

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ПЕДАГОГИКА УНИВЕРСИТЕТИ ҲУЗУРИДАГИ
ФАН ДОКТОРИ ИЛМИЙ ДАРАЖАСИНИ БЕРУВЧИ
DSc.27.06.2017.Ped.P.26.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ПЕДАГОГИКА УНИВЕРСИТЕТИ

МАГРУПОВ АБДУЛЛА МАХМУДОВИЧ

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИДА СТРАТЕГИК ВА ФУНКЦИОНАЛ
МЕНЕЖМЕНТНИ ИНТЕГРАЦИЯЛАШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

13.00.01 –Педагогика тарихи ва назарияси. Таълимда менежмент.

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ДОКТОРИ (DSC)
ДИССЕРТАЦИЯСИ АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2017

Фан доктори (DSc) диссертацияси автореферати мундарижаси
Оглавление автореферата диссертации доктора наук (DSc)
Contents of abstract of doctoral (DSc) dissertation

Магрупов Абдулла Махмудович

Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни
интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш..... 3

Магрупов Абдулла Махмудович

Совершенствование механизмов интеграции стратегического и
функционального менеджмента в системе высшего образования..... 33

Magrupov Abdulla Maxmudovich

Perfection of mechanisms of integration of strategic and functional
management in the system of higher education 63

Список опубликованных работ

Эълон қилинган ишлар рўйхати
List of published works..... 67

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ПЕДАГОГИКА УНИВЕРСИТЕТИ ҲУЗУРИДАГИ
ФАН ДОКТОРИ ИЛМИЙ ДАРАЖАСИНИ БЕРУВЧИ
DSc.27.06.2017.Ped.P.26.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ПЕДАГОГИКА УНИВЕРСИТЕТИ

МАГРУПОВ АБДУЛЛА МАХМУДОВИЧ

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИДА СТРАТЕГИК ВА ФУНКЦИОНАЛ
МЕНЕЖМЕНТНИ ИНТЕГРАЦИЯЛАШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

13.00.01 –Педагогика тарихи ва назарияси. Таълимда менежмент

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ДОКТОРИ (DSC)
ДИССЕРТАЦИЯСИ АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2017

Фан доктори (DSc) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида № В2017.1.DSc/Ped8 рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация Тошкент давлат педагогика университетида бажарилган.

Диссертация автореферати уч (ўзбек, рус, инглиз(резюме)) тилда Илмий кенгашнинг веб-саҳифаси (www.tdpu.uz) ҳамда «ZiyoNet» Ахборот таълим порталида (www.ziynet.uz) жойлаштирилган.

Илмий маслаҳатчи:

Иноятов Улугбек Илясович
педагогика фанлари доктори, профессор

Расмий оппонентлар:

Қурбанов Шавкат Эргашевич
педагогика фанлари доктори, профессор

Юлдашев Мақсуд Абдуллаевич
педагогика фанлари доктори

Исмаилова Зухра Карабаевна
педагогика фанлари доктори, профессор

Етақчи ташкилот:

**А.Авлоний номидаги халқ таълими ходимлари
малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш
марказий институти**

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат педагогика университети ҳузуридаги DSc.27.06.2017.Ped.P.26.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2016 йил «__» _____ куни соат _____даги мажлисида бўлиб ўтади. (Манзил: 100185, Тошкент шаҳри, Чилонзор тумани, Бунёдкор кўчаси, 27-уй.) Тел.: (99871) 276-79-11; факс: (99871) 276-80-86; e-mail: tdpu_kengash@edu.uz.

Диссертация билан Тошкент давлат педагогика университетининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (_____ рақам билан рўйхатга олинган). Манзил: 100011, Тошкент шаҳри, Чилонзор тумани, Бунёдкор кўчаси, 27-уй. Тел.: (99871) 276-79-11.

Диссертация автореферати 2017 йил «__» _____ куни тарқатилди.
(2017 йил «__» _____ даги _____ рақамли реестр баённомаси).

Ш.С. Шарипов

Фан доктори илмий даражасини берувчи
Илмий кенгаш раиси, п.ф.д. профессор

Р.Г.Исянов

Фан доктори илмий даражасини берувчи Илмий
кенгаш илмий котиби, п.ф.н.

Д.Д.Шарипова

Фан доктори илмий даражасини берувчи
Илмий кенгаш қошидаги илмий семинар
раиси, п.ф.д., профессор

КИРИШ (Фан доктори (DSc) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Жаҳонда таълим тараққиётнинг асосий ҳаракатлантирувчи кучи ва барқарор ривожланиш мақсадларга етказувчи муҳим фаолият сифатида тан олинган¹, таълимни бошқариш жараёнини такомиллаштириш ва унинг сифатини баҳолаш, эришилган натижаларни аниқлаш имконини берадиган механизмларни амалиётга жорий қилиш устувор йўналишлардан ҳисобланади. Етакчи таълим муассасалари томонидан раҳбар кадрларда олий таълим муассасасини инновацион бошқариш учун зарур компетенцияларни шакллантириш, уларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни такомиллаштиришга оид тадқиқотлар амалга оширилмоқда.

Дунёда таълим тизимини бошқаришни раҳбар миссияси билан уйғун бўлган стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш, бошқарув жараёнининг назарий асослари ва илмий-методик таъминоти, таълимнинг инновацион ривожланишини мониторинг қилиш асосида такомиллаштириш вазифалари қўйилмоқда. Олий таълим муассасанинг ривожланиши кўп жиҳатдан раҳбарнинг стратегик ва тактик мақсадларни белгилаш, уларга эришиш жараёнини бошқариш малакаларига боғлиқ. Таълим сифатини ошириш борасида илмий изланишлар ва бунинг амалий чораларини реализациялашнинг тобора истиқболли йўналиши таълим муассасаси ва таълим жараёнини уларнинг бирлигида бошқаришни такомиллаштириш, деб ҳисоблаш керак.

Ўзбекистонда мустақилликнинг дастлабки кунларидан бошлаб, олий таълим сифатини оширишга алоҳида эътибор қаратилиб, унинг норматив-ҳуқуқий ва моддий-техник базаси тубдан янгиланди, раҳбар кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича тизимли ишлар ташкил қилинди. Узлуксиз таълим тизимини бошқариш кадрлар тайёрлаш тизимининг йирик мустақил йўналиши, жумладан, узлуксиз таълим тизимининг барча бўғинларида бошқарув органлари ваколатларини аниқ чегаралаш сифатида баҳоланмоқда. Бу фаолиятда эришилган натижалар билан бир қаторда олий таълим тизимида юқори малакали раҳбар кадрлар тайёрлаш стратегик ва функционал менежментини интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш юзасидан тадқиқотларни мақсадли ташкил этиш зарур. Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегиясида “таълим ва ўқитиш сифатини баҳолашнинг халқаро стандартларини жорий этиш асосида олий таълим муассасалари фаолиятининг сифати ҳамда самарадорлигини ошириш”² бўйича устувор вазифалар белгиланган, бу, ўз навбатида, олий таълим тизимида бошқарув самарадорлигини ошириш ҳамда стратегик ва функционал менежментни

¹ Incheon Declaration / Education 2030: Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all. – p.6-7. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002338/233813m.pdf>.

² Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони “2017-2021 йилларда Ўзбекистонни ривожлантириш бўйича Ҳаракат стратегияси тўғрисида” //Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари тўплами.-Т.,2017.-Б.39.

интеграциялашни чуқурлаштиришда муҳим роль ўйнайди. Шу жиҳатдан ҳам тизимда стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш долзарб саналади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сон фармонлари, 2017 йил 27 февралдаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш курслари тўғрисидаги Низомга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш ҳақида”ги 103-сонли ва 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-2909-сонли, 2017 йил 27 июлдаги “Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодиёт соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-3151-сонли қарорлари ҳамда мазкур масалага оид бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда ушбу диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

Тадқиқотнинг республика фан ва технологияларни ривожлантиришнинг устувор йўналишларига боғлиқлиги. Мазкур тадқиқот республика фан ва технологиялар ривожланишининг I. “Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш” устувор йўналиши доирасида бажарилган.

Диссертация мавзуси бўйича хорижий илмий тадқиқотлар шарҳи³. Олий таълим тизимида бошқаришни такомиллаштиришга йўналтирилган илмий тадқиқотлар дунёнинг етакчи илмий марказлари ва олий таълим муассасалари, жумладан, Centre of increasing to pedagogical qualification on base Manchesters university (Буюк Британия), Association for Educational Communications and Technology – АЕСТ (АҚШ), Belfield pedagogical university (Германия), Мияги педагогика университети (Япония), Россия таълим академияси (Россия), Москва давлат университети (Россия), Россия нефть ва газ университетида (Россия) олиб борилмоқда.

Дунёда олий таълим тизимида менежментни ривожлантириш бўйича олиб борилган тадқиқотлар натижасида қатор илмий натижалар олинган: таълим тизимини ривожлантиришни самарали бошқаришнинг ташкилий ва стратегик механизмлари такомиллаштирилган (Centre of increasing to pedagogical qualification on base Manchesters university, Буюк Британия); олий таълим муассасаларининг бизнес-корпорацияларга ўтиши механизмлари ишлаб чиқилган (Association for Educational Communications and Technology – АЕСТ, АҚШ); бошқарув органлари билан ўқув-тарбия муассасалари ўртасидаги янада демократик муносабатларга ўтишни таъминлаш модели яратилган (Belfield pedagogical university, Германия);

³ Ушбу бўлимни ёритишда қуйидаги манбалардан фойдаланилган: Botcheva, L., Shih, J., Huffman, L. C. Emphasizing Cultural Competence in Evaluation: A Process-Oriented Approach / L. Botcheva, J. Shih, L.C. Huffman // American Journal of Evaluation. 2009. Volume 30. №2. P. 176-188.

таълимнинг тобора юқори даражасига интилишга умуммиллий интилиш тенденциялари асосланган (Мияги педагогика университети, Япония), ўқувчи ва талабаларни барқарор ривожланиш вазифаларини ҳал қилишга тайёрлашда узвийликни таъминлаш технологиялари амалиётга жорий қилинган (Россия таълим академияси), таълимни бошқаришни марказлашдан чиқариш – унинг турли даражалари ўртасида компетенция, ваколат ва жавобгарликни тақсимлаш механизмлари такомиллаштирилган (Москва давлат университети), бошқарув ва биотехнология, иқтисод ва когнитив психология кесишувида юзага келган янги магистрлик дастурлари жорий қилинган (Россия давлат нефть ва газ университети).

Дунёнинг етакчи таълим муассасаларида олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш бўйича, жумладан, қуйидаги устувор йўналишларда илмий тадқиқотлар олиб борилмоқда: олий таълим муассасасини бошқаришнинг назарий-методологик асосларини ижтимоий шериклик тамойили асосида такомиллаштириш; таълим тизимини ривожлантиришда давлат-хусусий шерикликнинг замонавий механизмларини жорий этиш; тизимдаги стандарт ва усулларни корпоратив бошқарув асосида такомиллаштириш; олий таълим муассасасини бошқаришга турли, жумладан, ижтимоий институтларни жалб қилиш; таълим муассасалари автономлигини янада ривожлантириш; раҳбар ва педагогик кадрларнинг касбий тайёргарлик даражасини оширишда интеграция механизларидан самарали фойдаланиш.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Республикамиз педагог-олимлари Р.Ахлидинов, М.Ачилов, У.Бегимкулов, М.Вахабов, У.Иноятов, Н.Исакулова, Р.Г.Исянов, Ш.Курбанов, Э.Сейтхалилов, С.Тургунов томонидан таълим муассасаларини бошқаришнинг замонавий концепиялари моҳияти ва мазмуни, таълим муассасалари ва узлуксиз таълим тизими бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш; Я.Исмадияров, З.Исмаилова, Р.Джураев, Ш.Шарипов, Ш.Шодмонова, Ш.Шакуров, М.Юлдашев, Н.Эгамбердиева ва бошқалар томонидан бошқарувчиликда ҳамкорлик масалалари тадқиқ қилинган⁴.

Замонавий менежмент назарияси ва амалиётининг долзарб муаммоларига оид илмий тадқиқотлар хориж мамлакатлари олимлари: М.Альберт, Т.Афанасьева, В.Васильев, В.Зигерт, А.Кучаров, Л.Ланг, Ю.Конаржевский, А.Орлов, В.Симонов, П.Третьяков Ф.Хедоури ва бошқалар томонидан олиб борилган.

⁴ Бегимкулов У.Ш. Педагогик таълимни ахборотлаштириш: назария ва амалиёт. Монография. - Т.: Фан, 2011. - 232 б.; Джураев Р.Х., Тургунов С.Т. Таълим менежменти. –Т.: Voris-Nashriyot, 2012. -167 б.; Исянов Р.Г. Кластерный подход к формированию компетентности преподавателей высших образовательных учреждений. -Т.: ТГПУ, 2014. -69 с.; Курбанов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Управление качеством образования. - Т.: Шарқ, 2004. -592 с.; Шарипов Ш.С. Ўқувчилар касбий ижодкорлиги узвийлигини таъминлашнинг назарияси ва амалиёти: Пед. фан. док. ... дис. автореф. -Т., 2012.-46; Шодмонова Ш.С. Олий ўқув юрти талабаларида мустақиллик тафаккурини шакллантириш ва ривожлантириш (Касб таълими йўналиши мисолида): Пед. фан. док. ...дисс. – Т., 2010. – 340 б. Эгамбердиева Н.М. Маданий-инсонпарварлик ёндашув асосида талабаларни шахсий ҳамда касбий ижтимоийлаштириш назарияси ва амалиёти (педагогика олий таълим муассасалари мисолида): Дис. ... пед. фан. д-ри. – Т., 2010. -332 б.

Бошқарувнинг психологик жиҳатлари А.Абульханова-Славская, Р.Бибрих, Л.Буева, А.Леонтьев, Д.Мухамедова, З.Расулова, С. Рубинштейн, Ш.Халилова, Г.Шоумаров ва бошқ. томонидан тадқиқ қилинган.

Олий таълим муассасаларида менежментни такомиллаштириш билан боғлиқ тадқиқотлар амалга оширилганига қарамай, кадрлар тайёрлаш тизимини модернизациялаш шароитида олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш муаммоси махсус ўрганилмаган.

Диссертация тадқиқотининг диссертация бажарилаётган таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги. Диссертацион тадқиқот Тошкент давлат педагогика университетининг илмий-тадқиқот ишлари ИТД-1-164 “Кадрлар тайёрлаш сифати ва уларнинг ишга жойлаштирилишини таъминлаш бўйича соҳалараро амалий интеграция мазмунини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш” (2012-2014) лойиҳаси доирасида бажарилган.

Тадқиқотнинг мақсади олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштиришдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари:

олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментнинг педагогик-психологик функциялари ва принципларинини аниқлаш;

стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини педагогик кадрларнинг бошқарувчилик компетенцияларини самарали ривожлантириш компонентлари асосида такомиллаштириш;

инновацион менежментнинг фаолият кўрсатиш тизимини такомиллаштириш, унинг тузилмавий компонентларини аниқлаш ва тизим ҳосил қилувчи мезонларини тавсифлаш;

функционал менежмент билан интеграцияланган стратегик бошқарув моделини ишлаб чиқиш ва амалий самарадорлигини баҳолаш;

олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини жорий қилиш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш.

Тадқиқотнинг объекти олий таълим муассасаларида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш жараёни ҳисобланади.

Тадқиқотнинг предмети олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш методлари, воситалари ва технологияларидан иборат.

Тадқиқотнинг усуллари. Тадқиқотда қуйидаги назарий ва эмпирик методлар мажмуасидан фойдаланилган: педагогик кузатиш, танқидий-қиёсий таҳлил, сўровнома, педагогик тажриба-синов, натижаларни математик ва статистик қайта ишлаш ва умумлаштириш.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги қуйидагилардан иборат:

стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмлари раҳбарнинг диагностик, прогностик ва тадқиқотчилик фаолиятининг узвийлиги асосида такомиллаштирилган;

инновацион ривожлантириш шароитида олий таълим муассасасини функционал менежмент билан интеграцияланган стратегик бошқарув модели мақсадга йўналтирилганлик, режалилик, компетентлилик, рағбатлаш принципларининг статистик аҳамиятлилигини аниқлаш асосида такомиллаштирилган;

раҳбар касбий фаолияти бошқарувчилик компетенцияларини самарали ривожлантиришнинг мотивацияли, ахборотли, коммуникатив ва инновацион компонентлари аниқлаштирилган;

бошқарув самарадорлик даражасини таълим муассасаси фаолиятини мониторинг натижаларини таққослаш асосида баҳолаш бўйича таклифлар асосланган;

стратегик-функционал менежмент интеграциялашуви асосида таълим муассасасини инновацион бошқариш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган.

Тадқиқотнинг амалий натижалари қуйидагилардан иборат:

функционал менежмент билан интеграцияланган стратегик бошқарув модели такомиллаштирилган;

олий таълим тизимида инновацион менежментни самарали реализациялашни таъминлаш бўйича илмий-методик тавсиялар ишлаб чиқилган;

стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмлари тавсифланган ва олий таълим муассасалари раҳбарлари фаолиятига татбиқ қилинган;

“Олий таълим тизимида менежерларни тайёрлаш назарияси ва амалиёти” махсус курс дастури ва ўқув-методик таъминоти ишлаб чиқилган ва жорий қилинган.

Тадқиқот натижаларининг ишончилиги расмий манбаларга асосланган ёндашувлар, методлар ва назарий қоидалардан фойдаланилгани, тадқиқот ва тажриба-синов ишлари натижалари самарадорлигининг математик статистика методлари билан асосланганлиги, хулосалар, таклиф ва тавсияларнинг амалиётга жорий қилингани компетент органлар томонидан тасдиқланганлиги билан таъминланган.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти. Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларининг такомиллаштирилгани, функционал менежмент билан интеграцияланган стратегик бошқарув модели ишлаб чиқилгани, олий таълим муассасаси стратегик ривожланишини бошқариш самарадорлигини баҳолаш мезонларининг ишлаб чиқилганидан иборат.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти ишлаб чиқилган таклиф ва амалий тавсияларнинг раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курслари тингловчиларига қўйиладиган малакавий талаблар, ва ўқув

дастурларини такомиллаштириш, менежерлар тайёрлаш бўйича дарслик ва ўқув қўлланмаларини яратиш, олий таълим муассасаларида бошқарув бўйича махсус ўқув курсларини ташкил қилишда фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш бўйича ишлаб чиқилган назарий-методологик ва амалий таклифлар асосида:

раҳбарнинг диагностик, прогностик ва тадқиқотчилик фаолиятининг узвийлигини асосида стратегик ва функционал менежментни интеграциялашни такомиллаштиришга оид таклифлар Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-2909-сон Қарорини ишлаб чиқишда фойдаланилган (Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2017 йил 20 июлдаги 89-03-1397 сонли маълумотномаси). Ушбу таклифлар олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари бошқарувчилик фаолиятига қўйиладиган талабларни такомиллаштиришга хизмат қилди;

такомиллаштирилган функционал менежмент билан интеграцияланган стратегик бошқарув моделидан ИТД-1-164 “Кадрлар тайёрлаш сифати ва уларнинг ишга жойлаштирилишини таъминлаш бўйича соҳалараро амалий интеграция мазмунини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш” амалий лойиҳасида фойдаланилган (Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2017 йил 20 июлдаги 89-03-1397 сонли маълумотномаси). Ушбу модель компонентлари стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштиришга кўмаклашган;

функционал менежмент билан интеграцияланган стратегик бошқарув моделининг амалий самарадорлигини аниқлаш натижаларидан Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-2909-сон Қарорини амалга татбиқ қилиш бўйича илмий-методик тавсияларни ишлаб чиқишда фойдаланилган (Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2017 йил 20 июлдаги 89-03-1397 сонли маълумотномаси). Бу тавсиялардан педагогик кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курслари ўқув-меъёрий хужжатларини ишлаб чиқишда фойдаланилган;

раҳбарлар касбий фаолияти бошқарувчилик компетенцияларини самарали ривожлантириш компонентларидан таълим тизими педагогик кадрларнинг бошқарув салоҳиятини баҳолаш мезонлари сифатида фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2017 йил 24 июлдаги 01-02/1-3-297 сонли маълумотномаси). Ушбу компонентлар таълим тизими раҳбар кадрларини малакасини ошириш самарадорлигини оширишга хизмат қилган;

ишлаб чиқилган “Олий таълим тизимида менежерларни тайёрлаш назарияси ва амалиёти” махсус курс дастури ва ўқув-методик таъминоти олий таълим тизими педагогик кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини

ошириш курслари ўқув жараёнига татбиқ қилинган (Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2017 йил 20 июлдаги 89-03-1397 сонли маълумотномаси). Ушбу ишланмалар раҳбар кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш жараёни, ўқув-методик таъминоти, ўқув дастурлари ҳамда бакалаврият ва магистратура битирувчиларига қўйиладиган малакавий талабларни такомиллаштиришга хизмат қилади.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Мазкур тадқиқот натижалари 4 та халқаро ва 6 та республика илмий-амалий анжумаларда муҳокамадан ўтказилган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги. Диссертация мавзуси бўйича жами 14 та илмий иш, жумладан, 1 та монография, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссиясининг докторлик диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш тавсия этилган илмий нашрларда 13 та мақола, 10 таси республика ва 3 таси хорижий журналларда чоп этилган.

Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация иши кириш, беш боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертация ҳажми 266 саҳифани ташкил этади.

ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Кириш қисмида амалга оширилган тадқиқотнинг долзарблиги ва зарурати, мақсади ва вазифалари асосланган; объекти ва предмети тавсифланган; тадқиқотнинг республика фан ва технологияларни ривожлантиришнинг устувор йўналишларига мувофиқлиги кўрсатилган; олинган натижаларнинг илмий янгилиги ва амалий аҳамияти, натижаларнинг амалиётга жорий этилиши, эълон қилинган ишлар, диссертациянинг тузилиши борасида маълумотлар баён қилинган.

Диссертациянинг **“Таълимни бошқаришда инновацион менежментнинг методологик асослари”** номли биринчи бобида менежментда инновацион ёндашувнинг моҳияти, ижтимоий фанлар концепциялари асосида таълимни бошқариш муаммолари ишланмаси тақдим қилинган.

Илмий-техник жараёнларнинг ва бозорда рақобатнинг тезкор ривожланиши шароитида инновацион фаолиятни амалга ошириш менежмент тизимига алоҳида талабларни қўймоқда. Инновацион менежмент – моддий, меҳнат ва молиявий ресурслардан самарали фойдаланиш йўли билан ташкилотни инновацион ривожлантириш мақсадларини шакллантириш ва уларга эришишга қаратилган бошқарувчилик фаолияти. Инновацион менежментни инновацион жараёнларни бошқариш механизмлари ёрдамида ташкилотнинг яшовчанлиги ва рақобатбардошлигининг зарур даражасига эришиш ёки уни тутиб туришга қаратилган ҳаракатларнинг ўзаро боғлиқ мажмуаси сифатида қараш керак. Таълим муассасасида (ТМ) инновацион менежмент – инновацияларни яратиш соҳасида уларни бошқариш, таълим сифатини ошириш ва фойда олиш мақсадида бозорда илгарилаш мақсадида

таълим жараёнида ўзлаштиришнинг илмий асосланган принциплари, методлари, усуллари ва воситаларининг жами. Инновацион менежментнинг асосий мақсади – таълим муассасасининг инновацион жараёнларни самарали ташкил қилиш ва инновацион маҳсулотнинг юқори даражада рақобатбардошлиги, янгиликни тижоратлаштириш самарасини максималлаштириш асосида узоқ вақт фаолият кўрсатиши ва ривожланишини таъминлаш.

Стратегик инновацион менежмент муассасаса ривожланишининг устуворликлари стратегиясини ишлаб чиқиш, таълим хизматлари бозорига экспансия, ташки муҳит ва таълим хизматлари бозорини таҳлиш қилиш, таълим муассасасини ривожлантириш ва унинг миссияси бўйича стратегик қарорлар, унинг динамик тарзда ривожланиши ва рақобатбардошлиги, таълим муассасаси миссиясини бажариш ва уни ривожлантиришни назарда тутати.

Функционал инновацион менежмент ўз функцияларини янгиликларни ишлаб чиқиш, жорий қилиш, ишлаб чиқариш ва тижоратлаштиришни бошқариш бўйича аниқ тадбирларда жамлайди. Оператив менежментда қисқа ва ўрта муддатли истиқболга эътибор қаратилади. Оператив менежмент тизимлари етарлича тўлиқ ахборотга эга бўлиб, номаълумлик даражасининг пастлиги билан тавсифланади ва менежментнинг қуйи ва ўрта даражаларига йўналтирилган.

Ташкилотни бошқаришнинг стратегик жиҳати асосий характеристикалари функционал (жорий) бошқарув билан қиёслаб ўрганилди (1-расм).

Инновацияларни самарали жорий қилишнинг ҳал қилувчи омили олий таълим муассасаси профессор-педагоглар таркиби (ПЎТ) ва унинг ходимарга муносабати ҳисобланади. Шу сабабли инновацияларни жорий қилишда раҳбарларнинг вазифаси педагогларнинг янгиликни ўз вақтида амалга ошириш, янгиликнинг шахсий ва жамоавий аҳамияти, шунингдек янгиликни амалга оширишга шахсан киришиш заруратини англаб етишда намоён бўладиган психологик тайёрлигини шакллантиришдан иборат.

Ходимлар (ПЎТ) янгиликларга муносабатининг олти шакли фарқланади: 1) янгиликни қабул қилиш ва уни амалга оширишда фаол иштирок; 2) янгиликни пассив қабул қилиш; 3) янгиликни пассив қабул қилмаслик; 4) янгиликни фаол қабул қилмаслик, унга қарши чиқиш; 5) янгиликка қаршилик кўрсатиш билан боғлиқ фаол қабул қилмаслик; 6) янгиликни қабул қилмасликнинг кескин шакллари (янгиликни жорий қилишни инкор этиш ва саботаж).

Таълимни бошқариш қонуниятлари бошқарув жараёнида турли элементлар ва ҳодисаларнинг объектив мавжуд ва такрорланадиган жиддий ўзаро алоқадорликларини акс эттиради. Уларнинг умумий ва хусусийлари фарқланади. Умумий қонуниятлар бошқарувнинг барча тизимларига хос, хусусий қонуниятлар эса алоҳида таълим муассасалари ва ташкилотлар фаолияти билан боғлиқ.



**1-расм. Ташкилотни бошқариш стратегик жиҳатининг асосий
характеристикалари**

Устун самарадорлик ва онгли режали бошқарув; бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар, бошқарув субъекти ва объектининг ўзаро нисбатланганлиги; бошқарувда меҳнатни тақсимлаш жараёнларининг кучайиши кабиларни бошқарувнинг умумий қонуниятлари сирасига киритиш мумкин. Бошқарув функцияларининг ўзгариши, бошқарув даражалари сонини оптималлаштириш, бошқарув функцияларини жамлаш (концентрациялаш) ва назоратнинг ёйилганлиги кабилар эса хусусий қонуниятлар ҳисобланади.

Таълимни бошқаришнинг умумий принциплари универсал характерга эга экани ва бошқарувнинг барча соҳаларига таъсир кўрсатиши билан тавсифланади.

Бошқарувнинг умумий принциплари: мақсадга йўналтирилганлик, режалилик, компетентлик, интизом, рағбатлаш, иерархиялиликдан иборат.

Мақсадга йўналтирилганлик принципи. Бошқарувнинг дастурий-мақсадли моҳияти билан белгиланган ва таълимни бошқариш ҳар бир органи ва унинг ҳар бир бўлинмаси олдида мақсадларни аниқ қўйишни назарда тутуди. Бунда мақсад реал, эришиладиган ва мутлақо аниқ белгиланган бўлиши лозим, бу ишга соғлом мазмун бахш этади ва ходимлар саъй-ҳаракатларини уни бажаришга сафарбар этади.

Режалилик принципи. Дастурий-мақсадли бошқарув билан белгиланган ва ҳаракатлар дастурини тузиш, уни бажаришни кўзда тутуди. Иш шароитларини меъёрлаш ва уни ижрочилар ўртасида тақсимлаш, ижрочилар ҳаракатларини мувофиқлаштириш ва уларни инструкциялаш, шунингдек, ҳар бир иш ҳамда бутун дастурни бажариш устидан назорат ва ҳисоботни ташкил қилишда намоён бўлади.

Компетентлилик принципи. Меҳнатни вазифасига кўра горизонтал тақсимлаш билан боғлиқ. Менежер томонидан бошқарув объектини билиш ёки, ҳеч бўлмаганда, унинг қарор қабул қилишда мутахассисларнинг компетент маслаҳатларини идрок қилиш қобилиятини англатади.

Интизом принципи. Исталган даражадаги исталган бошқарув тизимида мавжуд бўлиши лозим. Таълимга нисбатан олинганда бу принципнинг роли айниқса катта, чунки соҳанинг ўзига хослиги нафақат ижро интизоми, балки молиявий интизом ва вазирдан бошлаб, педагоггача ҳар бир ходимларнинг ўз-ўзи учун интизомига оширилган талабларни белгилайди. Шу билан бирга, интизом ходимларнинг ташаббускорлигини бўғмаслиги ва ишга ижодий муносабат учун ўрин қолдириши керак.

Рағбатлаш принципи. Энг аввало, моддий ва маънавий рағбатлантиришлар асосида меҳнат фаолиятини мотивациялашни назарда тутлади. Моддий рағбатлантириш ходимларнинг меҳнат натижаларидан шахсий иқтисодий манфаатдорлигига, маънавий рағбатлантириш – асосан, ходимларга психологик таъсирга асосланади. Рағбатлантириш, шунингдек, маънавий рағбатлар ва мотивацияларни, ходимларга нисбатан адолатли муносабатни кўзда тутлади.

Иерархиялилик принципи. Бошқарув меҳнатининг вертикал бўлишини, яъни бошқарув даражаларининг ажратилиши ва қуйи даражаларнинг юқориларига бўйсунилиши кўзда тутлади. Бошқарувнинг ташкилий структурасини шакллантириш, бошқарув аппаратини қуриш, кадрларни жойлаштиришда ҳисобга олинади.

Бошқарувнинг барча принциплари ўзаро узвий боғлиқ ва бир-бирини белгилайди. Масалан, бошқарув тизимининг аниқ фаолият кўрсатишига унинг бошқа (мақсадга йўналтирилганлик, режалилик, компетентлик, рағбатлантириш, иерархиялилик) принципларини инкор қилган ҳолда эришиб бўлмайди. Худди шундай, режалилик, компетентлик, интизом ва иерархиялиликсиз мақсадга йўналтирилган фаолиятни ташкил қилиб бўлмайди.

“Инновацион менежмент тузилмаси ва мазмунини олий таълимни бошқаришнинг стратегик аспекти асосий характеристикалари асосида ўрганиш хусусиятлари” номли иккинчи бобда стратегик ва функционал менежментни интеграциялашнинг роли, бошқарувнинг хусусий принциплари ва компонентлари баён қилинган. Бугунги кунда раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими доимий такомиллаштирилмоқда ва амалга оширилаётган янгиликлар кўп жиҳатдан таълим жараёнига турли инновацияларни жорий қилиш билан боғлиқ. Замонавий илмий адабиётларда инновацияларни жорий қилиш оқибати ҳисобланган турли объектлар, ҳодисалар ва жараёнлар тавсифига тобора кўп мурожаат қилинмоқда. Табиийки, янги илмий ва касбий йўналишларнинг юзага келиши раҳбар ходимларни тайёрлашнинг ихтисослаштирилган тизимини талаб қиладики, унда нафақат бошқарув мазмуни, балки унинг методлари ва воситалари ҳам олий таълим муассасаси ривожланишининг тегишли босқичига мувофиқ келиши лозим.

Таъкидлаш зарурки, раҳбарлар бошқарувчилик компетенцияларини самарали ривожлантириш учун шахсга йўналтирилган ёндашув, муаммоларни ҳал қилишнинг эгилувчанлиги, бошқарувга ностандарт ёндашувга кўмаклашадиган янги метод ва принципларни излаш зарур. Шундай қилиб, педагогик кадрлар касбий бошқарувчилик фаолиятининг ўзига хосликларини стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш аспектида таҳлил қилиш инновацион бошқаришнинг қуйидаги компонентларини ажратиб кўрсатиш имконини берди: мотивацияли, ахборотли, коммуникатив ва инновацион.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда тадқиқотимизда олий таълим муассасасини инновацион ривожлантириш шароитида педагогик кадрларнинг бошқарувчилик салоҳиятини баҳолашнинг адекват мезонларини аниқлаш учун эксперт баҳолаш амалга оширилди.

Эксперт баҳолашнинг холислигини таъминлаш мақсадида экспертлар сифатида олий таълим муассасаси педагоглари, таълим олувчилари ва раҳбарлари жалб қилинди. Чунончи, жалб қилинган 372 экспертларнинг 70% ини (215 нафар) педагоглар, 25,4% ини (78 нафар) таълим олувчилар (битирувчилар) ва 4,6% ини (14 нафар) олий таълим муассасасираҳбарлари ташкил қилди.

Эксперт баҳолаш процедурасини стандартлаштириш мақсадида махсус сўровнома ишлаб чиқилди, у олинган натижаларни қайта ишлаш жараёнини оптималлаштириш имконини берди. Эксперт баҳолаш натижалари бўйича ажратилган компонентларнинг олий таълим муассасасини инновацион ривожлантириш шароитида педагогик кадрларнинг бошқарувчилик салоҳияти даражасига таъсирининг статистик аҳамиятлилигини ўрганиш мақсадида факторли таҳлил амалга оширилди ва иккита омилни ажратиб кўрсатиш имконини берди. Бунда ҳамма кам аҳамиятли ва идентификацияланмайдиган кўрсаткичлар иккинчи омилга жамланди, биринчи омил эса ҳал қилувчи роль ўйнади. Шундай қилиб, шартли равишда ажратилган ўнта компонентдан саккизтаси олий таълим муассасасини инновацион ривожлантириш шароитида педагогик кадрларнинг бошқарувчилик салоҳиятига нисбатан статистик аҳамиятли саналади. Факторли таҳлил натижаларига кўра саккизта (мотивацияли - 0,71; ахборотли - 0,69; инновацион - 0,68; коммуникатив - 0,68; аналитик - 0,65; конструктив - 0,64; креатив - 0,64; муаммоли-хиссаси - 0,63) компонент статистик аҳамиятли юкламага эга ва аҳамиятли омилни шакллантириши аниқланди. Раҳбарлик салоҳиятининг ҳар бир компоненти коэффицентини ҳисоблаб чиқиш эса аҳамиятли ва аҳамиятсиз компонентлар характеристикаларини очиқ бериш имконини яратди (таблица 1).

Ўз моҳиятига кўра, ажратилган саккизта (статистик аҳамиятли) компонент ва уларнинг характеристикалари олий таълим муассасасини инновацион ривожлантириш шароитида педагогик кадрларнинг бошқарувчилик салоҳиятини баҳолаш мезонлари ҳисобланади, факторли таҳлил натижалари ва ҳисоблаб чиқилган коэффицентлар эса мезонларнинг адекватлиги ва уларнинг олий таълим муассасасини инновацион

ривожлантириш шароитида педагогик кадрларнинг бошқарувчилик салоҳиятига таъсир даражасини белгилайди.

1-жадвал.

Олий таълим муассасасини инновацион ривожлантириш шароитида бошқарувчилик салоҳиятининг аҳамиятли таркибий қисмларини баҳолаш бўйича эксперт сўрови натижалари (n=372)

Т.р.	Рахбарлик салоҳият таркибий қисмлари номи	Коэффициентлари
1.	Мотивацияли	49,3
2.	Ахборотли	47,9
3.	Инновацион	45,3
4.	Коммуникатив	45,1
5.	Аналитик	44,8
6.	Конструктив	44,1
7.	Креатив	44,1
8.	Муаммоли-ҳиссий	41,9
9.	Фикрлаш	35
10.	Альтруистик	31,6

Таълимни бошқариш функциялари – улар ёрдамида бошқарув кичик тизими бошқарув объектига таъсир кўрсатадиган фаолият турлари. Бошқарув функциялари ҳам умумий ва хусусий (махсус) функцияларга ажратилади. Умумий функциялар бошқарувнинг барча тизимларига хос. Хусусий функциялар эса маълум ўзига хосликларга эга.

Менежментга нисбатан қуйидаги умумий функциялар ажратиб кўрсатилади: стратегик режалаштириш, ташкил қилиш, мотивациялаш, назорат.

Таълимни бошқариш методлари – бошқарув субъектининг маълум мақсадларга эришиш учун бошқарилувчи объектга таъсир кўрсатиш усуллари. Таълимни бошқариш методлари хилма-хил, бироқ уларнинг ходимларга (умуман таълим муассасаси ходимлари ва ҳар бир ходимга алоҳида) таъсири мотивация билан воситаланган.

Инсонлар хулқ-атворида эҳтиёж ва манфаатлар муҳим роль ўйнайди. Эҳтиёж – инсон томонидан ниманингдир етишмаслигини физиологик ва психологик ҳис қилиниши. Мукофотлар – инсон ўзи учун қимматли деб билганларининг ҳаммаси. Инсонлар фаолияти уларга эришишга қаратилган эҳтиёжларнинг жами бошқарув методларининг иқтисодий, ташқилий-фармойишли ва ижтимоий-психологик йўналишларини белгилайди.

Бошқарувда максимал самарадорликка эришиш учун бошқарувнинг *ижтимоий-психологик* методлари йўналтириладиган маънавий мотивациялар зарур. Бу методлар ёрдамида асосан ходимларнинг онги, инсонларнинг ижтимоий, ахлоқий ва бошқа манфаатларига таъсир ўтказилади ва меҳнат фаолиятини маънавий рағбатлантириш амалга оширилади. Маънавий мотивация алоҳида мураккаблиги ва нозиклиги билан ажралиб туради. Унинг пировард самарасини аниқлаш жуда қийин, аммо унинг натижалари анчагина аҳамиятли.

Бошқарув методлари, одатда, санаб ўтилган мотив турларининг барчасига комплекс таъсир ўтказиши, шунинг учун уларни асосий ва иккинчи даражали методларга ажратиш, бир-бирига қарши қўйиш тўғри эмас. Аксинча, уларни бирликда ва ўзаро алоқадорликда қараш лозим, зеро уларни комплекс қўллаш қўйилган мақсадларга оптимал даражада эришишга кўмаклашади.

Бошқарув қарорларини оптималлаштиришнинг тобора кенг тарқалган методлари математик моделлаштириш, эксперт баҳолаш, “ақлий ҳужум”, ўйинлар назарияси ва бошқ. ҳисобланади.

Бошқарув функцияси бошқарувчи тизим билан бошқариладиган объект ўртасидаги муносабат бўлиб, бошқарувчи тизимдан бошқариладиган жараёнларнинг мақсадга йўналтирилганлиги ёки уюшганлигини таъминлаш учун маълум ҳаракат(лар)ни бажаришни талаб қилади. Бошқарувчилик ҳаракатлари ўз мазмуни ва натижаларига кўра фарқ қилади. Бошқарув функцияларининг фарқланиши ҳам шундан.

Муайян таълим муассасасини бошқаришда қайси функцияларни реализациялаш керак? Бу саволга бир ёқлама жавоб бериб бўлмайди. Бу ТМ ўз олдида қўйган таълимий вазифалар, унинг ривожланишга йўналганлиги, у фаолият юритадиган шароитлар, бошқарувга ёндашувлар билан боғлиқ,

Бошқарувчи тизим томонидан бажарилиши керак бўлган барча таълим муассасалари учун бир хил функциялар рўйхати мавжуд эмас. Масалан, ТМ – коллеж ва олий таълим муассасаси бирлаштирилган мажмуани бошқариш олий таълим муассасаси ўз-ўзича мавжуд бўлган ҳолатдагидан бошқача қўшимча функцияларни бажаришни талаб қилади. Таълимни индивидуаллаштириш, таълим жараёнининг интеграцияси ва вариативлигини таъминлаш вазифалари белгиланган ТМ да бошқарув бу каби вазифалар қўйилмаган таълим муассасасидагига қараганда кенгрок функциялар мажмуасини бажаришни талаб этади. Агар олий таълим муассасаси қандайдир тадбиркорлик фаолиятини олиб борса, унда тегишли бошқарув функциялар амалга оширилиши керак.

Функциялар таркибига, бошқарилувчи объект хусусиятларидан ташқари, бошқарувга нисбатан ёндашув ҳам таъсир ўтказиши. Бошқарувчилик фикри эволюциясини қараб чиқиб, у самарали бўлиши учун турли ёндашувларда бошқарув жараёнида “нима” ва “қандай” қилиниши кераклиги турлича тушунилишини кузатдик. “Қамчи ва ширинлик” методига йўналтирилган рационалистик ёндашувда ташкилотнинг норасмий тузилмаси бошқарувчилар диққат майдонидан ташқарида бўлиб, унга нисбатан бошқарув функциялари амалга оширилмайди. Шахсий йўналтирилган ёндашувларда, аксинча, ташкилот аъзоларининг қаноатлантирилганлиги, жамоадаги ижтимоий-психологик муҳит, унда амал қиладиган кадрлар таҳлил ва бошқарув предметига айланади.

