

STRATEGIK LIDERLIK VA SHAXSIY SAMARADORLIK

(MA'RUZA MATNI)

Mazkur ma'ruza matni O'zbekiston Respublikasining amaldagi ta'lim sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlari asosida, zamonaviy liderlik nazariyalari va Toshkent mintaqasi maktab amaliyotidan olingan aniq misollar bilan boyitilgan holda tayyorlandi.

Mavzuning dolzarbligi

O'zbekiston Respublikasida ta'lim tizimini tubdan isloh qilish jarayonlari davom etar ekan, umumta'lim maktabi direktorining roli o'qituvchilar jamoasini boshqaruvchi ma'muriy xodimdan strategik liderga aylanmoqda. Maktab direktori bugungi kunda faqat ma'muriy-xo'jalik ishlarini yurituvchi shaxs emas, balki ta'lim sifatini, pedagoglar salohiyatini va o'quvchilar natijalarini belgilovchi strategik lider sifatida namoyon bo'lishi talab etiladi.

Toshkent shahar va Toshkent viloyati — respublikadagi eng zich aholi joylashgan, ta'lim muassasalari soni eng ko'p bo'lgan hududlardan biri hisoblanadi. Bu hududlarda maktab direktorlarining liderlik salohiyati nafaqat alohida maktab, balki butun tuman va shahar miqyosida ta'lim sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu bois, "Maktab direktorlarini strategik rivojlantirish dasturi"ning birinchi moduli aynan strategik liderlik va shaxsiy samaradorlik masalalariga bag'ishlangan.

Ushbu ma'ruza matnining maqsadi — Toshkent shahar va viloyati maktab direktorlarida zamonaviy ta'lim liderligi tushunchasi, transformatsion va taqsimlangan liderlik modellari, emotsional intellekt, psixologik barqarorlik ko'nikmalari hamda strategik fikrlash madaniyatini shakllantirishdan iborat. Mavzu davomida nazariy bilimlar amaliy misollar, keyslar va me'yoriy-huquqiy hujjatlarga tayangan holda yoritiladi.

Ma'ruza matni o'n ikki asosiy bo'limdan iborat bo'lib, nazariy asoslardan boshlab, amaliy vositalar va yakuniy refleksiya topshiriqlarigacha bo'lgan izchil tizimni o'z ichiga oladi. Har bir bo'lim Toshkent mintaqasi maktablari

amaliyotidan olingan aniq misollar bilan boyitilgan, bu esa nazariy bilimlarning mahalliy kontekstda qanday qo'llanilishini ko'rsatib beradi.

2. MAVZUNING ME'YORIY-HUQUQIY ASOSLARI

Maktab direktorining strategik liderlik faoliyati quyidagi asosiy normativ-huquqiy hujjatlarga tayanadi:

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi — har bir fuqaroning ta'lim olish huquqini kafolatlovchi asosiy hujjat sifatida ta'lim muassasalari faoliyatining konstitutsiyaviy negizini belgilaydi (50 - modda).

2. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentyabrdagi O'RQ-637-son "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni — ta'lim tashkilotini boshqarish tartibi, ta'lim tashkilotlarining huquqiy maqomi va rahbar xodimlarning vakolatlari belgilaydi. Qonunning "Ta'lim tashkilotini boshqarish" bobida direktorning pedagogika kengashi, jamoat kengashi va boshqa kollegial boshqaruv organlari bilan ishlash tartibi ko'rsatilgan.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi "O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-6108-son Farmoni — rahbar, mutaxassis va pedagog xodimlarning uzluksiz malaka oshirish tizimini takomillashtirishni nazarda tutadi.

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-son Farmoni — umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlariga o'z o'rinbosarlarini mustaqil ravishda ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish kabi kengaytirilgan vakolatlarni beradi, bu esa direktorning strategik kadrlar siyosati yuritish imkoniyatini oshiradi.

5. Vazirlar Mahkamasining ta'lim sohasidagi qarorlari va Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining buyruqlari — umumta'lim muassasasi ustavi, ichki mehnat tartibi qoidalari va boshqaruv mexanizmlarini tartibga soladi.

6. Umumta'lim muassasasining Ustavi — har bir aniq maktabning ichki boshqaruv tizimi, direktorning huquq va majburiyatlari belgilanadigan asosiy lokal hujjat.

Yuqorida sanab o'tilgan hujjatlar majmui maktab direktoriga nafaqat ma'muriy, balki strategik qarorlar qabul qilish, jamoani boshqarish va resurslarni taqsimlash borasida keng vakolatlar beradi. Aynan shu vakolatlardan samarali foydalanish uchun direktorda yuksak liderlik kompetensiyalari shakllangan bo'lishi shart.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, normativ-huquqiy hujjatlar direktorga bergan vakolatlar — bu nafaqat huquq, balki mas'uliyat hamdir. Masalan, PF-79-son Farmon bilan berilgan o'rinbosarlarni mustaqil tanlash huquqidan foydalanar ekan, direktor ushbu qarorni shaxsiy aloqalar emas, balki maktabning strategik ehtiyojlari va nomzodning kasbiy salohiyatidan kelib chiqqan holda qabul qilishi lozim. Shuningdek, "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunda belgilangan pedagogika kengashi va jamoat kengashining kollegial vakolatlarini direktor tomonidan cheklanmagan holda amalga oshirilishi ta'minlanishi shart — bu esa taqsimlangan liderlik tamoyilining huquqiy kafolatidir.

