



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

INSON KAPITALINI STRATEGIK BOSHQARISH

INTENSIV RIVOJLANISH KURSI



Inson kapitali — maktabning strategik resursi

Nega aynan inson kapitali?

№1 omil

O'quvchi natijalariga maktab ichidagi omillar orasida eng kuchli ta'sir — o'qituvchi sifati

J. Hattie meta-tahlillari asosida

Shift»

Ta'lim tizimining sifati undagi o'qituvchilar sifatidan yuqori bo'la olmaydi

McKinsey xalqaro tadqiqoti (2007) xulosasi

№2 omil

Maktab rahbariyati — o'quvchi natijalariga ta'sir bo'yicha ikkinchi kuchli omil

K. Leithwood tadqiqotlari asosida



Xulosa: direktorning bosh strategik vazifasi — binoga emas, avvalo odamlarga investitsiya qilish.

Inson kapitali nima?

TA'RIF

Inson kapitali — jamoa a'zolarining maktab natijasiga xizmat qiladigan bilimi, ko'nikmalari, tajribasi va motivatsiyasi yig'indisi.

U xarajat emas, balki investitsiya obyekti: unga qo'yilgan har bir mablag' va vaqt o'quvchi natijasida qaytadi.



Bilim

fan va metodika asoslari



Ko'nikma

amalda qo'llay olish



Tajriba

to'plangan amaliyot



Motivatsiya

ishlashga ichki intilish

Kadrlar ishi emas — strategik boshqaruv

An'anaviy «kadrlar ishi»

- Asosiy e'tibor — hujjat, buyruq, hisobotda
- Bo'sh o'rin ochilganda shoshilinch «yopiladi»
- Muammo yuzaga kelgachgina munosabat bildiriladi
- Hammaga bir xil, «o'rtacha» yondashuv
- Rivojlanish — rasmiy malaka oshirish bilan cheklanadi

Strategik boshqaruv

- Maktabning maqsad va strategiyasidan kelib chiqadi
- Ehtiyoj oldindan rejalashtiriladi, iste'dod izlanadi
- Muammoning oldi olinadi: diagnostika va profilaktika
- Har bir xodimga individual rivojlanish yo'li
- Natija — hisobot emas, o'quvchi muvaffaqiyati

Inson kapitalini boshqarish sikli



01



Pedagogik jamoani rivojlantirish

Har bir o'qituvchi o'sadigan tizimni qanday quramiz?

Rivojlantirishning oltita asosiy vositasi



Malaka oshirish va ichki o'qitish

tashqi kurslar + maktab ichidagi seminar-treninglar



Ustoz-shogird tizimi

tajribali pedagog — yosh mutaxassis hamkorligi



Individual rivojlanish rejasi

har bir o'qituvchi uchun yillik aniq maqsadlar



Professional o'quv hamjamiyatlari

darsni birga loyihalash va tahlil qilish (Lesson Study)



Dars kuzatuvi va fikr-mulohaza

nazorat emas — rivojlantiruvchi yordam



Kadrlar zaxirasi va vakolat berish

bo'lajak rahbarlar va yetakchilarni o'stirish

Ustoz-shogird tizimi: besh bosqich

1

Ehtiyojni aniqlash

kimga qanday ko'mak kerak?

2

Ustozni tanlash

ixtiyoriylik va mos kelish

3

Hamkorlik rejasi

aniq mavzu, muddat, uchrashuvlar

4

Kuzatuv va yordam

darlar, tahlil, maslahat

5

Natijani baholash

o'sishni birga xulosalash



Ustoz — nazoratchi emas, hamroh: maqsad — baholash emas, qo'llab-quvvatlash.



Reja aniq bo'lsin: qaysi darlar, qanday tahlil, qachon — hammasi yozma kelishiladi.