Бироқ юқорида таъкидланганидек, бошқарувга нисбатан битта энг яхши ёндашув мавжуд эмас. Айрим шароитларда бир, бошқасида иккинчи бир ёндашув нисбатан самарали бўлиши мумкин. Бу амалга ошириладиган

бошқарув функциялари таркиби ҳам вазиятга адекват бўлиши керак, деганидир.

Бу функциялар таркиби, шунингдек, олий таълим муассасасининг ривожланишга йўналганлигига ҳам кўп жиҳатдан боғлиқ. Агар олий таълим муассасасимаъмурияти ҳал қилишга уринадиган вазифа олий таълим муассасасининг барқарор фаолиятини қўллаб-қувватлаш бўлса, инновацион жараёнларни бошқариш функциялари умуман амалга оширилмайди, ёки жуда кам ҳажмда амалга оширилади. Аксинча, инновацион олий таълим муассасасида янгиликларни излаш ва ўзлаштириш жараёнларини бошқаришга сарфланадиган вақт ўқув-тарбия жараёнини бошқариш функцияларига сарфланадиган вақт билан нисбатланадиган бўлади.

Шу сабабли бошқарув жараёнини бундан кейин бошқарув субъекти томонидан амалга ошириладиган ва унинг натижасида бошқариладиган объектнинг образи ва мазмуни шаклланадиган ва ўзгарадиган, ҳамкорликдаги фаолият мақсадлари, уларга эришиш усуллари белгиланадиган, унинг қатнашчилари ўртасида иш тақсимланадиган ва уларнинг саъй-ҳаракатлари интеграцияланадиган ҳаракатларнинг узлуксиз кетма-кетлиги сифатида тушунамиз.

Диссертациянинг учинчи – **“Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш тизими”** бобида олий таълим тизимида функционал ва стратегик менежмент принциплари, функциялари, босқичлари ўрганилган.

Инновацион менежмент принциплари ташкилотлар инновацион фаоллигини амалга оширишнинг мақсад, шакл ва усуллари белгилайдиган илмий асосланган таянч мақсадлардир. Булар реализацияланмаган имконияларни излаш принципи қўшилган фактлар асосида қарор қабул қилиш принциплари ва ш.к. дир.

Инновацион менежмент инновацион жараёни амалга оширишда олий таълим муассасаси бошқарув тизимини шакллантиришни белгилаб берадиган маълум функцияларни бажаради. Инновацион менежментнинг икки гуруҳ: асосий ва таъминловчи функциялари фарқланади.

Инновацияларни бошқариш – профессионал бошқарувчилар фаолиятининг илмий-техник, ишлаб чиқариш-технологик ва маъмурий соҳаларида нисбатан янги тушунча. Инновацион менежмент қуйидаги таянч ҳолатларга асосланади:

1. Шу инновация учун пойдевор бўлиб хизмат қиладиган ғояни излаш.
2. Мазкур инновация учун инновацион жараёни ташкил қилиш.
3. Инновацияни бозорда тарғиб қилиш ва реализациялаш жараёни.

Шунга кўра ТМ да стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини қуйидагича босқичли реализациялаш мумкин:

I босқич – таълим муассасаси маъмурий жамоаси аъзоларидан бирининг келгуси ўзгаришларнинг муҳимлиги, зарурлиги ва муқаррарлигини енгаб етиши, яъни ўзига хос “ғоявий илҳомлантирувчи” ва келажакдаги ғоялар “генератори”нинг мавжудлиги.

II босқич – бизнинг ҳолатимизда нафақат маъмурий (менежерлик) жамоаси, балки кўпроқ педагогик жамоа аъзолари орасидан, у ёки бу янгиликни жорий қилишга методик ва технологик жиҳатдан тайёр бўлган, ғоявий тарафдорлар, ўз жамоасини шакллантириш.

III босқич – инновацияни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш стратегиясини танлаш. Педагогик жамоа аъзоларини мотивациялаш ва педагогларнинг инновацион фаолиятга тайёрлигини шакллантириш.

IV босқич – таълим муассасаси келажагини прогнозлаш ва муаммоли таҳлил қилиш, “муаммоли майдон”ни қуриш ва ўз муассасасидаги асосий муаммони белгилаш.

V босқич – муаммоли таҳлил натижалари ва белгиланган асосий муаммо асосида таълим муассасасини энг яқин даврда ривожлантириш бўйича лойиҳа ғоясини излаш, саралаш ва ишлаб чиқиш.

VI босқич – ишлаб чиқилган ғоя бўйича муайян бошқарувчилик ҳаракатларини белгилаш, яъни а) инновацияни бошқариш мақсадини белгилаш, б) инновацияларни бошқариш стратегиясини танлаш, в) уни амалга ошириш режаси ёки дастурини тузиш, г) инновацияни бошқариш усулларини белгилаш.

VII босқич – кейинги бошқарувчилик ҳаракатларини коррекциялаш мақсадида лойиҳа ғоясини амалга ошириш бўйича қадамларни мониторинг қилиш.

VIII босқич – белгиланган дастур бажарилишини назорат қилиш. Инновацияни бошқариш усулларини таҳлил қилиш ва баҳолаш. Инновация менежменти усулларини коррекциялаш.

Исталган типдаги таълим муассасаси ва таълим турини бошқаришни ташкил қилиш қўлланадиган бошқарув тизими (моделли) билан боғлиқ. Бошқарувнинг *чизиқли-штаб структураси* тобора кенг тарқалган. Унинг асосини чизиқли раҳбарларнинг маъмурий бўйсунуш муносабатлари ташкил қилади. Бу муносабатлар ҳар бир бўғинида штаблар ташкил қилинадиган чизиқли-иерархик структурани ташкил этади.

ТМ ни бошқаришнинг *интеграл модели* пировард маҳсулот – мутахассисга талаблар асосида ишлаб чиқилган. Бундай моделнинг ишлаб чиқилиши таълим жараёнининг таълим олувчи шахсини ривожлантиришга қаратилган комплекс характери билан белгиланади.

ТМ ни бошқаришнинг *ҳудудий-автоматлаштирилган тизими* станлартнинг минтақавий компоненти устунлигига асосланган. Бундай тизимни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун ТМ да етарлича шароит яратиш зарур, шундагина ҳар бир кейинги босқич талаблари аввалгисидан келиб чиқади.

Бошқарувнинг вертикал структураси “Кенгаш – директор – директор ўринбосари – раҳбар ва жамоа” вертикалини акс эттиради. Бундай модель ҳокимиятни марказлаштириш ва демарказлаштириш ўртасидаги нисбатни ўзгартиради, бўлинмалар ўртасидаги алоқаларни кучайтиради, таълим дастурларини бошқаришни амалга оширишни таъминлайди. Бу моделда

директор ўринбосарининг функциялари тавсифи йўқ, бу таълим сифатини бошқариш мавжуд эмаслигини тахмин қилиш имконини беради.

Бошқарув методлари деганда бошқарув субъектининг унинг объекти – таълим сифатига мақсадли таъсир усулларини тушунамиз. Методлар – бошқарув тизимининг тобора ҳаракатчан элементи бўлиб, таълим сифатини бошқариш мақсадлари ва принципларини реализациялашга хизмат қилади. Педагогик жамоа, таълим оловчилар ва умуман таълим жараёнига таъсирнинг турли методларини танлаш, қўллаш ва бирлаштириш – таълим сиатини самарали бошқаришнинг асосий шarti.

В.П.Симонов, Г.З.Слизенгер томонидан таълим сифатини бошқаришнинг асосий: маъмурий, педагогик-психологик ва иқтисодий методлари аниқланган.

Маъмурий (ташкilotчилик-фармойишли) *методлар* раҳбарнинг нуфузига асосланди. *Педагогик-психологик методлар* раҳбарнинг қўл остидагиларни таълим натижаларини кузатиш ва сифатини бошқариш зарурлигига ишонтара олиш қобилиятига асосланади. Таълим сифатини бошқаришнинг *иқтисодий методларига* педагогик ходимлар меҳнатини рағбатлантиришнинг турли усуллари: устамаларни дифференциялаш, билимларни эгаллашнинг энг самарали усулини ишлаб чиқиш, таълим оловчиларнинг ишлаб чиқариш таълимидаги меҳнатини меъёрлаштириш учун рағбатлантириш ва ш.к. киритиш мумкин. Бошқарувнинг *дастурий-мақсади методининг* асоси – таълим тизимининг фаолият самарадорлиги ва ривожланиши, рақобатбардошлиги, устуворлиги ва ўзига хослигини таъминловчи тизимли ёндашув, унинг таълим тизимини бошқаришни такомиллаштиришга кўмаклашадиган процессуаллиги (М.М.Поташник, И.С.Ладенко, Г.Л.Тулъчинский, В.С.Татьяненко).

Таълим муассасасини бошқаришнинг амалдаги моделларини (тизимларини) таҳлил қилиб, қатор камчиликларни кўрсатиш мумкин:

бу тизимлар тўлиғича таълим оловчи шахси, унинг ривожланишига қаратилмаган;

улар таълим сифатини яхши назорат қилмайди;

тизимлар ҳаддан зиёд марказлаштирилган (директор ўринбосарлари ва тузилмавий бўлинмалар раҳбарлари даражасида мустақиллик кам);

улар педагогик жамоанинг ривожланишига у қадар кўмаклашмайди, бундай ривожланишг спонтан тарзда борса, педагогик кадрларнинг касбий қариши рўй беради;

улар самарли педагогик технологияларнинг ривожланишини таъминламайди;

улар ТМ нинг ҳам ташқи, ҳам ички муҳитининг ўзгарувчан шароитларига мослаша олмайди.

Ҳар қандай бошқа фанда бўлгани каби таълим муассасаси, таълим сифатини бошқарув илмида ҳам тадқиқот методлари танлови ниманинг тадқиқ қилинаётгани (яъни ўрганилаётган предмет) ва тадқиқотчилик вазибаларига боғлиқ.

Таълим сифатини бошқариш тизими, ижтимоий бошқариш назариясининг умумий назарияларига кўра, ёпиқ, таълим элементларини бошқариш жараёнида тўғри ва акс алоқалар мажбурий элемент сифатида мавжуд тизим бўлмаслиги лозим. Таълим тизимида бошқарувнинг замонавий ҳолати эса айнан акс алоқанинг мавжуд эмаслиги ёки етарлича ривожланмаганлиги билан тавсифланади. Пировардида, бошқарув оптимал бўлиши керак, бошқача айтганда, бошқарув сифати кўрсаткичларининг экстремал қийматларини таъминлаш зарур.

Амалиёт кўрсатадики, бошқарувчилик фаолияти сифати кўп жиҳатдан таълимнинг ҳолатига таъсирнинг самарадорлиги, шунингдек, унинг кўрсаткичларини тизимли бошқариш билан белгиланади.

Бошқарувда марказий фигура бошқарувга оид у ёки бу қарорни қабул қилишга ҳақли бўлган раҳбар саналади. Раҳбар ишининг моҳияти ташқи вазифани ички мақсадга айлантириш, кейин шу мақсадни муассаса ходимлари учун ташқи вазифага ўзгартиришдан иборат.

Диссертациянинг тўртинчи – **“Стратегик ва функционал менежментни интеграциялашни ташкил қилиш ва унинг механизмлари”** номли бобда таълим муассасасини бошқаришда переметрлар ва индикаторларни нисбатлаш йўли билан функционал менежмент билан интеграцияланган стратегик бошқарувнинг такомиллаштирилган модели тақдим этилган.

Функционал менежмент билан интеграцияланган стратегик бошқарув фаолияти деганда таълимнинг тизимли объект ва субъектлари, уларнинг динамикаси ва бевосита ўқув-тарбия жараёнидаги фаолиятини тушунамиз. Тартибга солиш бўйича бошқарув фаолияти педагогик таъсир натижаларининг мавжуд норматив ва мезонлар билан қиёслашга асосланган. Бундан ташқари, режалаштириш натижалари педагогик жараёнлар динамикасини уларнинг ривожланишини прогнозлаш, шунингдек педагогик ҳодисаларни баҳолаш учун қўллаш мумкин.

Стратегик менежмент бошқарувнинг оралиқ босқичларида функционал менежмент билан кесишади.

Бошқарув фаолиятининг иккита асосий йўналишини ажратдик:

ТМ фаолияти таҳлили;

ТМ фаолият юритишини ўрганиш.

Функционал менежмент билан интеграцияланган раҳбарнинг *стратегик менежмент мақсади қуйидагилар* саналади:

- таълим жараёнида режалаштирилган ўсиш параметрларига эришиш учун ўзининг ва қўл остидагиларнинг фаолиятини ўз вақтида коррекциялаш. Бу мақсад Давлат таълим стандартини таълим даражасини объектив баҳолаш асоси сифатида жорий қилиш шароитида долзарблик касб қилади;

- педагогикада миқдорий методларни жорий қилиш ва оммалаштириш;

- юзада ётмаган, яширин, тадқиқотнинг миқдорий методлари билан аниқлаш мумкин бўлган янги педагогик фактларни аниқлаш;

- раҳбар ва педагоглар ўртасида биргаликдаги ташхис-тартибга солиш фаолиятига асосланган ҳамкорлик муносабатларини ўрнатиш. Бу ҳолда бошқарув раҳбар ва бўйсунувчилар учун умумий бўлади.

Раҳбарнинг таъхис фаолияти вазифалари:

1. Раҳбар ва кўл остидагилар (ПЎТ) ўзаро муносабатларини ўз вақтида коррекциялаш учун қуйидаги вазифаларни мунтазам ҳал қилиш талаб этилади:

- олий таълим муассасаси профессор-педагоглар таркиби ишининг оралиқ натижаларини, лавози мажбуриятлари бажарилишининг мувофиқлигини ўрганиш;

- иш жараёнида юзага келадиган хатолар (деформациялар, оқ доғлар), шунингдек, уларнинг сабабларини аниқлаш, камчиликларни бартараф қилишнинг самарали йўллариини излаш ва бошқ.

2. Иккинчи мақсадга эришишга, назаримизда, қуйидаги вазифаларнинг ҳал қилиниши яқинлаштиради:

- таълим тизими фаолият кўрсатишининг самарадорлигини миқдорий ўрганиш;

- турли педагогик технологияларни қиёсий миқдорий ўрганиш;

- педагогик муаммоларни аниқлаш ва уларни ҳал қилишнинг оптимал йўллариини излаш;

- педагогик ўлчашлар натижаларини қайта ишлашнинг миқдорий методларини адабий-танқидий тадқиқ қилиш ва бошқ.

3. Бевосита кузатилмайдиган, яширин педагогик фактларни аниқлаш қуйидаги вазифаларни ҳал қилиш билан боғлиқ:

- маълум педагогик боғлиқликлар, қонуниятлар моделларини миқдорий талқинлар асосида қуриш;

- педагогик, психик, физиологик параметрлар ўртасидаги миқдорий боғлиқликларни аниқлаш.

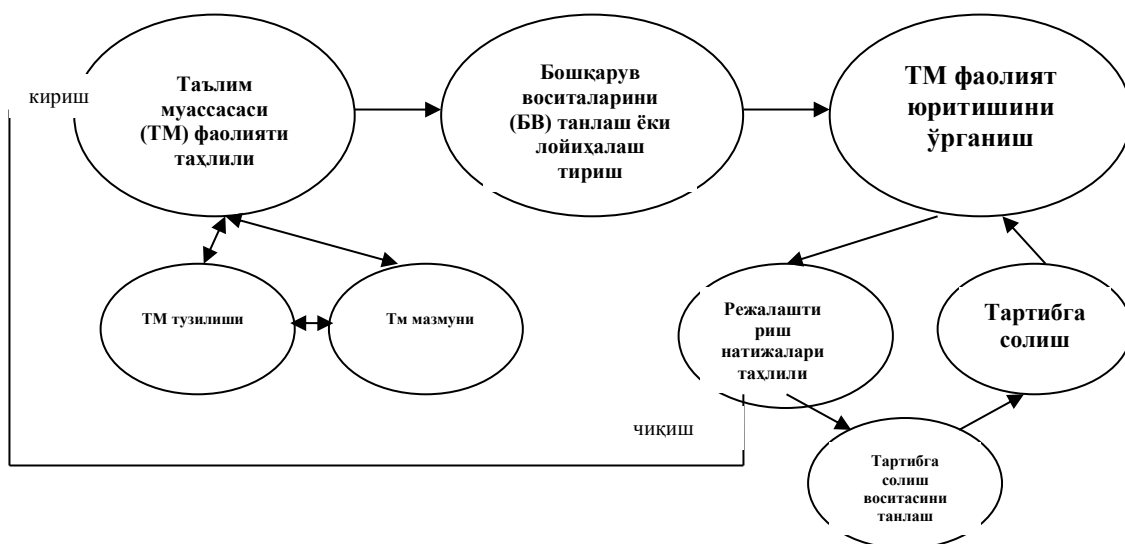
4. Ҳамкорлик муносабатларини ўрнатишга қуйидаги вазифаларнинг ҳал қилиниши билан эришиш мумкин:

- раҳбар билан ПЎТ ишчан ҳамкорлиги шаклларини излаш;

- таълимнинг жамоавий шакллари шароитида жамоани бошқаришнинг ноавторитар ричагларини излаш ва бошқ.

Раҳбарнинг стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш шароитидаги бошқарув фаолиятини баён қилинганидек тушуниш бу фаолиятнинг маълум принциплари, йўналишлари, мақсад ва вазифалари билан функционал менежмент билан интеграцияланган стратегик бошқарув моделини ТМ ни бошқаришда параметрлар ва индикаторларни нисбатлаш йўли билан такомиллаштириш учун асос бўлиб хизмат қилди (2-расм).

Модель ўрганилаётган иккилик фаолиятнинг вақт билан белгиланадиган мунтазамлигини таъминлайдиган циклик характерини таъкидлайди. Ўрганилаётган фаолиятнинг тўлиқ цикли кўргилдаги натижага эришгунга қадар бир неча марта такрорланадиган тартибга солишнинг бошқарув циклини ўз ичига олади.



2-расм. Функционал менежмент билан интеграцияланган стратегик бошқарув модели

Билим ва малакаларни шакллантириш қатор босқичларни ўз ичига олган ягона жараён сифатида қаралиши керак (2-жадвал).

2-жадвал.

Бошқарувчилик малакаларини шакллантириш босқичлари

Босқичлари	Босқичнинг вазифаси	Фаолият турлари
Бошланғич	Педагогларда бошқарувчилик малакаларини эгаллашга мақсадли установкани яратиш; эмпирик материал тўплаш; олий таълим муассасасида фаолиятнинг яхлит манзарасини шакллантириш ва унда стратегик менежмент компонентининг роли ва ўрнини ёритиш	Профессор-педагоглар таркиби фаолиятини кузатиш; олий таълим муассасаси фаолиятини таҳлил қилиш; педагогик вазифаларни ҳал қилиш
Асосий	Бошқарувчилик малакалари таркибига кирадиган алоҳида ҳаракатларни изчил ишлаш; назарий билимларни долзарблаштириш; педагогик фаолият моҳияти ва тузилмасини англаш; касбий қарашлар, қадриятлар ва йўналганликларни шакллантириш.	Амалий ва назарий топшириқларни бажариш; педагоглар билан диагностик тадқиқот олиб бориш; педагогнинг педагогик фаолиятини унинг мақсадга мувофиқлиги нуқтаи назаридан таҳлил қилиш; тадқиқот натижаларини ҳисобга олган ҳолда алоҳида тадбирларни ишлаб чиқиш ва ўтказиш.
Коррекция-лаш	Стратегик менежмент технологиясини ўзлаштириш; бошқарувчилик малакалари бутун операционал таркибини ишлаш; махсус курс жараёнида назарий билимларни чуқурлаштириш; амалий фаолиятни ўзида ўзи таҳлил қилиш усулларини эгаллаш.	Мустақил диагностик тадқиқотни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, педагог турли фаолиятларини ташкил қилиш; педагог фаолиятини муаммоли таҳлил қилиш; мустақил тадқиқотчилик иши.
Яқунловчи	Назарий билимларни умумлаштириш ва синтезлаш; бошқарувчилик малакалари мажмуасини	Педагогик жараённи ташкил қилиш; педагогнинг индивидуал ва типологик хусусиятларини аниқ-

	ишлаш; ўз-ўзини ташхислаш усулларины такомиллаштириш; касбий эътиқодни шакллантириш.	лаш; мустақил ишланган тадқиқот дастури бўйича тезкор ташхисни амалга ошириш; олий таълим муассасасининг кейинги ривожланишини прогнозлаш; педагогик прогнозни ҳисобга олган ҳолда олий таълим муассасаси ривожланишининг истикболли режасини тузиш.
--	--	--

Бошқарув вазифалари реализацияланиши учун бошқарув тизимида зарур ҳаракатлар амалга оширилиши керак. Бу ҳаракатлардан бирлари параллел ва маълум вақтгача бир-биридан мустақил, бошқалари эса маълум изчилликда бажарилади. Бошқарув вазифаларини ҳал қилиш бўйича параллел ва изчил бажариладиган бу ҳаракатлар йиғиндиси бошқарув жараёнини ташкил этади.

