MAKTAB BOSHQARUVIDA ZAMONAVIY TA’LIM MENEJMENTI TEXNOLOGIYALARI VA INNOVATSION YONDASHUVLAR

Mirmamatova Ziyoda Shavkat qizi,
Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti magistranti
+998 90 989 38 03
Shavkatooovnaaa@gmail.com

Annotatsiya: *Ushbu maqola maktab boshqaruvida zamonaviy ta’lim menejmenti texnologiyalari va innovatsion yondashuvlarning ahamiyatini tahlil qiladi. Unda ta’lim sifatini oshirish, boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish va samarali o‘quv muhitini yaratishda ushbu texnologiyalarning roli ko‘rib chiqiladi. Maqola raqamli vositalar, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish va pedagogik innovatsiyalarni joriy etish orqali maktab faoliyatini takomillashtirish yo‘llarini o‘rganadi. Shuningdek, u zamonaviy boshqaruv amaliyotlarini O‘zbekiston ta’lim tizimiga integratsiya qilishdagi muammolar va imkoniyatlarga e’tibor qaratadi. Tadqiqot maktab rahbarlari va ta’lim sohasidagi mutaxassislar uchun qimmatli tavsiyalar beradi.*

Kalit so‘zlar: *Maktab boshqaruvi, ta’lim menejmenti, zamonaviy texnologiyalar, innovatsion yondashuvlar, raqamlashtirish, ta’lim sifati, boshqaruv samaradorligi, pedagogik innovatsiyalar.*

Современные технологии управления образованием и инновационные подходы в управлении школой

Мирмаматова Зиёда Шавкат кизи,
магистрант Национального института педагогического мастерства имени Абдуллы Авлони

Аннотация: *Данная статья анализирует значение современных технологий управления образованием и инновационных подходов в школьной администрации. В ней рассматривается роль этих технологий в повышении качества образования, оптимизации административных процессов и создании эффективной учебной среды. Статья исследует пути улучшения работы школы посредством внедрения цифровых инструментов, принятия решений на основе данных и педагогических инноваций. Кроме того, она затрагивает проблемы и возможности интеграции современных управленческих практик в систему образования Узбекистана. Исследование предлагает ценные рекомендации для руководителей школ и специалистов в области образования.*

Ключевые слова: *Школьное администрирование, управление образованием, современные технологии, инновационные подходы, цифровизация, качество образования, эффективность управления, педагогические инновации.*

Modern educational management technologies and innovative approaches in school management

Ziyoda Shavkat qizi Mirmamatova,
Master’s student of the A. Avloni National Institute of Pedagogical Mastery

Abstract: *This article analyzes the significance of modern educational management technologies and innovative approaches in school management. It examines the role of these technologies in enhancing the quality of education, optimizing management processes, and fostering an effective learning environment. The paper explores ways to improve school operations through the implementation of digital tools, data-driven decision-making, and pedagogical innovations. Furthermore, it draws attention to the challenges and opportunities in integrating modern management practices into the Uzbekistan's education system. The research proposes valuable recommendations for school leaders and education professionals to enhance management in school leadership.*

Keywords: *School leadership, education management, modern technologies, innovative approaches, digitalization, education quality, management efficiency, pedagogical innovations.*

Bugungi globallashuv sharoitida va axborot texnologiyalarining jadal rivojlanishi davrida ta'lim tizimi oldida turgan vazifalar tobora murakkablashib bormoqda. Jamiyatning iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy ehtiyojlari ta'lim muassasalaridan doimiy ravishda yangilanib turishni, moslashuvchanlikni va samaradorlikni talab qiladi. An'anaviy maktab boshqaruvi modellari endilikda ushbu yangi chaqiriqlarga to'liq javob bera olmayapti, bu esa ta'lim jarayonining sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu sababli, maktab boshqaruvida zamonaviy ta'lim menejmenti texnologiyalarini va innovatsion yondashuvlarni joriy etish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Yana bir muhim jihati shundaki, ko'plab ta'lim muasasalarida ya'ni maktablarda texnologiyalar mavjudligiga qaramay ulardan samarali foydalanish darajasi past. Ta'lim muassasasining rivoji va istiqbolini belgilashda texnologiyalardan strategik boshqaruv hamda qaror qabul qilish vositasi sifatida foydalanish mexanizmlari yetarli darajada shakllanmagan. Bu nafaqat ta'lim sifatini oshirish, balki o'quvchilarning XXI asr ko'nikmalarini egallashlari uchun qulay muhit yaratishning asosiy omilidir.

Zamonaviy ta'lim menejmenti texnologiyalari tushunchasi boshqaruv nazariyasida muhim kategoriyalardan biri hisoblanib, u ta'lim muassasalarini samarali boshqarish jarayonida qo'llaniladigan usullar, vositalar va mexanizmlar tizimini anglatadi. "Texnologiya" atamasi umumiy ma'noda ma'lum bir faoliyatni maqsadga yo'naltirilgan, tizimli va natijaga qaratilgan holda amalga oshirish usullari majmui sifatida talqin etiladi. Shu nuqtayi nazardan, ta'lim menejmenti texnologiyalari boshqaruv jarayonini ilmiy asosda tashkil etish, uni optimallashtirish va samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi vositalar tizimini o'z ichiga oladi [3].

