

**MAKTAB DIREKTORLARINING O'ZGARISHLARNI BOSHQARISH
KO'NIKMALARINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI**

Annotatsiya. Maqolada maktab direktorining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari integrativ amaliy kompetensiya sifatida yoritiladi. Ko'nikmalar tarkibi besh yadro komponent (tahliliy-strategik, tashkiliy-loyihalash, kommunikativ, resurs-risk, monitoring-refleksiya) orqali asoslanadi va direktor funksiyalari bilan bog'lanadi.

Kalit so'zlar: o'zgarishlarni boshqarish, maktab direktori, kompetensiya, kommunikatsiya, risk, resurs, monitoring, refleksiya.

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЯМИ У ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ**

Аннотация. В статье раскрывается компетентность директора школы в управлении изменениями как интегративный практический ресурс. Структура представлена пятью ядровыми компонентами (аналитико-стратегический, коммуникативный, организационно-проектный, ресурсно-риск, мониторингово-рефлексивный) и соотнесена с ключевыми функциями руководителя.

Ключевые слова: управление изменениями, директор школы, компетентность, коммуникация, риск, ресурсы, мониторинг, рефлексия.

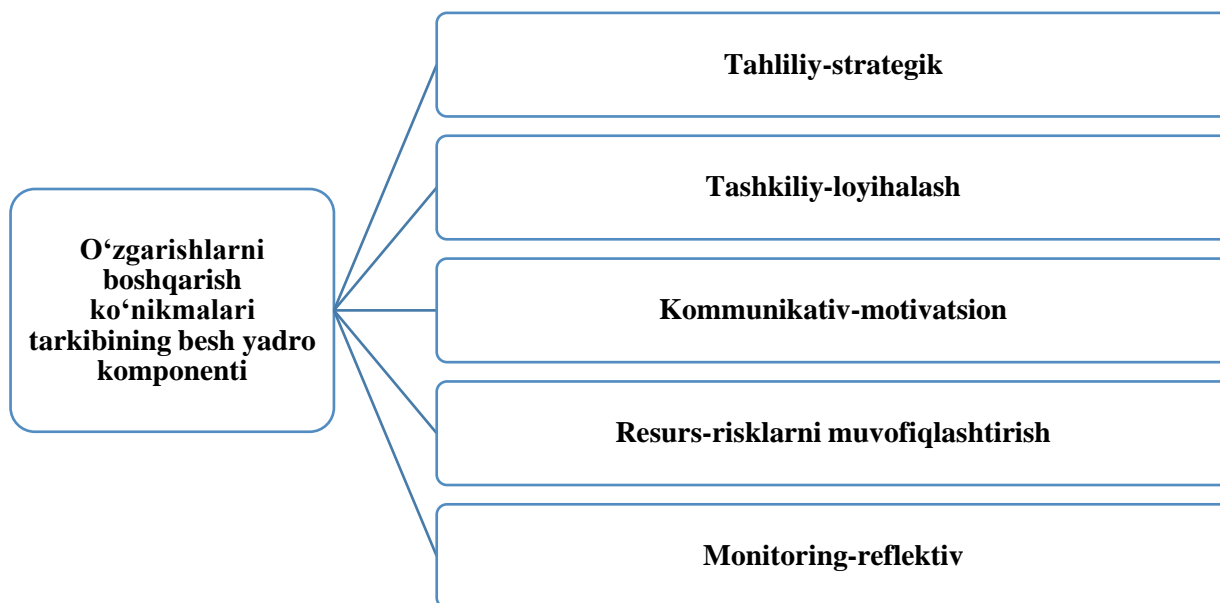
**THEORETICAL BASIS FOR DEVELOPING CHANGE MANAGEMENT SKILLS OF
SCHOOL DIRECTORS**

Annotation. The article frames school principals' change management competence as an integrative practical capacity. It specifies five core components (analytical-strategic, organizational-project, communicative, resource-risk, monitoring-reflective) and links them to principals' key managerial functions.

Keywords: change management, school principal, competence, communication, risk, resources, monitoring, reflection.