Бошқарув вазифаларини ҳал қилиш ахборот билан ишлаш воситасида кечади, шунинг учун қатор ҳолларда бошқарув жараёнини ахборот тўплаш, сақлаш, қайта ишлаш ва узатиш жараёни сиатида таърифлашади. Бироқ бу таърифда асосийси, айнан бошқарувнинг специфик мазмунини ташкил қиладигани очиб берилмайди. Телевизион кўрсатувларни тайёрлаш ва узатишда ҳам ахборот тўпланади, қайта ишланади ва узатилади, бироқ бу бошқарув жараёни ҳисобланмайди.

Бошқа ҳолларда бошқарув жараёни қарорлар ишлаб чиқиш жараёни сифатида тушунилади. Бу тўғри, аммо етарлича эмас. Ҳар бир инсон ўз ҳаёти давомида кўплаб қарорлар қабул қилади, аммо бу қарорлар бошқарувга оид эмас. Бошқарув – шунчаки қарорларни ишлаш эмас, балки кўплаб кишиларнинг биргаликда самарали ишлаши учун зарур ва етарлича шароитларни таъминлашга чақирилган қарорларни ишлаб чиқиш.

Шу сабабдан бошқарув жараёнини бундан кейин бошқарув субъекти томонидан амалга ошириладиган уларнинг натижасида бошқариладиган объектнинг образи шаклланадиган ва ўзгарадиган, биргаликдаги фаолият мақсадлари, уларга эришиш усуллари белгиланадиган, иштирокчилар ўртасида иш тақсимланадиган ва уларнинг саъй-ҳаракатлари интеграциялданадиган ҳаракатларнинг узвий изчиллиги сифатида тушунализ.

Бошқарув жараёни циклик характерга эга. У амалий ҳаракатларга эҳтиёжни аниқлаш, мақсад белгилашдан бошланади, ё уларга эришиш, ё улардан воз кечиш билан тугайди. Бошқарув цикли тўртта бошқарув ҳаракати: режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик ва назоратнинг ёпиқ изчиллиги сифатида тушунилади.

Режалаштириш – бажарилиши натижасида келажакда қандай натижалар олиш (мақсад), бунинг учун қандай ҳаракатлар ва қай кетма-кетликда бажарилиши кераклиги белгиланадиган, яъни нима, қачон ва қандай қилиниши кераклиги аниқланадиган ҳаракат. Бўлажак фаолиятни

режалаштириш мақсад, унга эришиш учун зарур ҳаракатлар таркиби, структураси ва муддатларини белгилаш демак.

Бироқ фақат режанинг ўзи етарли эмас. Ҳамма кишилар биргаликда самарали ишлай олиши учун ким ва қайси ишни бажаришини (лавозим вазифалари, ҳуқуқ, жавобгарликни) аниқлаш (тақсимлаш), бунда ким билан ва қандай ҳамкорлик қилишни белгилаш керак. Бу каби вазифаларни ҳал қилишга қаратилган ҳаракат ташкил қилиш деб юритилади.

Режалаштириш ва ташкил қилиш ҳаракатларининг бажарилиши туфайли олий таълим муассасаси жамоаси аъзоларининг саъй-ҳаракатлари интеграцияси учун зарур, аммо етарли бўлмаган шароитлар яратилади. Амалиётдан яхши маълумки, кишилар реал бажарганлари уларга расмий талабларда буюрилганларга ҳамма вақт ҳам мос келавермайди. Ижтимоий ташкилотларнинг ўзига хослиги уларга кирадиган кишиларнинг ўз шахсий мотивларга эга экани ва ўз олдига мақсад қўя билиши ҳисобланади. Улар ниманидир қилишни хоҳлаши ё хоҳламаслиги мумкин, ўз хулқ-атворини эса шунга боғлиқ тарзда куради. Ташкилотга келиб, кишилар уларга ўз манфаатларини реализациялаш имкони берилишини кутади. Агар шундай бўлмаса, улар ёки ташкилотдан кетади, ёки ишга бор имкониятларини бахш қилмайди.

Биргаликдаги иш самарали бўлиши учун, биринчидан, ижрочилар улардан қандай натижаларни ва қачон кутишаётганини яхши тушуниши; иккинчидан, улар шу натижаларга эришишдан манфаатдор бўлиши; учинчидан, улар ўз ишидан қониқиш ҳосил қилиши; тўртинчидан, жамоадага ижтимоий-психологик муҳит самарали (маҳсулдор) ишлаш учун қулай бўлиши зарур.

Бошқарув субъекти томонидан ижрочиларнинг манфаатдорлигини, ишидан қониқишини таъминлаш, жамоадаги мақбул ижтимоий-психологик муҳитни тутиб туриш учун қилинадиган ҳаракатлар раҳбарлик деб юритилади.

Ҳамкорликдаги фаолият яхши режалаштирилган ва ташкил қилинган, ижрочилар нимани, қачон ва қандай қилиши кераклигини тушунган, улардан талаб қилинаётганини англагандагина, бироқ унинг боришига ўзгартириш киритишни талаб қиладиган тарзда ички ёки ташқи шароитлар ўзгаргунига қадар муваффақиятли бўлади. Бу ўзгаришлар режалаштирилган ишларни амалга ошириш учун хавф солиши ёки, аксинча, қандайдир янги имкониятларни тақдим қилиши мумкин. Бошқарув рўй бераётган ўзгаришларга ўз вақтида реакция қилиши, бунинг учун эса улар ҳақида ахборотга эга бўлиши керак. Бундай ахборотни олиш ва ишларнинг боришини коррекциялаш заруратини аниқлаш назорат деб аталадиган махсус бошқарув ҳаракатини амалга ошириш йўли билан таъминланади.

Назорат туфайли бошқарув принципиал муҳим компонент – акс алоқага эга бўладиги, усиз бошқарув бўлиши мумкин эмас. Назорат бошқарувни ўзгаришларга нисбатан сезгир, “қўрадиган” қиладиган бўлади. Бу ўзгаришларга реакция қилиш эса режалаштириш, ташкил қилиш ва

раҳбарлик орқали амалга оширилади. Бу билан бошқарув цикли ёпиқ бўлиб чиқади.

Режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик ва назорат ҳаракатлари мураккаб структурага эга ва ҳар бир кўплаб бошқа ҳаракатлардан таркиб топади. Чунончи, режалаштириш вазиятни таҳлил қилиш, прогнозлаш, мақадни белгилаш, ҳаракатлар режасининг қасидир варианты ҳақида қарор қилиш каби ҳаракатларни ўз ичига олиши мумкин. Раҳбарлик қўл остидагиларга топшириқлар бериш, жамоа ҳолатини таҳлил қилиш, қўл остидагилар ишини баҳолаш, рағбатлантириш ёки жазолаш ҳақида қарор қилиш, қўл остидагиларни хабардор қилиш, низоли вазиятларни ҳал қилиш ва ш.к. ларни назарда тутати.

Раҳбарларни тайёрлаш босқичларини ажратишда “Олий таълим тизимида менежерларни тайёрлаш назарияси ва амалиёти” махсус курси ва касбий фаолият унинг доирасида бошқарувчилик малакаларининг шаклланиши рўй бериши лозим бўлган комплексни ташкил қилишига асосландик.

Ўқув фанлари бўйича машғулотлар олиб бориш ва ҳаракатларни ўзлаштириш босқичларини бирлаштиришнинг тобора самарали варианты қуйидагича тасаввур қилинди:

- практикум бўйича амалий машғулотларда – ҳаракатларда мотивацияли-мақсадли ва дастлабки йўналганлик босқичлари;
- махсус курс бўйича маъруза ва амалий машғулотларда – моддийлаштирилган ҳаракатлар ва ташқи нутқ босқичи;
- педагогик амалиётда – “ўзи ҳақида” ташқи нутқ ва ақлий ҳаракатлар босқичи.

Ишлаб чиқилган моделнинг ҳар бир компоненти тажриба-синов ўқитиш дастурини амалга оширишнинг барча босқичларида мавжуд. Бироқ маълум вазиятда у ёки бу компонент етакчи, асосий бўлиши мумкин. Шундай, мотивацияли-мақсадли компонент тажриба-синов ишининг бошланғич босқичида устуворлик қилади, бунда тингловчиларда бошқарув малакаларни эгаллашга установка шакллантирилади. Мазмунли компонент II ва III босқичларда, назарий билимлар (махсус курс топшириқлари тизими орқали) жадал шакллантирилганда, ташкилий-процессуал компонент III ва IV босқичда, ўқитишнинг фаол методлари, мустақил тадқиқотчилик фаолияти воситасида бошқарувчилик малакалар таркибига кирадиган алоҳида операцияларни ўзлаштириш, ишлаш, такомиллаштиришда устуворлик қилади. Назорат-баҳолаш компоненти тажриба-синов ўқитишнинг ҳар бир босқичи тугалланганида, бошқарувчилик малакалари ҳолати ва шаклланганлигини ташхислаш ва ўзида ўзи баҳолаш зарурати юзага келганида киритилади (3-жадвал).

**Бошқарувчилик малакаларини шакллантириш босқичлари –
етақчи мақсадлар**

Босқичлари	Модель компонентлари	Етақчи мақсадлар
Биринчи босқич	Мотивацияли-мақсадли	Бошқарувчилик малакалари мажмуасини эгаллашга установкани шакллантириш.
	Мазмуний	Назарий билимлар тизимини шакллантириш.
Иккинчи босқич	Мазмуний, ташкилий-процессуал	Педагогик-психологик билимлар ядросини шакллантириш, алоҳида амалларни асте-секин эгаллаш.
Учинчи босқич	Ташкилий-процессуал	Бошқарувчилик малакалари мажмуасини шакллантириш, адекват ўзини ўзи баҳолашни ишлаш, педагогик рефлексияни ривожлантириш.

Жараённинг структуравий бирлигини ҳосил қиладиган барча элементлар ўзаро узвий боғлиқ. Масалан, мотивацияли-мақсадли компонент таркибига қирадиган мақсадли установкалар, қадриятли йўналганликлар назарий билимларни муваффақиятли ўзлаштириш (мазмуний компонент) ва бошқарувчилик малакаларнинг операцион таркибини эгаллаш (ташкилий-процессуал компонент) учун замин тайёрлайди, ўз-ўзини баҳолашни шакллантиришга жиддий таъсир ўтказишга қодир (назорат-баҳолаш компоненти), касбий тикланиш динамикасини белгилайди.

Диссертациянинг бешинчи – **“Тажриба-синов ишини ташкил қилиш ва унинг натижалари”** номли бобида раҳбарларни бошқарув фаолиятига тайёрлаш соҳасига оид назарий ёндашувларни апробациялаш ҳамда шу фаолиятнинг таклиф қилинаётган комплекс воситаларини синаш бўйича тажриба-синов иши натижалари баён қилинган.

Тадқиқотлар кўрсатдики, раҳбарларнинг бошқарувчилик фаолияти даражаси етишмаслиги уларнинг таълим муассасасини бошқариш бўйича фаолияти самарадорлигини ошириш бўйича талабларга қарама-қаршиликка келади. Уларнинг олий таълим муассасаси ўқув-тарбиявий жараёнини бошқариш даражаси раҳбарларнинг касбий тайёргарлик даражаси билан узвий боғлиқ. Интервьюлаш ва анкеталаш давомида пилот минтақаларида педагогик раҳбарликни амалга ошириш учун зарур билимларга эҳтиёж ўрганилди. 372 нафар тингловчи билан ўтказилган сўров шунингдек уларда касбий қийинчиликлар юзага келиш тенденцияларини ҳам аниқлаш имконини берди.

Натижада, қуйидаги маълумотлар олинди (4-жадвал).

Келтирилган маълумотлар яна бир бор тасдиқладикки, раҳбарлар фаолиятида педагогик таҳлил катта ўрин тутаяди, шунинг учун улар тегишли назарий билимлар каби таҳлилий малакаларга ҳам эга бўлиши лозим.

4-жадвал.**Раҳбар ва педагоглар касбий фаолиятидаги қийинчиликлар**

1. Олий таълим муассасаси раҳбариятининг жамоа томонидан баҳоланиши	27
2. Таълим муассасаси фаолиятининг аниқ мақсадларини белгилаш	34
3. Таълим муассасасини текшириш режасини ишлаб чиқиш	25
4. Янги типдаги таълим муассасалари фаолиятини баҳолаш	71
5. Педагог ишини баҳолаш	24
6. Истикболли вазифаларни белгилаш учун ахборотни қайта ишлаш	63
7. Олий таълим муассасаси ичи назоратнинг ҳолати ва мазмунини баҳолаш	42
8. Қабул қилинган қарор ва буйруқлар бажарилишини таъминлаш	57
9. Педагогика фани ютуқлари ва илғор тажрибани қўллаш натижавийлигини таҳлил қилиш	48

Қуйида баён қилинган тадқиқот натижалари ходимларнинг бошқарув назарияси бўйича билимларга кескин заруратидан далолат беради (5-жадвал).

5-жадвал.**Раҳбар ва педагогларнинг бошқарув назарияси бўйича билим даражалари**

Т.р.	Бошқарув назарияси масалалари	Билимдан қониқади	Билимга муҳтож
1.	Педагогик бошқарув принциплари ва методлари	29%	71%
2.	Ишни режалаштиришнинг илмий асослари	17%	83%
3.	Ўқув-тарбия жараёнини бошқаришга тизимли ёндашув	16%	84%
4.	Педагогик ахборотга қўйиладиган асосий талаблар	25%	75%
5.	Бошқарув жараёнида назорат	47%	53%
6.	ТМ фаолиятини ўрганиш методикаси	61%	39%
7.	Бошқарув жараёнида рейтингдан фойдаланиш	17%	83%
8.	Педагогик диагностик таҳлил – бошқарув асоси	23%	77%
9.	Илғор педагогик тажрибани ўрганиш методлари	54%	46%
10.	ТМ давлат аттестацияси ва аккредитацияси масалалари	14%	86%

Функционал менежмент билан интеграцияланган стратегик бошқарув моделини реализациялаш педагогик кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курсларида “Олий таълим тизимида менежерларни тайёрлаш назарияси ва амалиёти” махсус курси кўринишида амалга оширилди.

6-жадвал.**Педагогларнинг бошқарувга оид билимларни эгаллаганлик даражасига кўра тақсимланиши**

Тингловчилар гуруҳлари	Тингловчиларнинг тақсимланиши, %							
	1-даража куйи		2-даража ўрта		3-даража ўртачадан юқори		4-даража юқори	
Тажриба гуруҳи	4	16	7	28	9	36	5	20
Назорат гуруҳи	7	28	12	48	5	20	1	4

Махсус курснинг мақсади – тингловчиларда бошқарувчилик малакалари, стратегик ва функционал менежментга оид билимлар мажмуасини шакллантириш.

Махсус курс мазмуни тингловчилар билан турли шаклдаги машғулотларни назарда тутди. Унинг таркибига семинарлар, ахборот-амалий ва маъруза машғулотлари киритилган. Ўқитиш методлари орасида педагогик вазифалар ва вазиятлар, иш ўйини, топшириқ ва машқлар, диалог, лойиҳалар ҳимояси, мунозара кабилар ажратиб кўрсатилди.

Тажриба-синов дастури бўйича таълим олган тингловчиларнинг қарийб учдан бири (32,8% и) юқори даражага эришди ва мураккаблик даражасига кўра барча типдаги топшириқларни бажара олди. Бунда улар учун барча бошқарувчилик ҳаракатларининг тўлиқ, мустақил бажарилиши, психология. Физиологияга оид билимларни жалб қилиш ва қўллаш, топшириқларни бажариш вариатларини ижодий излаш характерли бўлди.

Тажриба-синов гуруҳининг 48,1% тингловчиси бошқарув малакаларини етарли даражада эгаллаган, тингловчиларнинг кичик қисмигина минимал даражада эгаллаган.

Назорат гуруҳида топшириқларни бажариш натижалари тамомила бошқача кўринишга эга. Тингловчиларнинг кўпчилиги диагностик малакаларни ўртача танқидий даражада эгаллаган, диагностик малакаларни эгаллаганликнинг юқори даражаси қайд этилмади.

Махсус курс ўтказилганидан кейин тажриба-синов ва назорат гуруҳлари тингловчиларида бошқарувчилик малакаларини эгаллаганлик даражасини аниқлаш имконини, шунингдек, тажриба-синовнинг шу босқичида уларни шакллантириш динамикасини таҳлил қилиш учун ахборот берган назорат кесими ўтказилди (7-жадвал).

7-жадвал.

Бошқарувчилик малакаларининг шаклланганлик даражаси (2-кесим), %

Малакалар	Шаклланганлик даражаси							
	Юқори		Ўртачадан юқори		Ўртача		Қуйи	
	ТГ	НГ	ТГ	НГ	ТГ	НГ	ТГ	НГ
1. Педагоглар фаолиятини назорат қилиш малакаси	20,4	-	24,3	14,6	38,6	44,7	16,7	40,7
2. Педагоглар фаолиятини баҳолаш малакаси	28,5	-	18,4	15,3	31,7	51,5	21,4	33,2
3. Педагоглар фаолият натижалари баҳосини асослаш малакаси	24,4	-	14,5	11,5	48,6	43,3	12,5	45,2
4. Ёш педагоглар қийинчиликларининг сабабларини аниқлаш малакаси	18,4	-	16,2	14,3	51,1	41,7	14,3	44
5. Касбий фаолиятда қийинчиликларнинг олдини олиш ва бартараф қилиш малакаси	22,5	-	12,3	12,2	54,6	41,4	10,6	46,4

Кесим натижалари кўрсатдики, махсус курс доирасида таклиф қилинган топшириқлар (машқлар, педагогик вазифалар, иш ўйини) тизими бўлажак раҳбарларда бошқарувчилик малакалари ривожланиш жараёнини рағбатлаган. Бунда тингловчиларнинг муайян педагогик вазифаларни ҳал қилишнинг усул ва воситаларини излашга доимий қизиқиш ва мотивация шаклланган. Таъкидлаш керакки, малакаларни эгаллашда яратилган

вазиятларда ечимлар (қарорлар) вариантларини, айниқса иш ўйинини ўтказишда, муҳокама қилиш муҳим роль ўйнади.

Маълумотларни қиёслаш тажриба-синов гуруҳи тингловчиларида бошқарувчилик малакаларини шакллантириш жараёни назорат гуруҳига қараганда самаралироқ эканини кўрсатди.

Кесим натижалари далолат берадики, тажриба-синов гуруҳи бошқарувчилик малакаларини эгаллашда назорат гуруҳидан анча ўзиб кетди.

Шундай қилиб, махсус курс стратегик ва функционал менежмент малакаларини шакллантириш жараёнининг назарий ва маънавий аспектида ўзида жамлаган, бўлажак раҳбарларни бошқарувчилик фаолиятига тайёрлашнинг ҳар учала йўналиши: установкалар ва қадриятли йўналганликни ишлаш, бошқарувчилик малакаларининг назарий ядросини шакллантириш ва амалий ҳаракатларни ривожлантиришни қамраб олган тизим ҳосил қилувчи омил бўлди.

Илмий тадқиқотимизнинг бошланғич босқичида ҳам тажриба-синов, ҳам назорат гуруҳи тингловчиларининг кўпчилигида бошқарувчилик малакалари жуда паст, паст ва ўртача даражада бўлган бўлса, у тугулланганидан кейин кўрсаткичлар, айниқса тажриба-синов гуруҳида сезиларли даражада яхшиланди.

8-жадвал.

