

STRATEGIK LOYIHALAR TAQDIMOTI VA ULARNI BELGILANGAN MEZONLAR ASOSIDA HIMOYA QILISH (MA'RUZA MATNI)

Dastur: “Progressiv direktor: liderlik • boshqaruv • transformatsiya” intensiv rivojlanish kursi

Yo'nalish: Strategik loyihalarni ekspert baholash, savol-javob, takomillashtirish, elektron portfolio hamda kasbiy rivojlanish trayektoriyasi

Amaliy manba: “Ta’lim keyslari” direktor ish kitobi (A-bo’limi)

Maqsadi: Maktab direktorlarini strategik loyihalarni professional ekspertizadan o'tkazish, himoya jarayonida argumentlangan diskussiya olib borish, “Ta’lim keyslari” ish kitobi (A) vositasida amaliy vaziyatlarni yechish, elektron portfolioni yakunlash hamda kursdan keyingi shaxsiy rivojlanish trayektoriyasini tizimlashtirish ko'nikmalari bilan qurollantirish.

1-BO'LIM. STRATEGIK LOYIHALARNI EKSPERT BAHOLASH SHAKLLARI VA METODOLOGIYASI

Maktab rahbarining strategik loyihasi shunchaki ma'muriy xujjat yoki tadbirlar rejasi emas, balki ta'lim muassasasini muammoli holatdan sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiquvchi komplekt boshqaruv vositasidir. Ushbu loyihalarni xolis va ilmiy-metodik jihatdan asoslangan holda baholash uchun ko'p omilli ekspertiza tizimi qo'llaniladi.

1.1. Ko'p o'lchovli ekspertiza prinsiplari

Strategik loyihalarni ekspert baholashda quyidagi qat'iy prinsiplarga amal qilinadi:

- **Ma'lumotlarga asoslanganlik (Data-Driven Objectivity):** Baholash subyektiv xulosalarga emas, balki PISA/PIRLS, e-Maktab, milliy baholash va maktabning ichki monitoring ko'rsatkichlariga tayanadi.
- **Tizimlilik va Komplekslilik:** Loyihaning barcha tarkibiy qismlari

(muamma, maqsad, resurs, risk, natija) o'rtasidagi mantiqiy bog'liqlik baholanadi.

- **Amaliy xatarlarga moslashuvchanlik (Feasibility & Resilience):**

Rejalashtirilgan o'zgarishlarning mavjud kadrlar, moliyaviy va infratuzilma imkoniyatlariga mosligi sinovdan o'tkaziladi.

1.2. Ekspert baholash varaqasi (Evaluation Rubric)

Har bir strategik loyiha 6 ta asosiy mezon bo'yicha 0 dan 5 ballgacha bo'lgan shkalada baholanadi. Maksimal ball — 30 ball.

No	Baholash mezonlari	Deskriptor va indikatorlar	Maks. ball
1	Muammoning dolzarbligi va tahlil chuqurligi	Muammo real ma'lumotlar (Data-Driven) asosida shakllantirilgan, SWOT va PESTLE tahlillari bilan mustahkamlangan, maktabning ehtiyojini aniq ko'rsatadi.	5
2	Maqsad va KPI ko'rsatkichlarini aniqligi	Maqsad SMART mezonlariga mos. KPI ko'rsatkichlari aniq o'lchanuvchi, erisharli va natijaga yo'naltirilgan.	5
3	Amalga oshirish mexanizmi va innovatsionlik	Yo'l xaritasi mantiqiy va izchil. Boshqaruvda zamonaviy va raqamli texnologiyalar, pedagogik innovatsiyalar nazarda tutilgan.	5
4	Resurslar va moliyaviy	Byudjet smetasi optimallashtirilgan, byudjetdan	5

No	Baholash mezonlari	Deskriptor va indikatorlar	Maks. ball
	asoslanganlik	tashqari va jamoat resurslarini jalb qilish mexanizmlari berilgan.	
5	Risklarni boshqarish (Risk Mapping)	Yuzaga kelishi mumkin bo'lgan pedagogical, moliyaviy va tashkiliy risklar aniqlangan va ularni yumshatish (mitigation) choralari belgilangan.	5
6	Taqdimot va ishonitirish san'ati	Reglamentga rioya qilingan, vizual taqdimot sifati yuqori, spikerning nutqi va argumentatsiyasi professional darajada.	5

1.3. Loyihaning strategik darajalari va reyting shkalasi

Toplangan umumiy ballar asosida strategik loyihalarga quyidagi baholovchi maqom beriladi:

