



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
PREZIDENTI HUZURIDAGI DAVLAT
XIZMATINI RIVOJLANTIRISH AGENTLIGI



TA'LIMNI RIVOJLANTIRISH
RESPUBLIKA ILMIY-METODIK
MARKAZI



MAKTABGACHA VA
MAKTAB TA'LIMI
VAZIRLIGI



ABDULLA AVLONIY NOMIDAGI
PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY
INSTITUTI

MAKTAB DIREKTORLARINI STRATEGIK RIVOJLANTIRISH DASTURI

INTENSIV RIVOJLANISH KURSI



Taqdimot tarkibi

1. Kirish. Mavzuning dolzarbligi

2. Me'yoriy-huquqiy asoslar

3. Zamonaviy ta'lim liderligi

4. Transformatsion va taqsimlangan liderlik

5. Emotsional intellekt

6. Psixologik barqarorlik (resilience)

7. Rahbarning shaxsiy samaradorligi

8. Strategik fikrlash va SWOT-tahlil

9. Amaliy vositalar va o'qitish formatlari

10. Toshkent mintaqasi amaliyotidan keyslar

11. Nazorat va muhokama savollari

12. Liderlik profili va rivojlanish rejasi

KIRISH

O'zbekistonda ta'lim tizimini isloh qilish jarayonida maktab direktorining roli- **ma'muriy xodimdan strategik liderga** aylanmoqda.

Toshkent shahar va viloyati — respublikadagi eng zich aholi joylashgan, ta'lim muassasalari soni eng ko'p hududlardan biri. Bu yerda direktorning liderlik salohiyati butun tuman va shahar miqyosidagi ta'lim sifatiga ta'sir ko'rsatadi.

12

asosiy bo'lim ma'ruza matnida

3-5

yillik strategik rivojlanish
gorizonti

6

amaliy o'qitish formati

ME'YORIY-HUQUQIY ASOSLAR

Strategik liderlikning huquqiy negizi

Konstitutsiya

Har bir fuqaroning ta'lim olish huquqini kafolatlaydi

O'RQ-637-son Qonun (2020)

«Ta'lim to'g'risida» — boshqaruv tartibi va rahbar vakolatlari

PF-6108-son Farmon (2020)

Rahbar va pedagog xodimlarning uzluksiz malaka oshirishi

PF-79-son Farmon (2023)

Direktorga o'rinbosarlarni mustaqil tanlash huquqi

Vazirlar Mahkamasi qarorlari

Ustav, ichki mehnat tartibi va boshqaruv mexanizmlari

Maktab Ustavi

Har bir maktabning ichki boshqaruv asosiy hujjati

ZAMONAVIY TA'LIM LIDERLIGI

Direktor — o'zgarishlar agenti, kouch va strateg

Zamonaviy ta'lim liderligi — jamoani ruhlantirish, resurslarni samarali taqsimlash va uzluksiz rivojlanish madaniyatini shakllantirish qobiliyati.

Yuqori natijali direktorlarning uchta umumiy xususiyati:

- 1 Aniq va o'lchanadigan maktab rivojlanish strategiyasiga ega
- 2 Qarorlarni jamoa bilan birgalikda qabul qiladi
- 3 O'z shaxsiy va kasbiy rivojlanishiga muntazam investitsiya kiritadi

***Misol:** Qibray tumani 27-maktab — metodik birlashma rahbarlari jalb etilib, milliy baholash natijalari 2 yilda 18% oshgan.*

ZAMONAVIY TA'LIM LIDERLIGI

Ta'lim liderligining asosiy o'lchamlari

1

Strategik yo'nalish

3-5 yillik rivojlanish kontsepsiyasini shakllantirish

2

Pedagogik liderlik

O'quv jarayoni sifatini nazorat qilish va metodik ko'mak

3

Tashkiliy madaniyat

Ijobiy, ishonchga asoslangan maktab muhiti

4

Hamjamiyat bilan aloqa

Ota-onalar, mahalla va hokimiyat bilan hamkorlik

5

Natijaga yo'nalganlik

Bilim sifati va pedagoglar malakasini tahlil qilish

ZAMONAVIY TA'LIM LIDERLIGI

An'anaviy va zamonaviy boshqaruv farqi

Mezon	An'anaviy boshqaruv	Zamonaviy liderlik
Asosiy vazifa	Nazorat va buyruq berish	Yo'naltirish va ilhomlantirish
Qaror qabul qilish	Yakka tartibda, direktor tomonidan	Jamoa bilan, 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

TRANSFORMATSION LIDERLIK

Jamoa a'zolarini umumiy maqsad atrofida birlashtirish, ichki motivatsiyani oshirish va ijodiy salohiyatni ro'yobga chiqarish.

Ideallashtirilgan ta'sir (shaxsiy namuna)

Ilhomlantiruvchi motivatsiya

Intellectual rag'batlantirish

Individual e'tibor

Keys: Yunusobod tumani 15-maktabi

«Innovatsiya haftaligi» an'anasi joriy etilgan — har oyda bir o'qituvchi o'z metodikasini namoyish etadi. Natijada malaka oshirish kurslariga yozilish 40% ga ko'paygan.