Kirish. Maktab direktorining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari, mohiyatan, boshqaruv faoliyatida yuzaga keladigan vazifalarni tizimli hal etish imkonini beradigan integrativ amaliy salohiyatdir [1]. Ta'lim muassasasi o'zining ijtimoiy-pedagogik tabiati, manfaatdor tomonlar ko'pligi va jarayonlarning bir-biriga bog'liqligi bilan ajralib turadi, shu sababli o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari ham faqat alohida bir "mahorat" bilan chegaralanmaydi, balki bir-birini to'ldiradigan va boshqaruv natijasiga xizmat qiladigan komponentlar majmuasida namoyon bo'ladi. Mahalliy ta'lim menejmenti tadqiqotlarida boshqaruvda tizimlilik, tahliliy yondashuv, monitoring, metodik rahbarlik, jamoa bilan ishlash hamda natijadorlikka yo'naltirilgan qaror qabul qilish g'oyalari rahbar kompetensiyasining tayanch omillari sifatida ko'rsatilganligi, mazkur ko'nikmalarni tarkibiy model ko'rinishida konseptuallashtirish zaruratini kuchaytiradi [7].

Ushbu tadqiqotda maktab direktorining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari tarkibi besh yadro komponent asosida izohlanadi (1-rasm):



1-rasm: O'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari tarkibining besh yadro komponenti

Mazkur komponentlar bir-biridan ajralgan holatda emas, balki boshqaruv jarayonining uzviy bo'g'inlari sifatida amal qiladi, ularning uyg'unligi o'zgarishlarning natijadorligini belgilaydi.

Tahlil va natija. Birinchi yadro komponent - **tahliliy-strategik ko'nikmalar** - o'zgarishni asoslash va maqsadga yo'naltirishning intellektual poydevorini tashkil etadi. Direktor o'zgarish zaruratini aniqlashda tashqi talablar va ichki ehtiyojlar nisbatini to'g'ri baholashi, muammoni dalillar asosida aniqlashtirishi, ustuvor yo'nalishlarni ajratib olishi hamda kutiladigan natijalarni real sharoit bilan bog'lay olishi lozim. Bu komponentning markaziy mazmuni shundan iboratki, o'zgarish "nima uchun" va "qaysi natijaga" xizmat qilishi aniq belgilab olinmasa, keyingi tashkiliy harakatlar ko'pincha formallashadi. Shaxsiy kuzatishlarimizga ko'ra, maktab amaliyotida ko'plab yangilanishlarning sust natija berishi aynan tahliliy-strategik asosning etarli shakllanmaganligi bilan bog'liq: maqsad noaniq bo'lsa, resurs ham tarqoq sarflanadi, jamoa ham o'zini jarayonning subyekt sifatida ko'rmaydi.

Ikkinchi yadro komponent – **tashkiliy-loyihalash ko'nikmalar** - o'zgarish tashabbusini boshqariladigan jarayonga aylantiradi. Bu erda direktor o'zgarishni bosqichlarga ajratish, vazifalarni mantiqiy ketma-ketlikda rejalashtirish, ijro mexanizmlarini belgilash, mas'uliyat va vakolatlarni taqsimlash, muddatlar va kutiladigan natijalarni aniqlashtirish kabi amaliy harakatlarni bajaradi. Ta'lim muassasasida jarayonlar ko'p qatlamli bo'lgani sababli, loyihalash-tashkiliy komponent o'zgarishlarni "bir martalik topshiriq" emas, balki muvofiqlashtirilgan boshqaruv sikli sifatida yuritishga xizmat qiladi. Mazkur ko'nikmalar, ayniqsa, innovatsion yondashuvlar joriy etilayotgan sharoitda, o'zgarishning jamoa faoliyati va ta'lim jarayoni bilan uzviy bog'liqligini inobatga olishni talab qiladi.

Uchinchi yadro komponent - **kommunikativ-motivatsion ko'nikmalar** - o'zgarishning ijtimoiy-psixologik tayanchini belgilaydi. O'zgarish jarayonida jamoa bilan ishlash, manfaatdor tomonlarni jalb qilish, tushuntirish va ishontirish, ichki muloqotni tizimli tashkil etish, qarshilikni yumshatish hamda o'zgarishga ijobiy munosabatni shakllantirish direktorning asosiy vazifalaridan hisoblanadi. Ta'lim muassasasida qarshilik ko'pincha ochiq e'tiroz ko'rinishida emas, balki passivlik, befarqlik yoki ijroni kechiktirish tarzida namoyon bo'ladi [1], shunday vaziyatda kommunikatsiya faqat ma'lumot etkazish bilan cheklanmasdan, ishonch va hamkorlikni shakllantiradigan boshqaruv instrumentiga aylanishi zarur. Mahalliy ilmiy yondashuvlarda rahbarning jamoa bilan ishlash madaniyati va boshqaruv kommunikatsiyasi samaradorlikka bevosita ta'sir etuvchi omil sifatida ta'kidlanganligi ushbu komponentning nazariy asosini mustahkamlaydi.

