

**PEDAGOGIK JAMOADA O‘ZGARISHLARNI BOSHQARISH: STRATEGIYALAR,  
USULLAR VA AMALIYOTLAR**

**Kurbanov Muzaffar Ummatovich**

Qo‘qon davlat pedagogika instituti, O‘zbekiston

e-mail: [economykspi@gmail.com](mailto:economykspi@gmail.com)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10810224>

***Annotatsiya.** Maqolada pedagogik jamoaning xususiyatlarini hisobga olgan holda ta’lim muassasalarida o‘zgarish jarayonlarini boshqarish masalalari ko‘rib chiqiladi. Maqolada o‘zgarishlarni boshqarishning turli strategiyalari, usullari va amaliyotlari, shuningdek ularni pedagogik muhitda qo‘llash tahlil qilinadi. Ta’lim jarayonlarini boshqarishda muvaffaqiyatli qo‘llaniladigan empirik tasdiqlangan strategiyalarga alohida e’tibor beriladi. Tadqiqot pedagogik jamoadagi o‘zgarishlarni muvaffaqiyatli boshqarishning asosiy jihatlarini ajratib ko‘rsatishga imkon beradi va o‘quv jarayoni samaradorligini oshirish va pedagogik salohiyatni rivojlantirishga qaratilgan ta’lim muassasalari rahbarlari uchun amaliy tavsiyalar beradi.*

***Kalit so‘zlar:** o‘zgarishlarni boshqarish, pedagogik jamoa, o‘zgarish strategiyalari, boshqaruv usullari, o‘zgarishlarni amalga oshirish amaliyoti, ta’lim muassasalari, empirik tadqiqotlar, kasbiy rivojlanish, pedagogik salohiyat, o‘quv jarayonining samaradorligi*

**Kirish.** Zamonaviy ta’lim sharoitida pedagogik jamoadagi o‘zgarishlarni boshqarish sifatli ta’lim va ta’lim muassasalarini rivojlantirishning asosiy jihati hisoblanadi. Tez o‘zgaruvchan ijtimoiy-madaniy, texnologik va iqtisodiy sharoitlar o‘qituvchilardan moslashuvchanlik, moslashuvchanlik va doimiy kasbiy rivojlanishni talab qiladi. Pedagogik jamoadagi o‘zgarishlarni samarali boshqarish yangi talablar va qiyinchiliklarga muvaffaqiyatli moslashishni ta’minlaydigan turli xil strategiyalar, usullar va amaliyotlarni qo‘llashni talab qiladi.

Ushbu maqolada biz pedagogik kontekstdagi o‘zgarishlarni boshqarishning turli jihatlarini ko‘rib chiqamiz, shuningdek, o‘quv jarayoni va o‘qituvchilarning jamoaviy faoliyatidagi o‘zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirishga yordam beradigan asosiy strategiyalar, usullar va amaliyotlarni aniqlaymiz. Ushbu ishning maqsadi zamonaviy nazariy tushunchalar va amaliy tajriba asosida pedagogik jamoadagi o‘zgarishlarni boshqarishga kompleks yondashuvni taqdim etishdir. Biz o‘zgarish jarayonida o‘qituvchilar duch keladigan asosiy muammolarni tahlil qilishga e’tibor qaratamiz va ularni engish uchun aniq vositalar va tavsiyalarni taklif qilamiz. Ushbu tadqiqotning muhim jihati nafaqat o‘zgarishlarni boshqarishga nazariy yondashuvlarni aniqlash, balki ularni Real ta’lim muhitida qo‘llashning amaliy ahamiyatiga ham e’tibor qaratishdir.

**Metod va materiallar.** Pedagogik jamoadagi o‘zgarishlarni boshqarish bo‘yicha tadqiqotlar doirasida maqsadlarga erishish va vazifalarni hal qilish uchun nazariy va amaliy tadqiqot usullarining kombinatsiyasiga asoslangan kompleks uslubiy yondashuv qo‘llaniladi. Metodologiya quyidagi printsiplarga asoslanadi: adabiy tahlil, empirik tadqiqotlar, qiyosiy tahlil. Ushbu usullarning kombinatsiyasi pedagogik jamoadagi o‘zgarishlarni boshqarish muammosini har tomonlama tushunishga, yutuq va qiyinchiliklarning asosiy omillarini aniqlashga, shuningdek ta’lim muassasalarida o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun deyarli yo‘naltirilgan tavsiyalar va vositalarni ishlab chiqishga imkon beradi. Tadqiqot metodologiyasiga umumiy yondashuv pedagogik jamoadagi o‘zgarishlarni boshqarish muammosini har tomonlama tushunish va deyarli yo‘naltirilgan tavsiyalar va vositalarni ishlab chiqish uchun sifatli va miqdoriy usullarning kombinatsiyasini o‘z ichiga oladi.