TAQSIMLANGAN LIDERLIK

Vakolatlar jamoa bo'ylab taqsimlanadi

Taqsimlangan liderlik modelida boshqaruv vakolatlari faqat direktor zimmasida emas — o'rinbosarlar, metodik birlashma rahbarlari, sinf rahbarlari va faol ota-onalar o'rtasida taqsimlanadi.



EMOTIONAL INTELEKT

D. Goulman nazariyasi — rahbarning o'z his-tuyg'ularini anglashi, boshqarishi va boshqalarning holatini tushuna olish qobiliyati.

1

**O'z-o'zini
anglash**

Kuchli va zaif
tomonlarini aniq
tushunish

2

**O'z-o'zini
boshqarish**

Stressda xotirjamlikni
saqlash

3

Ichki motivatsiya

Natijaga yo'nalganlik,
maqsadga intilish

4

Empatiya

Xodimlar va ota-onalar
hissiyotini tushunish

5

**Ijtimoiy
ko'nikmalar**

Ishonch va hamkorlik
muhitini yaratish

EMOTIONAL INTELEKT

Amaliyotda: konflikt va psixologik xavfsizlik

Amaliy misol: konfliktni boshqarish

Ohangaron tumanidagi maktabda ikki o'qituvchi o'rtasida jadval yuzasidan nizo kelib chiqqan. Direktor har ikki tomonni tinglab, hissiy holatni tan olgan va xolis yechimga erishgan.

Tavsiya: har kuni 10-15 daqiqa «refleksiya vaqti»ni ajratish.

Psixologik xavfsizlik muhiti

Xodimning xato qilishdan, fikr bildirishdan yoki yordam so'rashdan qo'rqmaslik holati.

- Direktorning o'z xatolarini tan olishi
- Qarordan oldin xodimlar fikrini so'rash
- Tanqidni shaxsga emas, vaziyatga qaratish
- Har bir hissani jamoa oldida e'tirof etish

PSIXOLOGIK BARQARORLIK

Resilience — inqirozda o'zini yo'qotmaslik

Stress, inqiroz yoki kutilmagan vaziyatlarda samarali qarorlar qabul qila olish qobiliyati — strategik liderlikning ajralmas qismi.

- ✓ Muammoni tahdid emas, imkoniyat sifatida qabul qilish
- ✓ Qo'llab-quvvatlovchi kasbiy tarmoq bilan muntazam muloqot
- ✓ Dam olish va tiklanish vaqtini rejalashtirish
- ✓ Katta muammolarni kichik vazifalarga bo'lib hal qilish
- ✓ O'z yutuqlarini muntazam qayd etish

PSIXOLOGIK BARQARORLIK

Stress belgilari va amaliy tavsiyalar

Stress belgisi	Amaliy tavsiya
Tez charchash, diqqatni jamlay olmaslik	Har 90 daqiqada 5-10 daqiqa tanaffus
Ortiqcha tashvishlanish, uyqu buzilishi	Kundalik refleksiya va nafas olish mashqlari
Jamoa bilan muloqotda asabiylashish	Muhim suhbatlarni oldindan rejalashtirish
Vazifalarni bajarishni kechiktirish	Katta vazifani kichik qadamlarga bo'lish

Psixologik barqarorlik — tug'ma emas, muntazam mashq orqali rivojlanadigan ko'nikma.

SHAXSIY SAMARADORLIK

Eyzenxauer matritsasi

Vazifalarni shoshilinchlik va muhimlik darajasiga qarab to'rt guruhga ajratish direktorga kun tartibini oqilona tuzishda yordam beradi.

Muhim va shoshilinch

Darhol shaxsan bajarilishi shart (favqulodda vaziyat, nazorat tashrifi)

Muhim, shoshilinch emas

Strategik rejalashtirish, pedagoglar bilan suhbatlar — eng ko'p vaqt bu yerga

Shoshilinch, muhim emas

O'rinbosarlarga topshirish mumkin bo'lgan operativ ishlar

Shoshilinch ham, muhim ham emas

Kun tartibidan chiqarib tashlanishi kerak

SHAXSIY SAMARADORLIK

Ish daftari va delegatsiyalash

Direktorning ish daftari

Bu hafta qaysi strategik maqsad tomon qadam tashladim?

Qaysi vazifalarni delegatsiya qilishim mumkin edi?

Jamoamda kim qo'shimcha qo'llab-quvvatlashga muhtoj?

Misol: delegatsiyalash orqali vaqtni boshqarish

Zangiota tumanidagi maktab direktori ilgari barcha ota-onalar bilan yakka uchrashuvlarni shaxsan o'tkazar — haftasiga 12 soat.

Sinf rahbarlari va o'rinbosarlarga vakolat berilgach, direktorning vaqti strategik masalalarga yo'naltirilgan — yillik reja sifatli ishlab chiqilgan.

