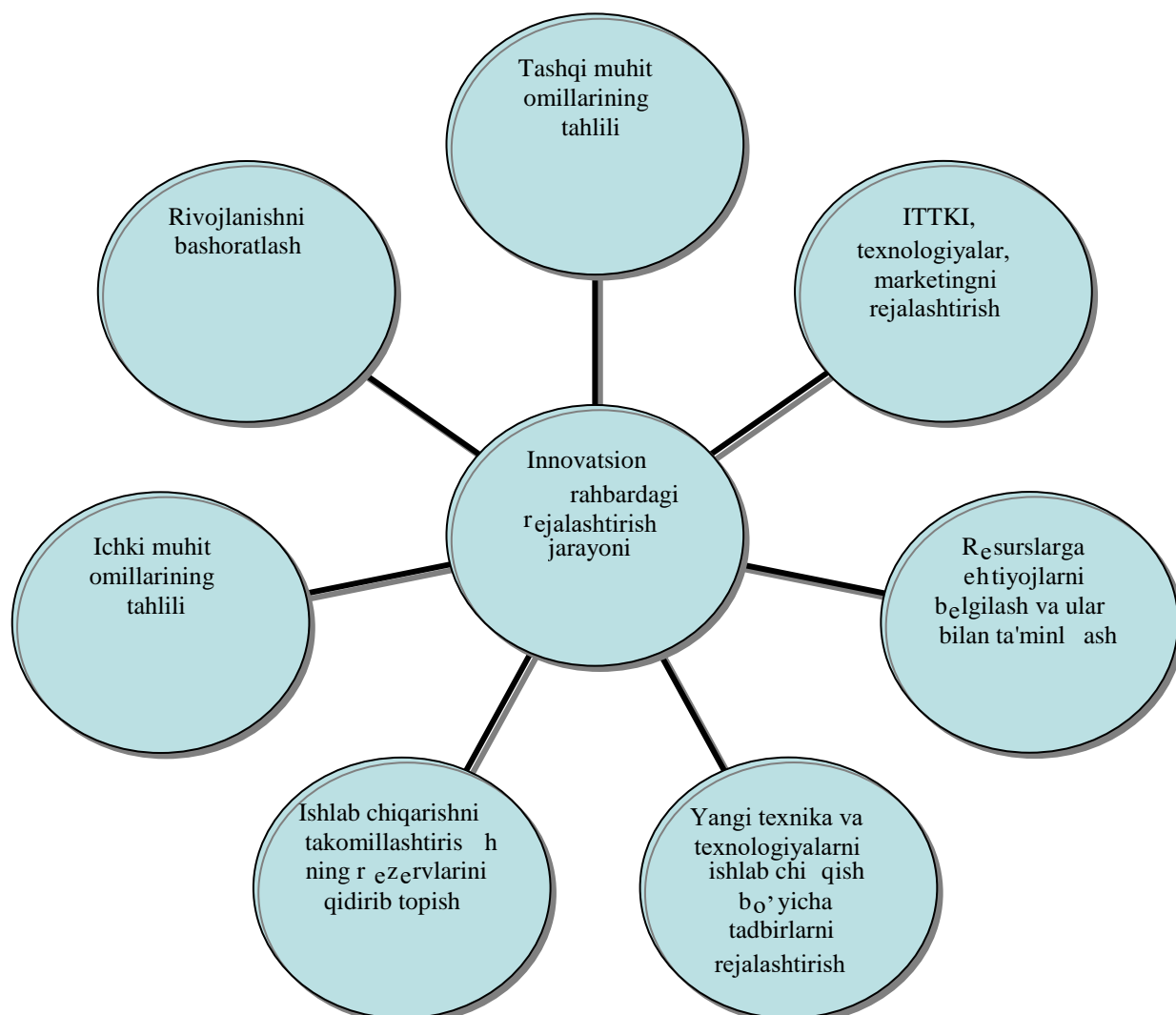
- yangi tashkiliy tuzilmalar va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qo'llash;

- kerakli axborot qurilmalari va resurslarini xarid qilish va qo'llash;

- innovatsion faoliyat uchun xodimlarni tayyorlash, o'qitish, ixtisosini o'zgartirish va tanlab olishning maxsus usullaridan foydalanish;

- marketing tadbirlarini tashkil qilish, sotish kanallarini shakllantirish va yangiliklarda bozorda joylashtirish. Rejalashtirishning keyingi bosqichi rejalarni xodimlarga yetkazish va rejalarni amalga oshirish uchun sifatlarni tashkil qilishdan iboratdir.

Umumiy o'rta ta'lim maktabini innovatsion boshqaruvdagi rejalashtirish jarayoni



2.3.1 – rasm. Umumiy o'rta ta'lim maktabini innovatsion boshqaruvdagi rejalashtirish jarayoni

Bozor iqtisodiyotida rejalashtirish jarayoni ko'rsatmali xarakterga ega emas, ammo u ko'pincha rivojlanishning strategiyasini belgilash, faoliyat ko'rsatkichlari tizimidan foydalanishga imkon beradi. Rejalashtirish jarayoni, innovatsion boshqaruvning markaziy vazifasi bo'lgan holda, rivojlanish ustuvorliklarini tanlashdan iborat bo'ladi, bu narsa 2.3.2 – rasmda namoyish qilinadi.

Tashkilotning boshqaruv vazifasi sifatidagi asosiy vazifasi innovatsiyalarni tatbiq etish uchun tashkiliy tuzilmalarni shakllantirish, maktabni rivojlanishi strategiyasini amalga oshirish va tadbirlar rejalarini bajarish maqsadida resurslarning barcha turlari bilan ta'minlashdan iboratdir.

Yangiliklarning yaratishning murakkabligi, noaniqligi, kreativ xarakterligi ijrochilar ishini tashkil qilish va muvofiqlashtirishni innovatsion boshqaruvning vazifalaridan biri qiladi. Tashkil qilish jarayoni o'z ichiga boshqaruv tuzilmalarini shakllantirish, moddiy, energetik, axborot va innovatsion oqimlarini ijrochilar o'rtasida taqsimlanishini oladi. Ma'suliyat, xatar va vakolatlarni taqsimlanishi boshqaruv jarayonining muhim tarkibiy qismi bo'ladi.

“Boshqaruvning oldida ishlab chiqarishlar va innovatsion jarayonlarga uzluksizlik, uyg'unlik chiqindisizlik, izchillik va paralellik kabi xususiyatlarni berish vazifasi turadi”¹⁸. Innovatsion tizimlarda ishlab chiqarishning texnik-tashkiliy darajasini oshishi, ilmiy-texnik daraja, tashkil qilish, texnologiyalar va texnika darajasining integrallik ko'rsatkichi menejerning haqiqiy muhim vazifasi bo'ladi.

