

Пулатова Нозима Равшановна,

А.Авлоний номидаги Халқ таълими тизими
раҳбар ва мутахассис ходимларини қайта
тайёрлаш ва малакасини ошириш институти
докторанти

УМУМТАЪЛИМ МАКТАБ ДИРЕКТОРЛАРИНИ ИННОВАЦИОН БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНТЛИГИНИ МЕТОДИК МОДЕЛИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

УДК: 37.091.33:005.356.2

ПУЛАТОВА Н.Р. УМУМТАЪЛИМ МАКТАБ ДИРЕКТОРЛАРИНИ ИННОВАЦИОН БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНТЛИГИНИ МЕТОДИК МОДЕЛИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Мазкур мақолада умумтаълим мактаб директорларини Ф.Фидлернинг вазиятли модели, П.Херсли-К. Бланшар бошқарув фаолияти модели, Деминг цикли (Deming Cycle - сифат доираси) модели асосида инновацион бошқарув компетентлигининг методик моделини такомиллаштириш борасида фикр-мулоҳазалар билдирилган.

Таянч сўз ва тушунчалар: инновация, инновацион бошқарув, инновацион жараён, модель, парадигма, Ф.Фидлернинг вазиятли модели, П.Херсли-К.Бланшар модели, Деминг цикли (Deming Cycle - сифат доираси) модели.

ПУЛАТОВА Н.Р. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ИННОВАЦИОННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ

В данной статье приводятся предложения по совершенствованию методологической модели инновационной управленческой компетенции на основе ситуационной модели управленческой деятельности Ф.Фидлера, П.Херсли-К. Бланшара, модели «Цикл Деминга» (Deming Cycle-quality framework) для директоров средних школ.

Ключевые слова и понятия: инновации, управление инновациями, инновационный процесс, модель, парадигма, ситуационная модель Ф.Фидлера, модель П.Херсли-К. Бланшара, модель цикла Деминга.

PULATOVA N.R. IMPROVEMENT OF THE METHODOLOGICAL MODEL OF INNOVATIVE MANAGEMENT COMPETENCE OF DIRECTORS OF SECONDARY SCHOOLS

There is provided proposals in the article regarding improvement of the innovative managerial competence methodological model based on the situational model of managerial activity by F. Fiedler, P. Hersley-K. Blanchard, the Deming Cycle-quality framework model for high school principals.

Key words and concepts: innovation, innovation management, innovation process, model, paradigm, Fiedler's situational model, P. Hersley-K's model, Blanchard, Deming cycle model.

Кириш. Умумтаълим мактаб ички бошқаруви амалдаги моделлари асосида ривожлантириш вазифаларининг самарасиз ечими, шунингдек, ички бошқарув субъектлари ўз олдиларига қўйган вазифаларни бажариш юзасидан етарли билим, кўникма ва малакага эга эмасликлари сабаб, мактабларнинг анъанавий бошқарув парадигмаси янги шароитларда фаолият кўрсатишида умуман иш бермайди.

Мактабда инновацион жараёнларни бошқариш деганда биз мактабни ривожлантириш ички бошқарув тизими характери, тамойиллари, функциялари, бошқарув субъектлари таркиби ва амалга ошириш механизмлари тўғрисидаги барча тасавурларимиз жамланмасини тушунамиз. Шунингдек, таклиф этилаётган концепция мактаб бошқарувини ривожлантириш феноменини тушунишни таъминлаш учун мўлжалланган, шунингдек, тадқиқотимиз амалий характери инобатга олган ҳолда унинг инновацион жараёнларига самарали таъсир ўтказадиган бошқарув ҳаракатларини ишлаб чиқишга хизмат қилади.

Мавзунинг долзарблиги. Инновацион жараёнларни бошқаришнинг умумий моделини ишлаб чиқишга нисбатан, биз танлаган ёндашув ривожлантиришни бошқариш тўғрисидаги умумий тасавурларни ўзига танлашда, конкрет бошқарув тизими индивидуал таснифининг йўқотилишига олиб келади. Биз таклиф этаётган бошқарув моделига нисбатан объектив чекловлар, назаримизда, мактаб бошқаруви концепцияси механизмаларини вариатив ёндашувлар асосида енгиллаштиришга хизмат қилади. Бундан ташқари, концепциядаги кўплаб ҳолатларнинг тавсия характери мактаб раҳбарларига унинг асосида конкрет мактаб шароитлари ҳамда турли ўзига хосликларини инобатга олган ҳолда ўз хусусий бошқарув моделини қуриш имконини беради.

