

O'ZGARISHLARNI BOSHQARISH

(MA'RUZA MATNI)

REJA:

1. O'zgarishlarga ehtiyojni aniqlash
2. O'zgarishlarni rejalashtirish
3. Qarshiliklarni boshqarish
4. Jamoani jalb qilish
5. Innovatsiyalarni joriy etish
6. Risklarni baholash
7. Noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish

Maqsad: tinglovchilarda o'zgarishlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, o'zgarishlarni maqsadli rejalashtirish, jamoaning qarshiligini konstruktiv boshqarish, xodimlarni jarayonga jalb qilish, innovatsiyalarni bosqichma-bosqich joriy etish, risklarni oldindan baholash hamda ma'lumotlar to'liq bo'lmagan sharoitda asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish kompetensiyalarini rivojlantirish.

Kutilayotgan natijalar:

- maktab faoliyatida o'zgarish zaruratini aniqlaydi;
- muammo va uning tashqi belgilarini farqlaydi;
- o'zgarish maqsadini belgilaydi;
- pedagoglarning qarshilik sabablarini tahlil qiladi;
- jamoani o'zgarishlarga jalb qilish mexanizmlarini tanlaydi;
- Design Thinking orqali yechim ishlab chiqadi;
- ehtimoliy risklarni baholaydi;
- noaniq vaziyatda muqobil qarorlar orasidan eng maqbulini tanlaydi;
- o'z maktabi uchun qisqa amaliy o'zgarish rejasini ishlab chiqadi.

O'zgarishlarni boshqarish (Change Management) – shaxslar, jamoalar va tashkilotlarni mavjud holatdan istalgan kelajak holatiga tizimli va rejali ravishda olib o'tishga qaratilgan boshqaruv yondashuvidir.

O'zgarishlarni boshqarishning asosiy maqsadi – xodimlarga o'zgarish zaruratini anglatish, ularni yangi jarayonni qabul qilishga jalb etish va joriy etilgan o'zgarishni amaliyotda barqaror qo'llab-quvvatlash uchun sharoit yaratishdir.

Har qanday tashkilot singari, maktab ham bugungi kunda doimiy ravishda o'zgaruvchan ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik va raqobat muhitida faoliyat ko'rsatmoqda. Zamonaviy maktab direktori faqat mavjud jarayonlarni nazorat qiluvchi ma'mur emas. U maktabning qaysi yo'nalishda rivojlanishi kerakligini ko'ra oladigan, jamoani shu yo'nalishga boshlaydigan va o'zgarishlarni boshqara oladigan lider bo'lishi kerak.

O'ZGARISHLARGA EHTIYOJNI ANIQLASH

Maktab boshqaruvida har qanday o'zgarish eng avvalo bitta savoldan boshlanishi zarur: **“Nima uchun bizga bu o'zgarish kerak?”**. Agar jamoa o'zgarish zaruratini anglamasa, hatto yaxshi rejalashtirilgan tashabbus ham formal bajarilishi yoki qarshilikka uchrashi mumkin.

O'zgarish ehtiyoji quyidagi mantiq orqali aniqlanadi:

Mavjud holat → tafovut → istalgan holat

Masalan:

Mavjud holat: yuqori sinf o'quvchilarining ayrimlarida darsga qiziqish past, dars qoldirish holatlari mavjud.

Istalgan holat: o'quvchilar maktab darslarini o'z kelajagi uchun ahamiyatli deb qabul qiladi va ta'lim jarayonida faol ishtirok etadi.

Tafovut: nazorat tizimi mavjud bo'lsa-da, ichki o'quv motivatsiyasi yetarli emas.

Shunday qilib, direktor muammoning tashqi belgisi bilan asl sababini farqlashi kerak.

Belgi va sabab

Masalan, o'quvchilarning dars qoldirishi – bu muammoning belgisi, asl sabablar esa turlicha bo'lishi mumkin:

- repetitor mashg'ulotlarini ustun ko'rish;

- ayrim darslarni ahamiyatsiz deb qabul qilish;
- o'quv motivatsiyasining pasayishi;
- ota-ona nazoratining yetarli emasligi;
- ayrim fanlarni o'zlashtirishda qiyinchilik bo'lishi mumkin.

Shuning uchun rahbarning vazifasi kim aybdorligini emas, nima sababdan muamo vijidga kelayotganligini aniqlashdan iborat.