Individual rivojlanish rejasi (IRR)

IRR QOIDALARI

- Har bir o'qituvchi uchun, har o'quv yiliga tuziladi
- O'qituvchining o'zi bilan birga ishlab chiqiladi — «tepadan» yuklanmaydi
- 2–3 ta aniq maqsad yetarli; ko'pi — rasmiyatchilikka olib keladi
- Har maqsadga: faoliyat, muddat, natija belgisi
- Yiliga 2 marta suhbatda ko'rib chiqiladi

Namuna (bitta o'qituvchi IRRidan parcha):

Maqsad	Faoliyat	Muddat	Natija belgisi
Shakllantiruvchi baholash usullarini qo'llash	Onlayn kurs + 4 ta ochiq dars	yanvar – may	Dars kuzatuvda kamida 3 usul qayd etiladi
Olimpiadaga tayyorlash metodikasini egallash	Ustoz bilan 8 ta mashg'ulot	sentabr – dekabr	Tuman bosqichida 2 nafar ishtirokchi

IRR — attestatsiya va rag'batlantirish suhbatlarining asosiy hujjati bo'lishi mumkin.

Professional o'quv hamjamiyatlari



Metod birlashmani «hisobot yig'ilishi»dan haqiqiy o'quv hamjamiyatiga aylantiring: yig'ilish mavzusi — hujjat emas, dars va o'quvchi bo'lsin.

Rivojlantiruvchi fikr-mulohaza (feedback)



Aniq

umumiy gap emas — fakt, misol, daqiqa: «darsning 25-daqiqasida...»



O‘z vaqtida

kuzatuvdan keyin 1–2 kun ichida, taassurot yangi paytda



Muvozanatli

kuchli tomon + o‘rish nuqtasi; faqat kamchilik sanalmaydi



Kelajakka qaratilgan

baho emas — keyingi qadam: «keyingi darsda sinab ko‘ring...»

SUHBAT FORMULASI

«**Kuzatdim...**» (fakt) → «**Buning ta’siri...**» (o‘quvchiga) → «**Taklifim...**» (keyingi qadam)

02



Xodimlar motivatsiyasi

Nazariyalar nimani o'rgatadi va direktor ularni qanday qo'llaydi?

Motivatsiyaning ikki manbai



Ichki motivatsiya

- ishning o'zi qiziq va ma'noli
- o'sish, mahoratdan qoniqish
- o'quvchi natijasidan quvonch

Uzoq muddatli «dvigatel» — charchamaydi.



Tashqi motivatsiya

- maosh, ustama, mukofot
- maqtoov, toifa, mavqe
- nazorat va talab

Zarur, lekin ta'siri tez «eskiradi».

Direktorning vazifasi — tashqi stimullar bilan cheklanmasdan, ichki motivatsiya o'sadigan muhit yaratish.

Maslou piramidasi — maktab kontekstida

5 · O‘zini namoyon etish

ijodiy loyihalar, mualliflik metodikasi, innovatsiya erkinligi

4 · Hurmat va e’tirof

natijani ko‘rish va aytish, toifa, jamoa oldidagi obro‘

3 · Mansublik

jamoaga tegishlilik, ustoz-shogird, sog‘lom muhit

2 · Xavfsizlik

barqaror ish o‘rni, aniq qoidalar, adolatli munosabat

1 · Asosiy ehtiyojlar

mehnat sharoiti, me‘yorida ish yuki, dam olish imkoni

Amaliy xulosa: quyi pog‘onalar (sharoit, adolat, muhit) ta‘minlanmagan joyda yuqori pog‘ona vositalari (ijod, e’tirof) ishlamaydi.

Gersberg: ikki omil nazariyasi

Gigiyena omillari

yo'q bo'lsa — norozilik tug'iladi

- maosh va uning adolatliligi
- mehnat sharoiti, xavfsizlik
- jamoadagi munosabatlar
- qoidalar, boshqaruv uslubi

Norozilikni oldini oladi, ammo ishtiyoq bermaydi.