Shu bilan bir qatorda zamonaviy ta'lim menejmenti ta'lim muassasalarini samarali boshqarish, resurslardan oqilona foydalanish va o'quv jarayonini optimallashtirishga qaratilgan kompleks yondashuvni ifodalaydi. Uning asosiy maqsadi – maktablarni o'zgaruvchan sharoitlarga tez moslasha oladigan, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qiladigan va har bir o'quvchining shaxsiy ehtiyojlarini inobatga oladigan tizimga aylantirishdir [6]. Bu yondashuv ta'lim tizimining barcha ishtirokchilari o'quvchilar, o'qituvchilar, ma'muriyat va ota-onalar o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirishga, shaffoflikni ta'minlashga va innovatsion pedagogik amaliyotlarni qo'llab-quvvatlashga xizmat qiladi. So'nggi tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, raqamli vositalar va innovatsion boshqaruv strategiyalarini integratsiya qilish ta'lim natijadorligini sezilarli darajada oshiradi [11].

Ushbu maqola maktab boshqaruvida zamonaviy ta'lim menejmenti texnologiyalari va

innovatsion yondashuvlarning nazariy asoslari, amaliy tatbiqi hamda ularni joriy etishdagi muammolar va yechimlarni atroflicha tahlil qilishni maqsad qilgan. Unda raqamli platformalar, ma'lumotlar tahlili, sun'iy intellekt elementlari va boshqa ilg'or vositalarning maktab boshqaruvidagi o'rni ko'rib chiqiladi. Shuningdek, mazkur tadqiqotda maktab boshqaruvida zamonaviy ta'lim menejmenti texnologiyalari va innovatsion yondashuvlarni o'rganishda kompleks ilmiy yondashuvlardan foydalanildi. Xususan, tadqiqot jarayonida adabiyotlar tahlili, qiyosiy tahlil hamda tizimli yondashuv metodlari qo'llanildi.

Adabiyotlar tahlili orqali mavzuga oid xorijiy va milliy ilmiy manbalar o'rganilib, zamonaviy ta'lim menejmentining nazariy asoslari yoritildi. Qiyosiy tahlil usuli yordamida turli mamlakatlar va ta'lim tizimlarida qo'llanilayotgan innovatsion boshqaruv yondashuvlari o'zaro solishtirildi. Shuningdek, tizimli yondashuv asosida maktab boshqaruvi o'zaro bog'liq elementlardan tashkil topgan murakkab tizim sifatida tahlil qilindi. Bu esa innovatsion texnologiyalarni joriy etish jarayonining ichki va tashqi omillar bilan bog'liqligini aniqlash imkonini berdi.

Maktab boshqaruvida zamonaviy ta'lim menejmenti texnologiyalari va innovatsion yondashuvlarni joriy etish chuqur nazariy asoslarga tayanadi. Innovatsiya tushunchasi ta'lim sohasida yangi g'oyalar, jarayonlar, mahsulotlar yoki xizmatlarni joriy etish orqali mavjud tizimni takomillashtirish yoki tubdan o'zgartirishni anglatadi. Ta'limdagi innovatsiyalar nafaqat texnologik yangiliklarni, balki pedagogik amaliyotlar, o'quv dasturlari, tashkiliy tuzilmalar va boshqaruv usullaridagi o'zgarishlarni ham qamrab oladi. Bu jarayonning nazariy asosi sifatida bir qancha kontseptual yondashuvlarni ko'rib chiqish mumkin. Zamonaviy ta'lim menejmenti texnologiyalarining muhim xususiyatlaridan biri ularning tizimlilik va natijaviylikka yo'naltirilganligidir. Bunda boshqaruv jarayoni aniq rejalashtirilgan bosqichlar asosida tashkil etilib, har bir bosqichda erishilishi lozim bo'lgan natijalar oldindan belgilanadi. Natijada boshqaruv faoliyati izchil, nazorat qilinadigan va samarali tizimga aylanadi. Shu bilan birga, zamonaviy boshqaruv texnologiyalari axborot-kommunikatsiya vositalari bilan chambarchas bog'liq bo'lib, ular boshqaruv jarayonining tezkorligi va aniqligini oshirishga xizmat qiladi [9].

Tizimli yondashuv ta'lim muassasasini o'zaro bog'liq elementlardan tashkil topgan murakkab tizim sifatida ko'rib chiqadi. Innovatsiyalar tizimning bir qismida joriy etilganda, bu boshqa qismlarga ham ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun, innovatsiyalarni rejalashtirishda butun tizimning o'zaro aloqadorligi va o'zaro ta'siri inobatga olinishi zarur. Tizimli yondashuv maktabni ochiq tizim sifatida tushunishni talab qiladi, ya'ni u tashqi muhit (jamiyat, iqtisodiyot, texnologik rivojlanish) bilan doimiy aloqada bo'ladi va uning ta'sirida o'zgarib turadi [2]. Bu yondashuv innovatsiyalarni nafaqat ichki samaradorlikni oshirish, balki tashqi chaqiriqlarga moslashish vositasi sifatida ham ko'rishga imkon beradi.