To'rtinchi yadro komponent - **resurs-risklarni muvofiqlashtirish ko'nikmalari** - o'zgarishlarni amalga oshirishning boshqaruviy "ta'minot" blokidir. Bu ko'nikmalar direktorning vaqt, kadrlar, moliyaviy va moddiy resurslarni maqsadga muvofiq taqsimlay olishida, shuningdek, o'zgarish jarayonidagi ehtimoliy xavf va cheklolarni oldindan ko'ra bilishida namoyon bo'ladi. Ta'lim muassasasida resurslar ko'pincha cheklangan bo'lib, o'zgarish tashabbuslari esa ko'p bo'ladi, shunday sharoitda resurslarning noto'g'ri taqsimlanishi jamoada ortiqcha yuklama, motivatsiya pasayishi va natijada yangilanishning barqaror emasligiga olib kelishi mumkin. Shaxsiy munosabatimiz shundan iboratki, o'zgarishlarning muvaffaqiyatsizligi ko'p hollarda "g'oyaning yomonligi"dan emas, balki resurs va risk boshqaruvining sustligidan kelib chiqadi, shu bois bu komponent o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarining ajralmas qismi sifatida qaralishi lozim.

Beshinchi yadro komponent - **monitoring-reflektiv ko'nikmalar** - o'zgarish natijadorligini boshqarishning ilmiy-amaliy mezonlarini ta'minlaydi. Direktor o'zgarishning borishi va natijasini indikatorlar orqali kuzatishi, dalillarga tayangan holda xulosa chiqarishi, zarurat bo'lsa tuzatish choralarini kiritishi va yakuniy natijani maktabning doimiy amaliyotiga singdirishi zarur. Monitoring-reflektiv ko'nikmalar o'zgarishlarni "hisobot uchun bajarilgan faoliyat"ga aylanishidan saqlaydi, chunki u natija, sifat va ta'sir kategoriyalarini boshqaruv jarayonining markaziga olib chiqadi. Mahalliy ilmiy manbalarda tahlil va monitoringga asoslangan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish ta'lim muassasasi samaradorligini oshirishning muhim sharti sifatida ko'rsatilgani monitoring-reflektiv komponentni alohida yadro ko'nikma sifatida ajratishning ilmiy asosini beradi.

Mazkur tarkibiy modelning metodologik ahamiyati shundan iboratki, u o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini abstrakt talqindan chiqarib, direktor faoliyatida aniq namoyon bo'ladigan boshqaruviy harakatlar majmuasi sifatida asoslaydi. Ushbu model keyinchalik ko'nikmalarni baholash mezonlari va indikatorlarini aniqlash, rivojlantirish mexanizmini loyihalash hamda tajriba-sinov jarayonida natijadorlikni izohlash uchun konseptual asos vazifasini bajaradi.

Ta'lim muassasasi boshqaruvida o'zgarishlar bilan ishlash rahbarning alohida "tashabbusi" emas, balki tashkilotning ishlash mantiqidan kelib chiqadigan zaruratdir. Maktab direktori bu jarayonda o'zgarishlarni shunchaki e'lon qiluvchi yoki ijroga "turtki beruvchi" subyekt sifatida emas, balki o'zgarishning maqsadi, resursi, ijrosi va natijasini bir tizimda bog'laydigan boshqaruv subyekt sifatida namoyon bo'ladi [2]. Mahalliy ta'lim menejmenti adabiyotlarida muassasa boshqaruvida tizimlilik, tahliliy yondashuv, monitoring va natijadorlik mezonlariga tayangan qarorlar muhimligi qayd etiladi, bu yondashuvlar rahbar rolini vaziyatga mos, dalilga tayanuvchi va natijaga yo'naltirilgan boshqaruv subyekt sifatida talqin qilishga imkon beradi.