Tashkil qilish jarayoni ishlab chiqarishning tashkiliy darajasi yuqori ko'rsatkichlariga erishish uchun ishlab chiqarish parametrlari va omillarining ratsional birlashuvini ta'minlash zarur. Innovatsion maktabning rivojlanishining strategiyasi sotsiotexnik tizimlar barcha ishlab chiqarishni ko'p ilmni talab qilishini oshishi faqat bu narsa ishlab chiqarishning egiluvchanligi, moslashuvchanligi, ustuvorligi va uyg'unligi bilan bog'langandagina, firmaning yuqori raqobat afzalligi va qabul qilinayotgan qarorlarning iqtisodiy samaradorligini ta'minlashini bildiradi. Yangiliklarni ishlab chiqish va tadbiq etishga yuqori harajatlar, agar boshqaruv qarorlari bir vaqtda tashkiliy tuzilmalarni yangilanishi, texnologik jadallikni oshishi va mehnat unumdorligini ko'payishiga qaratilgan bo'lsa, hatto boshlang'ich bosqichda fondni qaytarilishi va ishlab chiqarishning rentabelligini pasaytirmaydi. Ushbu nuqtai nazardan tashkillashtirish jarayoni o'zaro hamkorliklarni silliqlash, ixtisoslashishni chuqurlashtirish va ishlab chiqarishdagi kooperatsiyalashish tendentsiyalarini kuchaytirish jarayoni sifatida ko'rib chiqiladi. Haqiqatdan ham innovatsion tizimlarda menejer ishlab chiqarish tuzilmalarini

¹⁸Р.А.Фатхудинов.Инновационный менеджмент. Классификация, структура и отличительные черты инновационных организаций, экономические законы организации, научные подходы и принципы и др. Учебник для вузов изд. 5-с, испр, доп. Питер 2007 230с.

tashkiliy loyihalashtirish, ilmiy ishlab chiqarish va marketing bo'linmalariga muvofiq o'zaro aloqasi, maqsadli ixtisoslashtirishni modellashtirish bilan shug'ullanadi. Ixtisoslashishning aniq shakllari (predmetli, detallar bo'yicha yoki texnologik)ni tanlashni innovatsion maktab bo'linmalari va xizmatlarining aniq o'zaro aloqasiz yo'lga qo'yib bo'lmaydi. Nazorat – innovatsion boshqaruvning maktab ishi natijalarini miqdoriy va sifatli baholanishini hisobga olish bilan boqliq muhim vazifasidir. U teskari aloqaga ega tizimdan iborat bo'ladi, uning maqsadi tashkilot tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishishni ta'minlashdan iborat. Nazorat – bu standartlar va solishtirish bazasini belgilash, tizimga kirishlarni tadqiqot qilish, natijalarni me'yoriy baza bilan solishtirishni tashkil qilish, chetga chiqishlar va ularni yo'l qo'yiladigan darajasini belgilash, hamda natijalarni yakuniy o'lchash bo'yicha turli tuman tadbirlar tizimidir.

2.3.2-rasm.

Innovatsion faoliyatdagi nazoratning ta'riflari va turlari					
Nazoratning maqsadi	Nazoratning predmeti	Nazoratning ob'ektlari	Nazoratning ko'lami	Nazoratning usullari	Nazorat shakli
a) strategik b) operativ	a) moliyaviy b) ma'muriy	a)vazifaviy b)bo'linmalar v)texnologik g)jarayonlar d) mahsulot e)ITTKI	a) yoppasiga b)operatsiyalar v) bosqichlar bo'yicha g) tanlov	a)ko'z orqali b)ko'z orqali v) his qilish organlari orqali g) parametric d)statistik d) avtomatlash tirilgan s) tizimli	a) tashqi b) ichki

2.3.2-rasm. Innovatsion faoliyatdagi nazoratning ta'riflari va turlari

Nazorat teskari aloqaga ega jarayon bo'ladi, ya'ni tizimga kirishdagi natijalarning miqdoriy o'lchanishi chiqishdagi parametrlar va tashqi va ichki muhit ta'siri omillarini baholanishi bilan bog'lanadi. Masalan, yangiliklarni amalga oshirishdan rejalashtirilgan nisanbatan pastrog' foyda olinishi quyidagilar bilan izohlanadi.

a) natijasi sotishlar hajmi bo'lgan bozorni yetarlicha tadqiqot qilinmaganligi va noto'g'ri marketing tadbirlari;

b) yomonroq xom ashyoni kelib tushishi, ishlab tushish tartiblariga rioya qilishdagi xatolar, texnik nazorat bo'lishi ishidagi buzilishlar oqibatida yangiliklar iste'mol xususiyatlarini pasayishi;

v) ishlab chiqarish xarajatlarini me'yoridan oshib ketishi, bu yangilik tannarxini oshib ketishiga olib keladi va h.k.

Yangilikni ishlab chiqishdagi nazoratni taomillashtirish quyidagi bir qator shartlarni ilgari suradi:

- nazoratning tashkiliy tuzilmalarini mavjudligi;
- ijroiya idoralari va xizmatlarini shakllantirish;
- xodimlarni maxsus tayyorlash;
- tahlilning usullar va nazorat shakllarini ishlab chiqish;
- me'yoriy, metodologik va axborot bazasini kengaytirish.

Qarorlar qabul qilinishi innovatsion boshqaruvda yakuniy tadbir bo'ladi. boshqaruvning ko'pgina vazifalarini muhim ahamiyatga ega ekanligiga qaramasdan, xuddi qarorlar ehtimol bo'lgan ijobiy va salbiy natijalarga olib keladilar. "Qarorlar qabul qilish tadbirlari boshqaruvdan axborotlarni to'liqligi, menejerning ko'proq omilkorligini talab qiladi xatarni va javobgarlikni qabul qilinishi bilan ta'riflanadi"¹⁹. Ilmiy va amaliy innovatsion faoliyat ko'proq darajada ijodiy jarayon bo'ladi, uning uchun farosatli qarorlarni qabul qilinishi xosdir. Xorijda ijodiy jarayonda qarorlar qabul qilishga harakatlar ekzistentsial boshqaruv kategoriyalari bilan bayon qilinishi tasodifiy emas. Olim, kashfiyotchi, innovatsion menejerda qarorlarning katta qismi chuqur ongsiz qilingan jarayonlarga asoslangan, ular chetdan stixiyali va mantiqsiz ko'rinadilar. Ammo tadqiqotchilarning borgan sari ko'prog'i "aqliy hujum", "beixtiyor mulohazalarning yig'indisi", "mantiqsiz fikrlar va kutilmagan fikrlar to'plami" va boshqalar kabi ilmiy g'oyalarni ishlab chiqish usullariga e'tibor qaratadilar. Vazifaviy fikrlash va qarorlar qabul qilishni kreatiy va ekzistentsial boshqaruv haqiqat, ehtiyojlar, boyliklar tabiatga nisbatan chuqur dunyo qarashlar, estetik va ma'naviy-ahloqiy tasavvurlar bilan bog'laydi. Ushbu nuqtai nazardan qarorlar

¹⁹ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. «Innovatsion menejment». Darslik. TDIU. 2011 y. - 40 b.

qabul qilinishi ob'ektning individualligi (bir narsani ikkinchisidan ajratuvchi xususiyatlarga egaligi), uni noyobligi va qaytarilmasligini anglashdan iboratdir. Yangiliklarni ishlab chiqishning keyingi tadbirlari, g'oyalarni vujudga kelishi ratsional xarakterga egaligiga qaramasdan, yangiliklarni individuallik va yaxlitlikning sintezi sifatida tushungan holda, aql yetmaydigan farosatni talab qiladi. Kreatiy menejer yangiliklarni bundan keyingi ishlab chiqilishi haqidagi qarorni qabul qilishda e'tiborni keyingi amaliy tadqiqotlardagi sabab–oqibat aloqalari va ratsional – mantiqiy xarakterga jamlashi kerak. Innovatsion menejer uchun ilmiy faoliyat jarayonida takrorlanmaydigan va yagona yangilikning tahlilidan standartli qarorlar qabul qilishning takrorlanadigan tadbirlarni o'rganish va amal qilishga mantiqiy o'tish muammosi vujudga keladi. Bu innovatsion boshqaruvda qabul qilinadigan qarorlarning farosatli noyobdan to qat'iy ratsionalikkacha bo'lgan keng turli tumanliklari bilan izohlanadi.

Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlarini innovatsion boshqaruv darajalari bo'yicha taqsimlanishi 2.3.1 – jadvalda berilgan.

2.3.2 – jadval.

Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlarini innovatsion boshqaruv darajalari bo'yicha taqsimlanishi²⁰

Maktabdagi innovatsion boshqaruvning darajalari	qarorlarning xarakteri va faoliyat turlari			
	strategik	operativ	farmoyishlar	Ijroiya faoliyati
Yuqori: Innovatsion maktabning rahbari, uning o'quv ishlari va ma'naviyat va ma'rifat ishlari bo'yicha o'rinbosarlari	+	+	+	+
O'rta: Innovatsion maktab metod birlashma rahbarlari	-	+	+	+

²⁰ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. «Innovatsion menejment». Darslik. TDIU. 2011 y. - 42 b.

Pastki:				
Sinf rahbarlari, quyi laboratoriyalar, ishlab chiqarish uchastkalari rahbarlari	-	-	+	+

2.3.2 – jadval. Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlarini innovatsion boshqaruv darajalari bo'yicha taqsimlanishi²¹

Asosiy qarorlar maktab direktorining innovatsion boshqaruvning vazifalari ichidagi huquqlari, vakolatlari doirasida qabul qilinadi. Masalan, innovatsion loyihani rejalashtirish vazifasi o'z ichiga yangilikning taklif qilinayotgan loyahasini tahlil qilish va baholash, loyihani mavzuli rejaga kiritish, loyihani amalga oshirish bo'yicha ishning jadvali va tarkibini va tarkibini, loyiha bo'yicha xarajatlar, loyihaning jamoasi va pudratchilar, yetkazib beruvchilarning tarkibini tasdiqlash va h.k, loyihani ta'minlash uchun moliyaviy oqimlarni, sarmoyadorni qidirib topish, loyihani amalga oshirish rejasini qabul qilishni oladi.

Raqobat nazariyasidan kelib chiqqan xolda xuddi fanni riyojlanishi va yangi texnologiyalarni tadbiriq etilishining innovatsion salohiyati yuqori tartibdagi raqobat afzalliklarini yaratadi. Rejalashtirish – bu innovatsion menejmentning ichki va tashqi muhit omillarini tahlil qilish, tashkilot faoliyatini bashoratlash va firma Innovatsiyalarini amalga oshirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishni rejalashtirish bo'yicha tadbirlar tizimini boshqarishdan tashkil topgan maxsus vazifasidir. Boshqaruv jarayonini tashkil qilish vazifasiga boshqaruv jarayonlarini loyihalashtirish, tadbirlar, usullar, yo'lni bir shaklga keltirish, turlarga ajratish va standartlashtirish bo'yicha choralarni ishlab chiqish, hamda axborotlarni menejment tizimchalari bo'yicha taqsimlash kiradi. Tashkil qilishga ishlab chiqarishning ilmiy – texnik, texnologik va tashkiliy darajasini oshirish kiradi. Innovatsion faoliyatning xususiyatlari menejmentdagi kommunikatsiyalar turlari va shakllari oldiga oshirilgan talablarni qo'yadi. Nazorat – maktab ishi natijalarini miqdoriy va sifatli baholashni hisobga olish bilan bog'liq innovatsion menejmentning muhim vazifasidir.

²¹ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. «Innovatsion menejment». Darslik. TDIU. 2011 y. - 124 b.

Menejmentning ko'pincha vazifalarini muhim ahamiyatga egaligiga qaramasdan, xuddi qarorlar ehtimol bo'lgan ijobiy va salbiy natijalarga olib keladilar.

Rahbarning asosiy xususiyatlariga moslashuvchanlik, liderlik, ijtimoiy funksiyalarni muvofiqlashtirish:

-muloqot (munosabatdagi ochiq ko'ngillik, xodimlarni o'ziga yon bostira olish, ishbilarmonlik aloqalarini o'rnatish);

-stresslarga chidamlilik kabi sifatlarni kiritishimiz mumkin.

Maktab direktorining boshqaruv faoliyatida sog'lom va ijodiy muhitni yaratishda quyidagi tamoyillar muhim ahamiyat kasb etadi (2.3.2-jadvalga qarang):

2.3.3-jadval.

Maktab direktorining inovatsiyon boshqaruv asosida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish tamoyillari

Maktab direktorining inovatsiyon boshqaruv asosida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish tamoyillari	Maktab direktorining inovatsiyon boshqaruv asosida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish tamoyillari
insonparvarlik tamoyili –rahbarlarning ijtimoiy faolligi,ma'naviy barkamolligi, shaxsiy erkinligi, axloqiy fazilatlarini, kreativlik va ijodkorlikni qo'llab-quvvatlashni bildiradi	ilmiylik tamoyili – rahbar o'z kasbiy bilimlari va tajribasiga tayangan holda,jamoani boshqarishda uslublarining ilmiy asoslanganligini bildiradi
demokratlashtirish tamoyili – boshqaruvning asosiy vazifalarini hal etishda mustaqillikni rivojlantirish, hamkorlik va sherikchilikning turli shakllarini takomillashtirish,innovasion faoliyat ishtirokchilari orasida ishonchni tarkib toptirishni bildiradi	Umumiy o'rta va integratsiya tamoyili – innovatsion jarayonning uzviyligi ta'limning bir butunligini ta'minlashga yordam beradigan, rahbarning hayot davomida bilim va ko'nikmalarni muntazam oshirib borishi va egallangan samarali boshqaruv malakalarini integratsiya qilishini bildiradi
individuallashtirish tamoyili – rahbarlarni o'z-o'zini anglashga, o'z-o'zini boshqarishga, o'z-o'zini nazorat qilishga, o'z-o'zini yo'naltirishni bildiradi	innovatsion tamoyil – rahbarning yangilikka intilishi, ta'limning zamonaviy tendensiyalaridan xabardor bo'lishi va jamoa boshqaruvida yangiliklarni o'llashini bildiradi

<p>interaktiv tamoyil – innovatsion boshqaruv jarayonida rahbarning jamoani o‘zaro hamkorligini ta’minlashga, jipslashish va faollashuvga erishishini bildiradi</p>	<p>rahbarlarni innovatsion faoliyatga yo‘naltiruvchi va yuksaltiruvchi tamoyil – innovatsion ta’lim sharoitida jamiyat ehtiyojlariga rahbarning boshqaruvchanligining mos kelishini bildiradi</p>
<p>variatsiyalash tamoyili – rahbar mustaqil ravishda, vaziyatni anglagan holda, kelajakni oldindan ko‘ra olish natijasida ko‘zlangan maqsadga jamoani ergashtirishini bildiradi</p>	

2.3.3-jadval. Maktab direktorining inovatsiyon boshqaruv asosida sog‘lom va ijodiy muhitni yaratish tamoyillari

Boshqaruv jarayonida sog‘lom va ijodiy muhitni shakllantirishda rahbar madaniyati muhim hisoblanadi, unda rahbar odobi va iqtidori o‘rtasidagi dialektik bog‘lanish tushuniladi. Jamoada sog‘lom va ijodiy muhitni shakllantirishda rahbar madaniyati quyidagi fazilatlar majmuida o‘z aksini topadi. Biz ushbu fazilatlarni bog‘lanishi orqali quyidagi formula orqali o‘z taklifimizni berdik:

$$RMsim = Ro + Ra + Rtash$$

Bu yerda: Ro – rahbar odobi, Ra – rahbarning adolatligi, R Rtash – rahbarning tashkilotchiligi.