**Adabiyotlar tahlili.** Pedagogik jamoani rivojlantirish muammosi N.K.Krupskaya, A.S.Makarenko, V.A.Suxomlinskiy, S.T.Shatskiy asarlarida o‘z aksini topgan, pedagogik jamoaning o‘ziga xos xususiyatlari haqidagi g‘oyalarni kengaytirish va chuqurlashtirish E.V.Bondarevskaya, A.G.Kasparjak, V.Lezinskiy, N.V.Nemova, G.K.Selevko, L.Xurlo, I.S.Yakimanskaya, E.A.Yamburg va boshqalar.

**Natijalar va munozaralar.** Ta’lim tashkilotlaridagi o‘zgarishlar va innovatsiyalarni joriy etish jarayonlarini o‘rganish tez o‘zgaruvchan tashqi va ichki muhit talablariga moslashish zarurati nuqtai nazaridan tobora dolzarb bo‘lib bormoqda. Bu yangi strategiyani amalga oshirish va mahalliy ta’limni modernizatsiya qilish nuqtai nazaridan alohida ahamiyatga ega. Tadqiqotchilar umumta’lim maktablarida pedagog kadrlarning kasbiy rivojlanishi kontekstida ikki tomonlama muammoni ta’kidlaydilar. Bir tomondan, yangi ta’lim muammolarini hal qila oladigan o‘qituvchilarning doimiy kasbiy rivojlanishiga ehtiyoj bor. Boshqa tomondan, o‘qituvchilarga ijodiy rejimda ishlashga, ijodkorlikni namoyish etishga imkon beradigan innovatsion va kasbiy rivojlanish tizimining yo‘qligi qayd etilgan [1, 19]. Yildan yilga ta’lim sohasida faoliyatni tartibga soluvchi ko‘plab me’yoriy hujjatlar mavjud bo‘lib, ular o‘zgarish va moslashish jarayonlarini samarali boshqarish zarurligini ta’kidlaydi. Tashkiliy xatti-harakatlarning o‘zgarishi o‘quv jarayoniga innovatsiyalarni kiritish orqali ta’lim tashkilotini o‘zgartirish jarayonini anglatadi. Ushbu o‘zgarishlarning asosiy maqsadi ta’lim muassasasini statik faoliyat rejimidan faol rivojlanish holatiga o‘tkazishga qaratilgan progressiv o‘zgarishlarni yaratishdir. Ish tajribasi shuni ko‘rsatadiki, bunday o‘zgarishlarni amalga oshirishda turli yo‘nalishdagi faoliyat darajasi sezilarli darajada oshadi va asosiy muammo rahbar uchun to‘g‘ri harakat yo‘nalishini tanlashdir.

Muvaffaqiyatli tashkilotlarning ba’zan tez o‘zgaruvchan muhitga moslashmasligining asosiy sabablaridan biri bu harakatsizlikdir. Barcha darajadagi ta’lim muassasalari harakatsizlik, tashabbuskorlik yetishmasligi, tanqidga moyillik va hokazolarda namoyon bo‘ladigan ushbu harakatsizlikdan aziyat chekmoqda. Ko‘pincha ular tashqi ta’sirlarga faqat o‘zgarishlar keraksiz ko‘rinadigan joylarda javob berishadi. Buning sababi o‘zgarishlarni amalga oshirish ortidagi maqsad va vazifalarni yetarli darajada tushunmaslikdir.

Pedagogik jamoaga ta’siri tashkiliy xatti-harakatlarning o‘zgarishi sharoitida muhim jihatdir. Innovatsiyalarga muvaffaqiyatli moslashish nafaqat rahbariyat tomonidan tushunish va qo‘llab-quvvatlashni, balki o‘qituvchilarning faol ishtiroki va ishtirokini ham talab qiladi. Pedagogik jamoa o‘zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirishda muhim rol o‘ynaydi, shuning uchun ularning o‘zgarishlarning maqsad va vazifalarini tushunishini ta’minlash, shuningdek, o‘zgarishlar jarayonida faol ishtirok etishlari uchun sharoit yaratish kerak [2, 25].