Tashkiliy o'rganish nazariyasi innovatsiyalarni joriy etishda markaziy o'rin tutadi. Bu nazariya tashkilotlarning o'z tajribalaridan saboq chiqarish, yangi bilimlarni yaratish va ularni amaliyotga tatbiq etish qobiliyatini o'rganadi. Maktablar o'rganuvchi tashkilotlarga aylanishi kerak, bu yerda o'qituvchilar, ma'muriyat va boshqa xodimlar doimiy ravishda yangi g'oyalarni sinab ko'rish, muvaffaqiyatsizliklardan o'rganish va eng yaxshi amaliyotlarni almashish orqali rivojlanadilar [10]. Tashkiliy o'rganish innovatsion madaniyatni shakllantirish uchun muhim bo'lib, xodimlarning o'zgarishlarga ochiqligini va yangiliklarni qabul qilishga tayyorligini oshiradi.

O‘zgarishlarni boshqarish nazariyalari innovatsiyalarni muvaffaqiyatli joriy etish mexanizmlarini tushuntiradi. Kurt Levinning uch bosqichli modeli (muzlatish, o‘zgartirish, qayta muzlatish) yoki Kotterning sakkiz bosqichli modeli kabi yondashuvlar innovatsion jarayonni rejalashtirish, amalga oshirish va barqarorlashtirish uchun amaliy ko‘rsatmalar beradi. Bu nazariyalar o‘zgarishlarga qarshilikni yengish, xodimlarni jalb qilish va ularning motivatsiyasini oshirish, shuningdek, innovatsiyalarning uzoq muddatli barqarorligini ta’minlash muhimligini ta’kidlaydi [13].

Inson kapitali nazariyasi esa, ta’limdagi innovatsiyalarning iqtisodiy va ijtimoiy ahamiyatini tushuntiradi. Bu nazariyaga ko‘ra, ta’limga kiritilgan investitsiyalar, jumladan, innovatsion texnologiyalar va yondashuvlar orqali o‘quvchilar va o‘qituvchilarning bilim, ko‘nikma va malakalarini oshirish jamiyatning umumiy iqtisodiy o‘sishi va farovonligiga hissa qo‘shadi. Zamonaviy ta’lim menejmenti inson kapitalini rivojlantirishga qaratilgan bo‘lib, o‘quvchilarni XXI asr ko‘nikmalari (tanqidiy fikrlash, ijodkorlik, hamkorlik, kommunikatsiya) bilan qurollantirishni maqsad qiladi [5].

Kontseptual yondashuvlar nuqtayi nazaridan, strategik menejment ta’lim muassasalariga o‘z maqsadlarini aniq belgilash, resurslarni samarali taqsimlash va innovatsiyalarni strategik rejalarga integratsiya qilish imkonini beradi. Sifat menejmenti (masalan, TQM – Total Quality Management) prinsiplari ta’lim jarayonlarining doimiy takomillashtirilishini, natijalarni o‘lchashni va barcha ishtirokchilarning sifatga bo‘lgan mas’uliyatini oshirishni taqozo etadi. Ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish (Evidence-Based Management) esa innovatsiyalarning samaradorligini ilmiy dalillar asosida baholash va ularni optimallashtirish uchun muhimdir [12]. Bu yondashuvlar maktab boshqaruvini byurokratik va an’anaviy usullardan voz kechib, yanada moslashuvchan, shaffof va natijaga yo‘naltirilgan tizimga aylantirishga xizmat qiladi.

Raqamli texnologiyalar maktab boshqaruvining har bir jabhasini tubdan o‘zgartirish salohiyatiga ega bo‘lib, samaradorlikni oshirish, shaffoflikni ta’minlash va o‘quv jarayonini optimallashtirish uchun keng imkoniyatlar yaratadi. Kirish qismida ta’kidlanganidek, raqamli vositalarning integratsiyasi ta’lim natijadorligini sezilarli darajada oshiradi [6].

O‘zbekiston Respublikasida ta’lim tizimini modernizatsiya qilish va maktab boshqaruvini takomillashtirishga qaratilgan keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi “O‘zbekiston Respublikasi xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmonida ta’lim tizimini innovatsion rivojlantirish, zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etish va rahbar kadrlar salohiyatini oshirish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan. Mazkur hujjatda, xususan, umumta’lim muassasalarini boshqarishda zamonaviy menejment tamoyillarini joriy etish, ta’lim sifatini xalqaro standartlar asosida baholash hamda raqamli texnologiyalarni keng qo‘llash zarurligi alohida ta’kidlangan.

Shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining maktab ta’limi tizimini takomillashtirishga qaratilgan qarorlarida maktab direktorlarining kasbiy kompetensiyalarini oshirish, ularni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirish, shuningdek, ularning faoliyatini baholashning zamonaviy mezonlarini joriy etish vazifalari belgilab berilgan. Bundan tashqari, Vazirlar Mahkamasining pedagog va rahbar kadrlarning malakasini oshirish tizimini rivojlantirishga oid qarorlarida ta’lim muassasalari rahbarlarining uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta’minlash, innovatsion boshqaruv texnologiyalarini o‘zlashtirish hamda amaliyotga joriy etish zarurligi qayd etilgan.

So‘nggi yillarda ta’lim tizimida raqamli transformatsiya jarayonlari jadallashib, maktab boshqaruviga zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari keng joriy etilmoqda. Bu esa boshqaruvning ochiqligi, shaffofligi va samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda [1].