Yuqoridagilarni hisobga olgan holda, umumiy o‘rta ta’lim muassasasi rahbarining sog‘lom va ijodiy muhitni yarata olishi samarali boshqaruvga erishishiga zamin yaratadi.

Ikkinchi bob bo‘yicha xulosalar

Maktab faoliyatini innovatsion tashkil qilish va rivojlantirish bo‘yicha olib boriladigan tadqiqotlarning aksariyatida quyidagi tadqiqot usullari qo‘llanilgan:

- qiyosiy tarixiy, falsafiy, pedagogik, ijtimoiy, madaniy, adabiyotning kontseptual va terminologik tahlili;

- zamonaviy ta'lim amaliyotini tahlil qilish;

- modellashtirish (tizimni o'rganish usuli sifatida ishlatiladi va natijada yaratilgan maktab tuzilmasi modeli turli davrlardagi maktab tuzilmalarini taqqoslash maqsadiga xizmat qildi);

- empirik (maktab hayotining tajribasini tahlil qilish va sintez qilish,

materiallarni o'rganish va maktablarning ta'lim faoliyati natijalari, hujjatlarni tahlil qilish, maktabning me'yoriy-uslubiy asoslari, muntazam kuzatuvlar).

Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish-murakkab, ko'p komponentli tashkiliy tuzilishga ega bo'lib, bunda asosiy maqsadga, ya'ni o'quvchilarni hayotga tayyorlash, ularning mehnatga va murakkab ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlarga mustaqil ravishda tezroq moslashishlarini ta'minlashga erishishda ta'lim muassasasidagi barcha sub'ektlarning sa'y-harakatlarini shu maqsad yo'lida birlashtirish, o'zaro hamkorlik muhitini yaratish muhimdir. Maktabni boshqarish metodini ko'rib chiqishda uning sub'ektlari tarkibi, boshqaruv funktsiyalari majmui, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi (ularning ierarxik tuzilishi, boshqaruv aloqalari va munosabatlari, darajalar, bo'g'inlar va bloklar bo'yicha bo'ysunish va bo'ysunish) odatda farqlanadi.

Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish rahbarlarining pedagogik tahlil metodologiyasini qanday o'zlashtirganligi, aniqlangan faktlarni qanchalik chuqur o'rganishi va eng xarakterli bog'liqliklarni aniqlay olishi bilan belgilanadi. Umumta'lim muassasasi direktori faoliyatidagi o'z vaqtida yoki kasbiy bo'lmagan tahlil maqsadni ishlab chiqish va vazifalarni shakllantirish bosqichida noaniqlik, noaniqlik, ba'zan esa qabul qilingan qarorlarning asossizligiga olib keladi.

III.BOB.UMUMIY O'RTA TA'LIM MAKTABLARINI INNOVATSION BOSHQARISHGA DOIR TAJRIBA-SINOV ISHLARI NATIJALARI

3.1-§.Zamonaviy yondashuvlar asosida o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarishga oid tajriba-sinov ishlari mazmuni

“Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishga doir tajriba-sinov ishlarining mazmuni” deb nomlangan uchinchi bobda, umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishni rivojlantirish bo'yicha umumta'lim muassaslarida tajriba-sinov ishlari tashkil etilgan holda, tajriba-sinov ishlari olib borildi.

Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishni rivojlantirish bo'yicha ta'lim muassasalarida o'tkazilgan tajriba-sinov ishlari o'zining ijobiy samarasini berdi.

Tajriba-sinov o'tkazish jarayonida umumta'lim maktabi rahbar xodimlarning vazifa darajalari (direktor, direktorning o'quv ishlari bo'yicha o'rinbosari, direktorning ma'naviy-ma'rifiy ishlash bo'yicha o'rinbosari) tanlab olindi.

Tajriba-sinov ishlariga sakkizta umumiy o'rta ta'lim maktablaridan jami 37 nafar rahbar va uning o'rinbosarlari.Jumladan, Termiz shahrining 3-,9-11-13-sonli hamda Sherobot tumanidagi 27-,67-68-69-sonli umumiy o'rta ta'lim maktab rahbar va ularning o'rinbosarlaridan iborat jami 37 nafar respondent ishtirok etdi. Shundan, tajriba guruhida 19 nafar va nazorat guruhida 18 nafar ishtirokchilari bilan tajriba-sinov ishlari olib borildi.

Biz kuzatishlar olib borgan umumta'lim muassasalarida rahbar xodimlarning zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqaruv faoliyatida yuzaga kelayotgan muammolar va ularning faoliyatiga salbiy tasir etuvchi omillarni aniqlashga alohida e'tibor qaratdik.

Tadqiqotimiz vazifalariga muvofiq, nazariy, sotsiologik, ijtimoiy-psixologik usullar hamda kuzatish, anketa so'rovlari, pedagogik-psixologik tahlil, qiyosiy tahlil va matematik-statistik tahlil metodlaridan foydalanildi.

Tajriba-sinov ishlari quyidagi uch bosqichda amalga oshirildi:

1. Asoslovchi tajriba bosqich;

2. Shakllantiruvchi tajriba bosqich;

3. Takidlovchi tajriba bosqich.

Birinchi bosqichda tadqiqot mavzusi bo'yicha adabiyotlarni tanlash va tahlil qilish, normativ-huquqiy hujjatlar va o'quv materiallari, boshqaruv va uning rivojlanish jarayoni, menejment mohiyati, mazmuni va tarkibiy qismlari, pedagogik eksperimentning aniqlash va nazorat qilish bosqichlari bo'yicha pedagogik diagnostika mezonlari va baholash tuzilmasini ishlab chiqildi.

Ikkinchi bosqichda amaliy umum tajribalar asosida tajribalarni umumlashtirish, adabiyotlarni o'rganish, pedagogik tadqiqotlarda g'oyalar, maqsad va vazifalarini aniqlashtirish, dissertatsiyaning metodologik tuzilmasini belgilash, umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish ga nazariy tahlil qilindi hamda umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishni oshirish modelini ishlab chiqish amalga oshirildi. Shuningdek, muammolarni to'plash va tahlil qilish, umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish jarayonini oshirish jarayonining shakllarini aniqlash, pedagogik tajriba-sinov o'tkazish ishlari amalga oshirildi.

Uchinchi bosqich shakllantiruvchi pedagogik tajriba-sinovni o'z ichiga olib, unda ishlab chiqilgan boshqaruv sohasiga doir metodik qo'llanmalardan ta'lim jarayonida foydalanish orqali umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishni rivojlantirishga qaratilgan ta'lim jarayonining tashkiliy-metodik ta'minoti amalga oshirildi. Nazorat bosqichida tajriba ishlari natijalari baholandi va sharhlendi, ta'lim jarayoni mavzulari bo'yicha tavsiya va xulosalar shakllantirildi va tizimlashtirildi.