O'zgarish zaruratini aniqlash manbalari

Rahbar qarorni faqat subyektiv kuzatuv asosida qabul qilmasligi kerak. Jumladan, avvalo quyidagi ma'lumotlar tahlil qilinadi:

- eMaktab ma'lumotlari;
- o'quv natijalari;
- davomat dinamikasi;
- pedagogik monitoring;
- o'quvchilar so'rovnomasi;
- ota-onalar fikri;
- pedagoglar fikri;
- psixologik muhit;
- murojaatlar va shikoyatlar;
- ichki nazorat natijalari.

O'zgarish muvaffaqiyati formulasi

O'zgarish ehtimolini shartli ravishda quyidagi formula bilan ifodalash mumkin:

$$C = A \times B \times D$$

Bu yerda:

- **C** — o'zgarishning muvaffaqiyat ehtimoli;
- **A** — mavjud holatdan qoniqmaslik, ya'ni o'zgarish zaruratini anglash;
- **B** — istalgan holatning aniq tasavvuri;
- **D** — birinchi aniq amaliy qadamlar.

Bu formulaning eng muhim jihati — ko'paytirish belgisi.

Agar omillardan birortasi nolga teng bo'lsa, butun o'zgarish jarayoni zaiflashadi. **Shuning uchun avval muammoni isbotlang, keyin o'zgarishni boshlang.**

O'ZGARISHLARNI REJALASHTIRISH

O'zgarish zarurati aniqlanganidan keyingi bosqich – uni rejalashtirish.

O'zgarish rejasi quyidagi savollarga javob berishi kerak:

1. Nimani o'zgartiramiz?
2. Nima uchun o'zgartiramiz?
3. Qanday natijaga erishmoqchimiz?
4. Kimlar ishtirok etadi?
5. Kim mas'ul?
6. Qachon boshlaymiz?
7. Qancha vaqt talab etiladi?
8. Qanday resurslar zarur?
9. Natijani qanday o'lchaymiz?

O'zgarishlarni boshqarish sohasida turli metodologiyalar mavjud: ADKAR modeli; AIM — Accelerated Implementation Methodology; Bekxard va Xarris modeli; Uilyam Bridjning o'tish modeli; Jon Kotterning 8 bosqichli modeli; Kyubler–Ross modeli; Kurt Levin modeli.

Kotter modeli asosida rejalashtirish

O'zgarishlarni amalga oshirish bo'yicha eng mashhur modellardan biri Jon Kotter modeli hisoblanadi. U o'zgarishlarni boshqarishning 8 bosqichini taklif etadi. Biz ushbu bosqichlarni maktab misolida ko'rib chiqamiz:

1. O'zgarish zaruratini anglatish. Muammoni fakt va ma'lumotlar bilan ko'rsatish.

2. O'zgarish jamoasini shakllantirish. Faol pedagoglar, direktor o'rinbosarlari, metodik birlashma rahbarlari va zarur holda psixologlarni jalb qilish.

3. Istalgan kelajak holatini belgilash. «O'zgarishdan keyin maktabda nima boshqacha bo'ladi?» degan savolga javob berish.

4. O'zgarish haqida muntazam axborot berish.

5. To'siqlarni aniqlash va bartaraf etish.

6. Tezkor kichik natijalarga erishish.

7. Samarali yechimlarni kengaytirish.

8. Yangi ish usulini maktab madaniyatiga singdirish.

Kurt Levin o'zgarishni uch bosqichga ajratadi: **Eritish → O'zgartirish → Mustahkamlash.**

1. Eritish

Eski ish usuli nega yetarli emasligini anglatish.

2. O'zgartirish

Yangi yondashuvni amaliyotga joriy etish.

3. Mustahkamlash

Yangi yondashuvni kundalik ish tartibiga aylantirish.

Maqsadni aniq belgilash

Noto'g'ri:

«Dars sifatini yaxshilash.»

Aniqroq:

«Bir chorak davomida 9–11-sinflarda o'quvchilarning darsda faol ishtirokini oshirishga qaratilgan 3 ta pedagogik usulni pilot tariqasida joriy qilish va natijasini davomat, o'quv natijasi hamda o'quvchi fikri orqali baholash.»

Asosiy qoida: Katta o'zgarishni kichik, boshqariladigan qadamlarga bo'lish kerak.

QARSHILIKLARNI BOSHQARISH

Qarshilik – o'zgarish jarayonining tabiiy qismi. Qarshilik bilan ishlashning birinchi qoidasi – qarshilikni bosishdan avval uning sababini tushuning.

Qarshilikning asosiy sabablari

- noma'lumlikdan qo'rqish;
- ish yuki oshishidan xavotir;

- yangi vazifani bajara olmaslikdan qo'rqish;
- avvalgi salbiy tajriba;
- yangi texnologiyani bilmaslik;
- qaror qabul qilish jarayonidan chetda qolish;
- mavqe yoki ta'sirni yo'qotish xavfi;
- o'zgarishning foydasiga ishonmaslik.

