

UMUMIY O'RTA TA'LIM MUASSASALARINI INNOVATSION YONDASHUV ASOSIDA BOSHQARISH USULLARI

Mannanova Nargiza Xaydarovna,
*A.Avloniy nomidagi pedagogik mahurat
milliy instituti tayanch doktoranti
e-mail: nargizamannanova5@gmail.com
+998917743203
<https://doi.org/10.5281/zenodo.18322165>*

Annotatsiya: Mazkur maqolada umumiy o'rta ta'lim muassasalarini boshqarishda innovatsion yondashuvlarning nazariy-metodologik asoslari, ularni amaliyotga joriy etish usullari hamda boshqaruv samaradorligini oshirishdagi ahamiyati yoritilgan. Ta'lim muassasalarida strategik, raqamli, moslashuvchan va jamoaviy boshqaruv usullarini tatbiq etish orqali ta'lim sifati, pedagogik jamoaning kasbiy faolligi hamda boshqaruvning shaffofligi ta'minlanishi ilmiy asoslangan. Shuningdek, innovatsion boshqaruv jarayonida yuzaga keladigan muammolar va ularni bartaraf etish yo'llari tahlil qilingan.

Kalit so'zlar: innovatsion boshqaruv, ta'lim menejmenti, strategik rejalashtirish, raqamli boshqaruv, pedagogik jamoa, ta'lim sifati.

Общеобразовательными учреждениями на основе инновационного подхода

Маннанова Наргиза Хайдаровна,
*Докторант Национального института
педагогического мастерства
имени А.Авлони*

Аннотация: В данной статье освещаются теоретико-методологические основы

инновационных подходов к управлению общеобразовательными учреждениями, методы их внедрения в практику, а также их значение в повышении эффективности управления. Научно обосновано, что внедрение стратегических, цифровых, гибких и коллективных методов управления в образовательных учреждениях обеспечивает повышение качества образования, профессиональной активности педагогического коллектива и прозрачности управления. Кроме того, проанализированы проблемы, возникающие в процессе инновационного управления, и пути их преодоления.

Ключевые слова: инновационное управление, образовательный менеджмент, стратегическое планирование, цифровое управление, педагогический коллектив, качество образования.

Methods of managing general secondary educational institutions based on an innovative approach

Mannanova Nargiza Xaydarovna,
*Doctorate student of the National Institute
of Pedagogical Skills named
after A.Avloni*

Abstract: *This article explores the theoretical and methodological bases of innovative approaches to managing general secondary educational institutions, methods of their implementation in practice, and the importance in improving effectiveness of management. It scientifically ensures the improvement of education quality, the alive professional activity of the teaching staff, and the transparency of ma-*

nagement through applying strategic, digital, adaptable, and participatory management methods in educational institutions. In addition, it analyses the challenges arising in the process of innovative management and the ways to overcome them.

Keywords: *innovative management, educational management, strategic planning, digital management, teaching staff, quality of education.*

Bugungi kunda globallashuv, raqamlashtirish iqtisodiyotining jadal rivojlanishi ta'lim tizimi oldiga mutlaqo yangi talablarni qo'yimoqda. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, ta'lim sifati va raqobatbardoshligini ta'minlash ko'p jihatdan ta'lim muassasalarini samarali va innovatsion asosda boshqarishga bog'liq [1]. Shu bois umumiy o'rta ta'lim muassasalarida an'anaviy boshqaruvdan innovatsion boshqaruvga o'tish zarurati yuzaga kelmoqda.

O'zbekiston Respublikasida ta'lim tizimini modernizatsiyalash, maktab boshqaruvida samaradorlik va ochiqlikni ta'minlash davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri etib belgilangan [2]. Bu jarayonda innovatsion boshqaruv usullarini joriy etish nafaqat ta'lim jarayonini takomillashtiradi, balki pedagogik jamoaning kasbiy salohiyatini oshirishga ham xizmat qiladi.