Илмий муаммони қўйилиши. Ф.Фидлер гарчи ҳар бир вазиятга ўз раҳбарлик фаолияти мос келадиган бўлсада, лекин аниқ раҳбарнинг фаолияти умуман олганда доимий бўлиб қолади деб ҳисоблайди. У киши ўз раҳбарлик фаолиятини вазиятга мослаштира олмаслиги ҳақидаги фарздан келиб чиққанлиги учун раҳбарни барқарор раҳбарлик фаолиятига энг яхши тарзда мос келадиган вазиятларга тушириб кўришни таклиф қилади. Бу вазият олға сурадиган талаблар орасидаги лозим бўлган даражадаги мувозанатни таъмин-

лайди ва бу ўз навбатида юқори унумдорлик ва қониқиш ҳиссига олиб келади¹.

П.Херсли-К.Бланшар модели бошқарув фаолияти ва ижрочиларнинг мақсадга йўналтирилган етуклиги орасидаги алоқаларни кўзда тутуди².

Етуклик тушунчасига ўзи улар томонидан фаолият субъектининг доимий хусусияти сифатида эмас, балки фаолиятда юқори натижаларга эришиш учун жамоа аъзоларининг ҳаракат қилишга тайёрлиги даражасини акс эттирувчи динамик ҳосила тарзида олиб қарайдилар ва мазкур фаолият олиб борилаётган вазиятнинг ўзига хосликларига боғлайдилар. Мана шу концепцияга мос ҳолда битта ва худди ўша гуруҳ турли вазиятларда муваффақиятга ёки ривожланишга эришишга йўналтирилган ҳар хил етуклик даражасини намоён қилади. Айнан жамоанинг етуклик даражаси раҳбардан ўзининг қўл остидагилари билан ўзаро ҳаракатларнинг маълум бир усулини танлаб олиш амалга оширилишини талаб қилади.

Бизнинг фикримизча, “етуклик даражаси” тушунчаси умумтаълим муассасасининг инновацион потенциали билан корреляцияланади, шунингдек, ташкилот персоналнинг юқори, лекин эришса бўладиган мақсадларни белгилай олишга ҳамда жамоанинг бу мақсадга эриша олишга қобилияти билан ҳам белгиланади. Бу ўзгарувчан омиллар бажариладиган вазифага мос ҳолда қабул қилинади. П.Херсли ва К.Бланшар томонидан ишлаб чиқилган концепция бевосита бошқариш (вазифага йўналтирилган хулқ-атвор) ва ижтимоий-эмоционал қўллаб-қувватлаш (кишиларга йўналтирилган хулқ-атвор) ҳажмига асосланиб, у ҳар бир алоҳида вазиятда раҳбар томонидан қабул қилинади ва қўл остидаги кишиларнинг “етуклик даражаси”га асосланади.

Вазиятли бошқарув концепцияси теоремаси бўлиб шу нарса ҳисобланадики, бунга кўра мақсадга йўналтирилган етуклик даражаси паст бўлган кишилар билан ишлашда эҳтимолий муваффақиятга юқори даражада вазифага йўналтирилганлик ва паст даражада кишиларга йўналтирилганлик (буйруқ бериш) билан амалга ошириладиган раҳбарлик фаолияти қўлланилиши йўли билан эришиш мумкин.

Шунга мос ҳолда, мақсадга йўналтирилганлик даражаси паст даражада ўртача даражагача бўлган кишилар билан ишлашда вазифаларга

¹ Hersey P. Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall. 1977

² Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель. - М.: “Дело”, 1996.

ва кишиларга ўртача даражада эътибор бериш билан олиб бориладиган раҳбарлик фаолияти энг муқобил бўлиб саналади. Агарда вазифаларни бажаришда кишилар ўртача даражадан юқори даражагача бўлган етуклик даражаларини намоён қиладиган бўлсалар, у ҳолда энг муваффақиятли раҳбарлик услуби бўлиб кишиларга юқори йўналтирилганлик ва вазифаларга паст йўналтирилганлик (хайрихоҳлик) фаолияти саналади. Кишиларга ва вазифаларга паст даражада йўналтирилганлик (ваколатни бериш) фаолияти эҳтимолий муваффақиятларга кишилар мақсадга юқори даражада йўналтирилганлик даражаси билан ишлаётганларида олиб келади.