O'tkazilgan tajriba-sinov ishlarimizning aniqlovchi bosqichi uchun o'xshash ko'rsatkichni aniqlash uning qiymati 0.5 ga teng ekanligini ko'rsatdi. Bu esa tajribaning aniqlovchi bosqichida nazorat va tajriba guruhlariga kiritilgan umumta'lim tizimi rahbar xodimlarining o'rtasidagi farqlar statistik jihatdan ahamiyatsiz ekanligini ko'rsatadi. Hisob-kitoblar natijalari umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish

shakllantirishda muallifning xolis munosabati haqida xulosa qilish imkonini beradi va tajriba-sinov ishlari natijalarining ishonchliligini kafolatlaydi.

Nazorat bosqichida (ishlab chiqarishda) umumta'lim tizimi rahbar xodimlarini kasbiy faoliyatga tayyorlashda nazorat va tajriba guruhlarida faol muloqot va faol tinglash, zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqaruv imkoniyatlari shakllantirildi, tajriba guruhida boshqaruv imkoniyatlarini rivojlantirishda o'sish darajasini ko'rsatdi. Mezonlar bo'yicha baholash shuni ko'rsatadiki, umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishga nisbatan eng katta o'zgarish kuzatilgan (3.2.1-jadval).

Agar dastlabki bosqichda tajriba guruh ishtirokchilarining faqat 3% umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish yuqori darajada tavsiflangan bo'lsa, pedagogik tajriba-sinov amalga oshirilgandan so'ng tajriba guruhidagi rahbarlarning 49% da yuqori daraja aniqlangan. Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish yuqori bo'lgan tajriba guruhi ishtirokchilarining ulushi 41% ga oshdi. Shu bilan birga nazorat guruhidagi takroriy boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari baholashda muhim o'zgarishlar aniqlanmadi.

Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishni aniqlash darajalari:

1. Yuqori daraja–tajribada qatnashgan umumta'lim muassasai rahbar xodimlari muammoni aniqlaydi va shakllantiradi, o'z faoliyatini o'zi tashkillashtira oladi. Maktablari rahbarlarining innovatsion boshqarish imkoniyatlari yuqori darajada rivojlangan.

2. O'rta daraja– umumta'lim muassasai rahbar xodimlari mavjud namuna va to'plangan tajribaga asoslanib topshiriq bo'yicha o'z boshqaruv faoliyatini olib boradi.

3. Past daraja– umumta'lim muassasai rahbar xodimlari boshqaruv faoliyatini amalga oshirish holatida emas. Maktablari rahbarlarining boshqarish imkoniyatlari yetarli darajada rivojlanmagan.

Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishni aniqlash mezonlari:

1. Motvatsion – boshqa sub'ektlar bilan kasbiy vazifalarni birgalikda hal qilishga qiziqish.
2. Kognitiv – umumta'lim qonunchiligi sohasidagi bilimlar.
3. Refleksiv – muloqotda faollik va o'z-o'zini tartibga solish, faol tinglash, tolerantlik.
4. Faoliyatli – boshqaruvning turli vositalari va kanallaridan foydalanish qobiliyati va tayyorligi.

3.2-§. Umumiy o'rta ta'lim maktablarini innovatsion boshqarishga doir tajriba-sinov ishlarining samaradorlik darajasi

Hozirgi zamonda har qanday tashkilot yoki korxonani zamonaviy texnika va texnologiyasiz tasavvur qilolmaymiz. Demak, bu o'rinda jamoa a'zolarining o'z ustida ishlashi, zamonaviy texnika va texnologiya bilan doimo tanishib va ular bilan ishlash malakasini oshirib borish alohida ahamiyatga ega.

Ta'lim muassasasini boshqarishning nazariy va amaliy muammolarini hal etish insonparvarlashtirish va demokratlashtirish, inson huquq va erkinliklarini himoya qilishning roli va ahamiyati ortib borishi, bozor munosabatlarning rivojlanishi, yangi ijtimoiy tuzilmalarning shakllanishi va ta'lim-tarbiya jarayonlari bilan bog'liq holda tobora kuchayib bormoqda.

Tadqiqotimiz davomida tajriba-sinov uchun tanlab olingan respondentlarda aniqlangan quyidagi fazilatlar tashkilotning samarali faoliyatiga to'sqinlik qilayotganligini aniqlandi:

- menejerning individual boshqaruv kontseptsiyasining etarli darajada shakllanmaganligi;
- menejerning tashkiliy va shaxsiy qadriyatlari va maqsadlarining mos kelmasligi;
- menejerning boshqaruv qobiliyatining etarli darajada emasligi;
- menejerning boshqaruv faoliyati sohasida bilim, ko'nikma va qobiliyatlari yo'qligi;

- menejerning ijodkorligi yo'qligi;
- o'zini boshqara olmaslik;
- guruhni boshqara olmaslik;
- xodimlarga nisbatan do'stona munosabat; shaxsiy o'sishga intilmasligi;
- xodimlarni rag'batlantira olmaslik;
- bo'ysunuvchilar bilan muloqot qilishda qiyinchiliklar;
- samarasiz etakchilik uslubidan foydalanish;
- o'ziga va shaxsiy maqsadlariga e'tibor qaratish;
- vazifalarni hal qilishga e'tiborning yo'qligi;
- ishda ijodiy yondashuvning yo'qligi;
- rahbarning konservativ xatti-harakati;
- qarama-qarshi tendentsiyalarning mavjudligi xulq-atvorning nevrotik tendentsiyalarining mavjudligi.

Barkamol rahbar hech qachon bunday xatoga yo'l qo'ymaydi va o'z faoliyatidagi kamchiliklar, o'z-o'zini rivojlantirish, o'z-o'zini tarbiyalash, takomillashtirish va o'z-o'zini tarbiyalash ustida doimiy ish olib boradi.

Olib borgan tadqiqotimiz davomida umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash natijalari aniqlandi. (3.2.1-jadval)

3.2.1-jadval

Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuv asosida innovatsion boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash natijalari

Mezonlar	Darajalar	Nazorat guruhi				Tajriba guruhi			
		Tajriba boshida		Tajriba oxirida		Tajriba boshida		Tajriba oxirida	
		Ishtirok-chilar soni	%	Ishtirok-chilar soni	%	Ishtirok-chilar soni	%	Ishtirok-Chilar	%
Motivatsion	Past	6	31,6	5	26.4	4	22.2	0	0.0
	O'rta	11	57,9	12	63.1	11	61.1	12	66.6
	Yuqori	2	10,5	2	10.5	3	16.7	6	33.4

Refleksiv	Past	7	36.9	5	26.4	2	11.2	3	16.6
	O'rta	11	57.9	12	63.1	15	83.4	8	44.4
	Yuqori	1	5.2	2	10.5	1	5.4	7	39
Kognitiv	Past	2	10.5	6	31.6	2	11.2	4	22.2
	O'rta	14	73.7	11	57.9	11	61.1	14	52.6
	Yuqori	3	15.8	2	10.5	5	27.7	3	22.2
Faoliyatli	Past	6	31.6	9	47.3	2	11.2	1	5.6
	O'rta	10	52.6	7	36.9	13	72.2	12	66.7
	yuqori	3	15.8	3	15.8	3	16.6	5	27.7