Ta’lim tashkilotidagi o‘zgarishlarning asosiy qismi uning tuzilishi, texnologiyalari va jamoasi darajasida sodir bo‘ladi. Qaysi sohada bo‘lishidan qat’i nazar, ushbu o‘zgarishlarni boshqarish ikki jihatni o‘z ichiga oladi: strategik va taktik.

Muvaffaqiyatli tashkilotlarning ba’zan tez o‘zgaruvchan muhitga moslashmasligining asosiy sabablaridan biri bu faol harakatsizlikdir. Barcha darajadagi ta’lim muassasalari harakatsizlik, tashabbuskorlik etishmasligi, tanqidga moyillik va hokazolarda namoyon bo‘ladigan ushbu faol harakatsizlikdan aziyat chekmoqda. ko‘pincha ular tashqi ta’sirlarga faqat o‘zgarishlar keraksiz ko‘rinadigan joylarda javob berishadi. Buning sababi o‘zgarishlarni amalga oshirish ortidagi maqsad va vazifalarni etarli darajada tushunmaslikdir.

Pedagogik jamoaga ta’siri tashkiliy xatti-harakatlarning o‘zgarishi sharoitida muhim jihatdir. Innovatsiyalarga muvaffaqiyatli moslashish nafaqat rahbariyat tomonidan tushunish va qo‘llab-quvvatlashni, balki o‘qituvchilarning faol ishtiroki va ishtirokini ham talab qiladi.

Pedagogik jamoa o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirishda muhim rol o'ynaydi, shuning uchun ularning o'zgarishlarning maqsad va vazifalarini tushunishini ta'minlash, shuningdek, o'zgarishlar jarayonida faol ishtirok etishlari uchun sharoit yaratish kerak [2, 25].

Ta'lim tashkilotidagi o'zgarishlarning asosiy qismi uning tuzilishi, texnologiyalari va jamoasi darajasida sodir bo'ladi. Qaysi sohada bo'lishidan qat'i nazar, ushbu o'zgarishlarni boshqarish ikki jihatni o'z ichiga oladi: strategik va taktik.

Strategik o'zgarishlar-bu butun tashkilotga, shu jumladan uning maqsadlari, vazifasi, rivojlanishi, sifati va yangi tushunchalariga ta'sir ko'rsatadigan uzoq muddatli o'zgarishlar. Taktik o'zgarishlar, aksincha, kichikroq miqyosga ega va ta'lim jarayonida yangi protseduralar, tuzilmalar va texnologiyalar bilan bog'liq.

Taktik boshqaruv nuqtai nazaridan, ta'lim tashkilotidagi o'zgarishlarni boshqarish ularni o'z vaqtida amalga oshirish, belgilangan maqsadlarga erishish, o'zgarishlarga qarshilikni kamaytirish va xodimlarning moslashuvini oshirish imkoniyatidir. Boshqa tomondan, o'zgarishlarni strategik boshqarish o'zgarishlarni o'quv jarayonining barcha ishtirokchilari uchun tanish va kutilgan tashkilotning doimiy amaliyotiga aylantirishga qaratilgan.

Ta'lim tashkilotidagi o'zgarishlar bir nechta guruhlarga bo'linishi mumkin, jumladan maqsad va vazifalardagi o'zgarishlar, yangi texnologiyalarni joriy etish, tashkiliy tuzilmalar va boshqaruv usullaridagi o'zgarishlar, korporativ madaniyatdagi o'zgarishlar, odamlar (ularning vakolatlari, munosabatlari, xulq-atvori) va tashkilotning obro'si va obro'si [3, 30]. O'zgarishlarni amalga oshirishda asosiy e'tibor ta'lim tashkiloti jamoasida tuzilish, boshqaruv usullari va munosabatlarni yaxshilashga qaratilgan.