Innovatsion boshqaruv – bu ta'lim muassasini rivojlantirishga qaratilgan yangi g'oya, texnologiya va boshqaruv mexanizmlarini tizimli ravishda joriy etishga asoslangan boshqaruv faoliyatidir [5]. Innovatsion boshqaruvda boshqaruv subyektlari o'rtasidagi hamkorlik, strategik fikrlash va natijaga yo'naltirilganlik muhim o'rin tutadi.

Pedagogik adabiyotlarda innovatsion boshqaruv ta'lim muassasasini murakkab ijtimoiy-pedagogik tizim sifatida ko'rib, uning barcha

komponentlari o'rtasida uyg'unlikni ta'minlashga qaratilgan yondashuv sifatida talqin etiladi [6]. Mazkur yondashuv boshqaruv jarayonida yangiliklarni yaratish, sinovdan o'tkazish va joriy etish mexanizmlarini qamrab oladi.

Umumiy o'rta ta'lim muassasalarini innovatsion yondashuv asosida boshqarish usullari quyidagilardan iborat.

Strategik boshqaruv usuli. Strategik boshqaruv umumiy o'rta ta'lim muassasasining uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini belgilash, ichki va tashqi muhitni tahlil qilish hamda aniq natijalarga yo'naltirilgan qarorlar qabul qilishni nazarda tutadi [7]. Ushbu usul maktabning rivojlanish dasturi, yo'l xaritasi va samaradorlik ko'rsatkichlarini ishlab chiqishga xizmat qiladi. Strategik boshqaruv umumiy o'rta ta'lim muassasasining barqaror va uzluksiz rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan tizimli boshqaruv yondashuvi hisoblanadi. U, avvalo, maktabning uzoq muddatli istiqbolini aniqlash, ya'ni ta'lim sifati, kadrlar salohiyati, moddiy-texnik baza va tarbiyaviy muhitni rivojlantirishga doir strategik maqsadlarni belgilashni nazarda tutadi. Mazkur jarayonda muassasaning ichki muhiti (pedagog kadrlar, o'quvchilar kontingenti, resurslar, boshqaruv salohiyati) hamda tashqi muhiti (ta'lim siyosati, normativ-huquqiy hujjatlar, ijtimoiy buyurtma, raqobat muhiti, otonalar va hamkor tashkilotlar talablari) kompleks tahlil qilinadi.

Strategik boshqaruvning muhim jihati shundaki, u qisqa muddatli, epizodik qarorlardan farqli o'laroq, aniq natijalarga yo'naltirilgan va oldindan rejalashtirilgan qarorlar qabul qilishni ta'minlaydi. Bu jarayonda maktabning rivojlanish dasturi ishlab chiqilib, unda ustuvor yo'nalishlar, maqsad va vazifalar, amalga oshirish mexanizmlari hamda kutilayotgan natijalar belgilab olinadi. Shuningdek, strategik maqsadlarni bosqichma-bosqich amalga oshirish uchun yo'l xaritalari tuziladi, bunda aniq muddatlar, mas'ullar va resurslar ko'rsatiladi.

Bundan tashqari, strategik boshqaruv samaradorlik ko'rsatkichlarini (indikatorlarni) ishlab chiqishga xizmat qiladi. Ushbu ko'rsatkichlar orqali maktab faoliyatining natijadorligi, ta'lim sifati, o'quvchilarning yutuqlari, pedagoglarning kasbiy rivoji va boshqaruv qarorlarining ta'siri muntazam baholanadi. Natijada strategik boshqaruv umumiy o'rta ta'lim muassasasining raqobatbardoshligini oshirish, innovatsion rivojlanishini ta'minlash va jamiyat ehtiyojlariga moslashuvchan ta'lim muhitini shakllantirishda muhim vosita sifatida namoyon bo'ladi.