- **25 – 30 ball: Transformatsion loyiha (A'lo).** Maktab amaliyotiga zudlik bilan joriy etishga to'liq tayyor, respublika miqyosida ommalashtirishga tavsiya etiladi.
- **19 – 24 ball: Tizimli loyiha (Yaxshi).** Mantiqiy mukammal, biroq resurslar yoki risklar bo'yicha chtarliroq tuzatishlar talab etiladi.
- **12 – 18 ball: An'anaviy loyiha (Qoniqarli).** Innovatsionlik darajasi past, faoliyat jarayonga yo'naltirilgan, natijadorlik va KPI ko'rsatkichlari sust.
- **12 balldan past: Qaytadan ko'rib chiqiladigan loyiha (Qoniqarsiz).** Mantiqiy bog'liqlik yo'q, konseptual va moliyaviy jihatdan qayta ishlanishi shart.

**2-BO‘LIM. SAVOL-JAVOB VA HIMOYA SINOVI: ARGUMENTATSIYA
HAMDA DEFENSE TEXNIKASI**

Loyiha taqdimoti (pitching) — bu jarayonning faqat yarmi. Maktab rahbarining haqiqiy boshqaruv salohiyati va liderlik emotsional intellekti ekspertlar hamda steykholderlar bilan savol-javob sessiyasida namoyon bo‘ladi.

2.1. 15 daqiqalik himoya reglamenti

Loyiha himoyasi qat’iy vaqt reglamenti asosida tashkil etiladi:

Vaqt diapazoni	Bosqich nomi	Bosqichdagi asosiy vazifa va mazmun
00:00 – 05:00 (5 min)	Elevator Pitch (Taqdimot)	5 ta asosiy slayd bo‘yicha loyihaning g‘oyasi, muammosi, maqsadi, byudjeti va kutilayotgan KPI ko‘rsatkichlarini ixcham taqdim etish.
05:00 – 12:00 (7 min)	Q&A Session (Savol-javob)	Ekspertlar va auditoriya tomonidan berilgan tanqidiy va analitik savollarga argumentlangan javob berish.
12:00 – 15:00 (3 min)	Feedback & Refleksiya	Ekspertlar komissiyasining yakuniy xulosalari va loyihani takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalarini tinglash.

2.2. Ekspert savollariga javob berishning 4 bosqichli algoritmi

Tanqidiy yoki kutilmagan savollarga duch kelganda maktab rahbari quyidagi professional algoritmdan foydalanishi tavsiya etiladi:

1-BOSQICH: AKTIV TINGLASH VA SILENT PAUSE (1-2 soniya)

└ Savol beruvchining soʻzini boʻlmasdan, uning asosiy urgʻusini anglab olish.

2-BOSQICH: PROFESSIONAL MINNATDORCHILIK (Acknowledge)

└ "Ushbu xatarni koʻrsatib oʻtganingiz uchun tashakkur, bu loyihamizning barqarorligi uchun muhim nuqta..."

3-BOSQICH: DATA-BASED ARGUMENTATSIYA (Faktlarga tayanish)

└ Subyektiv fikr emas, balki qonunchilik, statistika va monitoring maʼlumotlariga tayanib javob berish.

4-BOSQICH: REFRAMING (Muammoni imkoniyatga aylantirish)

└ Tanqidiy eʼtirozni loyihaning ustunlik tomoni sifatida koʻrsata olish.

2.3. Tipik ekspert savollari va argumentatsiya matritsasi

Savol yoʻnalishi	Tipik ekspert savoli	Konstruktiv javob va argumentatsiya strategiyasi
Moliyaviy risklar	"Siz ajratgan byudjet smetasi yetarli boʻlmasa yoki byudjet mablagʻlari qisqarsa, loyihangiz toʻxtab qolmaydimi?"	"Loyihamizda asosiy moliyaviy yuklama byudjetdan tashqari mablagʻlar va davlat-xususiy sheriklik mexanizmlariga

Savol yoʻnalishi	Tipik ekspert savoli	Konstruktiv javob va argumentatsiya strategiyasi
		taqsimlangan. Byudjet qisqargan taqdirda, B varianti sifatida homiylik va grant resurslari zaxirasi koʻzda tutilgan.”
Pedagogik qarshilik	“Oʻqituvchilarning 50 foizi ushbu yangi raqamli platformadan foydalanishni xohlamasa, qarshilikni qanday yengasiz?”	“Biz oʻzgarishlarni majburiy buyruq bilan emas, kouching va motivatsiya orqali amalga oshiramiz. Dastlabki bosqichda 20% 'oʻzgarishlar agentlari' (liderlar) bilan ishlanadi va ularning muvaffaqiyati orqali qolgan jamoa jalb etiladi.”
Natijalarning barqarorligi	“Loyiha muddati yakunlangach, erishilgan koʻrsatkichlar tushib ketmasligiga qanday kafolat bor?”	“Loyiha natijalari maktabning ichki lokal hujjatlariga, pedagogik kengash karorlariga va oʻqituvchilarning ragʻbatlantirish mezonlariga kiritilib, institutsionalizatsiya qilinadi.”