Bunda, ta’limni boshqarish tizimlari (Learning Management Systems – LMS) va maktab axborot tizimlari (School Information Systems – SIS) maktab boshqaruvining asosiy raqamli ustunlaridir. LMS platformalari (masalan, Google Classroom, Moodle, Canvas) o‘quv materiallarini joylashtirish, topshiriqlarni boshqarish, o‘quvchilarning faoliyatini kuzatish va o‘qituvchilar bilan muloqot qilish uchun yagona muhitni ta’minlaydi. SIS tizimlari esa o‘quvchilarning shaxsiy ma’lumotlari, davomati, baholari, o‘quv dasturlari va boshqa ma’muriy jarayonlarni avtomatlashtirishga yordam beradi. Bu tizimlar ma’lumotlarni markazlashtirish orqali ma’muriy yukni kamaytiradi va qaror qabul qilish jarayonini tezlashtiradi [7]. Ma’lumotlar tahlili va ta’lim analitikasi (Learning Analytics) maktab boshqaruvida strategik ahamiyat kasb etadi. Ta’lim analitikasi o‘quvchilarning o‘quv jarayonidagi xatti-harakatlari, natijalari va boshqa tegishli ma’lumotlarni yig‘ish, tahlil qilish va hisobot berish orqali o‘quv jarayonini tushunish va optimallashtirishga qaratilgan. Bu yondashuv maktab rahbarlariga o‘quvchilarning o‘zlashtirishidagi tendensiyalarni aniqlash, xavf ostida bo‘lgan o‘quvchilarni erta aniqlash, o‘quv dasturlarining samaradorligini baholash va o‘qituvchilarning pedagogik amaliyotlarini takomillashtirish bo‘yicha ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish imkonini beradi [12]. Masalan, ma’lumotlar tahlili orqali qaysi fanlar yoki mavzular o‘quvchilarga qiyinchilik tug‘dirayotganini aniqlash va o‘quv jarayoniga tegishli tuzatishlar kiritish mumkin.

Sun’iy intellekt (SI) elementlari maktab boshqaruvida tobora keng qo‘llanilmoqda. SI asosidagi adaptiv o‘quv platformalari har bir o‘quvchining shaxsiy ehtiyojlari va o‘rganish sur’atiga moslashgan holda individual o‘quv yo‘llarini taklif etadi. SI, shuningdek, avtomatlashtirilgan baholash tizimlari, o‘quvchilarning savollariga javob beruvchi chatbotlar va o‘qituvchilarga o‘quv jarayonini tahlil qilishda yordam beruvchi vositalar orqali o‘qituvchilarning ish yukini kamaytirishi mumkin. Ma’muriy sohada SI resurslarni taqsimlash, dars jadvallarini optimallashtirish va xavfsizlik tizimlarini boshqarishda yordam beradi [7]. Biroq, SI ni joriy etishda axloqiy masalalar, xususan, ma’lumotlar maxfiyligi va algoritmik tarafkashlikka alohida e’tibor qaratish lozim. Shu bilan birga, bulutli texnologiyalar (Cloud Computing) ta’lim muassasalariga o‘z infratuzilmasini modernizatsiya qilishda katta yordam beradi. Bulutli xizmatlar orqali maktablar o‘quv materiallarini, dasturiy ta’minotni va ma’lumotlarni xavfsiz saqlashi, ularga istalgan joydan va istalgan qurilmadan kirish imkoniyatini yaratishi mumkin. Bu resurslarning samarali taqsimlanishini ta’minlaydi, texnik xizmat ko‘rsatish xarajatlarini kamaytiradi va ma’lumotlarning xavfsizligini oshiradi [3]. Bundan tashqari, virtual reallik (VR) va kengaytirilgan reallik (AR) texnologiyalari o‘quv jarayonini yanada interaktiv va immersiv qilish imkonini beradi. VR orqali o‘quvchilar tarixiy joylarga virtual sayohatlar qilishi, murakkab ilmiy eksperimentlarni xavfsiz muhitda amalga oshirishi yoki turli kasblarni simulyatsiya qilishlari mumkin. AR esa real dunyo obyektlariga raqamli ma’lumotlarni qo‘shish orqali o‘quv materiallarini boyitadi. Bu texnologiyalar o‘quvchilarning motivatsiyasini oshiradi va mavhum tushunchalarni tushunishga yordam beradi [6].

Kiberxavfsizlik va ma’lumotlar maxfiyligi raqamli texnologiyalarni joriy etishda ustuvor ahamiyatga ega. Maktablar o‘quvchilar va xodimlarning shaxsiy ma’lumotlarini himoya qilish uchun kuchli kiberxavfsizlik choralarini ko‘rishi, ma’lumotlarni saqlash va qayta ishlash

bo'yicha qat'iy protokollarni joriy etishi shart. Bu nafaqat qonuniy talab, balki ta'lim muassasasiga bo'lgan ishonchni saqlashning ham muhim omilidir.