Amaliyotda ko'p hollarda direktorlar ushbu hujjatlardagi imkoniyatlardan to'liq foydalana olmaydi, chunki ularning mazmunini yetarlicha bilmaydi yoki ularni qo'llash bo'yicha amaliy ko'nikmaga ega emas. Shu bois mazkur modulning maqsadlaridan biri — direktorlarda me'yoriy-huquqiy bazani strategik boshqaruv vositasi sifatida qo'llash ko'nikmasini shakllantirishdir.

3. ZAMONAVIY TA'LIM LIDERLIGI TUSHUNCHASI

Zamonaviy ta'lim liderligi (Educational Leadership) — bu maktab rahbarining tashkilot oldida turgan maqsadlarga erishish uchun jamoani ruhlantirish, resurslarni samarali taqsimlash va uzluksiz rivojlanish madaniyatini shakllantirish qobiliyatidir. An'anaviy boshqaruv modeli direktorni asosan nazorat va buyruq beruvchi shaxs sifatida ko'rsatgan

bo'lsa, zamonaviy yondashuvda direktor — o'zgarishlar agenti, kouch va strateg rolini o'ynaydi.

Toshkent shahridagi istiqbolli maktablar tajribasini tahlil qilganda, yuqori natijalarga erishgan direktorlarda uchta umumiy xususiyat kuzatiladi: birinchidan, ular aniq va o'lchanadigan maktab rivojlanish strategiyasiga ega; ikkinchidan, ular qarorlarni yolg'iz emas, jamoa bilan birgalikda qabul qiladi; uchinchidan, ular o'z shaxsiy va kasbiy rivojlanishiga muntazam investitsiya kiritadi.

Ta'lim liderligining asosiy o'lchamlari

Strategik yo'nalish — maktabning 3–5 yillik rivojlanish konsepsiyasini shakllantirish va uni jamoaga yetkazish;

Pedagogik liderlik — o'quv jarayoni sifatini bevosita nazorat qilish va metodik ko'mak ko'rsatish;

Tashkiliy madaniyat — ijobiy, ishonchga asoslangan maktab muhitini shakllantirish;

Hamjamiyat bilan aloqa — ota-onalar, mahalla va mahalliy hokimiyat bilan samarali hamkorlik;

- Natijaga yo'nalganlik — o'quvchilar bilim sifati va pedagoglar malakasini muntazam tahlil qilish.

Amaliy misol: Toshkent viloyati, Qibray tumanidagi 27-umumta'lim maktabi direktori maktabning 2023–2026-yillarga mo'ljallangan rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishda barcha fan metodik birlashmalari rahbarlarini jalb qilgan va natijada o'quvchilarning milliy baholash natijalari ikki yil ichida 18 foizga yaxshilangan.

An'anaviy va zamonaviy boshqaruv yondashuvlarining farqi

Zamonaviy ta'lim liderligining mohiyatini yaxshiroq tushunish uchun an'anaviy ma'muriy boshqaruv bilan taqqoslash foydali:

Mezon	An'anaviy boshqaruv	Zamonaviy ta'lim liderligi
Asosiy vazifa	Nazorat va buyruq berish	Yo'naltirish va ilhomlantirish
Qaror qabul qilish	Yakka tartibda, direktor tomonidan	Jamoa bilan birgalikda, kollegial
Xodimlarga munosabat	Ijrochi sifatida	Hamkor va tashabbuskor sifatida
E'tibor markazi	Jarayonni nazorat qilish	Natija va uzluksiz rivojlanish
Xatolarga munosabat	Jazolash	O'rganish imkoniyati sifatida qabul qilish

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, zamonaviy yondashuvda direktorning e'tibori jarayonni nazorat qilishdan natijaga va rivojlanishga yo'naltiriladi. Bu o'tish bir kunda sodir bo'lmaydi — u direktorning muntazam o'z ustida ishlashi, jamoa bilan ochiq muloqot madaniyatini shakllantirishi va xatolardan saboq chiqarish madaniyatini joriy etishi orqali amalga oshadi.

Toshkent shahridagi bir qator maktablarda amalga oshirilgan monitoring natijalari shuni ko'rsatadiki, direktor o'z liderlik uslubini “nazorat qiluvchi”dan “qo'llab-quvvatlovchi va yo'naltiruvchi”ga o'zgartirgan maktablarda o'qituvchilarning ishdan bo'shash ko'rsatkichi sezilarli darajada pasaygan, pedagoglar jamoasining barqarorligi ortgan.

