



## O‘ZGARISHLARNI BOSHQARISH VA SAMARALI MUZOKARA OLIB BORISH TEXNOLOGIYALARI

Zamonaviy ta’lim tizimi uzluksiz islohotlar, yangilanayotgan davlat ta’lim standartlari, raqamlashtirish jarayonlari va ijtimoiy talablar ta’sirida rivojlanib bormoqda. Ushbu sharoitda maktab direktori faqat mavjud jarayonlarni ijro etuvchi emas, balki o‘zgarishlarni oldindan ko‘ra oladigan, rejalashtiradigan va boshqaradigan strategik lider sifatida faoliyat yuritishi lozim. Ta’lim muassasasida har qanday yangilik — bu faqat tashkiliy yoki metodik o‘zgarish emas, balki insonlar, qadriyatlar va munosabatlarga ta’sir qiluvchi murakkab jarayondir. Shu sababli o‘zgarishlarni boshqarish va samarali muzokara olib borish bugungi kunda maktab direktorining eng muhim soft skills kompetensiyalaridan biri hisoblanadi.

Ilmiy adabiyotlarda o‘zgarishlarni boshqarish tushunchasi keng yoritilgan bo‘lib, Kurt Levinning “muzlatish–o‘zgartirish–qayta muzlatish” modeli bu jarayonning psixologik mohiyatini ochib beradi. Ta’lim muassasasida o‘zgarish joriy etishdan avval mavjud holatni tanqidiy tahlil qilish, jamoani yangilikka ruhiy tayyorlash va zaruratni asoslab berish muhimdir. Agar rahbar bu bosqichni e’tibordan chetda qoldirsa, eng mukammal islohot ham jamoada qarshilikka uchraydi. Shu bois o‘zgarishlar avvalo ong va munosabatlar darajasida boshlanishi kerak.

O‘zgarishlarni boshqarishning asosiy tamoyillaridan biri — jamoani jarayonga jalb qilishdir. Tajriba shuni ko‘rsatadiki, “yuqoridan tushirilgan buyruq” tarzida joriy etilgan o‘zgarishlar qisqa muddatda ijro etilgandek ko‘rinsada, uzoq muddatli natija bermaydi. Aksincha, o‘zgarish umumiy maqsadga xizmat qiluvchi zarurat sifatida tushuntirilsa, pedagoglar va xodimlar uni o‘z tashabbusidek qabul qiladi. Masalan, yangi baholash tizimini joriy etishda uning maqsadi, kutilayotgan natijalari va pedagog ishiga ta’siri ochiq muhokama qilinsa, qarshilik darajasi sezilarli kamayadi.





Amaliyotda o‘zgarishlarga qarshilik ko‘pincha noma’lumlik va ishonchsizlik bilan bog‘liq bo‘ladi. Pedagoglar “mening ish yukim oshadimi?”, “adolatli baholanamanmi?”, “menga nisbatan talab kuchayadimi?” kabi savollarni o‘zicha berishni boshlaydi. Shu sababli rahbar kommunikatsiyani uzluksiz olib borishi, aniq va tushunarli axborot berishi hamda jamoa fikrini inobatga olishi zarur. Kichik bosqichli o‘zgarishlarni tanlash, sinov loyihalarini joriy etish va natijalarni birgalikda tahlil qilish jamoada ishonchni mustahkamlaydi.



Ta’lim sohasida o‘zgarishlarni muvaffaqiyatli boshqarish faqat texnik rejalashtirish bilan cheklanmaydi. Maykl Fullan ta’kidlaganidek, ta’limdagi islohotlar avvalo insoniy munosabatlarga tayanadi. Rahbar pedagoglarni jarayonning subyekti sifatida ko‘ra olmasa, o‘zgarish tashqi majburiyat sifatida qabul qilinadi. Shu bois direktor muvofiqlashtiruvchi, yo‘naltiruvchi va qo‘llab-quvvatlovchi rolni bajarishi, jamoani bir maqsad atrofida birlashtirishi zarur.