Шундай қилиб, П.Херсли-К.Бланшар моделида айнан бошқарув фаолиятига ўқув муассасасининг инновацион потенциални якуний натижага йўналтириш ва уни долзарблаштириш мақсади билан ташкилотнинг ижтимоий-инновацион ресурсларига нисбатан интеграцияловчи аҳамият берилади.

Таъкидлаб ўтамизки, Г.А.Лисичкина ва Н.В.Тамарскаялар бошқарув функцияларини амалга ошириш жиҳатидан таълим жараёни иштирокчиларининг субъект-субъектли муносабатлари долзарблигига, ижтимоий ташкилотни бошқаришнинг асосан маъмурий фаолиятдан партисипатив фаолиятига ўтиш йўли билан босқичма-босқич демократиялашни кўзда тутувчи бошқарувнинг янги демократик моделини тузиб чиқишга диққатни қаратадилар¹.

В.Врум-Ф.Йеттон модели ҳам бошқарув фаолиятининг ташкилот ижтимоий ресурсларидан фойдаланишдаги интеграцияловчи аҳамиятини таъкидлаб ўтади, "тобе ходим-раҳбар" тизимида вазият типига қараб қарорларни ишлаб чиқиш алгоритмларини белгилаб беради². Бу модель муаллифларининг нуқтаи-назарига кўра, қўл остидаги ходимларнинг қарорларни қабул қилиш жараёнида қай даражада иштирок этишларига рухсат берилишига боғлиқ ҳолда танлаб олинadиган бешта раҳбарлик фаолияти мавжуддир. Бу бешта фаолият қарор қабул қилишнинг иккита автократик тури (А) (раҳбар мавжуд ахборотлар асосида ўзи қарор қабул қилади ёки қўл остидагиларга

муаммониг моҳиятини билдиради, уларнинг фикрларини эшитади ва ўз қарорини қабул қилади), иккита маслаҳатли (С) (раҳбар қўл остидагиларга муаммони баён қилади, уларнинг айтган фикрларини умумлаштиради ва уларни эътиборга олган ҳолда қарор қабул қилади ёки қўл остидагилар билан ҳамкорликда муаммони муҳокама қилади ва натижада умумий қарор қабул қилинади) ва ниҳоят демократик (Г) тўла иштирок этиш билан (раҳбар ёки жамоавий қарорни ишлаб чиқадиган, ёки муаллифи кимлигидан қатъий назар энг яхши қарорни ишлаб чиқадиган гуруҳ билан доимий равишда иш олиб боради) тугайдиган континуумни намоён қилади. Бу фаолиятлардан ҳар бирининг қўлланилиши вазият ёки муаммонинг хусусиятларига боғлиқ бўлади.

Деминг цикли (Deming Cycle - сифат доираси) – маҳсулот сифатини такомиллаштириш ва ишлаб чиқариш жараёнларини тартибга солиш, алоҳида бирликлар ва объектларни оптималлаштиришнинг доимий доираси.

Бу доира кўпинча PDSA цикли деб юритилади. PDSA цикли (Plan-Do-Check-Act): режалаштириш – амалга ошириш – текшириш – акт) узлуксиз сифатни яхшилашнинг кенг тарқалган усули ҳисобланади (1-расм). Усулнинг иккинчи номи - Деминг цикли - цикл босқичларининг кўргазмали доиравий график талқинидан келиб чиқади. Ишлаб чиқариш жараёни олдидан, ишлаб чиқариш жараёнида ва ундан кейин узлуксиз текширишлар орқали сифат учун жавобгарликни тарбиялаш ва энг аввало, ишлаб чиқариш жараёнини узлуксиз аудит қилиш орқали корхонадаги турли жараёнлардаги заифликларни аниқлаш мумкин. PDSA нуқсонларнинг сабабларини аниқлаш ва нуқсонларни бартараф этиш учун барча жараёни қўллаб-қувватлаш учун ишлатилади.

Деминг циклининг босқичлари.