3-BO‘LIM. YAKUNIY TAKOMILLASHTIRISH VA REVISING TEXNOLOGIYASI

Ekspert baholashi va savol-javob sessiyasidan so‘ng strategik loyiha yakuniy tahrir bosqichiga o‘tadi. Bu jarayonda ekspertlarning barcha e‘tiroz va tavsiyalari inobatga olinib, loyihaning ikkinchi versiyasi (V2) shakllantiriladi.

3.1. Feedback-matritsa bilan ishlash

Loyiha muallifi olingan fikr-mulohazalarni guruhlab, loyihaga o‘zgartirish kiritish rejasini tuzadi:

Ekspert tavsiyasi / E‘tiroz	Loyiha bo‘limi	Kiritilayotgan tuzatish / O‘zgartirish	Mas’ul va muddat
Informatika xonalaridagi internet tezligi va kompyuterlar soni yetarli emasligi ko‘rsatildi.	Resurslar va Infratuzilma	Mahalliy homiylarni jalb qilish va 'Raqamli maktab' dasturi doirasida 10 ta yangi kompyuter to‘plami olish uchun ariza kiritildi.	Direktor o‘rinbosari, 15-sentyabr
KPI ko‘rsatkichlarida o‘quvchilarning mantiqiy fikrlash darajasi o‘lchanmagan.	Maqsad va KPI	PISA formati bo‘yicha choraklik diagnostic testlar va mantiqiy topsiriqlar monitoringi KPIga qo‘shildi.	O‘TIBDO‘, 20-sentyabr

3.2. Version control (Versiyalash) qoidalari

Maktabning strategik hujjatlari mantiqiy ketma-ketlikda saqlanishi kerak. Dastlabki topshirilgan loyiha “*Strategik_Loyiha_V1.pdf*” deb nomlangan bo’lsa, ekspertiza va takomillashtirishdan so’ng yaratilgan yakuniy hujjat “*Strategik_Loyiha_V2_Final.pdf*” ko’rinishida rasmiylashtiriladi hamda maktab pedagogik kengashida tasdiqlanadi.

4-BO‘LIM. “TA’LIM KEYSLARI” DIREKTOR ISH KITOBIDIR (A-BO‘LIMI) BO‘YICHA AMALIY TAHLIL

“Ta’lim keyslari” ish kitobining A-bo‘limi maktab rahbarlariga haqiqiy boshqaruv amaliyotida uchraydigan murakkab va kutilmagan vaziyatlarni (Case-Study) model qilish hamda ularga strategik yechim topshirish imkonini beradi.

4.1. Ta’lim keysining strukturaviy tarkibi

Har bir ta’lim keysi kamida 4 ta muhim tarkibiy qismdan iborat bo’ladi:

1. **Vaziyat (Situation):** Maktabdagi mavjud real holatning batafsil bayoni.
2. **Kontekst (Context):** Muhit, ichki va tashqi omillar, jamoa kayfiyati va normativ bazasi.
3. **Muammo (Problem):** Tezkor va strategik yechim talab etadigan asosiy qarama-qarshilik.
4. **Yechim va Oqibatlar (Solution & Consequences):** Tanlangan harakat varianti va uning uzoq muddatli ta’siri.

4.2. A-bo‘limi bo‘yicha Amaliy Keys Tahlili (Case-Study Model)

KEYS №A-04: “Kasbiy so‘nish va o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatayotgan tajribali jamoa”

Vaziyat: Maktabda 20 yildan ortiq stajga ega bo‘lgan 15 nafar yetakchi o‘qituvchilar yangi joriy etilayotgan raqamli ta’lim platformasiga va baholashning mezonli tizimiga o‘tishdan oshkora bosh tortmoqda. Ular eski an’anaviy usullar ustunligini ta’kidlab, yosh pedagoglarga ham

salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Maktabning sifat ko'rsatkichi esa so'nggi 2 yilda 12 foizga tushib ketgan.

Savol: Maktab direktori sifatida ushbu nizoli va qarshilikka boy vaziyatda qanday 3 bosqichli strategik qaror qabul qilasiz?