Direktorning o'zgarishlarni boshqarishdagi roli boshqaruv funksiyalarining o'zaro bog'liq va izchil ishlashi orqali amaliy mazmun kasb etadi. Boshqaruv funksiyalarining uzilishi yoki birining ortiqcha "kuchayib", boshqasining e'tibordan chetda qolishi o'zgarish jarayonini texnik ijroga aylantiradi, natijada yangilanish barqaror natija bermaydi [3]. Fikrimizcha, maktab amaliyotida uchraydigan eng muhim muammo o'zgarishni "tadbir" sifatida ko'rish tendensiyasidir: tadbir o'tkaziladi, hujjat shakllanadi, biroq o'zgarishning ta'siri boshqaruv natijasi sifatida mustahkamlanmay qoladi. Demak, direktor roli funksional bog'liqlikda talqin qilingandagina o'zgarishlar boshqariladigan jarayonga aylanadi.

Birinchi navbatda direktor "strategik yo'naltirish funksiyasi" orqali o'zgarishga ma'no va mezon beradi. Bu erda rahbar o'zgarishning zaruriy asosini dalillar bilan ko'rsatadi, aniq maqsad va kutiladigan natijalarni belgilaydi, o'zgarishning maktab rivojlanishiga ta'sirini izohlaydi. Strategik yo'naltirishning ilmiyligi shundaki, u umumiy bayonotlar bilan cheklanmaydi: muammo (hozirgi holat), maqsad (kutiladigan holat) va mezon (o'lchanadigan natija) o'rtasida mantiqiy bog'liqlik o'rnatiladi [4], [5]. Ta'lim muassasasini boshqarishda tahlil va monitoringga tayangan qarorlar muhimligi haqidagi mahalliy yondashuvlar aynan shu funksiyaning metodologik asosini mustahkamlaydi.

Keyingi muhim yoʻnalish - direktorning "tashkiliy-loyihalash funksiyasi". Oʻzgarish rejalashtirilmaguncha u ijro intizomi bilan boshqarilmaydi. Direktor oʻzgarishni bosqichlarga ajratadi, vazifalar va javobgarlikni belgilaydi, ish taqsimoti va ichki tartiblarni moslashtiradi, jadval va resurs parametrlari orqali jarayonni boshqariladigan holatga keltiradi. Taʼlim muassasasida jarayonlar koʻp qatlamli boʻlgani bois, tashkiliy-loyihalash funksiyasi oʻzgarishni "bir martalik topshiriq"dan chiqarib, uni muvofiqlashtirish, nazorat va baholash mumkin boʻlgan tizimli faoliyatga aylantiradi.

Direktorning oʻzgarishlarni boshqarishdagi samaradorligi "kommunikativ-liderlik funksiyasi" bilan ham belgilanadi. Oʻzgarishlar faqat hujjatlar bilan emas, insonlar orqali "yashaydi". Shu sababli rahbar oʻzgarishning mazmunini jamoaga toʻgʻri etkazish, umumiy tushuncha va ishonch maydonini yaratish, manfaatdor tomonlar bilan muloqotni tizimlashtirish, qarshilikni yumshatish va ichki motivatsiyani qoʻllab-quvvatlash kabi vazifalarni bajaradi. Amaliy tajriba shuni koʻrsatadiki, qarshilik koʻpincha ochiq norozilik emas, balki sustkashlik, befarqlik, ijroni choʻzish yoki "faqat qogʻozda" bajarish koʻrinishida namoyon boʻladi, bunday sharoitda kommunikatsiya axborot berish bilan cheklanmay, boshqaruvning strategik instrumentiga aylanadi. Rahbarning jamoa bilan ishlash madaniyati, boshqaruv kommunikatsiyasi va hamkorlik muhitini shakllantirish masalalari mahalliy adabiyotlarda ham samaradorlik omillari sifatida yoritilgan.

Shundan soʻng direktorning "resurslarni muvofiqlashtirish va xavflarni boshqarish funksiyasi" hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Oʻzgarish tashabbuslari, odatda, vaqt, kadrlar salohiyati, metodik taʼminot va moddiy resurslarni talab qiladi, resurslar cheklangan sharoitda esa notoʻgʻri taqsimot jamoada ortiqcha yuklama va charchoqni kuchaytiradi, natijada oʻzgarishning qabul qilinishi pasayadi [3], [6]. Bundan tashqari, oʻzgarishlar doimo risklar bilan birga kechadi: tashkiliy uzilishlar, metodik nomuvofiqlik, ijrodagi sifat yoʻqotilishi, ichki qarshilikning chuqurlashuvi va boshqalar. Maktabda koʻp oʻzgarishlar "yaxshi gʻoya" boʻlsa-da, aynan resurs va risklar boshqarilmagani sababli barqaror natijaga aylanmay qoladi, shu bois mazkur funksiya koʻnikmalar tizimida alohida oʻrin tutadi.