Бошқарувчилик малакаларининг шаклланганлик даражаси (3-кесим), %

Малакалар	Шаклланганлик даражаси							
	Юқори		Ўртачадан юқори		Ўртача		Қуйи	
	ТГ	НГ	НГ	НГ	ТГ	НГ	ТГ	НГ
1. Педагоглар фаолиятини назорат қилиш малакаси	53,8	-	23,6	16,8	17,7	46,7	4,9	36,5
2. Педагоглар фаолиятини баҳолаш малакаси	46,5	-	25,3	8,3	19,5	51,7	8,7	40,0
3. Педагоглар фаолият натижалари баҳосини асослаш малакаси	51,8	-	36,7	13,6	3,8	42,8	7,7	43,6
4. Ёш педагоглар учрайдиган қийинчиликлар сабабларини аниқлаш малакаси	48,2	-	15,8	10,5	26,3	49,8	9,7	39,7
5. Касбий фаолиятда қийинчиликларнинг олдини олиш ва бартараф қилиш малакаси	44,3	-	28,5	13,0	21,4	52,8	5,8	34,2

Шундай қилиб, назорат кесими натижалари тадқиқотчилик фаолияти давомида тингловчиларнинг бошқарув малакаларининг яхлит мажмуасини эгаллаш учун мақбул шароит яратилиши ҳақидаги фаразимизни тасдиқлади.

Узлуксиз таълимнинг миллий тизимини таълим муассасасини ОЛИЙ таълим муассасасини инновацион ривожлантириш вазифалари ва истиқболларини доимий кузатиш билан кечадиган режалаштириш ва назоратга қайта йўналтириш ўзининг ва қўл остидагиларнинг меҳнати натижаларини керакли даражада ва замонавий воситалар ёрдамида

режалаштириш, ташхислаш, мониторинг қилишни уддалай оладиган бўлажак раҳбарни тайёрлашни талаб қилади. Бу замонавий таълимга стратегик ва функционал менежментни, бошқарув жараёнининг назарий асосари ва илмий методик таъминотини унинг ҳолатини мониторинг қилиш ва таълим ривожланишини прогноз қилиш механизм ва методлари билан интеграциялашга қодир раҳбарлар керак деганидир. Муассасанинг ривожланиши кўп жihatдан раҳбарнинг стратегик ва тактик мақсадларни белгилаш, уларга эришиш жараёнини бошқара олиш қобилиятига боғлиқ. Бажарилган диссертацион тадқиқот назарий- экспериментал характерга эга.

ХУЛОСА

1. Замонавий шароитларда олий таълим муассасаларида бошқарув самарали бўлиши учун мустаҳкам илмий асосга қурилмоғи керак. Бошқарувга нисбатан тури ёндашувлар мавжуд, бироқ уларнинг ҳаммаси у ёки бу даражада бошқарувни ташкилотнинг алоҳида функцияси сифатида тушунишдан келиб чиқадики, унинг реализацияси унинг ҳаётий фаолияти мақсадга йўналганлиги ва уюшганлигини таъминлайди, бошқарув тизими компонентларининг қурилиши ва хоссалари, ташкилот фаолиятининг ташқи ва ички шароитлари ва унинг натижалари ўртасидаги алоқадорликларни ўрганишга қаратилади.

2. Илмий-техник жараёнларнинг ва таълим хизматлари бозорида рақобатнинг тезкор ривожланиши шароитида инновацион фаолиятни амалга ошириш менежмент тизимига алоҳида талабларни қўймоқда. Стратегик ва функционал менежментни ўз ичига олган инновацион менежмент таълим муассасасида инновацияларни бошқаришнинг уларни яратиш ва таълим жараёнида таълим сифатини ошириш мақсадида ўзлаштириш соҳасида илмий асосланган принциплар, шакллар, методлар, усуллар ва воситаларни намоён қилади.

3. Стратегик менежмент муассасанинг ривожланиш устуворликлари стратегиясини ишлаш, таълим хизматлари бозорига экспансия, ташқи муҳит ва таълим хизматлари бозорини таҳлил қилиш, таълим муассасаси миссияси ва ривожланиши мақсадлари бўйича стратегик қарорлар, унинг динамик ўсиши ва рақобатбардошлиги, таълим муассасаси миссиясининг бажарилиши ва унинг ривожланишини назарда тутати. Функционал менежмент ўз функцияларини янгиликларни ишлаб чиқиш, жорий қилиш, ишлаб чиқариш ва тижоратлаштиришни бошқариш бўйича муайян тадбирларда жамлайди.

4. Бошқарувнинг барча функциялари ўзаро узвий алоқадор ва бир-бирини белгилайди. Раҳбарларнинг бошқарувчилик компетенцияларини самарали ривожлантириш учун шахсга йўналтирилган ёндашув, муаммоларни ҳал қилишнинг эгилувчанлигига, бошқарувга ностандарт ёндашувга кўмаклашадиган янги метод ва принципларни излаш зарур. Педагогик кадрлар касбий бошқарувчилик фаолиятининг ўзига хосликларини стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш аспектида таҳлил

қилиш инновацион бошқаришнинг мотивацияли, ахборотли, коммуникатив ва инновацион компонентларини ажратиб кўрсатиш имконини берди.

5. Бошқарув ҳаракатларини амалга ошириш жараёни жараёни циклик характерга эга. Бошқарув вазифаларини ҳал қилишнинг ҳар бир цикли тўртта асосий ҳаракат: режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик ва назоратни бажаришни ўз ичига олади.

6. Инновацион менежмент қўйидаги асосий ҳолатларга асосланади: мазкур инновация учун пойдевор бўлиб хизмат қиладиган ғояни излаш; шу инновация учун инновацион жараёни ташкил қилиш; инновацияни бозорда тарғиб қилиш ва реализациялаш жараёни. Шунга кўра таълим муассасасида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини қўйидагича босқичли реализациялаш мумкин.

7. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмлари асосига қурилган стратегик бошқарувнинг модели ишлаб чиқилди, у бошқарув фаолиятининг вақт билан белгиланадиган мунтазамлигини таъминлайдиган циклик характерини таъкидлайди.

8. Раҳбар фаолиятининг самарадорлиги нафақат унинг шахсий сифатлари, балки раҳбарликнинг методларини эгаллаганлиги ва улардан жамоанинг ҳолатига, стратегик ривожланишнинг ҳал қилинаётган вазифалари ва фаолият шароитларига тобора мос келадиганини танлай олиши билан ҳам белгиланади.

9. Олий таълим тизими раҳбар ва педагогик кадрлар қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курслари учун ишлаб чиқилган “Олий таълим тизимида менежерларни тайёрлаш назарияси ва амалиёти” махсус курс стратегик ва функционал менежмент малакаларини шакллантириш жараёнининг назарий ва маънавий аспектиларини ўзида жамлаган, бўлажак раҳбарларни бошқарувчилик фаолиятига тайёрлашнинг ҳар учала йўналиши: установакалар ва кадриятли йўналганликни ишлаш, бошқарувчилик малакаларининг назарий ядросини шакллантириш ва амалий ҳаракатларни ривожлантиришни қамраб олган тизим ҳосил қилувчи омил бўлди.

10. Тадқиқот жараёнида такомиллаштирилган олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш модели бошқарув технологияси, унинг тизим ҳосил қилувчи компонентларини аниқлаштиришнинг тизим ҳосил қилувчи мезонларини белгилайди ва шу тизимнинг кўп қиррали жараёнларини ўзида гавдалантиради.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.27.06.2017. Ped.26.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ ДОКТОРА НАУК ПРИ ТАШКЕНТСКОМ
ГОСУДАРСТВЕННОМ ПЕДАГОГИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МАГРУПОВ АБДУЛЛА МАХМУДОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ИНТЕГРАЦИИ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

13.00.01 – Теория и история педагогики. Менеджмент в образовании

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ
ДОКТОРА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК (DSc)**

Ташкент – 2017

Тема диссертации доктора наук (DSc) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за № B2017.1.DSc/Ped8

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном педагогическом университете.

Автореферат диссертации на трёх языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.tdpu.uz) и на Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» (www.ziyo.net).

Научный консультант: **Иноят Улугбек Илясович**
доктор педагогических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Қурбанов Шавкат Эргашевич**
доктор педагогических наук, профессор

Юлдашев Мақсуд Абдуллаевич
доктор педагогических наук

Исмаилова Зухра Карабаевна
доктор педагогических наук, профессор

Ведущая организация: **Центральный институт повышения квалификации и переподготовки кадров Народного образования имени А.Авлони**

Защита диссертации состоится «___» _____ 2017 года в ___ часов на заседании Научного совета DSc.27.06.2017.Ped.P.26.01 при Ташкентском государственном педагогическом университете (Адрес: 100011, город Ташкент, Чиланзарайский район, ул. Бунёдкор, дом 27. Тел: (99871) 276-79-11; факс: (99871) 276-80-86; e-mail: tgpu_kengash@edu.uz.)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного педагогического университета (зарегистрирован за № ___). Адрес: 100185, город Ташкент, Чиланзарайский район, ул. Бунёдкор, дом 27. Тел: 99871) 276-79-11.

Автореферат диссертация разослан _____ 2017 года
(реестр протокола рассылки № ___ от _____ 2017 года).

Ш.С.Шарипов
Председатель Научного совета по присуждению
ученой степени доктора наук, д.п.н., проф.

Р.Г.Исянов
Ученый секретарь Научного совета по присуждению
ученой степени доктора наук, к.п.н.

Д.Д.Шарипова
Председатель научного семинара при Научном совете
по присуждению ученой степени доктора наук, д.п.н., проф.

ВВЕДЕНИЕ (аннотация докторской диссертации)

Актуальность и востребованность темы диссертации. В мире образование признано в основной движущей силы развития и важной деятельности, ведущей к целям устойчивого развития⁵, в свою очередь совершенствование процессов управления образованием и оценка его качества, внедрение механизмов, позволяющих определить достигнутые результаты, являются приоритетными направлениями. Ведущими образовательными учреждениями осуществляются исследования в области формирования компетенций у руководящих кадров, необходимые для инновационного управления высшим образовательным учреждением, совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

В мире ставятся задачи совершенствования управления системой образования на основе механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента, теоретических основ и научно-методического обеспечения процесса управления, мониторинга инновационного развития вуза, гармоничные с миссией руководителя. Развитие высшего образовательного учреждения во многом зависит от умения руководителя определять стратегические и тактические цели в управлении процессом их достижения. Наиболее перспективным направлением научного поиска и реализации практических повышения качества образования, следует считать совершенствование управления образовательным учреждением и образовательным процессом в их единстве.

В Узбекистане начиная с первых дней независимости особое внимание уделяется повышению качества высшего образования, принципиально обновлена нормативно-правовая и материально-техническая база, организована системная работа по подготовке и повышению квалификации руководящих кадров. Управление системой непрерывного образования рассматривается как крупное самостоятельное направление развития системы подготовки кадров, в частности, четкое разграничение полномочий органов управления всех уровней системы непрерывного образования. Наряду с достигнутыми результатами в данной деятельности, необходимо организовать целевые исследования по совершенствованию механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента подготовки высококвалифицированных руководящих кадров в системе высшего образования. В Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан обозначены приоритетные задачи по «повышению качества и эффективности деятельности высших образовательных учреждений на основе внедрения международных стандартов обучения и оценки качества преподавания»⁶, что

⁵ Incheon Declaration / Education 2030: Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all. –р.6-7. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002338/233813m.pdf>.

⁶ Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года №УП- 4947 «Стратегия действий по пяти приоритетным направлениям развития страны в 2017-2021 годах». Собрание законодательства Республики Узбекистан. Т., 2017.- 39 С.

в свою очередь имеет важную роль в повышении эффективности управления в системе высшего образования и углубления интеграции стратегического и функционального менеджмента. С данных позиций, актуальным является совершенствование механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования.

Диссертационное исследование в определенной степени служит осуществлению задач, определенных в Указе Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года № УП-4947 «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», в Постановлениях Президента Республики Узбекистан: от 27 февраля 2017 года №103 «О внесении изменений и дополнений в положение о курсах переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений», от 20 апреля 2017 года №ПП-2909 «О мерах по дальнейшему развитию системы высшего образования», от 27 июля 2017 года № ПП-3151 «О мерах по дальнейшему расширению участия отраслей и сфер экономики в повышении качества подготовки специалистов с высшим образованием», а также в ряде других нормативно-правовых актах, касающихся этого вопроса.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации⁷. Научные исследования, направленные на совершенствование управления в системе высшего образования осуществляются в ведущих научных центрах и высших образовательных учреждениях мира, в том числе Centre of increasing to pedagogical qualification on base Manchesters university (Великобритания), Association for Educational Communications and Technology – АЕСТ (США), Belfield pedagogical university (Германия), Педагогическом университете Мияги (Япония), в Российской академии образования (Россия), Московском государственном университете (Россия), Российском государственном университете нефти и газа (Россия).

В мире в результате исследований проведённых по развитию менеджмента в системе высшего образования получен ряд научных результатов: усовершенствованы организационные и стратегические механизмы эффективного управления развития образовательной системой (Centre of increasing to pedagogical qualification on base Manchesters university, Великобритания); разработаны механизмы перехода вузов в бизнес-корпорации (Association for Educational Communications and Technology – АЕСТ, США); разработана модель обеспечения перехода к более

⁷ В описание этого раздела использованы следующие источники: Botcheva, L., Shih, J., Huffman, L. C. Emphasizing Cultural Competence in Evaluation: A Process-Oriented Approach / L. Botcheva, J. Shih, L.C. Huffman // American Journal of Evaluation. 2009. Volume 30. №2. P. 176-188.

демократическим отношениям между органами управления и учебно-воспитательными учреждениями (Belfield pedagogical university, Германия), обоснованы тенденции общенационального стремления к более высокому уровню образования (Педагогический университет Мияги, Япония), внедрены в практику технологии обеспечения преемственности в подготовке школьников и студентов к решению задач устойчивого развития (Российская академия образования), усовершенствован принцип децентрализации управления образованием – механизмы разграничения компетенции, полномочий и ответственности между его различными уровнями (Московский государственный университет), внедряют новые магистерские программы, возникшие на стыке управления и биотехнологии, экономики и когнитивной психологии (Российский государственный университет нефти и газа).

В ведущих образовательных учреждениях мира осуществляются научные исследования по следующим приоритетным направлениям совершенствования механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования, в том числе: совершенствование теоретико-методологических основ управления высшим образовательным учреждением на основе принципа социального партнерства; внедрение современных механизмов партнерства государства и частного сектора в развитии системы образования; совершенствование стандартов и методов на основе корпоративного управления; привлечение к управлению вузом различных в том числе, социальных институтов; эффективное использование механизмов интеграции в повышении уровня профессиональной подготовки руководящих и педагогических кадров.

Степень изученности проблемы.

Ученными педагогами нашей республики раскрыты сущность и содержание современных концепций управления учреждениями образования, вопросы подготовки и переподготовки руководящих (управленческих) кадров образовательных учреждений и системы непрерывного образования: Р.Ахлидинов, М.Ачилов, У.Бегимкулов, М.Вахабов, У.Инояттов, Н.Исакулова, Р.Г.Исянов, Ш.Курбанов, Э.Сейтхалилов, С.Тургунов и управленческого взаимодействия З.Исмаилова, Р.Джураев, Ш.Шарипов, Ш.Шодмонова, Ш.Шакуров, М.Юлдашев, Н.Эгамбердиева⁸.

Научные исследования по актуальным проблемам теории и практики современного менеджмента проводили учёные зарубежных стран:

⁸ Бегимкулов У.Ш. Педагогик таълимни ахборотлаштириш: назария ва амалиёт: монография.- Т.: Фан, 2011. - 232 б.; Джураев Р.Х., Тургунов С.Т. Таълим менежменти. –Т.: Voris-Nashriyot, 2012.-167 б.; Исянов Р.Г. Кластерный подход к формированию компетентности преподавателей высших образовательных учреждений.-Т.: ТГПУ, 2014.-69 с.; Курбанов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Управление качеством образования.- Т.: Шарк, 2004.-592 с.; Шарипов Ш.С. Ўқувчилар касбий ижодкорлиги узвийлигини таъминлашнинг назарияси ва амалиёти: Пед. фан. док. ... дис. автореф.-Т., 2012.-46; Шодмонова Ш.С. Олий ўқув юрти талабаларида мустақиллик тафаккурини шакллантириш ва ривожлантириш (Касб таълими йўналиши мисолида): Пед. фан. док. ...дисс. – Т., 2010. – 340 б. Эгамбердиева Н.М. Маданий-инсонпарварлик ёндашув асосида талабаларни шахсий ҳамда касбий ижтимоийлаштириш назарияси ва амалиёти (педагогика олий таълим муассасалари мисолида): Дис. ... пед. фан. д-ри. – Т., 2010. -332 б.

М.Альберт, Т.Афанасьева, В.Васильев, В.Зигерт, А.Кучаров, Л.Ланг, Ю.Конаржевский, А.Орлов, В.Симонов, П.Третьяков Ф.Хедури.

Психологические аспекты управления изучались А.Абульхановой-Славской, Р.Бибрихом, Л.Буевой, А.Леонтьевым, Д.Мухамедовой, З.Расуловой, С. Рубинштейном, Ш.Халиловой, Г.Шоумаровым и другие.

Несмотря на проведённые исследования, связанные с совершенствованием менеджмента в высших образовательных учреждениях не была объектом специального изучения проблема совершенствования механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования в условиях модернизации системы подготовки кадров.

Связь темы диссертации с научно-исследовательскими работами высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в рамках проекта плана научно-исследовательских работ Ташкентского государственного педагогического университета ИТД-1-164 «Разработка и внедрение содержания межотраслевой практической интеграции по обеспечению качества подготовки кадров и их трудоустройства» (2012-2014).

Целью исследования является совершенствование механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования.

Задачи исследования:

определить психолого-педагогические функции и принципы стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования;

совершенствовать механизмы интеграции стратегического и функционального менеджмента, на основе эффективного развития управленческой компетенции педагогических кадров;

совершенствовать систему функционирования инновационного менеджмента, определить ее структурные компоненты и описать системообразующие критерии;

разработать и оценить практическую эффективность модели стратегического управления интегрированного с функциональным менеджментом;

разработать предложения и рекомендации по внедрению механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента в высшие образовательные учреждения.

Объектом исследования является процесс совершенствования механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента в высших образовательных учреждениях.

Предмет исследования составляют методы, средства и технологии совершенствования механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования.

Методы исследования. В исследовании был использован следующий комплекс теоретических и эмпирических методов исследования:

педагогическое наблюдение, критическо-сопоставительный анализ, анкетирование, педагогический эксперимент, математическая и статистическая обработка и обобщение результатов.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

усовершенствованы механизмы интеграции стратегического и функционального менеджмента, на основе преемственности диагностической, прогностической и исследовательской деятельности руководителя;

усовершенствована модель стратегического управления интегрированного с функциональным менеджментом, на основе определения статистической значимости принципов целенаправленности, планомерности, компетентности и стимулирования в условиях инновационного развития вуза;

определены мотивационный, информационный, коммуникативный и инновационный компоненты эффективного развития управленческих компетенций профессиональной деятельности руководителей;

обоснованы предложения по определению уровня эффективности управления, на основе сопоставления результатов мониторинга деятельности образовательного учреждения;

разработаны предложения и рекомендации по инновационному управлению образовательным учреждением, на основе интеграции стратегическо-функционального менеджмента.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

усовершенствована модель стратегического управления интегрированного с функциональным менеджментом;

разработаны научно-методические рекомендации по обеспечению эффективной реализации инновационного менеджмента в системе высшего образования;

описаны и внедрены в деятельность руководителей высших образовательных учреждений механизмы интеграции стратегического и функционального менеджмента;

разработаны и внедрены программа и учебно-методическое обеспечение спецкурса «Теория и практика подготовки менеджеров в системе высшего образования».

Достоверность результатов исследования. Достоверность результатов исследования подтверждается применением подходов, методов и теоретических положений, основанных на официальных источниках, обоснованностью эффективности результатов исследования и экспериментальной работы методами математической статистики, подтверждением внедрения в практику выводов, предложений, рекомендаций и утвержденных полученных результатов компетентными структурами.

Научная и практическая значимость результатов исследования.

Научная значимость результатов исследования заключается в усовершенствовании механизмов интеграции стратегического

и функционального менеджмента в системе высшего образования, в разработке модели стратегического управления интегрированного с функциональным менеджментом, критериев оценки эффективности управления инновационным развитием вуза.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных предложений и практических рекомендаций в совершенствовании квалификационных требований к слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров, в создании учебников и учебных пособий по подготовке менеджеров, в организации специальных учебных курсов по управлению в высших учебных заведениях.