Masalan, har bir pedagog darsda yangi raqamli vositadan foydalanishi lozimligi xususida topshiriq berildi. Pedagog buni yana qo'shimcha ish sifatida qabul qilib, qarshilik qilishi mumkin. «Bu buyruq, bajarish shart», deyin – noto'g'ri yondashuv. Samarali reaksiya: «Qaysi qismi siz uchun ortiqcha yuk bo'lyapti? Uni qanday soddalashtirish mumkin?». Bu yerda qarshilik rahbar uchun **axborot manbaiga** aylanadi.

Qarshilikni boshqarish algoritmi

Eshitish → sababni aniqlash → tushuntirish → jalb qilish → qo'llab-quvvatlash → natijani ko'rsatish

ADKAR modeli

Shaxsiy o'zgarishlarni tushunishda ADKAR modeli samarali:

A — Awareness — o'zgarish zaruratini anglash;

D — Desire — o'zgarishda ishtirok etish istagi;

K — Knowledge — qanday amalga oshirishni bilish;

A — Ability — amalda bajara olish qobiliyati;

R — Reinforcement — yangi holatni mustahkamlash.

Masalan, pedagog yangi texnologiyadan foydalanmayapti.

Darhol «u o'zgarishga qarshi», degan xulosa qilish kerak emas. Balkim unega kerakligini tushunmagan; xohish bildirmagan; qanday ishlashni bilmaydi; nazariy biladi, lekin amaliy ko'nikmasi yo'q; boshlagan, lekin qo'llab-quvvatlash bo'lmagan bo'lishi imumkin.

Qarshilikni kuch bilan yo'q qilish emas, uning manbasini aniqlash kerak.

JAMOANI JALB QILISH

O'zgarish direktorning shaxsiy loyihasi bo'lib qolsa, uning barqarorligi past bo'ladi. Samarali o'zgarish uchun jamoada "Bizdan shu talab qilindi", degan qarashdan **"Bizga bu o'zgarish kerak"**, degan qarashga o'tish zarur.

Jamoani jalb qilishning asosiy mexanizmlari

1. Muammoni ochiq ko'rsatish. Jamoa nima uchun o'zgarish kerakligini bilishi kerak.

2. Yechim ishlab chiqishga jalb qilish. Rahbar yakkabosh qaror qabul qilmasdan, muammo yechimiga jamoani jalb etishi lozim.

3. Rollarni taqsimlash. Har kim nimani bajaradi, qachon bajaradi, nima uchun javob beradi, degan savollarga javob olishi kerak.

4. O'zgarish liderlarini aniqlash. Har bir jamoada yangilikni tez qabul qiladigan xodimlar mavjud. Ular mentor, trener, maslahatchi, pilot guruh a'zosi sifatida jalb qilinishi mumkin.

5. Psixologik xavfsiz muhit yaratish. Xodim nimanidir tushunmaganligini aytishdan qo'rqmasligi kerak. Xato qilish imkoni bo'lmagan joyda innovatsiya ham bo'lmaydi.

Shaxs → Jamoa → Tashkilot

O'zgarish uch darajada amalga oshadi:

Shaxsiy o'zgarish — insonning fikri va xatti-harakatini o'zgartirish.

Jamoaviy o'zgarish — hamkorlik, vazifalar va munosabatlarni o'zgartirish.

Tashkiliy o'zgarish — maktabdagi jarayon va madaniyatni o'zgartirish.

INNOVATSIYALARNI JORIY ETISH

Innovatsiya deganda faqat yangi kompyuter, platforma yoki sun'iy intellekt tushunilmaydi. Maktabda innovatsiya yangi pedagogik usul; yangi boshqaruv mexanizmi; yangi kommunikatsiya shakli; mentorlik tizimi; o'zaro dars kuzatuvi; ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish; loyihaviy ta'lim; o'quvchilar fikrini o'rganish mexanizmi ham bo'lishi mumkin.

Innovatsiyani joriy qilishning asosiy zanjiri:

Muammo → ehtiyoj → g'oya → prototip → sinov → tahlil → takomillashtirish → keng joriy etish

Bu Design Thinking yondashuviga mos keladi. G. Saymon dizayn-fikrlashning quyidagi yettita bosqichini ajratib ko'rsatgan:

1. Muammoni aniqlash
2. Tadqiqotlar
3. G'oyalarni shakllantirish
4. Prototip yaratish
5. Eng yaxshi g'oyani tanlash
6. Qarorni joriy etish
7. Natijani baholash.