+ raqamli vositalar (elektron navbat, onlayn hisobot) ma'muriy yuklamani kamaytiradi.

STRATEGIK FIKRLASH

SWOT-tahlil — amaliy vosita sifatida

Kuchli tomonlari

Tajribali kadrlar, zamonaviy baza, ota-onalar bilan hamkorlik

Zaif tomonlari

Kadrlar yetishmovchiligi, raqamli kompetentsiya pastligi

Imkoniyatlar

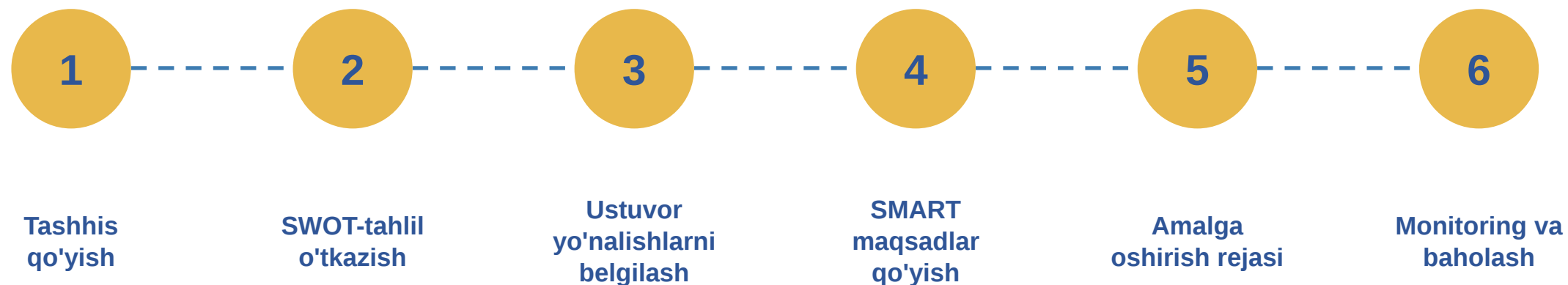
Davlat grantlari, mintaqaviy loyihalar, xususiy sheriklik

Tahdidlar

Demografik o'zgarishlar, malakali kadrlarning ketishi

STRATEGIK FIKRLASH

Strategik rejani ishlab chiqish bosqichlari



Keys: Mirzo Ulug'bek tumani maktabi — SWOT asosida «Raqamli savodxonlik» ustuvor yo'nalish tanlangan. Natijada IT-to'garaklar soni 2 baravarga oshgan va maktab tuman olimpiadasida ilk bor g'olib bo'lgan.

AMALIY VOSITALAR

O'qitish formatlari — yaxlit tizim

1

Strategik sessiya

SWOT-tahlil va maqsadlar daraxtini tuzish

2

Liderlik diagnostikasi

Standartlashtirilgan so'rovnomalar orqali
profil aniqlash

3

Keys-tahlil

Real vaziyatlarni guruhda muhokama qilish

4

Yagona boshqaruv tizimi

Data-driven qarorlar qabul qilish

5

Direktorning ish daftari

Refleksiya va rejalashtirish shablonlari

6

Liderlik klinikasi

Mentorlar bilan guruh maslahatlashuvi

Amaliyotdan uchta keys

Keys 1. Chilonzor tumani

Kadrlar ta'minoti muammosi

Ikki chet tili o'qituvchisi ketgach, direktor boshlang'ich sinf o'qituvchisini qayta tayyorlab, «Zoom» orqali masofaviy dars tashkil etgan.

Keys 2. Bo'ka tumani

Ota-onalar bilan ishonch muhiti

Oylik «Ochiq eshiklar kuni» joriy etilib, olti oy ichida o'zlashtirish ko'rsatkichi yaxshilangan.

Keys 3. Yashnobod tumani

Raqamli boshqaruvga o'tish

«Do'stona yordam» tizimi orqali barcha xodimlar uch hafta ichida elektron tizimni o'zlashtirgan.

XULOSA VA RIVOJLANISH REJASI

Liderlik profili va keyingi qadamlar

Strategik liderlik va shaxsiy samaradorlik — zamonaviy maktab direktorining faoliyat samaradorligini belgilovchi asosiy omillardir. Kompetentsiyalarni rivojlantirish — uzluksiz jarayon.

6 oylik shaxsiy rivojlanish rejasi:

- Aniqlangan ustuvor kompetentsiyalar
- Har bir kompetentsiya bo'yicha o'lchanadigan maqsadlar
- Amaliy qadamlar va muddatlar
- Progressni baholash mezonlari

Muhokama uchun savol:

«O'z jamoangizda taqsimlangan liderlik tamoyillarini qanday kengaytirishingiz mumkin? Qaysi vazifalarni kimga delegatsiya qilish mumkin?»

Javoblar «Direktorning ish daftari»ga kiritiladi va «Liderlik klinikasi»da muhokama qilinadi.

**E'TIBORINGIZ
UCHUN RAHMAT**

