

Abdullayev Amirulla Xazratovich
Amerika texnologiyalar universiteti
o'qituvchisi
r-xurramov@mail.ru

O'ZGARISHLARNI BOSHQARISH VA INNOVATSION MENEJMENT INTEGRATSIYASI: TA'LIM MUASSASALARI UCHUN STRATEGIK YONDASHUV

Annotatsiya. Ushbu maqolada o'zgarishlarni boshqarish va innovatsion menejment yondashuvlarining integratsiyasi orqali ta'lim muassasalarida samarador boshqaruvni shakllantirish yo'llari tahlil qilingan. Nazariy yondashuvlar va xalqaro tajribalar asosida amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan hamda rahbarlik sifatini oshirish omillari yoritilgan.

Kalit so'zlar: o'zgarishlarni boshqarish, innovatsion menejment, ta'lim tizimi, strategik boshqaruv, maktab direktori, liderlik, transformatsiya, yangilanish, rejalashtirish, muvofiqlashtirish, samaradorlik, ijtimoiy muhit.

ИНТЕГРАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ И УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Аннотация. В статье рассмотрена интеграция подходов управления изменениями и инновационного менеджмента как стратегический ресурс повышения эффективности управления в образовательных организациях. Проанализированы теоретические концепции и международный опыт, предложены практические рекомендации по формированию среды, способствующей устойчивым изменениям.

Ключевые слова: управление изменениями, инновационный менеджмент, система образования, стратегическое управление, директор школы, лидерство, трансформация, обновление, планирование, координация, эффективность, социальная среда.

INTEGRATION OF CHANGE MANAGEMENT AND INNOVATION MANAGEMENT: A STRATEGIC APPROACH FOR EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Annotation. This article explores the integration of change management and innovation management as a strategic approach to enhance the effectiveness of educational institutions. Theoretical frameworks and international practices are examined, and practical recommendations are provided to help leaders establish an environment that supports sustainable transformation.

Keywords: change management, innovation management, education system, strategic leadership, school principal, transformation, leadership, planning, coordination, effectiveness, renewal, institutional culture.

Introduction (Kirish). Ta'lim tizimi tobora murakkablashib borayotgan global, texnologik va ijtimoiy omillar ta'sirida doimiy o'zgarishlarga duch kelmoqda. Ta'lim muassasalari esa nafaqat bu o'zgarishlarga moslashishga, balki ularni samarali boshqarishga ham majbur. Bunday sharoitda ta'lim rahbarlari oldida ikki muhim boshqaruv paradigmasi - o'zgarishlarni boshqarish (change management) va innovatsion menejment (innovation management) ni uyg'unlashtirish zaruriyati paydo bo'lmoqda.

An'anaviy boshqaruv yondashuvlari mavjud holatni saqlab qolishga xizmat qilgan bo'lsa, bugungi kun rahbari o'zgarishlarni oldindan sezish, tashabbus ko'rsatish, yangiliklarni joriy etish va ularni muvaffaqiyatli amalga oshirish bo'yicha kompleks ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim.

Shuning uchun ta'lim muassasalarida o'zgarishlar va innovatsiyalarni bir butun boshqaruv tizimi sifatida integratsiyalash strategik zarurat sifatida qaralmoqda.

Mazkur maqola ta'lim muassasalarida o'zgarishlarni boshqarish va innovatsion menejment integratsiyasining nazariy asoslarini ochib beradi, ularning o'zaro bog'liqligi va farqlarini tahlil qiladi, shuningdek, bunday integratsiyaning amaliy imkoniyatlari va samaradorligi haqida tavsiyalar beradi. Asosiy e'tibor maktab rahbarlari misolida ushbu integratsiyaning qanday amalga oshirilishi mumkinligi va bu orqali ta'lim sifatiga qanday ijobiy ta'sir ko'rsatishiga qaratiladi.