Bugungi kunda dizayn-fikrlash jarayonining ko'plab variantlaridan foydalanilmoqda. Ularda bosqichlar soni uchtdan yettitagachani tashkil etadi, ammo ularning barchasi G. Saymonning modeliga asoslangan. Jumladan, Xasso-Plattner nomidagi Stenford dizayn instituti (D- Schools) tomonidan quyidagi besh bosqichli model taklif etilgan:

1. Empatiya (yoki emotsional intellekt - bu insonning hissiyotlarini tushunish, o'zini uning o'rniga qo'yib ko'rish va hamdardlik ko'rsatish).
2. Aniqlash
3. G'oyalarni shakllantirish
4. Prototip yaratish
5. Test o'tkazish.

Dizayn-fikrlash takrorlanuvchi jarayon ekanligini tushunish juda muhim: g'oya ilgari suriladi, darhol sinovdan o'tkaziladi, natija olinadi va olingan tajribadan yanada yaxshiroq yechim izlash uchun foydalaniladi.

Dizayn-fikrlash harakatlarning to'liq erkinligini talab qiladi, busiz usul ma'noga ega bo'lmaydi. Yangi g'oyalarni yaratish vaqtida hech qanday cheklovlar bo'lmasligi lozim: hatto eng be'mani tuyulgan takliflar ham haqiqiy innovatsiyaga ilhomlantirishi mumkin. Bu kabi yondashuv innovatsion

fikrlash yo'lidagi har qanday to'siq va qoidalarni bartaraf etadi, bu esa ishtirokchilarga tasavvurning butun kuchini ishga solish, nostandart fikrlar o'ylab topish imkonini beradi.

Innovatsiya – yangi narsa qilish emas, muammoni samaraliroq hal qilishdir.

RISKLARNI BAHOLASH

Har qanday o'zgarish imkoniyat bilan birga risk ham olib keladi.

Risk — o'zgarish maqsadiga erishishga salbiy ta'sir qilishi mumkin bo'lgan ehtimoliy holat. O'zgarishlarda uch turdagi asosiy riskni ajratish mumkin.

1. Natijaning mazmuniga oid risk

Biz to'g'ri maqsadni tanladikmi?

Masalan, dars qoldirish sababi motivatsiya bo'lsa, faqat nazoratni kuchaytirish noto'g'ri yechim bo'lishi mumkin.

2. O'tish jarayoni riski

Yangi tizim yaxshi, ammo uni qanday joriy qilayotganimiz noto'g'ri bo'lishi mumkin.

Masalan: pedagoglar o'qitilmagan; tushuntirish bo'lmagan; muddat juda qisqa; resurs yo'q.

3. Eski holatga qaytish riski

O'zgarish boshlanadi, ammo bir necha oydan keyin hamma avvalgi ish usuliga qaytadi.

Risklarni baholashning oddiy modeli

Har bir risk ikki jihatdan baholanadi:

Ehtimol × Ta'sir

Masalan:

Risk	Ehtimol	Ta'sir	Chora
Pedagoglar qarshiligi	yuqori	yuqori	jalb qilish, tushuntirish

Malaka yetishmasligi	o'rta	yuqori	trening, mentorlik
Vaqt yetishmasligi	yuqori	o'rta	vazifalarni soddalashtirish
Texnik muammo	o'rta	o'rta	muqobil variant
O'zgarishning formallashishi	o'rta	yuqori	natija monitoringi

Rahbar uchun asosiy savollar

- Nima noto'g'ri ketishi mumkin?
- Bu sodir bo'lish ehtimoli qancha?
- Ta'siri qanday bo'ladi?
- Oldini olish uchun nima qilamiz?
- Sodir bo'lsa, «B reja»miz nima?

Rahbarning vazifasi riskni yo'q qilish emas, uni oldindan ko'rish va boshqarishdir.

NOANIQLIK SHAROITIDA QAROR QABUL QILISH

Rahbar har doim ham qaror qabul qilish uchun 100 foiz ma'lumotga ega bo'lmaydi.

Masalan:

- yangi pedagogik usul natija beradimi;
- jamoa yangi tizimni qabul qiladimi;
- ota-onalar tashabbusni qo'llab-quvvatlaydimi;
- loyiha kutilgan samarani beradimi.

Noaniqlik sharoitida direktorning vazifasi — mutlaqo risksiz qaror topish emas.

Bunday qaror ko'p hollarda mavjud emas.

Asosiy maqsad mavjud ma'lumotlar asosida eng maqbul va boshqariladigan qarorni qabul qilish.