4. TRANSFORMATSION VA TAQSIMLANGAN LIDERLIK

4.1. Transformatsion liderlik

Transformatsion liderlik nazariyasi (Dj. Berns, B. Bass) rahbarning jamoa a'zolarini shaxsiy manfaatlardan yuqori turuvchi umumiy maqsad atrofida birlashtirish, ularning ichki motivatsiyasini oshirish va ijodiy salohiyatini

ro'yobga chiqarish qobiliyatiga asoslanadi. Transformatsion lider to'rt asosiy komponentga ega: ideallashtirilgan ta'sir (shaxsiy namuna), ilhomlantiruvchi motivatsiya, intellektual rag'batlantirish va individual e'tibor.

Amaliyotda bu shuni anglatadiki, direktor o'qituvchilarga nafaqat topshiriq beradi, balki ularning kasbiy o'sishiga shaxsan qiziqadi, yangi pedagogik yondashuvlarni sinab ko'rishga rag'batlantiradi va har bir xodimning kuchli tomonlarini aniqlab, ularga mos vazifalar yuklaydi.

Keys: Toshkent shahar Yunusobod tumani 15-maktabi

Ushbu maktab direktori o'qituvchilar orasida "Innovatsiya haftaligi" an'anasini joriy etgan — har oyda bir o'qituvchi o'z dars metodikasini hamkasblariga namoyish etadi. Bu tajriba natijasida maktabda o'qituvchilarning kasbiy faolligi oshib, malaka oshirish kurslariga ixtiyoriy yozilish soni 40 foizga ko'paygan.

4.2. Taqsimlangan liderlik

Taqsimlangan liderlik (Distributed Leadership) modelida boshqaruv vakolatlari faqat direktor zimmasida emas, balki o'rinbosarlar, metodik birlashma rahbarlari, sinf rahbarlari va hatto faol ota-onalar o'rtasida taqsimlanadi. Bu yondashuv "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunning ta'lim tashkilotini boshqarishga oid qoidalarida nazarda tutilgan pedagogika kengashi va boshqa kollegial organlarning rolini kuchaytirish orqali amalga oshiriladi.

O'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari — o'quv jarayonini metodik jihatdan boshqaradi va xavfsizlik qoidalariga rioya etilishini ta'minlaydi;

Tarbiyaviy ishlar bo'yicha o'rinbosar — o'quvchilar bilan ma'naviy-tarbiyaviy faoliyatni tashkil etadi;

Fan metodik birlashmalari rahbarlari — predmet bo'yicha ta'lim sifatini tahlil qiladi;

Maktab kengashi va ota-onalar qo'mitasi — jamoat nazorati va qarorlar qabul qilishda ishtirok etadi.

PF-79-son Farmonda belgilanganidek, direktorlarga o'rinbosarlarni mustaqil tanlash huquqining berilishi taqsimlangan liderlik modelini amalda qo'llash uchun qulay huquqiy asos yaratadi — direktor endi o'z jamoasini strategik maqsadlarga mos ravishda shakllantirish imkoniyatiga ega.

5. EMOTSIONAL INTELLEKT

Emotsional intellekt (Emotional Intelligence, D. Goulman nazariyasi) — rahbarning o'z his-tuyg'ularini anglashi, boshqarishi hamda boshqalarning emotsional holatini tushunib, unga mos munosabat bildirish qobiliyatidir. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, yuqori emotsional intellektga ega rahbarlar jamoada ishonchli muhit yaratish, mojarolarni konstruktiv hal qilish va xodimlarni uzoq muddatli motivatsiya bilan ta'minlash borasida ancha muvaffaqiyatli bo'ladi.

Emotsional intellektning besh tarkibiy qismi

O'z-o'zini anglash — o'z kuchli va zaif tomonlarini, emotsional reaksiyalarini aniq tushunish;

O'z-o'zini boshqarish — stressli vaziyatlarda xotirjamlikni saqlash, shoshilinch qarorlardan tiyilish;

Ichki motivatsiya — natijaga yo'nalganlik, qiyinchiliklarga qaramay maqsadga intilish;

Empatiya — xodimlar, o'quvchilar va ota-onalarning hissiyotlarini tushunish;

Ijtimoiy ko'nikmalar — samarali muloqot qilish, ishonch va hamkorlik muhitini shakllantirish.

Amaliy misol: konfliktning boshqarish

Toshkent viloyati Ohangaron tumanidagi maktablarning birida ikki nafar o'qituvchi o'rtasida dars jadvali yuzasidan jiddiy nizo kelib chiqqan. Direktor har ikki tomonni alohida tinglab, ularning hissiy holatini tan olgan, so'ngra xolis muloqot orqali o'zaro qabul qilinadigan yechimga erishgan. Bunday yondashuv emotsional intellektning amaliyotda qo'llanilishining yorqin

misolidir — direktor muammoni bostirish emas, balki hal qilish yo'lini tanlagan.

Direktor uchun amaliy tavsiya: har kuni kamida 10–15 daqiqa o'z kun tartibida “refleksiya vaqti”ni ajratish — o'tgan kun davomida qabul qilingan qarorlar va ularning emotsional ta'sirini tahlil qilish emotsional intellektni muntazam rivojlantirishga xizmat qiladi.