Raqamli boshqaruv usuli. Raqamli boshqaruv axborot-kommunikatsiya texnologiyalariga asoslanib, boshqaruv jarayonini avtomatlashtirish va monitoring qilish imkonini beradi. Elektron jurnal, raqamli hisobot, onlayn platformalar orqali ta'lim muassasasida boshqaruvning shaffofligi va tezkorligi ta'minlanadi [8]. Raqamli boshqaruv usuli zamonaviy umumiy o'rta ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi muhim innovatsion yondashuvlardan biridir. Mazkur usul axborot-kommunikatsiya texnologiyalariga tayangan holda ta'lim muassasasidagi rejalashtirish, tashkil etish, nazorat va tahlil jarayonlarini avtomatlashtirish imkonini beradi. Elektron jurnal va kundaliklar orqali o'quvchilarning davomatini, baholash natijalarini hamda o'quv jarayonining borishini real vaqt rejimi-

da kuzatish mumkin bo'lib, bu boshqaruv qarorlarini tezkor va asosli qabul qilishga zamin yaratadi.

Raqamli hisobot tizimlari orqali pedagoglar faoliyati, o'quvchilar erishayotgan natijalar, sinf va maktab kesimidagi ko'rsatkichlar yagona axborot bazasida jamlanadi. Bu esa ma'lumotlarni tahlil qilish, solishtirish va prognozlash imkoniyatlarini kengaytiradi. Shuningdek, onlayn platformalar va boshqaruv axborot tizimlari rahbariyat, o'qituvchilar, o'quvchilar hamda ota-onalar o'rtasidagi o'zaro aloqani mustahkamlab, ochiqlik va shaffoflikni ta'minlaydi [4].

Raqamli boshqaruv usulining muhim afzalliklaridan biri – inson omiliga bog'liq xatoliklarni kamaytirish va boshqaruv jarayonida vaqt hamda resurslarni tejashdir. Elektron hujjat aylanishi, avtomatik statistik tahlil va vizual hisobotlar (grafiklar, diagrammalar) rahbariyatga muassasa faoliyatini holis baholash imkonini beradi. Natijada raqamli boshqaruv ta'lim muassasasida innovatsion muhitni shakllantirish, ta'lim sifati va boshqaruv madaniyatini yangi bosqichga olib chiqishda muhim omil sifatida namoyon bo'ladi.

Moslashuvchan (agile) boshqaruv usuli. Agile boshqaruv usuli tezkor qaror qabul qilish, o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish va pedagogik jamoani boshqaruv jarayoniga faol jalb etishga asoslanadi [9]. Ushbu yondashuv innovatsion loyihalarni joriy etishda samarali hisoblanadi. Moslashuvchan (agile) boshqaruv usuli zamonaviy ta'lim muassasalarida boshqaruv jarayonini dinamik, ochiq va hamkorlikka asoslangan tizim sifatida tashkil etishga xizmat qiladi. Ushbu yondashuv tez-tez uchrab turadigan tashkiliy, metodik va texnologik o'zgarishlarga tezkor moslashish, muammolarni qisqa vaqt ichida aniqlash va ularni jamoaviy muhokama asosida hal etishni nazarda tutadi. Agile boshqaruvda qat'iy byurokratik tartiblar emas, balki natijaga yo'naltirilgan, moslashuvchan

rejalashtirish va doimiy takomillashtirish tamoyillari ustuvor hisoblanadi.

Mazkur usulda pedagogik jamoa boshqaruvning passiv ijrochisi emas, balki faol subyekti sifatida qaraladi. O'qituvchilar va metodistlar kichik ishchi guruhlar (jamoalar) doirasida innovatsion g'oyalarni ishlab chiqish, sinovdan o'tkazish va baholash jarayonlarida bevosita ishtirok etadilar. Bu esa jamoada mas'uliyat hissini kuchaytirib, kasbiy motivatsiya va tashabbuskorlikni oshiradi. Shuningdek, tezkor teskari aloqa (feedback) mexanizmlarining mavjudligi amalga oshirilayotgan loyihalarning samaradorligini doimiy nazorat qilish imkonini beradi.