O‘zgarishlarni amalga oshirish jarayonida muzokara olib borish texnologiyalari muhim ahamiyat kasb etadi. Maktab direktori pedagoglar, ota-onalar, mahalla, homiylar va davlat tashkilotlari bilan turli manfaatlar to‘qnashadigan vaziyatlarda muzokara olib boradi. Muzokara — bu faqat kelishuvga erishish emas, balki tomonlar o‘rtasida ishonchni saqlab qolish jarayonidir. Zamonaviy muzokara nazariyasida Fisher va Ury tomonidan ishlab chiqilgan “manfaatlariga asoslangan muzokara” yondashuvi keng qo‘llaniladi.

Samarali muzokaraning asosi — “yutish–yutish” (win–win) tamoyiliga tayanishdir. Bu yondashuvda tomonlardan biri yutqazmaydi, balki umumiy va maqbul yechim topiladi. Masalan, ota-onalar baholash tizimidan norozi bo‘lgan vaziyatda rahbar masalani “qoidaga bo‘ysunish” doirasida emas, balki farzand manfaatini ta’minlash nuqtayi nazaridan ko‘rib chiqishi lozim. Shu orqali keskinlik pasayadi va muloqot konstruktiv tus oladi.

Muzokara jarayonida rahbar avvalo manfaatlarni aniqlashi zarur. Ko‘pincha tomonlarning pozitsiyalari qarama-qarshi bo‘lib ko‘rinsa-da, ularning tub manfaatlari o‘xshash bo‘ladi. Masalan, pedagog ish yukining oshishidan norozi bo‘lsa, uning asosiy manfaatini — sifatli ta’lim berish va adolatli baholanish







istagini tushunish muhim. Rahbar ushbu manfaatni e'tiborga olib, dalillar va me'yoriy hujjatlar asosida izoh bersa, muzokara samarali kechadi.

Muzokaralarda hissiy omillarni boshqarish alohida ahamiyatga ega. Keskin vaziyatlarda rahbar hissiy reaksiya bilan emas, empatiya va hurmat asosida javob berishi kerak. Amaliy tajriba shuni ko'rsatadiki, avval tinglash va tushunishga intilish, so'ng dalil va me'yorlarga asoslangan izoh berish ko'plab nizolarni yumshatadi. Bu yondashuv rahbarning professional yetukligini namoyon etadi va uzoq muddatli hamkorlikni ta'minlaydi.

O'zgarishlarni boshqarish va muzokara olib borish texnologiyalarini puxta egallagan rahbar maktabni barqaror rivojlanish yo'liga olib chiqadi. Bunday rahbar jamoani yo'qotmaydi, aksincha, ularni hamkorlikka jalb etadi, qarshiliklarni konstruktiv takliflarga aylantira oladi. Natijada maktabda ishonch, ochiqlik va rivojlanishga yo'naltirilgan boshqaruv madaniyati shakllanadi.

Xulosa qilib aytganda, o'zgarishlarni boshqarish va samarali muzokara olib borish texnologiyalari maktab direktorining strategik liderlik kompetensiyasining ajralmas qismidir. Ushbu ko'nikmalarga ega rahbar islohotlarni jamoa bilan birga amalga oshiradi, nizolarni kuchaytirmaydi, balki ularni rivojlanish imkoniyatiga aylantiradi. Bu esa ta'lim muassasasining barqarorligi, ijtimoiy ishonchi va ta'lim sifati oshishiga mustahkam zamin yaratadi.

### **Nazorat savollari**

1. Nima sababdan zamonaviy maktab direktori o'zgarishlarni faqat ijro etuvchi emas, balki strategik lider sifatida boshqarishi zarur?
  2. Kurt Levinning "muzlatish–o'zgartirish–qayta muzlatish" modeli ta'lim muassasasida o'zgarishlarni boshqarishda qanday ahamiyatga ega?
  3. O'zgarishlarga qarshilikning asosiy sabablari nimalardan iborat va rahbar ularni kamaytirish uchun qanday kommunikatsion yondashuvlardan foydalanishi mumkin?
  4. "Manfaatlarga asoslangan muzokara" va "win–win" tamoyilining ta'lim muassasasidagi ahamiyati nimada?
- 
- 

5. O'zgarishlarni boshqarish va samarali muzokara olib borish kompetensiyalari maktabda qanday boshqaruv madaniyatini shakllantiradi?