Jamoadi ishonch muhitini shakllantirish

Emotsional intellekti yuqori direktorning eng muhim natijalaridan biri — jamoada psixologik xavfsizlik muhitini (psychological safety) yaratishdir. Psixologik xavfsizlik — bu xodimning xato qilishdan, o'z fikrini bildirishdan yoki yordam so'rashdan qo'rqqanlik holati. Bunday muhitda pedagoglar yangi metodikalarni sinab ko'rishdan tortinmaydi, muammolarni yashirish o'rniga ularni ochiq muhokama qilishga tayyor bo'ladi.

Ishonch muhitini shakllantirishning amaliy yo'llari quyidagilardan iborat: direktorning o'zi xatolarini tan olishi va ulardan saboq chiqarishi; xodimlarning fikrini qaror qabul qilishdan oldin so'rash; tanqidni shaxsga emas, vaziyatga qaratish; va har bir xodimning hissasini jamoa oldida e'tirof etish. Toshkent shahridagi bir qator maktablarda joriy etilgan “Haftaning yutug'i” an'anasi — har hafta pedagogika kengashida bir xodimning muvaffaqiyati alohida ta'kidlanishi — ana shunday ishonch muhitini mustahkamlashga xizmat qiladi.

6. PSIXOLOGIK BARQARORLIK (RESILIENCE)

Maktab direktori lavozimi yuksak mas'uliyat, doimiy o'zgaruvchan vaziyatlar va ko'p sonli manfaatdor tomonlar (o'quvchilar, ota-onalar, xodimlar, yuqori tashkilotlar) bilan ishlashni talab qiladi. Shu sababli psixologik barqarorlik — rahbarning stress, inqiroz yoki kutilmagan vaziyatlarda o'zini yo'qotmasdan, samarali qarorlar qabul qila olish qobiliyati — strategik liderlikning ajralmas qismiga aylanadi.

Psixologik barqarorlikni oshirishning amaliy usullari

- Muammoni tahdid emas, imkoniyat sifatida qabul qilish — “nima buzildi” o‘rniga “bundan nimani o‘rganishim mumkin” savolini berish;
- Qo‘llab-quvvatlovchi kasbiy tarmoq (direktorlar hamjamiyati) bilan muntazam muloqotda bo‘lish;
- Kun va hafta rejasida dam olish va tiklanish vaqtini rejalashtirish;
- Katta muammolarni kichik, boshqariladigan vazifalarga bo‘lib hal qilish;
- O‘z yutuqlarini muntazam qayd etish — bu ichki motivatsiyani saqlashga yordam beradi.

Toshkent shahar ta’lim boshqarmasi doirasida o‘tkazilgan so‘rovnoma natijalariga ko‘ra, direktorlarning katta qismi eng ko‘p stressni o‘quv yili boshida hujjat aylanmasi va kadrlar yetishmovchiligi bilan bog‘liq vaziyatlarda boshdan kechiradi. Bunday davrlarda “Liderlik klinikasi” doirasida tashkil etiladigan guruh superviziyalari va tajribali direktorlar bilan mentorlik suhbatlari psixologik barqarorlikni saqlashda amaliy vosita sifatida tavsiya etiladi.

Stress belgilari va amaliy tavsiyalar

Stress belgisi	Amaliy tavsiya
Tez charchash, diqqatni jamlay olmaslik	Kun davomida qisqa tanaffuslar rejalashtirish (har 90 daqiqada 5–10 daqiqa)
Ortiqcha tashvishlanish, tungi uyqu buzilishi	Kundalik refleksiya va nafas olish mashqlarini qo‘llash
Jamoa bilan muloqotda asabiylashish	Muhim suhbatlarni oldindan rejalashtirish, “sovub” keyin javob berish
Vazifalarni bajarishni kechiktirish	Katta vazifani kichik qadamlarga bo‘lib, ustuvor izchillik asosida bajarish

Muhimi shundaki, psixologik barqarorlik — tugʻma xususiyat emas, balki muntazam mashq qilish orqali rivojlantiriladigan koʻnikmadir. Shu bois modul davomida har bir ishtirokchi oʻzining stress manbalarini aniqlab, ularga nisbatan shaxsiy “barqarorlik rejasi”ni tuzishi tavsiya etiladi.

7. RAHBARNING SHAXSIY SAMARADORLIGI

Shaxsiy samaradorlik — direktorning cheklangan vaqt va resurslar sharoitida eng muhim ustuvor vazifalarga eʼtibor qarata olish qobiliyatidir. Koʻp hollarda maktab direktorlari kunning katta qismini joriy, operativ masalalarga sarflab, strategik vazifalar uchun vaqt qolmayotganidan shikoyat qilishadi.