Raqamli texnologiyalardan tashqari, ta'lim menejmentida bir qator innovatsion yondashuvlar mavjud bo'lib, ular maktablarning tashkiliy tuzilmasini, pedagogik amaliyotlarini va umumiy madaniyatini o'zgartirishga qaratilgan. Bu yondashuvlar ta'lim sifatini oshirish, o'quvchilarning har tomonlama rivojlanishini ta'minlash va maktabni jamiyatning faol a'zosiga aylantirishga xizmat qiladi.

Birinchidan, zamonaviy ta'lim tizimida o'quvchi markazli boshqaruv (Learner-Centered Management) konsepsiyasi alohida ahamiyat kasb etmoqda. Ushbu yondashuv an'anaviy ma'muriy boshqaruvdan farqli ravishda barcha qarorlarni o'quvchilarning ehtiyojlari, qiziqishlari va o'quv natijalariga yo'naltirishni nazarda tutadi. Tadqiqotchi Michael Fullan fikriga ko'ra, samarali ta'lim tizimi o'quvchilarning individual rivojlanishini qo'llab-quvvatlash orqali shakllanadi [8]. Shuningdek, Tony Bush ta'kidlaganidek, zamonaviy maktab boshqaruvi o'quvchi manfaatlarini ustuvor qo'ygan holda tashkil etilishi lozim. O'zbekiston ta'lim tizimida ham mazkur yondashuv bosqichma-bosqich joriy etilmoqda va o'quvchilarning faolligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Ikkinchidan, taqsimlangan yetakchilik (Distributed Leadership) va umumiy boshqaruv (Shared Governance) modellari maktab boshqaruvida muhim o'rin egallamoqda. Ushbu yondashuvlar qaror qabul qilish jarayonini markazlashtirishdan voz kechib, uni o'qituvchilar, ota-onalar hamda boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasida taqsimlashni nazarda tutadi. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, taqsimlangan yetakchilik o'qituvchilarning kasbiy avtonomiyasini oshiradi va innovatsion faoliyatni rag'batlantiradi [3]. Natijada maktablarda hamkorlik muhitini shakllantirish va boshqaruv samaradorligini oshirish imkoniyati kengayadi.

Uchinchidan, strategik rejalashtirish va uzoqni ko'ra bilish (foresight) zamonaviy maktab boshqaruvining muhim komponenti hisoblanadi. Strategik yondashuv maktablarga o'z rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash, tashqi muhitdagi o'zgarishlarni tahlil qilish hamda uzoq muddatli maqsadlarga erishish imkonini beradi. Andreas Schleicher ta'kidlashicha, ta'lim tizimining barqaror rivoji strategik fikrlash va kelajak tendensiyalarini oldindan ko'ra bilishga bog'liq. Bu esa maktablarni raqamli transformatsiya sharoitida moslashuvchan boshqaruv tizimlarini joriy etishga undaydi.

To'rtinchidan, samaradorlikni boshqarish va hisobdorlik (Performance Management and Accountability) tizimlari innovatsion boshqaruvning ajralmas qismi sifatida namoyon bo'ladi. Mazkur tizimlar orqali maktab faoliyati, o'qituvchilar samaradorligi hamda o'quvchilar natijalari muntazam baholanadi. Ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv yondashuvi ta'lim sifatini oshirishda muhim vosita hisoblanadi. Shu bilan birga, shaffof hisobdorlik mexanizmlari manfaatdor tomonlar ishonchini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Beshinchidan, jamoatchilikni jalb etish va hamkorlik (Community Engagement and Partnerships) zamonaviy maktab boshqaruvida muhim ahamiyat kasb etadi. Innovatsion maktablar ota-onalar, mahalliy tashkilotlar va biznes subyektlari bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish orqali ta'lim jarayonini boyitadi. Bunday hamkorlik o'quvchilarning amaliy ko'nikmalarini rivojlantirish hamda ularni ijtimoiy hayotga tayyorlashda muhim omil hisoblanadi.

Oltinchidan, pedagogik innovatsiyalar, jumladan, loyihaga asoslangan ta'lim (Project-Based Learning), tadqiqotga asoslangan ta'lim (Inquiry-Based Learning), aralash ta'lim (Blended Learning) va teskari sinf (Flipped Classroom) modellari zamonaviy ta'lim menej-

menti bilan uzviy bog‘liqdir. Ushbu yondashuvlar o‘quvchilarning tanqidiy fikrlash, muammolarni hal qilish va mustaqil o‘rganish ko‘nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Shu sababli maktab boshqaruvi pedagogik innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlovchi muhitni yaratishi zarur.