Agile boshqaruv usuli, ayniqsa, yangi o'quv dasturlarini joriy etish, raqamli texnologiyalarni tatbiq qilish, loyiha va muammoli ta'limni rivojlantirish jarayonlarida yuqori samaradorlikka ega. Ushbu yondashuv orqali maktab boshqaruvi markazlashgan buyruqbozlikdan ko'ra, hamkorlik, ishonch va ochiqlikka asoslangan modelga o'tadi. Natijada moslashuvchan boshqaruv umumiy o'rta ta'lim muassasasining innovatsion rivojlanishini ta'minlash, raqobatbardoshligini oshirish va ta'lim sifatini barqaror ravishda yaxshilashda muhim boshqaruv usuli sifatida namoyon bo'ladi.

Jamoaviy va ishtirokchi boshqaruv usuli.

Jamoaviy boshqaruvda o'qituvchilar, ota-onalar va jamoatchilik vakillari ta'lim muassasasini boshqarishda faol ishtirok etadi. Bu usul ijtimoiy sheriklikni rivojlantirish va ta'lim muhitida ishonchni mustahkamlashga xizmat qiladi [10]. Jamoaviy va ishtirokchi boshqaruv usuli ta'lim muassasasini boshqarishda barcha manfaatdor tomonlarning, ya'ni rahbariyat, pedagoglar, o'quvchilar hamda ota-onalarning faol ishtirokini ta'minlashga qaratilgan demokratik yondashuv hisoblanadi. Ushbu usulda boshqaruv jarayoni faqat yuqoridan pastga yo'naltirilgan buyruqlar orqali emas, balki jamoaviy muhokama, kelishuv va hamkorlik asosida

amalga oshiriladi. Natijada qabul qilinadigan qarorlar yanada asosli, hayotiy va jamoa ehtiyojlariga mos bo'ladi.

Mazkur boshqaruv usulida pedagogik kengashlar, metodik birlashmalar, ota-onalar qo'mitasi hamda turli ishchi guruhlar muhim rol o'ynaydi. Ular orqali ta'lim-tarbiya jarayonini takomillashtirish, maktab ichki muammolarini aniqlash va ularni bartaraf etish bo'yicha takliflar ishlab chiqiladi. Jamoaviy muhokama jarayonlari pedagoglarning kasbiy faolligini oshiradi, o'z fikrini erkin bildirish va tashabbus ko'rsatish imkonini yaratadi. Bu esa maktabda sog'lom psixologik muhit va o'zaro ishonchni mustahkamlaydi.

Ishtirokchi boshqaruvning muhim jihati shundaki, u o'quvchilarni ham ta'lim muassasasi hayotiga befarq bo'lmagan faol subyekt sifatida shakllantiradi. O'quvchilar kengashlari, loyihaviy faoliyat va ijtimoiy tashabbuslar orqali ularning mas'uliyati, yetakchilik ko'nikmalari va fuqarolik pozitsiyasi rivojlanadi. Shu bilan birga, ota-onalarning boshqaruv jarayonidagi ishtiroki maktab va oila hamkorligini kuchaytirib, ta'lim sifatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Natijada jamoaviy va ishtirokchi boshqaruv usuli umumiy o'rta ta'lim muassasasida barqaror rivojlanish, ochiqlik va hamkorlikka asoslangan samarali boshqaruv tizimini shakllantirishga xizmat qiladi.