3.2.1-jadval. Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuv asosida innovatsion boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash natijalari

3.2.2-jadval

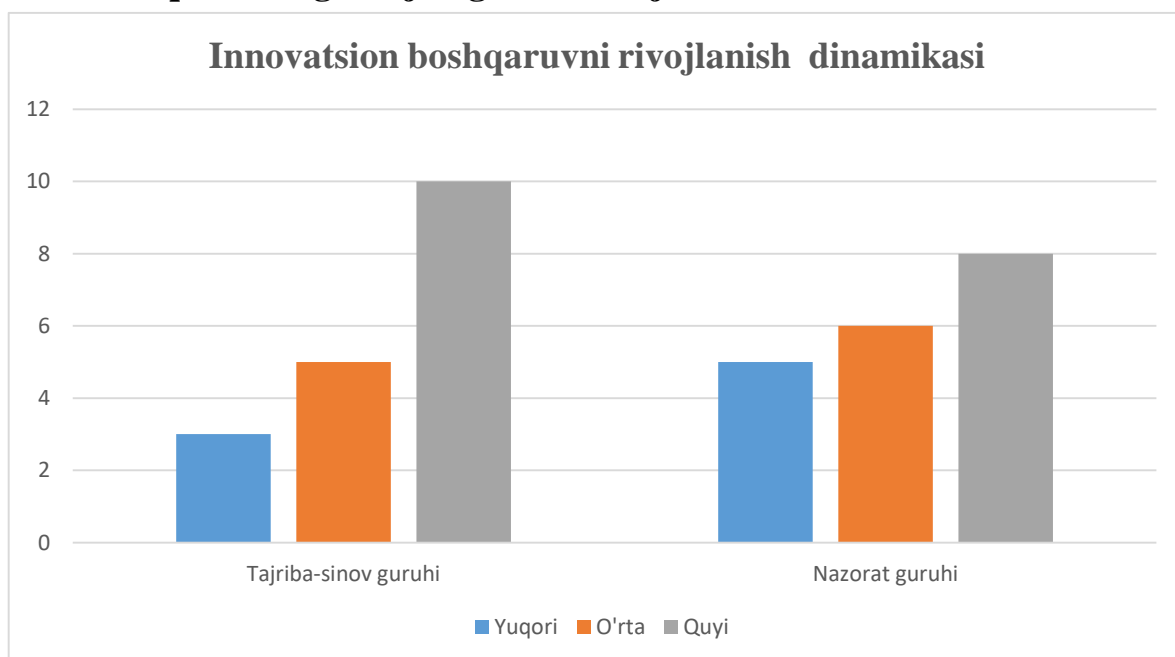
Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuv asosida innovatsion boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash natijalari

Darajalar	Nazorat guruhi				Tajriba-sinov guruhi			
	Tajriba boshida		Tajriba oxirida		Tajriba boshida		Tajriba oxirida	
	Ishtirok -chilar soni	%	Ishtirok -chilar soni	%	Ishtirok -chilar soni	%	Ishtirok -chilar soni	%
Past	8	42.1	8	42.1	10	55.5	4	22.2
o'rta	6	31.5	7	36.9	5	27.8	8	44.4
yuqori	5	26.4	4	21	3	16.7	6	33.4

3.2.2-jadval Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuv asosida innovatsion boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash natijalari

3.2.1.jadval

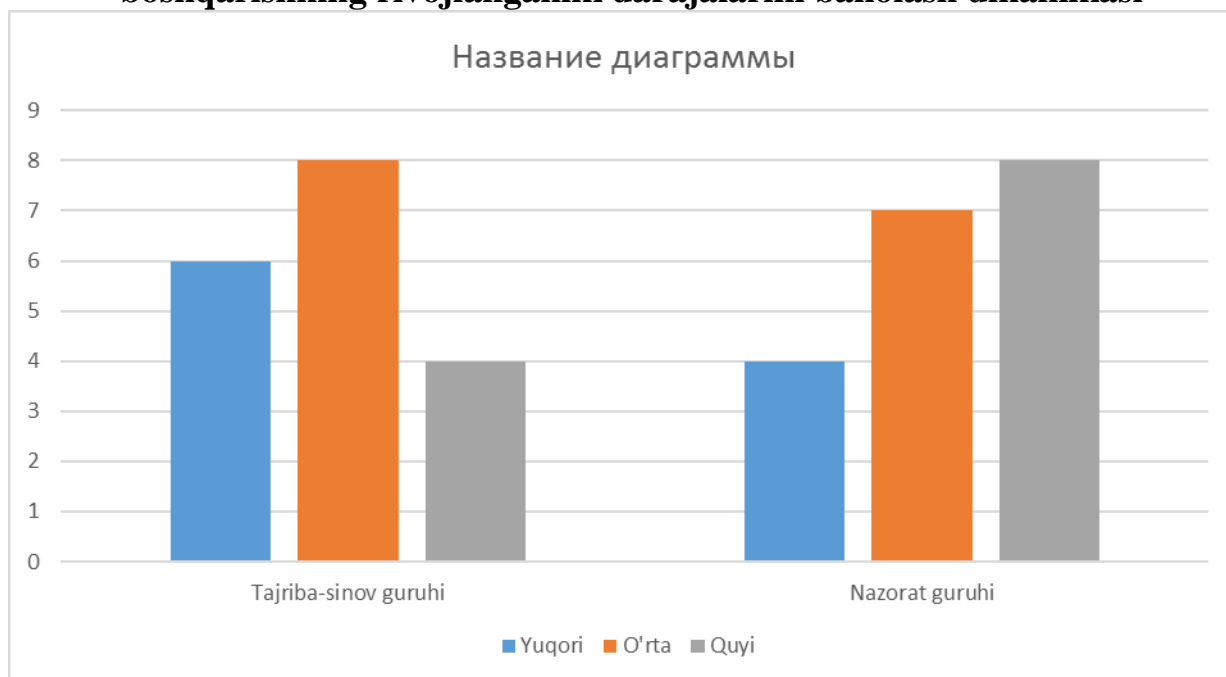
Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuv asosida innovatsion boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash dinamikasi



3.2.1-jadval. Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuv asosida innovatsion boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash dinamikasi

3.2.2-jadval.

Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuv asosida innovatsion boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash dinamikasi



3.2.2-jadval. Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuv asosida innovatsion boshqarishning rivojlanganlik darajalarini baholash dinamikasi

Mazkur jadvalda keltirilgan ma'lumotlar tajriba-sinov ishining 1, 2 va yakunlovchi bosqichda olingan natijalarga asoslangan. Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish yuzasidan olib borilgan tajriba-sinov ishlari asosida ishlab chiqilgan.