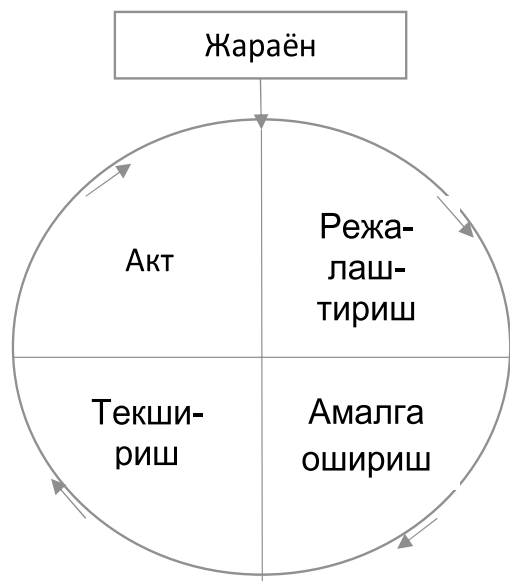
Сифат доираси қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

Режалаштириш. Ҳаракатлар ўзгартириш бошладдан олдин режалаштирилган бўлиши керак. Ушбу қадам долзарб ҳолатини таҳлил қилишни ўз ичига олади, такомиллаштириш салоҳияти ҳақида маълумот, ва режалаштирилган тушунчаси ривожлантириш.

Амалга ошириш. Бу ўзгаришларнинг умумий концепциясига эмас, балки илгари қабул қилинган концепцияни тезда амалга ошириладиган ва оддий воситалар ёрдамида оптималлаштириш учун мос келадиган ҳаракатдир.

¹ Лисичкина Г.А., Тамарская Н.В. Управление образовательным учреждением: целесообразность реализации партисипативного стиля // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. 2008. № 2 (6). С. 62-64.

² Hampton, D.R. Organizational Behavior and the Practice of Management / David R. Hampton, Charles E.

1-расм. Деминг цикли¹.

Назорат қилиш. Жараён устида амалга оширилган натижани назорат ва диққат билан янги стандарт асосида сифати текширувидан ўтказиш.

Акт. Ушбу қадамда янги концепция амалга оширилади, ҳужжатлаштирилади ва мунтазам равишда мувофиқлаштирилади. Бу ҳаракатлар жараёнларнинг тузилиши ва кечишида катта ўзгаришларни қамраб олиши мумкин.

Мақоланинг илмий моҳияти шундан иборатки, олимларимиз ва амалиётчилар томонидан мактабда инновацион жараёнларни бошқаришнинг самарали йўллари батафсил тўлиқ ўрганилмаган ва аниқ меҳназимлари ишлаб чиқилмаган.

Тадқиқотнинг мақсади мактаб директорларини инновацион бошқарув компетентлигининг методик моделини такомиллаштириш таълим жараёнини ташкил этиш бўйича амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқотнинг объекти сифатида умумтаълим мактабларни инновацион бошқарув жараёни танланди.

Тадқиқотда тизимлилик, қиёсий-мантиқий таҳлилдан фойдаланилди.

Тадқиқотнинг эмпирик манбаини анкета сўровномалари натижалари ташкил этди.

Асосий қисм. Мактабда инновацияларни режалаштириш тушунчаси янгиликдан қутилаётган мақсад натижаларга эришишнинг бўлғусида

амалга ошириладиган ҳаракатлар таркиби инновацион фаолиятини лойиҳалаш жараёнини англайди.

Мактабда инновацион жараёнларни назорат қилиш деганда биз режалаштирилган ҳаракатларга тўсиқ бўладиган ёки аксинча янги имкониятлар эшигини очадиган, инновацион жараёнларни баҳолаш, керакли тузатиш ва ўзгартиришлар киритиш билан боғлиқ объектив ва субъектив шароит ўзгаришлари тўғрисида ахборотларни олишни англаймиз. Айнан назорат мактаб ички бошқарувини турли ўзгаришларга таъсирчанлигини оширади.

Таъсирнинг ўзи эса раҳбарлик, ташкилийлик, режалаштириш орқали амалга оширилади. Шу йўсин инновацион жараёнларни бошқариш цикли ҳалқаси шаклланади.

Инновацион жараёнлар бошқарув моделини қуришга бўлган ёндашувлар инновацияларни ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш режалаштириш характерини аниқлайдиган принципиал кўрсатмаларига асосан фарқланади.

Инновацион жараёнларни бошқаришга биз мактаб ички бошқарувининг нисбатан мустақил соҳаси сифатида қараймиз. Бу унинг элементларини чуқур ва махсус таҳлил қилиш, шартли равишда мактабларда мавжуд бошқарув тизими элементлари билан таққослаш имконини беради.

Ходимларнинг ижодий қобилиятларини ривожлантириш учун қулай бўладиган улар орасидаги муносабатларни яратишга йўналтирилган раҳбарлик фаолияти раҳбарда унинг қўл остидаги кишилар билан ҳамкорликнинг зарурий даражасини таъминлаш учун бошқарув даражаси етарлича бўлмайдиган вазиятларда мақсадга мувофиқ бўлади.