Keys bo'yicha ekspert yechim algoritmi:

Bosqich	Harakat nomi	Boshqaruv mexanizmi va uslubi
1-bosqich: Tahlil va Yakka muloqot	Empatiya va Sabablarni aniqlash	Tajribali o'qituvchilar bilan individual uchrashuvlar o'tkazish. Qarshilikning chinakam sababini aniqlash (ko'pincha bu texnologiyadan qo'rqish va o'z nufuzini yo'qotish xavfidir). Ularning mehnatini e'tirof etish.
2-bosqich: Mentorlik va Kouching	Juftlikda ishlash (Reverse Mentoring)	Yosh va raqamli savodxonligi yuqori pedagoglarni tajribali o'qituvchilar bilan birga biriktirish. Yoshlar IT-vositalarni o'rgatadi, tajribali o'qituvchilar esa ularga metodika bo'yicha ustozlik qiladi.
3-bosqich: Rag'batlantirish va KPI	Muvaffaqiyatni ommalashtirish	Yangi tizimni o'zlashtirgan tajribali o'qituvchilarning tajribasini maktab miqyosida namoyish etish, ularni ustama va mukofot pullari bilan rag'batlantirish.

5-BO‘LIM. ELEKTRON PORTFOLIONING YAKUNIY STRUKTURASI VA ULARNI TIZIMLASHTIRISH

Elektron portfolio — maktab rahbarining “Progressiv direktor” intensiv kursidagi va undan keyingi faoliyatidagi uzluksiz kasbiy rivojlanishini ifodalovchi raqamli vizitkartasidir. U “Kompetent direktor” platformasida shakllantiriladi.

5.1. Portfolioning strukturaviy moduli

To‘liq shakllantirilgan elektron portfolio 8 ta asosiy modul bo‘yicha quyidagi boshqaruv hujjatlarini o‘z ichiga oladi:

Modul №	Modul nomi	Portfolio tarkibiga kiruvchi boshqaruv hujjatlari
1-Modul	Liderlik va Shaxsiy rivojlanish	Shaxsiy liderlik profili, emotsional intellekt testi natijalari hamda shaxsiy rivojlanish rejasi (IDP).
2-Modul	Strategik Tahlil va Rejalashtirish	Maktabning PESTLE va SWOT tahlili xaritasi, maktabni transformatsiya qilishning strategik kartasi.
3-Modul	Inson Resurslari va Kouching	Pedagogik jamoani motivatsiyalash kartasi, nizolarni xaritasizlantirish va kouching rejasi.
4-Modul	Moliyaviy va Resurs Boshqaruvi	Maktabning byudjet smetasi optimallashtirish modeli, byudjetdan tashqari mablag‘ jalb qilish loyihasi.
5-Modul	O‘zgarishlarni Boshqarish	Kotter modeli bo‘yicha o‘zgarishlarni joriy etish yo‘l xaritasi, risklarni yumshatish rejasi.

Modul №	Modul nomi	Portfolio tarkibiga kiruvchi boshqaruv hujjatlari
	(Change Mgmt)	
6-Modul	Raqamli Transformatsiya va AI	SHT (AI) vositalarini maktab boshqaruviga va o'quv jarayoniga joriy etish konsepsiyasi.
7-Modul	Steykholderlar bilan Hamkorlik	Ota-onalar, mahalla va biznes sektori bilan hamkorlik Memorandumi loyihalari.
8-10-Modullar	Strategik Loyiha (Final)	Ekspertizadan o'tgan hamda takomillashtirilgan Strategik Loyiha Pasporti (V2 Final), video-pitching havolasi.

5.2. Portfolioni raqamli joylashtirish qoidalari

- Barcha hujjatlar standart PDF formatida yuklanadi va fayllar nomi aniq ifodalanadi (masalan: *“Modul_01_Liderlik_Profili_Ismonov.pdf”*).
- Hujjatlarda maxfiy va shaxsiy ma'lumotlarni saqlash xavfsizligi talablariga rioya etiladi.
- Portfolio havolasi (URL) ochiq va baholash komissiyasi uchun ruxsat berilgan holatda bo'ladi.

6-BO'LIM. ISHTIROKCHILARNING KASBIY RIVOJLANISH TRAYEKTORIYASINI BELGILASH (POST-COURSE PLAN)

Intensiv kursning yakunlanishi rahbar rivojlanishining oxiri emas, balki yangi kasbiy bosqichning boshlanishidir. Kursdan so'ng har bir maktab rahbari 1 yillik Individual Kasbiy Rivojlanish Trayektoriyasini (Individual Professional Development Plan - IPDP) tuzadi.