Tahlil va natijalar. O'tkazilgan ilmiy tahlillar shuni ko'rsatadiki, innovatsion boshqaruv usullarini joriy etgan umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ta'lim sifati va boshqaruv samaradorligi sezilarli darajada oshadi [11]. Ayniqsa, strategik va raqamli boshqaruv elementlarining uyg'unligi resurslardan oqilona foydalanish va boshqaruv qarorlarining asoslanganligini ta'minlaydi. Tahlillar shuni ko'rsatadiki, an'anaviy boshqaruv modelida qarorlar asosan markazlashgan holda va qisqa muddatli ehtiyojlardan kelib chiqib qabul qilinsa, innovatsion boshqaruv modelida strategik rejalashtirish,

maqsadli indikatorlar va natijaga yo'naltirilgan boshqaruv ustuvor ahamiyat kasb etadi. Bu esa ta'lim muassasasi faoliyatini uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi asosida boshqarish imkonini beradi.

Ayniqsa, strategik va raqamli boshqaruv elementlarining uyg'unlashuvi ta'lim muassasalari faoliyatida sifat jihatidan yangi bosqichni yuzaga keltiradi. Strategik boshqaruv orqali muassasaning rivojlanish maqsadlari, ustuvor yo'nalishlari va kutilayotgan natijalari aniq belgilanadi, raqamli boshqaruv vositalari esa ushbu maqsadlarning amalga oshirishini real vaqt rejimida nazorat qilish va tahlil qilish imkonini yaratadi. Natijada boshqaruv qarorlarining asoslanganligi va tezkorligi ta'minlanadi.

Ilmiy tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruv texnologiyalaridan (elektron hujjat aylanishi, raqamli monitoring tizimlari, ta'lim jarayonini boshqarish platformalari) foydalanish resurslardan oqilona foydalanishga xizmat qiladi. Xususan, moddiy-texnik, moliyaviy va kadrlar resurslarini rejalashtirish va taqsimlashda inson omili bilan bog'liq xatoliklar kamayadi, boshqaruv jarayonlarining shaffofligi oshadi.

Shuningdek, innovatsion boshqaruv usullarining joriy etilishi pedagogik jamoaning kasbiy faolligi va mas'uliyatini oshirishga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. O'qituvchilarning qaror qabul qilish jarayonlarida ishtiroki kengayib, jamoaviy boshqaruv elementlari shakllanadi. Bu holat ta'lim muassasasida sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni vujudga keltirib, o'qituvchilarning innovatsion faoliyatga bo'lgan motivatsiyasini kuchaytiradi.

Natijalar tahlili shuni ko'rsatadiki, innovatsion boshqaruv yondashuvlari asosida faoliyat yuritayotgan umumiy o'rta ta'lim muassasalarida o'quvchilarning ta'lim natijalari barqaror o'sish tendensiyasiga ega bo'ladi. Bunda o'quvchilarning bilim, ko'nikma va kompetensiyala-

rini rivojlantirishga yo'naltirilgan ta'lim muhitining shakllanishi muhim rol o'ynaydi. Shuningdek, baholash tizimining takomillashuvi va doimiy monitoring ta'lim sifati ustidan samarali nazoratni ta'minlaydi.

Umuman olganda, o'tkazilgan ilmiy tahlillar shuni tasdiqlaydiki, umumiy o'rta ta'lim muassasalarini innovatsion yondashuv asosida boshqarish nafaqat boshqaruv samaradorligini oshiradi, balki ta'lim sifatini barqaror rivojlantirish uchun zarur bo'lgan institutsional, tashkiliy va pedagogik shart-sharoitlarni yaratadi. Ushbu holat innovatsion boshqaruv modelini zamonaviy ta'lim tizimining ajralmas tarkibiy qismi sifatida joriy etish zaruratini ilmiy jihatdan asoslaydi.

Umumiy o'rta ta'lim muassasalarini innovatsion yondashuv asosida boshqarish zamonaviy ta'lim tizimini rivojlantirishning ustuvor va strategik yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Innovatsion boshqaruv usullarining joriy etilishi ta'lim muassasalarining tashkiliy-boshqaruv faoliyatini takomillashtirish, ta'lim jarayonining sifat ko'rsatkichlarini oshirish hamda boshqaruv qarorlarining ilmiy asoslanganligini ta'minlashga xizmat qiladi [3]. Mazkur yondashuv ta'lim muassasasini faqatgina o'quv jarayonini amalga oshiruvchi tashkilot sifatida emas, balki uzluksiz rivojlanib boruvchi, o'zgaruvchan ta'lim muhitiga moslashuvchan tizim sifatida shakllantiradi.