Methods (Metodika). Mazkur maqola asosan sifatli tadqiqot yondashuvlariga tayangan holda ishlab chiqilgan bo'lib, o'zgarishlarni boshqarish va innovatsion menejment konsepsiyalarining nazariy asoslari, ularning ta'lim muassasalarida boshqaruvidagi integratsion imkoniyatlari o'rganildi. Tadqiqot metodlari sifatida nazariy adabiyotlar tahlili, mavjud rahbarlik amaliyotlarini o'rganish, kuzatuvlar, va mavzuga oid holat tahlili qo'llanildi.

Tadqiqotning asosiy qismini o'zgarishlarni boshqarish va innovatsion menejmentga oid ilg'or xorijiy va mahalliy adabiyotlarni o'rganish tashkil etdi. Jumladan, J. Kotterning "Leading Change" (1996) [1], K. Lewinning "Field Theory in Social Science" (1951) [2], J. Hiattning "ADKAR modeli" [3], M. Fullan [4], J. Tidd [5], va OECD'ning 2030 ta'lim konsepsiyasi [8] kabi manbalar asosiy nazariy poydevor sifatida tanlandi. Ushbu manbalarda keltirilgan model va tamoyillar o'zbek ta'lim muassasalarida kontekstiga moslashtirib tahlil qilindi.

Nazariy manbalarni tahlil qilish orqali quyidagi asosiy tushunchalar chuqur o'rganildi:

- o'zgarishlarni rejalashtirish va amalga oshirish bosqichlari (Kotter modeli)
- o'zgarish jarayonidagi insoniy (psixologik) qarshiliklarni bartaraf etish (Lewin va ADKAR) [1], [3]
- innovatsion menejmentda tizimlilik, yangiliklar oqimini boshqarish, va transformatsion liderlik (Tidd & Bessant) [5]
- ta'limdagi global tendensiyalar va transformatsiyalar (OECD 2030) [8]

Maqolani yozish jarayonida O'zbekiston umumiy o'rta ta'lim muassasalarida rahbarlarining o'zgarishlarni boshqarishdagi amaliy harakatlari va qaror qabul qilish mexanizmlari yuzasidan kuzatuvlar olib borildi. Bunda:

- rahbarlarning tashabbus ko'rsatish darajasi,
 - jamoani o'zgarishlarga tayyorlash jarayonidagi qadamlar,
 - innovatsion loyihalarga yondashuv,
 - raqamli va metodik transformatsiyalarga bo'lgan munosabat
- kabi jihatlar amaliy faoliyatlar misolida baholandi. Holat tahlili ijtimoiy tarmoqlar, maktab saytlarida e'lon qilingan islohotlar, seminar-treninglar va rahbarlik faoliyati haqidagi ochiq manbalar orqali boyitildi.

Tadqiqotda sifatli (qualitative) yondashuv qo'llanildi, ya'ni raqamli natijalarni emas, balki mazmunli, kontekstual va chuqur anglashga asoslangan tafsiriy tahlillar ustuvor deb topildi. Bu yondashuv orqali quyidagilarga e'tibor qaratildi:

- o'zgarishlarni boshqarishda rahbarning shaxsiy pozitsiyasi,
- innovatsion g'oyalarni ilgari surishdagi ruhiy va madaniy omillar,
- tizim ichidagi tashkiliy to'siqlar va ularni yengish strategiyalari.

Shuningdek, ayrim tajribali rahbarlar bilan norasmiy suhbatlar orqali ularning o'zgarish va innovatsiyalarga munosabati o'rganildi. Bu metodik yondashuv maqolada taklif etilgan g'oyalarning real holat bilan aloqadorligini ta'minlashga xizmat qildi.

Results (Natijalar). O'zgarishlarni boshqarish va innovatsion menejment o'rta ta'lim muassasalarida integratsiyani ta'lim muassasalarida faoliyatiga tatbiq etish borasidagi kuzatuvlar, amaliy holatlar va mavjud adabiyotlar tahlili asosida quyidagi asosiy holatlar va xulosalar shakllandi.