6.1. 1 yillik Individual Kasbiy Rivojlanish Trayektoriyasi shakli

Chorak / Muddat	Rivojlantiriladigan kompetensiya	Rejalashtirilgan amaliy tadbirlar	Kutilayotgan natija va KPI
1-Chorak (Sentyabr – Noyabr)	Strategik loyihani amaliyotga tatbiq etish	Maktab pedagogik kengashida loyihani tasdiqlash, o'zgarishlar guruhini tuzish va dastlabki bosqichini boshlash.	Loyiha yo'l xaritasining 100% ijrosi, o'qituvchilarning 80% qismini jarayonga qamrab olish.
2-Chorak (Dekabr – Fevral)	Raqamli va AI boshqaruv ko'nikmalari	O'qituvchilar uchun sun'iy intellektdan foydalanish bo'yicha 12 soatlik amaliy treninglar tashkil etish.	O'qituvchilarning kamida 50% qismi dars ishlanmalarida AI vositalaridan foydalanishni yo'lga qo'yishi.
3-Chorak (Mart – May)	Pedagogik monitoring va Sifat tahlili	O'quvchilarning o'zlashtirish darajasini xalqaro testlar (PISA formati) bo'yicha oralik diagnostic baholash.	Fanlar bo'yicha sifat ko'rsatkichining kamida 5 foizga oshishi.

Chorak / Muddat	Rivojlantiriladigan kompetensiya	Rejalashtirilgan amaliy tadbirlar	Kutilayotgan natija va KPI
4-Chorak (Iyun – Avgust)	Tajriba ommalashtirish va Networking	Tumanda loyiha natijalari bo'yicha 'Open Doors Day' (Ochiq eshiklar kuni) va taqdimot forumini o'tkazish.	Loyiha tajribasini tuman va viloyatdagi kamida 3 ta maktabga ommalashtirish.

6.2. Post-kurs monitoring va qo'llab-quvvatlash tizimi

Ta'limni rivojlantirish respublika ilmiy-metodik markazi va "Kompetent direktor" platformasi orqali maktab rahbarlarini qo'llab-quvvatlash quyidagi 3 ta mexanizm bo'yicha davom ettiriladi:

1. **Interviziya va Mentoring:** Har oyda 1 marotaba muvaffaqiyatli ishlayotgan progressiv direktorlar va mentorlar bilan onlayn tajriba almashish sessiyalari.
2. **6 oylik va 1 yillik Monitoring:** Maktablardagi strategik loyihalarning amaliy natijadorligini joyiga chiqqan holda o'rganish va metodik yordam ko'rsatish.
3. **Respublika 100 talik Klubi:** Eng yuqori natija ko'rsatgan 100 nafar transformatsiyachi direktorlar tajribasi respublika miqyosida ommalashtiriladi va ular xalqaro stajirovalarga tavsiya etiladi.

7-BO'LIM. INTEGRATSIYALASHGAN KURS YAKUNIY METODIK XULOSASI

"Progressiv direktor" intensiv rivojlanish kursi doirasida taqdim etilgan ushbu 8 betlik metodik apparat maktab rahbarlarining zamonaviy ta'lim menejmenti talablariga moslashishiga xizmat qiladi.

Menejer-Direktorning oltin formulasi:

**DATA-DRIVEN TAHLIL + STRATEGIK REJALASHTIRISH +
EMOTSIONAL LIDERLIK + RAQAMLI TRANSFORMATSIYA =
BARQAROR TA'LIM SIFATI**

Maktab rahbari nafaqat kundalik ma'muriy vazifalarni bajaruvchi shaxs, balki kelajak avlod taqdiriga, o'qituvchilarning kasbiy o'sishiga va jamiyatning intellektual salohiyatiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatuvchi strategik liderdir. Ushbu tavsiyanoma va "Ta'lim keyslari" ish kitobidagi amaliy instrumentlar har bir direktorgaga o'z maktabida haqiqiy transformatsiyani amalga oshirishda ishonchli kompas bo'lib xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN METHODIK RESURLAR VA ADABIYOTLAR:

1. "Progressiv direktor: liderlik • boshqaruv • transformatsiya" intensiv rivojlanish kursi dasturi. Ta'limni rivojlantirish respublika ilmiy-metodik markazi, 2026.
2. "Ta'lim keyslari" Direktorning ish kitobi (A-bo'limi: Boshqaruv vaziyatlari va amaliyot).
3. "Samarali maktab" va "Kompetent direktor" elektron platformasi uslubiy materiallari, 2026.