Бундай фаолият асосан фаолиятнинг маҳсулдорлигига таъмир кўрсташ учун раҳбар имкониятларини кенгайтиради. Қўл остидаги кишиларнинг фаровонлиги ҳақида ҳақиқатда қайғуриш раҳбар ва унинг қўл остидагилар билан муносабатларни яхшилашга имкон бериши мумкин. Қўл остидаги кишилар ўз-ўзини ривожлантириш ва ўз-ўзини рўёбга чиқаришга мотивацияланганлиги шароитларида раҳбарликнинг шундай фаолиятдан фойдаланиш раҳбарга ижрочиларнинг конкрет ишдан шахсий манфаатдорликларини рағбатлантиришига имкон бериши мумкин. Бу идеал равишда бўлиши мумкин, чунки, ўзини-ўзи бошқарадиган персонал қатъий ва тиғиз назорат олиб боришнинг заруратини пасайтиради ва

¹ Э.Деминг. Менеджмент нового времени: Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. - М.: "Альпина Паблишер", 2019. - 192 с.

2-расм. Умумтаълим мактаби директорларини инновацион бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг методик модели.



бунинг устига назорат йўқолишини минималлаштиради.

Умумий таълим мактабларини мақсадлари жамият ва давлат буюртмасининг эҳтиёжлари билан шартланган. Глобал мақсад сифатида шахсни ҳар томонлама ва уйғун ривожлантириш мақсадини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Таълим мақсадларига тизимли физикавий билимларнинг шаклланишини, тарбиявий мақсадларга илмий дунёқарашнинг шаклланишини, ривожлантириш мақсадларига тафаккур ва мустақилликнинг ривожланишини киритиш мумкин.

Мақсадларнинг якуний натижа бўйича тасниф шунга олиб келадикки, мактаб ўқувчилари учун унинг юқори профессионализм даражаси мақсадга айланади, ўқитувчи учун эса асосий мақсад ўқувчиларни ҳақиқий профессионалга айланиши ва уларни ушбу масалаларни ечишни ўргатиш учун вазифаларни танлаш ҳаамда қўллашдан иборат бўлади. Тадқиқот жараёнида ишлаб чиқилган умумтаълим мактаби директорларини инновацион

бошқарув фаолиятини бошқариш бўйича моделни қуйида тақдим қиламиз (2-расм).

Хулоса ва таклифлар. Мактабда инновацияларни ташкил қилиш деганда, биз фаолият аъзолари ўртасидаги аниқ ким, қачон нимани бажариши тўғрисида “горизонтал” ва “вертикал” вазибалар, ҳуқуқ, бурч, мажбуриятлари тақсимотининг ташкилий таркибини тушунамиз.

Мактабда инновацион фаолиятга раҳбарлик деганда биз мактаб ички бошқаруви субъектларининг қуйидаги шартларни таъминлашга қаратилган мажмуавий ҳаракатларини тушунамиз:

- инновацион жараён барча иштирокчиларининг улардан айнан қачон ва қандай натижа кутилаётганлигини англаш;
- мазкур натижаларни олишда уларнинг манфаатдорлигини шакллантириш;
- инновацион жараёнда иштирок этишдан қаноатланганликларини шакллантириш;
- жамоада инновацион фаолият учун соғлом ижтимоий-психологик муҳит яратиш.

Адабиётлар рўйхати:

1. Hersey P. Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources. New Jersey: PrenticeHall. 1977.
2. Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель. - М.: “Дело”, 1996.
3. Лисичкина Г.А., Тамарская Н.В. Управление образовательным учреждением: целесообразность реализации партисипативного стиля // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. 2008. № 2 (6). С. 62-64.
4. Фроловичев А.В. Формирование партисипативного стиля управления организацией // Вестник Поволжской академии государственной службы. 2007. № 12. С. 117-122.
5. Маньков В.С. Оценка кадров управления в капиталистическом производстве (Оценочные структуры в США). – Саратов: изд-во Саратовского университета, 1983.
6. Hampton, D.R. Organizational Behavior and the Practice of Management / David R. Hampton, Charles E.
7. Summer, Ross A. Webber; 5th ed. - Glenview, IL; London: Scott, Foresman, 1987.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: ИД «Вильямс», 2008.
9. Деминг Э. Менеджмент нового времени: Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. - М.: “Альпина Паблишер”, 2019. - 192 с.