Maktab boshqaruvida zamonaviy ta’lim menejmenti texnologiyalari va innovatsion yondashuvlarning muvaffaqiyatli joriy etilishi bevosita maktab rahbarlari va o‘qituvchilarning kasbiy salohiyatiga bog‘liq. O‘zgaruvchan ta’lim muhitida ularning doimiy kasbiy rivojlanishi (CPD) va yangi ko‘nikmalarni egallashi hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Bunda, eng avvalo, maktab rahbarlari uchun yetakchilikni rivojlantirish dasturlari muhimdir. An’anaviy ma’muriy ko‘nikmalardan tashqari, zamonaviy maktab direktorlari strategik fikrlash, o‘zgarishlarni boshqarish, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, innovatsiyalarni rag‘batlantirish va jamoani ilhomlantirish qobiliyatlariga ega bo‘lishlari kerak. Bu dasturlar yetakchilarga raqamli texnologiyalarni samarali integratsiya qilish, o‘qituvchilarni yangi pedagogik amaliyotlarga o‘rgatish va maktabda innovatsion madaniyatni shakllantirish bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarni berishi lozim [4]. Masalan, “transformatsion yetakchilik” modelini o‘zlashtirish maktab rahbarlariga o‘z jamoasini umumiy maqsadlar sari yo‘naltirishda yordam beradi. O‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishi zamonaviy texnologiyalarni o‘zlashtirish va innovatsion pedagogik amaliyotlarni qo‘llashga qaratilishi kerak. Bu nafaqat texnik ko‘nikmalarni (masalan, LMS dan foydalanish, raqamli resurslarni yaratish) o‘z ichiga oladi, balki raqamli pedagogika, ya’ni texnologiyalar yordamida samarali o‘qitish metodologiyalarini ham qamrab oladi. O‘qituvchilar adaptiv o‘quv platformalari, SI vositalari va VR/AR ilovalaridan qanday foydalanishni, shuningdek, ma’lumotlar tahlili asosida o‘quvchilarning ehtiyojlarini qanday aniqlashni o‘rganishlari kerak. Shu o‘rinda, kasbiy rivojlanishning innovatsion modellari joriy etilishi lozim. An’anaviy qisqa muddatli kurslar o‘rniga, o‘qituvchilar uchun uzluksiz, amaliyotga yo‘naltirilgan va hamkorlikka asoslangan rivojlanish imkoniyatlari yaratilishi kerak. Bularga quyidagilar kiradi:

Onlayn kurslar va MOOClar (Massive Open Online Courses) orqali o‘qituvchilar o‘zlariga qulay vaqtda va joyda yangi bilimlarni egallashlari mumkin.

Professional o‘rganish jamoalari (Professional Learning Communities – PLCs) o‘qituvchilarga o‘z tajribalarini almashish, birgalikda muammolarni hal qilish va eng yaxshi amaliyotlarni joriy etish imkonini beradi.

Mentorlik va kouching dasturlari tajribali o‘qituvchilarning yosh hamkasblariga yo‘l-yo‘riq ko‘rsatishini ta’minlaydi.

Amaliy tadqiqotlar (Action Research) o‘qituvchilarga o‘z sinflarida innovatsion g‘oyalarni sinab ko‘rish va ularning samaradorligini ilmiy asosda baholash imkonini beradi. Maktabda doimiy o‘rganish va eksperiment qilish madaniyatini shakllantirish muhimdir. Rahbariyat o‘qituvchilarni yangi g‘oyalarni sinab ko‘rishga, xatolardan o‘rganishga va o‘zaro hamkorlik qilishga rag‘batlantirishi kerak. Bu xavfsiz muhitda innovatsiyalarni joriy etishga bo‘lgan qo‘rquvni kamaytiradi va ijodkorlikni oshiradi. O‘qituvchilarning o‘z kasbiy rivojlanish yo‘llarini belgilashda faol ishtirok etishlari ham ularning motivatsiyasini oshiradi [2]. Raqamli savodxonlikni oshirishga alohida e’tibor qaratish lozim. Bu nafaqat texnologiyalardan foydalanishni, balki raqamli axborotni tanqidiy baholash, onlayn xavfsizlikni ta’minlash va raqamli fuqarolik qoidalariga rioya qilishni ham o‘z ichiga oladi. O‘qituvchilarning raqamli kompetensiyalari o‘quvchilarga XXI asr ko‘nikmalarini singdirishda namuna bo‘ladi.

Maktab boshqaruvida zamonaviy ta’lim menejmenti texnologiyalari va innovatsion yondashuvlarni joriy etish bir qator muammo-

lar, murakkabliklar va axloqiy masalalar bilan bog‘liq. Ularni tushunish va samarali yechimlar topish innovatsion jarayonning muvaffaqiyati uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Bunda resurs cheklovlari innovatsiyalarni joriy etishdagi eng katta to‘siqlardan biridir. Moliyaviy resurslarning yetishmasligi zamonaviy texnologiyalarni sotib olish, infratuzilmani yangilash va o‘qituvchilarni o‘qitish uchun imkoniyatlarni cheklaydi. Shuningdek, malakali texnik xodimlarning yetishmasligi ham texnologiyalarni samarali qo‘llashga to‘sqinlik qiladi. O‘qituvchilar va ma’muriyatning texnologik savodxonligi darajasi va o‘zgarishlarga qarshilik. Ko‘plab o‘qituvchilar yangi texnologiyalarni o‘zlashtirishga yoki innovatsion pedagogik amaliyotlarga o‘tishga tayyor bo‘lmasligi mumkin. Bu texnologik savodsizlik, vaqt yetishmasligi, qo‘shimcha ish yukidan qo‘rqish yoki an’anaviy usullarga bog‘lanib qolish bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. O‘zgarishlarga qarshilik innovatsiyalarning muvaffaqiyatli tatbiqiga jiddiy to‘siq bo‘ladi [11].