Motivatorlar

bo'lsa — ishtiyoq paydo bo'ladi

- muvaffaqiyat va natijani his qilish
- e'tirof etilish
- mas'uliyat va ishonch
- kasbiy o'sish, ishning mazmuni

Haqiqiy ishtiyoqning manbai — shular.

Faqat maoshga tayangan tizim norozilikni kamaytiradi, lekin a'lo natijaga undamaydi — ikkala guruh ustida ham ishlash kerak.

Rag'batlantirish: moddiy va nomoddiy



Moddiy vositalar

- ustama va mukofotlar — aniq mezon asosida
- malaka toifasini oshirishga ko'maklashish
- o'quv yuklamasini adolatli taqsimlash
- malaka oshirish va safarlarga yo'llash
- mehnat sharoitini yaxshilash



Nomoddiy vositalar

- natijani jamoa oldida e'tirof etish
- ishonchli vazifa va vakolat berish
- ustoz, ekspert, yetakchi maqomi
- moslashuvchan jadval, ortiqcha yukdan himoya
- direktorning shaxsiy e'tibori va minnatdorchiligi

Oltin qoida: adolat va shaffoflik. Mezoni noaniq mukofot rag'bat emas — demotivator bo'lib qoladi.

Demotivatsiya omillari va kasbiy charchash



Maktabdagi asosiy demotivatorlar

- ortiqcha qog'ozbozlik va takroriy hisobotlar
- yuklama va vazifalarning adolatsiz taqsimoti
- fikr-mulohazaning yo'qligi: «ishlayapsanmi — bo'ldi»
- faqat xatoni ko'rish, yutuqni sezmaslik
- o'sish istiqbolining ko'rinmasligi
- qaror qabul qilishda ovozga ega emaslik



Kasbiy charchash (burnout)

Belgilari:

to'planib boruvchi charchoq, befarqlik, natija va tashabbusning pasayishi, ishdan bezish

Direktor nima qila oladi:

- yuklamani me'yorlash va himoya qilish
- dam olish vaqtini hurmat qilish (kechki-dam kunlari xabarlar madaniyati)
- psixologik xavfsiz muhit: xato — o'rganish manbai
- belgilarni erta payqash va yakka suhbat

Motivatsion muhitni qanday o'lchaymiz?



Anonim so'rovnoma

yiliga 1–2 marta, 10–15 savol, 5 ballik shkala; natija jamoa bilan ochiq muhokama qilinadi



Rivojlanish suhbatlari

har bir o'qituvchi bilan yiliga kamida 2 marta: maqsadlar, to'siqlar, ehtiyojlar



Kuzatish

yig'ilishlardagi faollik, tashabbuslar soni, jamoadagi kayfiyat, norasmiy signallar



Ko'rsatkichlar

kadrlar qo'nimsizligi, ishdan ketish sabablari, kasbiy o'sish dinamikasi

O'lchamagan narsani boshqarib bo'lmaydi: diagnostika — rag'batlantirish tizimini his-tuyg'u emas, faktlar asosida qurish imkonini beradi.

Direktorning o'nta qadami

- 1 Har o'qituvchi bilan yiliga kamida 2 marta rivojlanish suhbatini o'tkazing
- 2 IRRni rasmiyatchilikka aylantirmang — 2–3 ta real maqsad kifoya
- 3 Yutuqni jamoa oldida, tanqidni yakka tartibda ayting
- 4 Yuklama va vazifalarni shaffof mezonlar bilan taqsimlang
- 5 Har bir yosh mutaxassisga ustoz biriktiring va jarayonni kuzating
- 6 Dars kuzatuvini nazoratdan yordam vositasiga aylantiring
- 7 Tashabbuslarga «yashil yo'l» bering — avtonomiyani kengaytiring
- 8 Jamoani ortiqcha qog'ozbozlikdan himoya qiling
- 9 Kichik g'alabalarni ham nishonlang — e'tirof madaniyatini yarating
- 10 O'zingiz o'rganishda namuna bo'ling — jamoa direktorga qarab o'sadi

**E'TIBORINGIZ
UCHUN RAHMAT**