O'tkazilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari natijalari asosida quyidagi xulosalarni chiqarish mumkin:

- rahbarlarning individual boshqaruv kontsepsiyasining etarli darajada shakllantirildi;

- rahbarlarning tashkiliy va shaxsiy qadriyatlari va maqsadlarining mos kelmasligi aniqlandi;

- rahbarlarning boshqaruv qobiliyatining etarli darajada emasligi;

- menejerning boshqaruv faoliyati sohasida bilim, ko'nikma va qobiliyatlari yo'qligi aniqlandi;

- xodimlarga nisbatan do'stona munosabat shakllantirildi;

- Har bir rahbar zamonaviy demokratik uslub asosida uzluksiz malaka oshirib borishi, tajribali rahbar kadrlar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish, rejali ishlash pedagogik shart-sharoitlar yaratish va ta'lim tizimi rahbar xodimlarining kommunikativ kompetentligini rivojlantirishning yuqori darajasiga erishildi;

- umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarishning aniqlangan o'sishi statistik tahlil natijalari asosida tajriba va nazorat guruhleri ishtirokchilarining umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish samaradorligini oshirish darajasidagi farqining ishonchliligi va ahamiyati tajriba guruhlar tadqiqotda ilgari surilgan gipotezaning to'g'riligini tasdiqlaydilar.

Shunday qilib, pedagogik tajriba-sinov natijalari muayyan pedagogik shart-sharoitlarni amalga oshirishda rahbar xodimlarning boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari bo'yicha olib borilgan tadqiqot ishlarimiz umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish imkoniyatining kengligini tasdiqladi.

Uchunchi bob bo'yicha xulosalar

O'tkazilgan tajriba-sinov ishlarimizning aniqlovchi bosqichi uchun o'xshash ko'rsatkichni aniqlash uning qiymati 0.5 ga teng ekanligini ko'rsatdi. Bu esa tajribaning aniqlovchi bosqichida nazorat va tajriba guruhlariga kiritilgan umumta'lim tizimi rahbar xodimlarining o'rtasidagi farqlar statistik jihatdan ahamiyatsiz ekanligini ko'rsatadi. Hisob-kitoblar natijalari umumta'lim maktablari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatini shakllantirishda muallifning xolis munosabati haqida xulosa qilish imkonini beradi va tajriba-sinov ishlari natijalarining ishonchliligini kafolatlaydi.

Agar dastlabki bosqichda tajriba guruh ishtirokchilarining faqat 3% umumta'lim maktablari rahbarlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari yuqori darajada tavsiflangan bo'lsa, pedagogik tajriba-sinov amalga oshirilgandan so'ng tajriba guruhidagi rahbarlarning 49% da yuqori daraja aniqlangan. Umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish yuqori bo'lgan tajriba guruhi ishtirokchilarining ulushi 41% ga oshdi. Shu bilan birga nazorat guruhidagi takroriy boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari baholashda muhim o'zgarishlar aniqlanmadi.

O'tkazilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari natijalari asosida quyidagi xulosalarni chiqarish mumkin:

O'tkazilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari natijalari asosida quyidagi xulosalarni chiqarish mumkin:

- rahbarlarning individual boshqaruv kontseptsiyasining etarli darajada shakllantirildi, ba'zi rahbarlarning tashkiliy va shaxsiy qadriyatlari va maqsadlarining mos kelmasligi hamda boshqaruv qobiliyatining etarli darajada emasligi asoslandi.

- har bir rahbar zamonaviy demokratik uslub asosida uzluksiz malaka oshirib borishi, tajribali rahbar kadrlar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish, rejali ishlash pedagogik shart-sharoitlar yaratish va ta'lim tizimi rahbar xodimlarining kommunikativ kompetentligini rivojlantirishning yuqori darajasiga erishildi;

- umumta'lim tizimi rahbar xodimlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarining aniqlangan o'sishi statistik tahlil natijalari asosida tajriba va nazorat guruhleri ishtirokchilarining umumta'lim tizimi rahbar xodimlarining boshqarish samaradorligini oshirish darajasidagi farqining ishonchliligi va ahamiyati tajriba guruhlar tadqiqotda ilgari surilgan gipotezaning to'g'riligini tasdiqlaydilar.

Shunday qilib, pedagogik tajriba-sinov natijalari muayyan pedagogik shart-sharoitlarni amalga oshirishda umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuv asosida innovatsion boshqarish bo'yicha olib borilgan tadqiqot ishlarimiz umumiy o'rta ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish imkoniyatlarining kengligini tasdiqladi.

UMUMIY XULOSA

Tadqiqot muammosining nazariy va amaliy jihatdan o'rganish natijalariga tayangan holda quyidagi xulosalarga kelish mumkin:

1. Mehnat bozoridagi ehtiyojlar, jumladan kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sub'ektlari uchun raqobatbardosh kadrlarni uzluksiz umumta'lim bosqichlarini joriy qilish orqali tayyorlash hamda turli yoshdagi shaxslarning "Hayot davomida ta'lim olish" prinsipi asosida ta'lim olishga bo'lgan talablarini qondirish ta'limining asosiy maqsadi hisoblanadi.

2. Umumta'lim maktablarining direktor va ularning o'rinbosarlari, pedagog va muhandis-pedagoglarning bo'sh lavozimlarni egallash uchun ularni tanlov asosida tanlab olish va kuchli jamoani shakillantirish ularga vazifalarni taqsimlash, ta'lim muassasalariga zamonaviy talablarga javob beruvchi yuqori malakali, chuqur kasbiy bilimga, ijodiy va ilmiy potensialga, yuksak axloqiy va ma'naviy sifatlarga ega bo'lgan kadrlarni saralab olish va mehnatini adolatli baholash.

3. Yagona boshqaruv siklida rejalashtirish funksiyasini amalga oshirish ta'lim muassasasining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshiradi. Bugungi kunga qadar ta'lim muassasasini rejalashtirishning asosiy kamchiligi ko'plab ta'lim muassasalarining rejalashtirish davrida real tarzda erishish mumkin bo'lgan va ilmiy asoslangan maqsadlar va aniq vazifalarning yo'qligi, boshqaruv faoliyatini yakuniy natijalarga yo'naltirilmaganligi bo'lib qolmoqda.

4. Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash, murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo'llash, murakkab vaziyatlarning yechimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

5. Vazifalarni bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning muntazzam ravishda malakasini oshirish ta'minlash, vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash, yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag'batlantirib turish.

Tajriba-sinov ishlarining dastlabki bosqichda tajriba guruh ishtirokchilarining faqat 3% umumiy o'рта ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish yuqori darajada tavsiflangan bo'lsa, pedagogik tajriba-sinov amalga oshirilgandan so'ng tajriba guruhidagi rahbarlarning 49% da yuqori daraja aniqlangan. Umumiy o'рта ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish yuqori bo'lgan tajriba guruhi ishtirokchilarining ulushi 41% ga oshdi. Shu bilan birga nazorat guruhidagi takroriy boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari baholashda muhim o'zgarishlar aniqlanmadi.

O'tkazilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari natijalari asosida quyidagi xulosalarni chiqarish mumkin:

- rahbarlarning individual boshqaruv kontseptsiyasining etarli darajada shakllantirildi, ba'zi rahbarlarning tashkiliy va shaxsiy qadriyatlari va maqsadlarining mos kelmasligi hamda boshqaruv qobiliyatining etarli darajada emasligi asoslandi.