Qaror qabul qilish algoritmi:

1. Faktlarni ajrating

Biz nimani aniq bilamiz? Masalan, eMaktab ma'lumotlariga ko'ra yuqori sinflarda sababsiz dars qoldirish ko'paygan. Bu — fakt.

2. Taxminlarni ajrating

«O'quvchilar mas'uliyatsiz bo'lib qoldi.» Bu — xulosa yoki taxmin.

3. Noma'lum omillarni belgilang.

Nega dars qoldiryapti?

Qaysi fanlarda ko'proq?

Qaysi o'quvchilar?

Ota-onaning munosabati qanday?

4. Kamida uchta variant ishlab chiqing

Masalan:

A-variant: nazoratni kuchaytirish.

B-variant: ota-onalar bilan ishni kuchaytirish.

V-variant: nazoratni saqlagan holda o'quv motivatsiyasi va dars sifati bo'yicha pilot o'zgarishni boshlash.

5. Har bir variantning foyda va riskini baholang

6. Qaytarish mumkin bo'lgan qarorni kichik sinov orqali tekshiring

Agar qarorni oson o'zgartirish mumkin bo'lsa, uni pilot qilish mumkin.

7. Natijani muntazam kuzating

Qaror qabul qilingani bilan boshqaruv jarayoni tugamaydi.

Qaror → monitoring → tahlil → tuzatish

sikli amal qilishi kerak.

MAKTAB DIREKTORI UCHUN O'ZGARISHLARNI

BOSHQARISHNING YAGONA MODEL

Barcha 7 yo'nalishni bitta sxemaga birlashtirsak:

1. NIMA UCHUN O'ZGARISH KERAK? → O'zgarish ehtiyojini aniqlash

2. QAERGA BORMOQCHIMIZ VA QANDAY? → O'zgarishni rejalashtirish

3. KIM QARSHI BO'lishi MUMKIN VA NEGA? → Qarshiliklarni boshqarish

4. KIMLAR BILAN BIRGA AMALGA OSHIRAMIZ? → Jamoani jalb qilish

5. YANGI YECHIMNI QANDAY SINAYMIZ? → Innovatsiyani joriy etish

6. NIMA NOTO'G'RI KETISHI MUMKIN? → Risklarni baholash

7. HAMMA NARSANI BILMASAK HAM QANDAY QAROR QILAMIZ?
→ Noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish

O'zgarishlarni boshqarish bir martalik qaror emas, balki uzluksiz boshqaruv siklidir. U muammoni **aniqlash** → **sababni tushunish** → **maqsad belgilash** → **jamoani jalb qilish** → **qarshilikni boshqarish** → **yechimni sinash** → **riskni baholash** → **qaror qabul qilish** → **natijani kuzatish** → **takomillashtirish** ketma-ketligidan iborat.

Samarali maktab direktori:

- faqat nazorat qilmaydi — **tahlil qiladi**;
- faqat buyruq bermaydi — **jalb qiladi**;
- qarshilikni jazolamaydi — **sababini tushunadi**;
- innovatsiyani birdaniga joriy qilmaydi — **sinaydi**;
- riskdan qochmaydi — **uni boshqaradi**;
- 100 foiz axborotni kutib qolmaydi — dalillarga tayanib qaror qabul qiladi.

O'zgarishni boshqarish — odamlarni eski holatdan yangi holatga majburan o'tkazish emas. O'zgarishni boshqarishda uchta jihat doimo birgalikda bo'lishi kerak: odamlar o'zgarish nima uchun zarurligini tushunishi kerak, ular qanday natija kutilayotganini ko'rishi kerak va eng muhimi — nimadan boshlashni bilishi kerak.

O'zgarish haqida qaror qabul qilish — rahbarning vazifasi. Ammo o'zgarishni hayotga tatbiq qilish — jamoaning ishi. Shuning uchun

muvaffaqiyatli direktor o'zgarishni odamlarga majburan qabul qildirmaydi, balki odamlarni o'zgarishning faol ishtirokchisiga aylantiradi.

Foydalanilgan manbalar:

1. Kotter J. P. Leading Change. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012. – 194 r.
2. Hiatt J., Creasey T. Change Management: The People Side of Change. – Prosci, 2012. – 148 r.
3. Heath C., Heath D. Switch: How to Change Things When Change Is Hard. –New York: Broadway Books, 2010. – 320 r.
4. Yo'ldoshev N.Q. Menejmentga kirish. – Toshkent: Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi, 2021. – 392 b.
5. Abdullaev A., Abduvasiqov A. Innovatsion menejment. – Toshkent: Iqtisod-moliya, 2019.
6. Raxmatullaeva N. Strategik menejment. – Toshkent: Innovatsiya-Ziyo, 2025. – 356 b.