Ustuvor yoʻnalishlarni belgilash matritsasi

Amaliyotda “Eyzexauer matritsasi” deb nomlanuvchi vosita — vazifalarni shoshilinchlik va muhimlik darajasiga qarab toʻrt guruhga ajratish — direktorga kun tartibini oqilona tuzishda yordam beradi:

Muhim va shoshilinch — darhol shaxsan bajarilishi shart (masalan, favqulodda vaziyat, nazorat tashrifi);

Muhim, lekin shoshilinch emas — strategik rejalashtirish, pedagoglar bilan rivojlantiruvchi suhbatlar (eng koʻp vaqt ajratilishi lozim boʻlgan guruh);

Shoshilinch, lekin muhim emas — oʻrinbosarlarga topshirish mumkin boʻlgan operativ ishlar;

Shoshilinch ham, muhim ham emas — kun tartibidan chiqarib tashlanishi kerak boʻlgan vazifalar.

Direktorning ish daftari (Workbook) orqali oʻz-oʻzini boshqarish

“Direktorning ish daftari” — bu kundalik, haftalik va oylik rejalashtirishni, shuningdek strategik maqsadlar boʻyicha progressni qayd etishga moʻljallangan amaliy vosita. Ish daftarida direktor har hafta yakunida quyidagi savollarga javob berishi tavsiya etiladi: “Bu hafta qaysi strategik maqsad tomon qadam tashladim?”, “Qaysi vazifalarni delegatsiya qilishim mumkin edi?”, “Jamoamda kim qoʻshimcha qoʻllab-quvvatlashga muhtoj?”.

Delegatsiyalash — shaxsiy samaradorlikning muhim tarkibiy qismi. Taqsimlangan liderlik tamoyillariga muvofiq, direktor barcha vazifalarni o'zi bajarishga urinmasdan, ularni kompetentli xodimlarga topshirishi va faqat strategik ahamiyatga molik masalalarga e'tibor qaratishi lozim.

Amaliy misol: delegatsiyalash orqali vaqtni boshqarish

Toshkent viloyati Zangiota tumanidagi bir maktab direktori ilgari barcha ota-onalar bilan yakka tartibdagi uchrashuvlarni shaxsan o'tkazar, bu esa haftasiga o'rtacha 12 soatni egallar edi. Sinf rahbarlari va o'rinbosarlarga tegishli vakolatlarni delegatsiya qilgandan so'ng, direktorning vaqti strategik maktab rivojlanish masalalariga yo'naltirilgan — natijada maktabning yillik rivojlanish rejasi o'z vaqtida va sifatli ishlab chiqilgan.

Shuningdek, zamonaviy raqamli vositalardan (elektron navbat tizimlari, onlayn hisobotlar, yagona boshqaruv platformasi) foydalanish direktorning ma'muriy yuklamasini sezilarli darajada kamaytiradi va unga strategik vazifalarga ko'proq vaqt ajratish imkonini beradi.

8. STRATEGIK FIKRLASH

Strategik fikrlash — direktorning maktabning uzoq muddatli istiqbolini ko'ra bilishi, tashqi va ichki muhit omillarini tahlil qilishi hamda shu asosda asoslangan qarorlar qabul qilish qobiliyatidir. Strategik fikrlash ko'nikmasiga ega direktor kundalik muammolarga band bo'lib qolmasdan, maktabning 3–5 yillik rivojlanish trayektoriyasini aniq ko'ra oladi.

SWOT-tahlil — amaliy vosita sifatida

SWOT-tahlil (kuchli va zaif tomonlar, imkoniyatlar va tahdidlar) maktab strategiyasini ishlab chiqishning eng keng tarqalgan vositalaridan biri hisoblanadi. Strategik sessiya davomida direktor va uning jamoasi quyidagi savollarga javob izlaydi:

Maktabning kuchli tomonlari: tajribali pedagogik kadrlar, zamonaviy moddiy-texnik baza, ota-onalar bilan yaxshi hamkorlik;

Zaif tomonlari: ayrim fanlar bo'yicha kadrlar yetishmovchiligi, raqamli kompetensiyalar darajasining pastligi;

Imkoniyatlar: davlat tomonidan ajratilayotgan grantlar, mintaqaviy loyihalar, xususi sektor bilan sheriklik;

Tahdidlar: demografik o'zgarishlar tufayli sinflar to'lib ketishi, malakali kadrlarning boshqa sohalarga ketishi.

Keys: strategik sessiya natijasi

Toshkent shahar Mirzo Ulug'bek tumanidagi bir umumta'lim maktabida o'tkazilgan strategik sessiya davomida SWOT-tahlil asosida "Raqamli savodxonlikni oshirish" ustuvor yo'nalish etib belgilangan. Natijada bir yil ichida maktabda IT-to'garaklar soni ikki barobarga ko'paytirilgan va tuman miqyosidagi informatika fani olimpiadasida maktab o'quvchilari ilk bor g'olib bo'lgan.

Strategik fikrlash faqat reja tuzish bilan cheklanmaydi — u muntazam monitoring, natijalarni tahlil qilish va zarurat tug'ilganda strategiyani qayta ko'rib chiqishni ham o'z ichiga oladi. Shu bois har bir strategik reja kamida yiliga ikki marta pedagogika kengashi yig'ilishida ko'rib chiqilishi tavsiya etiladi.