Pedagogik jamoadagi o'zgarishlarni rejalashtirishda ta'lim muassasasi rahbari quyidagi beshta majburiy komponentni hisobga olishi kerak: nima? Pedagogik ishning o'ziga xos jihatlari yoki elementlarini o'zgartirish kerakmi? Bunga o'quv dasturlarini yangilash, yangi o'qitish usullarini joriy etish, o'quvchilarning bilimlarini baholash tizimini takomillashtirish va boshqalar kiradi. Pedagogik jamoa faoliyatining qaysi sohasiga o'zgartirish kiritish rejalashtirilgan? Bu ta'lim mazmuni sohasi, o'qitish usullari, o'quv jarayonining tashkiliy tuzilishi va boshqalar bo'lishi mumkin. O'zgarishlarni amalga oshirish uchun qaysi shaxs javobgar bo'ladi? Bu o'zgarish jarayonini boshqarish uchun tayinlangan boshqaruvchi direktor, bosh o'qituvchi, loyiha koordinatori yoki maxsus qo'mita bo'lishi mumkin. Kim uchun? O'zgarish jarayonida qaysi ishchi guruh va xodimlar bevosita ishtirok etadi? Bu ma'lum fanlarning o'qituvchilari, kurs rahbarlari, ta'limning muayyan bosqichlaridagi o'qituvchilar va boshqalar bo'lishi mumkin. O'zgarishlarni amalga oshirish strategiyasi va rejasi qanday amalga oshiriladi? Bunga aniq qadamlar, vaqt jadvallari, shuningdek, o'zgarishlar samaradorligini baholash usullari va kerak bo'lganda rejani tuzatish choralarini ishlab chiqish kiradi.

O'zgarishlarni rejalashtirishda universal savollarga javoblarni shakllantirish mumkin bo'lgan bir qator asosiy elementlarni hisobga olish muhimdir:

*Umumiy maqsadlar* - nima uchun o'zgartirish kerak? undan kim foyda ko'radi? o'zgarishlardan kim azob chekishi mumkin?

*Aniq maqsadlar* - xodimlarni o'zgartirish zarurligiga ishonirish ehtimoli qanday? qaysi biri qo'llab-quvvatlashga ko'proq moyil? o'zgarishlarga qanday reaksiyalar kutilmoqda va ular kim tomonidan namoyon bo'ladi? o'zgarishlarni qanday omillar qo'llab-quvvatlaydi yoki inhibe qiladi?

*Oqibatlari* - o'zgarishlar moddiy-texnik bazaga qanday ta'sir qiladi? o'zgarishlar talabalar va o'qituvchilarning xatti-harakatlari, e'tiqodlari va qadriyatlariga qanday ta'sir qiladi?

*Tuzilishi* - tizimning qaysi darajasida o'zgarishlar yuz beradi? o'zgarishlarni amalga oshirish uchun kim javobgar bo'ladi? o'zgarishlar qaysi guruhlariga ta'sir qiladi? o'z vakolati bilan o'zgarishlarni kim qo'llab-quvvatlaydi?

*Dastur* - o'zgarish qanday amalga oshiriladi? vazifalar qanday taqsimlanadi va ularni bajarish muddati belgilanadi? qanday muzokaralar va kelishuvlar kerak bo'ladi?

*Ish rejasi* - qanday aniq harakatlar amalga oshiriladi? har bir harakatning taxminiy bajarilish vaqti qancha?

*Baholash* - amalga oshirilgan o'zgarishlarni baholash uchun kim javobgar bo'ladi va u qanday amalga oshiriladi? baholash natijalari kimga taqdim etiladi?

*Xarajatlar* - o'zgarishlarni amalga oshirish uchun qanday xarajatlar bo'ladi? qanday moliyalashtirish manbalaridan foydalaniladi? [4, 141]

Ushbu masalalarni hisobga olgan holda, pedagogik jamoada o'zgarishlarni yanada tizimli rejalashtirish va amalga oshirish amalga oshiriladi. Ta'lim tashkilotlari rahbariyati tomonidan o'zgarishlar va yangiliklar odatda uchta boshqaruv strategiyasi orqali amalga oshiriladi:

- Siyosiy va ma'muriy strategiya-ushbu strategiya hokimiyatdan foydalanishga asoslangan bo'lib, unda asosiy usul majburlash va maqsad itoatkorlikni ta'minlashdir.

- Empirik-ratsional strategiya-bu mantiqiy asoslangan dalillarga asoslanadi, bu erda asosiy usul jamoani ishonitirish va maqsad yangi ish uchun kelishuvga erishishdir.

- Normativ - "qayta tarbiyalash" strategiyasi - ushbu strategiyada asosiy e'tibor xodimlarda yangi qadriyatlarni shakllantirishga qaratiladi, bu erda qo'llab - quvvatlash etakchi usul bo'lib, maqsad xodimlarni transformatsiya jarayoniga ixtiyoriy ravishda kiritishdir.