Внедрение результатов исследования. На основе разработанных теоретико-методологических и практических предложений по совершенствованию механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования:

предложения по совершенствованию интеграции стратегического и функционального менеджмента, на основе преимущества диагностической, прогностической и исследовательской деятельности руководителя были использованы в разработке Постановления Президента Республики Узбекистан от 20 апреля 2017 года №ПП-2909 «О мерах по дальнейшему развитию системы высшего образования» (справка Министерства высшего и среднего специального образования от 20 июля 2017 года №89-03-1397). Данные предложения послужили совершенствованию в разработке требований к управленческой деятельности в высших учебных заведениях;

усовершенствованная модель стратегического управления интегрированного с функциональным менеджментом была использована в прикладном проекте ИТД-1-164 «Разработка и внедрение содержания межотраслевой практической интеграции по обеспечению качества подготовки кадров и их трудоустройства» (справка Министерства высшего и среднего специального образования от 20 июля 2017 года №89-03-1397). Компоненты данной модели способствовали совершенствованию механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования;

результаты исследования по определению практической эффективности модели стратегического управления интегрированного с функциональным менеджментом были использованы при разработке научно-методических рекомендаций по внедрению в практику Постановления Президента Республики Узбекистан от 20 апреля 2017 года №ПП-2909 «О мерах по дальнейшему развитию системы высшего образования» (справка Министерства высшего и среднего специального образования от 20 июля 2017 года №89-03-1397). Данные рекомендации были использованы при разработке учебно-нормативной документации курсов переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров;

компоненты эффективного развития управленческих компетенций профессиональной деятельности руководителей были использованы в качестве критериев оценки управленческого потенциала педагогических кадров в системе образования (справка Министерства народного образования от 24 июля 2017 года № 01-02/1-3-297). Данные критерии оценки управленческого потенциала применимы при аттестации руководящих кадров системы непрерывного образования;

разработанные программа и учебно-методическое обеспечение спецкурса «Теория и практика подготовки менеджеров в системе высшего образования» внедрены в учебный процесс курсов переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров системы высшего образования (справка Министерства высшего и среднего специального образования от 20 июля 2017 года №89-03-1397). Данные разработки служат совершенствованию процесса повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров, учебно-методического обеспечения, учебных программ и квалификационных требований, предъявляемых к выпускникам бакалавриата и магистратуры.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования были обсуждены на 4 международных и 6 республиканских научно-практических конференциях.

Публикация результатов исследования. По теме диссертации всего опубликовано 14 научных работ, из них 1 монография, 13 журнальных статей, в том числе 10 в республиканских и 3 в зарубежных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, 5 глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 266 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается актуальность и востребованность проведенного исследования, цель и задачи исследования, характеризуются объект и предмет, показано соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, излагаются научная новизна и практическая значимость полученных результатов, внедрение в практику результатов исследования, сведения по опубликованным работам и структуре диссертации.

В первой главе диссертации **“Методологические основы инновационного менеджмента в управлении образованием”** представлен анализ сущности инновационного подхода в менеджменте, разработка проблем управления образованием на основе концепций социальных наук.

Осуществление инновационной деятельности в условиях ускоренного развития научно-технических процессов и конкуренции на рынке

предъявляет особые требования к системе менеджмента. Инновационный менеджмент – это управленческая деятельность, направленная на формирование и достижение целей инновационного развития организации путем эффективного использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Инновационный менеджмент нужно представить и как взаимосвязанный комплекс действий, нацеленный на достижение или поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности организации с помощью механизмов управления инновационными процессами. Инновационный менеджмент в образовательном учреждении (ОУ) – это совокупность научно обоснованных принципов, форм, методов, приемов и средств управления инновациями в сфере их создания, освоения в образовательном процессе с целью повышения качества образования и продвижения на рынок с целью получения прибыли. Основная цель инновационного менеджмента – обеспечение долговременного функционирования и развития ОУ на основе эффективной организации инновационных процессов и высокой конкурентоспособности инновационной продукции, максимизации эффекта от коммерциализации нововведения.

Стратегический инновационный менеджмент предполагает разработку стратегии приоритетов развития учреждения и роста, экспансию на рынки образовательных услуг, анализ внешней среды и рынка образовательных услуг, стратегические решения по целям миссии и развития ОУ, обеспечение его динамичного роста и конкурентоспособности, выполнение миссии ОУ и развитие.

Функциональный инновационный менеджмент сосредоточивает свои функции на конкретных мероприятиях по управлению разработкой, внедрением, производством и коммерциализацией новшеств. В оперативном менеджменте внимание направлено на кратко- и среднесрочный перспективы. Системы оперативного менеджмента располагают достаточной полнотой информации, характеризуются низкой степенью неопределенности и ориентированы на средний и нижний уровни менеджмента.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией были изучены в сравнении с функциональным (текущим) управлением (рисунок 1).

Решающим фактором эффективного внедрения инноваций является профессорско-преподавательский состав (ППС) вуза и его отношение к ним. Поэтому задача руководителей при внедрении инноваций – сформировать психологическую готовность преподавателей, которая проявляется в осознании своевременной необходимости осуществления нововведения, личной и коллективной значимости нововведения, а также способов личного включения в осуществление нововведения.

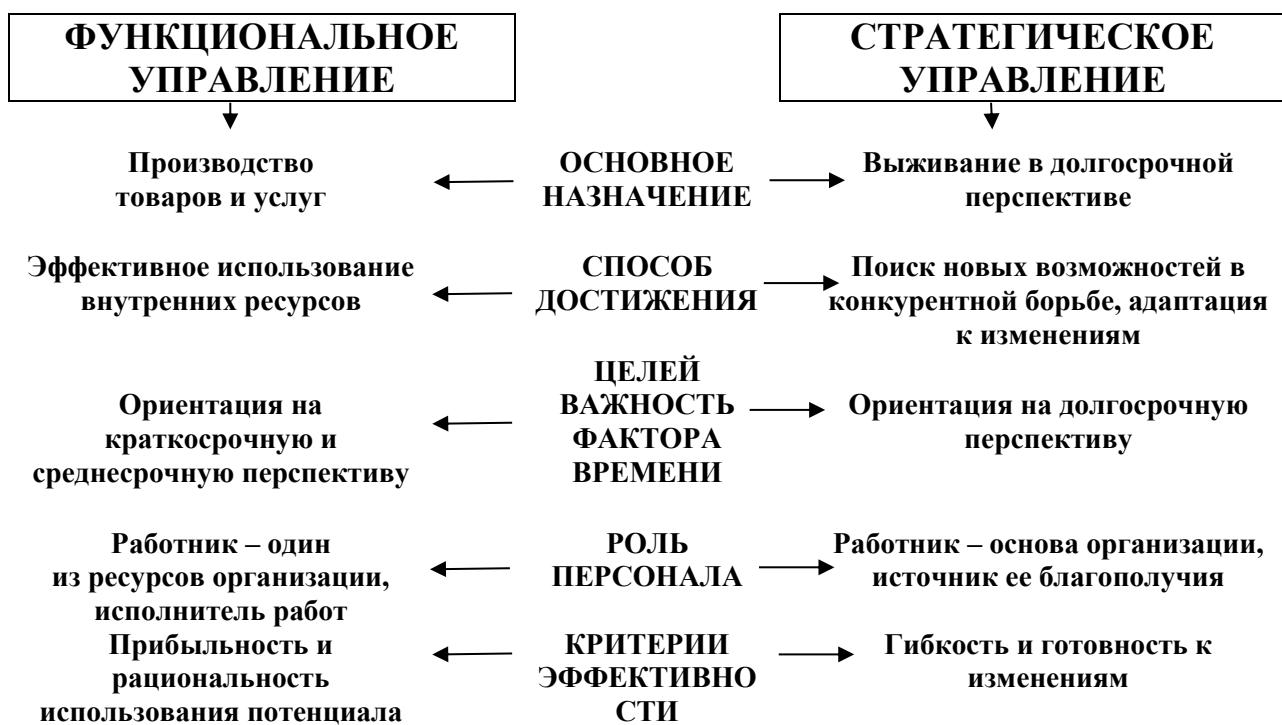


Рис. 1. Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией

Выделяют шесть форм отношения работников (ППС) к нововведениям: 1) принятие нововведения и активное участие в его реализации; 2) пассивное принятие нововведения; 3) пассивное неприятие нововведения; 4) активное неприятие нововведения, выступления против; 5) активное неприятие, связанное с оказанием противодействия нововведению; 6) крайние формы неприятия нововведения (игнорирование и саботаж внедрения нововведения).

Закономерности управления образованием отражают объективно существующие, повторяющиеся существенные взаимосвязи различных элементов и явлений в процессе управления. Их подразделяют на общие и частные. Общие закономерности присущи всем системам управления, а частные связаны с функционированием отдельных организаций и учреждений образования.

К общим закономерностям управления можно отнести: преимущественной эффективности и сознательного планомерного управления; соотносительности управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления; усиления процессов разделения и кооперации труда в управлении. К частным закономерностям можно отнести: изменения функций управления, оптимизации числа ступеней управления, концентрации функций управления и закономерность распространенности контроля.

Общие принципы управления образованием характеризуются тем, что имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления.

К общим принципам управления образованием можно отнести: целенаправленность, планомерность, компетентность, дисциплину, стимулирование, иерархичность.

Принцип целенаправленности. Предопределен сущностью программно-целевого управления и предполагает четкую постановку целей перед каждым органом управления образованием и каждым его подразделением. При этом цель должна быть реальной, достижимой и определенной предельно конкретно, что придает работе здравый смысл и мобилизует усилия персонала на ее выполнение.

Принцип планомерности. Определен программно-целевым управлением и предусматривает составление программы действий, ее реализацию. Проявляется в нормализации условий работы и ее распределении между исполнителями, в координации действий исполнителей и их инструктировании, а также в организации учета и контроля над выполнением каждой работы и программы в целом.

Принцип компетентности. Связан с горизонтальным разделением труда по функциям. Означает знание менеджером объекта управления или, по крайней мере, его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений.

Принцип дисциплины. Должна присутствовать в любой системе управления на любом уровне. Применительно к образованию роль этого принципа особенно велика, так как специфика отрасли обуславливает повышенные требования не только к уровню исполнительской дисциплины, но и к финансовой дисциплине, и к самодисциплине всего персонала: от министра до преподавателя. Вместе с тем дисциплина должна не стеснять инициативу работников и оставлять место для творческого отношения к работе.

Принцип стимулирования. Предполагает, прежде всего, мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, моральное – в основном на психологическом воздействии на работников. Стимулирование предполагает применение моральных стимулов и мотиваций, а также справедливое отношение к персоналу.

Принцип иерархичности. Предусматривает вертикальное разделение управленческого труда, т.е. выделение уровней управления и подчинение низших уровней управления высшим. Учитывается при формировании организационных структур управления, при построении аппарата управления, при расстановке кадров.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Например, невозможно добиться четкого функционирования системы управления, игнорируя остальные принципы управления (целенаправленность, планомерность, компетентность, стимулирование, дисциплину), так же как нельзя обеспечить целенаправленную деятельность

организации без планомерности, компетентности, дисциплины и иерархичности.

Во второй главе **«Особенности изучения структуры и содержания инновационного менеджмента на основе ключевых характеристик стратегического аспекта управления высшим образованием»** излагается роль интеграции стратегического и функционального менеджмента, частные принципы управления и компоненты. На сегодняшний день, система подготовки и переподготовки руководящих кадров постоянно совершенствуется и во многом проводимые нововведения связаны с внедрением различных инноваций в образовательный процесс. Современная научная литература все чаще обращается к описанию различных объектов, явлений и процессов, являющихся следствием внедрений инноваций. Очевидно, что возникновение новых научных и профессиональных направлений требует специализированной системы подготовки руководящих кадров, в которой не только содержание, но и методы и средства управления должны соответствовать реалиям соответствующего этапа развития вуза.

Необходимо отметить, что для эффективного развития управленческой компетенции руководителей необходим личностно ориентированный подход, поиск новых методов и принципов управления, способствующих гибкости решения проблем, нестандартности подхода к управлению. Таким образом, проведенный анализ специфики профессиональной управленческой деятельности педагогических кадров в аспекте интеграции стратегического и функционального метода позволил нам выделить следующие компоненты инновационного управления: мотивационный, чувственно-эмоциональный, коммуникативный и инновационный.

Исходя из вышеизложенного, в рамках нашего диссертационного исследования для определения адекватных критериев оценки управленческого потенциала педагогических кадров в условиях инновационного развития вуза нами была проведена экспертная оценка.

В целях объективизации экспертной оценки в качестве экспертов были привлечены преподаватели вуза, обучаемые, а также руководители вузов. Так, в качестве экспертов было привлечено 372 человек, из них основной состав преподаватели - 70%, обучаемые - 25,4% и руководители вузов - 4,6%.

Для стандартизации процедуры проведения экспертной оценки нами была разработана специальная анкета, которая позволила оптимизировать процесс обработки получаемых результатов. По результатам проведения экспертной оценки, в целях определения статистической значимости влияния выделенных нами компонентов на уровень управленческого потенциала педагогических кадров в условиях инновационного развития вуза, был проведен факторный анализ, который позволил выделить два общих фактора. При этом все малозначимые и неидентифицируемые показатели были сведены во второй фактор, решающее же значение имел первый фактор. Таким образом, из десяти условно выделенных компонентов, восемь

являются статистически значимыми относительно управленческого потенциала педагогических кадров в условиях инновационного развития вуза. Так по результатам факторного анализа установлено, что восемь компонентов (мотивационный - 0,71; информационный - 0,69; инновационный - 0,68; коммуникативный - 0,68; аналитический - 0,65; конструктивный - 0,64; креативный - 0,64; проблемно-чувствительный - 0,63) имеют статистически значимую нагрузку и формируют значимый фактор. Вычисление коэффициента каждого компонента управленческого потенциала позволило раскрыть характеристики значимых и незначимых компонентов.

Таблица №1

Результаты экспертного опроса оценки значимых составляющих управленческого потенциала педагогических кадров в условиях инновационного развития вуза (n=372)

№	Наименования компонентов управленческого потенциала	Коэффициенты
1	Мотивационный	49,3
2	Информационный	47,9
3	Инновационный	45,3
4	Коммуникативный	45,1
5	Аналитический	44,8
6	Конструктивный	44,1
7	Креативный	44,1
8	Проблемно-чувствительный	41,9
9	Мыслительный	35
10	Альтруистический	31,6

По своей сути восемь выделенных (статистически значимые) компонентов и их характеристики являются критериями оценки управленческого потенциала педагогических кадров в условиях инновационного развития вуза, а результаты факторного анализа и вычисленные коэффициенты определяют адекватность критериев и степень их влияния на управленческий потенциал педагогических кадров в условиях инновационного развития вуза.

Функции управления образованием – это виды деятельности, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления. Функции управления также подразделяются на общие и частные (специальные). Общие функции – это функции, присущие всем социальным системам управления. Частные функции имеют определенную специфику.

Применительно к менеджменту выделяют следующие *общие функции*: стратегическое планирование, организация, мотивация, контроль.

Методы управления образованием – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей. Методы управления образованием многообразны, но их воздействие на персонал (образовательного учреждения в целом и на каждого отдельного работника) опосредовано мотивацией.

В поведении людей важную роль играют потребности и интересы. Потребность – ощущение человеком физиологически и психологически недостатка чего-либо. Вознаграждения – все, что человек считает ценным для себя. Осознанные потребности побуждают к действию. Совокупность потребностей, на достижение которых направлена деятельность людей, определяет мотивационную направленность методов управления: экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических.

Для достижения максимальной эффективности управления необходимы духовные мотивации, на которые опираются *социально-психологические* методы управления. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности. Моральная мотивация отличается особой сложностью и тонкостью. Ее конечный эффект определить трудно, но ее результаты весьма значительны.

Методы управления воздействуют, обычно, комплексно на все перечисленные виды мотивов, поэтому не следует противопоставлять эти методы друг другу, подразделяя их на главные и второстепенные. Напротив, их надо рассматривать в единстве и взаимосвязи, ибо их комплексное использование способствует оптимальному достижению поставленных целей.

Наиболее распространенными методами оптимизации управленческих решений являются: математическое моделирование, экспертная оценка, мозговой штурм (мозговая атака), теория игр и др.

Функция управления – это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов. Управленческие действия различаются по своему содержанию и своими результатами. Отсюда различаются и функции управления.

Какие функции должны реализоваться при управлении конкретным образовательным учреждением? На этот вопрос нельзя дать однозначный ответ. Это зависит и от тех образовательных задач, которые ОУ перед собой ставит, и от его ориентированности на развитие, и от условий, в которых оно работает, и от подхода к управлению.

Одинакового для всех образовательных учреждений перечень функций, которые должны реализоваться управляющей системой, не существует. Управление, например, образовательным учреждением – комплексом, в котором объединены колледж и вуз, требует выполнения дополнительных функций по сравнению с тем, если бы вуз существовал сам по себе. Управление ОУ, в которой ставятся задачи индивидуализации образования, обеспечения интеграции и вариативности образовательного процесса, потребует выполнения более широкого комплекса функций, чем в тех образовательных учреждениях, где такие задачи не ставятся. Если вуз ведет

какую-то предпринимательскую деятельность, то это означает, что в нём должны реализоваться соответствующие управленческие функции.

Помимо особенностей управляемого объекта, на состав функций существенно влияет и реализуемый подход к управлению. Рассматривая эволюцию управленческой мысли, мы видели, что в разных подходах по-разному понимается, «что» и «как» должно делаться в процессе управления, чтобы оно было эффективным. При рационалистическом подходе, ориентирующемся на метод «кнута и пряника», неформальная структура организации оказывается вне поля внимания управленцев, и по отношению к ней не реализуются управленческие функции. При личностно-ориентированных подходах удовлетворенность членов организации, социально-психологический климат в коллективе, культивируемые в нем ценности, наоборот становятся предметом анализа и регулирования.

Однако, как уже отмечалось выше, не существует одного самого лучшего подхода к управлению. В одних условиях более эффективным может оказаться один, а в иных – другой. Это означает, что и состав реализуемых функций управления должен быть адекватным ситуации.

Состав этих функций существенно зависит также от степени ориентированности вуза на развитие. Если основная задача, которую стремится решать его администрация – поддержание стабильного функционирования вуза, то функции управления инновационными процессами не будут реализоваться вовсе либо будут осуществляться в очень незначительном объеме. Наоборот, в инновационных высших учебных заведениях, время, затрачиваемое на выполнение функций управления процессами поиска и освоения новшеств, будет сопоставимым со временем, затрачиваемым на выполнение функций управления учебно-воспитательным процессом.

Поэтому процесс управления в дальнейшем мы будем понимать, как непрерывную последовательность действий, осуществляемых субъектом управления, в результате которых формируется и изменяется образ и содержание управляемого объекта, устанавливаются цели совместной деятельности, определяются способы их достижения, разделяются работы между ее участниками и интегрируются их усилия.

В третьей главе диссертации **“Система интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования”** представлены принципы, функции, этапы функционального и стратегического менеджмента в системе высшего образования.

Принципы инновационного менеджмента – научно обоснованные основополагающие идеи, определяющие цели, формы и способы реализации инновационной активности организаций. Это: принцип поиска нереализованных возможностей, в дополнении принципу принятия решения на основе фактов и др.

Инновационный менеджмент выполняет определенные функции, которые определяют формирование структуры системы управления ОУ при осуществлении инновационного процесса. Выделяют две группы

функций инновационного менеджмента: основные и обеспечивающие функции.

Управление инновациями – сравнительно новое понятие в научно-технической, производственно-технологической и административной сферах деятельности профессиональных управляющих. Инновационный менеджмент основывается на следующих ключевых моментах:

1. Поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации.
2. Организация инновационного процесса для данной инновации.
3. Процесс продвижения и реализации инновации на рынке.

В связи с этим предоставляется возможной следующая поэтапная реализация механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента в ОУ:

I этап – осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним из членов административной команды ОУ, т.е. наличие своего рода «идейного вдохновителя» и «генератора» будущих идей;

II этап – формирование им своей команды – подразумевающей в нашем случае не столько административную (менеджерскую) команду, сколько идейных сторонников из педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к внедрению того или иного новшества;

III этап – выбор стратегии разработки и внедрения инновации. Мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности преподавателей к инновационной деятельности;

IV этап – прогнозирование будущего и проблемный анализ ОУ, построение «проблемного поля» и определение главной (ключевой) проблемы своего ОУ;

V этап – на основе полученных результатов проблемного анализа и выявленной ключевой проблемы – поиск, отбор и выработка проектной идеи развития ОУ на ближайший период.

VI этап - определение конкретных управленческих действий по реализации выработанной идеи, т.е. а) определение цели управления инновацией, б) выбор стратегии управления инновациями, в) составление плана или программы ее реализации, г) определение приемов управления инновацией;

VII этап - мониторинг (отслеживание) шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий;

VIII этап - контроль за выполнением намеченной программы. Анализ и оценка эффективности приемов управления инновацией. Корректировка приемов менеджмента инновации.