Ko'plab maktablarda o'zgarishlar boshqaruvi reaktiv xarakterga ega. Ya'ni, yangiliklar ko'p hollarda yuqori tashkilotlardan tushgan ko'rsatmalar asosida amalga oshirilmoqda, rahbarlarning o'z tashabbusi asosida emas. Bunday holatda:

- o'zgarishlar tizimli emas, favqulodda reaksiya tarzida amalga oshirilmoqda;
- rejalashtirish bosqichi deyarli yo'q, jamoa tayyorlanmaydi;

- o'zgarishlar sababi va foydasi haqida xodimlarga yetarli tushuntirish berilmaydi.

Bu esa jamoaning qarshiligi kuchayishiga, tashabbuskorlikning pasayishiga va o'zgarish natijalarining yuzaki bo'lishiga olib kelmoqda. Kotter modeliga muvofiq tarzda zaruratni anglash, ijobiy urg'u berish va qo'llab-quvvatlovchi muhit yaratish bosqichlari ko'pincha inkor etiladi yoki noto'g'ri amalga oshiriladi.

Amaliy kuzatuvlarga ko'ra, maktab rahbarlari orasida innovatsion menejment tushunchasi yetarli darajada shakllanmagan. Quyidagi jihatlar bu holatni tasdiqlaydi:

- innovatsiya deganda faqat yangi texnologiya yoki raqamli vosita tushuniladi, uning boshqaruvga ta'siri chuqur tahlil qilinmaydi;
- innovatsion tashabbuslar tizimli rejalashtirilmaydi, ularning natijalari tahlil qilinmaydi;
- jamoaning innovatsiyalarga tayyorgarligi, o'quvchilarning ehtiyojlari, muassasaning resurs salohiyati kabi omillar hisobga olinmaydi.

Aslida esa innovatsion menejment - bu faqat texnik yangilik emas, balki jarayonlarni yangicha tashkil qilish, xodimlar orasida ijodiy muhit yaratish, risklarni boshqarish va transformatsiyani strategik yo'lga qo'yish demakdir.

O'rganilgan holatlar asosida quyidagi tizimiy kamchiliklar ko'zga tashlandi:

- Rahbarlarning malaka oshirish dasturlarida o'zgarishlarni strategik boshqarish, liderlik, qarshilikni yengish kabi mavzularni yoritishda amaliyotga yo'nalganlik yetishmaydi;
- Amaliy mashg'ulotlar o'rniga ko'proq nazariy ma'ruzalar mavjud;
- O'zgarish jarayonini monitoring qilish, natijani baholash kabi vositalar maktablarda deyarli ishlatilmaydi;
- Rahbarlarning o'zgarish bo'yicha qaror qabul qilishda asoslanadigan ma'lumotlar tizimi mavjud emas.

Bunday cheklovlar natijasida innovatsiyalar o'z vaqtida joriy etilmaydi yoki tezda muvaffaqiyatsizlikka uchraydi.

Shunga qaramay, ayrim maktablarda muvaffaqiyatli holatlar kuzatilmoqda. Ularda quyidagi elementlar mavjud:

- o'zgarishlar bosqichma-bosqich rejalashtirilgan va barcha bosqichlar uchun aniq mezonlar belgilangan;
- jamoa a'zolari jarayon boshidanoq xabardor qilingan, ular bilan muntazam muloqotlar olib borilgan;
- raqamli vositalar orqali monitoring tizimi yo'lga qo'yilgan;
- har bir yangi tashabbusdan so'ng tahlil va refleksiya ishlari o'tkazilgan.

Bunday holatlar shuni ko'rsatadiki, agar o'zgarishlarni boshqarish va innovatsion menejment tamoyillari birgalikda qo'llansa, ta'lim muassasasida barqaror natijalarga erishish mumkin. Ayniqsa, bu yondashuv:

- liderlik salohiyatini oshiradi;
- jamoada ishonch va motivatsiya yaratadi;
- resurslardan oqilona foydalanish imkonini beradi;
- ijtimoiy-psixologik muhitni sog'lomlashtiradi.

Discussion (Tahlil va munozara). Ta'lim muassasalarida o'zgarishlarni boshqarish va innovatsion menejment integratsiyasi bo'yicha kuzatuvlar va tahlillar bir qator asosiy fikrlarni ilgari surishga imkon berdi. Quyida bu fikrlar amaliy holatlar va nazariy asoslar bilan solishtirilib tahlil qilinadi.