Biroq, ushbu strategiyalarning qaysi biri bizning mintaqamizdagi ta'lim tizimi uchun eng maqbul ekanligini aniqlash muhimdir. Bu savolga javob olish uchun Farg'ona viloyati (Qo'qon shahri) maktablarida eksperimental tadqiqot o'tkazdik. Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, sarflangan vaqt va natijalar nisbati nuqtai nazaridan o'zgarishlarni amalga oshirishning eng samarali strategiyasi empirik-ratsional strategiyadir. Ushbu strategiyadan foydalangan holda va mantiqiy asoslangan dalillarga asoslanib, ta'lim tashkilotlari rahbarlari pedagogik jamoani o'zgartirish zarurligiga ishonitira oldilar va o'z maqsadlariga etarlicha qisqa vaqt ichida erishdilar.

Tadqiqot ta'lim tashkilotidagi o'zgarishlar jarayonini boshqarish strategiyasining asosiy tamoyillarini ajratib ko'rsatishga imkon berdi.

Birinchidan, o'zgarish usullari va jarayonlarini ta'lim muassasasidagi kundalik amaliyot va boshqaruv faoliyati bilan muvofiqlashtirish muhimdir. Ikkinchidan, rahbariyat bevosita ishtirok etishi kerak bo'lgan tadbirlarni oldindan belgilashi kerak. Uchinchidan, ta'lim tashkilotining pedagogik tizimidagi turli xil qayta qurish jarayonlarini muvofiqlashtirish kerak.

**Xulosa.** Xulosa qilib aytganda, taqdim etilgan tadqiqotdan kelib chiqadigan asosiy xulosalar va tavsiyalarni ta'kidlash muhimdir. Birinchidan, shuni ta'kidlash kerakki, pedagogik jamoadagi o'zgarishlarni muvaffaqiyatli boshqarish har tomonlama yondashuvni va turli xil strategiya va usullardan malakali foydalanishni talab qiladi. Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, o'zgarishlarni amalga oshirishning empirik-ratsional strategiyasi, ayniqsa, ta'lim muassasalari kontekstida eng samarali hisoblanadi. Ikkinchidan, o'zgarishlarni boshqarish usullarini pedagogik jamoaning xususiyatlariga moslashtirish zarurligini ta'kidlash muhimdir. Bunga ta'lim muhitining o'ziga xos xususiyatlarini, o'qituvchilar va talabalarning psixologik xususiyatlarini hisobga olish, shuningdek, ishtirok etuvchi boshqaruv tamoyillariga rioya qilish kiradi.

Shuni ham ta'kidlash kerakki, o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish rahbariyat tomonidan qo'llab-quvvatlashni, pedagogik jamoani faol jalb qilishni va innovatsiyalarni qabul qilish uchun qulay muhit yaratishni talab qiladi.

Xulosa qilib shuni ta'kidlaymizki, pedagogik jamoadagi o'zgarishlarni boshqarish o'quv jarayoni samaradorligini oshirishning muhim jihati hisoblanadi. O'zgarishlarni boshqarish strategiyalari, usullari va amaliyotlarini amalga oshirish ta'lim muassasasini rivojlantirishga, o'qituvchilarning kasbiy darajasini oshirishga va talabalar uchun sifatli ta'limni ta'minlashga yordam beradi.

### **REFERENCES**

1. Ермакова, Т.И. Управление непрерывным профессиональным развитием педагогического коллектива гимназии, автореф. канд. дисс. / Т.И.Ермакова. — Екатеринбург, 2001. — 19с.
2. Елисеева, И.А. Отношение руководителей школ к повышению собственной управленческой компетентности. Автореф. Канд. Дисс. / И.А.Елисеева. Москва, 2001. - 25с.
3. Тринитатская, О.Г. Управление инновационными процессами в образовательном учреждении: учебное пособие / О.Г.Тринитатская, Л.Г.Захарова, Т.А.Безматерных. - Ростов Н/Д.: изд-во ГБОУ, 2016. - 296 с.
4. Управление организационными изменениями в школе в условиях новой стратегии образования [Текст]: учебное пособие / С.Ф.Хлебунова, С.В.Бочаров, Л.Г.Захарова, Г.А.Кислицина; под общ. ред. О.Г. Тринитатской. - Ростов н/Д.: Изд-во ГБУ, 2017. - 284 с.