Maktab strategik rejasini ishlab chiqish bosqichlari

1. Tashhis qo'yish — maktabning joriy holati, o'quvchilar natijalari, kadrlar salohiyati va moddiy-texnik bazasini tahlil qilish;
2. SWOT-tahlil o'tkazish — kuchli, zaif tomonlar, imkoniyat va tahdidlarni aniqlash;
3. Ustuvor yo'nalishlarni belgilash — jamoa bilan birgalikda 3–5 ta strategik ustuvor yo'nalishni tanlash;
4. SMART maqsadlar qo'yish — har bir yo'nalish bo'yicha aniq, o'lchanadigan, erishiladigan, ahamiyatli va muddatli maqsadlar shakllantirish;
5. Amalga oshirish rejasi — mas'ul shaxslar, resurslar va muddatlarni belgilash;
6. Monitoring va baholash — strategiya ijrosini muntazam kuzatish hamda zarur hollarda tuzatishlar kiritish.

Ushbu bosqichlarning barchasida direktorning roli — jarayonni yolg'iz boshqarish emas, balki jamoani strategik fikrlashga jalb etish va umumiy ko'z-qarashni shakllantirishdan iborat. Aynan shu yondashuv maktab jamoasida strategiyaga nisbatan "egalik hissi"ni (ownership) shakllantiradi, bu esa rejaning amalda bajarilish ehtimolini sezilarli darajada oshiradi.

9. AMALIY VOSITALAR VA O'QITISH FORMATLARI

Mazkur mavzuni o'zlashtirishda nazariy bilimlar quyidagi amaliy formatlar orqali mustahkamlanadi:

9.1. Strategik sessiya (Strategic Session)

Direktorlar guruhi ishtirokida o'tkaziladigan amaliy mashg'ulot bo'lib, unda ishtirokchilar o'z maktablari misolida SWOT-tahlil va strategik maqsadlar daraxtini tuzadilar. Sessiya yakunida har bir direktor o'z maktabi uchun qisqa strategik xulosalar bilan chiqadi.

9.2. Liderlik diagnostikasi (Leadership Assessment)

Ishtirokchilar standartlashtirilgan so'rovnomalar (masalan, emotsional intellekt va liderlik uslubini aniqlovchi testlar) orqali o'z liderlik profilini aniqlaydilar. Diagnostika natijalari asosida har bir direktor uchun individual rivojlanish yo'nalishlari belgilanadi.

9.3. Keys-tahlil (Case Study)

Toshkent shahar va viloyati maktablari amaliyotidan olingan real vaziyatlar guruhlarida muhokama qilinadi va mumkin bo'lgan yechim yo'llari tahlil etiladi. Bu format nazariy bilimlarni amaliyot bilan bog'lashga xizmat qiladi.

9.4. Yagona maktab boshqaruvi tizimi

Yagona maktab boshqaruvi tizimi (elektron platforma) orqali direktor o'quvchilar kontingenti, kadrlar, o'quv jarayoni va moliyaviy resurslar bo'yicha ma'lumotlarni bir joyda kuzatish imkoniga ega bo'ladi. Bu tizim strategik qarorlarni ma'lumotlarga asoslangan holda (data-driven decision making) qabul qilishni ta'minlaydi.

9.5. Direktorning ish daftari (Workbook)

Modul davomida har bir ishtirokchiga beriluvchi amaliy qo'llanma bo'lib, unda refleksiya savollari, strategik rejalashtirish shablonlari va o'z-o'zini baholash varaqalari mavjud.

9.6. Liderlik klinikasi (Leadership Clinic)

Tajribali mentorlar ishtirokida o'tkaziladigan guruh maslahatlashuvi bo'lib, unda direktorlar o'z amaliyotidagi qiyin vaziyatlarni ochiq muhokama qilib, hamkasblari va mentorlardan amaliy tavsiyalar oladilar.

Liderlik klinikasi formatining o'ziga xos jihati shundaki, unda hal qilinishi kerak bo'lgan muammoni mentor emas, balki muammo egasining o'zi hamkasblari yordamida tahlil qiladi va yechim topadi — mentor va guruh a'zolari faqat to'g'ri savollar berish orqali yo'naltiradi. Bu usul "kouching" metodologiyasiga asoslangan bo'lib, direktorda mustaqil muammo hal qilish ko'nikmasini mustahkamlashga xizmat qiladi. Toshkent shahar va viloyati bo'yicha tashkil etilgan pilot guruhlarda har oyda bir marta, 8–10 nafar direktor ishtirokida o'tkaziladigan klinika mashg'ulotlari samarali amaliyot sifatida tan olingan.