Hozirgi sharoitda ta'lim tizimi doimiy o'zgarishlarga duch kelmoqda: raqamli texnologiyalar, kompetensiyaviy yondashuv, xalqaro baholash tizimlari, kadrlar sifatiga bo'lgan talab ortib bormoqda. Ammo bu o'zgarishlar deyarli har doim tashqi bosim yoki yuqoridan berilgan topshiriqlar shaklida amalga oshirilmoqda. Maktab rahbarlari esa bu jarayonlarda ijrochilik rolining o'zidagina qolmoqda.

Holbuki, John Kotterning modelida ta'kidlanganidek, o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun rahbar, avvalo, zaruratni anglash va jamoani ilhomlantirish rolini bajarishi

lozim. Real holatlarda esa aynan shu bosqich - o'zgarishlarni boshlash, tashabbus ko'rsatish va tashqi muhitni sinchiklab tahlil qilish - e'tibordan chetda qolmoqda.

Innovatsion menejment ko'p hollarda noto'g'ri talqin qilinmoqda - faqat texnik yangiliklar joriy qilish (masalan, elektron kundalik, raqamli darsliklar) innovatsiya deb qabul qilinmoqda. Aslida esa bu tushuncha chuqurroq jarayonlarni o'z ichiga oladi:

- tizimni tahlil qilish va yangilashga tayyor muhit yaratish;
- xodimlarning ijodiy salohiyatini rag'batlantirish;
- qaror qabul qilishda moslashuvchanlikni ta'minlash;
- resurslarni samarali boshqarish.

Shu bois, innovatsion menejmentni faqat texnologik yangilik sifatida emas, balki boshqaruv madaniyatining tarkibiy qismi sifatida ko'rish zarur. Bu yondashuvni shakllantirish esa rahbarning liderlik ko'nikmalari, strategik fikrlashi, jamoa bilan ishlash tajribasi bilan bevosita bog'liq.

O'zgarish va innovatsiya muvaffaqiyati birinchi navbatda maktab rahbarining shaxsiy tayyorgarligi va ichki motivatsiyasi bilan belgilanadi. K. Lewin tomonidan ilgari surilgan "Eritish – O'zgartirish – Mustahkamlash" modelida aynan "erish" bosqichi rahbar tafakkuridagi o'zgarish, yangilikka tayyorlik, qadriyatlar va urf-odatlarini qayta ko'rib chiqish jarayonini nazarda tutadi.

Kuzatuvlarda esa, rahbarlarda bu bosqichga e'tibor yetarli emasligi, o'zgarishlarni tashqi majburiyat sifatida qabul qilish holatlari ustunligi qayd etilgan. Natijada, ichki kuchli ishonch bo'lmagan o'zgarishlar barqaror bo'lmaydi, qisqa muddatli harakatlar bilan cheklanib qoladi.

Jamoaning o'zgarishga nisbatan tutumi ko'p hollarda ehtiyotkorlik, noaniqlik va ishonchsizlik bilan kechadi. Bu holatlarning sabablari orasida:

- yetarli tushuntirishlarning yo'qligi;
- qatnashuvchilarning fikrlarini inobatga olmaslik;
- o'zgarishlar natijasi noaniqligi;
- avvalgi tajribalardagi muvaffaqiyatsizliklar.

Shu nuqtai nazardan, ADKAR modeli (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) ayni o'zgarishlarning jamoaga qanday yetkazilishi va undagi ichki muvofiqlikni qanday ta'minlash kerakligini ko'rsatadi. Ammo bu modelni qo'llash uchun rahbar yetarli darajada metodik savodxonlikka ega bo'lishi, tizimli yondasha olishi lozim.