Yakunda direktor "monitoring va mustahkamlash funksiyasi" orqali oʻzgarishni natijaga bogʻlaydi. Bunda rahbar jarayonning borishini kuzatadi, indikatorlar orqali oraliq natijalarni baholaydi, zarurat boʻlsa tuzatishlar kiritadi va eng asosiysi - oʻzgarishning muhim elementlarini maktabning doimiy ish tartibiga singdiradi. Monitoringning qiymati subyektiv taassurotlarni kamaytirib, dalillarga tayanib boshqaruv qarorlari qabul qilish imkonini berishidir, mahalliy ilmiy yondashuvlarda monitoring va tahlilga tayangan boshqaruvning samaradorligi alohida qayd etilgan.

Umuman olganda, direktorning oʻzgarishlarni boshqarishdagi roli boshqaruv funksiyalarining izchil ishlashi bilan tavsiflanadi: strategik yoʻnaltirish oʻzgarishga mezon beradi, tashkiliy-loyihalash uni boshqariladigan jarayonga aylantiradi, kommunikativ-liderlik jamoani safarbar qiladi, resurs-risk boshqaruvi jarayonning barqarorligini taʼminlaydi, monitoring va mustahkamlash esa natijani institutsional amaliyotga singdiradi. Shu integratsiya direktorning oʻzgarishlarni boshqarish koʻnikmalarini amaliy jihatdan baholash va rivojlantirish uchun nazariy asos boʻlib xizmat qiladi [6].

Maktab direktorlarining oʻzgarishlarni boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish masalasi, avvalo, "koʻnikma"ning tabiati va u qanday sharoitlarda barqaror shakllanishi haqidagi nazariy qarashlarga tayangan holda asoslanishi lozim. Taʼlim muassasasi boshqaruvi ijtimoiy, tashkiliy va pedagogik jarayonlar kesishgan murakkab maydon boʻlgani sababli, rahbarning koʻnikmalari ham umumiy tavsiyalar bilan emas, balki aniq shartlar va mexanizmlar orqali rivojlantirilgandagina amaliy natijaga aylanadi. Mahalliy taʼlim menejmenti adabiyotlarida tizimlilik, tahliliy yondashuv, monitoringga tayangan boshqaruv qarorlari, rahbar kadrlarning kasbiy salohiyatini oshirish gʻoyalari taʼkidlanganligi koʻnikmalarni rivojlantirishni "tashkiliy tadbirlar majmuasi"dan koʻra, boshqariladigan kasbiy rivojlanish jarayoni sifatida koʻrishni talab qiladi.

Koʻnikmalarni rivojlantirishning birinchi nazariy mexanizmi – tushunchaviy-meʼyoriy aniqlik va mezonlashtirishdir. Direktorning oʻzgarishlarni boshqarish koʻnikmalari rivojlanadi

degan xulosa ilmiy jihatdan asosli bo'lishi uchun, avvalo, ko'nikmalarning mazmuni aniq belgilanishi, ularni ifodalovchi mezon va indikatorlar konseptual tizimga keltirilishi zarur. Bunday mezonlashtirish ikki vazifani bajaradi: bir tomondan, rahbarning mavjud holatini real baholashga imkon beradi, ikkinchi tomondan, rivojlantirish jarayonini maqsad va natija bilan bog'laydi. Shaxsiy munosabatimiz shundan iboratki, amaliyotda ko'nikmalar ko'pincha umumiy "liderlik" yoki "tashkilotchilik" iboralari bilan ifodalanadi, natijada rivojlanish mezoni noaniq bo'lib qoladi [7]. Shu bois mezonlashtirish mexanizmi tadqiqot doirasida alohida ilmiy ahamiyatga ega.