9.7. Formatlarning o'zaro bog'liqligi

Yuqorida sanab o'tilgan olti amaliy format — strategik sessiya, liderlik diagnostikasi, keys-tahlil, yagona boshqaruv tizimi, ish daftari va liderlik klinikasi — bir-birini to'ldiruvchi yaxlit tizimni tashkil etadi. Diagnostika orqali aniqlangan kuchli va zaif tomonlar strategik sessiyada rejalashtirishga asos bo'ladi, keys-tahlil nazariy bilimlarni amaliyot bilan bog'laydi, yagona boshqaruv tizimi kundalik qarorlarni ma'lumotlar bilan ta'minlaydi, ish daftari esa barcha jarayonni hujjatlashtirib, liderlik klinikasida muntazam monitoring qilish imkonini beradi.

10. QO'SHIMCHA KEYSLAR: TOSHKENT MINTAQASI AMALIYOTIDAN

Quyida keltirilgan qo'shimcha keyslar strategik sessiya va keys-tahlil mashg'ulotlarida guruhli muhokama uchun tavsiya etiladi. Har bir keys

bo'yicha ishtirokchilardan direktorning o'rnida bo'lganda qanday qaror qabul qilishlari so'raladi.

Keys 1. Toshkent shahar Chilonzor tumani — kadrlar ta'minoti muammosi

O'quv yili boshida chet tili fani bo'yicha ikki nafar o'qituvchi boshqa tashkilotga o'tib ketgan. Direktor darhol tuman xalq ta'limi boshqarmasiga murojaat qilish bilan bir qatorda, maktab ichida malaka oshirish dasturlarini o'tagan boshlang'ich sinf o'qituvchilaridan birini qo'shimcha tayyorgarlikdan o'tkazib, vaqtinchalik jalb qilgan hamda "Zoom" orqali masofaviy darslar tashkil etish imkoniyatini ko'rib chiqqan. Natijada o'quv jarayoni uzilishsiz davom ettirilgan.

Keys 2. Toshkent viloyati Bo'ka tumani — ota-onalar bilan ishonch muhitini yaratish

Maktabda o'quvchilar o'zlashtirishining pasayishi kuzatilgach, direktor barcha sinf rahbarlarini ota-onalar bilan ochiq muloqot o'tkazishga yo'naltirgan va oylik "Ochiq eshiklar kuni"ni joriy etgan. Bu tadbirlar davomida ota-onalarning takliflari asosida maktabda qo'shimcha mashg'ulotlar jadvali qayta ko'rib chiqilgan va olti oy ichida o'zlashtirish ko'rsatkichi yaxshilangan.

Keys 3. Toshkent shahar Yashnobod tumani — raqamli boshqaruvga o'tish

Direktor maktab hujjat aylanmasini qog'oz shaklidan elektron tizimga o'tkazish tashabbusi bilan chiqqan. Dastlab ayrim xodimlar yangi tizimga moslashishda qiyinchilikka duch kelgan, ammo direktor tomonidan tashkil etilgan qisqa muddatli o'qitish seminarlari va "do'stona yordam" tizimi (tajribali xodim — yangi boshlovchi) orqali barcha xodimlar uch hafta ichida tizimdan foydalanishni o'zlashtirgan.

Yuqoridagi keyslarning barchasida umumiy jihat kuzatiladi: direktor muammoga duch kelganda uni yolg'iz hal qilishga urinmasdan, jamoani jalb qilgan, kommunikatsiyani ochiq yuritgan va uzoq muddatli natijaga yo'nalgan

qarorlar qabul qilgan. Aynan mana shu xatti-harakatlar strategik liderlikning amaldagi ko‘rinishidir.

11. NAZORAT VA MUHOKAMA SAVOLLARI

Mavzuni mustahkamlash hamda strategik sessiyada guruhli muhokama yuritish uchun quyidagi savollardan foydalanish tavsiya etiladi:

1. Sizning maktabingizda qanday liderlik uslubi ustuvor — an’anaviy nazorat bormi yoki zamonaviy yo‘naltiruvchi yondashuvmi? Misollar keltiring.

2. O‘z jamoangizda taqsimlangan liderlik tamoyillarini qanday kengaytirishingiz mumkin? Qaysi vazifalarni kimga delegatsiya qilish mumkin?

3. Oxirgi uch oyda qanday vaziyatda emotsional intellektingizni namoyon etgansiz? Natija qanday bo‘ldi?

4. Sizning shaxsiy stress belgilaringiz qanday? Ularni boshqarish uchun qanday usullardan foydalanasiz?

5. Maktabingizning keyingi uch yillik strategik ustuvor yo‘nalishlari qanday bo‘lishi kerak deb hisoblaysiz?

Ushbu savollar bo‘yicha yozma javoblar “Direktorning ish daftari”ga kiritilishi va “Liderlik klinikasi” mashg‘ulotida hamkasblar bilan muhokama qilinishi tavsiya etiladi.