Innovatsion boshqaruv usullari pedagogik jamoaning kasbiy salohiyatini rivojlantirishda muhim omil bo'lib, o'qituvchilarning ijodiy faolligi, tashabbuskorligi va mas'uliyatini oshirishga xizmat qiladi. Jamoaviy boshqaruv, reflektiv tahlil, ichki monitoring va kasbiy rivojlanishga yo'naltirilgan mexanizmlarning joriy etilishi pedagoglarning innovatsion faoliyatga bo'lgan motivatsiyasini kuchaytiradi. Natijada ta'lim muassasasida hamkorlikka asoslangan, ochiq va samarali pedagogik muhit shakllanadi.

Shuningdek, innovatsion yondashuv asosida boshqarish ta'lim jarayonining mazmuni va sifatini takomillashtirish bilan birga, resurslardan oqilona foydalanish imkoniyatlarini kengaytiradi. Strategik rejalashtirish, raqamli boshqaruv texnologiyalari va monitoring tizimlarining integratsiyasi moddiy-texnik, moddiy hamda kadrlar resurslaridan samarali foydalanishni ta'minlaydi. Bu esa boshqaruv jarayonlarining shaffofligini oshirib, ta'lim muassasasining ichki nazorat va baholash tizimini mustahkamlaydi.

Innovatsion boshqaruv yondashuvlarining tizimli joriy etilishi umumiy o'rta ta'lim muassasalarining barqaror rivojlanishini ta'minlovchi muhim shart sifatida namoyon bo'ladi. Mazkur yondashuv ta'lim sifatining uzluksiz oshib borishini, o'quvchilarning bilim, ko'nikma va kompetensiyalarini rivojlantirishga yo'naltirilgan samarali ta'lim muhitining shakllanishini ta'minlaydi. Shu bilan birga, ta'lim muassasalarining milliy va xalqaro ta'lim standartlariga moslashuvchanligini kuchaytiradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi. – Toshkent: O'zbekiston, 2022. – 211-b.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari to'plami. – Toshkent, 2021–2024.
3. Alkarov E.M. “Menejment o'quv kurslari” mazmunini takomillashtirish: tahlil va amaliy tavsiyalar (2-qism). Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar 5 (1), 17. 2025.
4. Alkarov E.M. Pedagoglarning kasbiy rivojlanishida raqamli ta'lim muhitining ahamiyati. “Raqamli ta'lim muhitida fanlararo integratsiyani qo'llashning ta'lim samaradorligiga ta'siri: xalqaro tajribalar va rivojlanish istiqbollari”. Konferensiya materiallari to'plami, 1-tom. 85-88-betlar. 2024.
5. Po'latov Sh. Ta'lim menejmenti yoxud ta'lim tashkilotini ilmiy-metodik boshqarishga innovatsion yondashuv. – Toshkent, 2022. – 219-b.
6. Safarov R., Musayeva U. Ta'lim tizimini boshqarishning nazariy asoslari. – Toshkent: Fan, 2005. – 156-b.
7. Xo'jaqulov B.A. Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish. – Toshkent, 2024. – 11-b.
8. Shlyaxer A. Jahon miqyosidagi ta'lim. – Toshkent: Zamin, 2022. – 314-b.
9. Xakimova D.X. Pedagogik innovatsiyalar va boshqaruv. – Toshkent, 2020. – 180-b.
10. Qurboni V.Sh., Seytxalilov E. Ta'lim sifatini boshqarish. – Toshkent, 2006. – 129-b.
11. UNESCO. Innovative School Leadership and Management. – Paris, 2021. – 95-p.