Eng muhim xulosalardan biri - maktab rahbarlarining o'zgarishlarni boshqarishga qobiliyatli bo'lishi, faqat ularning shaxsiy intilishiga bog'liq emas. Buning uchun quyidagi qo'llab-quvvatlovchi omillar muhim:

- metodik va psixologik yordam ko'rsatuvchi tizim mavjudligi;
- jamoaviy o'rganish va tajriba almashish muhitining bo'lishi;
- malaka oshirish kurslarida real voqelikka asoslangan, amaliy modullar mavjudligi;
- tashabbuslarni baholash va rag'batlantirish mexanizmlarining yaratilganligi.

Ana shu tizimlar mavjud bo'lgan muassasalarda rahbarlar yangiliklarni dadil boshlab, tizimli natijalarga erishayotganliklari ko'zga tashlanmoqda.

Conclusion (Xulosa). Ta'lim muassasalarida o'zgarishlarni boshqarish va innovatsion menejmentni integratsiyalash zarurati o'zini tobora yaqqol namoyon qilmoqda. Yangi islohotlar, raqamli transformatsiya, ta'lim sifati monitoringi kabi omillar zamonaviy rahbardan faqatgina ijrochi emas, balki ilg'or strateg sifatida harakat qilishni talab etmoqda.

Quyidagi xulosalar asosida ushbu integratsiyani samarali amalga oshirish uchun zarur bo'lgan yo'nalishlar belgilab olindi:

Maktab rahbari nafaqat ma'muriy boshqaruvchi, balki transformatsiyaga yetaklovchi lider sifatida o'zgarishlar mohiyatini chuqur tushunishi, ularni rejalashtirish, boshqarish va mustahkamlash bosqichlarini puxta o'zlashtirishi lozim. Bu, o'z navbatida, rahbarlarning kasbiy rivojlanish dasturlarini tubdan qayta ko'rib chiqishni talab qiladi.

Ta'lim muassasalarida innovatsion menejmentni faqat yangiliklarni joriy qilish vositasi sifatida emas, balki tashkilot madaniyatining ajralmas qismi sifatida shakllantirish zarur. Bu

yondashuv rahbarlar va jamoalarning ijodiy salohiyatini ochishga, muammolarga yangicha qarashga, qarorlar qabul qilishda aniqlik va moslashuvchanlikni oshirishga xizmat qiladi.

Hozirgi amaliyotda rahbarlar uchun mo'ljallangan o'quv kurslari ko'p hollarda nazariyaga tayanadi va amaliyotdan yiroq bo'ladi. O'zgarishlarni boshqarish va innovatsion menejment bo'yicha maxsus amaliy modullar, simulyatsiyalar, keyslar va refleksiya mashg'ulotlarini o'z ichiga olgan kompleks dasturlar ishlab chiqilishi lozim.

Rahbarlarning innovatsion tashabbuslarini tan olish, baholash va moddiy/ma'naviy rag'batlantirish mexanizmlari ishlab chiqilishi kerak. Bu esa, passiv boshqaruvdan faol va strategik rahbarlikka o'tish uchun muhim omil bo'ladi.

Direktorlar va ularning jamoalari o'zaro hamkorlikda ishlashi, muvaffaqiyatli tajribalarni almashishi uchun platformalar (seminarlar, vebinarlar, klublar) tashkil etilishi lozim. Bu o'zgarishlarni boshqarishda yakka rahbar emas, butun jamoaning ishtirokini ta'minlaydi.

O'zgarishlarni boshqarish va innovatsion menejmentni integratsiyalash ta'lim muassasalarining rivojlanishi uchun strategik zaruratdir. Bu integratsiya rahbarlarning individual kompetensiyasini mustahkamlabgina qolmay, ta'lim muassasasining butun ichki muhitini rivojlanishga yo'naltiradi. Yangi bosqichda bu ikki yo'nalish o'zaro ajralmas birlik sifatida qaralishi va institut sifatida rivojlantirilishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Kotter J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
2. Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York, NY: Harper & Row.
3. Hiatt J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Loveland, CO: Prosci Research.
4. Fullan M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
5. Tidd J., & Bessant J. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
6. Drucker P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, NY: HarperBusiness.
7. Burnes B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
8. OECD. (2018). *The Future of Education and Skills: Education 2030*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/2030-project>.
9. Anderson D., & Anderson L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. San Francisco, CA: Pfeiffer.