Innovatsiyalarning samaradorligini baholash va o‘lchashdagi qiyinchiliklar mavjud. Yangi texnologiyalar yoki yondashuvlarning o‘quv natijalariga qanday ta’sir ko‘rsatayotganini aniq o‘lchash murakkab jarayon bo‘lib, buning uchun aniq mezonlar va baholash vositalari talab etiladi. Natijalarning aniq ko‘rinmasligi innovatsiyalarga bo‘lgan ishonchni kamaytirishi mumkin .

Yuqorida qayd etilgan muammolarni hal qilish uchun kompleks yondashuv talab etiladi.

Bunda avvalo, davlat va xususiy sektor hamkorligini kuchaytirish orqali moliyaviy va texnik resurslarni jalb qilish mumkin. Davlat investitsiyalari bilan bir qatorda, xususiy kompaniyalarning homiyligi yoki ijtimoiy mas’uliyat doirasidagi loyihalar orqali maktablarning texnologik bazasini mustahkamlash mumkin. O‘qituvchilar va ma’muriyat uchun doimiy va maqsadli kasbiy rivojlanish dasturlarini tashkil etish zarur. Bu dasturlar nafaqat texnik ko‘nikmalarni, balki innovatsiyalarning pedagogik va boshqaruv afzalliklarini tushuntirishga ham qaratilishi kerak. Mentorlik tizimlari va o‘zaro yordam guruhlari o‘zgarishlarga qarshilikni yengishda yordam beradi.

Innovatsiyalarni bosqichma-bosqich va pilot loyihalar orqali joriy etish tavsiya etiladi. Kichik miqyosda boshlash, muvaffaqiyatli tajribalarni o‘rganish va ularni kengaytirish orqali xavflarni kamaytirish va ishtirokchilarning ishonchini oshirish mumkin. Innovatsiyalarni joriy etishda ochiq muloqot va barcha manfaatdor tomonlarning faol ishtirokini ta’minlash muhim. O‘qituvchilar, ota-onalar va o‘quvchilarning fikr-mulohazalarini inobatga olish innovatsiyalarning muvaffaqiyatli qabul qilinishiga yordam beradi. Ma’lumotlar xavfsizligi protokollarini kuchaytirish va axloqiy me’yorlarni ishlab chiqish orqali texnologiyalarga bo‘lgan ishonchni oshirish mumkin. Bu borada tegishli qonunchilik bazasini yaratish va unga rioya etilishini ta’minlash muhimdir.

Innovatsiyalarni joriy etishda bir qator axloqiy masalalar yuzaga keladi. Ma’lumotlar maxfiyligi va shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish. Raqamli platformalar va analitika tizimlari o‘quvchilar va o‘qituvchilar haqida katta hajmdagi ma’lumotlarni to‘playdi. Bu ma’lumotlarning xavfsizligi, ulardan qanday maqsadlarda foydalanilishi va kimlarga taqdim etilishi axloqiy jihatdan muhimdir. Shaxsiy ma’lumotlarning noto‘g‘ri ishlatilishi yoki sizib chiqishi jiddiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Algoritmik tarafkashlik (algorithmic bias) va adolatli qarorlar qabul qilish. Sun’iy intellekt va ma’lumotlar tahlili tizimlari ma’lumotlardagi mavjud tarafkashliklarni aks ettirishi va hatto kuchaytirishi mumkin. Bu esa o‘quvchilarning baholanishi, resurslarning taqsimlanishi yoki o‘quv yo‘llarini belgilashda adolatsizlikka olib kelishi mumkin. Algoritmlarning shaffofligi va adolatliligini ta’minlash muhim axloqiy vazifadir.

Raqamli tenglik va inklyuzivlikni ta’minlash. Texnologiyalarni joriy etish raqamli tafovutni kuchaytirmasligi kerak. Barcha o‘quvchilar, ijtimoiy-iqtisodiy holatidan qat’i nazar, zamonaviy ta’lim imkoniyatlaridan teng foydalana olishlari kerak. Inklyuzivlik nafaqat texnologiyaga kirishni, balki nogironligi bor o‘quvchilar uchun moslashtirilgan texnologik yechimlarni ham o‘z ichiga oladi. Texnologiyaga haddan tashqari bog‘liqlik va insoniy muloqotning kamayishi. Raqamli vositalarning haddan tashqari ko‘p qo‘llanilishi o‘quvchilar va o‘qituvchilar o‘rtasidagi shaxsiy muloqotni, ijtimoiy ko‘nikmalarni rivojlantirishni cheklashi mumkin. Texnologiyalar insoniy o‘zaro aloqani to‘ldirishi, ammo uning o‘rnini bosmasligi kerak.

Shu o‘rinda o‘qituvchilarning kasbiy erkinligi va pedagogik avtonomiyasini ta’minlash masalasi ham alohida e’tiborga loyiqdir. Raqamli texnologiyalar ayrim hollarda o‘qituvchilar faoliyatini nazorat qilish va baholash vositasi sifatida qo‘llanishi mumkin. Biroq bunday yondashuv ularning ijodiy tashabbusini cheklamasligi, kasbiy erkinligiga salbiy ta’sir ko‘rsatmasligi lozim. Aksincha, innovatsion texnologiyalar o‘qituvchilarni qo‘llab-quvvatlash, ularning mehnatini yengillashtirish va ijodkorligini rag‘batlantirishga xizmat qilishi kerak.