Ikkinchi mexanizm – reflektiv-amaliy o'rganish mexanizmidir. Rahbar ko'nikmasi odatda real vaziyatlarda qaror qabul qilish, xatoliklarni tahlil qilish, qayta rejalash va natija asosida tuzatishlar kiritish jarayonlarida mustahkamlanadi. Demak, ko'nikmalarni rivojlantirish nazariy jihatdan "bilimni etkazish" bilan cheklanmasdan, amaliy vaziyatlar (case), boshqaruviy topshiriqlar, muammoli holatlar tahlili, refleksiya va teskari aloqa kabi instrumentlar bilan boyitilishi zarur. Bu mexanizmning metodologik mohiyati shundaki, direktor o'z boshqaruv tajribasini nazariy kategoriyalar bilan solishtiradi, qarorlarning oqibatini baholaydi va keyingi boshqaruv harakatlarini ongli ravishda takomillashtiradi. Bunday yondashuv rahbarning o'zgarishlarga nisbatan "reaktiv" emas, "proaktiv" pozitsiyasini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Uchinchi mexanizm – institutsional muhit va tashkiliy qo'llab-quvvatlash mexanizmidir. Direktorning ko'nikmalari faqat individual salohiyatga tayanib rivojlanmaydi, ularning barqarorlashuvi ta'lim muassasasida va undan yuqori boshqaruv tizimida mavjud me'yoriy talablar, vakolatlar, rag'batlantirish, metodik ta'minot, malaka oshirish siyosati hamda boshqaruv madaniyati bilan uzviy bog'liq. Agar rahbar o'zgarish tashabbusini ko'tarish uchun etarli vakolatga ega bo'lmasa, resurslar qat'iy cheklansa yoki natijadorlikni baholash tizimi faqat hujjatchilikka asoslangan bo'lsa, ko'nikmalarni rivojlantirish jarayoni "nazariy tayyorgarlik" darajasida qolib ketishi ehtimoli ortadi. Mahalliy tadqiqotlarda boshqaruv samaradorligi ko'p jihatdan tizimning tashkil etilganligi va monitoringga tayangan boshqaruv qarorlariga bog'liqligi ta'kidlangan, bu esa institutsional shartlarni nazariy mexanizm sifatida ajratish zarurligini ko'rsatadi [3], [4].

To'rtinchi mexanizm - kommunikatsion hamkorlik va ijtimoiy ta'sir mexanizmidir. O'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari jamoa bilan ishlash jarayonida real kuchga ega bo'ladi: manfaatdor tomonlarni jalb qilish, qarshilikni yumshatish, maqsadga yo'naltirilgan muloqot, muvofiqlashtirish va konsensusga erishish direktor faoliyatining ajralmas qismidir. Shu sababli ko'nikmalarni rivojlantirishda "kommunikatsion kompetensiyalar"ning rolini nazariy darajada asoslash muhim: muloqot uslublari, teskari aloqa, jamoaviy qaror qabul qilish, hamkorlik mexanizmlari va ichki motivatsiyani boshqarish kabi elementlar o'zgarishlarning barqaror natijaga aylanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ko'plab maktablarda yangilanishlar bo'yicha qarshilik "g'oya"ga emas, balki "jarayonni olib borish usuli"ga nisbatan paydo bo'ladi, demak, kommunikatsion mexanizm ko'nikmalar rivojida hal qiluvchi omil sifatida qaralishi lozim.

Beshinchi mexanizm - monitoring, baholash va mustahkamlash mexanizmidir. Ko'nikmalarni rivojlantirish jarayoni, agar baholash komponenti bilan bog'lanmasa, ilmiy asoslangan boshqariladigan jarayon sifatini yo'qotadi. Shu bois rahbar ko'nikmalarini rivojlantirishda diagnostika, oraliq baholash, natijaviy tahlil va takomillashtirish sikli yo'lga qo'yilishi nazariy talab sifatida qaraladi. Monitoring mexanizmi direktorning o'zgarishlarni boshqarish harakatlarini "subyektiv ishonch"dan "dalillarga tayangan boshqaruv" darajasiga olib chiqadi, natijani mustahkamlash esa o'zgarishning qisqa muddatli samaradan barqaror amaliyotga aylanishini ta'minlaydi.

Shunday qilib, maktab direktorlarining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirish nazariy jihatdan bir-birini to'ldiradigan mexanizmlar tizimiga tayangan holda izohlanadi: mezonlashtirish orqali aniqlik kiritish, reflektiv-amaliy o'rganish orqali ko'nikmani shakllantirish, institutsional qo'llab-quvvatlash orqali barqarorlashtirish, kommunikatsion hamkorlik orqali ijtimoiy qabulni kuchaytirish hamda monitoring-baholash orqali natijani mustahkamlash. Mazkur mexanizmlar keyingi boblarda ishlab chiqiladigan rivojlantirish

mexanizmi va tajriba-sinov jarayonini ilmiy asoslash uchun zarur nazariy tayanch vazifasini bajaradi [3], [4].