Организация управления ОУ любого типа и вида образования зависит от используемой системы (модели) управления. Самое широкое распространение получила *линейно-штабная структура управления*. В ее основе лежат отношения административного подчинения линейных руководителей. Эти отношения образуют линейно-иерархическую структуру, в каждом звене которой создаются штабы.

Интегральная модель управления образовательным учреждением разработана на основе требований к конечному продукту – специалисту. Разработка такой модели определяется комплексным характером образовательного процесса, нацеленного на развитие личности обучающегося.

Территориально-автоматизированная система управления ОУ основана на главенстве регионального компонента стандарта. Для разработки и использования такой системы в ОУ необходимо создать достаточные условия, и тогда требования каждой последующей ступени будут вытекать из предыдущей.

Вертикальная структура управления представляет собой вертикаль – «Совет – директор – заместитель директора – руководитель и коллектив». Такая модель изменяет соотношение между централизацией и децентрализацией власти, усиливает связи между подразделениями, обеспечивает реализацию управления образовательными программами. В данной модели нет описания функций заместителей директора, руководителей подразделений, что позволяет предположить отсутствие управления качеством образования.

Под методами управления мы понимаем совокупность приемов целенаправленного воздействия субъекта управления на его объект – качество образования. Методы – наиболее подвижный элемент системы управления, они служат реализации цели и принципов управления качеством образования. Выбор, использование и эффективное сочетание различных методов воздействия на педагогический коллектив, обучающихся и образовательный процесс в целом – главное условие эффективного управления качеством образования.

В.П.Симоновым, Г.З.Слизенгером были определены основные методы управления качеством образования: административные, психолого-педагогические и экономические методы.

Административные методы (организаторско-распорядительские) основываются на авторитете руководителя. *Психолого – педагогические методы*, основаны на умении руководителя убеждать подчиненных в необходимости и целесообразности отслеживания результатов и управления качеством образования. *К экономическим методам* управления качеством образования можно отнести различные способы материального стимулирования труда педагогических работников: дифференцирование надбавок за успехи обучающихся, за разработку самого эффективного способа овладения знаниями, за нормирование труда обучающихся на производственном обучении и т.д. *Основа программно – целевого метода управления* – это системный подход, обеспечивающий эффективность функционирования и развития, конкурентоспособность, приоритетность и своеобразие системы образования, ее процессуальность, способствующая совершенствованию управления системой образования (М.М.Поташник, И.С.Ладенко, Г.Л.Тульчинский, В.С.Татьяненко).

Анализируя действующие модели (системы) управления ОУ, можно отметить ряд недостатков:

эти системы не в полной мере обращены к личности учащегося, его развитию;

они плохо контролируют качество образования;

системы слишком централизованы (мало самостоятельности на уровне заместителей директоров и руководителей структурных подразделений);

они мало способствуют развитию педагогического коллектива, и если такое развитие идет спонтанно, происходит профессиональное старение педагогических кадров;

они не обеспечивают развитие эффективных педагогических технологий;

они не обладают адаптацией к изменяющимся условиям как внутренней, так и внешней среды ОУ.

Как и во всякой другой науке, в управлении образовательными учреждениями, качеством образования, выбор методов исследования зависит от того, что исследуется, (то есть изучаемый предмет), и исследовательских задач.

Система управления качеством образования, согласно общим положениям теории социального управления, не должна быть замкнутой системой, где в процессе управления обязательными элементами присутствуют прямые и обратные связи. Современное же состояние управления в системе образования характеризуется как раз, или отсутствием обратной связи или недостаточным ее развитием. В конечном счете, управление должно быть оптимальным, другими словами, необходимо обеспечить экстремальное значение показателей качества управления.

Практика показывает, что качество управленческой деятельности во многом определяется эффективностью воздействия на состояние образования, а также систематическим регулированием его показателей.

Центральной фигурой управления является руководитель с его правом принимать то или иное управленческое решение. Сущность работы руководителя заключается в превращении внешней задачи во внутреннюю цель, а затем в преобразовании этой цели во внешние задачи для сотрудников учреждения.

В четвертой главе диссертации - «Организация и механизмы интеграции стратегического и функционального менеджмента» - представлена усовершенствованная модель стратегического управления, интегрированного с функциональным менеджментом, путем соотношения параметров и индикаторов в управлении образовательным учреждением.

Под стратегической управленческой деятельностью, интегрированной с функциональным менеджментом, мы понимаем изучение системных объектов и субъектов образования, их динамики и функционирования в ходе непосредственной учебно-воспитательной деятельности. Управленческая деятельность регулирования основана на сравнении результатов педагогических воздействий с существующими нормативами и критериями.

Кроме того, результаты планирования могут быть использованы для анализа динамики педагогических процессов с целью прогнозирования их развития, а также для оценки педагогических явлений.

Стратегический менеджмент на промежуточных этапах управления сопрягается с функциональным.

Нами выделены *два основных направления управленческой деятельности:*

анализ деятельности образовательного учреждения;
изучение функционирования образовательного учреждения.

Целями стратегического менеджмента руководителя, интегрированной с функциональным, являются:

- своевременная коррекция собственной деятельности и деятельности подчинённых в образовательном процессе для достижения запланированных параметров роста. Эта цель становится актуальной в условиях внедрения Государственного образовательного стандарта как основы объективной оценки уровня образования;

- внедрение и популяризация количественных методов в педагогике;

- выявление новых педагогических фактов, не лежащих на поверхности, скрытых, которые могут быть обнаружены количественными методами исследования;

- установление отношения сотрудничества между руководителем и педагогами на основе совместной диагностико-прогностической деятельности. В этом случае управление становится общим руководителя и подчинённых.

Задачи диагностической деятельности руководителя:

1. Для своевременной коррекции взаимоотношений руководителя и подчинённых (ППС) требуется регулярно решать следующие задачи:

- изучать промежуточные результаты работы профессорско-преподавательского состава вуза, соответствие выполнению должностных обязанностей;

- выявлять ошибки (деформации, пробелы), возникающие в процессе работы, а также их причины, осуществлять поиск эффективных путей устранения недостатков и др.

2. К достижению второй цели, на наш взгляд, приближает решение следующих задач:

- количественное изучение эффективности функционирования образовательной системы, поиск путей повышения эффективности;

- сравнительное количественное изучение различных педагогических технологий;

- выявление педагогических проблем и поиск оптимальных путей их решения;

- литературно-критическое исследование количественных методов обработки результатов педагогических измерений и др.

3. Выявление педагогических фактов, скрытых от непосредственного наблюдения, связано с решением таких задач, как:

- построение моделей известных педагогических зависимостей, закономерностей на основе количественных интерпретаций;
- выявление количественных зависимостей между педагогическими, психическими, физиологическими параметрами.

4. Установлению отношений сотрудничества способствует:

- поиск форм делового сотрудничества руководителя и ППС;
- поиск не авторитарных рычагов управления коллективом в условиях коллективных форм обучения и др.

Изложенное понимание управленческой деятельности руководителя при интегрировании стратегического и функционального менеджмента в совокупности с определенными принципами, направлениями, целями и задачами этой деятельности явились основаниями для совершенствования модели стратегического управления, интегрированного с функциональным менеджментом путем соотношения параметров и индикаторов в управлении образовательным учреждением (рисунок 2).

Модель подчеркивает циклический характер рассматриваемой двуединой деятельности, обеспечивающий ее регулярность, регламентируемую временем. Полный цикл изучаемой деятельности включает в себя управленческий цикл регулирования, повторяемый несколько раз до достижения желаемого результата.

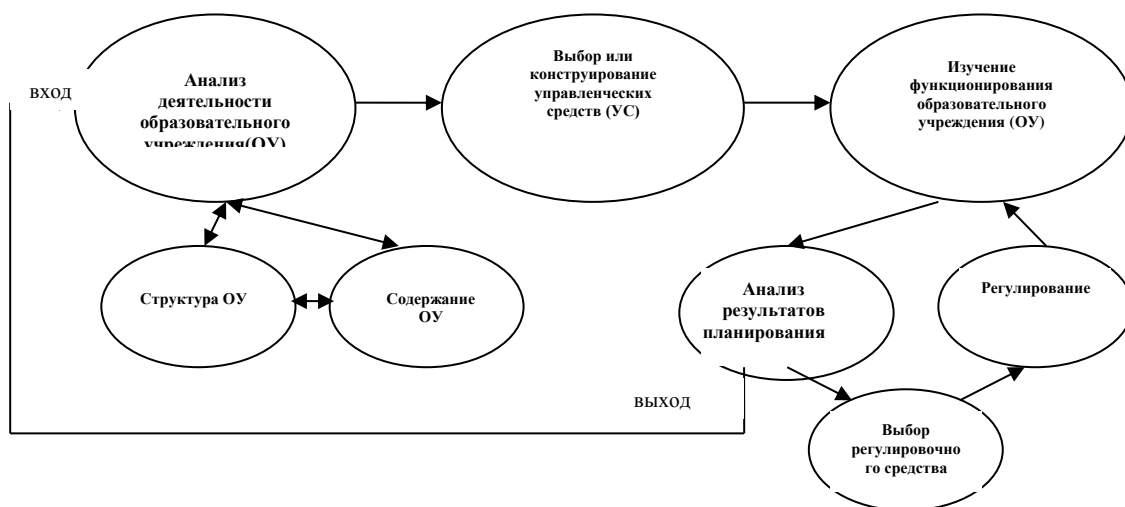


Рис.2 Модель стратегического управления, интегрированного с функциональным менеджментом

Формирование знаний и умений должно рассматриваться как единый процесс, включающий ряд этапов (таблица 2).

Чтобы реализовались функции управления, в управляющей системе должны выполняться необходимые действия. Одни из этих действий выполняются параллельно и до определенного времени независимо друг от друга, а другие - в определенной последовательности. Эта совокупность параллельно и последовательно выполняемых действий решения управленческих задач образует процесс управления.

Таблица 2.

Этапы формирования управленческих умений

Этапы	Задачи этапа	Виды деятельности
Начальный	Создание у преподавателей целевой установки на овладение управленческими умениями; накопление эмпирического материала; формирование целостной картины деятельности в вузе и раскрытие роли и места в ней компонента стратегического менеджмента	Наблюдение за профессиональной деятельностью профессорско-преподавательского состава; анализ деятельности вуза; решение педагогических задач
Основной	Последовательная отработка отдельных действий, входящих в состав управленческих умений; актуализация теоретических знаний; осмысление сущности и структуры педагогической деятельности учителя; формирование профессиональных взглядов, ценностей, ориентаций.	Выполнение практических и теоретических заданий; проведение диагностических исследований среди студентов и преподавателей; анализ педагогической деятельности учителя с точки зрения ее целесообразности; разработка и проведение отдельных мероприятий с учетом результатов исследования.
Корректировочный	Освоение технологии стратегического менеджмента; отработка всего операционального состава управленческих умений; углубление теоретических знаний в процессе спецкурса; овладение приемами самоанализа практической деятельности.	Разработка и проведение самостоятельного диагностического исследования, организация различных видов деятельности преподавателей и студентов; проблемный анализ деятельности учителя; самостоятельная исследовательская работа.
Завершающий	Обобщение и синтез теоретических знаний; отработка комплекса управленческих умений; совершенствование приемов самодиагностики; формирование профессиональных убеждений.	Организация педагогического процесса; выявление индивидуальных и типологических особенностей преподавателей и студентов; осуществление оперативной диагностики по самостоятельно разработанной программе исследования; прогнозирование дальнейшего развития вуза; составление перспективного плана развития вуза с учетом педагогического прогноза.

Решение управленческих задач происходит посредством работы с информацией, поэтому в ряде случаев процесс управления определяют как процесс сбора, хранения, обработки и передачи информации. Но в этом определении не раскрывается главное - то, что составляет специфическое содержание именно управления. При подготовке и трансляции телевизионных передач также собирают, хранят, перерабатывают и передают информацию, но это не управленческий процесс.

В других случаях процесс управления понимается как процесс выработки решений. Это верно, но также недостаточно. Каждый человек в

своей жизни принимает множества решений, но это решения не управленческие. Управление - выработка не просто решений, а решений, призванных обеспечить необходимые и достаточные условия для продуктивной совместной работы многих людей.

Поэтому процесс управления в дальнейшем мы будем понимать, как непрерывную последовательность действий, осуществляемых субъектом управления, в результате которых формируется и изменяется образ управляемого объекта, устанавливаются цели совместной деятельности, определяются способы их достижения, разделяются работы между ее участниками и интегрируются их усилия.

Процесс управления имеет циклический характер. Он начинается с выявления потребностей в практических действиях, постановки целей, а заканчивается их достижением либо отказом от этого. Внутри управленческого цикла могут выделяться разные действия.

Управленческий цикл понимается как замкнутая последовательность четырех основных управленческих действий: планирования, организации, руководства и контроля.

Планирование – это действие, в результате выполнения которого определяют, какие результаты предполагается получить в будущем (ставят цели), какие действия, в какой последовательности и в какие сроки должны быть для этого выполнены, т.е. устанавливается, что, когда и как должно быть сделано. Спланировать будущую деятельность - значит, определить цели, состав, структуру и сроки выполнения действий, необходимых для их достижения.

Но только плана недостаточно. Чтобы люди вместе могли работать эффективно, нужно, определить (распределить), кто и какие работы должен будет выполнять (функциональные обязанности, права, ответственность), с кем и как при этом взаимодействовать. Действие, в результате которого решаются такие задачи, называется организацией.

Благодаря выполнению действий планирования и организации, создаются необходимые, но недостаточные условия для эффективной интеграции усилий членов коллектива вуза. Из практики хорошо известно: то, что реально делают люди, далеко не всегда совпадает с тем, что им предписывается формальными требованиями. Особенность социальных организаций состоит в том, что входящие в них люди имеют собственные мотивы и способны сами ставить перед собой цели. Они могут хотеть или не хотеть что-то делать и в зависимости от этого, строят свое поведение. Приходя в организацию, люди ожидают, что она позволит им реализовать их интересы. Если этого не происходит, они либо уходят из нее, либо не вкладывают в работу того, что могла бы.

Чтобы совместная работа была эффективной, необходимо, во-первых, чтобы исполнители хорошо понимали, каких результатов и когда от них ожидают, во-вторых, чтобы они были заинтересованы в их получении, в-третьих, чтобы они испытывали удовлетворение от своей работы, в-

четвертых, чтобы социально-психологический климат в коллективе был благоприятен для продуктивной работы.

Совокупность действий, совершаемых субъектом управления для обеспечения заинтересованности исполнителей в продуктивной работе, их удовлетворенности, поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, называют руководством.

Совместная деятельность будет успешной, если она хорошо спланирована и организована, если исполнители знают, что, когда и как они должны сделать то, что от них требуется, но лишь до тех пор, пока какие-то внутренние или внешние условия не изменятся так, что потребуют внести коррективы в ее ход. Эти изменения могут нести в себе угрозы для реализации спланированных действий или наоборот, открывать какие-то новые возможности. Управление должно своевременно реагировать на происходящие изменения, а для этого оно должно иметь информацию о них. Получение такой информации и выявление необходимости корректировки хода работ обеспечивается посредством реализации специального управленческого действия, называемого контролем.

Благодаря контролю управление приобретает принципиально важный компонент, без которого оно не существует - обратную связь. Контроль делает управление «зрячим», чувствительным к изменениям. Реагирование же на эти изменения осуществляется через планирование, организацию и руководство. Тем самым цикл управления оказывается замкнутым.

Действия планирования, организации, руководства и контроля имеют сложную структуру, и сами состоят из множества других действий. Так, планирование может включать в себя действия анализа ситуации, прогнозирования, целеполагания, оценки эффективности, принятия решений о выборе какого-то варианта плана действий. Руководство предполагает постановку заданий подчиненным, анализ состояния коллектива, оценку работы подчиненных, принятие решений о поощрении и наказании, информирование подчиненных, разрешение конфликтных ситуаций и др.

При выделении этапов подготовки руководителей мы основывались на том, что спецкурс «Теория и практика подготовки менеджеров в системе высшего образования» и профессиональная деятельность составляют комплекс, в пределах которого должен происходить процесс формирования управленческих умений.

Наиболее эффективный вариант совмещения форм проведения занятий по учебным дисциплинам и этапов усвоения действий представляется следующим образом:

- на практических занятиях по практикуму - этапы мотивационно-целевой и предварительной ориентировки в действии;
- на лекциях и практических занятиях по спецкурсу - этапы материализованных действий и внешнеречевой этап;
- на педагогической практике - этапы внешней речи «про себя» и умственных действий.

Каждый компонент разработанной нами модели присутствует на всех этапах реализации программы экспериментального обучения. Однако, в определенный момент, тот или иной компонент может становиться ведущим, основным. Так, мотивационно-целевой компонент будет выступать как доминирующий на начальном этапе опытно-экспериментальной работы, когда у слушателей формируется установка на овладение управленческими умениями. Содержательный компонент станет приоритетным на II и III этапах, когда особенно интенсивно (через систему заданий спецкурса) формируется база теоретических знаний, организационно-процессуальный компонент - на III и IV этапах эксперимента, на которых посредством активных методов обучения, самостоятельной исследовательской работы слушателей осваиваются, отрабатываются, совершенствуются отдельные операции, действия, входящие в состав управленческих умений. Контрольно-оценочный компонент включается по окончании каждого этапа экспериментального обучения, когда возникает необходимость произвести диагностику и самооценку состояния и качества сформированности управленческих умений (таблица 3).

Таблица 3.

Этапы формирования управленческих умений – ведущие цели

Этапы	Компоненты модели	Ведущие цели
Первый этап	Мотивационно-целевой	Формирование установки на овладение комплексом управленческих умений.
	Содержательный	Формирование системы теоретических знаний.
Второй этап	Содержательный, организационно-процессуальный	Формирования ядра психолого-педагогических знаний, постепенное овладение отдельными действиями.
Третий этап	Организационно-процессуальный	Формирование комплекса управленческих умений, выработка адекватной самооценки, развитие педагогической рефлексии.

Все элементы, составляющие в совокупности структурное единство процесса, имеют тесную связь между собой. Так, например, целевые установки, ценностные ориентации, входящие в мотивационно-целевой компонент, создают основу для успешного усвоения теоретических знаний (содержательный компонент) и овладения операционным составом управленческих умений (организационно-процессуальный компонент), способны оказать серьезное влияние на формирование самооценки (контрольно-оценочный компонент), определяют динамику профессионального становления.

В пятой главе диссертации – «Организация и результаты экспериментальной работы» - описаны результаты экспериментальной работы по апробации теоретических подходов в области подготовки руководителей к управленческой деятельности и испытанию предлагаемых комплексных средств этой деятельности.

Исследования показали, что недостаточный уровень управленческой подготовки руководителей вступает в противоречие с требованием повышения эффективности их деятельности по управлению

образовательными учреждениями. Уровень управления ими учебно-воспитательным процессом вузов тесно связан с уровнем их профессиональной подготовки. В ходе интервьюирования и анкетирования в пилотных регионах нами изучались потребности в знаниях, необходимых для осуществления педагогического руководства. Опрос 372 слушателей позволил также определить тенденции возникновения у них профессиональных трудностей.

В результате получены следующие данные:

Таблица 4.

Трудности в профессиональной деятельности руководителей и преподавателей

1. Оценка руководства коллективом вуза	27
2. Определение конкретных целей деятельности образовательного учреждения	34
3. Разработка программы проверки образовательного учреждения	25
4. Оценка деятельности образовательных учреждений нового типа	71
5. Оценка работы преподавателя	24
6. Обработка информации для определения перспективных задач	63
7. Оценка состояния и содержания внутривузовского контроля	42
8. Обеспечение выполнения принятых постановлений и приказов	57
9. Анализ результативности использования достижений педагогической науки и передового опыта	48

Вышеуказанные данные ещё раз подтверждают, что в деятельности руководителей большое место занимает педагогический анализ, поэтому они должны обладать как соответствующими теоретическими знаниями, так и аналитическими умениями.

Приведённые ниже результаты исследований показывают острую необходимость работников в знаниях по теории управления (таблица 5).

Таблица 5.