- Har bir rahbar zamonaviy demokratik uslub asosida uzluksiz malaka oshirib borishi, tajribali rahbar kadrlar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish, rejali ishlash pedagogik shart-sharoitlar yaratish va ta'lim tizimi rahbar xodimlarining kommunikativ kompetentligini rivojlantirishning yuqori darajasiga erishildi;

- umumta'lim tizimi rahbar xodimlarining boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlarining aniqlangan o'sishi statistik tahlil natijalari asosida tajriba va nazorat guruhlar ishtirokchilarining umumta'lim tizimi rahbar xodimlarining boshqarish samaradorligini oshirish darajasidagi farqining ishonchliligi va ahamiyati tajriba guruhlar tadqiqotda ilgari surilgan gipotezaning to'g'riligini tasdiqlaydilar.

Shunday qilib, pedagogik tajriba-sinov natijalari muayyan pedagogik shart-sharoitlarni amalga oshirishda rahbar xodimlarning boshqarish samaradorligini oshirish imkoniyatlari bo'yicha olib borilgan tadqiqot ishlarimiz Umumiy o'рта ta'lim maktablarini zamonaviy yondashuvlar asosida innovatsion boshqarish imkoniyatining kengligini tasdiqladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO`YXATI

I.Dissertatsiyaga doir huquqiy-me'yoriy hujjatlar

1. O`zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi T.: “O`zbekiston” - 2023. 41-b.
2. 2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 28.01.2022-yildagi PF-60-son farmoni va uning 1-ilovasi-// Elektron manba. O'zbekiston Respublikasi Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi: <https://lex.uz/uz/docs/-5841063>.
3. O`zbekiston Respublikasi Prezidentining “O`zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida”gi Farmoni. PF-5847-son 08.10.2019. //www.lex.uz
4. O`zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2020-yil 24-yanvardagi Oliy Majlisga Murojaatnomasi. //www.lex.uz
5. O`zbekiston Respublikasi Prezidentining “O`zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar Innovatsiyasi to'g'risida”gi Farmoni. //www.lex.uz
6. Mirziyoyev Sh. M. Erkin va farovon demokratik O`zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. T.: - “O`zbekiston” - 2016. 59- b

II.Asosiy adabiyotlar

7. Anynin VM, Dagaev AA Innovatsion boshqaruv. M.: Delo, 2003.527 p.
8. Afanasyev M., Myasnikova L. Jahon raqobati va iqtisodiyotning klasterlanishi // Vopr. iqtisodiyot. 2005. № 4. y. 75-81
9. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-T.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.
10. Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: “O'qituvchi”, 2008 – 655 b.
11. Axborotlashgan jamiyatning shakllanib borish tendentsiyalari va istiqbollari. - mavzuidagi respublika ilmiy-amaliy anjumanining ma'ruzalar to'plami.- T.: TDIU, 2007. 51-52 b
12. Azlarova M. Milliy iste'mol bozorini rivojlantirishda marketing faoliyatining o'rni.//O'zbekistonda iqtisodiy munosabatlarni erkinlashtirish

sharoitida barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlash.- Yosh olimlar va magistrantlarning ilmiy anjumani. 2004 yil 6 may.-T.: TDIU 356-b

13.Androsova L.A. Boshqaruv sotsiologiyasi. O'quv-uslubiy tavsiyalar. - Penza: PGU nashriyoti, 2002.174-b.

14. Balabanov IT Innovatsion menejment: darslik. nafaqa. SPb. : Piter, 2000.207 p.

15. Bezdudny FF, Smirnova GA, Nechaeva O.D Innovatsiya tushunchasining mohiyati va uning tasnifi // Innovatsiyalar. 2003. № 2-3. S. 10-18.

16.Bogolyubov VS, Orlovskaya V.P. Turizm iqtisodiyoti: darslik. M .: Akademiya, 2005.192 b.

17.Boush GD Business klasterlari: kategorik tizim taqdimoti: monografiya. Omsk: OmDU nashriyoti, 2011.348 b.

18.Burov V. Yu., Kruchinina NA Trans-Baykal o'lkasidagi kichik biznes. Irkutsk, 2011.350 p.

19.Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.

20.Djurayev R.X., Turg'unov S.T. Ta'lim boshqaruv. – T.: Voris, 2006.216-b.

21.Егоршин А. П. Управление персоналом: Учеб. для вузов 3-е изд. – Нижний Новгород.: НИМБ, 2001.341-с

22.Valdaitsev S. V. Biznes va innovatsiyalarni baholash. M .: "Filin" axborot-nashriyoti, 1997. 336 b.

23. Valenta F. Innovatsiyalarni boshqarish. M.: Progress, 1985.203 p. 10. P. Vodachek L., Vodachkova O. Korxonada innovatsiyalarni boshqarish strategiyasi: qisqacha. per. slovak tilidan. / muallif. Muqaddima V. S. Rapoport. M Iqtisodiyot, 2004.365 b.

24.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник – М.: Экономит, 2006.158-с.

25 .Инновационный менеджмент: Учебник / Под. ред. Горфинкеля В. Я – М.:Вузовский учебник, 2006.257-с.

25. Umarjonov A. Savdo menejmenti nazariyasi. O'quv qo'llanma. - T.: TDIU, 2004. 74 bet.
26. Peregudov L.V., Saidov M.X. Oliy ta'lim boshqaruv va iqtisodiyoti. – T.: Moliya, 2002. 312-b.
27. Ishmuxamedov R.J., Abduqodirov A.A., Pardayev A.X. Direktorning ish kitobi (amaliy tavsiyalar). – T.: 2007. 19-b
28. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida kuchli ijtimoiy siyosat va inson omilining rivojlanishi. Respublika ilmiy-amaliy konferentsiyasi tezislar to'plami 16 sentyabrü 2007 yil, T.: 2007. 489-b
29. Jalolov A. K. Institutsional o'zgarishlar davrida kasbiy o'zgaruvchanlik menejmenti. Nomzodlik dissertatsiyasi. T.: 2005. 64-b.
30. Jalolov J.J. va boshqalar. Maktab tashqi iqtisodiy faoliyati va marketing. - T.: Bilim, 2005.
31. Madiyarov G.A. Iste'mol tovarlari bozorida marketing tizimini rivojlanishi. Iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun taqdim etilgan dissertatsiya. - T.: TDIU, 2008. 86-b
32. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учеб. пос. – М.: «Омега - Л», 2009. – 204 с.
33. Sadovnichiy V., Kruzhalin V., Artyushina I., Shutilin V. Ta'lim sifatini qanday hisoblash mumkin // Ekspert. - 2008. 16-b.
36. Yo'ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2005 243-b.
37. Yo'ldoshev N.Q., Qozoqov O.S. Menejment. Darslik. - T.: Fan, 2004.
38. Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 156- b
39. Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy ta'lim texnologiyasi. Uslubiy qo'llanma. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 185 b

40. Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo'yicha o'quv uslubiy ta'lim texnologiyasi. Uslubiy qo'llanma. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 185 b

41. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Y. Menejment. Darslik. –T.: O'qituvchi, 2001.247-b.

42. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Y. Menejment: 100 savol va javob. – T.: Mehnat, 2000. 312-b.

III. Internet saytlari

43. www.gov.uz - O'zbekiston Respublikasi kumat portali.

44. www.lex.uz - O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi.

45. www.ziyonet.uz - O'zbekiston Respublikasi ta'lim portali.

46. www.pedagog.uz - O'zbekiston Respublikasi ta'lim portali.

47. www.edu.uz - O'zbekiston Respublikasi ta'lim portali.