12. YAKUNIY NATIJA: LIDERLIK PROFILI VA SHAXSIY RIVOJLANISH REJASI

1-mavzu yakunida har bir ishtirokchi o‘zining liderlik profilini shakllantiradi — unda shaxsning kuchli tomonlari, rivojlantirish zarur bo‘lgan kompetensiyalar hamda strategik maqsadlari aks ettiriladi. Liderlik profili asosida 6 oylik shaxsiy rivojlanish rejasi tuziladi, unga quyidagilar kiritiladi:

6. Aniqlangan ustuvor kompetensiyalar (masalan, emotsional intellekt yoki delegatsiyalash ko‘nikmasi);

7. Har bir kompetensiya bo‘yicha aniq, o‘lchanadigan maqsadlar;

8. Maqsadlarga erishish uchun rejalashtirilgan amaliy qadamlar va muddatlar;

9. Progressni baholash mezonlari va mentorlik qo'llab-quvvatlash tartibi.

Shaxsiy rivojlanish rejasi "Direktorning ish daftari"ga kiritiladi va "Liderlik klinikasi" doirasida muntazam ravishda monitoring qilib boriladi. Bu yondashuv direktorning strategik liderlik kompetensiyalarini uzluksiz va tizimli ravishda rivojlantirishni ta'minlaydi.

Liderlik profili: amaliy topshiriq shakli

Quyidagi jadval 1-mavzu yakunida har bir ishtirokchi tomonidan to'ldiriladigan o'z-o'zini baholash shakli namunasidir. Direktor har bir kompetensiya bo'yicha joriy va maqsadli darajasini (1 dan 5 gacha ballda) belgilaydi hamda unga erishish uchun aniq chora-tadbirni qayd etadi:

Kompetensiya	Joriy daraja (1–5)	Maqsadli daraja (1–5)	Rivojlantirish chorasi
Strategik fikrlash	...	...	...
Transformatsion liderlik	...	...	...
Taqsimlangan liderlik	...	...	...
Emotsional intellekt	...	...	...
Psixologik barqarorlik	...	...	...
Shaxsiy samaradorlik (vaqtni boshqarish)	...	...	...

Ushbu jadval to'ldirilgandan so'ng "Liderlik klinikasi" murabbiyi bilan birgalikda muhokama qilinadi va keyingi modullarda uning bajarilishi muntazam nazorat ostida olib boriladi.

Liderlik profilini shakllantirishda eng muhim tamoyil — halollik va obyektivlik. Direktor o'z kuchli tomonlarini ortiqcha baholash yoki zaif tomonlarini yashirish o'rniga, real vaziyatni aks ettirishi lozim, zero faqat aniq tashhis asosidagina samarali rivojlanish rejasi tuzilishi mumkin. Shu

maqsadda, imkoniyat darajasida, direktorning o'z-o'zini baholashi uning o'rinbosarlari yoki hamkasblari tomonidan berilgan "360 daraja" baholash bilan taqqoslanishi tavsiya etiladi — bu usul subyektivlikni kamaytirib, rivojlanish yo'nalishlarini yaqqolroq ko'rsatadi.

13. XULOSA

Strategik liderlik va shaxsiy samaradorlik — zamonaviy maktab direktorining faoliyat samaradorligini belgilovchi asosiy omillardir. O'zbekiston Respublikasining amaldagi ta'lim sohasidagi qonunchiligi direktorga keng vakolatlar berar ekan, aynan ana shu vakolatlardan oqilona va strategik asosda foydalanish ko'p jihatdan direktorning liderlik kompetensiyalariga bog'liq bo'ladi.

Toshkent shahar va Toshkent viloyati maktab direktorlari uchun ushbu modulda berilgan nazariy bilim va amaliy vositalar — transformatsion va taqsimlangan liderlik, emotsional intellekt, psixologik barqarorlik va strategik fikrlash — ularning har kuni qabul qilayotgan qarorlari sifatini oshirishga, jamoani yanada samarali boshqarishga va pirovardida o'quvchilar ta'lim sifatini yaxshilashga xizmat qiladi.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish — bir martalik tadbir emas, balki uzluksiz jarayon. Shu sababli "Maktab direktorlarini strategik rivojlantirish dasturi"ning keyingi modullari (jumladan, pedagogik menejment, moliyaviy boshqaruv, raqamli transformatsiya va hamjamiyat bilan hamkorlik mavzulari) aynan ushbu 1-modulda shakllantirilgan liderlik negiziga tayangan holda davom ettiriladi.

Direktorlardan ushbu ma'ruza materiallari asosida o'z maktablarida amaliy qadamlar qo'yishlari, xususan, o'z o'rinbosarlari va metodik birlashma rahbarlari bilan strategik maqsadlarni muhokama qilishlari, hamda "Direktorning ish daftari"da belgilangan shaxsiy rivojlanish rejasini izchil amalga oshirib borishlari tavsiya etiladi.

ADABIYOTLAR VA NORMATIV-HUQUQIY HUJJATLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi
2. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentyabrdagi O'RQ-637-son "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi PF-6108-son Farmoni "O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi PF-79-son Farmoni "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"
5. Umumta'lim muassasasining namunaviy Ustavi va ichki me'yoriy hujjatlari
6. Bass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations
7. Goleman, D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ
8. Leithwood, K., Louis, K. S. Linking Leadership to Student Learning
9. Harris, A. Distributed Leadership in Schools