Уровень знаний руководителей и педагогов в области теории управления

№	Вопросы теории управления	Удовлетворены знаниями	Нуждаются в знаниях
1.	Принципы и методы педагогического управления	29%	71%
2.	Научные основы планирования работы	17%	83%
3.	Системный подход в управлении учебно-воспитательным процессом	16%	84%
4.	Основные требования к педагогической информации	25%	75%
5.	Контроль в процессе управления	47%	53%
6.	Методика изучения деятельности образовательных учреждений	61%	39%
7.	Использование рейтинга в процессе управления	17%	83%
8.	Педагогический диагностический анализ – основа управления	23%	77%
9.	Методы изучения передового педагогического опыта	54%	46%
10.	Вопросы государственной аттестации и аккредитации образовательных учреждений	14%	86%

Реализация модели стратегического управления, интегрированного с функциональным менеджментом осуществлялась на курсах повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров в виде специального

курса «Теория и практика подготовки менеджеров в системе высшего образования».

Цель спецкурса: сформировать у слушателей управленческие умения, комплекс знаний стратегического и функционального менеджмента.

Таблица 6.

Распределение слушателей по уровням овладения управленческими знаниями

Группы слушателей	распределение слушателей, %							
	1 уровень низкий		2 уровень средний		3 уровень выше среднего		4 уровень высокий	
ЭГ	4	16	7	28	9	36	5	20
КГ	7	28	12	48	5	20	1	4

Содержание спецкурса предусматривает различные виды и формы занятий со слушателями. В его структуру включены семинары, информационно-практические и лекционные занятия. Среди методов обучения выделены педагогические задачи и ситуации, деловая игра, задания и упражнения, диалог, защита проектов, дискуссия.

Свыше трети (32,8%) слушателей, обучавшихся по экспериментальной программе, достигли высшего уровня и смогли выполнить задания всех типов по уровню сложности. При этом для них характерно полное, самостоятельное выполнение всех управленческих действий, привлечение и использование знаний физиологии, психологии, творческий поиск вариантов выполнения заданий.

48,1% слушателей экспериментальной группы владеют управленческими умениями на достаточном уровне, лишь часть слушателей была отнесена к минимальному уровню.

Совершенно иначе выглядят результаты выполнения заданий в контрольной группе. Умения большинства слушателей можно отнести к среднему критическому уровню, высокого уровня овладения диагностическими умениями зафиксировано не было.

После проведения спецкурса был осуществлен контрольный срез, позволивший выявить уровни сформированности управленческих умений у слушателей экспериментальной и контрольной групп, а также дающий информацию для проведения анализа динамики их формирования на данном этапе эксперимента (таблица 7).

Результаты среза показали, что система заданий (упражнения, педагогические задачи, деловая игра), предложенная в спецкурсе, стимулировала процесс развития управленческих умений у будущих руководителей. При этом формировался постоянный интерес и мотивация слушателей к поиску средств и способов решения конкретных педагогических ситуаций. Надо отметить, что важную роль в овладении умениями играло обсуждение вариантов решений в созданных ситуациях, особенно при проведении деловых игр.

Сопоставление данных показывает, что процесс формирования управленческих умений слушателей экспериментальной группы более эффективный, чем у студентов контрольной.

Таблица 7.

Уровни сформированности управленческих умений (2 срез), %

Умения	Уровни сформированности							
	Высокий		Выше среднего		Средний		Низкий	
	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ
1. Умение контролировать деятельность преподавателей	20,4	-	24,3	14,6	38,6	44,7	16,7	40,7
2. Умение оценивать деятельность преподавателей	28,5	-	18,4	15,3	31,7	51,5	21,4	33,2
3. Умение обосновывать оценку результатов учебной деятельности	24,4	-	14,5	11,5	48,6	43,3	12,5	45,2
4. Умение выявлять причины затруднений молодых преподавателей	18,4	-	16,2	14,3	51,1	41,7	14,3	44
5. Умения предупреждать и предотвращать затруднения в профессиональной деятельности	22,5	-	12,3	12,2	54,6	41,4	10,6	46,4

Результаты среза свидетельствуют, что в уровне овладения управленческими умениями экспериментальная группа значительно опережает контрольную группу.

Таким образом, спецкурс явился тем системообразующим фактором, который сфокусировал в себе теоретический и практический аспекты процесса формирования умений стратегического и функционального менеджмента, соединяющим в себе все три направления по подготовке будущих руководителей к управленческой деятельности: выработку установок и ценностных ориентаций, формирование теоретического ядра управленческих умений, развитие практических действий.

Если на начальном этапе нашей научной работы управленческие умения большинства обучаемых как в экспериментальной группе, так и в контрольной группах находились на очень низком, низком и среднем уровнях, то после ее окончания эти показатели заметно изменились, особенно в экспериментальной группе.

Таблица 8.

Уровни сформированности управленческих умений (3 срез), %

Умения	Уровни сформированности							
	Высокий		Выше среднего		Средний		Низкий	
	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ
1. Умение контролировать деятельность преподавателей	53,8	-	23,6	16,8	17,7	46,7	4,9	36,5
2. Умение оценивать деятельность преподавателей	46,5	-	25,3	8,3	19,5	51,7	8,7	40,0
3. Умение обосновывать оценку результатов учебной деятельности	51,8	-	36,7	13,6	3,8	42,8	7,7	43,6
4. Умение выявлять причины затруднений молодых преподавателей	48,2	-	15,8	10,5	26,3	49,8	9,7	39,7
5. Умения предупреждать и предотвращать затруднения в профессиональной деятельности	44,3	-	28,5	13,0	21,4	52,8	5,8	34,2

Таким образом, данные контрольного среза подтвердили наше предположение о том, что в ходе исследовательской деятельности создаются благоприятные условия для овладения слушателями целостным комплексом управленческих умений.

Современному образованию нужны руководители, владеющие механизмами интеграции стратегического и функционального менеджмента, теоретических основ и научно-методического обеспечения процесса управления, мониторингом его состояния и совершенствованием методов и механизмов прогнозирования развития образования. Развитие учреждения во многом зависит от умения руководителя определять стратегические и тактические цели, управлять процессом их достижения. Выполненное диссертационное исследование имеет теоретико-экспериментальный характер.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В современных условиях управление в высших образовательных учреждениях, чтобы быть эффективным, должно строиться на прочной научной основе. Существуют разные подходы к управлению, но все они, так или иначе, исходят из понимания управления как особой функции в организации, реализация которой обеспечивает целенаправленность и организованность ее жизнедеятельности, и ориентированы на изучение связей между строением и свойствами компонентов управляющей системы, внешними и внутренними условиями деятельности организации и ее результатами.

2. Осуществление инновационной деятельности в условиях ускоренного развития научно-технических процессов и конкуренции на рынке образовательных услуг предъявляет особые требования к системе менеджмента. Инновационный менеджмент, включающий в себя стратегический и функциональный менеджмент, в образовательном учреждении представляет совокупность научно обоснованных принципов, форм, методов, приемов и средств управления инновациями в сфере их создания и освоения в образовательном процессе с целью повышения качества образования.

3. Стратегический менеджмент предполагает разработку стратегии приоритетов развития учреждения и роста, экспансию на рынки образовательных услуг, анализ внешней среды и рынка образовательных услуг, стратегические решения по целям миссии и развития образовательного учреждения, обеспечение ему динамического роста и конкурентоспособности, выполнение миссии образовательного учреждения и развитие. Функциональный менеджмент сосредотачивает свои функции на конкретных мероприятиях по управлению разработкой, внедрением, производством и коммерциализацией новшеств.

4. Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Для эффективного развития управленческой компетенции руководителей необходим личностно-ориентированный подход, поиск новых методов и принципов управления, способствующих

гибкости решения проблем, нестандартности подхода к управлению. Проведенный анализ специфики профессиональной управленческой деятельности педагогических кадров в аспекте интеграции стратегического и функционального метода позволил нам выделить следующие компоненты инновационного управления: мотивационный, информационный, коммуникативный и инновационный.

5. Процесс реализации управленческих функций имеет циклический характер. Каждый цикл решения управленческой задачи включает в себя выполнение четырех основных действий: планирования организации, руководства и контроля.

6. Инновационный менеджмент основывается на следующих ключевых моментах: поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации; организация инновационного процесса для данной инновации; процесс продвижения и реализации инновации на рынке. В связи с этим предоставляется возможной поэтапная реализация механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента в образовательном учреждении.

7. Была разработана модель инновационного управления, основанная на механизмах интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования, которая подчеркивает циклический характер управленческой деятельности.

8. Эффективность деятельности руководителя определяется не только его личностными качествами, но и владением методами руководства и умением выбора наиболее соответствующих состоянию коллектива, решаемым задачам стратегического развития и условиям деятельности.

9. Специальный курс «Теория и практика подготовки менеджеров в системе высшего образования», разработанный для курсов переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров системы высшего образования, явился тем системообразующим фактором, который сфокусировал в себе теоретический и практический аспекты процесса формирования умений стратегического и функционального менеджмента, соединяющим в себе все три направления по подготовке будущих руководителей к управленческой деятельности: выработку установок и ценностных ориентаций, формирование теоретического ядра управленческих умений, развитие практических действий.

10. Совершенствованная в процессе исследования модель интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования определяет системообразующие критерии технологии управления, конкретизации ее структурообразующих компонентов и воплощает в себе многогранные процессы данной системы.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING SCIENTIFIC
DEGREES DSc.27.06.2017. Ped.26.01 AT TASHKENT STATE
PEDAGOGICAL UNIVERSITY**

TASHKENT STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY

MAGRUPOV ABDULLA MAXMUDOVICH

**PERFECTION OF MECHANISMS OF INTEGRATION OF STRATEGIC
AND FUNCTIONAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF HIGHER
EDUCATION**

**13.00.01 – Theory and History of Pedagogy. Management in Education.
(pedagogical sciences)**

**ABSTRACT OF DOCTORAL (DSc) DISSERTATION
OF PEDAGOGICAL SCIENCES**

Tashkent – 2017

The theme of the doctoral dissertation is registered by the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministries of the Republic of Uzbekistan for B2017.1.DSc/Ped8

The dissertation has been prepared at Tashkent State Pedagogical University.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English) on the website www.tdpu.uz and on the website of “ZiyoNet” Information and educational portal www.ziynet.uz.

Scientific consultant: **Inoyatov Ulugbek Ilyasovich**
Doctor of pedagogical sciences, professor

Official opponents: **Qurbanov Shavkat Ergashevich**
Doctor of pedagogical sciences, professor

Yuldashev Maqsud Abdullayevich
Doctor of pedagogical sciences

Ismailova Zuxra Karaboyevna
Doctor of pedagogical sciences, professor

Leading organization: **The Central institute for advanced training and retraining of the personnel of the Public education named after A.Avloni**

The defense of the dissertation will take place on «___» _____ 2017 at _____ at the meeting of the Scientific Council DSc.27.06.2017. Ped.26.01 at Tashkent State Pedagogical University. (Address: 100185, 27 Bunyodkor Street, Chilanzar District, Tashkent. Phone: (99871) 276–79–11; Fax: (99871) 276-80–86; e-mail: tdpu_kengash@edu.uz).

The dissertation can be reviewed at the Informational Resource Center of Tashkent State Pedagogical University (registered under No _____). Address: 100185, 27 Bunyodkor Street, Chilanzar District, Tashkent. Phone: (99871) 276–79–11.

The abstract of the dissertation was distributed on «___» _____ 2017.
(mailing report register No. _____ on «___» _____ 2017).

Sh.S.Sharipov

Chairman of the scientific council awarding
Scientific degrees, doctor of pedagogical
sciences, professor

R.G.Isyanov

Scientific secretary of the scientific council
awarding Scientific degrees, associate
pedagogical sciences, dosent

D.D.Sharipova

Chairman of the scientific seminar under
the scientific council awarding Scientific
degrees, doctor of pedagogical sciences, professor

INTRODUCTION (abstract of DSc thesis)

The aim of research work is to improve the mechanisms of integration of strategic and functional management in the system of higher education.

The tasks of the research work: to identify the functions of innovative management, their key characteristics of the strategic aspect of the management of the educational institution;

to substantiate the content of the process and the principles of strategic and functional management in the system of higher education;

improvement of mechanisms for the integration of strategic and functional management, on the basis of components of effective development of the managerial competence of teaching staff;

improvement of the system of functioning of innovative management, definition of its structural components and description of system-forming criteria;

to develop proposals and recommendations on the introduction of mechanisms for the integration of strategic and functional management in higher educational institutions.

The object of the research work is the process of improving the mechanisms for the integration of strategic and functional management in higher educational institutions.

The scientific novelty of the research work consists of the following:

the mechanisms of integration of strategic and functional management have been improved on the basis of motivational, sensual-emotional, communicative and innovative components that contribute to the effective development of managerial competence through factor analysis and statistical results of professional activities of managers;

the model of strategic management integrated with functional management was improved, by means of correlation of parameters and indicators in the management of an educational institution;

the structure and content of innovative management has been improved on the basis of key characteristics of the strategic aspect of higher education management;

parameters and indicators of innovative management are specified, on the basis of monitoring the state of the educational institution and the systematic regulation of its indicators;

proposals were developed to introduce innovative management of the educational institution, based on the phased implementation of the mechanisms for integrating strategic and functional management into the system of higher education.

The outline of the thesis. The thesis consists of an introduction, 5 chapters, conclusion, list of references and applications. The volume of the thesis is 266 pages.

Introduction of research results based on the developed theoretical and methodological and practical suggestions to improve the integration of strategic and functional management in the system of higher education:

proposals for the practical implementation of improved mechanisms for the integration of strategic and functional management, based on motivational, sensual-emotional, communicative and innovative components that contribute to the effective development of managerial competence through factor analysis and the statistical results of professional activities of managers were used in the development of paragraph 4 of the Comprehensive Program for the Development of Higher Education for 2017-2021, approved by the Decree of the President of the Republic of Uzbekistan of April 20, 2017 No. PP-2909 "On measures on the further development of the system of higher education "(certificate of the Ministry of Higher and Secondary Special Education of July 20, 2017 No. 89-03-1397);

an improved model of strategic management integrated with functional management, through the correlation of parameters and indicators in the management of the educational institution was used to improve the content and structure of innovative management in the framework of the applied project ITD-1-164 "Development and introduction of the content of inter-industry practical integration on ensuring the quality of personnel training and their employment "(certificate of the Ministry of Higher and Secondary Special Education of July 20, 2017 No. 89-03-1397);

the improved structure and content of innovative management based on key characteristics of the strategic aspect of higher education management was used in the creation of educational, educational and methodological and scientific literature (the order of the Ministry of Public Education "On the organization of monitoring the quality of education in the system of general secondary education "of November 5, 2013 № 356, certificate of the Ministry of Public Education of July 24, 2017 No. 01-02 / 1-3-297);

parameters and indicators of innovative management, on the basis of monitoring the state of the educational institution and systematic regulation of its indicators were used as quality control measures for education, approved by the order of the Ministry of Public Education "On the organization of monitoring the quality of education in the system of general secondary education" of November 5, 2013 № 356 (certificate of the Ministry of Public Education of July 24, 2017 № 01-02 / 1-3-297);

developed proposals for the introduction of innovative management of the educational institution, on the basis of a phased implementation of the mechanisms for integrating strategic and functional management into the system of higher education were reflected in the implementation of interactive seminars and "Information Hours" in higher educational institutions (certificate of the Ministry of Higher and Secondary Special Education of July 20, 2017 year No. 89-03-1397). These proposals will serve to improve the process of professional development and retraining of leading cadres, educational and methodological support, training programs and qualification requirements for graduates of bachelor's and master's degrees.

Approbation of research results. The results of this research were discussed at 4 international and 6 republican scientific and practical conferences.

ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I бўлим (I часть; I part)

1. Магруппов А.М. Системное планирование процессов интеграции стратегического и функционального менеджмента образовательного учреждения. Монография. – Ташкент: Fan va texnologiya, 2017. – 170 с.
2. Магруппов А.М. Инновационный менеджмент: основные аспекты и принципы в управлении качеством образования // Халқ таълими. – Ташкент, 2017. – №1. – С.128-132. (13.00.00. №17)
3. Магруппов А.М. Стратегический и функциональный менеджмент: основные принципы и функции // Халқ таълими. – Ташкент, 2017. – №5. – С.124-128. (13.00.00. №17)
4. Магруппов А.М. Boshqaruv modellari va ta'lim ifatini ta'minlash muammosi// Pedagogika. – Toshkent, 2017. – №3. – С.122-125. (13.00.00.№6)
5. Магруппов А.М. Таълим муассасасида инновацияларни жорий қилиш стратегиялари ва раҳбарнинг роли. // Замонавий таълим. – Тошкент, 2017. – №6. – С.59-66. (13.00.00.№10)
6. Магруппов А.М. Тарбияга эътибор – умуммиллий устиворлик сифатида// Bola va zamon. – Toshkent, 2017. – №2. – С. 44-47.(13.00.00. №1)
7. Магруппов А.М. Основные принципы и функции стратегического и функционального менеджмента в образовании // Fan va jamiyat. – Nukus, 2017. – №1. – С. 64-66. (13.00.00. №3)
8. Магруппов А.М. Процесс инновационного менеджмента в образовательных учреждениях // Uzliksiz ta'lim. – Тошкент, 2017. – №6. – С.92-96.(13.00.00.№9)
9. Магруппов А.М. Система интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования // Психология. – Бухоро, 2017. – №4. – С.80-86. (13.00.00.№14)
10. Магруппов А.М. Подготовка кадров – основа процветания и развития страны //Neft va gaz. – Toshkent, 2017. – №2. – С.4.
11. Магруппов А.М. Управленческая деятельность - как необходимая составная часть руководителя // Мактаб ва ҳаёт. – Тошкент, 2015,- №1.- С.26-29. (13.00.00.№4)
12. Магруппов А.М. Технология подготовки учителя к управленческой деятельности // ЎзР ФА Ўзбекистонда ижтимоий фанлар.– Тошкент, 2011, - №4. (13.00.00.№5)
13. Магруппов А.М. Системное планирование процессов интеграции стратегического и функционального менеджмента образовательного учреждения// Science and world international scientific journal. – Volgograd, 2017. – №.6. – P.43-46. (Global Impact Factor 0,543)
14. Магруппов А.М. Effective implementation of managerial function and merits of leaders: basic aspects// European journal of research and reflection in

educational sciences –UK, 2017. – Volume 5, №.3. – P.105-111. (Global Impact Factor 0,325). (13.00.00.№2)

15. Магруппов А.М. Models of educational governance of integration strategic and functional management// Eastern European scientific journal – Germany, 2017. –№.3. – P.52-57. (13.00.00.№1)

II бўлим. (II часть; II part)

16. Магруппов А.М. Стили управления и совершенствование навыков руководителя образовательного учреждения// Наука и образование: новое время. – Москва, 2012. – №.2. – С.63-67

17. Магруппов А.М. Стратегии внедрения инноваций – как основа реализации инновационного менеджмента// ТДПУ Илмий Ахборотлари – Тошкент, 2017. – №1(10). – В.190-196.

18. Магруппов А.М. Basic aspects in effective implementation of managerial functions and merits of leaders // ТДПУ Илмий Ахборотлари – Тошкент, 2017. – №2(11). – В.104-107.

19. Магруппов А.М. Системное планирование и опережающее управление образовательного учреждения // ТДПУ Илмий Ахборотлари – Тошкент, 2017. – №3(12). – В.79-81.

20. Магруппов А.М. Рациональная утилизация мокрых отходов полиакрилонитрильного волокна (ПАН)// Узбекский журнал нефти и газа – 2013. – Ташкент – №.4. – С.30-32

21. Магруппов А.М. Формирование компетенций управления руководителей высших образовательных учреждений// Компетентностный подход в начальной школе: проблемы, опыт, инновации. //Материалы международной научно-практической педагогической конференции. – Казань, 2013. – С.132-138.

22. Магруппов А.М. Проблемы индивидуализации и дифференциации учебного процесса в профессиональных колледжах и академических лицеях // Педагогика фани буйича Республика илмий-услугий конференция материаллари.-Ташкент, 2013.-С.52-53.

23. Магруппов А.М. Проблемы интеграции стратегического и функционального менеджмента в высшем образовании // Педагогика фани буйича Республика илмий-услугий конференция материаллари.-Ташкент, 2015.-С.52-53.

24. Магруппов А.М. Корпоративный менеджмент: аспекты и приоритеты // Подготовка национальных кадров для работы в международных организациях // Международная конференция «Лукойл ООО Оперейтинг». – Ташкент, 2017. – С.24-28.

Автореферат «Педагогика» журналида таҳрирдан ўтказилди
(11.12.2017 йил).

Босишга рухсат этилди: 16.12.2017 йил.
Буюртма № 74. Адади 100 нусха. Бичими 60x84 ¹/₁₆
Босма табағи 4,25. «Times New Roman» гарнитураси.
Низомий номидаги ТДПУ босмахонасида чоп этилди.
Тошкент, Юсуф Хос Ҳожиб 103.