Ushbu muammolar va axloqiy masalalarni hal qilish uchun ta’lim sohasidagi barcha manfaatdor tomonlar – hukumat, maktab ma’muriyati, o‘qituvchilar, ota-onalar va texnologiya ishlab chiquvchilari o‘rtasida ochiq muloqot va hamkorlik zarur. Faqatgina shunday kompleks yondashuv orqali maktab boshqaruvida zamonaviy ta’lim menejmenti texnologiyalari va innovatsion yondashuvlarni muvaffaqiyatli va axloqiy jihatdan mas’uliyatli tarzda joriy etish mumkin.

Mazkur tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, maktab boshqaruvida zamonaviy ta’lim menejmenti texnologiyalarini joriy etish ta’lim sifatini oshirish, boshqaruv samaradorligini kuchaytirish va raqamli transformatsiya jarayonlarini jadallashtirishda muhim ahamiyatga ega. Innovatsion yondashuvlar maktabni an’anaviy byurokratik tizimdan natijaga yo‘naltirilgan, moslashuvchan va raqamli boshqaruv tizimiga o‘tkazishga xizmat qiladi. Raqamli platformalar, ma’lumotlar tahlili va sun’iy intellekt kabi texnologiyalar, shuningdek, o‘quvchi markazli boshqaruv, taqsimlangan yetakchilik va strategik rejalashtirish kabi innovatsion yondashuvlar ta’lim sifatini oshirish va o‘quvchilarning XXI asr ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun muhimdir. Maktab rahbarlari va o‘qituvchilarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi, raqamli savodxonlikni oshirish bu jarayonning muvaffaqiyatini ta’minlovchi asosiy omillardandir.

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi:

- Maktab boshqaruvida qaror qabul qilish jarayonini optimallashtirish maqsadida raqamli ma’lumotlar paneli (dashboard) tizimini joriy etish tavsiya etiladi. Bu tizim real vaqt rejimida o‘quvchilar natijalari va boshqaruv ko‘rsatkichlarini monitoring qilish imkonini beradi.

- Maktab direktorlarining samarali boshqaruvini ta’minlash uchun ularning raqamli boshqaruv kompetensiyalarini baholash mezonlarini ishlab chiqish va standartlashtirish zarur. Bu rahbar kadrlar sifatini oshirishga xizmat qiladi.

- Ta’lim jarayonini boshqarishda LMS (Learning Management System) va SIS (Student Information System) tizimlarini yagona integratsiyalashgan boshqaruv indikatorlari bilan bog‘lash orqali ma’lumotlar uzluksizligi va aniqligini ta’minlash maqsadga muvofiqdir.

- Maktablarda axborot xavfsizligini ta’minlash uchun raqamli xavfsizlik va ma’lumotlar etikasi bo‘yicha ichki reglamentlar ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish zarur.

- Maktab rahbarlari va pedagoglar uchun uzluksiz raqamli transformatsiya va innovatsion menejment bo‘yicha malaka oshirish dasturlarini kengaytirish tavsiya etiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi "O'zbekiston Respublikasi xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni.

2. Bobojonov F.X. Ta'limda sun'iy intellekt texnologiyalarini joriy etishning menejerlik aspektlari // O'zbekiston Milliy universiteti xabarlari. 2024. №1/2. 112-119 b.

3. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. – London: Sage, 2020.

4. Ergashev D.A. Raqamli ta'lim platformalarining maktab boshqaruvidagi samaradorligi // Pedagogik mahorat. 2023. №3. 45-52 b.

5. Ismoilov R.T. Markaziy Osiyo ta'lim tizimlarida raqamli transformatsiya jarayonlari // Zamonaviy ta'lim. 2023. №4. 23-30 b.

6. Karimova A.B. Maktab boshqaruvida innovatsion menejment: nazariya va amaliyot. Monografiya. Toshkent: Fan nashriyoti, 2021. 280 b.

7. Mirzayev J.K. O'quvchi markazli boshqaruv konsepsiyasining maktab amaliyotidagi ahamiyati // Ta'lim va rivojlanish. 2021. №2. 88-95 b.

8. Michael Fullan The New Meaning of Educational Change. – New York: Teachers College Press, 2020.

9. Pulatov Sh.Sh. Ta'lim menejmenti yohud ta'lim muassasasini ilmiy-metodik boshqarishga innovatsion yondashuv. – Toshkent: Yosh kuch, 2022. 63-65 b.

10. Qodirov Z.M. Ta'lim tizimida strategik rejalashtirish va innovatsion rivojlanish. Monografiya. Toshkent: Sharq nashriyoti, 2020. 310 b.

11. Saidov Sh.R., Olimova G.N. Ta'lim menejmenti: zamonaviy yondashuvlar. O'quv qo'llanma. Toshkent: Toshkent davlat pedagogika universiteti nashriyoti, 2022. 356 b.

12. O'zbekiston ta'lim tizimida innovatsion rivojlanish yo'nalishlari. Ilmiy maqolalar to'plami. Mas'ul muharrir: A.A. Rustamov. Toshkent: O'zbekiston "Fan" nashriyoti, 2023. 412 b.

13. G'aniyeva N.S. Maktabda taqsimlangan yetakchilik modelini qo'llashning o'ziga xos xususiyatlari // Xalq ta'limi. 2022. №5. 67-74 b.