Ta'lim muassasasida o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini nazariy asoslashda asosiy e'tibor "ko'nikma"ni abstrakt sifat emas, balki boshqaruv amaliyotida kuzatiladigan professional harakatlar tizimi sifatida izohlashga qaratiladi. Bunda maktab direktorining faoliyati umumiy rahbarlik vazifalaridan iborat bo'lgan ko'p komponentli jarayon sifatida namoyon bo'ladi: muammoli vaziyatni tahlil qilish, maqsadni aniq belgilash, jarayonni tashkiliy jihatdan loyihalash, jamoa bilan samarali muloqot va hamkorlikni yo'lga qo'yish, resurslarni muvofiqlashtirish hamda natijani monitoring qilish kabi bosqichlar o'zaro bog'liq ishlagan taqdirdagina o'zgarishlar boshqariladigan mazmunga ega bo'ladi. Mahalliy ta'lim menejmenti adabiyotlarida boshqaruvning tizimlili, tahlil va monitoringga tayangan qarorlar, rahbar kompetensiyalarini rivojlantirish g'oyalari muntazam uchrashi ko'nikmalarni aynan funksional-amaliy yondashuvda talqin qilishning nazariy asosini kuchaytiradi.

Shu nuqtai nazardan, direktor ko'nikmalarini rivojlantirish masalasi "rahbarni umumiy tayyorlash"ga tenglashtirilmaydi, aksincha, ko'nikmaning tarkibiy elementlari qaysi boshqaruv vaziyatida qanday namoyon bo'lishi va qaysi shartlarda barqaror shakllanishi masalalari bilan bog'lanadi. Ta'lim muassasasiga xos muhim jihat shundaki, o'zgarishlar doimo "texnik yangilanish" sifatida kechmaydi: u jamoaviy munosabatlar, ichki tartiblar, motivatsiya, mas'uliyat taqsimoti va nazorat mexanizmlari bilan kesishadi. Shu sababli ko'nikmalarni rivojlantirishda faqat bilimlar majmuasi emas, balki ularni real boshqaruv kontekstida qo'llash, qarorlar oqibatini baholash va zaruratga ko'ra korreksiyalashni ta'minlaydigan reflektiv-amaliy mexanizmlar muhim o'rin tutadi.

Xulosa. Bundan tashqari, ko'nikmalarni rivojlantirish jarayonida institutsional omillar ta'sirini nazariy jihatdan hisobga olish zarur. Direktorning o'zgarishlarni boshqarishdagi faolligi va natijadorligi ko'pincha vakolatlar diapazoni, resurslar taqsimoti, ichki boshqaruv tartiblari, baholash mezonlari hamda rag'batlantirish mexanizmlari bilan bevosita bog'liq bo'ladi. Agar muassasa va tizim darajasida natijadorlikka yo'naltirilgan monitoring amaliyoti sust bo'lsa, o'zgarishlar ko'proq tashkiliy rasmiyatchilik doirasida qolib ketishi ehtimoli ortadi, aksincha, dalilga tayangan tahlil va monitoring yo'lga qo'yilgan sharoitda rahbar ko'nikmalari ham mazmunan "tashabbus-ijro-baholash" sikliga tayanib rivojlanadi. Shaxsiy pozitsiyamizga ko'ra, amaliyotda ko'p uchraydigan muammolardan biri - o'zgarish jarayonida kommunikatsiya va monitoring komponentlarining etarlicha ishlamasligi, natijada jamoa ishtiroki cheklanishi va natijani mustahkamlash mexanizmlarining kuchsiz qolishidir. Shu jihat keyingi paragraflarda yondashuvlarni tahlil qilishda "texnologiya" va "uslub" masalasidan ko'ra, aynan boshqaruv logikasini kuchaytiradigan omillarni ajratib ko'rsatishni talab qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s." *Journal of Management*, 1999.
2. Weiner, B. J. "A theory of organizational readiness for change." *Implementation Science*, 2009.
3. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
5. Hall, G. E., & Hord, S. M. *Implementing Change: Patterns, Principles, and Potholes*. 4th ed. Boston: Pearson, 2015.
6. Spillane, J. P. *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
7. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. "Seven strong claims about successful school leadership." *School Leadership & Management*, 2008.